



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS
CURSO 2019-2020**

TRABAJO DE FIN DE GRADO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE OLAY

STRATEGIC ANALYSIS OF OLAY

Presentado por **Vidal Pérez, Mariana**
Tutelado por **Díaz Rubín, José María**

Santander, febrero 2020

ÍNDICE

1. RESUMEN	4
2. INTRODUCCIÓN	6
3. HISTORIA DE OLAY	7
4. ANÁLISIS PRIMARIO	8
4.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	8
4.2 GRUPOS DE INTERÉS	9
5. ANÁLISIS INTERNO	11
5.1 CAMPO DE ACTIVIDAD	11
5.2 UENS	12
5.3 EL PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	13
5.4 LA CADENA DE VALOR	15
6. ANÁLISIS EXTERNO	18
6.1 ENTORNO GENERAL	18
6.2 ENTORNO ESPECÍFICO	21
6.2.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA	21
6.2.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS SEGÚN PORTER	22
7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	24
7.1 ANÁLISIS DAFO	24
7.2 MATRIZ BCG	25
9. CONCLUSIÓN	27
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1. Modelo de Abell.....	10
Gráfico 5.3. Perfil Estratégico de Olay.....	12
Gráfico 5.4. Cadena de Valor de Olay.....	15
Gráfico 6.1. Perfil Estratégico de Olay en España.....	17
Gráfico 7.1. Análisis DAFO de Olay.....	22
Gráfico 7.2. Matriz BCG de Olay	23

1. RESUMEN

Hoy en día, la dirección estratégica es fundamental en las empresas debido al permanente cambio al que están expuestas, consiguiendo reducir la incertidumbre y comprender mejor la situación real de la empresa. Gracias a este proceso, las empresas consiguen introducirse en el medio exterior accediendo así a información necesaria y crucial para fijar sus objetivos y ser una sociedad más competitiva.

Dada la importancia que tiene la dirección estratégica, el objetivo de este trabajo es analizar la empresa Olay, empresa del sector del cuidado de la piel la cual lleva más de 50 años en el mercado. He elegido el sector del cuidado de la piel ya que es un mercado complejo, cambiante y muy competitivo por lo que me parece interesante analizar todos esos cambios y como la empresa actúa ante ellos. Además, Olay es una empresa que cuenta con varias gamas, lo que proporcionará un análisis de las diferentes estrategias que se decide llevar a cabo en los productos comercializados dependiendo de para qué público va a ir dirigido.

Para realizar este análisis estratégico, la estructura que va a seguir el trabajo empezará por un análisis interno de la sociedad cuyo objetivo es conocer la razón de existir Olay, es decir, el camino que sigue la empresa para alcanzar sus objetivos. Por otro lado, se estudiará la identidad de la empresa e identificará su campo de actividad, siguiendo con las UENs y el perfil estratégico, conociendo así sus fortalezas y debilidades. Seguidamente, se recogerá información sobre el entorno general y específico descubriendo así oportunidades y amenazas. Toda la información analizada se reflejará en el análisis DAFO y la matriz BCG, herramientas muy útiles para el diagnóstico estratégico de la empresa y que gracias a ellas ayudaran a decidir qué estrategia es adecuada utilizar en la empresa.

Palabras clave: Olay, estrategia, cuidado de la piel, dirección estratégica, análisis

ABSTRACT

Nowadays, the strategic direction is fundamental in the companies due to the permanent change to which they are exposed, being able to reduce the uncertainty and to understand better the real situation of the company. Thanks to this process, companies manage to enter the external environment, thus accessing the necessary and crucial information to set their objectives and be a more competitive society.

Given the importance of strategic management, the objective of this work is to analyze the company Olay, a company in the skin care sector which has been in the market for more than 50 years. I have chosen the skin care sector because it is a complex, changing and very competitive market, so it seems interesting to analyze all these changes and how the company acts before them. In addition, Olay is a company that has several ranges, which will provide an analysis of the different strategies that are decided to be carried out in the products marketed depending on what audience it will be aimed for.

To carry out this strategic analysis, the structure that will follow the work will begin with an internal analysis of the society whose objective is to know the reason for Olay, that is, the path that the company follows to achieve its objectives. On the other hand, the identity of the company will be studied, and its field of activity will be identified, following the UENs and the strategic profile, thus knowing its strengths and weaknesses. Next, information about the general and specific environment will be collected, thus discovering opportunities and threats. All the information analyzed will be reflected in the SWOT analysis and the BCG matrix, very useful tools for the strategic diagnosis of the company and that thanks to them will help to decide which strategy is appropriate to use in the company.

2. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se va a analizar la situación estratégica de Olay, empresa perteneciente al sector de la cosmética y cuidado corporal, centrada en mujeres de mediana y avanzada edad cuyo objetivo es combatir los signos de la edad y cuidar la piel.

Se ha decidido realizar la investigación y análisis de Olay debido a la presencia de la marca en mi entorno desde hace muchos años, y que, gracias a ello, me ha permitido ver la evolución de sus productos durante un largo periodo de tiempo, así como la admiración que tienen mis familiares en la compañía. Hay que mencionar, además la fuerte inversión que ha realizado la empresa en los últimos meses en publicidad y promoción de sus productos, llegando así a un público más joven y en el que yo me puedo encontrar, aumentando así interés en esta marca. Es importante mencionar también el cambio del consumo de productos cosméticos y del cuidado facial por parte de los consumidores, debido al actual estilo de vida de la sociedad, con una mayor preocupación por el aspecto físico exigiendo productos innovadores que garanticen soluciones reales.

Por todo esto, el objetivo de este proyecto es el de conocer los métodos y herramientas utilizadas por parte de Olay para adaptarse a las nuevas necesidades de los consumidores y la utilización de las nuevas tecnologías existentes en sus productos actuales, para así aplicar una estrategia adecuada dependiendo del análisis interno y externo de la empresa.

A lo largo de este trabajo, se ha realizado un estudio sobre las diferentes unidades estratégicas de negocio que posee Olay y los criterios que ha elegido para diferenciarlas. Posteriormente se ha analizado tanto interna como externamente a la empresa de una manera simultánea y se han recomendado estrategias para disminuir los puntos débiles de la empresa y potenciar sus puntos fuertes.

3. HISTORIA DE OLAY

Olay nació en el año 1952 gracias a Graham Wulff, químico sudafricano, en un laboratorio casero, inspirado y ayudado por su esposa la cual buscaba un producto para el cuidado de la piel hidratante pero no graso. Tras muchas pruebas, Graham y su mujer consiguieron crear con los mejores componentes que tenían a su disposición, una crema de rápida absorción, color rosado y un exquisito olor, el aceite de Olay Beauty Fluid (*Oil of Olay*).

Con la ayuda de una agencia de publicidad tuvieron la oportunidad de comercializar su producto vía local hasta que, en 1959, la marca comienza a estar disponible para las mujeres de países como Australia y Estados Unidos. Posteriormente, *Oil of Olay* fue perfeccionando su técnica con el fin de adaptarse a las necesidades de las mujeres, y convirtiéndose en la década de los 90 en **Olay**. La década de los 90 fue un periodo en el que Olay sufrió grandes cambios, principalmente en la inversión que se decidió hacer en tecnología e investigación, consiguiendo un producto más completo y con importantes efectos anti-edad en la piel, ya no era solo una crema hidratante del mercado.

En 2003, Olay llega a nuestro país dentro de la cartera de marcas de P&G, multinacional dividida en cuatro sectores de negocio: Belleza; Cuidado de la Salud y Aseo Personal; Cuidados de la Ropa y del Hogar; y Cuidado Femenino y del Bebé.

Actualmente, Olay es una de las marcas más valiosas del sector de la belleza, y se mantiene fiel a sus principios fundacionales: una profunda comprensión de las necesidades cambiantes de la mujer, y la combinación de productos que se ajustan a sus necesidades con los últimos avances en la tecnología del cuidado de la piel. El resultado final es la alta calidad que las mujeres de hoy en día esperan de los productos de Olay. Comercializa sus productos a más de 80 millones de mujeres en cinco continentes.

Además, en nuestro país, Olay ha sido premiada numerosas veces, confirmando una vez más la calidad de sus productos, como es el caso de la crema *Regenerist Luminous*, la cual fue premiada en los Premios de Belleza de YoDona en 2014.

4. ANÁLISIS PRIMARIO

En esta primera parte del análisis estratégico de Olay, se va a comentar diferentes aspectos relacionados con la parte interna de la empresa, definiendo la misión, visión y los objetivos a cumplir, obteniendo de esta forma información sobre aspectos fundamentales de la compañía. Por otro lado, se llevará a cabo la clasificación de los diferentes grupos de interés que componen Olay, identificando los más influyentes.

4.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Olay representa una marca cuya **misión** es *“ofrecer soluciones para que tu piel luzca siempre joven. Mientras que algunos aspectos pueden revelar tu edad, tu piel no tiene por qué hacerlo.”* (Olay, 2019).

La misión de una empresa es el motivo por el que existe dicha empresa, su razón de ser. En el caso de Olay, su razón de ser va más allá del cuidado de la piel, tiene la misión de realmente mejorar la piel de la mujer y que esta luzca joven.

Olay ofrece al cliente productos innovadores que resaltan su belleza adaptándose en todo momento al entorno y a las nuevas necesidades de sus clientes, en un sector en constante cambio como es el de la belleza y cuidado de la piel, pero siempre siendo fiel a su razón de ser.

“Comenzando por nuestro “fluido de belleza rosa” en 1952, siempre hemos sostenido la creencia de que es posible que todas las mujeres saquen el máximo partido a su belleza. Descubre por qué cada segundo, en algún lugar del mundo, una mujer elige Olay.”

En lo referente a la **visión** de una empresa, se puede definir como las aspiraciones que tiene o aquello en lo que pretende convertirse en el largo plazo.

A finales de los años 90, el grupo P&G amplió sus planes de globalización incorporando a *Oil Of Olay* junto a otras marcas del sector de belleza, en su grupo de empresa. A partir de esta absorción, *Oil of Olay*, se denominó *Olay* y con ello, se implantaron importantes cambios en la estrategia de la marca, la cual proyectaba una imagen anticuada, incluyendo un cambio en su visión y sus aspiraciones futuras.

La visión de Olay plantea alcanzar una cuota global que la convierta en una de las marcas líderes del mercado, y conseguir que el cuidado de la piel sea un pilar fundamental de la belleza, según el libro *Jugar para ganar: Cómo funciona realmente la estrategia de empresa* escrito por A. G. Lafley y Roger L. Martin.

En cuanto a los objetivos de la marca, Olay pretende llevar a cabo diferentes medidas para cumplirlos, en concreto sus objetivos se pueden sintetizar:

- Ser una empresa con conciencia medioambiental.
- Incrementar sus ventas año a año.
- Ofrecer a sus clientes un producto de calidad.
- Innovación en sus productos, con la misma calidad de producto que las marcas de prestigio a un precio asequible.
- Proporcionar a los consumidores la aspiración del mercado de prestigio y la asequibilidad de marcas masivas.
- Asegurar la seguridad y fiabilidad de sus productos

- Ir más allá del cuidado de la piel teniendo la misión de realmente mejorar la piel de la mujer
- Ofrecer resultados de productos excelentes, probados y demostrables

4.2 GRUPOS DE INTERÉS

Los Grupos de Interés se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y, por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas (Freeman, 1983)

Es importante destacar que la definición de stakeholders no recoge solo a personas o grupos que participan internamente en la organización, sino que también, intervienen aquellos agentes que son externos a ella, cada uno con sus propios intereses y su grado de implicación.

Para analizar de una forma eficiente y ordenada, se van a utilizar tres parámetros para clasificar a los grupos de interés: poder, urgencia y legitimidad. Gracias a esta clasificación, se identifica a aquellos grupos con mayor poder y con más influencia, lo que afectará al desarrollo de una estrategia focalizada en aquellos grupos poderosos.

Dentro de los agentes internos de la organización, se dividen en tres grandes grupos: empleados, gerentes y propietarios.

Los **empleados** son un pilar fundamental para cumplir los objetivos que Olay tiene fijados, por lo que la compañía trabaja constantemente para que los derechos e intereses de sus empleados estén siempre presentes. Actualmente, Olay junto a otras empresas del grupo Procter & Gamble, se sitúa a la cabeza de las empresas en número de semanas de baja que ofrece a sus empleados. Con este hecho, la compañía fomenta la igualdad entre hombres y mujeres, además de facilitar la conciliación familiar, dato que reafirma la importancia de los empleados para la compañía.

Procter & Gamble es un grupo empresarial que posee varias marcas basadas en 10 categorías muy diferenciadas, siendo cada una independiente de las otras, teniendo una estrategia general de marca y sus correspondientes directivos al frente. Es por esto, que, en el caso de Olay, perteneciente al grupo de cuidado personal y de la piel junto a otras marcas, tiene como **gerente** principal actualmente a David S. Taylor, ejecutivo de negocios estadounidense y actual CEO y presidente del grupo empresarial. Este grupo de interés es un grupo crucial, concretamente es un grupo definitivo que cuenta con legitimidad, poder y urgencia.

Por otro lado, finalizando con las partes interesadas internas de la compañía, los accionistas o **propietarios** del gigante americano son principalmente instituciones (65,34%) destacando a la gestoría The Vanguard Group, la más grande del mundo, con un total de 221.176.691 acciones (8,87%), seguido de Blackrock Inc, (6,88%) según Yahoo Finanzas. Este grupo es un grupo crucial y definitivo, que cuenta tanto con poder y legitimidad como con urgencia.

Los *stakeholders* externos de la compañía se pueden dividir en Proveedores, Sociedad, Acreedores y Clientes.

Olay cuenta con una cartera de **clientes** repartida por todo el mundo, es por esto por lo que la marca debe saber adaptarse a diversos perfiles dependiendo donde va a implantar su estrategia. Olay, al tratarse de una marca de belleza asentada en el mercado, cuenta con un alto porcentaje de clientes fidelizados a sus productos, los cuales se pueden calificar como clientes cruciales, y que poseen poder, legitimidad y urgencia.

urgencia. Por otro lado, aquellos clientes no tan habituales de la marca no contarían con ese poder, no obstante, es un grupo que tiene legitimidad debido a que en un futuro pueden convertirse en clientes top gracias a una estrategia impulsada por la empresa, se denominaría en este caso, grupo dependiente.

La **sociedad** se puede clasificar como un grupo discrecional, es decir, un grupo sin poder ni urgencia, pero sí con legitimidad. En general, la sociedad para una empresa es relevante por el simple hecho de convivir en la misma, sin embargo, no es un grupo que se tenga muy en cuenta a la hora de elegir una estrategia.

Asimismo, Olay cuenta con **proveedores y acreedores** alrededor de todo el mundo, los cuales pertenecen al grupo de demandantes, con un alto poder de negociación.

En definitiva, la comunicación con los diferentes grupos de interés por parte de Olay es crucial a la hora de desarrollar una estrategia para la marca. Asimismo, una vez clasificados los diferentes stakeholders que posee la compañía, resulta más fácil focalizar la mayoría de recursos económicos y conocimientos en aquellos grupos con mayor poder e influencia para la marca, sin olvidarse de aquellos grupos menos poderosos, pero con cierta legitimidad y mantener así un equilibrio.

5. ANÁLISIS INTERNO

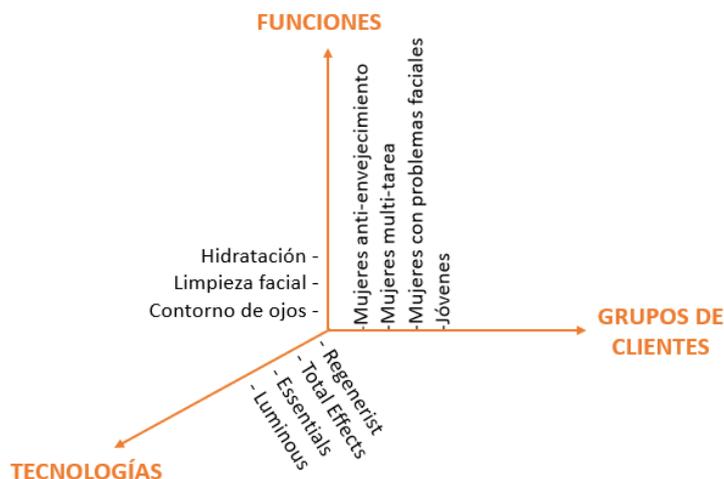
A continuación, se va a analizar internamente a Olay, con el objetivo de reconocer sus puntos fuertes y aquellos en los que la empresa tiene que mejorar, o puntos débiles. Con este análisis se pretende hacer más eficiente a la compañía con el uso de herramientas como son la cadena de valor y el perfil estratégico de la empresa. Inicialmente se estudiará la identidad de la empresa identificando su campo de actividad, además de las UENs. A partir de los resultados obtenidos, y su posterior análisis externo, toda la información recogida se verá plasmada en un DAFO y matriz BCG.

5.1 CAMPO DE ACTIVIDAD

Se denomina campo de actividad de la empresa al conjunto de productos y mercados en los que se quiere competir. También hace referencia al punto de partida de la estrategia, ya que afecta al conjunto de la empresa y a su desarrollo futuro.

En este caso, se va a analizar el campo de actividad de Olay según el modelo Abell (1980) el cual se enfoca en tres dimensiones: las funciones a cubrir (que se quiere satisfacer), los grupos de clientes a los cuales se dirige (a quien se quiere satisfacer), y las tecnologías aplicadas (como se cubrirán esas necesidades).

Gráfico 5.1. Modelo de Abell



Fuente: Elaboración propia

Antes de comenzar a realizar el análisis del campo de actividad de Olay, es importante explicar los criterios en los que se ha basado la clasificación del grupo de clientes, en el que, como puede observarse en el gráfico se ha centrado en el sector femenino.

Los productos que ofrece esta empresa, desde su creación con el famoso aceite *Oil of Olay*, han sido pensados para un único grupo de clientes, las mujeres. Sin embargo, aunque en este caso se va a seguir optando por esta clasificación, al tratarse

de productos para el cuidado facial, podría catalogarse como *unisex* y tener clientes de género masculino.

En relación con la clasificación de los grupos de clientes a los que la compañía quiere satisfacer, se ha optado por clasificar a las consumidoras por la actitud hacia sus necesidades de cuidado de la piel y sus costumbres. Por un lado, la mujer antienvjecimiento, es aquella consumidora que busca lo último en ingredientes/tecnología anti-edad y soluciones momentáneas y efectivas. La mujer multi-tarea por lo general suele ser una mujer de mediana edad con poco tiempo para cuidarse y que busca un producto eficaz el cual proporcione una solución global y que no requiera mucho tiempo. Por otro lado, las mujeres con problemas faciales son aquellas las cuales necesitan productos específicos para sus dolencias, además de exámenes para combatir de la forma más eficaz posible sus problemas fisonómicos. En último lugar se encuentran las clientas más jóvenes o inexpertas en el mundo del cuidado de la piel, consumidoras entre los 15-25 años que aún no son clientas fieles de la marca, y que consumen los productos más básicos de Olay.

Por otro lado, las funciones que cubre Olay con sus productos se han dividido en tres grandes secciones, con un fin común, el cuidado de la piel: la hidratación, la limpieza facial y el contorno de ojos. Para cubrir estas necesidades, se han seleccionado cuatro colecciones: *Regenerist*, orientada a la mujer antienvjecimiento; *Total Effects*, dirigida a la mujer multitarea; *Essentials*, ofrecida a aquellas jóvenes que aún no conocen bien la marca ni utilizan asiduamente productos para el cuidado facial y están empezando a utilizar los productos de la compañía de Olay y, por último, la colección *Luminous*, para las clientas con problemas específicos en la piel.

5.2 UENS

En lo que concierne a las unidades estratégicas de negocio (UENs), se pueden definir como “*grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, así como factores claves comunes para el éxito*” (Michael E. Porter, 2000).

Como se ha podido observar en el análisis del campo de actividad, Olay es una marca que se centra en el mercado del cuidado de la piel casi en su totalidad para el público femenino. A continuación, se van a identificar las unidades estratégicas de negocio de Olay, que en este caso se han estructurado en función de las cuatro líneas principales de producto comentadas anteriormente en el modelo de Abell. Esta decisión se ha basado en que cada línea de producto cubre una serie de necesidades específicas para cada grupo de clientes, es decir, cada unidad estratégica de negocio va dirigida a mercados diferentes que requieren una oferta de productos específica.

En el caso de Olay, la línea ***Regenerist*** está enfocada en aquellas mujeres con un poder adquisitivo medio-alto que están dispuestas a pagar un precio moderadamente alto por productos para el cuidado de su piel. Por lo tanto, buscan soluciones específicas y duraderas para sus preocupaciones relacionadas con la piel, especialmente con los signos de la edad. *Regenerist* ofrece soluciones avanzadas a los problemas anti-edad más rebeldes. En el caso de la línea ***Total Effects***, está orientada a mujeres con un alto ritmo de vida y que al igual que la anterior línea, buscan efectos duraderos con productos de calidad, sin embargo, no se centra tanto en los signos de la edad como tal, sino que ofrece una solución más completa sin profundizar tanto en las arrugas o marcas de expresión. Por otro lado, la línea ***Essentials*** busca un público más joven, o inexperto en el cuidado de la piel, teniendo como objetivo principal atraer clientas a la marca y que, a través de esta línea en un futuro quieran adquirir productos de otras colecciones. Por

último, la colección **Luminous** es la línea que se centra en los problemas cutáneos, lo que requiere el uso de una tecnología mayor a la hora de crear los productos y una investigación más profunda.

Las estrategias que se llevarán a cabo en cada unidad estratégica de negocio serán distintas entre ellas enfocándose cada una en las necesidades de su grupo de clientes. Sin embargo, todas ellas compartirán siempre la misión de la compañía, *ofrecer soluciones para que la piel luzca siempre joven*.

5.3 EL PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

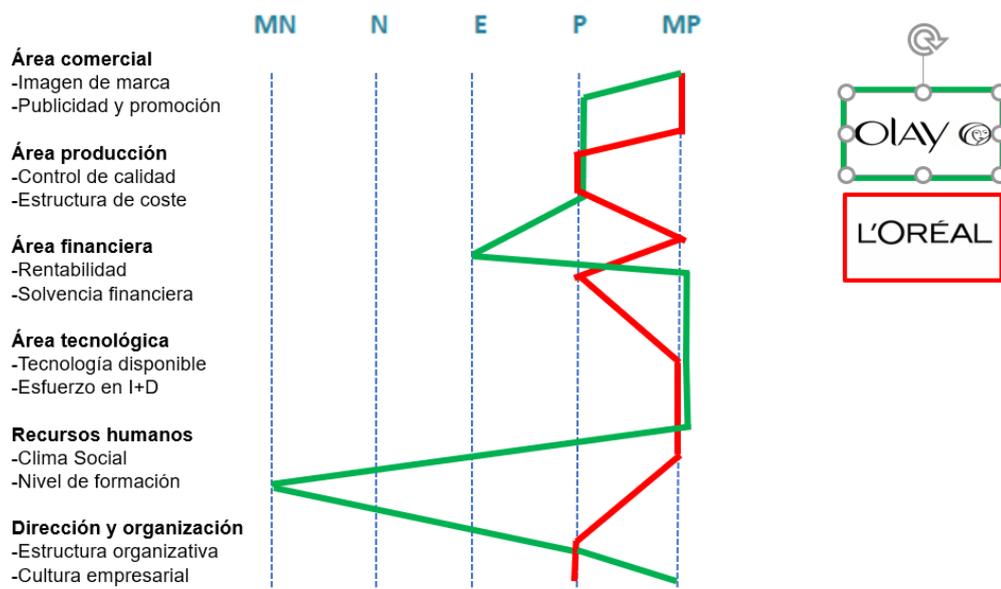
El perfil estratégico de la empresa es “una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, dibujando así un mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa con respecto a las empresas competidoras” (Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991)

Esta técnica interna es fundamental para conocer las fortalezas y debilidades de la compañía, la cual ayuda a caracterizar a la empresa identificando variables clave del funcionamiento dentro de las distintas áreas funcionales de la empresa. Dichas variables se valorarán en una escala Likert, siendo esta valoración desde 1 (Muy negativo) hasta 5 (Muy positivo).

Aunque el número y denominación de las áreas funcionales puede variar, según Guerras y Navas (2007), se puede identificar seis: el área comercial, producción, recursos humanos, inversión-financiación, investigación y desarrollo (I+D) y dirección y organización.

Al tratarse de una información relativa, el perfil estratégico debe usarse por comparación con otro perfil, en este caso, se comparará con una empresa de la competencia y similares características, la marca L’Oreal.

Gráfico 5.3 Perfil Estratégico de Olay



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explicará la valoración dada a cada una de las empresas de las variables que se pueden identificar como claves escogidas para cada área funcional:

- **Área comercial:** las variables que se van a analizar son la *imagen de marca* y la *publicidad* y promoción. En este caso, Olay es una marca con gran reconocimiento por parte de los consumidores debido a su larga trayectoria. Asimismo, la compañía se caracteriza por ser una de las pioneras en el uso de tecnología avanzada en sus productos, lo que le avala como una marca prestigiosa en el sector del cuidado de la piel. Por otro lado, L'Oreal se encuentra en una situación muy similar, siendo una empresa con larga trayectoria (más de 100 años en el mercado), y ofreciendo productos de gran calidad. Por tanto, se ha decidido puntuar a ambas empresas con la mayor puntuación. En el caso de la *publicidad y promoción*, se ha valorado a Olay con un 4, es decir, positivamente, ya que, a pesar de ser una de las marcas de Belleza e Higiene que más invierte en publicidad (57 millones de euros en 2019), este último año según InfoAdax, cedió el primer puesto a L'Oreal con un total de 67 millones de euros invertidos.
- **Área de producción:** el *control de calidad* ha sido puntuado con un 4 en ambas empresas, ya que tanto Olay como L'Oreal se preocupan de que los productos ofrecidos pasen controles exhaustivos y sigan los estándares relacionados con la calidad. Además, cabe destacar que Olay analiza más de 1000 ingredientes cada año y solo el mejor 1% de los ingredientes evaluados son seleccionados para sus productos. Por lo que se refiere a la *estructura de costes*, las dos compañías comparten otra vez la misma puntuación, un 4, considerando que son empresas con unas ventas anuales muy elevadas y que superan los costes incurridos, obteniendo así, unos ingresos que superan los mil millones de euros anuales en ambos casos.
- **Área financiera:** en el caso del área financiera, la información que se necesita para comparar ambas empresas requiere la utilización de una base de datos, sabi. Como se ha comentado en apartados anteriores, Olay pertenece al gigante americano Procter & Gamble, por lo que los datos que se van a analizar en esta área van a ser datos globales del conjunto de empresas perteneciente a P&G. En cuanto a la rentabilidad financiera, P&G en 2018 obtuvo un ratio de 5,63% y el grupo L'Oreal un 66,25% por lo que, en este caso, la empresa competidora se encuentra en una situación mucho más favorable. Por otra parte, la rentabilidad económica fue de 2,96% y la de L'Oreal del 26,5% y, por último, en cuanto a la solvencia financiera, P&G obtuvo un 1,40% de solvencia frente al 1,1% del grupo L'Oreal. Por todo esto, el área financiera sería una debilidad en la que Olay junto a las demás empresas del grupo P&G deberían de estudiar para convertirlo en el futuro en una fortaleza.
- **Área tecnológica:** la tecnología disponible por parte de Olay ha sido puntuada con un 5, la mayor puntuación, ya que es una empresa que se caracteriza por su alta inversión en tecnología, teniendo bajo su control a más de 1000 científicos mejorando la ciencia de la piel y millones de euros invertidos para desarrollar los productos más avanzados del mercado. Por otro lado, L'Oreal es una empresa que también ha optado por invertir grandes cantidades en tecnología por lo que la puntuación también será de un 5. En relación con el *esfuerzo en I+D*, Olay tras años de investigación sobre las causas de los principales problemas de la piel, ha recibido el premio *Skin Care Brand Accredited* por ser una de las marcas más comprometidas con el avance tecnológico superior. Por otro lado, también se puede situar muy positivamente a L'Oreal por su esfuerzo en I+D a lo largo de toda su trayectoria destacando la tecnología *Sensor Skinchip* una herramienta que mide la hidratación de la piel, siendo pionera en el mercado. Se establece, por tanto, el área tecnológica como una fortaleza para Olay.

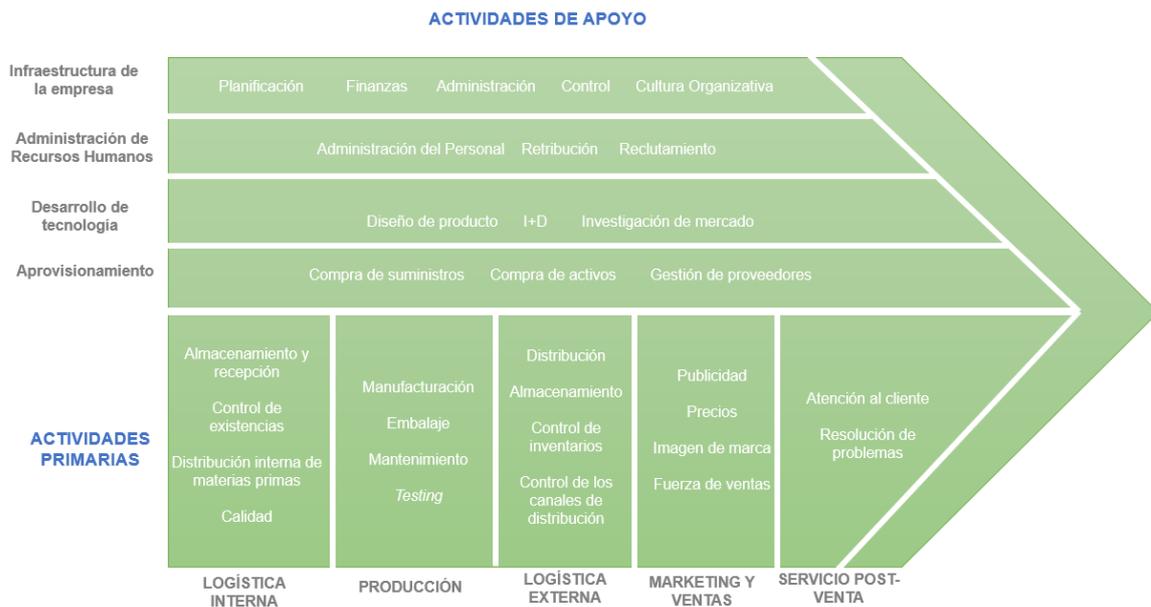
- **Recursos Humanos:** Olay apoya a todas aquellas mujeres, independientemente de su edad, para que tengan la posibilidad de desarrollarse tanto personal como profesionalmente en su empresa, iniciando así una iniciativa de cero discriminaciones debido a la edad. Además de esta iniciativa, Olay posee numerosas acciones a favor de sus trabajadores, apostando por el talento joven y por la promoción interna en la compañía.. En el caso de L’Oreal, cada año ofrece la posibilidad a sus empleados de ser partícipes de proyectos de voluntariado promoviendo el bienestar, el trabajo en equipo y el compromiso con aquellos sectores en exclusión social. Es por todo esto, por lo que se ha dotado de la máxima puntuación en la variable *clima social* a ambas marcas del cuidado de la piel.
Por lo que se refiere al *nivel de formación*, Olay no prioriza la formación de sus empleados, por lo que se ha calificado como muy negativamente siendo así una debilidad para la empresa que debe corregir en un futuro. Por otro lado, L’Oreal promueve el desarrollo profesional a través de cursos de formación a los directivos y motiva a sus trabajadores mediante incentivos.
- **Dirección y Organización:** ambas empresas han elegido una forma muy similar de gestionarse, utilizando una *estructura organizativa* funcional, por lo que se ha decidido puntuar positivamente a las dos compañías por igual. Algo semejante ocurre con la *cultura empresarial*, concepto que ambas marcas tienen muy presente a la hora de realizar cualquier acción y son consecuentes con sus valores y creencias. Un ejemplo de ello es el uso de la alta tecnología en ambas marcas para ofrecer productos de calidad a sus clientes., ofreciendo productos que cumplan con las expectativas en cuanto al tratamiento de los signos de la edad y el cuidado de la piel. Por todo esto, el área de dirección y organización es una fortaleza para Olay.

5.4 LA CADENA DE VALOR

El siguiente punto trata sobre la **cadena de valor**, “*desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o un servicio*” (Porter, 1987). El objetivo de esta herramienta es identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa, es decir, aquellas actividades que añaden valor al producto o servicio final.

Antes de comenzar con el análisis de la cadena de valor, se debe agregar que las actividades se clasifican en dos grandes grupos dependiendo de su vinculación con el proceso productivo. Por tanto, podemos distinguir las **actividades primarias**, aquellas que forman parte del proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, además de su transferencia y servicio post-venta. Por otro lado, el otro grupo se trataría de **las actividades de apoyo**, las cuales no forman parte directamente del proceso productivo, pero sirven de soporte a las actividades primarias.

Gráfico 5.4 Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia

Por lo que se refiere a las actividades primarias, se puede definir las siguientes actividades:

- **Logística interna:** trata sobre la recepción, control y almacenamiento de producto, así como a distribución interna de las materias primas y materiales auxiliares que son necesarios en el proceso productivo. Una alta eficiencia en la gestión de los materiales generará un valor mayor a esta actividad primaria.
- **Producción:** se refiere a aquellas actividades relacionadas con la transformación física de factores. En el caso de Olay, en esta fase es donde se produce la transformación de los diferentes componentes (retinol, péptidos y niacinamida entre otros ingredientes) en productos del cuidado de la piel. Es una fase en la que la empresa dedica mucho esfuerzo y dedicación debido a los ingredientes tan complejos que utiliza en el proceso de fabricación. Además, en esta actividad los productos son testados en mujeres para así confirmar que el proceso ha sido satisfactorio.
- **Logística externa:** este área recibe aquellas actividades de mantenimiento y distribución física a clientes de los productos terminados. Los productos de Olay son distribuidos en grandes superficies, hipermercados y perfumerías, no poseen una tienda física, por lo que es necesario un control exhaustivo de cómo se distribuyen los productos y si una superficie es más rentable que la otra.
- **Marketing y ventas:** esta actividad comercial o de marketing, hace referencia a aquellas acciones orientadas a la venta y a una imagen. Olay busca la notoriedad para lograr que el público objetivo prefiera adquirir sus productos sobre otras marcas. Esta notoriedad la consigue gracias a su fuerte inversión en publicidad en televisión, prensa, redes sociales y su página web. Este mismo año, Olay se

anunció en la Super Bowl, evento deportivo de máxima audiencia, algo poco común al tratarse de una marca enfocada en el sector femenino. Por todo esto, esta actividad sería una de las ventajas competitivas de la empresa.

- **Servicio post-venta:** se refiere a aquellas actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización de producto ya una vez vendido. Para ello, Olay ofrece a todos sus clientes la posibilidad de comunicarse con el personal de la compañía vía email, bien para aclarar dudas sobre el uso de los productos o para solucionar algún problema.

En cuanto a las actividades de apoyo:

- **Infraestructura de la empresa:** en esta área se incluyen todas las actividades relacionadas con el control, planificación, administración o financiación de la empresa.
- **Administración de recursos humanos:** se hace referencia a la gestión de personal de la compañía cuyo fin es contratar y formar a personas cualificadas y eficientes dotando así mayor valor a la empresa. A la hora de contratar a nuevos trabajadores, Olay busca un perfil entregado y constante, que esté enfocado en la salud de la piel y que sea responsable en su puesto de trabajo. A cambio, la empresa ofrece grandes oportunidades de crecimiento en la organización, horarios que concilien la vida familiar y un buen clima laboral. En concreto, la puntuación de antiguos y actuales trabajadores de la marca, según Indeed, ha sido de un 4,7 sobre 5, lo que confirma el bienestar de los empleados en esta empresa.
- **Desarrollo de la tecnología:** actividad relacionada con la búsqueda de la obtención o mejora de las tecnologías de la empresa. Olay tiene a su servicio a más de mil científicos trabajando en sus productos, cuyo fin es obtener unos resultados excelentes gracias a la investigación y dedicación que realizan diariamente, entendiendo, así como se comporta realmente la piel a través de profundos estudios de la biología de la dermis. Gracias a la investigación constante y el uso de las más novedosas tecnologías antiarrugas, el desarrollo de la tecnología es una de las ventajas competitivas de Olay.
- **Aprovisionamiento:** relacionada con la compra de factores, como son las materias primas o la maquinaria necesaria para transformarlas en el producto final. Los componentes utilizados en el proceso productivo de Olay son de vital importancia en la historia de Olay, ya que, a lo largo de su trayectoria, se ha comprobado científicamente que funcionan y corrigen los signos de la edad. Los ingredientes estrella de Olay son tres: retinol, péptidos y niacinamida.

6. ANÁLISIS EXTERNO

A continuación, se va a realizar el análisis externo en donde se identificarán las oportunidades y amenazas de la empresa, gracias al estudio en primer lugar del entorno general, y en último, del entorno específico de Olay.

6.1 ENTORNO GENERAL

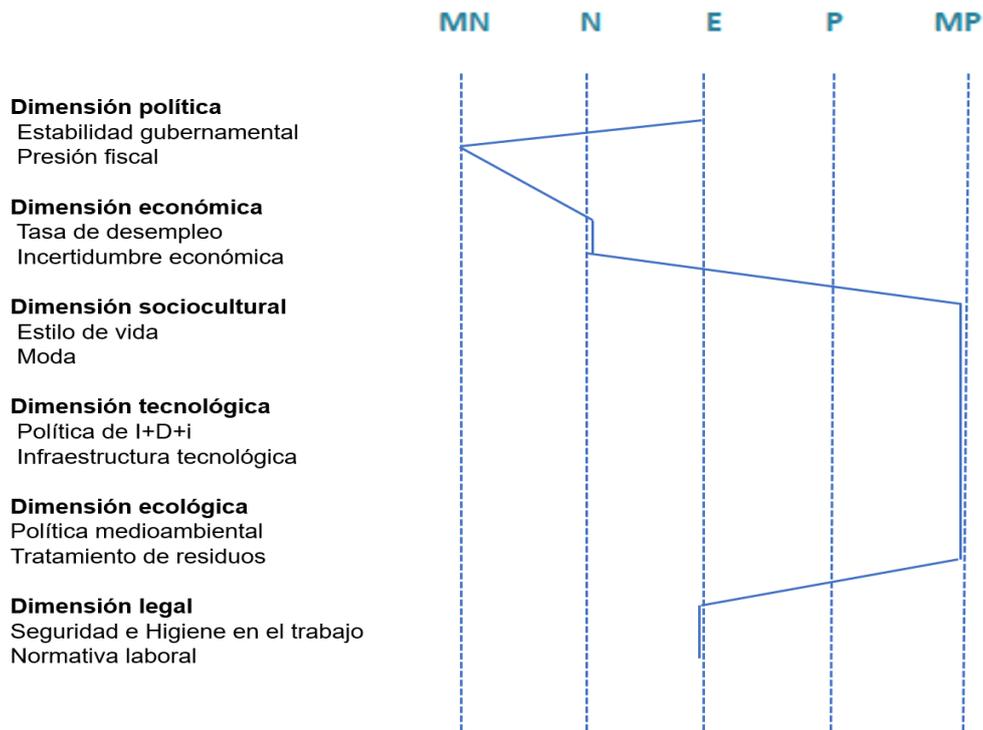
El entorno se refiere al conjunto de factores externos a la empresa que influyen sobre sus decisiones y resultados y que la empresa no puede controlar, es decir, todo aquello que es ajeno a la organización. En concreto, el entorno donde opera Olay (sector belleza y cuidado de la piel) puede calificarse como un entorno en el que prima la incertidumbre debido al constante cambio, alta competencia y productos novedosos que se encuentran en el mercado en un periodo corto de tiempo. Por ello, Olay debe analizar el entorno general que le rodea considerando varias dimensiones que se comentaran más en profundidad posteriormente.

Como se ha comentado anteriormente, en este apartado se van a conocer las amenazas y oportunidades del entorno, además de realizar el diagnóstico de la situación actual y futura de la empresa. Para ello, se va a realizar el perfil estratégico del entorno de Olay, el cual se divide en dos fases, definiendo en la primera el nivel de análisis que se va a realizar, y en la segunda se seleccionaran las variables clave en el análisis Pestel.

En cuanto al nivel de análisis, al tratarse de una empresa que tiene presencia alrededor de todo el mundo, se ha decidido limitar el estudio del entorno en nuestro país, para así, obtener datos más concretos y tener una visión más detallada de la empresa en España.

Por lo que se refiere al análisis Pestel, se han seleccionado las variables clave en función de cinco dimensiones: política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal.

Gráfico 6.1. Perfil Estratégico de Olay en España



Fuente: Elaboración propia

- Dimensión política:** los distintos factores políticos existentes en nuestro país tienen la posibilidad de influir en el desarrollo de Olay, como la estabilidad gubernamental y la presión fiscal. A pesar de que en España en los últimos años hayan acontecido diversos problemas gubernamentales como la repetición de las elecciones generales y el conflicto catalán, se puede considerar un país estable. Sin embargo, estos acontecimientos han afectado a las empresas españolas, sobre todo por el conflicto catalán, que ha obligado a numerosas empresas establecidas en la comunidad autónoma a desplazarse a otras ciudades españolas con mayor estabilidad política. En concreto, el sector cosmético y del cuidado de la piel, como cualquier otro sector se ha visto afectado por la inestabilidad gubernamental, pero comparado con otros sectores, como por ejemplo el turismo, el impacto no ha sido muy grande. Por otro lado, con la entrada del nuevo gobierno, a partir de 2020 la presión fiscal va a ser mayor para las grandes empresas, por lo que la empresa Olay se verá afectada y pagará más impuestos que años anteriores. Como consecuencia de esta decisión, Olay podría disminuir su rentabilidad, por lo que se puede considerar a este factor muy importante para la compañía.
- Dimensión económica:** para esta dimensión se han seleccionado los factores del desempleo y la incertidumbre económica, muy relacionados con la dimensión política comentada anteriormente. En primer lugar, el desempleo es uno de los principales problemas desde que comenzara la crisis del 2008 en nuestro país. Aunque actualmente, el paro haya disminuido en los últimos 10 años, sigue

siendo elevado (alrededor del 14%) por lo que resulta una amenaza para la economía en general y en concreto para las empresas como Olay.

La incertidumbre económica relacionada con la inestabilidad política y el desempleo también es una amenaza para la compañía ya que, según el Banco de España, *“la causa de la disminución del crecimiento se debe al aumento de la incertidumbre económica”* acción que dificulta el consumo privado y la inversión empresarial.

- **Dimensión sociocultural:** los factores que se incluyen en la dimensión sociocultural están relacionados con el consumo de las personas y su modo de vida.

En primer lugar, el estilo de vida en España se caracteriza por ser un estilo de vida saludable cuya base es una dieta equilibrada y el clima, lo que proporciona un bienestar general que se ve reflejado en numerosas encuestas en donde España aparece en los primeros puestos. Además, el estilo de vida en nuestro país ha ido cambiando conforme han ido avanzando los años, surgiendo nuevas necesidades y gustos por los consumidores. El cuidado del cuerpo y la mente ha sido uno de esos cambios, incrementándose el porcentaje de personas que quieren estar más saludables y que están dispuestos a adquirir productos y hábitos para verse más atractivos. Por todo esto, el sector de la cosmética y cuidado facial en concreto se ha beneficiado en los últimos años de esta tendencia por parte de los españoles, por lo que es una oportunidad para Olay. Avanzando en el análisis, la moda en nuestro país está muy presente, siendo un símbolo de nuestra cultura desde hace años y afectando al comercio. El sector de belleza y cosmética se favorece de esta tendencia debido a la necesidad que tienen los consumidores de adquirir un producto novedoso y que esté de moda en ese momento. Al mismo tiempo, la moda obliga a las empresas y en concreto a Olay, a estar en constante cambio para así adaptarse a las nuevas tendencias de los consumidores. Por todo esto, se ha decidido que tanto el estilo de vida como la moda en nuestro país son factores que proporcionan oportunidades a Olay.

- **Dimensión tecnológica:** la política de I+d+i evita la obsolescencia de los productos ofrecidos y promueve así la innovación. Olay se caracteriza por ser una compañía que ha apostado por desarrollar los productos más avanzados en su sector, invirtiendo millones de euros al año. Además de esta inversión en la innovación de sus productos, la compañía ha aprovechado todos los recursos que tenía a su disposición para crear un algoritmo, *Olay Skin Advisor*, cuyo objetivo es recomendar el tratamiento de piel idóneo según tu tipo de piel tan solo con la toma de una fotografía del rostro. Es por esto, por lo que la dimensión tecnológica en concreto, la política de I+d+i y la infraestructura tecnológica conforman una oportunidad para la empresa.
- **Dimensión ecológica:** en la actualidad la dimensión ecológica ha tomado gran relevancia a raíz del cambio climático provocando mayor sensibilidad en la sociedad. Olay está en contra de la experimentación en animales con productos cosméticos, y es por esto, por lo que todos sus productos son testados en “pieles de laboratorio” las cuales tienen las mismas propiedades que la piel de una persona. Además, también se prueban los productos en mujeres reales para confirmar que los beneficios son reales. Olay el último año invirtió un total de 410 millones de dólares en el desarrollo de alternativas libres de crueldad animal.

Por otro lado, en cuanto al tratamiento de residuos, P&G ha tomado la decisión de que todas las empresas del grupo fabriquen sin residuos, incluidas las fábricas de España. Este logro se ha llevado a cabo en 45 empresas repartidas por todo el mundo, concretamente, las empresas del sector de la belleza como es el caso de Olay están consiguiendo este objetivo gracias a la iniciativa de la empresa en ofrecer envases de cremas Olay recargables con el fin de disminuir los envases de un solo uso. Se confirma así que también la dimensión ecológica es una oportunidad enorme para la compañía.

- **Dimensión legal:** es una dimensión bastante estandarizada en todas las empresas, siendo Olay una empresa que cumple con la normativa legal vigente. Por lo que los dos factores seleccionados para analizar, la seguridad en el trabajo y la normativa laboral, no presentarían una amenaza ni una oportunidad para la empresa.

6.2 ENTORNO ESPECÍFICO

En este apartado se va a delimitar lo que se entiende por entorno específico, para poder determinar el atractivo de una industria y sus distintos segmentos. Es necesario recalcar que el beneficio de una empresa está influido por el atractivo que pueda tener la industria en la que se encuentre.

Para ello, se localizará el tipo de industria en el que Olay compite, con el objetivo de realizar el análisis de las fuerzas competitivas según Porter en donde se identificarán las amenazas y oportunidades que tiene la compañía.

6.2.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

“Una industria se define como un grupo de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos entre sí, es decir, productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes” (Hill y Jones, 2009).

En concreto, Olay pertenece a la industria de la cosmética formado por empresas que ofrecen productos que satisfacen necesidades relacionadas con el cuidado de la piel y la belleza en general. En España, dicho sector en el último año creció un 2% por cuarto año consecutivo, además de situarse en el ranking de los Top 10 exportadores mundiales de productos de belleza según Stanpa (2018).

Según datos de la Asociación Nacional de Cosmética y Perfumería, el sector está compuesto por cinco categorías: el cuidado personal (19%), la cosmética del color (7%), el cuidado del cabello (27%), perfumes (33%), y por último el grupo del cuidado de la piel (15%) al que pertenece Olay.

Esta industria es innovadora y muy competitiva, siendo uno de sus principales pilares la categoría del cuidado de la piel junto a la categoría de perfumes. Debido a dicha competitividad e innovación, las empresas que forman esta industria deben estar pendientes de las tendencias y gustos cambiantes de sus consumidores, así como de los últimos avances en tecnología y medioambientales.

6.2.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS SEGÚN PORTER

Con el fin de identificar oportunidades y amenazas, Porter propuso el análisis de las fuerzas competitivas. Para Porter, el atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que en conjunto definen la posibilidad de determinar rentas superiores.

En primer lugar, se analizará a los competidores actuales de Olay, es decir, las empresas que se pertenecen a la industria de la cosmética y ofreciendo productos similares a sus clientes. Entre las principales empresas que compiten con Olay se encuentran:

- **L’Oreal:** Actualmente es la empresa más potente del mercado. Es la mayor empresa mundial de cosmética, y emplea su nombre comercial como marca ‘paraguas’ en los campos principales en los que opera. Con respecto al cuidado de la piel, L’Oreal DermoExpertise es el líder gracias a su innovación, tecnología punta, precios premium, distribución por amplios canales y excelentes ejecuciones.
- **Nivea:** Empresa internacional potente, con una historia de más de 120 años con una gran historia y legado en cuidado de la piel. Tiene altos niveles de reconocimiento en los cuidados generales de la piel, innovación, buena relación calidad-precio y facilidad de compra.
- **Diadermine:** Tercera marca en España en el mercado del cuidado de la piel. Es una marca con cierta orientación científica, precios asequibles, y fuerte distribución y presencia en supermercados.
- **Ponds:** En España Ponds es la primera marca por volumen de ventas en cuidados faciales. Aprovecha su buena tecnología de producto a bajos precios, una comercialización agresiva y mayor presencia en supermercados frente a otros canales de distribución.
- **Marcas de la distribución:** en la última década las marcas de la distribución han experimentado un gran crecimiento, especialmente en supermercados y droguerías y perfumerías modernas.

Como puede observarse, la competencia es muy alta debido a las numerosas marcas que ofrecen productos de similares características y precios asequibles. Esta industria es compleja, cambiante, está impulsada por la innovación, influida por la moda y altamente competitiva, por lo que Olay y sus competidores actuales deben diferenciarse del resto, innovando en sus productos e invirtiendo en tecnología para hacer de sus productos especiales y únicos para el consumidor. Además, en la actualidad, un tema que está muy vinculado con la cosmética y el cuidado de la piel es el modo de fabricación y el uso que se da a los residuos a la hora de fabricar los productos, debido a la sensibilidad de los consumidores y de la sociedad en general por el medioambiente y el cambio climático. Por todo esto, podría ser un punto en el que las empresas deberían invertir para diferenciarse del resto de empresas. En conclusión, la competencia actual tiene una intensidad alta.

En segundo lugar, los competidores potenciales son aquellas empresas que desean entrar en la industria y que podrían hacerlo. En este caso, el mercado cosmético está muy saturado por la alta competencia que existe. Sin embargo, con el auge de las redes sociales y la cosmética natural, podrían encontrarse empresas de nueva creación que utilizan las redes para publicitar los productos sin necesidad de realizar grandes inversiones en anuncios. No obstante, estos competidores no serían una gran amenaza para Olay, empresa cuyos clientes buscan calidad e innovación en sus productos, por lo que su intensidad es baja

Por otro lado, en tercer lugar, estarían los productos sustitutivos, aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria. En este caso, las cremas faciales, limpiadores, y demás productos ofrecidos por Olay podrían sustituirse por productos realizados caseramente. Esta acción no supone un riesgo para Olay ya que no ofrecen ninguna garantía para el consumidor, por lo que tendría también una intensidad baja.

En cuarto lugar, se analizará el poder de negociación de los proveedores o la capacidad de imponer condiciones a la industria. Para el proceso de fabricación, Olay cuenta en su mayoría con los mismos proveedores desde hace años, por lo que son muy importantes para la empresa. Además, utiliza ingredientes seleccionados cuidadosamente que han demostrado tener éxito en las pruebas realizadas contra los signos de la edad, por lo que son de vital importancia para Olay. Por otro lado, los proveedores que suministran materias primas como son las que se utilizan para el envasado no tienen gran poder de negociación debido a la gran oferta que existe en el mercado.

Por último, el poder de negociación de los clientes o la capacidad que los clientes tienen para imponer condiciones a la industria es enorme. Como ya se ha comentado varias veces en apartados anteriores, Olay y las demás empresas que operan en esta industria dependen de los gustos cambiantes de sus clientes, así como la influencia que tiene la moda en estas empresas. Olay debe adaptarse a las necesidades de sus clientes a los nuevos intereses y preferencias que surgen.

7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En este último apartado se llevará a cabo el diagnóstico estratégico de Olay utilizando para ello dos herramientas muy útiles: el análisis DAFO y la matriz BCG. Gracias a estas dos herramientas se analizarán los datos recogidos en el análisis interno y externo para poder tomar una decisión estratégica con el fin de optimizar la empresa y que sea más competitiva en el mercado.

7.1 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO trata de examinar los elementos internos de una empresa para descubrir sus fortalezas y debilidades, y a su vez, nos proporcionará cierta información sobre las oportunidades y amenazas causadas a partir de factores externos. A continuación, se mostrará una tabla indicando los puntos fuertes y débiles de la empresa Olay para proceder a su posterior análisis.

Gráfico 7.1. Análisis DAFO

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Productos del cuidado limitados al público femenino. -Alta exigibilidad por parte del cliente. -Escasa formación interna en la empresa. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Elevada competencia en el sector del cuidado de la piel. -Escasa fidelización de los clientes. -Promociones y descuentos de la competencia (sensibilidad de precios). -Inestabilidad en el gobierno
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Prestigio y buena imagen de marca. -Gran esfuerzo en I+D. -Gran cartera de productos. -Presencia internacional. -Buena relación calidad – precio. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumentar su presencia en otras áreas geográficas. -Mayor preocupación por la salud y el cuidado del cuerpo en la sociedad. -Responsabilidad social y medioambiental. -Aumentar promoción online.

Fuente: Elaboración propia

Gracias al análisis interno de la empresa que se ha realizado a lo largo del trabajo se han podido conocer las debilidades que posee Olay, destacando la limitación de sus productos al público femenino, la exigencia por parte de los consumidores en innovación gran innovación y la falta de formación que existe en la empresa. Por otro lado, las fortalezas de Olay se pueden sintetizar en el prestigio de la marca, el gran esfuerzo en I+D, una alta presencia internacional y una muy buena relación calidad-precio.

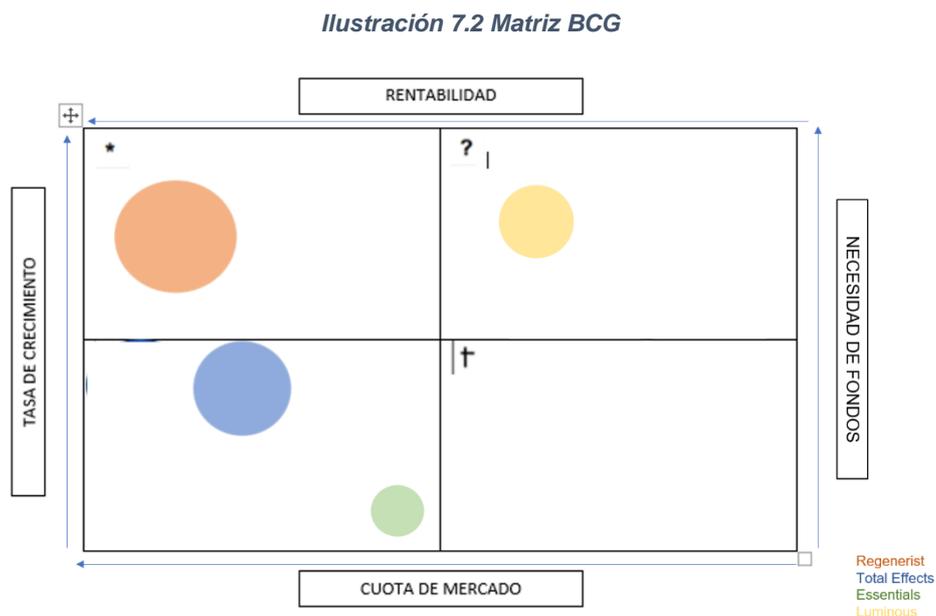
Por otra parte, el análisis externo de Olay ha descubierto las amenazas y oportunidades que el entorno de la empresa ofrece. Destacando así, la amenaza que supone la elevada competencia en el sector o la inestabilidad en el gobierno, posibles barreras que dificultan la buena marcha de la marca, y oportunidades que ofrece el

entorno como la responsabilidad medioambiental y el aumento por la preocupación del cuidado del cuerpo en la sociedad.

Tras examinar el análisis DAFO del gigante del mundo de la cosmética, se ha llegado a la conclusión de que debe llevar a cabo una estrategia defensiva la cual deberá contrarrestar las amenazas del entorno con los puntos fuertes que posee la compañía. Una manera de implantar esta estrategia defensiva en la empresa sería diferenciarse aún más de sus competidores aprovechándose de la fuerte inversión que Olay realiza en I+D en sus productos, de tal forma que se transforme en una ventaja competitiva real y combata la elevada competencia existente en el sector del cuidado de la piel.

7.2 MATRIZ BCG

La matriz BCG es otra herramienta que permite analizar los datos obtenidos en el análisis externo e interno de Olay, representando los resultados en una imagen donde se muestra de una manera sencilla y visual aquellas UENs de la empresa que son generadoras de recursos o aquellas que los absorben, y cuyo objetivo es la asignación óptima de recursos financieros entre los distintos negocios de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

El criterio que se ha decidido utilizar para el diámetro de las UENs a la hora de diseñar la matriz BCG ha sido el volumen de ventas que han obtenido cada línea en el último año dentro del total de ventas de la empresa, siendo la línea Regenerist la que más ventas obtuvo (47%), Total Effects (28%), Luminous (17%) y, por último, Essentials (8%).

Para poder localizar adecuadamente cada UEN en la matriz BCG se van a tener en cuenta dos aspectos: la cuota de mercado (indicador de la capacidad de generar recursos financieros) y la tasa de crecimiento (indicador de la demanda de recursos financieros que se pueda tener).

En primer lugar, se denomina producto estrella al negocio que por la cuota relativa de mercado están generando muchos recursos financieros, pero, por el elevado crecimiento del mercado necesita una alta necesidad de fondos, de manera que no tiene muchas posibilidades de aportar a otras unidades estratégicas de negocio recursos financieros. En esta posición situamos a la línea Total Effects debido a su fuerte posición competitiva y un crecimiento muy alto, requiriendo para ello fuertes inversiones.

Por otro lado, un producto vaca lechera es aquel negocio generador de muchos recursos financieros y que requieren a su vez, poca inversión. Dentro de esta categoría se encuentran las líneas Total Effects y Essentials, las cuales en los últimos años han alcanzado una posición competitiva fuerte en el mercado fidelizando a nuevas clientas que no solían ser habituales de la marca. Además, con las nuevas tecnologías y las redes sociales, estas dos líneas orientadas a un público más joven han aprovechado la publicidad en dichas redes, ahorrándose así grandes inversiones de fondos. Cabe destacar, la oportunidad de invertir los recursos financieros generados por estas dos líneas en otros negocios que lo necesiten.

Por último, un producto dilema son aquellos que necesitan muchos recursos financieros pero que, en este momento, generan pocos, por lo que se deben tomar decisiones estratégicas sobre que hacer con estos productos. En el caso de Olay, se situaría en esta opción a la línea Luminous, que, debido a la necesidad de investigación en problemas cutáneos, requiere una alta inversión en nuevas tecnologías para encontrar soluciones que mejoren la piel a sus clientas más sensibles y exigentes con el cuidado de su piel. Esta línea en estos momentos genera pocos recursos, por lo que sería conveniente realizar un estudio y optar por la posibilidad de invertir los recursos excedentes de las líneas Total Effects y Essentials, en esta línea.

9. CONCLUSIÓN

Durante toda su historia, Olay se ha caracterizado por tener como principal objetivo satisfacer las necesidades de aquellas mujeres que se quieren ver mejor físicamente, priorizando en la lucha contra los signos de la edad. Gracias a ello, Olay ha conseguido durante todos estos años ganarse la confianza de millones de clientas de todas del mundo que no dudan en la calidad de sus productos.

La clave del éxito de Olay ha sido la decisión firme desde el primer momento, de invertir sus recursos en la más alta tecnología brindando a sus productos de la mayor innovación, ventaja competitiva que le ha dado la posibilidad de diferenciarse del resto de competidores del sector de la cosmética. Además, la compañía ha tenido la capacidad de adaptarse a los nuevos estilos de vida que están emergiendo en la actualidad, dando una gran importancia a la responsabilidad social de la compañía con el medioambiente y el uso de los desperdicios en el proceso de producción.

Debido al dinamismo del sector en el que se encuentra, Olay debe seguir muy de cerca las nuevas necesidades que van surgiendo en la sociedad, así como de adaptarse a los nuevos cambios referentes a la publicidad y promoción de los productos en redes sociales.

La empresa perteneciente a P&G ha sabido mantenerse en el mercado e incluso crecer en estos últimos años, obteniendo nuevos perfiles de clientas más jóvenes gracias al lanzamiento de la línea Essentials, y manteniendo a su vez a sus clientas más fieles, conservando su identidad y sus principios fundamentales.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A.G Lafley, Roger L. Martin (2008) Jugar para ganar: *Cómo funciona realmente la estrategia de empresa*

OLAY (2019) “*Historia de Olay*”. [Consulta: 19 de diciembre de 2019] Disponible en: <https://www.olay.es/es-es/nuestra-ciencia/nuestra-historia>

IFEF (2019) “*Portal del Instituto de Fomento, Empleo y Formación*”. [Consulta: 23 de diciembre de 2019] Disponible en: <https://www.ife.es/>

OBSERVATORIO DE RRHH (19 de marzo de 2019). “*P&G España eleva a 10 semanas el permiso de paternidad de sus empleados*” [Consulta: 23 de diciembre de 2019] Disponible en: <https://www.observatoriorh.com/diversidad-conciliacion-e-igualdad/pg-espana-eleva-a-10-semanas-el-permiso-de-paternidad-de-sus-empleados.html>

CREDITO REAL (2019) [Consulta: 29 de diciembre de 2019] Disponible en: <https://www.creditoreal.com.mx/>

MARKETING NEWS.(7 de agosto de 2019) “*Belleza e Higiene: Procter & Gamble cede el testigo a L’Oréal*” [Consulta: 29 de diciembre de 2019] Disponible en: <https://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1133945031605/belleza-higiene-procter-gamble-cede-testigo-loreal.1.html>

SABI (2019) [Consulta: 3 de enero de 2020] Disponible en: <https://sabi.bvdinfo.com/version-2020120/Report.serv? CID=750&context=32NNHCDQC5PI8HH&SeqNr=0>

LOREAL (2019) “*Tecnologías avanzadas en el corazón de la innovación*” [Consulta: 3 de enero de 2020] Disponible en: <https://www.loreal.es/investigaci%C3%B3n-e-innovaci%C3%B3n/los-grandes-descubrimientos/tecnolog%C3%ADas-avanzadas-en-el-coraz%C3%B3n-de-la-innovaci%C3%B3n>

LOREAL (2019). “*Loreal citizen day*” [Consulta: 3 de enero de 2020] Disponible en: <https://www.loreal.es/sostenibilidad-y-rsc/l'or%C3%A9al-citizen-day>

YAHOO FINANZAS (31 de enero de 2019). “*The Procter & Gamble Company (PG)*” [Consulta: 8 de enero de 2020] Disponible en: <https://es.finance.yahoo.com/quote/PG/holders/>

EQUIPOS Y TALENTO (17 de enero de 2018) “*Diversidad, liderazgo, talento y promoción: ejes de la estrategia de RRHH de P&G*” [Consulta: 8 de enero de 2020] Disponible en: <https://www.equipostrytalento.com/noticias/2018/01/17/manuel-alejandre-explica-como-impulsa-profesionalmente-pg-a-sus-trabajadores>

OLAY (2019) “*Nuestra ciencia*” [Consulta: 10 de enero de 2020] Disponible en: <https://www.olay.es/es-es/nuestra-ciencia/nuestra-historia>

REASON WHY (17 de enero de 2019). “*Olay se anunciará en la Super Bowl*” [Consulta: 13 de enero de 2020] Disponible en: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/olay-marca-belleza-mujeres-superbowl>

INDEED (2019). “*Valoraciones de Olay*” [Consulta: 14 de enero de 2020] Disponible en: <https://cr.indeed.com/cmp/Olay/reviews>

EL ESPAÑOL (29 de noviembre de 2019) “*Así combaten las empresas el fantasma de la incertidumbre económica*” [Consulta: 16 de enero de 2020] Disponible en: https://www.elespanol.com/economia/20191129/combaten-empresas-fantasma-incertidumbre-economica/445706234_0.html

OLAY (2019) “*¿Cómo funciona Skinadvisor?*” [Consulta: 16 de enero de 2020] Disponible en: <https://www.olay.es/es-es/skinadvisor>

BUSINESS WIRE (28 de enero de 2019) “*Con 11 marcas propias, P&G se une a Loop de TerraCycle, una cómoda plataforma de compra electrónica respetuosa con el medio ambiente*” [Consulta: 25 de enero de 2020] Disponible en: <https://www.businesswire.com/news/home/20190128005355/es/>

PREZI. (30 de Octubre de 2013) “*Hill & Jones: “Administración Estratégica: Un enfoque integrado”*” [Consulta: 31 de enero de 2020] Disponible en: <https://prezi.com/8utze0cqdy7e/hill-jones-administracion-estrategica-un-enfoque-integr/>

TRENDENCIAS (10 de febrero de 2012). “*El mundo de la cosmética es un mercado muy saturado y con mucha competencia*”. [Consulta: 1 de febrero de 2020] Disponible en: <https://www.trendencias.com/belleza/el-mundo-de-la-cosmetica-es-un-mercado-muy-saturado-y-con-mucha-competencia-carla-royo-villanova-en-la-fedepe>

ISEUN (12 de junio de 2015) “*Análisis del sector cosmético y su mercado en España*” [Consulta: 1 de febrero de 2020] Disponible en: <https://iseun.es/blog/analisis-sector-cosmetico-y-su-mercado-en-espana/>

DIEZ MINUTOS (17 de mayo de 2018) “*Olay, pura ciencia*” [Consulta: 4 de febrero de 2020] Disponible en: <http://secretos-de-belleza.blogs.diezminutos.es/2018/05/17/olay-pura-ciencia/>

INFOBAE (5 de junio de 2019) “*Los desechos plásticos son el lado desagradable de la industria cosmética*” [Consulta: 4 de febrero de 2020] Disponible en: <https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2019/06/05/los-desechos-plasticos-son-el-lado-desagradable-de-la-industria-cosmetica/>