



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
CURSO ACADÉMICO 2017/2018**

TRABAJO DE FIN DE GRADO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL GRUPO L'ORÉAL

STRATEGIC ANALYSIS OF L'ORÉAL GROUP

Amalia Garrido Alonso

Directora: Mónica Arnaiz Monar

Diciembre 2017

ÍNDICE

1. RESUMEN	3
2. INTRODUCCIÓN.....	5
3. EL GRUPO L'ORÉAL	6
4. ANÁLISIS PRIMARIO	7
4.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS EMPRESARIALES	7
4.2. CAMPO DE ACTIVIDAD.....	7
4.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	9
4.4. GRUPOS DE INTERÉS.....	9
4.5. ÉTICA	10
5. ANÁLISIS EXTERNO.....	12
5.1. ENTORNO.....	12
5.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	12
5.2.1. Perfil estratégico externo del entorno.....	12
5.3. ENTORNO ESPECÍFICO	14
5.3.1. Análisis de la estructura de la industria	14
5.3.2. Análisis de las fuerzas competitivas básicas según Porter.....	14
6. ANÁLISIS INTERNO.....	17
6.1 DIAGNÓSTICO INTERNO.....	17
6.1.1. Perfil estratégico interno del Grupo L'Oréal	17
6.1.2. La cadena de valor	19
7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	22
7.1. LA MATRIZ BCG	22
7.2. ANÁLISIS DAFO.....	24
8. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	25
9. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	26
9.1. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	26
9.2. MÉTODOS DE DESARROLLO.....	26
10. CONCLUSIÓN	28
11. BIBLIOGRAFÍA.....	29

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1. Campo de actividad según el Modelo de Abell (1980).....	7
Gráfico 4.2. Análisis de los grupos de interés del Grupo L'Oréal.....	10
Gráfico 5.1. Perfil estratégico de L'Oréal en España.....	12
Gráfico 6.1. Perfil estratégico interno del Grupo L'Oréal.....	17
Gráfico 6.2. Cadena de valor del Grupo L'Oréal.....	19
Gráfico 7.1. Matriz BCG del Grupo L'Oréal.....	22
Gráfico 7.2. Análisis DAFO del Grupo L'Oréal.....	24

1. RESUMEN

El presente proyecto tiene por objeto la realización de un análisis estratégico del Grupo L'Oréal, siendo esta la compañía líder en la industria cosmética a nivel internacional, con el propósito de conocer los factores de éxito con los que cuenta la Empresa y los cuáles le han llevado a conquistar la posición que ocupa actualmente. Asimismo, se han realizado una serie de recomendaciones que, bajo una opinión personal, podrían favorecer al mantenimiento de una posición competitiva potente.

Para su elaboración, se han estudiado en primer lugar aspectos básicos de la Empresa, tales como su razón de ser, su modo de ver los negocios, los mercados y productos en los que compite el Grupo, los elementos que influyen en su actividad y sus políticas de ética y responsabilidad social corporativa.

Posteriormente, se ha llevado a cabo tanto un análisis externo como un análisis interno de L'Oréal, lo que ha permitido conocer los puntos fuertes del Grupo gracias al estudio del perfil estratégico, el análisis de las fuerzas competitivas de la industria cosmética y de la cadena de valor de la Empresa.

A continuación, se efectuó un diagnóstico estratégico mediante la utilización de una matriz crecimiento-cuota de mercado y un análisis DAFO. De este diagnóstico se ha sacado la conclusión de que la mayor parte de los productos comercializados por el Grupo cuentan con una gran cuota de mercado y una rentabilidad elevada y, además, que L'Oréal debe desarrollar una estrategia ofensiva, aprovechándose de sus fortalezas y de las oportunidades que le ofrece el mercado.

Finalmente, se procedió a comentar la estrategia competitiva que realiza el Grupo, la diferenciación, indicando los factores que permiten llevarla a cabo. Igualmente, se interpretaron las estrategias corporativas, entre las que se encuentran el desarrollo de productos y de mercados o la penetración de mercados.

Una vez analizada y evaluada toda la información, se ha concluido que L'Oréal debe aumentar sus esfuerzos en todo lo referente al E-commerce, incrementar el número de tiendas exclusivas, comercializando el Grupo sus propios productos, y continuar con su estrategia de realizar grandes inversiones en I+D y de adquirir nuevas marcas de éxito.

ABSTRACT

The purpose of this project is to carry out a strategic analysis of the L'Oréal Group, which is the leading company in the cosmetics industry at an international level, with the aim of knowing the success factors that the Company has taken to conquer the position that currently occupies. Likewise, a series of recommendations have been made that, under a personal opinion, could favor the maintenance of a powerful competitive position.

For its elaboration, basic aspects of the Company have been studied first, such as its reason for being, its way of seeing the business, the markets and products in which the Group competes, the elements that influence its activity and its ethics and corporate social responsibility policies.

Subsequently, both an external analysis and an internal analysis of L'Oréal have been carried out, which has made it possible to know the Group's strengths thanks to the study of the strategic profile, the analysis of the competitive forces of the cosmetic industry and the Company's value chain.

Then, a strategic diagnosis was made by using a growth matrix-market share and a SWOT analysis. From this diagnosis, the conclusion has been drawn that most of the products marketed by the Group own a large market share and high profitability and, furthermore, that L'Oréal must develop an offensive strategy, taking advantage of its strengths and of the opportunities offered by the market.

Finally, we proceeded to comment on the competitive strategy of the Group, the differentiation, indicating the factors that allow it to be carried out. Likewise, corporate strategies were interpreted, among which are the development of products and markets or the penetration of markets.

Once all the information has been analyzed and evaluated, it has been concluded that L'Oréal should increase its efforts in everything related to the E-commerce, should increase the number of exclusive stores, commercialize the Group its own products, and continue with its strategy of making great investments in Research & Development and acquire new brands of success.

2. INTRODUCCIÓN

Los productos cosméticos han estado presentes desde la antigüedad en la sociedad y en la vida cotidiana de las personas, el término *cosmético* procede del griego *kosmētikós*, “relativo al adorno”. Este trabajo es una forma de demostrar, gracias al análisis estratégico del Grupo L’Oréal, la importancia que tienen los cosméticos en la sociedad actual y como su consumo se ha convertido en una costumbre.

Durante el último siglo, el consumo de productos cosméticos ha aumentado de una manera exponencial gracias a diferentes factores, como cambios sociales con la incorporación de la mujer al mundo laboral, y junto a ese auge del consumo, también se incrementó el número de empresas dedicadas a la comercialización de cosméticos y los beneficios de estas. Entre esas empresas que supieron aprovechar las oportunidades que ofrecía la industria cosmética se encontraba el Grupo L’Oréal.

A lo largo del trabajo se han comentado diferentes aspectos relativos al Grupo L’Oréal, su forma de hacer negocios, el entorno en el que actúa y las estrategias que lleva a cabo, y posteriormente se han realizado una serie de recomendaciones estratégicas, entre las que destacan: la inversión en I+D para el desarrollo de productos innovadores tratando de adelantarse a los competidores, continuar con la estrategia de adquisición de marcas de éxito, apertura de tiendas propias donde comercializar exclusivamente productos del Grupo e incrementar los esfuerzos en E-commerce.

3. EL GRUPO L'ORÉAL

El Grupo L'Oréal es la empresa líder por excelencia de la industria cosmética a nivel mundial. Fue fundada en el año 1909 por el francés Eugène Schueller, que comenzó su andadura en el mundo empresarial diseñando y produciendo sus propios tintes, para posteriormente distribuirlos por las peluquerías de París. Debido al éxito obtenido con los tintes, en la década de 1910 se inició la internacionalización de sus productos, introduciéndose en países como Italia, Austria, Países Bajos, e incluso llegando a Estados Unidos o Canadá.

Bajo el mando de Eugène Schueller, el Grupo L'Oréal fue creciendo con la adquisición de la marca Monsavon, el lanzamiento al mercado productos para la coloración y cuidado del cabello e invirtiendo en publicidad y promoción. Es en la década de 1950 cuando se da un punto de inflexión en la empresa, además de instaurarse el Grupo definitivamente en el mercado estadounidense, en 1957 Schueller falleció, dejando L'Oréal en manos de su hija Liliane, quien nombró a François Dalle como Presidente y Director General del Grupo L'Oréal.

Con François Dalle dirigiendo el Grupo, este creció de manera vertiginosa, creando una filial en Brasil, comenzando a cotizar en Bolsa, adquiriendo conocidas marcas como Lancôme, Garnier o Biotherm, y realizando una joint-venture con Nestlé para la creación de Galderma, al mismo tiempo que lanzaba al mercado productos novedosos que cambiaron para siempre el modo de ver la cosmética.

En la actualidad, el Grupo L'Oréal está presente en cerca de 140 países a través de sus cerca de 30 marcas, da empleo a más de 89.000 personas, cuenta con 44 fábricas a lo largo del mundo y sus productos se comercializan en más de 515.000 puntos de venta. En España el Grupo cuenta con 2.300 empleados, su sede se encuentra en Madrid y, además, posee una fábrica en Burgos.

4. ANÁLISIS PRIMARIO

4.1. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS EMPRESARIALES

El Grupo L'Oréal es una empresa privada cuyo lema es "*Beauty for All*" ("Belleza para todos"). Su misión se basa en cinco premisas: "*La belleza es un lenguaje*", "*La belleza es universal*", "*La belleza es ciencia*", "*La belleza es compromiso*" y, por último, "*L'Oréal, ofreciendo belleza para todos*". (L'Oréal, 2016)

La misión es la razón de ser de la empresa, aquello que representa su identidad y personalidad. En el caso de L'Oréal, su identidad está indudablemente ligada con la belleza, esta es su principal razón de ser, ofrecer a todas las personas los productos cosméticos más innovadores, con las mejores prestaciones en cuanto a calidad, eficacia y seguridad, y que, a través de estos productos, cada persona pueda expresarse, sentirse cómoda en su propia piel. Es posible afirmar que la misión de L'Oréal es amplia, al definirse esta cómo "la belleza", permite una cierta flexibilidad dentro de los márgenes de actuación de la Empresa.

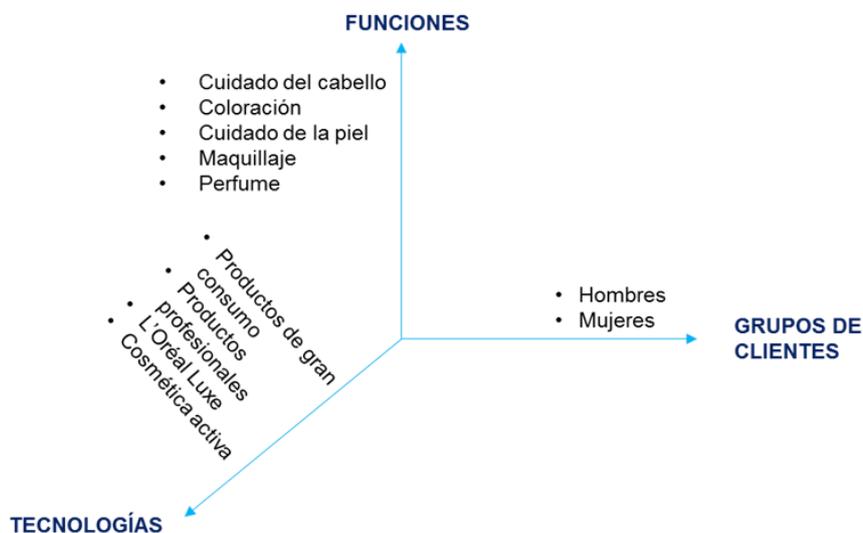
La visión del Grupo plantea obtener mil millones de consumidores más en todo el mundo. Para lograr ese objetivo, la Empresa pretende llevar a cabo diferentes medidas: adaptar sus productos a la diversidad de gustos, culturas, personalidades, etc. para que de este modo todas las personas encuentren un producto que satisfaga sus necesidades, facilitar un mayor acceso de los individuos a los productos cosméticos y, finalmente, descentralizar actividad dándole un carácter regional.

4.2. CAMPO DE ACTIVIDAD

El campo de actividad está formado por el conjunto de mercados y productos en los que la empresa quiere competir.

Para definir el campo de actividad, se empleará el modelo de Abell (1980). En este modelo, se divide el campo de actividad en tres dimensiones: Las funciones a cubrir, los grupos de clientes a los cuáles se dirige y las tecnologías empleadas.

Gráfico 4.1. Campo de actividad según el Modelo de Abell (1980)



Fuente: Elaboración propia

Según este modelo, las necesidades que cubre L'Oréal son aquellas relacionadas con el cuidado del cabello, la coloración, el cuidado de la piel, el maquillaje y el perfume, ofreciendo una amplia variedad de productos dirigidos a todos los públicos, tanto a hombres como a mujeres. Para cubrir estas necesidades, la Empresa cuenta con cuatro grandes divisiones de sus productos: los productos de gran consumo, L'Oréal Luxe, los productos profesionales, la cosmética activa.

Dentro de la división de productos de gran consumo, nos encontramos las siguientes marcas: L'Oréal Paris (cuidado de la piel, maquillaje, coloración, cuidado del cabello y su gama específica para hombres, L'Oréal Men Expert), Garnier (cuidado de la piel, coloración y cuidado del cabello), Maybelline New York, Essie y NYX Professional Makeup (especializadas en productos de maquillaje).

La división L'Oréal Luxe está compuesta por: Lancôme, Giorgio Armani, Yves Saint Laurent Beauté (cuidado de la piel, maquillaje y perfume), Biotherm (cuidado de la piel), Kiehl's (cuidado de la piel, cuidado del cabello y perfume), Ralph Lauren, Cacharel, Diesel, Viktor&Rolf (perfume), Urban Decay (maquillaje) y Clarisonic (cuidado de la piel).

En la división de productos profesionales están presentes: L'Oréal Professionnel, Redken, Matrix (coloración y cuidado del cabello), Kérastase, Shu Uemura Art of Hair (cuidado del cabello), Decléor y Carita (cuidado de la piel).

Por último, pertenecen a la gama de Cosmética Activa: Vichy, La Roche-Posay (maquillaje, cuidado del cabello y cuidado de la piel), SkinCeuticals (cuidado de la piel) y Roger&Gallet (perfume y cuidado de la piel).

Gracias a esta variedad de marcas y productos, una mujer puede satisfacer su necesidad de cuidado de la piel adquiriendo, en función de sus necesidades, el resultado deseado o el dinero que esté dispuesta a gastar, el Tónico Refrescante de Garnier Skin Naturals o la Crema de día Génifique Crème de Lancôme. Asimismo, un hombre podría cubrir su necesidad de coloración para el cabello utilizando el tinte Excell de L'Oréal Men Expert o la gama ColorInsider de Matrix.

En lo referente a las Unidades Estratégicas de Negocio, *"Se entiende por unidad estratégica de negocio (UEN) un conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico, es decir, para el que es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas"* (Menguzzato & Renau, 1991)

Dado el gran volumen de negocio que posee el Grupo L'Oréal, logramos diferenciar una división en función de las características de los mercados de sus Unidades Estratégicas de Negocio en cuatro grupos: los productos de gran consumo, L'Oréal Luxe, los productos profesionales, la cosmética activa.

Entre las distintas UENs se puede observar que existe un entorno competitivo diferente, y por tanto, se emplean unas estrategias heterogéneas. De esta forma, es posible establecer que la división de productos de gran consumo va dirigida a todos los públicos, definiéndose como productos de alta demanda a un precio accesible y que podemos adquirir en supermercados, droguerías u otro tipo de tiendas, mientras que la división de productos profesionales, ofrece unos productos con unas características más específicas, dirigido a un público con unas necesidades más concretas y, comercializándose en peluquerías o tiendas especializadas.

4.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

“La Responsabilidad Social Corporativa es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general.” (Observatorio RSC, 2017) También podríamos definir la RSC como la actitud de la empresa ante demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad.

En el caso de L'Oréal podemos decir que se trata de una empresa comprometida con la sociedad en su conjunto, sus trabajadores, los consumidores y el medio ambiente. En la actualidad está llevando a cabo diversas campañas y voluntariados relacionados con temas como la diversidad, la integración o la educación.

Un ejemplo de estas actividades sería el *Citizen Time*, que en España cuenta con la colaboración de diversas ONG y pretende facilitar a los empleados el acceso a la realización de actividades solidarias. De este modo, 2300 empleados de L'Oréal España pueden colaborar en actividades, organizadas tanto por ONGs como por la propia Empresa, como pueden ser acompañar a personas mayores con Alzheimer, colaborar en la cocina de un centro de menores tutelados por la administración o colaborar en la realización de mercadillos solidarios.

Otra campaña en la que está participando L'Oréal España es *Stem Talent Girl*, que pretende impulsar el interés de las niñas por las ciencias, esta campaña cuenta con el apoyo de L'Oréal-Unesco *“For Women in Science”*. Además, en el ámbito social, L'Oréal pretende integrar en el mundo laboral a 100.000 personas en riesgo de exclusión social.

Asimismo, entre las campañas medioambientales de la Empresa, se están evaluando los nuevos productos con la intención de mejorar su impacto medioambiental, ya que se considera la sostenibilidad una prioridad estratégica. De esta manera, se ha logrado que algunos productos presenten hasta un 98% de biodegradabilidad y reducir en un 67% las emisiones de sus plantas y centros de distribución. Otra medida relacionada con el medioambiente sería el acuerdo con la empresa Carbios para la biodegradación del plástico a nivel industrial, medida con la cual L'Oréal pretende impulsar la economía circular.

Gracias a las medidas llevadas a cabo en materia de Responsabilidad Social Corporativa, L'Oréal ha obtenido diversos reconocimientos como el concedido por la organización medioambiental CDP, la cual le ha concedido la máxima puntuación por su desempeño en *la protección del clima, la gestión sostenible del agua y la lucha contra la deforestación*.

Por último, los objetivos que se ha marcado la empresa de cara al año 2020 en materia de sostenibilidad y RSC son: conseguir que el 100% de sus productos tengan beneficios sociales o medioambientales, disminuir en un 60% las emisiones de CO², sensibilizar a la sociedad sobre el impacto medioambiental del consumo y un desarrollo compartido del crecimiento que beneficie a todos.

4.4. GRUPOS DE INTERÉS

Los grupos de interés, o también llamados *stakeholders*, son *“todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectadas por las actividades de la empresa”* (Freeman, 1984). El estudio de estos grupos de interés es relevante debido a la posible existencia de conflictos de interés entre estos y los accionistas de la empresa o *shareholders*. Es por ello, que es necesario hacer un análisis de los *stakeholders* (diferenciando entre internos y externos a la compañía) y sus objetivos, para comprobar la importancia que tiene cada uno en la actividad de la empresa y que implicaciones tienen en la dirección.

Gráfico 4.2. Análisis de los grupos de interés del Grupo L'Oréal

GRUPOS DE INTERÉS	
INTERNOS	EXTERNOS
<p>Empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> • 89.300 empleados • Imprescindibles para el funcionamiento de la empresa • Protegidos por leyes y normas • Poder de negociación a través de representantes (sindicatos) • Derecho a huelga • GRUPO CRUCIAL 	<p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1.850 proveedores • Cumplir las políticas de sostenibilidad y desarrollo de L'Oréal. Manual: "Nuestras Compras Diarias" • Relación de más de 10 años con el 75% de los proveedores. • No cuentan con el poder de negociación suficiente
<p>Consejo de Administración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compuesto por 14 miembros • Gestión de la economía y finanzas del Grupo • Aprobación de estrategias, toma de decisiones, alianzas • LEGITIMIDAD, PODER Y URGENCIA 	<p>Sociedad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas: actuar respetando el bienestar social • L'Oréal: iniciativas de inserción social, diversidad, colaboración con ONGs, contra la contaminación, etc. • Generación de puestos de trabajo • GRUPO EXPECTANTE
<p>Propietarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herederos de Liliane Bettencourt, mujer más rica de Francia según Forbes. • Poseen el 33,05% de las acciones de L'Oréal, a través del grupo financiero Thétys • GRUPO CRUCIAL 	<p>Gobierno</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulación de las actividades de las empresas y recaudación de impuestos • Leyes, protección de los consumidores, empleados, medioambiente, inversores. • Poder para tomar decisiones que afectan al Grupo
<p>Accionistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • 635.083 títulos de la empresa con un valor total 116.964.581,75€ (consultado 15/11/2017) • Objetivo: maximización del valor = enriquecimiento personal • GRUPO CRUCIAL 	<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquieren productos de L'Oréal • Requisitos respecto a las características de los productos • Decisión de consumir o no los productos – afecta a la estrategia de la Empresa

Fuente: Elaboración propia

Cómo conclusión de este análisis, extraemos que existen grupos de interés cuyos objetivos tienen un mayor peso en la actividad de L'Oréal, especialmente los grupos internos. La dirección de la Empresa debe prestar una atención prioritaria a los *stakeholders* con mayor poder, legitimidad e interés de influir, pero a su vez atendiendo al resto de grupos, para que haya equilibrio y no crear conflictos evitables.

4.5. ÉTICA

La ética empresarial se compone por los fundamentos morales que caracterizan la relación de la empresa con los agentes sociales o *stakeholders*. Los principios éticos más trascendentales de L'Oréal son la integridad, el respeto, el valor y la transparencia, y es en estos principios, en los que se basan el resto de políticas de L'Oréal. La Empresa cuenta además con un director de ética, encargado de poner en práctica aquello que está establecido en el Código Ético de la empresa y apoyar en la toma de decisiones para que estas vayan acorde con la ética empresarial.

La Empresa pone en funcionamiento su programa ético mediante tres puntos de apoyo estratégico: dirección y sistema de seguimiento, sensibilización y compromiso y la política de "hablar abiertamente".

Por su parte, L'Oréal España cuenta con su propio Programa de Cumplimiento Normativo adaptado al ordenamiento jurídico español y existe la posibilidad informar de cualquier infracción cometida a través de un canal de denuncias.

L'Oréal ha recibido en el año 2017 el galardón de "World Most Ethical Companies" (Empresas Más Éticas del Mundo) repartido por el Ethispere Institute. Los criterios que se emplean para el reparto de los galardones se dividen en cinco categorías: programa de ética y cumplimiento, ciudadanía corporativa y responsabilidad, cultura de ética, gobierno y liderazgo, innovación y reputación.

5. ANÁLISIS EXTERNO

5.1. ENTORNO

El entorno está compuesto por aquellos factores externos que influyen a la empresa y que esta no puede controlar. El Grupo L'Oréal es una empresa que opera a nivel mundial y, por tanto, se ve afectada por un entorno complejo y globalizado en el que intervienen infinidad de factores. En este proyecto, se estudiará el entorno de la Empresa en España, para poder así analizar de una manera más detallada todos aquellos elementos externos que intervienen en su actividad.

Más concretamente, la actividad desarrollada por L'Oréal, la "belleza", se trata de una actividad dinámica que depende en gran medida de las modas y los gustos personales de los individuos, es por eso, que la constante innovación y el desarrollo de productos que llamen la atención del consumidor es primordial, se requiere una adaptación continua.

En este sentido, L'Oréal tiene una cierta ventaja, ya que cuenta con marcas diversificadas, dirigidas cada una de ellas a un segmento de consumidores, lo cual facilita la adaptación de los productos de cada marca en función de los cambios en cada nicho de mercado.

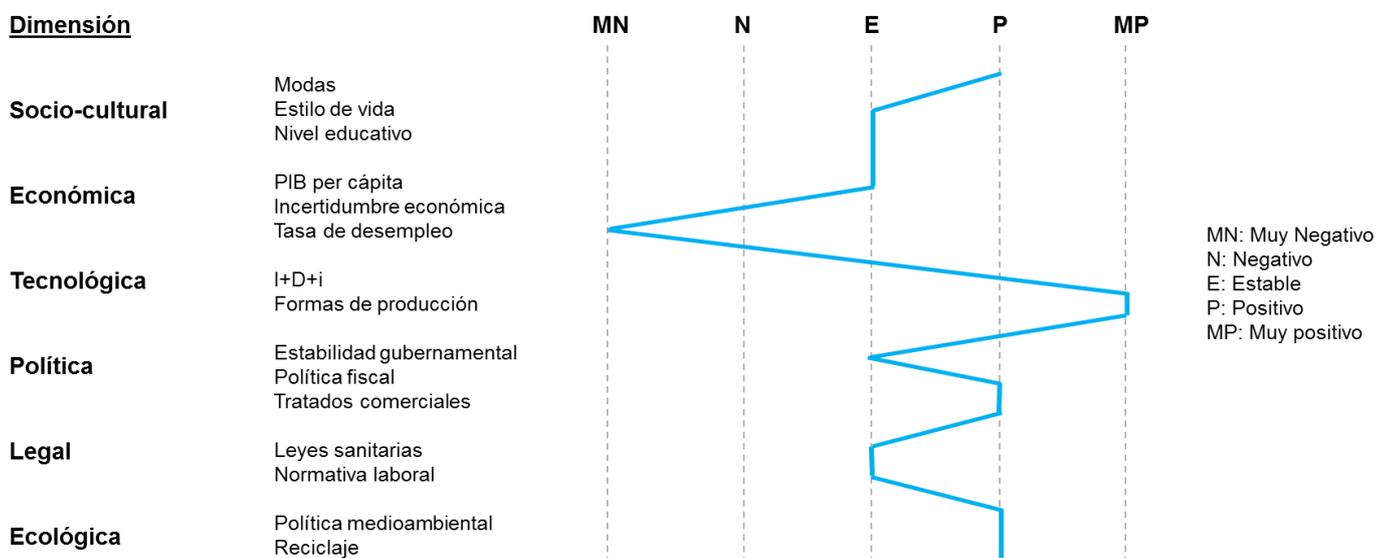
También podemos calificar el entorno de la Empresa cosmética como hostil, dónde una inmensidad de compañías compiten continuamente por acaparar la atención de los consumidores y, hoy en día, y gracias al desarrollo de las redes sociales, surgen cada vez nuevas sociedades que ofrecen a los individuos productos más innovadores capaces de cubrir necesidades hasta el momento inexistentes.

5.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

El análisis del entorno general de L'Oréal se efectuará a nivel nacional, España. Para ello, se realizará un análisis PESTEL, en el que se estudiarán las dimensiones socio-cultural, económica, científica y tecnológica, política, legal y ecológica.

5.2.1. Perfil estratégico externo del entorno

Gráfico 5.1. Perfil estratégico de L'Oréal en España



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se procederá a explicar cómo afectan las diferentes variables presentes en el entorno de la Empresa:

- **Dimensión socio-cultural:** se ha puntuado el factor “modas” con un 4, ya que se puede afirmar que tienen una influencia positiva en el consumo de productos cosméticos, si bien, es estrictamente necesaria una adaptación de los productos a los gustos cambiantes de los consumidores. En cuanto al estilo de vida y el nivel educativo, han sido calificados con un 3 (estable), ya que el consumo o no consumo de este tipo de productos es una elección personal. Aunque en estos tiempos, la imagen personal juega cada vez un papel de mayor importancia dentro de nuestro día a día, existen sectores de la sociedad que son favorables a una imagen más natural y que se dé menos importancia al aspecto físico en todos los sentidos. Se considera que dentro esta dimensión, el factor “modas” simboliza una oportunidad para L’Oréal en el caso de lograr adaptarse velozmente a las exigencias de los consumidores.
- **Dimensión económica:** en cuanto al PIB per cápita, se ha valorado con un 3, considerándose que afecta de una manera estable debido a que en la actualidad en España se está recuperando tras las caídas sufridas en los últimos años, aumentando un 3,3% en el año 2016. El PIB per cápita afecta directamente al poder adquisitivo de la población, y dado que los cosméticos no son un producto de primera necesidad, una caída del PIB supone una drástica reducción del consumo. Por otro lado, la incertidumbre económica y la tasa de desempleo han sido valoradas con un 2 y un 1 respectivamente (negativo y muy negativo), lo cual supone una amenaza para el Grupo L’Oréal en España. A pesar de haberse reducido la cifra de la tasa de desempleo hasta un 18,5% en el año 2016, esta continua siendo demasiado elevada.
- **Dimensión tecnológica:** las variables que afectan a esta dimensión han sido calificadas con un 5 (*Muy Positivo*) debido a los grandes esfuerzos que la Empresa dedica a la I+D+i y a mejorar sus formas de producción, lo cual le hace estar a la vanguardia en el sector. Los equipos de I+D de L’Oréal están divididos en cuatro secciones: investigación avanzada, investigación aplicada, desarrollo y servicios de asistencia. La Empresa en el año 2016 invirtió 850 millones de euros y registro 473 patentes, empleando para la investigación a cerca de 4.000 personas. En consecuencia, los factores *I+D+i* y *Formas de producción* representan grandes oportunidades para Grupo.
- **Dimensión política:** se ha valorado con un 3 a la estabilidad gubernamental en España dado que se trata de un país desarrollado, perteneciente a la Unión Europea y con una situación política medianamente estable, si bien es cierto que esa estabilidad podría verse afectada por sucesos actuales, como es el asunto de la independencia catalana. En cuanto a la política fiscal y los tratados comerciales, han recibido una puntuación de 4, considerando que afectan de una forma positiva, principalmente debido a los acuerdos de libre comercio de la Unión Europea. Por esta razón, el Grupo L’Oréal podría encontrar alguna oportunidad tanto en la *Política Fiscal* como en los *Tratados Comerciales* de España.
- **Dimensión legal:** se ha considerado que las variables de esta dimensión, leyes sanitarias y normativa laboral, no benefician ni perjudican a la Empresa, por tanto, han sido calificadas con un 3. En el caso de las leyes sanitarias, son de obligado cumplimiento y, en la mayor parte de los casos, están estandarizadas y son aplicadas en el resto de países.

- Dimensión ecológica: en este apartado, se han valorado factores como la política medioambiental y el reciclaje con un 4. Afectan positivamente a L'Oréal, ya que se trata de una empresa que intenta producir de la manera más sostenible y respetando la naturaleza, creando productos biodegradables o que generen la menor cantidad de residuos posibles. En el caso de la planta industrial de Productos Capilares L'Oréal de Burgos, se pretende reducir para el año 2020 el impacto medioambiental en un 60%. Para lograr ese objetivo, la Central Térmica de Biomasa abastecerá a la fábrica de vapor, agua y electricidad, generando energía a través de la biomasa y energía fotovoltaica. Finalmente, se considera que ambos factores suponen una enorme oportunidad para el Grupo.

5.3. ENTORNO ESPECÍFICO

5.3.1. Análisis de la estructura de la industria

El Grupo L'Oréal es la empresa líder a nivel mundial, y también en España, del sector cosmético, gracias a sus diferentes divisiones de productos consigue estar presente en los diferentes nichos de mercado, llegando a todo tipo de consumidores.

La industria cosmética en España está formada por aquellas empresas que se dedican a la fabricación de productos cosméticos, definidos en el *Reglamento (CE) número 1223/2009 del parlamento europeo y del consejo de 30 de noviembre de 2009* cómo “*toda sustancia o mezcla destinada a ser puesta en contacto con las partes superficiales del cuerpo humano (epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos) o con los dientes y las mucosas bucales, con el fin exclusivo o principal de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto, protegerlos, mantenerlos en buen estado o corregir los olores corporales*”.

Según datos de la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética, el tejido industrial del sector en España está compuesto en un 84% por pymes y, el resto, por grandes empresas y multinacionales, como es el caso de L'Oréal. Además, el 53% de las empresas están localizadas en Cataluña, el 25% en Madrid, un 12% en la Comunidad Valenciana, y las restantes, repartidas a lo largo de todo el país. (Stanpa, 2016)

El sector cosmético es una industria muy competitiva, en la cual, es imprescindible saber captar la atención del público. Se trata de una industria consolidada, pero a su vez en firme crecimiento, ya que requiere constantemente la implementación de nuevas características, adaptarse continuamente a los gustos del mercado, etc. A diferencia de otras industrias como la textil, la industria cosmética no se encuentra deslocalizada y aporta valor a la sociedad y a la economía española.

5.3.2. Análisis de las fuerzas competitivas básicas según Porter

Para analizar el entorno específico de la industria cosmética en España, se empleará el Modelo de las Cinco Fuerzas elaborado por Michael Porter. Este modelo permite analizar el grado de competencia existente dentro de la industria y, a su vez, determinar el atractivo de una industria a la hora de invertir y obtener rentabilidades.

En primer lugar, se identificarán los competidores de industria del Grupo L'Oréal. Estos competidores son otras empresas que se dedican a la producción y comercialización de productos cosméticos con las que L'Oréal tiene rivalidad a la hora de captar clientes. Según la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética en España operan en el sector más de 400 empresas, tanto nacionales como internacionales.

En el ámbito nacional, entre las principales empresas que compiten con L'Oréal destacamos:

- Puig: se trata del mayor competidor de L'Oréal a nivel nacional. Es una empresa familiar que se dedica a la producción de perfumes y fragancias, y a la moda. Opera bajo diferentes marcas como Paco Rabanne, Prada, Valentino o Carolina Herrera. Está presente internacionalmente en más de 150 países, generando el 15% de sus ingresos en España y el 85% en el resto de países. Según sus datos económicos, en el año 2016 facturó 1.790 millones de euros.
- Natura Bissé: empresa familiar española fundada en 1979, dedicada a la fabricación de productos para el cuidado de la piel, especialmente cremas faciales. Sus tratamientos se utilizan en prestigiosos centros de belleza y hoteles del mundo, destacando por su gran calidad. Tiene presencia en 36 países, obteniendo el 77% de su facturación a través de la exportación.
- Germaine de Capuccini: compañía familiar fundada en 1964 por Carmen Vidal, cuenta con productos para el cuidado de la piel, cuidado del cabello, maquillaje, fragancias y nutricosmética. Comercializa sus productos principalmente en centros estéticos especializados, spa y clínicas médico-estéticas de más de 80 países, en los que obtiene el 58% de su facturación.
- Instituto Español: firma fundada en 1903 en Huelva. Comercializa cosméticos a precios competitivos, con una buena relación calidad-precio. Sus principales productos son de cuidado de la piel, higiene personal, cuidado del cabello y fragancias. Exporta sus productos a 55 países, que suponen un 30% de su facturación.

En el ámbito internacional, destacamos las siguientes empresas dedicadas a la cosmética que operan en España:

- Beiersdorf: sociedad alemana con más de 130 años de historia. Comercializa productos para el cuidado de la piel bajo marcas como Nivea, Eucerin o La Prairie. Cuenta con 150 filiales y sus productos se comercializan en 200 países. La compañía opera en España a través de cuatro sociedades: Beiersdorf Manufacturing Argenton, S.L., Beiersdorf Manufacturing Tres Cantos, S.L., Beiersdorf S.A. y La Prairie Group Iberia S.A.U..
- Estée Lauder Companies: compañía fundada en 1945 en Nueva York, especializada en todo tipo de productos cosméticos. Es la empresa matriz de conocidas marcas como Clinique, MAC Cosmetics, Estée Lauder, Origins o DKNY. En la actualidad, tiene presencia en más de 100 países. En España su sede se encuentra en Madrid, que es también un punto de manufactura y distribución de la empresa.
- Unilever: sociedad británico-neerlandesa creada en 1930, dedicada a diversas actividades, desde la alimentación hasta el cuidado del hogar o el cuidado personal. En el ámbito de la cosmética actúa bajo marcas como Dove, Sunsilk, Rexona, Axe o Pond's. Está presente en España desde el año 1948 y su sede se encuentra en Barcelona.
- Procter & Gamble: compañía estadounidense fundada en 1837, al igual que en el caso de Unilever, su cartera de productos es bastante amplia. En lo referente a productos cosméticos, la empresa posee marcas como Head&Shoulders, Herbal Essences, Olay o Pantene Pro-V. La compañía está presente en más de 160 países, en España su sede social se encuentra en Madrid.

Se puede observar que la intensidad de la competencia es alta, especialmente entre las compañías internacionales. Se requiere adaptar los productos continuamente y ofrece características nuevas que diferencien los productos de los de la competencia, es por eso que L'Oréal invierte un gran porcentaje de sus ganancias en publicidad e investigación y desarrollo. Además, la industria tiene unas fuertes barreras de salida, debido a la enorme inversión que han realizado las diferentes empresas en la adquisición de bienes de equipo especializados y en el proceso de I+D. Existen también diversidad de competidores que actúan con unas estrategias distintas, como por ejemplo la cosmética low-cost, lo cual complica aún más pronosticar como actuará la competencia, así como intereses estratégicos por parte de las compañías, de modo que se intensifica aún más el entorno competitivo.

En segundo lugar, se analizan los competidores potenciales, aquellas empresas dedicadas a la cosmética que podrían comenzar a operar en nuestro país, bien sean empresas de nueva creación o multinacionales que decidan introducirse en España. Estas no suponen una gran amenaza para el Grupo L'Oréal, debido principalmente al gran volumen de actividad que tiene la Empresa, la cantidad de marcas con las que opera, las grandes inversiones en marketing, etc. Es decir, existen barreras de entrada en la industria debido a la alta diferenciación que presentan los productos y a la necesidad de un gran volumen de capital para poder estar a la altura del resto de empresas. Además, la mayor parte de las grandes empresas multinacionales de cosmética ya operan en nuestro país, la industria española de cosmética ha estado explotándose a gran escala durante el último siglo y, por tanto, todos los agentes mantienen un puesto semi-estable en el mercado. De este modo, la intensidad de los competidores potenciales se considera baja.

En tercer lugar, se mencionarán los productos sustitutivos. Estos son productos que satisfacen a los clientes una necesidad similar a la que cubren los productos cosméticos. Siguiendo este criterio, se podría decir que los productos sustitutivos para la industria cosmética son aquellos elaborados de manera casera mezclando diferentes ingredientes de uso habitual. Por ejemplo, como producto desmaquillante podría utilizarse aceite de oliva o leche, o como mascarilla para hidratar el cabello, se podría utilizar una mezcla de huevo y aguacate. En conclusión, estos productos sustitutivos no afectan de una manera negativa a L'Oréal, no representan una amenaza real para sus intereses y, por tanto, su intensidad es baja.

En cuarto lugar, se analizará el poder de negociación de los proveedores. Como se advirtió en el apartado 4.4. *Grupos de interés* el Grupo L'Oréal cuenta con más de 1.850 proveedores, que son quienes le proporcionan las materias primas necesarias para desarrollar su actividad. Con la mayor parte de sus proveedores la Empresa tiene una estrecha relación con una larga duración en el tiempo. En consecuencia, estos no cuentan con un alto poder de negociación con L'Oréal, debido a que la Empresa adquiere grandes volúmenes de materias primas, no se trata de productos escasos y a L'Oréal no le supone un alto coste de cambio encontrar otro proveedor. Por estos motivos, el poder de negociación de los proveedores no se considera alto.

Por último, se analizará el poder de negociación de los clientes. En general, los clientes están dispersos y no compran grandes volúmenes de productos, además, los productos que ofrece L'Oréal están diferenciados, por lo que no obtendrán las mismas prestaciones que si adquieren el producto de otra marca. Sin embargo, para los clientes supone un bajo coste de cambio consumir los productos de otras marcas. De modo que, es posible afirmar que las actuaciones de los clientes individualmente no tienen apenas repercusión en la actividad de la Empresa, pero una actuación coordinada de estos si los dota de poder de negociación frente a L'Oréal, por tanto, la intensidad del poder de negociación de los clientes se considera alta si se los contempla en conjunto.

6. ANÁLISIS INTERNO

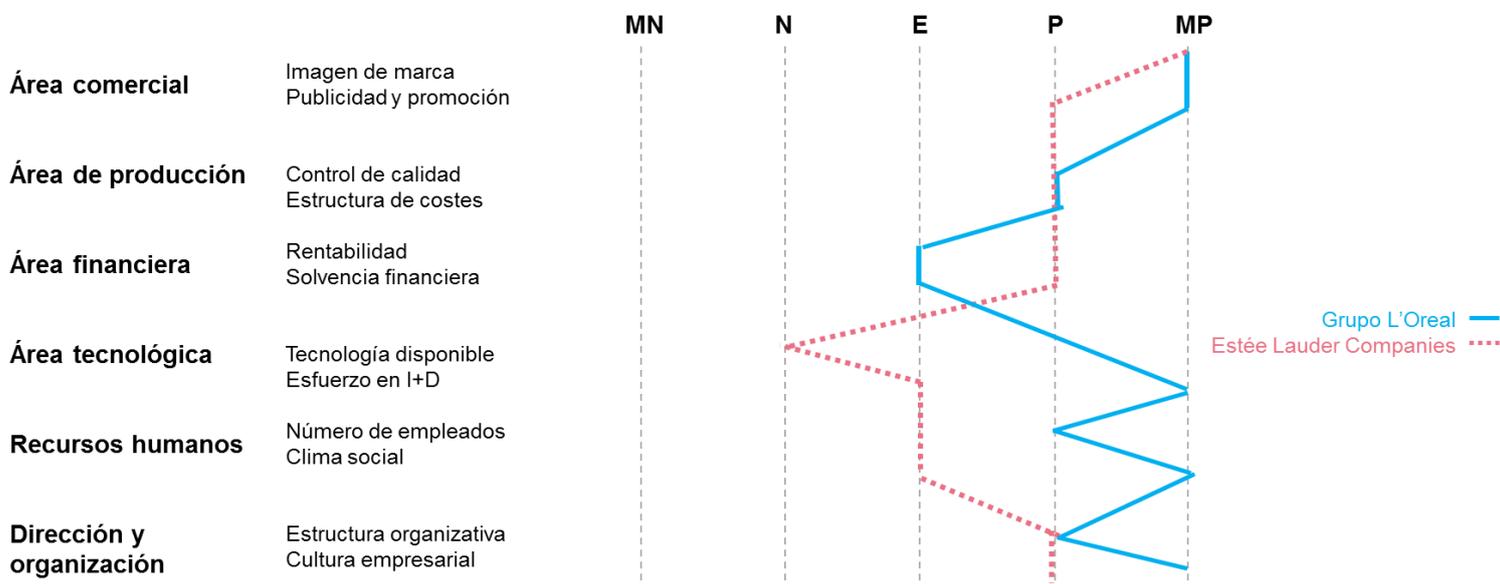
6.1 DIAGNÓSTICO INTERNO

El Grupo L'Oréal es una empresa con más de 100 años de historia reconocida internacionalmente, presente en España desde el año 1950.

6.1.1. Perfil estratégico interno del Grupo L'Oréal

Esta técnica de análisis interno nos permite identificar las fortalezas y debilidades de L'Oréal España gracias al estudio de sus áreas funcionales más trascendentales. Para realizar el análisis se compararán las diferentes áreas funcionales del Grupo L'Oréal con las de una empresa de la competencia de características similares, en este caso, se ha escogido Estée Lauder Companies. Se valorarán los diferentes factores clave según la escala Likert, siendo esta valoración desde 1 (Muy Negativo) hasta 5 (Muy Positivo).

Gráfico 6.1. Perfil estratégico interno del Grupo L'Oréal



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explicará la valoración dada a cada una de las empresas de los factores escogidos para cada área funcional:

- Área comercial: los factores escogidos han sido la *imagen de marca* y la *publicidad y promoción*. En este caso, la imagen de marca de ambas empresas ha sido puntuada con un 5, valoración Muy Positiva debido al reconocimiento que tienen ambas en la sociedad gracias a los productos de calidad que comercializan y las iniciativas de responsabilidad social que llevan a cabo. En cuanto a la publicidad y promoción, se ha puntuado a L'Oréal con un 5 (Muy Positivo) porque se trata de una de las compañías que más recursos dedicó en España a campañas publicitarias en el año 2016, alcanzando la cifra de 66,5 millones de euros. Sin embargo, la compañía Estée Lauder ha sido valorada con un 4 (Positivo), puesto que esta no dedica tantos recursos a la promoción de sus productos en España. Por tanto, podemos afirmar que los factores seleccionados del área comercial representan una fortaleza para el Grupo L'Oréal.

- Área de producción: en este área se ha valorado con un 4, es decir, positivamente, el control de calidad desarrollado por ambas empresas. Tanto L'Oréal como Estée Lauder llevan a cabo diferentes controles de calidad en sus cadenas de suministro y siguen los diferentes estándares internacionales en relación con la calidad. También se ha valorado la estructura de costes de ambas empresas de manera positiva, puesto que a pesar del gran volumen de gastos con el que cuentan, ambas obtienen grandes beneficios con sus ventas. De modo que, los factores seleccionados en el área de producción también representan una fortaleza para L'Oréal España.
- Área financiera: en este apartado han sido analizadas ambas empresas a través de los datos existentes en *Sabi*. En relación con la rentabilidad, Estée Lauder S.A. presentaba en el año 2015 una rentabilidad económica del 27,30% y una rentabilidad financiera del 67,01%, por lo que esta ha sido calificada con un 4 (positivo), mientras que L'Oréal ha sido calificada con un 3 (estable) dado que L'Oréal España S.A. ostentaba en 2015 una rentabilidad económica del 19,01% y una rentabilidad financiera del 55,34% y Productos Capilares L'Oréal S.A. presentaba una rentabilidad económica del 4,76% y una rentabilidad financiera del 15,09%.

En cuanto a la solvencia financiera, también es ligeramente superior la presentada por Estée Lauder S.A., siendo esta de 1,28 (4 = valoración positiva), mientras que, la solvencia de L'Oréal España S.A. y Productos Capilares L'Oréal S.A. es de un 0,98 y 0,85 respectivamente (3 = valoración estable). En conclusión, a pesar de que el Grupo L'Oréal obtiene una puntuación equilibrada en los factores del área financiera, se debe prestar a estos especial atención, ya que, de no ser así, podrían convertirse en una debilidad para la Empresa.

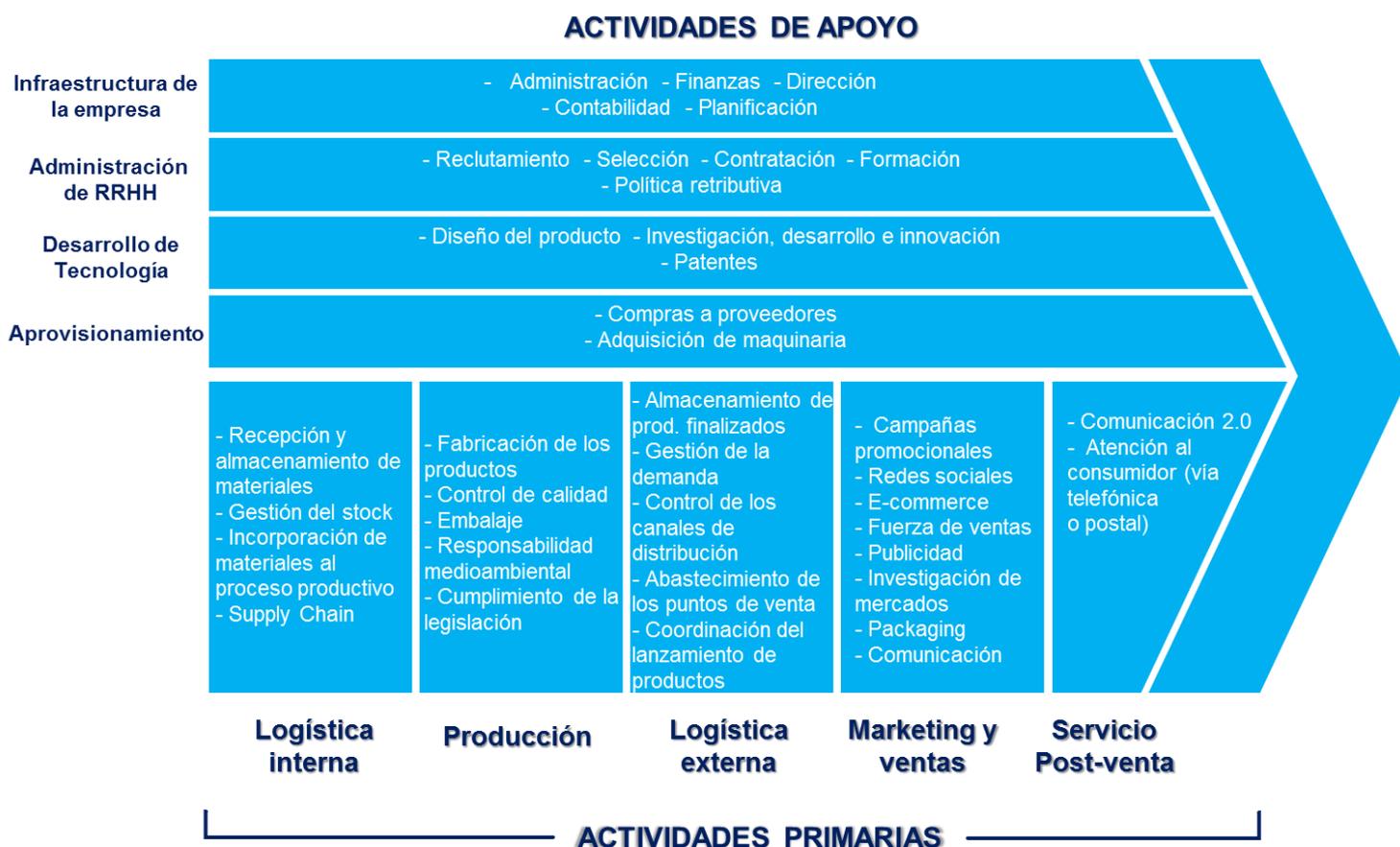
- Área tecnológica: se ha valorado a L'Oréal España con un 4 en el factor de tecnología disponible debido a la planta de producción que posee en Burgos y la fábrica de jugo de lacas de uñas de Alcalá de Henares, ya que ambas fábricas cuentan con las últimas tecnologías de producción y son respetuosas con el medio ambiente. En cambio, Estée Lauder ha sido valorada con un 2 (negativo) dado que no cuenta con un centro de producción en nuestro país. En relación con el esfuerzo en investigación y desarrollo, se ha calificado al Grupo L'Oréal con un 5 (muy positivo) por las inversiones que ha llevado a cabo la Empresa en nuestro país para que la planta de producción se encuentre a la vanguardia a nivel mundial. En contraposición, se ha valorado a Estée Lauder con un 3 (estable) debido a que en nuestro país no se está invirtiendo lo suficiente en I+D. Así pues, se considera que los factores del área tecnológica, especialmente el *Esfuerzo en I+D*, constituyen una fortaleza para el Grupo.
- Recursos humanos: el Grupo L'Oréal contaba en España con 2.390 empleados a 31/12/2015 (1.880 en L'Oréal España S.A. y 510 en Productos Capilares L'Oréal S.A.), por lo que ha sido valorado con un 4 (positivo). En contrapartida, Estée Lauder S.A. ha sido valorada con un 3 (estable), ya que contaba con 1.282 empleados, una cifra inferior a la de L'Oréal. Respecto al clima social, se ha considerado que L'Oréal lleva a cabo más campañas para el bienestar social en la empresa, como es el caso del *Citizen Time*, y por tanto, se ha valorado a L'Oréal con un 5 (muy positivo), mientras que Estée Lauder ha sido valorada con un 3 (estable). Por ello, tanto el *Número de empleados* como el *Clima social* se establecen como una fortaleza para la Empresa.

- Dirección y organización: se ha tenido en cuenta que ambas organizaciones cuentan con una estructura organizativa similar, por tanto, en este factor ambas han sido valoradas positivamente con un 4. Por el contrario, en la cultura empresarial se ha valorado más positivamente, con un 5, al Grupo L'Oréal, pues se ha considerado que este da más importancia a aspectos relacionados con la ética y la responsabilidad social que Estée Lauder. Finalmente, ambos factores supondrían un fortaleza para L'Oréal.

6.1.2. La cadena de valor

El modelo de análisis de la cadena de valor fue planteado por Porter en 1987 y permite identificar las fuentes de ventaja competitiva de la empresa. Para ello, es necesario desagregar las actividades básicas necesarias para vender un producto.

Gráfico 6.2. Cadena de valor del Grupo L'Oréal



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se comentarán las actividades que forman parte directamente del proceso productivo, las actividades primarias, entre las que se incluyen:

- Logística interna: es imprescindible llevar a cabo una buena gestión de los materiales adquiridos a los proveedores, estableciendo un calendario de compras adecuado, encargarse de distribuir esos materiales en las diferentes secciones, almacenar los productos en el lugar donde sea más eficiente para su uso, etc. Además, estos materiales deben incorporarse correctamente al proceso productivo.

- **Producción:** en esta etapa se transforman las materias primas en productos cosméticos. Durante el proceso se tienen en cuenta las políticas de la empresa respecto a la responsabilidad medioambiental, dotándose a los centros de producción de las últimas tecnologías que permitan ahorrar energía y contaminar lo menos posible. Asimismo, se realizan exhaustivos controles de calidad y se cumple con la legislación vigente en materia laboral y de producción. Este área supone una ventaja competitiva para L'Oréal, debido a los esfuerzos realizados por reducir el impacto ambiental y los criterios de evaluación que establece para seleccionar a sus proveedores.
- **Logística externa:** se deben controlar el almacenamiento de los productos terminados, gestionar correctamente la demanda y abastecer los puntos de venta de L'Oréal, desde grandes almacenes a tiendas específicas o centros estéticos. También se debe coordinar el lanzamiento de los productos y organizar las entregas nacionales e internacionales.
- **Marketing y ventas:** el grupo cuenta con una ventaja competitiva en este área debido a la gran inversión que realiza en campañas promocionales y publicidad (en el punto de venta, televisión, revistas...), las cuales la sitúan como la empresa del sector cosmético que más dinero dedica a la publicidad en España y la que más recurre a personajes conocidos para sus campañas, apareciendo en ellas personajes como Penélope Cruz o Eva Longoria. Al mismo tiempo, está invirtiendo cada vez más esfuerzos en promocionarse a través de las redes sociales, utilizando como embajadoras de la marca a diversas *influencers* y celebridades. Este área también requiere dedicar una gran cantidad de recursos a la investigación de mercados, emplear un *packaging* acorde con la calidad que se pretende vender, invertir en expositores y obsequios gratuitos para los consumidores en las tiendas físicas, etc.
- **Servicio post-venta:** L'Oréal cuenta con servicios de atención al consumidor, a través de diversos teléfonos de contacto gratuitos o correo postal. Al mismo tiempo, está mejorando en el ámbito de la Comunicación 2.0 a través de las redes sociales de la compañía, de este modo consigue establecer una comunicación más directa con el consumidor.

En segundo lugar, se comentarán las actividades de apoyo, aquellas que sirven de soporte a las actividades primarias:

- **Infraestructura de la empresa:** incluye las actividades genéricas necesarias para el funcionamiento de la empresa, es decir, aquellas relacionadas con la parte administrativa. Aquí diferenciamos departamentos como los de contabilidad, planificación o finanzas.
- **Administración de Recursos Humanos:** se trata de otra de las grandes ventajas competitivas de L'Oréal. El Grupo recibe anualmente cerca de 1,4 millones de solicitudes de empleo, por tanto, cobra vital importancia realizar una correcta labor de reclutamiento y selección de personal. Al final del proceso de selección, se ofrece al trabajador escogido una explicación detallada del puesto que va a desempeñar y se le presenta la cultura del Grupo. Además, L'Oréal lleva a cabo numerosas iniciativas para que sus trabajadores se sientan realizados y realiza diferentes cursos de formación.

En cuanto a política retributiva, el Grupo ha sido premiado por la Comunidad de Madrid por fomentar la igualdad de salarios entre hombres y mujeres, y que ambos tengan buenas oportunidades en el mercado laboral.

- Desarrollo de tecnología: sin duda, esta es la mayor ventaja competitiva del Grupo L'Oréal, que dedicó 850 millones de euros en el año 2016 a la investigación y desarrollo de productos. Gracias a esto, la Empresa cuenta con ingredientes activos únicos como las células de rosa diferenciadas o la estemoxidina. Además, durante el año 2016 L'Oréal registro 473 patentes.
- Aprovisionamiento: dado que el Grupo se dedica a la comercialización de todo tipo de productos cosméticos, es indispensable adquirir las materias primas y los diferentes útiles que serán necesarios para la elaboración de los productos. Además, necesitará contar con la maquinaria adecuada que precise para la producción de dichos cosméticos, así como hacerse con los diferentes materiales que empleará para sus promociones en los puntos de venta.

Por último, se analizarán los eslabones, es decir, las interrelaciones existentes entre ciertos elementos de la cadena de valor que forjan ventajas competitivas:

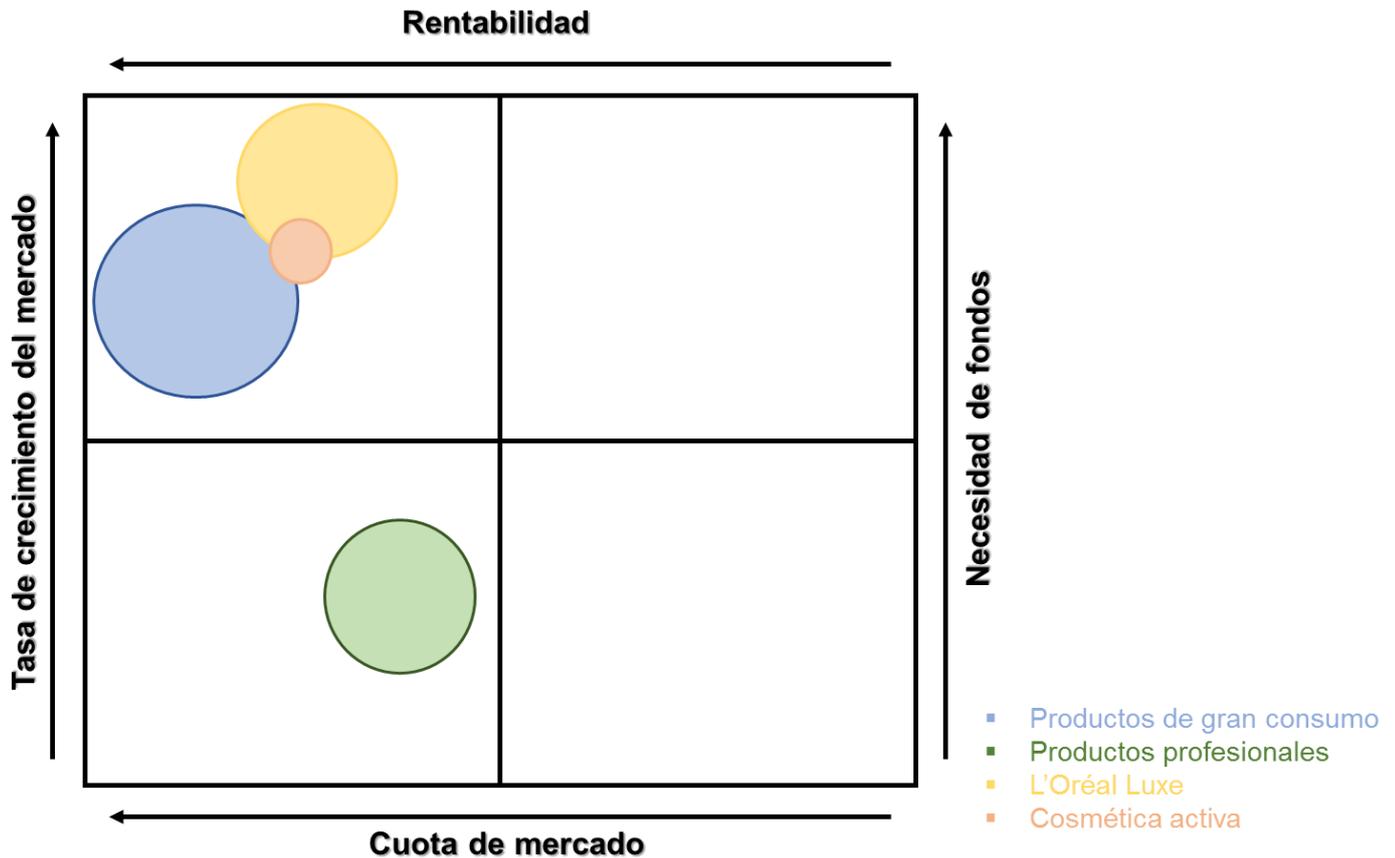
- Eslabón horizontal: la interrelación entre la I+D y el departamento de producción proporcionan al Grupo L'Oréal una enorme ventaja competitiva. La aplicación a los productos de los resultados de las investigaciones desarrolladas, logran que el Grupo sea capaz de proporcionar cosméticos únicos y de máxima calidad.
- Eslabón vertical: para elaborar el producto de calidad que L'Oréal pretende ofrecer, es indispensable contar con proveedores que proporcionen materias primas de calidad. Por ello, la relación del Grupo con sus proveedores es sólida y sostenible, basándose en compromisos comunes en materias como la responsabilidad social y ambiental.

7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

7.1. LA MATRIZ BCG

La matriz de crecimiento-cuota de mercado nos permite realizar una representación gráfica que combine elementos del análisis interno y del análisis externo.

Gráfico 7.1. Matriz BCG del Grupo L'Oréal



Fuente: Elaboración propia

Para realizar la matriz del Grupo L'Oréal se han colocado en el gráfico las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio, y el resultado ha sido el siguiente:

- **Productos de gran consumo:** representaron el 48,1% de las ventas de L'Oréal en el año 2016. En esta división se encuentran marcas como L'Oréal Paris, Maybelline New York y Nyx, las cuales se encuentran entre las más vendidas en el mercado internacional. Las ventas de esta división tienen una tasa de crecimiento del 4,4%, por tanto, los productos de esta división se clasificarían como productos estrella de L'Oréal, ya que a pesar de requerir fuertes inversiones, cuentan con una fuerte posición competitiva y un crecimiento relativamente alto. Es también llamativo que las ventas a través de E-commerce han crecido un 30,7% respecto al año 2015.
- **Productos profesionales:** han supuesto el 13,6% de las ventas en 2016, sin embargo, es la división que presenta un menor crecimiento, siendo este de un 1,8%. Por tanto, se trataría de un producto vaca lechera, ya que ostenta una posición fuerte pero una tasa de crecimiento lenta, además, se trata de un producto con mucha importancia para la Empresa al representar los orígenes de

la Empresa, que tuvo comienzo con los tintes que diseñaba Eugene Schueller y que posteriormente distribuía por las peluquerías de París. Asimismo, la división de productos profesionales tiene una rentabilidad de un 20,3%, de modo que, esta no es baja, y en consecuencia, su baja tasa de crecimiento se debe a una situación coyuntural de los productos para el cuidado del cabello que incluso la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética también ha mencionado en su informe anual. Por último, es interesante mencionar que estos productos no requieren las mismas inversiones en publicidad y promoción que los productos del resto de divisiones, por ello, la necesidad de fondos es también menor.

- L'Oréal Luxe: constituye el 30,8% de las ventas del Grupo L'Oréal en el año 2016 y su tasa de crecimiento ha sido de un 6,9%. En consecuencia, se trata de un producto estrella para la Empresa, siendo la marca Lancôme la número uno en el mundo en cosmética de lujo. La posición competitiva es fuerte y la tasa de crecimiento es alta, especialmente en los productos de maquillaje que han experimentado un crecimiento del 25%, y en la marca Yves Saint Laurent que ha crecido un 29%.
- Cosmética activa: supuso el 7,5% de las ventas en 2016 y presentó una tasa de crecimiento del 5,7% respecto al año anterior. Es otro producto estrella para L'Oréal, que cuenta con marcas líderes en dermocosmética como La Roche-Posay (con un crecimiento del 12%) y SkinCeuticals. A pesar de representar una pequeña parte de las ventas de la Empresa, su rentabilidad es de un 23,2%, siendo la más alta de entre todas las divisiones.

7.2. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO nos permite conocer en qué situación se encuentra la empresa gracias al análisis de sus características internas (fortalezas y debilidades) y sus características externas (oportunidades y amenazas).

Gráfico 7.2. Análisis DAFO del Grupo L'Oréal

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Líder del sector cosmético ✓ Grandes inversiones en I+D+i ✓ Presencia en redes sociales ✓ Reconocimiento ✓ Estrategia de marketing ✓ Experiencia en el sector ✓ Variedad de marcas 	<ul style="list-style-type: none"> × Elevados costes × Dependencia de gustos personales × Necesidad de innovación constante × Gran tamaño de la organización
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevos segmentos de mercado ✓ Cambios en las modas (*) ✓ Expansión geográfica ✓ Incremento de tiendas propias 	<ul style="list-style-type: none"> × Crisis económica × Desempleo × Aumento de competidores × Rechazo por parte de clientes

Fuente: Elaboración propia

En el ámbito interno, se puede observar que el Grupo cuenta con grandes fortalezas que han ido comentándose a lo largo del proyecto. En contrapartida a esas fortalezas, entre las debilidades del Grupo se encuentran los elevados costes, el gran tamaño de la Empresa que hace que la gestión sea más complicada y la dependencia de los gustos personales.

En el ámbito externo, L'Oréal puede encontrar grandes oportunidades accediendo a nuevos segmentos de mercado o aprovechando los cambios que se producen en las modas para adelantarse a la competencia. Si bien, esto último podría suponer también una amenaza en caso de no ser la primera empresa en adaptarse. Otras oportunidades serían la expansión geográfica o el incremento de tiendas propias. Sin embargo, L'Oréal se enfrenta a amenazas como la crisis económica y el desempleo, al aumento de empresas competidoras o el rechazo por parte de clientes.

Debido a que las fortalezas y las oportunidades son superiores a las debilidades y amenazas, el Grupo L'Oréal debe llevar a cabo una estrategia ofensiva, optimizando las fortalezas para, de este modo, lograr maximizar las oportunidades que ofrece el mercado.

8. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

La estrategia competitiva es la forma que tiene la empresa de enfrentarse a sus competidores para obtener un rendimiento superior en el sector. Existen características de la Empresa que la diferencian del resto, suponiendo una ventaja competitiva.

La estrategia competitiva del Grupo L'Oréal es la diferenciación, ofreciendo productos con unas características en cuanto a calidad e innovación superiores a las de sus competidores, lo que hace que los clientes estén dispuestos a pagar un precio superior. En un sector como el cosmético, los clientes valoran que los productos sean de calidad, ya que se trata de productos que van a emplear para mejorar su aspecto físico y sobresalir del resto.

Las principales fuentes de diferenciación del Grupo son:

- La investigación y desarrollo aplicados a la producción, que permiten elaborar un productos únicos y de calidad. L'Oréal dispone de 23 centros de investigación a lo largo del mundo y de cerca de 4.000 empleados dedicados a la I+D, gracias a esto, en el año 2016 registró 473 patentes.
- Adaptación de los productos a cada tipo de persona (cultura, tipo de piel, tipo de cabello, gustos personales...) y gran diversidad de marcas.
- El empleo de materias primas seleccionadas específicamente de modo que su impacto ambiental sea mínimo y evitando la crueldad animal.
- Una fuerte inversión en Marketing, lo que la hace situarse como una de las empresas que más dinero dedica a la publicidad y promoción, y una continua adaptación al Marketing Digital y las redes sociales.
- Reconocimiento y prestigio internacional de los productos del Grupo L'Oréal.
- El Grupo da mucha importancia a las medidas de Responsabilidad Social y tiene una política ética sólida, lo cual ha servido para ser galardonado en varias ocasiones con premios en materia de RSC y ser nombrada una de las empresas más éticas del mundo.

Es difícil para los competidores imitar las ventajas competitivas de L'Oréal porque esta cuenta con grandes recursos para hacer frente a la inversión que supone mantener la estrategia de diferenciación y marcas diversificadas, y además, gracias a las patentes el Grupo posee derechos exclusivos para utilizar las innovaciones desarrolladas, siendo por tanto, la única empresa en el mercado que puede ofrecer esas características. Sin embargo, por el gran dinamismo de la industria, es complicado mantener las ventajas competitivas y se debe realizar un esfuerzo constante.

9. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

9.1. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

El crecimiento es una estrategia vital para cualquier empresa, es indispensable crecer para mantener la posición competitiva en un entorno complejo y dinámico. En el caso del Grupo L'Oréal, ese crecimiento se da a través tanto de estrategias de expansión, desarrollando nuevos productos y ampliando el número de mercados en los que actúa, cómo de estrategias de penetración en el mercado, dirigiéndose a los consumidores y mercados actuales con los productos ya existentes de la empresa.

Por una parte, con la penetración de mercado se pretende incrementar las ventas de los productos actuales de L'Oréal, para ello realiza grandes campañas de publicidad y promoción dirigidas no sólo a sus clientes actuales, sino también buscando captar nuevos clientes. En cambio, se continúan empleando las mismas fábricas, los mismos recursos financieros, la misma estructura administrativa, etc.

A su vez, realiza una estrategia de desarrollo de productos, elaborando, gracias a los resultados obtenidos en el proceso de I+D, productos con características novedosas. Estas modificaciones son tanto accesorias, como por ejemplo la evolución de la gama de productos para el cabello Garnier Fructis a lo largo de los años, en los que ha ido variando el packaging y la composición de los productos, como sustanciales, con el lanzamiento de productos completamente nuevos tales como el spray retoca-raíces Magic Retouch de L'Oréal Paris.

Simultáneamente, el Grupo lleva a cabo una estrategia de desarrollo de mercados. L'Oréal está presente en más de 130 países del mundo, pero no todas las marcas con las que el Grupo opera están presentes en todos esos países. Por ejemplo, mientras que en España opera con cinco marcas en su división de gran consumo (L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York, Essie y NYX), en la India están presentes solamente tres, no comercializándose en ese país Essie y NYX, que posiblemente comiencen a estar disponibles en la India dentro de unos años, cuando se compruebe como funcionan en los mercados más tradicionales de L'Oréal.

Finalmente, durante este año 2017, el Grupo L'Oréal llevo a cabo una reestructuración de su cartera de negocios. Se deshizo de The Body Shop, que hasta el momento era una de sus Unidades Estratégicas de Negocio. El motivo fue que durante los últimos ejercicios no había dado los resultados económicos esperados y, por tanto, fue vendida a la empresa brasileña Natura por 1.000 millones de euros.

9.2. MÉTODOS DE DESARROLLO

Los métodos de desarrollo de la empresa plantean modificaciones tanto cuantitativas como cualitativas, y están orientados hacia la creación de valor. El Grupo L'Oréal se ha desarrollado a través de medidas de crecimiento, tanto interno como externo, y mediante la cooperación.

En cuanto al crecimiento interno, la Empresa ha invertido en su propia estructura de diferentes maneras: ha destinado 42 millones de euros en la creación de un nuevo centro mundial de investigación en Brasil en el año 2017 y ha construido una planta de producción en Egipto por 50 millones de euros, entre otros. Además, recibe anualmente más de 1 millón de solicitudes de empleo, que gestiona de manera adecuada para contar con los mejores talentos.

En relación con el desarrollo externo, L'Oréal ha adquirido en enero de 2017 las marcas CeraVe, AcneFree y Ambi a la compañía Valeant por 1.225 millones de euros, reforzando de este modo su división de cosmética activa. También adquirió IT

Cosmetics por 1.095 millones de euros en el año 2016. A lo largo de toda su historia, la Compañía se ha caracterizado por crecer mediante la adquisición de marcas, comenzando en el año 1967 con Garnier y Lancôme.

Conjuntamente, el Grupo ha realizado numerosos acuerdos de cooperación: en España, firmó un acuerdo con la compañía Alliance Healthcare en el año 2009 para distribuir sus productos en diferentes farmacias españolas, asimismo, la marca L'Oréal Professionnel ha firmado un acuerdo en el año 2016 con la cadena de peluquerías Spejo's para dar un nuevo enfoque a los cerca de 100 salones que posee la cadena.

Entre los acuerdo más recientes de L'Oréal se encuentra la alianza estratégica con el campus de *Startups* más grande del mundo, Station F. Gracias a este acuerdo, el Grupo financiará 62 puestos de trabajo y brindará apoyo a las *startup* del campus. En contrapartida, L'Oréal localizará allí su aceleradora de belleza. Al mismo tiempo, en noviembre del año 2017 se ha firmado un acuerdo con la empresa Carbios para bio-reciclar el plástico a nivel industrial.

Finalmente, el Grupo L'Oréal cuenta con acuerdos accionariales de intercambio de acciones con Nestlé. Este acuerdo se remonta al año 1974 cuando el Grupo vendió el 30% de sus acciones a Nestlé, no obstante, en el año 2014 Nestlé vendió el 8% de esas acciones, que fueron re-adquiridas por el Grupo L'Oréal.

10. CONCLUSIÓN

El éxito del Grupo L'Oréal se basa en el conocimiento que este tiene sobre los gustos de sus consumidores, sabiendo adaptar perfectamente sus productos a los segmentos de mercado existentes y ofreciendo bienes completamente innovadores y de calidad. La estrategia desarrollada por el Grupo es la diferenciación, basada en una fuerte inversión en I+D y en marketing, el uso de ingredientes y materiales de calidad para la elaboración de los productos y el prestigio con el que cuenta L'Oréal como compañía, por lo que se ha situado como la cuadragésimo quinta marca más valiosa del mundo según *Interbrand* en 2017.

Los cambios en la sociedad están haciendo surgir nuevos segmentos de mercado que hasta ahora no encuentran sus necesidades cubiertas, o no existe la suficiente oferta en lo referente a la cosmética. Tal es el caso del aumento del uso de maquillaje para hombres o los productos adaptados al cabello de personas de ascendencia africana, por los cuáles el Grupo L'Oréal ya ha comenzado a interesarse y sin duda alguna, le ha supuesto una ventaja frente a la competencia.

Asimismo, el Grupo también está adaptándose constantemente a la publicidad y promoción a través de redes sociales, lo cual supone una forma de acceder a un colectivo cada vez mayor de jóvenes que conocen las tendencias en cosmética a través de los *influencers* del momento en lugar de a través de formas más tradicionales como los medios de comunicación.

Durante los últimos años están aumentando en gran medida las ventas mediante E-commerce, que para el Grupo se han incrementado en un 32,7% respecto al año 2015. Es por esto que L'Oréal debería acrecentar los esfuerzos dedicados al E-commerce. En la actualidad, existe la opción de comprar a través de, por ejemplo, la página web de L'Oréal Paris, la cual en el momento de realizar la compra nos redirige a las páginas de Amazon, Maquillalia o Primor. Una vez comprobado el funcionamiento del E-commerce, es momento de aumentar las relaciones con otras plataformas de venta a través de internet o incluso, experimentar el beneficio que podría suponer crear el Grupo su propia plataforma de ventas a través de E-commerce.

Por otro lado, en la actualidad el Grupo L'Oréal posee tiendas propias con algunas de sus marcas, como NYX o Kiehl's, y ha iniciado la apertura de tiendas propias con la marca L'Oréal Paris. Una recomendación para el Grupo sería la apertura de tiendas propias en las cuales se comercializasen todas las marcas de la compañía, con un modelo de negocio similar al de las cadenas de cosméticos Sephora o Douglas, donde se distribuyen todo tipo de marcas, incluyéndose algunas del Grupo L'Oréal.

Adicionalmente, considero que a L'Oréal le ha dado buen resultado su estrategia de adquisición de marcas de éxito y la realización de elevadas inversiones en I+D, y por tanto, creo que se debería continuar poniendo en funcionamiento esa táctica.

Para finalizar, uno de los asuntos recientes que más preocupa del Grupo L'Oréal tras el fallecimiento de su propietaria Liliane Bettencourt, son las posibles discordias con Nestlé, que posee el 23% de las acciones de L'Oréal. Antes de perecer, la propietaria acordó un pacto de no agresión con Nestlé, de modo que estos no pudiesen realizar ninguna maniobra con las acciones del Grupo L'Oréal hasta 6 meses después de la defunción de Bettencourt, por tanto, se está a la espera de lo que pueda suceder durante el próximo año.

11. BIBLIOGRAFÍA

ABELL, D.F. 1980. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Nueva Jersey: Prentice Hall.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE PERFUMERÍA Y COSMÉTICA. 2016. [Consulta: 16 noviembre 2017]. Disponible en: <https://www.stanpa.com/>.

BBC. 2017. *Hombres con colorete, pestañas delineadas y labios pintados: ¿está desapareciendo el tabú alrededor del maquillaje masculino?*. [Consulta: 26 noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.bbc.com/>.

BEIERSDORF. 2017. [Consulta: 12 noviembre 2017]. Disponible en: <https://www.beiersdorf.com/>.

BOLSAMANÍA. 2017. *Las 20 mayores anunciantes de España reducen casi un 3% su inversión en publicidad en 2016*. [Consulta: 17 noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.bolsamania.com/>.

CARBON DISCLOSURE PROGRAM. 2017. [Consulta: 15 noviembre 2017]. Disponible en: <https://www.cdp.net/es/scores-2017/casestudy-loreal>.

DATOS MACRO. 2017. *Desempleo de España* [Consulta: 11 noviembre 2017]. Disponible en: <https://www.datosmacro.com/>.

DATOS MACRO. 2017. *PIB de España* [Consulta: 11 noviembre 2017]. Disponible en: <https://www.datosmacro.com/>.

DEL POZO, M. 2017. *L'Oréal-Nestlé: ¿Quién comprará a quién?*. En: *Expansión*. 28 Sep 2017. [Consulta: 20 noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.expansion.com/blogs/peon-de-dama/2017/09/28/loreal-nestle-quien-comprara-a-quien.html>.

EL ECONOMISTA. 2017. *Cotización de L'Oréal*. [Consulta: 15 noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/empresa/LOREAL#>.

EL ECONOMISTA. 2017. *L'Oreal compra a Valeant tres marcas por 1.225 millones de euros*. [Consulta: 14 noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/>.

ETHISPHERE INSTITUTE. 2017. *World's Most Ethical Companies* [Consulta: 16 noviembre 2017]. Disponible en: <https://ethisphere.com/>.

EUROPA PRESS. 2016. *L'Oréal logra un acuerdo para comprar IT Cosmetics por 1.100 millones*. [Consulta: 25 noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.europapress.es/>.

EXPANSIÓN. 2017. *L'Oréal y su apuesta por la personalización*. [Consulta: 25 noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.expansion.com/>.

EXPANSIÓN. 2017. *L'Oréal: "Los contratos los seguirán firmando los humanos"*. [Consulta: 27 noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.expansion.com/>.

EXPANSIÓN. 2017. *L'Oreal acepta la oferta de 1.000 millones de la brasileña Natura por The Body Shop*. [Consulta: 18 noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.expansion.com/>.

FORBES. 2017. *The World's Billionaires*. [Consulta: 12 noviembre 2017]. Disponible en: <https://www.forbes.com/>.

FREEMAN, R. E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

GERMAINE DE CAPUCCINI. 2017. [Consulta: 12 noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.germaine-de-capuccini.com/>.

INSTITUTO ESPAÑOL. 2017. [Consulta: 12 noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.institutoespanol.com/>.

INTERBRAND. 2017. *Best Global Brands 2017 Rankings* [Consulta: 24 noviembre 2017]. Disponible en: <http://interbrand.com/>.

L'ORÉAL. 2016. *Annual Report 2016*. [Consulta: 7 noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.loreal-finance.com/eng/annual-report>.

L'ORÉAL. 2017. [Consulta: 7 noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.loreal.es/>.

LA VANGUARDIA. 2016. *La Comunidad de Madrid premia a L'Oréal por fomentar la igual de salarios entre sus directivos*. [Consulta: 12 noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.lavanguardia.com/>.

MENGUZZATO, M. & RENAU, J. J., 1991. *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel S.A..

NATURA BISSÉ. 2017. [Consulta: 12 noviembre 2017]. Disponible en: <https://www.naturabisse.com/es>.

OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. 2017. [Consulta: 7 noviembre 2017]. Disponible en: <http://observatoriorsc.org/>.

PMFARMA. 2009. *Acuerdo de distribución entre L'Oréal y Alliance Healthcare España en el canal farmacias*. [Consulta: 25 noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.pmfarma.es/>.

PROCTER & GAMBLE. 2017. [Consulta: 12 noviembre 2017]. Disponible en: <https://us.pg.com/>.

PUIG. 2017. [Consulta: 12 noviembre 2017]. Disponible en: <https://www.puig.com/en/>.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. 2017. [Consulta: 10 noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.rae.es/>.

Reglamento (CE) no 1223/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 30 de noviembre de 2009 , sobre los productos cosméticos [Consulta: 22 noviembre 2017]. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/>.

Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) [base de datos online]. 2017. Madrid: Informa. Informe empresa "L'Oréal España S.A.". [Consulta: 17 noviembre 2017]. Disponible mediante licencia: <http://www.informa.es/es/soluciones-financieras/sabi>.

Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) [base de datos online]. 2017. Madrid: Informa. Informe empresa "Productos Capilares L'Oréal S.A.". [Consulta: 17 noviembre 2017]. Disponible mediante licencia: <http://www.informa.es/es/soluciones-financieras/sabi>.

Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) [base de datos online]. 2017. Madrid: Informa. Informe empresa "Estée Lauder S.A.". [Consulta: 17 noviembre 2017]. Disponible mediante licencia: <http://www.informa.es/es/soluciones-financieras/sabi>.

THE ESTÉE LAUDER COMPANIES INC.. 2017. [Consulta: 14 noviembre 2017]. Disponible en: <https://www.elcompanies.com/>.

UNILEVER. 2017. [Consulta: 12 noviembre 2017]. Disponible en: <https://www.unilever.com/>.