



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

2017

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Negocio Internacional

Análisis y Diagnóstico Estratégico de BIC

BIC Strategic Analysis and Diagnosis

Autora: Tamara Blanco Fernández

Tutora: Mónica Arnaiz Monar

Junio 2017

INDICE

1. RESUMEN	3
2. INTRODUCCIÓN.....	4
3. LA EMPRESA.....	5
4. ANALISIS PRIMARIO.....	5
4.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS EMPRESARIALES	5
4.1.1. Misión	5
4.1.2. Visión	6
4.1.3. Objetivos empresariales.....	6
4.2. CAMPO DE ACTIVIDAD	7
4.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	9
4.3.1. Área económico funcional	9
4.3.2. Área de calidad de vida.....	9
4.3.3. Área de inversión o acción social	10
4.4. ÉTICA EMPRESARIAL	10
5. ANÁLISIS EXTERNO	11
5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	11
5.1.1. Perfil estratégico externo del entorno	11
5.1.1.1.1. <i>Análisis PESTEL</i>	11
5.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECIFICO	14
5.2.1. Análisis de la estructura de la industria.....	14
5.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.....	15
5.2.3. Segmentación de la industria: grupos estratégicos ...	16
6. ANÁLISIS INTERNO	17
6.1. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	17
6.1.1. Perfil estratégico de la empresa.....	18
6.1.2. La cadena de valor.....	21
6.2. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES.....	23
6.2.1. Identificación de los recursos y capacidades.....	23
6.2.2. Evaluación de los recursos y habilidades.....	23
6.2.3. Gestión de los recursos y capacidades	25
7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	25
7.1. MATRIZ BCG.....	25
7.2. ANÁLISIS DAFO	27
8. ESTRATEGIA COMPETITIVA	27
8.1. EL RELOJ ESTRATÉGICO.....	28
9. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	29
9.1. CRECIMIENTO Y DESARROLLO	29
9.2. MÉTODOS DE DESARROLLO.....	29
9.3. LA EXPANSIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	30
9.4. LA DIVERSIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	30
10. CONLUSIÓN	31
11. BIBLIOGRAFÍA	33

INDICE DE TABLAS

Tabla 5.1. <i>Perfil estratégico externo del entorno</i>	11
Tabla 5.2. <i>Rankin de empresas sector CNAE 3299</i>	14
Tabla 6.1. <i>Datos Société BIC</i>	18
Tabla 6.2. <i>Perfil estratégico interno</i>	18
Tabla 7.1. <i>Análisis DAFO</i>	27

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. <i>Modelo de Abell</i>	7
Gráfico 5.1. <i>Evolución del desempleo en España 2015 – 2016</i>	12
Gráfico 5.3. <i>Grupos estratégicos de la industria</i>	17
Gráfico 7.1. <i>Matriz BCG</i>	25
Gráfico 8.1. <i>Reloj Estratégico</i>	28

INDICE DE CUADROS

Cuadro 5.2. <i>Esquema de las 5 fuerzas competitivas de Porter</i>	16
---	----

1. RESUMEN

En el siguiente documento, se procede al análisis estratégico de BIC, una empresa internacional muy conocida por la mayoría de la población.

A partir de la presentación de la compañía, se realiza un análisis primario, en el cual se expone su misión, visión y sus objetivos empresariales. Posteriormente, se desarrolla su campo de actividad, es decir, a qué clientes van dirigidos sus productos, las necesidades que satisfacen y qué tecnologías utilizan para satisfacer esas necesidades. También se exponen los aspectos más relevantes de su política de responsabilidad social corporativa, distinguiendo entre área económico- funcional, área de calidad de vida y área de inversión o acción social, así como de su ética empresarial.

En primer lugar, se procede a la realización del análisis externo mediante el perfil estratégico externo de la empresa y de la estructura de la industria en la que opera. A continuación, se analizan las fuerzas competitivas de Porter, así como los grupos estratégicos en los que se segmenta la industria.

En segundo lugar, se realiza un análisis interno de la compañía en el cual se elabora un perfil estratégico interno de BIC, se analiza su cadena de valor y se procede a un análisis de sus recursos y capacidades, en el cual se identifican dichos recursos y capacidades, se realiza una evaluación estratégica para ellos, así como la gestión que realiza la compañía de estos recursos.

En tercer lugar, se procede a la realización del diagnóstico estratégico de la compañía, en el cual se elabora la matriz BCG, la cual nos va mostrar la posición de la empresa respecto al principal competidor para cada línea de productos, y a continuación se realiza un análisis DAFO en el cual se exponen las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

Finalmente, y a través de los datos obtenidos anteriormente, se identifica la estrategia competitiva o de negocio que sigue la compañía, así como la elaboración del reloj estratégico. Ya, por último, se identifican las estrategias corporativas de la empresa, tanto de crecimiento como de desarrollo, así como los métodos que utiliza para la consecución de dichas estrategias.

SUMMARY

In the following document, we have made BIC's strategic analysis, an international and well-known company by the majority of people.

From the presentation of the company, a primary analysis is carried out, which sets out its mission, vision and its business objectives. Subsequently, it develops its field of activity, which means, to which customers are directed its products, the needs that satisfy and what technologies they use to satisfy those needs. It also highlights the most relevant aspects of its corporate social responsibility policy, distinguishing between economic-functional area, quality of life area, and investment or social action area, as well as its ethic values.

Firstly, the external analysis is carried out through the external strategic profile of the company and the structure of the industry in which it operates. Next, we analyze Porter's competitive forces as well as the strategic groups in which the industry is segmented.

Secondly, an internal analysis of the company is carried out in which an internal strategic profile of BIC is elaborated. Its value chain is analyzed and an analysis of its resources and capacities is carried out, in which those resources and capacities are identified. A strategic evaluation is carried out for them, as well as the company's management of these resources.

Thirdly, the strategic diagnosis of the company is carried out, in which the BCG matrix is elaborated, which shows us the position of the company against the main competitor for each product line, and then there is a SWOT analysis in which the main weaknesses, threats, strengths and opportunities of the company are exposed.

Finally, and through the data obtained previously, the company's competitive or business strategy is identified, as well as the development of the strategic watch. Finally, we identify corporate strategies of the company, both growth and development, as well as the methods used to achieve these strategies.

2. INTRODUCCIÓN

Este Trabajo de Fin de Grado, tiene por objetivo la realización del análisis estratégico de una empresa. En este caso, he decidido realizar este análisis sobre una compañía que considero que ha formado y sigue formando parte de la vida cotidiana de muchas personas en el mundo: BIC.

BIC es una compañía internacional fundada en 1945 que opera en 160 países, cuyo producto estrella es el bolígrafo BIC, mundialmente conocido. Sin embargo, además de los productos de papelería, BIC ofrece otras líneas de productos, como los productos de afeitado, encendedores o productos promocionales, entre otros. Pero, ¿Cuál es la clave del éxito de BIC para seguir manteniéndose líder en el sector?

Bien, por un lado, los productos BIC se caracterizan por su sencillez y durabilidad, además de por sus bajos precios, que hacen sus productos aún más atractivos para los consumidores. A lo largo de este documento, analizaremos que aspectos son los que hacen que BIC sea capaz de ofrecer soluciones a problemas cotidianos de una manera simple y económica.

Entre las recomendaciones que hacemos a la compañía están la elaboración de un estudio más profundo sobre los productos de afeitado con el objetivo de ver si es rentable o no continuar ofreciéndolos. Otra recomendación sería la de continuar invirtiendo en el departamento de Investigación y Desarrollo de la compañía, ya que es uno de sus puntos fuertes.

3. LA EMPRESA

Société BIC, más conocida internacionalmente como BIC, fue fundada en 1945 y se dedica a la fabricación de productos de papelería, encendedores, productos de afeitado y productos promocionales, entre otros.

Esta compañía surge a raíz de que su fundador Marcel Bich, que por entonces trabajaba en una fábrica en Clichy (Francia) con Edouard Buffet en la fabricación de piezas para plumas estilográficas, se dio cuenta del enorme potencial que tenía el bolígrafo, cuya punta era redondeada, y que había sido inventado por el húngaro Laszlo Biro. Marcel Bich decidió adaptar y mejorar sus procesos de producción y en diciembre de 1950 lanzó su primer bolígrafo bajo la marca BIC Cristal, una abreviatura de su propio apellido.

Los bolígrafos BIC pronto fueron muy bien aceptados por los consumidores debido a su elevada calidad y a su precio asequible, por lo que pronto comenzó su expansión geográfica, comenzando a penetrar en otros mercados a través de la creación de filiales, la adquisición de otras empresas extranjeras y la concertación de acuerdos de licencia para la fabricación de piezas para sus productos.

De este modo, entre 1953 y 1957, BIC se introduce en los mercados belga, italiano, suizo, español, holandés, austríaco, brasileño, inglés, irlandés, australiano y neozelandés. En 1958 BIC se expande por América del Norte, en 1959 por la península escandinava, conformada por Suecia, Noruega y Dinamarca, y ya en 1960 se introduce en África y Oriente Medio. Posteriormente, se introduce en el mercado japonés en 1965 y en 1973 en el mercado mexicano. En 1995 se produce su expansión por Europa del Central y del Este, y en 1997 comienza su expansión por Asia. En 2006 se introduce en Turquía, en 2009 en Hungría, y finalmente, en 2015 se introduce en la India.

4. ANÁLISIS PRIMARIO

4.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS EMPRESARIALES

4.1.1. Misión

En sus más de 60 años de historia, BIC ha continuado ofreciendo soluciones sencillas, de alta calidad y confianza, y de manera ingeniosa a todo tipo de consumidores, desde los más pequeños hasta los más mayores.

Los productos que ofrece BIC satisfacen necesidades cotidianas que cualquier persona podría tener a lo largo de su día a día. En esta línea, cuando BIC lanzó su primer bolígrafo, decidió crear algo que todos pudieran utilizar y que a su vez fuera sencillo y transmitiera confianza.

Por otro lado, BIC está en constante adaptación y desarrollo de sus productos en concordancia con las necesidades cambiantes de la sociedad. De este modo, cuando se identifica una cierta necesidad, sus equipos de investigación y desarrollo comienzan a estudiar de qué manera satisfacerla.

Finalmente, BIC mantiene la lealtad de sus consumidores ofreciendo productos que ofrecen la misma calidad desde el comienzo de su uso hasta su fin, disponibles en todo el mundo a través de más de cuatro millones de puntos de venta.

4.1.2. Visión

La historia de BIC, tal y como refleja en su página web, es la historia de una visión: *ofrecer soluciones simples, innovadoras y confiables, al alcance de todos en el lugar y el momento que se necesiten.*

4.1.3. Objetivos empresariales

BIC establece en su web cuatro objetivos empresariales:

1. *Productos accesibles hechos para durar*

Las características fundamentales y básicas en las cuales se han basado los productos BIC son la sencillez y la simplicidad siempre en concordancia con la innovación.

Además, son productos ligeros, duraderos y accesibles, ya que BIC actualmente está operando en más de 160 países adecuándose a cada mercado y al poder adquisitivo de cada país.

2. *Reducción de la huella ambiental*

BIC se esfuerza por disminuir este impacto medioambiental a través de una serie de compromisos, y garantiza que sus plantas funcionan de manera *“ambientalmente responsable”*.

También en el ámbito de la logística se encarga de optimizar las rutas y envíos para disminuir las emisiones de CO₂ a la atmósfera, y, por último, en cuanto a sus embalajes, BIC en la medida de lo posible ha eliminado los embalajes de aquellos productos que pueden prescindir de él, y en los que llevan, ha seleccionado materiales ecológicos, para que el impacto en el medio ambiente sea menor.

3. *Unión de nuestra gente alrededor de valores clave*

La cultura corporativa de la compañía ha sido la clave del éxito de BIC, ya que ha sabido mantener una cultura corporativa y unos valores compartidos a pesar de que entre los países en los que opera existen diversas culturas.

BIC prioriza la seguridad laboral por encima de todo, adoptando medidas que garantizan un buen ambiente laboral para sus trabajadores. Además, poseen programas de mejora de calidad de la vida laboral, a través de los cuales los empleados pueden beneficiarse.

Finalmente, y continuando con el ambiente laboral, los trabajadores de BIC tienen la posibilidad de continuar desarrollándose y promocionándose en la compañía, independientemente de su puesto, responsabilidad y experiencia.

4. Compromiso con la educación

BIC se compromete a conseguir un acceso a la educación para todos, a través de la realización de distintas actividades. Por un lado, entre sus empleados, como, por ejemplo, a través de donaciones, tanto de productos como económicas, y a través de voluntariados.

Por último, mediante la creación de la Fundación BIC cuyos principales fines son la financiación del emprendimiento social y la innovación en la educación.

4.2. CAMPO DE ACTIVIDAD

Modelo de Abell

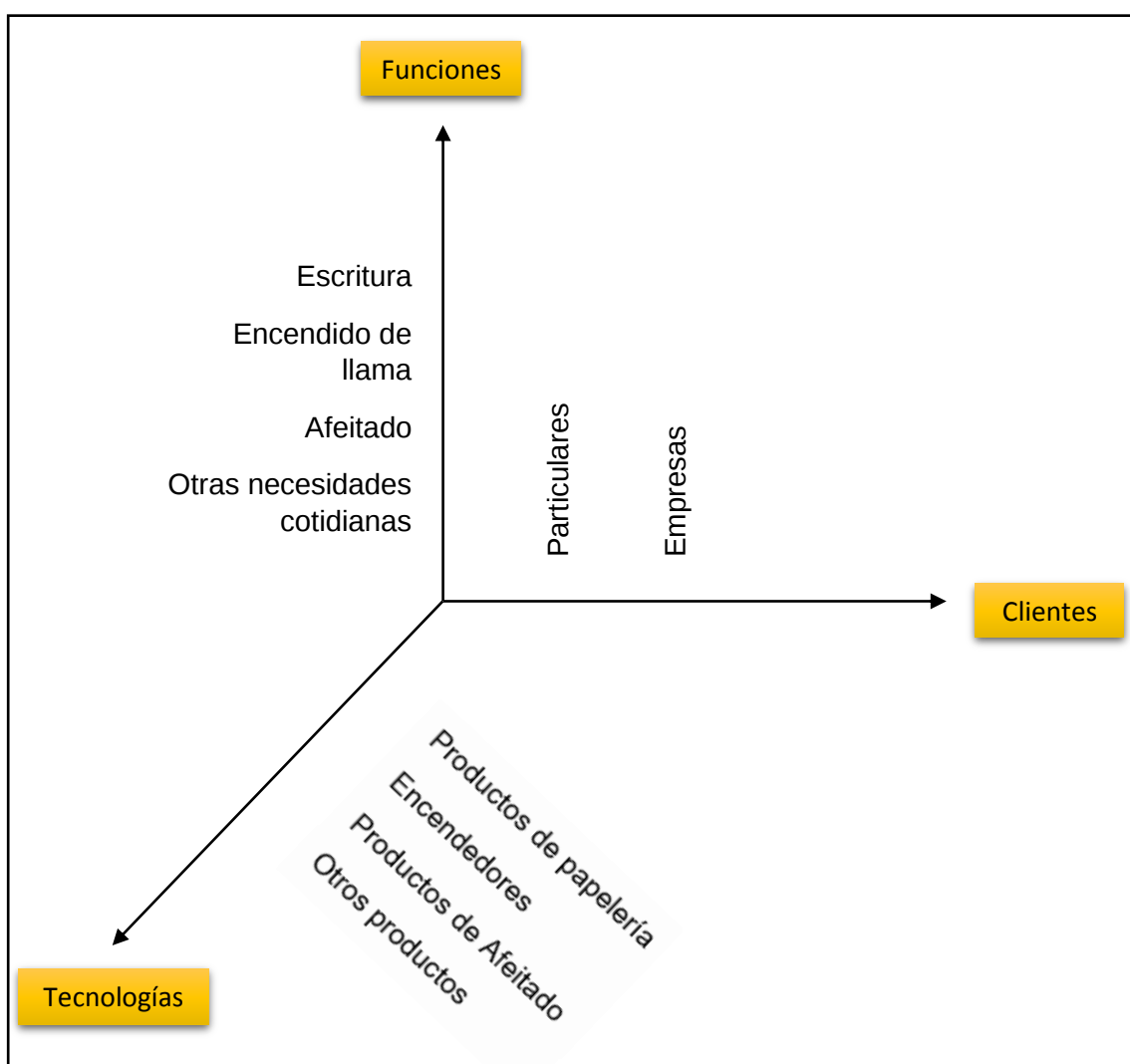


Gráfico 4.1. Modelo de Abell

Fuente: elaboración propia

Para definir el modelo de Abell que sigue BIC, vamos a centrarnos en definir los consumidores a los cuales dirige sus productos, en las necesidades que satisface, y, por último, en las tecnologías que utiliza para satisfacer estas necesidades.

En primer lugar, podemos segmentar a sus clientes en particulares y empresas, ya que también fabrica artículos promocionales para otras marcas, como, por ejemplo, Adidas.

Las necesidades que BIC satisface a estos clientes, son necesidades cotidianas como pueden ser algo tan sencillo como escribir, encender una llama, o afeitarse, entre otras.

Entre las tecnologías que utiliza para satisfacer estas necesidades nos encontramos con productos de papelería, encendedores, productos de afeitado, y el grupo denominado “otros productos”, que engloba otras tecnologías como pueden ser productos promocionales, pilas, medias o artículos de deporte.

En conclusión y para poner un ejemplo de este modelo, podemos ver como una persona que tiene la necesidad de encender una llama, va a utilizar un encendedor para satisfacer esta necesidad, o una empresa, que quiere promocionarse va a recurrir a los artículos promocionales ofrecidos por la marca para conseguir su objetivo.

- ***Unidades estratégicas de negocio***

En el caso de BIC, las unidades estratégicas de negocio coinciden con las tecnologías previamente identificadas en el modelo de Abell.

- ***Productos de Papelería***

Se trata de productos utilizados para la escritura en general, pero también, englobamos productos para colorear y dibujar o para resaltar y marcar o realizar correcciones en el papel.

- ***Encendedores***

Dentro de esta unidad estratégica de negocio, encontramos encendedores básicos, encendedores con estampados, y encendedores multiusos, como por ejemplo encendedores de cocinas de gas.

- ***Rasuradores***

En esta unidad estratégica de negocio se encuentran las maquinillas de afeitado tanto para hombres, como para mujeres.

- ***Otros productos***

En esta unidad estratégica de negocio englobamos el resto de productos que fabrica BIC, como son, artículos promocionales a otras marcas tan diversas, como, por ejemplo, Adidas o Swarovsky, teléfonos móviles desechables, pilas o tiritas, entre otros muchos.

4.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El contenido de la responsabilidad social corporativa está integrado dentro de tres áreas:

4.3.1. Área económico funcional

BIC es una compañía muy comprometida con sus empleados, ya que su desarrollo es clave a la hora alcanzar los retos u objetivos que la compañía establece con el objetivo de mejorar las habilidades de los empleados y su grado de empleabilidad a través de la implementación de programas.

Valora las opiniones de todos sus empleados a través de la realización de encuestas en las cuales se pretende conocer cuál es la visión que tienen los trabajadores sobre BIC Group, su entorno laboral, y la percepción que tienen sobre los programas que desarrolla el grupo.

Paralelamente, se otorgan los “*Values in Action Awards*” a miembros de la compañía que han sido previamente elegidos por sus compañeros por sobresalir en ciertos valores en su puesto de trabajo.

Por otro lado, la salud y la seguridad en el trabajo constituyen una de las prioridades fundamentales para el grupo. Para prevenir accidentes y enfermedades profesionales, BIC desarrolla una gestión de salud y seguridad consistente en la mejora continua del entorno y horario de trabajo además de acciones para sensibilizar a los empleados sobre las cuestiones de seguridad.

4.3.2. Área de calidad de vida

Tanto las materias primas que utiliza BIC para fabricar sus productos, como los recursos energéticos que requiere para llevar a cabo el proceso productivo, generan residuos. Es por ello, por lo que trata de minimizar al máximo posible el impacto medioambiental que ello genera.

Para lograr este objetivo, ha desarrollado un enfoque basado en los tres puntos siguientes:

1. Minimizar la cantidad de materias primas que se utilizan para la fabricación de cada producto sin dejar de garantizar el mismo rendimiento
2. Utilizar materiales reciclados o de origen vegetal.
3. Desarrollar productos recargables.

Además, BIC lleva realizando desde el año 2014 un programa de investigación que tiene como objetivo maximizar la utilización de materiales reciclados y alternativos en los productos del Grupo. En esta línea, BIC lanzó la gama *BIC Ecolutions*, que está fabricada al menos al 50% con materiales reciclados, de acuerdo con la ISO 14021.

En cuanto al desarrollo de productos recargables, BIC realiza un esfuerzo constante a la hora de lanzar este tipo de productos, sabiendo de su beneficio

ecológico. Sin embargo, en función de la unidad estratégica de negocio, la demanda de estas recargas puede llegar a ser prácticamente inexistente, como, por ejemplo, la gama baja de productos de papelería.

Respecto a la reducción de residuos, BIC Group, en asociación con *TerraCycle*, está desarrollando un modelo para la recolección y reciclaje de instrumentos de escritura usados. Además de esto, ha desarrollado un módulo didáctico para las Escuelas de Primaria, denominado *Halteaux Déchets*, cuyo objetivo es animar a los alumnos a que aprendan sobre los desperdicios y el reciclaje a través de ejercicios atractivos y divertidos, y con él se reciclan los bolígrafos utilizados en la escuela mediante el programa BIC – TerraCycle.

4.3.3. Área de Inversión o Acción Social

El Grupo BIC posee un gran compromiso social, y este compromiso, también consiste no solo en asegurar unas condiciones laborales idóneas para sus empleados, sino también en impulsar acciones sociales para concienciar tanto a sus empleados como a los consumidores, para lo cual desarrolló el programa internacional *BIC Citizens*.

Durante los años 2.010, 2.011 y 2.012, BIC colaboró en el proyecto “*A school, a future*” en la ayuda para la construcción de colegios en Haití, tras el devastador tsunami. Con la cantidad de dinero que se consiguió por parte de sus empleados, se construyeron y equiparon tres aulas completas, las cuales sirvieron a más de 450 niños.

El Grupo tiene un especial compromiso con la educación, promoviendo el acceso a ella a través de donaciones. Para ello, se creó la fundación BIC, cuya función principal es el apoyo al acceso a la educación, mediante la financiación de emprendimiento social.

Entre las acciones que desarrolla BIC nos encontramos con la colaboración en el mes de septiembre en el calendario de la Fundación Talita, que tratan con niños con alteraciones genéticas, como Síndrome de Down, por ejemplo. Además, por cada producto BIC que se compra en el mundo, se dona un bolígrafo a la ONG *Read Educational Trust*, que trata con niños desfavorecidos.

4.4. ÉTICA EMPRESARIAL

El Código de Ética del grupo BIC, es el documento que desde el 2007 fija los principios éticos fundamentales del grupo que sus empleados deben seguir en cualquier circunstancia y parte del mundo.

Está formado por catorce normas que abarcan temas tales como el respeto a los derechos humanos, al medio ambiente o el cumplimiento de la ley entre otros. El comportamiento de los empleados se rige en base a trece principios, con el objetivo principal de evitar conflictos de intereses, protección de datos y relaciones con los grupos de interés del Grupo. Además, todo esto se recoge en una Guía en la cual se formulan una serie de preguntas que los empleados deben de hacerse para evaluar el nivel de cumplimiento del Código de Ética

Este Código de Ética es disponible en 15 idiomas además de estar disponible para todos sus empleados en la intranet del Grupo.

Dado que BIC genera el 31% de sus ventas en países donde el riesgo de corrupción se considera alto o muy alto (como Brasil, México, India, Italia y Argentina), ha adoptado una Política Anticorrupción que se aplica a todos los empleados, sin excepciones, desde el nivel más alto, hasta el más bajo.

5. ANÁLISIS EXTERNO

5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

5.1.1. El perfil estratégico externo del entorno

Para analizar el perfil estratégico del entorno de BIC, nos vamos a centrar en una de sus filiales españolas BIC IBERIA S.A., ya que nuestro nivel de análisis va a ser nacional.

Factores clave del entorno		MN	N	E	P	MP
Dimensión Política	Estabilidad del Gobierno		●			
	Política Fiscal		●			
Dimensión económica	Desempleo		●			
	Ciclo Económico				●	
Dimensión sociocultural	Factores demográficos		●			
	Conflictividad social	●				
Dimensión tecnológica	Nuevas tecnologías				●	
	Política I+D+i				●	
Dimensión ecológica	Cuidado del medioambiente				●	
Dimensión Legal	Acciones legales	●				

Tabla 5.1 Perfil estratégico externo del entorno

Fuente: elaboración propia

5.1.1.1. Análisis PESTEL

Dimensión Política

Estabilidad del Gobierno

La mejoría que está sufriendo la economía española, unido a la constitución del nuevo gobierno, ha repercutido en un aumento de las concesiones de ayudas a empresas privadas para fomentar su desarrollo, a pesar de que sigan siendo escasas ya que se necesita de más inversión en I+D para poder competir contra homologas extranjeras. Por ello, valoramos este aspecto como negativo para la empresa.

Política Fiscal

Una consecuencia de mala situación económica en la que lleva inmersa España desde hace varios años fue la subida del IVA y en general, el aumento de los impuestos. La subida del IVA en el año 2012 afectó de manera muy negativa al sector, ya que se pasó de aplicar el IVA superreducido del 4% al 21%, por lo que valoramos este aspecto como algo negativo para la empresa.

Dimensión económica

Desempleo

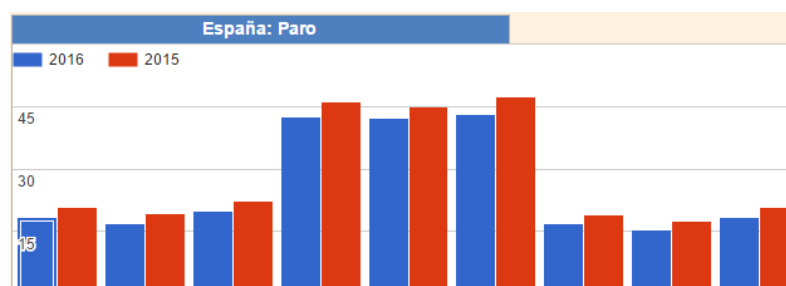


Gráfico 5.1. Evolución del desempleo en España 2015 – 2016.

Fuente: www.datosmacro.com

Como podemos observar en la gráfica superior podemos ver como la tasa de desempleo en España en el año 2016 ha disminuido ligeramente respecto al año anterior. Concretamente, en el año 2015 la tasa de paro fue del 20,7 %, mientras que, en el año posterior, la tasa de paro se situó en el 18,4%. A pesar de esta disminución, y aunque este año este dato continúa en descenso, seguimos estando a la cabeza de Europa en cuanto a desempleo se refiere. De este modo, valoramos este aspecto como algo negativo para la compañía.

Ciclo Económico

Según el artículo publicado el 02 de enero de 2017 en el diario digital “La Expansión”, España va a volver a crecer por segundo año consecutivo más del 3% y como ya hemos dicho antes, el desempleo va a continuar disminuyendo.

Tras el bache económico sufrido por el país durante los últimos 10 años, comienza a mejorar la situación prácticamente a todos los niveles, por lo que podemos considerar a este factor como algo positivo para la empresa.

Dimensión sociocultural

Factores demográficos

Según la noticia publicada el 27 de abril de 2017 en El Imparcial, España disminuye su población por tercer año consecutivo. Entre los años 2.000 y 2.011 se

produjo aumento de la población, lo cual fue debido principalmente a la inscripción de extranjeros en los padrones españoles. Sin embargo, y como consecuencia de la crisis económica que sufrió el país, el número de inmigrantes en España fue disminuyendo repercutiendo así en un descenso de la población española. Es por ello, por lo que valoramos este aspecto como algo negativo para el grupo.

Conflictividad social

La planta de Tarragona de BIC ha presentado recientemente un ERE para despedir a 136 trabajadores, los cuales suponen un 36% de la plantilla total. Este ERE se fundamenta en “una reestructuración de la empresa por causas productivas, organizativas y económicas”. Este suceso, ha desencadenado huelgas, y, en consecuencia, se ha generado conflictividad social por parte de los trabajadores de esa, y otras plantas, que ha salido en apoyo de sus compañeros. Este hecho hace que valoremos este aspecto como algo muy negativo para la empresa y sea considerado como una amenaza.

Dimensión Tecnológica

Nuevas tecnologías y política de I+D+i

La continua evolución de la tecnología va ligada al aumento de la innovación por parte de las empresas. De este modo, el Departamento de Investigación y Desarrollo de BIC es capaz de seguir innovando día tras día, pero sin dejar de ofrecer productos cotidianos, ya que la continua innovación forma parte de los principales objetivos de la compañía. Hay que añadir, que BIC no solo innova en sus productos, sino que también lo hace en los procesos necesarios para llevar a cabo la fabricación del producto. De este modo, consideraremos este aspecto como algo positivo para el grupo.

Dimensión ecológica

Cuidado del medioambiente

Como ya hemos comentado previamente en los objetivos empresariales del grupo, en la medida de lo posible, BIC ha eliminado los embalajes de aquellos productos que pueden prescindir de él, y en los que llevan, ha seleccionado materiales ecológicos, para que el impacto en el medio ambiente sea menor, por lo que consideramos este factor como algo positivo.

Dimensión legal

Acciones legales

Uno de los problemas que conlleva el éxito de los productos BIC, son las imitaciones, mayoritariamente procedentes de China. A raíz de esto, en el año 2.011,

BIC consiguió que un juez sentara en el banquillo a un hombre acusado de fabricar y vender imitaciones de sus mecheros, con un valor de mercado de 63.000€.

Consideramos este factor como algo muy negativo para la compañía, y una amenaza, ya que las imitaciones que hay en el mercado, además de disminuir las ventas netas del grupo, no han pasado los controles de calidad necesarios para su puesta a la venta, por lo que incluso pueden llegar a ser peligrosos y si no se sabe distinguir entre una imitación y un producto original BIC, puede llegar a perjudicar la imagen de marca del grupo.

A modo de conclusión, a partir de este análisis hemos obtenido que entre nuestras principales amenazas se encuentran la conflictividad social y las acciones legales. Por otro lado, entre nuestras oportunidades encontramos en la dimensión económica el ciclo económico y en la dimensión tecnológica, la innovación en I+D, la cual ya constituye un objetivo empresarial del grupo.

5.2. ENTORNO ESPECÍFICO

5.2.1. Análisis de la estructura de la industria

Por la actividad que desarrolla la compañía, el CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) al que pertenece es el CNAE (2009) 3299: Otras actividades manufactureras n. c. o. p.

La siguiente tabla muestra el ranking de empresas pertenecientes al sector de Otras empresas manufactureras en España.

Sector CNAE: (3299) Otras industrias manufactureras n.c.o.p.			
Posición Sector	Empresa	Facturación (€)	Provincia
1	BIC-IBERIA SA	87.314.888	Tarragona
2	UNION DE INDUSTRIAS C. A. SA.	47.143.953	Navarra
3	BIC GRAPHIC EUROPE SA	42.031.601	Tarragona
4	FLAMAGAS LLINARS SL.	27.033.182	Barcelona
5	BIDE BARRI SOCIEDAD LIMITADA	26.107.960	Bizkaia
6	INCAR FOODS COMPANY SL	26.081.208	Barcelona
7	PRODUCTOS KOL SL	25.930.000	Navarra
8	CONCORD 2004 SA	22.790.243	Barcelona
9	NOA BRANDS EUROPE SL.	22.610.166	Gerona
10	ECOVIA-DESARROLLOS BITUMINOSOS SA.	19.666.454	Madrid

Tabla 5.2. Ranking de empresas sector CNAE 3299

Fuente: <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-3299.html>

A partir de esta tabla, podemos observar como en cuanto a las diez primeras empresas en facturación pertenecientes al CNAE 3299, destaca BIC IBERIA S.A.

ocupando el primer puesto, y casi duplicando la facturación de su principal competidor en el sector, UNION DE INDUSTRIAS C. A. S. A., al que sigue BIC GRAPHIC EUROPE S.A. ocupando el tercer puesto.

5.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Intensidad de la competencia actual

BIC ocupa el primer y tercer puesto en cuanto a las empresas pertenecientes al sector manufacturero, destacando BIC IBERIA S.A., con casi el doble de facturación que su principal competidor.

De este modo, podemos considerar que el nivel de competencia actual en España no es elevado. Además, las barreras de salida del sector son bajas, no hay barreras legales ni gubernamentales, por lo cual puede considerarse como una oportunidad.

Competidores potenciales

El nivel de amenaza de competidores es bajo, ya que actualmente no hay empresas que quieran entrar en esta industria. Además, BIC IBERIA ya es líder del sector con una diferencia holgada con respecto a su principal competidor por lo que es poco probable que un nuevo competidor pueda suponer una gran amenaza.

Sin embargo, las barreras de entrada al sector son muy bajas, ya que al igual que en las barreras de salida, debido al sector al que pertenece, carece de barreras legales y gubernamentales. Este aspecto podría considerarse una amenaza debido a la relativa facilidad de entrar en el sector.

Productos Sustitutivos

Actualmente, no existe ningún producto que pueda llegar a sustituir los productos de BIC IBERIA S.A., sin embargo, sí que hay varios productos que juntos cumplen las mismas funciones, por lo que se consideraría como una oportunidad para la compañía.

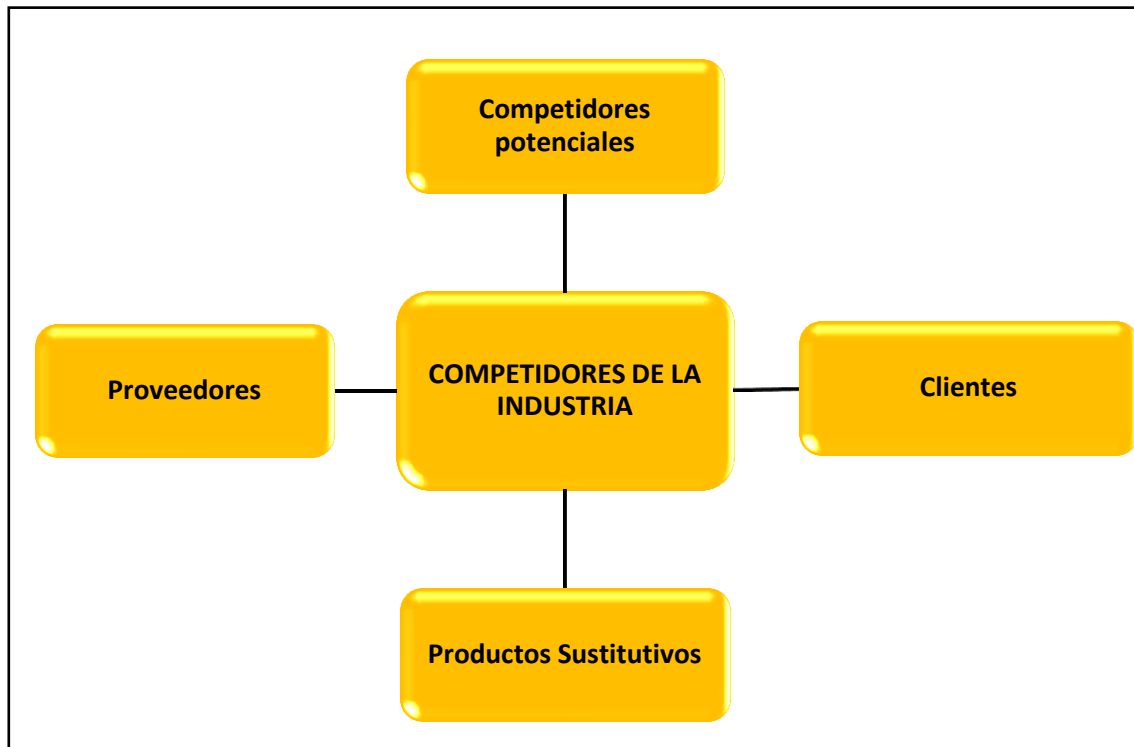
Proveedores

En este caso los proveedores tienen un poder de negociación bajo respecto a la empresa. Esto es debido a que las empresas dedicadas a la fabricación de bolígrafos no requieren de materias primas de carácter perecedero, por lo que pueden comprar el material en grandes cantidades y disminuir el número de veces en las que tienen que recurrir a los proveedores.

Cientes

Al ser una empresa cuyo producto principal y estrella es el bolígrafo, el grado de concentración de los clientes es elevado ya que se trata de un producto que utilizan prácticamente todas las personas en cualquier lugar, por lo que le otorga un gran poder de negociación en el sentido de que la compañía puede decidir qué tipo de producto ofrecer para cada tipo de consumidor.

Por otro lado, el mercado en el que se mueve BIC es un mercado que está saturado, por lo que el consumidor tiene multitud de productos entre los que elegir, lo cual puede suponer una amenaza para la empresa.



Cuadro5.2. Esquema de las 5 fuerzas competitivas de Porter

Fuente: elaboración propia

5.2.3. Segmentación de la industria: grupos estratégicos

Para analizar la segmentación de la industria, vamos a definir grupos estratégicos a los que Porter (1982) definió como “*el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas*”. De este modo, vamos a seleccionar dos dimensiones estratégicas: la línea de productos y la política de precios.

De acuerdo a estas dimensiones vamos a distinguir dos grupos estratégicos: G1 y G2:

- **G1:** A este grupo pertenecen las empresas con una línea de productos amplia y a través de la cual se satisfacen las necesidades de un elevado número de consumidores. Dentro de este grupo estaría ubicado BIC, ya que es la empresa fabricante de bolígrafos con mayor variedad en su línea de productos, y ya no solo en lo relativo a la fabricación de bolígrafos, si no al resto de toda su gama

de productos, como los encendedores o productos de afeitado. En cuanto a rasuradores, uno de los competidores principales de BIC es Gillette, el cual es líder del mercado.

- G2: A este grupo pertenecen las empresas con líneas de productos menos amplias, y cuyos precios son algo más elevados, bien sea por la exclusividad, por el diseño, por la calidad, por las características del producto, etc. Dentro de este grupo incluiríamos a empresas como por ejemplo PILOT o Papermate, las cuales tienen una gama de productos bastante menos amplia que la de BIC y además los precios de sus productos son más elevados.

Entre ambos grupos existen claras diferencias, y nos encontramos con barreras de movilidad entre los dos grupos. Por ejemplo, BIC al que hemos ubicado en el G1, si pasara al G2, no sería bien percibido por los consumidores que ya tienen una idea prefijada en relación a los productos que ofrece, en el sentido de que ofrece productos sencillos a precios bajos. Si pasara a ofrecer productos con precios elevados, la calidad de estos tendría que ser muy perceptible a la vista del consumidor para que se decante por esta marca y no por otra más conocida en el mercado dentro del G2.

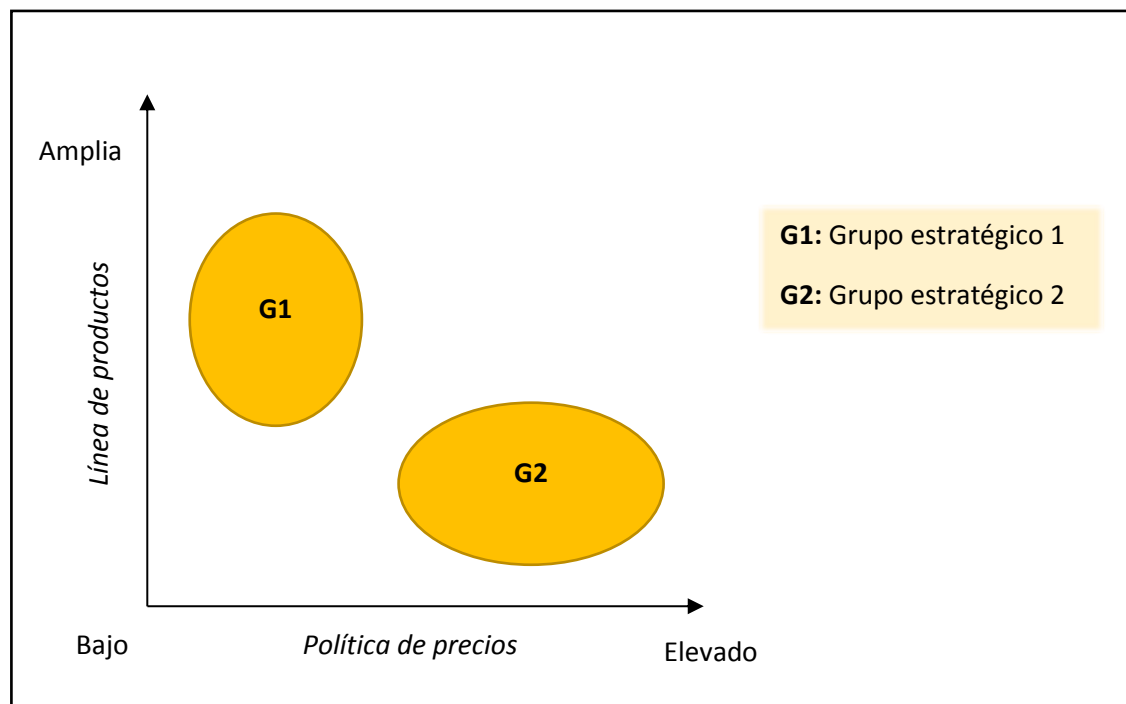


Gráfico 5.3. Grupos estratégicos de la industria

Fuente: elaboración propia

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

La finalidad principal que tiene la realización del análisis interno de la empresa es la identificación de las fortalezas y debilidades a la hora de desarrollar su actividad económica.

Para ello, primeramente, vamos a proceder a la identificación de la empresa mediante la aportación de sus principales datos de interés.

NOMBRE DE LA EMPRESA	<i>Société BIC</i>
Nº DE EMPLEADOS	17.362
FACTURACION	> 2.500.000€
SECTOR DE LA EMPRESA	Industria manufacturera
TAMAÑO	Grande
FECHA DE CONSTITUCIÓN	12/01/1957
CAPITAL SOCIAL	> 100.000 €

Tabla 6.1. Datos Société BIC

Fuente: Información proporcionada por ©Axesor Conocer para Decidir. S.A.

6.1.1. Perfil estratégico interno de la empresa

Para la elaboración del perfil estratégico interno de la empresa, se han analizado para cada área distintas variables, con el objetivo de conocer en qué puesto se encuentra BIC Iberia S.A., respecto a uno de sus principales competidores dentro de la gama de su producto estrella, PILOT.

Factores clave del entorno		MN	N	E	P	MP
Área comercial	Imagen de marca					
	Publicidad y Promoción					
	Fuerza de Ventas					
Área Producción	Control de calidad					
Área Financiera	Solvencia Financiera					
	Rentabilidad Financiera					
Área Tecnológica	Esfuerzo I+D					
Recursos Humanos	Clima Social					
	Nivel de Formación					
Dirección y Organización	Cultura Empresarial					

Tabla 6.2. Perfil estratégico interno.

Fuente: elaboración propia

Área comercial

Imagen de marca

Como hemos visto anteriormente, la frase que caracteriza a BIC y que está presente en su página web, “*productos simples para el día a día*”, engloba un concepto que adoptan todos sus productos.

Este concepto se puede ver tanto en el diseño de los productos como en su embalaje, transmitiendo la sensación de simpleza, pero a su vez, de eficacia, comodidad y seguridad.

PILOT, también tiene una buena imagen de marca, ofrece productos de alta calidad, pero a precios más elevados que BIC, por lo que, en este aspecto, podemos considerar que BIC tiene mejor imagen de marca que PILOT.

De este modo, valoraremos esta variable como muy positiva, lo cual a su vez constituye una fortaleza para la empresa.

Publicidad y promoción

La publicidad y promoción que lanzan las empresas pertenecientes al sector de la escritura, suelen desarrollarse fundamentalmente en los propios puntos de venta. Sin embargo, también se han lanzado campañas publicitarias mediante spots publicitarios. En este sentido, podemos destacar a BIC ya que al ser una empresa que ha transmitido sus valores a varias generaciones, podemos considerar que han causado mayor impacto sus spots publicitarios, que los de su competidor, PILOT.

De este modo, vamos a valorar esta variable como una variable en positiva para el Grupo.

Fuerza de Ventas

Durante el pasado año, las ventas netas de BIC Group fueron de 544.8 millones de euros en Europa, 812 millones de euros en Norteamérica, y de 669 millones de euros en Mercados Emergentes. De este total de ventas netas, 736 millones de euros, un 36% de las ventas netas totales, fueron de productos de papelería, de los cuales, BIC es el primer vendedor principal.

Por otro lado, las ventas netas totales de su principal competidor, PILOT, han sido de 734.7 millones de euros, las cuales, son bastante inferiores, por lo que catalogamos esta variable como un aspecto muy positivo para el grupo, y que, a su vez, va a ser una fortaleza.

Área de producción

Control de calidad

El proceso de fabricación del bolígrafo sigue las mismas reglas estrictas desde 1950, con el aliciente de las nuevas tecnologías. La tinta es casera, cada lote se controla individualmente, se comprueban que las esferas sean perfectamente redondas y el 100% de ellas son controladas. Las materias primas se eligen cuidadosamente, y se utilizan moldes altamente eficientes desarrollados por BIC.

En total, durante todo el proceso de fabricación del producto se llevan a cabo más de 70 controles, desde la producción de los componentes hasta que el bolígrafo está terminado.

De este modo, podemos considerar que esta variable se considera un aspecto positivo para la empresa, aunque los procesos de calidad que utiliza PILOT también son muy elevados, por lo que estarían situados al mismo nivel.

Área Financiera

Solvencia

BIC posee un ratio de solvencia en 2016 de un 329,51%, mientras que el ratio de solvencia en 2016 de PILOT, fue 217,57%, inferior al de BIC Group, por lo que a partir de este dato podemos afirmar que BIC no tiene problemas de solvencia y que posee una buena situación financiera, superior a la de su principal competidor.

Rentabilidad financiera

El ratio de rentabilidad financiera (ROE) de BIC Group es de un 8,70%, lo cual es una rentabilidad bastante más alta que la del sector, mientras que la de PILOT es de 1.92%, por lo que podemos considerar esta variable, como un aspecto muy positivo para el grupo que puede considerarse como una fortaleza.

Área tecnológica

Esfuerzo en I+D

Como ya hemos dicho anteriormente, el Departamento de Investigación y Desarrollo de BIC es capaz de seguir innovando día tras día, pero sin dejar de ofrecer productos cotidianos, ya que la continua innovación forma parte de los principales objetivos de la compañía.

Consideramos esta variable como un aspecto positivo que nos diferencia frente a nuestro principal competidor, PILOT, que, a pesar de aplicar nuevas tecnologías a la hora de fabricar sus productos, no compiten en precio con los del grupo BIC.

Área de Recursos Humanos

Clima social

Como ya hemos dicho anteriormente, las ultimas noticias sobre la presentación de un ERE para despedir a 136 trabajadores por parte de la filial de BIC en Tarragona, ha generado conflictividad social entre los trabajadores, y es por ello, por lo que vamos a valorar esta variable como negativa para el Grupo, ya que puede perjudicar a la imagen global de la marca, y va a suponer una debilidad a la hora de desarrollar el análisis DAFO de la empresa, ya que no se conoce ninguna noticia por parte de nuestro principal competidor, sobre tema alguno relacionado con la conflictividad social.

Nivel de formación

Como ya hemos visto previamente, en el área económico funcional de la responsabilidad social corporativa del grupo BIC, es una compañía muy comprometida con sus empleados, ya que su desarrollo es clave a la hora alcanzar los retos u

objetivos que la compañía establece con el objetivo de mejorar las habilidades de los empleados y su grado de empleabilidad a través de la implementación de programas.

Es por ello que BIC ofrece a todos sus empleados la posibilidad de aumentar su formación y continuar formándose, por lo que valoraremos esta variable como un aspecto muy positivo para la empresa, y a su vez, una fortaleza.

Área dirección y organización

Cultura empresarial

La cultura BIC, es simple, ingeniosa, fiable y para todo el mundo. Esto, unido al hecho de que BIC lleva con nosotros más de 60 años, y que hayan sabido transmitir estos valores a varias generaciones, conlleva a que la cultura empresarial de esta compañía esté muy arraigada tanto por sus empleados, como por los consumidores.

Por otro lado, en cuanto a la cultura empresarial de PILOT, que es originalmente japonesa, podemos considerar que también es una cultura que favorece bastante a la compañía. Es por ello que vamos a catalogar esta variable como un aspecto positivo para ambas compañías manufactureras.

A modo de pequeña conclusión sobre el perfil estratégico de BIC, podemos observar cómo a pesar de ser muy similar respecto a uno de sus principales competidores, PILOT, BIC se mantiene por delante.

6.1.2. La cadena de valor

Actividades primarias

Logística Interna

Las actividades de logística interna están relacionadas con la recepción y control de existencias y materias. Esta actividad es fundamental a la hora de que siempre haya el stock de materias primas y existencias necesarias para la fabricación de los distintos productos fabricados por BIC Group para, de esta forma, satisfacer la demanda, por lo que se considerará como una ventaja competitiva.

Producción

Como ya hemos visto anteriormente, el proceso de fabricación del bolígrafo sigue las mismas reglas estrictas desde 1950. En total, durante todo el proceso de fabricación del producto se llevan a cabo más de 70 controles, desde la producción de los componentes hasta que el bolígrafo está terminado, cuyo objetivo es garantizar la plena calidad del producto cuando llega a las manos del consumidor final. Sin embargo, esta actividad no constituye ventaja competitiva para el grupo.

Logística externa

Las actividades de logística externa están relacionadas con la distribución de los productos terminados a los puntos de venta. Para ello, BIC posee distintos Centros de

Distribución en los países en los que opera, cuya función consiste en comprobar que todos los productos que llegan a esos centros cumplen al cien por cien con los estándares de BIC. Esta actividad es una ventaja competitiva de la empresa, ya que permite que los productos BIC se puedan encontrar en distintos lugares, como supermercados, gasolineras o estancos entre otros.

Marketing y ventas

Las actividades de marketing son aquellas cuya misión es favorecer la venta del producto. En el caso de BIC, sus productos estrella ya son muy bien conocidos por la inmensa mayoría de consumidores, y la compañía ha sabido transmitir a distintas generaciones, los valores en los que fundamenta sus productos.

A pesar de todo, la compañía realiza distintas campañas para promocionar sus productos, como son spots publicitarios en medios audiovisuales, o anuncios en prensa escrita. Esta actividad no se considera ventaja competitiva.

Servicio postventa

Las actividades del servicio postventa están relacionadas con el servicio que aporta la compañía una vez que el producto ya ha sido distribuido físicamente.

El objetivo de este servicio es dar apoyo y aclarar dudas respecto a la calidad del producto, para lo cual la compañía trabaja día a día para conseguir ser más eficientes. Sin embargo, es una actividad que no constituye ventaja competitiva para el grupo.

Actividades de apoyo

Aprovisionamiento

Las actividades de aprovisionamiento son llevadas a cabo por el Departamento de Compras. Este departamento se encarga de garantizar la identificación, obtención, acceso y gestión de los recursos externos que son necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía. No se considera ventaja competitiva.

Desarrollo de tecnología

Como ya hemos dicho anteriormente, el Departamento de I+D, es el encargado de la continua evolución de la tecnología. De este modo, BIC es capaz de seguir innovando día tras día, pero sin dejar de ofrecer productos cotidianos, ya que la continua innovación forma parte de los principales objetivos de la compañía. Esta actividad es la principal ventaja competitiva del grupo, la cual le permite seguir compitiendo en el mercado.

Administración de los Recursos Humanos

El objetivo principal del departamento de Recursos Humanos de BIC es, tal y como aparece en su página web, *“atraer, retener y ayudar al desarrollo de empleados con talento”*.

Para lograr este objetivo, BIC ofrece a sus empleados programas de formación para mejorar su grado de empleabilidad y, además, pone a disposición de sus empleados, la Universidad BIC, que fue creada hace más de una década, la cual constituye un elemento clave para desarrollar al máximo el potencial del equipo. Esta actividad no constituye ventaja competitiva.

Infraestructura de la empresa

Las actividades de planificación y control, fundamentalmente son aprobadas por los altos directivos, los cuales tienen una serie de misiones y objetivos que quedan recogidos en un documento disponible en la página web de la compañía titulado "*Normas y Procedimientos Internos*". No se considera ventaja competitiva para la compañía.

6.2. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES

Este análisis tiene como objetivo la identificación de los puntos fuertes de la compañía para el establecimiento de ventajas competitivas a través del análisis de los recursos y capacidades del grupo.

6.2.1. Identificación de los recursos y capacidades

En primer lugar, vamos a proceder a la identificación de los recursos de la compañía, los cuales vamos a dividir en recursos tangibles y recursos intangibles.

En cuanto a los recursos tangibles, BIC cuenta con un total de 27 fábricas ubicadas alrededor del mundo para servir a los distintos mercados en los que opera el grupo.

Además, de esto, en 2016 contó con un efectivo neto de 222,2 millones de euros, 5.6 millones de euros procedentes de intereses netos recibidos de bancos, y unas inversiones netas de 178,9 millones de euros.

Por último, en cuanto a los recursos intangibles, el grupo BIC cuenta con un total de 17.362 empleados de 89 nacionalidades distintas, los cuales han supuesto para el grupo una inversión de 641,50 millones de euros durante el año 2016.

En segundo lugar, identificamos las capacidades del grupo, que consisten en los distintos retos y objetivos que establece la compañía con el objetivo de continuar creciendo y expandiéndose en otros mercados. Sin embargo, la principal capacidad que tiene la compañía es la experiencia en el mercado, la cual ha ido consiguiendo a lo largo del tiempo desde su fundación.

6.2.2. Evaluación estratégica de los recursos y habilidades

Los requisitos que deben de cumplir los recursos y habilidades de una compañía para constituirse como una ventaja competitiva son la escasez y la relevancia.

En este sentido, BIC posee y mantiene 27 fábricas alrededor de todo el mundo, concretamente en Francia, España, Grecia, Minnesota, Florida, Connecticut, Carolina del Sur, México, China, Túnez, Brasil, India, Sudáfrica y Ecuador.

Gracias a la localización de sus fábricas, es capaz de proveer mucho mejor localmente a los mercados en los que opera el Grupo, lo cual, podemos considerar como una ventaja competitiva, ya que, además incurre en una disminución de costes de distribución.

Por otro lado, la gran eficacia por la que se caracteriza su Departamento de Investigación y Desarrollo, el cual le permite ser líder en el mercado gracias a la adecuada aplicación de las tecnologías en la elaboración de sus productos, innovando día a día sin dejar de ofrecer productos sencillos y asequibles para todos los consumidores.

De este modo, consideraremos este aspecto como una ventaja competitiva que nos permite diferenciarnos de nuestra competencia.

6.2.3. Gestión de los recursos y capacidades

La manera que tiene BIC para mejorar la dotación de sus recursos es a través del desarrollo interno de la compañía y de la adquisición de nuevos recursos.

En primer lugar, a través del desarrollo interno, lo que se hace es invertir en ciertas áreas que son claves para la empresa, como son el área de Investigación y Desarrollo, que es especialmente relevante como hemos dicho anteriormente, y el área de los recursos humanos, en la cual, como también hemos dicho anteriormente, se invirtieron en el año 2016 641,5 millones de euros.

En segundo lugar, a través de la adquisición de nuevos recursos, lo que busca la compañía es abaratar costes de logística y distribución a través, por ejemplo, de la adquisición de filiales en distintos países, lo cual les permite abastecer localmente de mejor modo los mercados en los que opera.

Por otro lado, la forma que tiene BIC de explotar estos recursos es a través de su estrategia competitiva, la cual le permite ser líder en prácticamente todos los mercados en los que opera.

7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

7.1. MATRIZ BCG

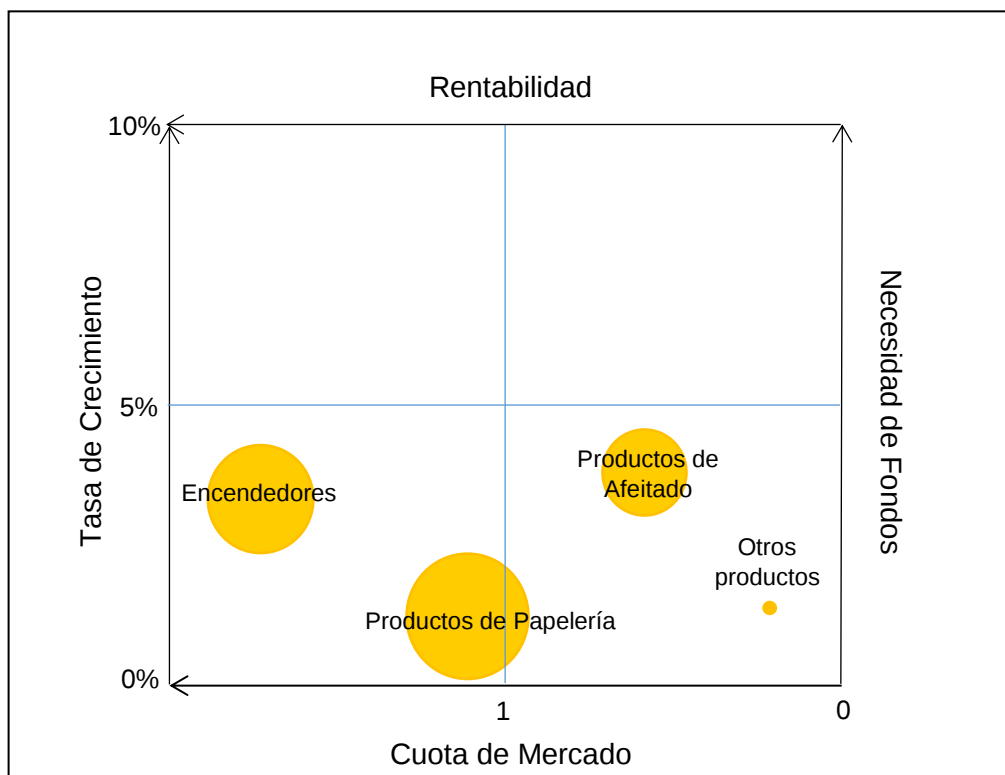


Gráfico 7.1. Matriz BCG

Fuente: elaboración propia

Para la realización de la matriz BCG de BIC, hemos tenido en cuenta las ventas netas anuales para cada gama de productos de los años 2.016 y 2.015, las cuales hemos obtenido a partir de su página web. Además, hemos comparado dichos datos, con las ventas del principal competidor para cada línea de productos, para así ver en qué situación se encuentra BIC en el mercado.

Como hemos visto anteriormente, BIC segmenta sus productos en productos de papelería, rasuradores, encendedores, productos promocionales y otros productos. En este caso, nos vamos a centrar en los tres primeros, ya que son los más relevantes para la marca.

En primer lugar, analizamos la tasa de crecimiento en productos de papelería, con unas ventas netas en 2016 736 MM€ y 739.8MM€ en 2.015, observando que ha habido una disminución de un 0.5% respecto al año 2015. En cuanto a la cuota de mercado, obtenemos un resultado de 1'0022 respecto al principal competidor en esta gama, PILOT, por lo que, si situamos esta línea de productos en la BCG, nos encontramos con que se trata de una vaca lechera, apenas tiene crecimiento y su cuota de mercado no es muy elevada, ya que se trata de un mercado en fase de madurez que apenas necesita fondos.

En segundo lugar, analizamos la tasa de crecimiento de los encendedores, obteniendo un resultado de 3'55%, mientras que en cuanto a cuota de mercado, se obtiene un resultado de 3'48 respecto al principal competidor, CLIPPER, por lo que

esta línea de productos también estaría ubicada en la matriz BCG como vaca lechera. Sin embargo, en este caso, la cuota de mercado es bastante más superior que la de los productos de papelería, y su tasa de crecimiento es positiva. Los encendedores son los productos que más rentabilidad revierten a la compañía, a pesar de la necesidad superior de fondos.

En cuanto a los productos de afeitado, obtenemos unos resultados de tasa de crecimiento de un 4'16%, pero una cuota de mercado de 0'65 comparándonos con el principal competidor en esta línea, P&G, del cual forma parte Gillette, lo que sitúa a esta línea de productos como un peso muerto en la matriz BCG. Los productos de afeitado son los que menos rentabilidad revierten a la compañía, por lo que sería necesario un análisis más profundo para ver si merece la pena continuar invirtiendo en esta línea de productos o no.

Por último, analizamos la última unidad estratégica de negocio, denominada otros productos, la cual constituye un 6% del conjunto de las ventas totales del grupo, y en la cual se encuentran productos tan dispares como pueden ser, tiritas o artículos promocionales. Tal y como aparece reflejado en su Informe Anual del 2016, esta unidad de negocio obtuvo unas pérdidas de 7.8 millones de euros, por lo que podemos considerarla como un peso muerto, a pesar de que no todas las categorías de productos aquí incluidos hayan obtenido un resultado negativo en el ejercicio 2016.

7.2. ANÁLISIS DAFO

La matriz DAFO constituye un resumen de los análisis interno y externo:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
∴ Ciclo Económico ∴ Nuevas tecnologías ∴ Política de I+D+i ∴ Cuidado del medioambiente	∴ Conflictividad social ∴ Acciones legales
DEBILIDADES	FORTALEZAS
∴ Clima Social	∴ Imagen de marca ∴ Fuerza de Ventas ∴ Solvencia Financiera ∴ Rentabilidad Financiera ∴ Esfuerzo I+D ∴ Nivel de Formación

Tabla 7.1. Análisis DAFO

Fuente: elaboración propia

8. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva que sigue BIC es, sin duda, la de liderazgo en costes. Ha conseguido ser una compañía caracterizada por ofrecer productos sencillos y cotidianos a precios asequibles para todos los consumidores gracias a las economías de escala, que lo que hacen es permitir al grupo aumentar la producción a la vez que se reducen todos los costes.

BIC ha conseguido esta ventaja competitiva, por un lado, por el efecto aprendizaje. También, el efecto experiencia es una fuente de ventaja competitiva para la compañía. Como ya hemos dicho anteriormente, las economías de escala de las cuales se aprovecha el grupo es otra fuente de ventaja competitiva que le permite reducir costes.

Por otro lado, el departamento de I+D de la compañía le permite continuar innovando tanto en los productos como en el proceso productivo necesario para su fabricación, lo cual repercute en una reducción de costes, tanto de fabricación, como logísticos y de distribución.

La buena localización de sus fábricas también se considera una fuente de ventaja competitiva, ya que como hemos dicho anteriormente, le permite abastecer mejor a los mercados locales, lo que conlleva una reducción de los costes de distribución.

Como conclusión, y una vez analizadas las fuentes de ventaja competitivas que posee el grupo, determinamos que la estrategia competitiva que sigue BIC es el liderazgo en costes.

8.1. EL RELOJ ESTRATÉGICO

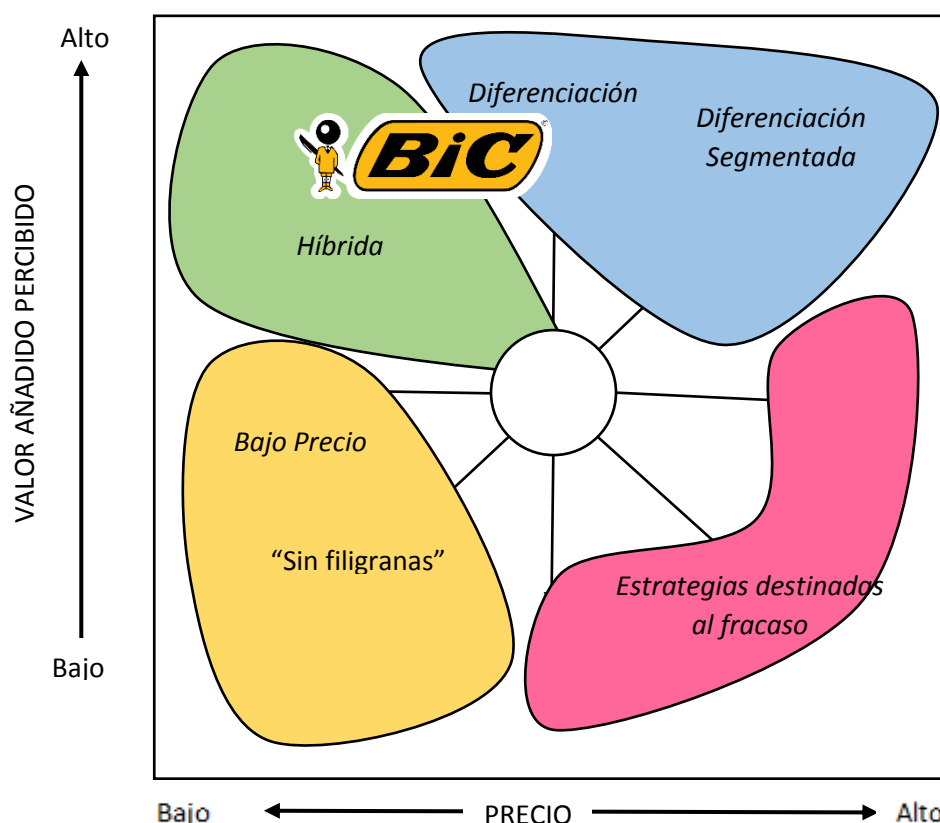


Gráfico 8.1. Reloj Estratégico

Fuente: elaboración propia

La estrategia que sigue BIC es una estrategia orientada a la relación calidad-precio o híbrida con características de una estrategia de diferenciación, por lo que sería intermedia. La estrategia híbrida se caracteriza por ofrecer productos con una buena relación calidad-precio, como es el caso de BIC, y la estrategia de diferenciación se caracteriza por que busca aumentar el valor percibido por el consumidor.

Como ya hemos dicho anteriormente, BIC ha conseguido caracterizarse por ofrecer productos sencillos y cotidianos a precios muy asequibles. El consumidor percibe que la calidad de los productos que ofrece BIC es incluso superior a su precio, por lo que el valor percibido por el cliente es superior.

De este modo, podemos afirmar que BIC ofrece productos con una buena relación calidad-precio, y gracias a este tipo de estrategia, ha sabido mantenerse líder en el sector transmitiendo esta idea al consumidor durante varias generaciones.

Competencia en Industrias Maduras

La industria en la que se encuentra BIC es una industria madura, caracterizada por un nivel de crecimiento muy pequeño, una intensidad de la competencia mayor y un alto nivel de conocimientos debido a la experiencia adquirida.

La opción estratégica elegida por la compañía es la obtención de una ventaja competitiva sólida, en el caso de BIC, el liderazgo en costes, que se caracteriza por ofrecer productos a precios más bajos que la competencia a través de la reducción de los costes.

9. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

9.1. CRECIMIENTO Y DESARROLLO

La estrategia de desarrollo que sigue BIC es la estrategia de diferenciación relacionada. Este tipo de estrategia se caracteriza por mantener la o las nuevas áreas de negocio relación con las anteriores.

De este modo, BIC ha pasado de ser fabricante originalmente de bolígrafos, a fabricar todo tipo de material de papelería, encendedores, rasuradores, productos promocionales para otras empresas, e incluso teléfonos móviles desechables (éstos últimos en colaboración con la compañía telefónica Orange) o pilas, los cuales son los más novedosos, y por decirlo de alguna manera, son los que más se diversifican de la línea de negocio general.

Aunque aparentemente los productos que ofrece la compañía no tengan nada que ver unos con otros, en realidad, sí que están relacionados, ya que todos se caracterizan por su sencillez y eficiencia, así como su buena relación calidad-precio, de la cual ya hemos hablado anteriormente.

Es por ello que BIC sigue una estrategia de diferenciación relacionada, ya que todos los productos que ofrece tienen en común estas características que acabamos de describir a pesar de pertenecer a mercados totalmente distintos.

Sin embargo, se da un caso de reestructuración en la compañía. Este hecho ocurrió a finales de los años 80, cuando BIC decidió lanzar al mercado una gama de perfumes llamada *Perfume BIC*.

La idea era que estos perfumes fueran encontrados por el consumidor en los mismos puntos de venta que el resto de productos que ofrecía BIC, es decir, en supermercados, gasolineras, estancos, etc. Este concepto no fue bien recibido por los consumidores, por lo que tres años más tarde, la compañía se vio obligada a realizar una reestructuración, y a retirar esta línea de negocio del mercado, debido a sus malos resultados.

9.2. MÉTODOS DE DESARROLLO

BIC tiene dos formas de desarrollarse; por un lado, de manera interna y por el otro, de manera externa.

El primero de los casos se da cuando la compañía realiza inversiones en las fábricas que ya tiene, invirtiendo en nuevas tecnologías, aumentando el personal, etc. En esta línea podemos considerar que la inversión que realiza la compañía en la formación para sus empleados es una forma de desarrollo interno, ya que revierte en el grado de empleabilidad del empleado y repercute en un aumento productivo.

También vamos a considerar como una forma de desarrollo interno, la inversión realizada en los programas que la compañía ha puesto en marcha en todas sus plantas con el objetivo de reducir la emisión de CO₂. Los resultados de la implantación de estos programas se observan en la reducción de energía consumida por tonelada de producción.

El segundo de los casos que hemos expuesto es el del desarrollo externo, que consiste en la adquisición de otras empresas, colaboraciones con otras empresas, etc. En esta línea nos encontramos con un artículo publicado en 2011 en el cual se informa de la adquisición de la filial de BIC en Canadá de la empresa Angstrom Power Incorporated, una compañía dedicada a las pilas de combustible, *“lo que muestra esta adquisición es que Bic no quiere quedarse fuera de un mercado que evoluciona y que privilegia las tecnologías “limpias” y de largo alcance”* (*“Estratégica inversión de Bic: Adquiere una fábrica de pilas de combustible” El Papel – 05 de diciembre, 2.011*).

9.3. LA EXPANSIÓN DE ACTIVIDADES

La estrategia que sigue BIC para expandir sus actividades es fundamentalmente el desarrollo de productos. Gracias al Departamento de I+D, BIC es capaz de seguir innovando sobre los productos que ya ofrece, adaptándolos a las necesidades cambiantes de la sociedad. Los tipos de innovaciones que realiza pueden ser de dos tipos: accesorias o sustanciales.

La estrategia de desarrollo de productos permite a la compañía mejorar su imagen de marca debido a que los consumidores pueden apreciar su poder de innovación y, además, crear sinergias.

También utiliza la penetración en el mercado con el objetivo de incrementar las ventas de los mercados en los que ya opera, pero además, también utiliza la estrategia de desarrollo de mercados, que tienen como objetivo introducirse en nuevos mercados con el mismo objetivo que la penetración de mercados.

9.4. LA DIVERSIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Además de expandirse a través de la estrategia de desarrollo de productos, BIC diversifica sus actividades introduciéndose en nuevos mercados y ofreciendo nuevos productos. Es el caso que hemos visto anteriormente, relacionado con los métodos de desarrollo; a través de la adquisición de una empresa dedicada a las pilas de combustible BIC comienza a operar en un nuevo mercado que considera emergente. Otro ejemplo también sería el de los teléfonos móviles desechables.

Se trataría de una diversificación no relacionada ya que la nueva actividad a la que se va a dedicar y el mercado en el que va a operar, no tiene nada que ver con el resto de actividades que realiza ni con los mercados en los que ya opera.

10. CONCLUSIÓN

En primer lugar, concluimos que BIC es una gran compañía que actualmente opera en más de 16 países, la cual ha sabido transmitir la idea global de una marca que ofrece productos sencillos y duraderos con una buena relación calidad-precio. Además, es una compañía fuertemente comprometida con el medio ambiente y con sus empleados, los cuales tienen acceso a distintos programas de formación orientados a aumentar su grado de empleabilidad.

Actualmente, tiene distintas líneas de negocio: productos de papelería, encendedores, rasuradores, tanto para hombre como para mujer, artículos promocionales para otras empresas, y, además, posee otras líneas menos conocidas como son los teléfonos móviles desechables, las pilas de combustible o las tiritas, entre otros. Todas las líneas de negocio están dirigidas a todo tipo de consumidores y tienen en común su sencillez y durabilidad, uno de los objetivos empresariales de BIC. A raíz de la elaboración de la matriz BCG, hemos podido observar que los productos de afeitado constituyen un peso muerto para la compañía, por lo que una recomendación sería hacer un análisis más profundo para comprobar si es rentable continuar con esta línea de productos o no.

En segundo lugar, y a raíz del perfil estratégico externo del entorno de la empresa, concluimos que la principal oportunidad de la compañía son las expectativas de crecimiento de la economía, y que la principal amenaza a la que se enfrenta es la conflictividad social derivada del proceso de ERE que se abrió en una filial española, el cual dañó la imagen de la empresa. Una recomendación en esta línea sería elaborar un estudio más conciso sobre las expectativas de crecimiento y encaminar las acciones de la compañía en base a estas expectativas.

Por otro lado, del perfil estratégico interno de BIC hemos concluido que su principal debilidad es el clima social, que como ya hemos dicho anteriormente, es derivado de un ERE, por lo que este sería un punto para estudiar y mejorar en el futuro para evitar que vuelva a suceder. Sin embargo, BIC tiene muchas fortalezas, entre las que vamos a destacar su imagen de marca, la solvencia financiera y el nivel de formación de sus empleados.

En tercer lugar, BIC es una compañía que continúa creciendo e innovando gracias a su Departamento de Investigación y Desarrollo, que le permite aplicar las tecnologías tanto a los productos que fabrica, como a los procesos productivos, y crece tanto de manera interna como externa, con el objetivo de penetrar en nuevos mercados. Dado que este es un punto fuerte de la compañía, recomendamos que se continúe trabajando para continuar innovando y ganar cuota de mercado.

Sigue una estrategia de liderazgo en costes, la cual le ha revertido muy buenos resultados como hemos podido ver, ya que, a pesar de ofrecer productos con precios bajos, la calidad percibida por el cliente es superior a ese precio. La estrategia que sigue es la idónea para los productos que ofrece, por lo que debería seguir manteniéndose en esta línea.

Por último, la estrategia corporativa de desarrollo que sigue la empresa es la estrategia de diferenciación relacionada, ya que, a pesar de ofrecer productos dispares entre sí, sus valores de sencillez y durabilidad están presentes en todos ellos.

Como conclusión final, BIC es una compañía que desde su fundación ha sabido cómo enfocar su negocio, y con el paso del tiempo, se ha introducido en nuevos mercados con todo lo que ello implica, lo que le ha permitido ser una gran marca conocida a nivel internacional.

11. BIBLIOGRAFÍA

3. LA EMPRESA

- BIC WORLD. 2017. *Acerca de BIC. Historia*. [Consulta 10 febrero 2017]. Disponible en: <http://www.bicworld.com>

4. ANÁLISIS PRIMARIO

4.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS EMPRESARIALES

- BIC WORLD. 2017. *Nuestros compromisos*. [Consulta 10 febrero 2017]. Disponible en: <https://www.bicworld.com/es/nuestros-compromisos/nuestros-compromisos>
- BIC.COM. *Quiénes somos*. [Consulta 10 febrero 2017] Disponible en: <http://www.bic.com.mx/somos.aspx>

4.2 CAMPO DE ACTIVIDAD

- BIC WORLD. 2017. *Nuestros productos*. [Consulta 17 febrero 2017]. Disponible en: <https://www.bicworld.com/es/nuestros-productos/lo-que-hacemos0>
- BIC GRAPHIC. 2017. [Consulta 17 febrero 2017]. Disponible en: <https://online.bicgraphic.com/cs/bg/index>
- BIC ANNUAL REPORT 2016. [Consulta 17 febrero 2017]. Disponible en: https://www.bicworld.com/sites/default/files/BIC_RA_2016_GB.pdf
-

4.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

- BIC GROUP -*Sustainable Development Report 2016 - Extract from registration document*. [Consulta 21 mayo 2017] Disponible en: <https://www.bicworld.com/sites/default/files/bic-sustainabledevelopmentreport2016.pdf>
- BIC KIDS 2017. *El Plan de Acción Sostenible*. [Consulta 21 mayo 2017] Disponible en: <http://www.bickids.com/es/el-plan-de-acción-sostenible>
- “Bic lanzó taller para estimular el espíritu creador en los niños”- Fundación Corresponsables. 16 de diciembre, 2016. [Consulta 21 de mayo 2017] Disponible en: <http://www.corresponsables.com/actualidad/bic-lanzo-taller-para-estimular-el-espiritu-creador-en-los-ninos>
- BIC WORLD. 2017. *Nuestros compromisos; Nuestro compromiso con la educación*. [Consulta 21 mayo 2017]. Disponible en: <https://www.bicworld.com/es/nuestros-compromisos/nuestro-compromiso-con-la-educacion>

4.4 ETICA EMPRESARIAL

- BIC GROUP -*Sustainable Development Report 2016 - Extract from registration document*. Página 17 [Consulta 18 mayo 2017] Disponible en: <https://www.bicworld.com/sites/default/files/bic-sustainabledevelopmentreport2016.pdf>

5. ANÁLISIS EXTERNO

5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

5.1.1 EL PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO DEL ENTORNO

- Ruiz Enebral, Aurelio. “Hacienda detalla los materiales cuyo IVA subirá al 21%”. Expansión.com. - 6 de agosto, 2012. [Consulta 23 de abril 2017]. Disponible en: <http://www.expansion.com/2012/08/06/economia/1344243160.html>
- DATOS MACRO 2017. *Evolución del desempleo en España 2015 – 2016*. [Consulta 23 de abril 2017]. Disponible en: www.datosmacro.com
- Cortina, Antonio. “La economía española ante el 17”. Expansión.com, 2 de enero, 2017. [Consulta 23 de abril 2017]. Disponible en: <http://www.expansion.com/actualidadeconomica/analisis/2017/01/02/5866437122601d34628b4657.html>
- “La población española disminuye por quinto año consecutivo”. El Imparcial. [Consulta 28 de abril 2017]. Disponible en: <https://www.elimparcial.es/noticia/176991/sociedad/la-poblacion-espanola-disminuye-por-quinto-ano-consecutivo.html>
- A.C.N. “BIC y su filial Norwood despedirán a 168 empleados en Tarragona y el Penedès”. La Vanguardia, 21 de abril, 2017. [Consulta 28 de abril 2017]. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/local/tarragona/20170421/421930610202/bic-filial-norwood-despediran-168-empleados-tarragona-penedes.html>
- BIC WORLD. 2017. *Nuestros productos; Investigación e innovación* [Consulta 23 de abril 2017]. Disponible en: <https://www.bicworld.com/es/nuestros-productos/investigacion-e-innovacion>
- “La batalla judicial de BIC”. Diario Información, 9 de febrero 2011. [Consulta 25 de mayo 2017] Disponible en: <http://www.diarioinformacion.com/alicante/2011/02/09/batalla-judicial-bic/1093166.html>

5.2 ENTORNO ESPECÍFICO

5.2.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

- EL ECONOMISTA 2017. *Ranking de empresas*. [Consulta 10 de mayo 2017]. Disponible en: <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-3299.html>

5.2.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

- NAVAS, JOSE EMILIO y GUERRAS, LUIS ÁNGEL.(2012): *Fundamentos de la Dirección Estratégica de la Empresa*. Pamplona: CIVITAS. ISBN 978-84-470-4038-4. [Consulta 10 de mayo 2017]

5.2.3. SEGMENTACIÓN DE LA INDUSTRIA: GRUPOS ESTRATÉGICOS

- J. E. N. L. y L. A. G. M.(2012): *Fundamentos de la Dirección Estratégica de la Empresa*. Pamplona: CIVITAS. ISBN 978-84-470-4038-4
- PILOT 2017 [Consulta 9 de mayo 2017] Disponible en: <http://pilot-es.es/>
- PAPERMATE 2017 [Consulta 9 de mayo 2017]. Disponible en: <http://www.papermate.com>

- GILLETTE 2017 [Consulta 9 de mayo 2017]. Disponible en: <http://gillette.es/es-es>

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

6.1.1. PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO DE LA EMPRESA

- “BIC o la buena gestión de marca”. Wordpress, 1 de mayo 2014. [Consulta 15 de mayo 2017]. Disponible en: <https://repcorp.wordpress.com/2014/05/01/bic-o-la-buena-gestion-de-marca/>
- BIC WORLD 2017. *Acerca de nosotros; una presencia global*. [Consulta 15 de mayo 2017]. Disponible en: <https://www.bicworld.com/es/acerca-de-nosotros/una-presencia-global>
- BIC WORLD 2017. *Nuestros productos; calidad y seguridad*. [Consulta 15 de mayo 2017] Disponible en: <https://www.bicworld.com/es/nuestros-productos/calidad-y-seguridad>
- BIC ANNUAL REPORT 2016. [Consulta 15 de mayo 2017]. Disponible en: https://www.bicworld.com/sites/default/files/BIC_RA_2016_GB.pdf
- INVESTING 2017. *Equities* [Consulta 24 de mayo 2017] Disponible en: <https://es.investing.com/equities/pilot-corp-ratios>
- MACROAXIS 2017. *Invest; ratio*. [Consulta 24 de mayo 2017]. Disponible en: <https://www.macroaxis.com/invest/ratio/BB.PA--Return-On-Equity>
- PILOT 2017. *Technology and innovation; technical innovations*. [Consulta 24 de mayo 2017]. Disponible en: <http://www.pilotpen.eu/en/the-pilot-spirit/technology-innovation/technical-innovations.html>
- PILOT 2017. *The Pilot Philosophy*. [Consulta 24 de mayo 2017]. Disponible en: <http://www.pilotpen.eu/en/the-pilot-spirit/history-philosophy/the-pilot-philosophy.html>
- BIC WORLD 2017. *Acerca de nosotros; cultura BIC*. [Consulta 17 de mayo 2017] Disponible en: <http://es.bicworld.com/about-bic/bic-culture.html>

6.1.2. LA CADENA DE VALOR

- BIC WORLD 2017. *Nuestros puestos de trabajo; cadena de suministro y servicio al cliente*. [Consulta 25 de mayo 2017]. Disponible en: <https://www.bicworld.com/es/empleos/nuestros-puestos-de-trabajo/cadena-de-suministro-y-servicio-al-cliente>
- BIC WORLD 2017. *Nuestros productos; calidad y seguridad*. [Consulta 25 de mayo 2017] Disponible en: <https://www.bicworld.com/es/nuestros-productos/calidad-y-seguridad>
- BIC WORLD 2017. *Nuestros puestos de trabajo; compras*. [Consulta 25 de mayo 2017] <https://www.bicworld.com/es/empleos/nuestros-puestos-de-trabajo/compras>
- BIC WORLD 2017. *Empleos; nuestros puestos de trabajo*. [Consulta 25 de mayo 2017]. Disponible en: <https://www.bicworld.com/es/empleos/nuestros-puestos-de-trabajo>
- INTERNAL RULES AND PROCEDURES OF BIC'S BOARD OF DIRECTORS

6.2. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES

- BIC WORLD 2017. *Acerca de nosotros; una presencia global*. [Consulta 25 de mayo 2017]. Disponible en: <https://www.bicworld.com/es/acerca-de-nosotros/una-presencia-global>
- BIC ANNUAL REPORT 2016. [Consulta 25 mayo 2017]. Disponible en: https://www.bicworld.com/sites/default/files/BIC_RA_2016_GB.pdf
- NAVAS, JOSE EMILIO y GUERRAS, LUIS ÁNGEL.(2012): *Fundamentos de la Dirección Estratégica de la Empresa*. Pamplona: CIVITAS. ISBN 978-84-470-4038-4. [Consulta 25 de mayo 2017]

7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

7.1. MATRIZ BCG

- P&G ANNUAL REPPORT. *Financial highlights*. [Consulta 2 de junio 2017]. Disponible en: https://www.pg.com/it_IT/pdf/Relazione_Annuale_2016.pdf
- BROWN, ABRAM. "America doesn't smoke much anymore. So how is the Zippo Manufacturing Co. having its best years ever?" Forbes, 20 de agosto, 2014. [Consulta 2 de junio 2017]. Disponible en: <https://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=https://www.forbes.com/sites/abrambrown/2014/08/20/america-doesnt-smoke-much-anymore-so-how-is-the-zippo-manufacturing-co-having-its-best-years-ever/&refURL=&referrer=>
- BIC ANNUAL REPORT 2016. [Consulta 02 junio 2017]. Disponible en: https://www.bicworld.com/sites/default/files/BIC_RA_2016_GB.pdf

8. ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIO

- NAVAS, JOSE EMILIO y GUERRAS, LUIS ÁNGEL. (2012): *Fundamentos de la Dirección Estratégica de la Empresa*. Pamplona: CIVITAS. ISBN 978-84-470-4038-4 [Consulta 29 de mayo 2017]
- GUTIÉRREZ RUEDA, ALEJANDRO. "BIC el éxito de la sencillez". Casos empresariales, Economía y Empresa. 26 de octubre, 2011 [Consulta 29 de mayo 2017]. Disponible en: <http://queaprendemoshoy.com/bic-el-exito-de-la-sencillez/>

9. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

- NAVAS, JOSE EMILIO y GUERRAS, LUIS ÁNGEL.(2012): *Fundamentos de la Dirección Estratégica de la Empresa*. Pamplona: CIVITAS. ISBN 978-84-470-4038-4 [Consulta 30 de mayo 2017]
- BIC WORLD 2017. *Sustainable Development; social responsibility*. [Consulta 30 de mayo 2017] Disponible en: <http://es.bicworld.com/sustainable-development/social-responsibility.html>

