

# Política de Desarrollo Empresarial

## Nuestro Planteamiento sobre el Desarrollo Empresarial

F.I.L.A. Group es una de las principales empresas mundiales dedicadas a investigar, diseñar, fabricar y comercializar herramientas para la expresión creativa. La empresa diseña, fabrica y empaqueta herramientas y soportes para dibujar, colorear, pintar y moldear, dirigidas a niños, jóvenes y adultos. Nuestra gama de productos incluye más de 25 marcas conocidas y miles de productos que se venden en todos los continentes.

Estamos comprometidos con un comportamiento responsable hacia todas nuestras partes interesadas en la actividad empresarial, combinando el respeto a las personas, el medio ambiente y las comunidades, por lo que la sostenibilidad está integrada en nuestro Propósito, Visión, Misión, Valores establecidos en nuestro Código Ético, y en nuestras operaciones diarias.

Esta política, junto con nuestro Código Ético y el Modelo de Gobernanza Corporativa, debe ser adoptada por todas las empresas del Grupo y formar parte del Modelo de Organización, Gestión y Control del Grupo, de acuerdo con los principios y objetivos del Modelo de Organización, Gestión y Control según el Decreto Legislativo Italiano 231/2001.

El desarrollo empresarial es el conjunto de actividades que implican la evaluación del negocio de la empresa para aprovechar plenamente su potencial, utilizando herramientas como el análisis de las tendencias del mercado, la evaluación comparativa de la competencia, la comercialización del producto, la comunicación de marketing, la I+D, el proceso de producción, la participación del consumidor, las ventas, la gestión de la información y el servicio al cliente. Se trata de un proceso continuo, que tiene lugar en paralelo con el desarrollo de la organización, y que requiere un enfoque multidisciplinar, que va más allá de la mera "venta al cliente".

Nos comprometemos a mantener los más altos estándares éticos posibles y a respetar todas las leyes aplicables en todos los países en los que operemos. Creemos firmemente tener la responsabilidad de operar de acuerdo con las normas de los países en los que estamos presentes, distinguiéndonos como una empresa capaz de exportar los valores que impregnan nuestras acciones, promoviéndolos en las comunidades en las que operamos.

## Ámbito de Aplicación de esta Política

Esta política se aplica a F.I.L.A. S.p.A., sus filiales, las entidades en las que posee una participación mayoritaria y las instalaciones que gestiona. A nivel local, cada empresa deberá adoptar normas y procedimientos más estrictos, según sea necesario y de conformidad con las leyes y reglamentos locales. Al llevar a cabo sus actividades de gestión, coordinación y supervisión, F.I.L.A. S.p.A. respeta la autonomía de gestión de cada filial dentro de su grupo, gestionando y controlando el negocio en su conjunto, según los intereses legítimos de los accionistas mayoritarios y minoritarios, teniendo en cuenta los requisitos de confidencialidad y las leyes locales aplicables.

Creemos firmemente tener la responsabilidad de operar en conformidad con las normas de los países donde estamos presentes, distinguiéndonos como una empresa capaz de exportar los valores que impregnan nuestras acciones, promoviéndolos en las comunidades donde operamos. El objetivo de esta política es guiar a los directores, funcionarios, empleados, agentes, consultores, intermediarios, empresas conjuntas controladas y otros representantes de terceros de F.I.L.A. para garantizar el cumplimiento de la normativa aplicable y de nuestros valores y políticas.

F.I.L.A. Group se compromete a mejorar continuamente sus políticas y sus programas, facilitando la adopción a nivel local de todos los procedimientos, normas e instrucciones necesarios para que los principios establecidos en esta política sean aplicables y supervisados, con el fin de lograr un impacto. Al adoptar esta política, confiamos en contribuir a una mejor condición de las generaciones actuales y futuras, proporcionando herramientas para una mejor calidad de vida.

## Principios Generales

La historia del Grupo, de más de un siglo de antigüedad, abarca el crecimiento y la expansión a través de exitosas fusiones y adquisiciones que han permitido a F.I.L.A. convertirse en una de las principales empresas mundiales dedicadas a la investigación, el diseño, la fabricación y la venta de herramientas para la expresión creativa. Desde 1994, hemos seguido un proceso constante de internacionalización, gracias sobre todo a una prudente estrategia de fusiones y adquisiciones que ha dado lugar a importantes adquisiciones de éxito. La expansión geográfica de gran alcance ha ido acompañada de la consolidación en mercados maduros mediante la ampliación de productos en el segmento de Bellas Artes y Artesanía.

Nuestro Plan Estratégico 2021-2025, organizado en cinco líneas estratégicas y 22 palancas y disponible en <https://www.filagroup.it/en/strategic-plan/>, define las directrices de gestión del Grupo con vistas a un crecimiento sostenible:

- es una herramienta que permite al Grupo definir y planificar su identidad a medio/largo plazo, sus objetivos fundamentales, las acciones necesarias y las herramientas para alcanzarlos
- es una actividad de gestión organizativa utilizada para establecer prioridades, concentrar energía y recursos, reforzar las operaciones, garantizar que los empleados y otras partes interesadas trabajen en pro de objetivos compartidos, establecer un acuerdo sobre los resultados previstos y evaluar y ajustar la dirección de la organización en respuesta a un entorno cambiante.

La línea de "Crecimiento" de nuestro Plan Estratégico se declina en tres grandes palancas: Transacciones Estratégicas de Fusiones y Adquisiciones, Inversiones Industriales e Inversiones Comerciales.

La línea "Rentabilidad" de nuestro Plan Estratégico se declina en cinco grandes palancas: Canales de distribución, Cuota de mercado por marcas y familias de productos, Políticas comerciales, Eficiencia productiva y Costes estructurales.

La Política de Desarrollo Empresarial representa el documento de referencia para las actividades que F.I.L.A Group pone en marcha para hacer crecer su negocio, aprovechando plenamente su potencial.

El desarrollo del negocio es responsabilidad de cada CEO, apoyado por los Directores y Vicepresidentes de F.I.L.A. S.p.A. - diferentes Comités de F.I.L.A., de cada Filial Principal y del Comité de Filiales Menores, según proceda.

El desarrollo empresarial es el conjunto de actividades que, partiendo del Plan Estratégico, el Plan de Negocio y el presupuesto de la empresa, prevén la definición de:

- plan de acción de cada empresa del Grupo para alcanzar los objetivos definidos
- objetivos empresariales por país, supervisión de todos los canales de distribución, cuota de mercado por marca y familia de productos
- cambios en la organización
- planes de inversión y producción para apoyar los planes comerciales y de ventas.

Algunas de las herramientas utilizadas para el desarrollo empresarial son la evaluación de oportunidades de comercialización y mercados de referencia, la gestión de información sobre tendencias de consumo, clientes y competidores, la generación de contactos para posibles ventas, la actividad de seguimiento de ventas y la redacción de ofertas formales.

## Principios operativos

Los elementos que hay que tener en cuenta y que contribuyen a establecer actividades de desarrollo empresarial son:

- las normas, reglamentos y leyes aplicables en los distintos países en los que opera F.I.L.A Group
- los resultados obtenidos en el periodo anterior
- estudios de mercado, realizados internamente o por sujetos especializados, análisis de tendencias sectoriales, estudio de la información relativa a los competidores en los distintos sectores y países en los que opera F.I.L.A Group

Los resultados esperados de las actividades de desarrollo empresarial son:

- definición de objetivos, en términos de cartera de productos, compromiso BtoC, iniciativas de marketing
- definición de objetivos, en términos de cartera de productos y clientes, marca y cuota de mercado de los canales de distribución
- definición de la oferta, en términos de enfoques de mercado, producto, precio, etc.
- definición de inversiones para iniciar nuevas producciones o aumentar la capacidad de producción
- definición / confirmación / reorganización de los departamentos de marketing y ventas y de las responsabilidades de las funciones
- examen periódico del presupuesto de la empresa y de las funciones.

Las principales fases para el desarrollo empresarial de F.I.L.A Group son:

- desarrollo de políticas de marketing
- desarrollo de políticas de ventas
- desarrollo de capacidades y planes de producción
- desarrollo de políticas de organigrama
- desarrollo de relaciones y alianzas estratégicas.

### **Desarrollo de la Política de Marketing**

Una Política de Marketing es el conjunto de actividades coordinadas para alcanzar los objetivos económicos y financieros, detallados a medio plazo por el Plan de Negocio y a corto plazo por el presupuesto de Ventas. Las herramientas utilizadas son:

- definición de la oferta de productos más eficaz por unidad de negocio y canal de distribución para satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores objetivo,
- recomendar el posicionamiento de precios al consumidor y la lista de precios para garantizar, tras la política comercial y las estrategias de descuento, el nivel correcto y esperado de beneficio y margen para la Empresa
- aplicación de la oferta promocional más adecuada
- actividades de captación de consumidores para aumentar el conocimiento de la marca, la fidelidad a la misma y la venta de productos
- estrategia de comunicación para apoyar a las empresas.

La definición de las Políticas de Marketing es responsabilidad de los Directores de Marketing.

### **Desarrollo de la Política de Ventas**

Una Política Comercial es el conjunto de actividades coordinadas para alcanzar los objetivos económicos y financieros, detallados a medio plazo por el Plan de Negocio y a corto plazo por el presupuesto de Ventas. Las herramientas utilizadas son:

- definición de la oferta de productos más eficaz para satisfacer los deseos y necesidades de los clientes objetivo
- aplicación de estrategias de descuento por mercados, canales de distribución y familias de productos,
- definición de programas de descuentos, condiciones de venta y pautas de pago
- eficacia de la fuerza de ventas para optimizar la difusión de los productos teniendo en cuenta también la estructura de las distintas zonas, de los distintos canales de distribución o grupos de clientes de referencia,
- aplicación de la oferta promocional y la estrategia de comunicación más adecuadas para apoyar a las empresas.

La capacidad del Grupo para adoptar la política comercial que mejor se adapte a las necesidades de los clientes y del mercado en el que opera la empresa reviste una importancia fundamental para la consecución de los objetivos económicos y financieros que la empresa desea alcanzar. Los objetivos, contenidos y detallados en el Presupuesto de Ventas, se expresan en términos de:

- ventas y facturación
- margen de contribución, entendido como ingresos netos del coste de las ventas
- margen bruto de explotación.

La definición de las Políticas de Venta es responsabilidad del Jefe de Ventas.

### **Desarrollo de Capacidades y Planes de Producción**

El desarrollo del negocio puede lograrse si los Planes de Producción apoyan las políticas comerciales definidas.

El Plan y las Capacidades de Producción es un proceso de toma de decisiones mediante el cual se organizan los recursos de producción para alcanzar determinados objetivos. Las principales etapas son el presupuesto de inversiones y el plan comercial de inversión, la planificación, la programación y el control.

En el presupuesto de inversiones y en el plan de negocio de inversiones, se tienen en cuenta tanto la obsolescencia de las plantas de producción y la maquinaria como las nuevas máquinas necesarias para fabricar nuevos productos, con el fin de mantener las plantas y la maquinaria tecnológicamente actualizadas y capaces de fabricar nuevos productos.

La amortización, la eficiencia de la producción y la seguridad de los empleados se tienen en cuenta a la hora de elaborar el presupuesto y el plan de inversiones.

En la fase de planificación se seleccionan los objetivos y se establecen las estrategias, políticas, programas y procedimientos necesarios para alcanzarlos. Con la programación, se definen con más detalle las cantidades y los tiempos de producción. En la fase de control, se supervisa el progreso de las operaciones, poniendo de manifiesto cualquier desviación de los programas de producción y aplicando las correcciones oportunas.

La principal herramienta de capacidad de producción, planificación y programación es el Plan Estratégico de Producción.

El desarrollo de los Planes de Producción es responsabilidad del Director de Operaciones de F.I.L.A. S.p.A. y, a nivel local, del CEO, apoyado por el Director de Operaciones local.

### **Desarrollo de la política de organigramas**

El desarrollo empresarial puede lograrse si se cubre cualquier puesto necesario en el organigrama de los empleados.

El progreso tecnológico, la digitalización, el objetivo de cubrir más canales de distribución o aumentar la cuota de mercado por marca o por familia de productos y los cambios en la distribución pueden requerir reorganizar/reforzar algunos departamentos.

Organigrama La política es el conjunto de actividades coordinadas para alcanzar los objetivos económicos y financieros, detallados a medio plazo por el Plan de Empresa y a corto plazo por el presupuesto de Ventas. Las herramientas utilizadas son:

- Objetivos definidos por las políticas de marketing y desarrollo de ventas
- Organigrama actual y futuro que respalde la consecución de los objetivos

El desarrollo de la política de organigrama es responsabilidad del Director de RR.HH. de F.I.L.A. S.p.A. y, a nivel local, del CEO, con el apoyo del Director de RR.HH. local.

### **Desarrollo de relaciones y alianzas estratégicas**

El desarrollo empresarial también es posible gracias a la creación y consolidación de relaciones comerciales con otras empresas de sectores similares al de F.I.L.A Group y, en particular, gracias a la Integración Vertical en mercados "upstream" o "downstream" y/o a la creación y gestión de relaciones y alianzas estratégicas con terceras empresas.

Las estrategias de integración vertical son aquellas situaciones en las que la empresa intenta obtener el control de sus "entradas" (integración upstream) o de sus "salidas" (integración downstream) o de ambos. La integración vertical presenta las siguientes ventajas:

- barreras a la competencia
- reducción de los riesgos de las inversiones en instalaciones
- especialización y mayor eficacia
- protección de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos
- internalización de los mercados
- planificación y coordinación
- estimulación de la demanda
- inversión de los recursos excedentes
- procesos de adquisición y combinación de empresas.

Además de la integración vertical, otras estrategias de desarrollo empresarial son las alianzas estratégicas y las empresas conjuntas. Se trata de acuerdos de cooperación a largo plazo entre la empresa y uno o varios socios, que permiten explotar la experiencia de cada uno, o las tecnologías u otras propiedades intelectuales recíprocas para ampliar su oferta de productos, servicios, funciones. y/o mercados sin invertir para construirlos o adquirirlos con recursos internos. Los ingresos suelen repartirse con acuerdos basados en regalías.

Las alianzas pueden ser:

- horizontales: colaboración entre empresas del mismo sector
- vertical: colaboración entre cliente y proveedor.

Las empresas conjuntas son un tipo particular de alianza estratégica en la que dos o más empresas aportan el capital de una nueva organización independiente y controlan su gestión.

Además, pueden crearse importantes relaciones informales, incluidas relaciones basadas en colaboraciones a largo plazo y delegaciones para las actividades más críticas con subcontratistas estratégicos.

El desarrollo de relaciones estratégicas, alianzas y relaciones informales con proveedores estratégicos es responsabilidad del CEO de F.I.L.A. S.p.A. y localmente del CEO.

La alta gerencia de F.I.L.A. juega un papel estratégico en la plena aplicación de esta política, garantizando la implicación de todo el personal y de aquellos que colaboran con F.I.L.A. y la coherencia de su comportamiento con los valores plasmados en dicha política.

Esta política se comunica dentro de la organización y se pone a disposición de todas las partes interesadas en la página web [www.filagroup.it](http://www.filagroup.it).

F.I.L.A. anima a cualquier persona que tenga conocimiento de hechos o comportamientos contrarios al código ético de la empresa, a las políticas y a las normas internas, leyes o reglamentos, a realizar una denuncia con la máxima confidencialidad. F.I.L.A., garantizando la confidencialidad de la identidad del denunciante, ofrece los siguientes canales para presentar una denuncia:

- E-mail: [whistleblowing.fila@gmail.com](mailto:whistleblowing.fila@gmail.com)
- Enviar a [odv@fila.it](mailto:odv@fila.it): Organismo di Vigilanza, F.I.L.A. Fabbrica Italiana Lapis ed Affini S.p.A. Via XXV Aprile, 5 20016 Pero (MI).

Octubre de 2021

CEO de F.I.L.A. Group – Massimo Candela