

Trabajo Fin de Grado

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en BSH Electrodomésticos España

Autor/es

Sergio Casals Luna

Director/es

Alfonso López

Facultad de Economía y Empresa

2024

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en BSH Electrodomésticos España

Application of Balanced Scorecard for BSH Electrodomésticos España

Autor / Writer

Sergio Casals Luna

Director / Director

Alfonso López

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen del proyecto: La finalidad de este trabajo es analizar una empresa empleando la herramienta del cuadro de mando integral.

En mi caso, voy a realizar este estudio sobre la empresa BSH electrodomésticos España.

El cuadro de mando integral o Balance Scorecard (BSC) es una herramienta la cual se emplea para hacer un seguimiento de la estrategia de una empresa con el fin de determinar cuál es la mejor para la compañía y transformarla en un objetivo a alcanzar para poder seguir desarrollando el crecimiento organizativo. Para ello, deberemos encontrar la coordinación entre los valores centrales de la empresa, propósitos y

creencias, con las iniciativas más estratégicas y empleando elementos operativos, como los indicadores KPIs.

El BSC tiene cuatro perspectivas para examinar la validez de las estrategias de una organización; Perspectiva financiera, perspectiva de procesos, perspectiva de aprendizaje, y por último la perspectiva de crecimiento.

Aplicando el Cuadro de mando integral y realizando un mapa estratégico, conseguiremos dar con los objetivos de la empresa y conseguir el crecimiento de la misma.

Abstract: The intention of this project is to analyze a business using the balanced scorecard.

In my case, I am going to do this study about BSH electrodomésticos España.

The Balanced Scorecard (BSC) is a tool, which make a follow of the strategy of a corporation whose finality is determinate which strategy is the best and transform it in a goal to reach to develop organizational growth. To do this, we must find the coordination between the company's principal values, purposes and beliefs, with initiatives strategic using operational elements such KPIs.

The BSC has four perspectives to analyze the validity of an Organization's Strategies; Financial perspective, Process perspective, Learning perspective and Growth perspective.

Applying the BSC and making a strategic map, we will be able to find the company's objectives and achieve its growth.

ÍNDICE

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| 1.1 | Objetivo Del Trabajo | 5 |
| 1.2 | Cuadro De Mando Integral, Herramientas Y Metodología..... | 6 |
| 2. | ANÁLISIS BSH ELECTRODOMÉSTICOS ESPAÑA..... | 8 |
| 2.1 | Sector..... | 8 |
| 2.2 | CLIENTES | 9 |
| 2.3 | Proveedores | 10 |
| 2.4 | Organigrama De BSH..... | 11 |
| 3. | ANÁLISIS DAFO | 13 |
| 3.1 | Análisis Interno | 13 |
| 3.2 | Análisis Externo | 15 |
| 3.3 | Conclusiones Del Análisis DAFO..... | 18 |
| 4. | ANÁLISIS CAME | 20 |
| 4.1 | Estrategias Defensivas..... | 21 |
| 4.2 | Estrategias Ofensivas..... | 21 |
| 4.3 | Estrategias De Reorientación..... | 22 |
| 4.4 | Estrategias De Supervivencia | 22 |
| 5. | MISIÓN, VISIÓN Y VALORES | 24 |
| 6. | MAPA ESTRATÉGICO | 26 |
| 6.1 | Perspectiva Financiera..... | 26 |
| 6.2 | Perspectiva De Clientes | 26 |
| 6.3 | Perspectiva De Procesos Internos..... | 28 |
| 6.4 | Perspectiva De Crecimiento | 31 |
| 7. | CONCLUSIONES..... | 34 |
| | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 36 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivo Del Trabajo

En este trabajo vamos a aplicar el cuadro de mando integral, cuya finalidad es medir la actividad y la evolución de BSH Electrodomésticos España basándonos en la misión, visión y estrategia de la misma. Por ello, primero tenemos que tener claro el punto en el que se encuentra la empresa y a donde queremos llegar con la aplicación de este método. Esto nos va a permitir elegir la mejor estrategia para llegar a esa meta establecida.

El Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard) es una herramienta la cual nos permite realizar un análisis sobre la empresa y tomar ciertas decisiones que afectaran al futuro de la misma, guiando a esta por la dirección correcta para adoptar la estrategia propuesta

Esta herramienta fue creada en 1992 desarrollada por los economistas Robert Kaplan y David Norton. Este concepto es empleado por multitud de empresas con el fin de tener una visión íntegra de la organización.

La revista *Harvard Business Review* lo definía como: *“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías – desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.”*

Como bien hemos mencionado anteriormente, hay que tener en cuenta las cuatro perspectivas del CMI:

- Financiera: Nos ayudará a ver si la empresa consigue los objetivos propuestos y si está obteniendo rendimiento económico.
- Clientes: Observaremos a qué tipo de clientes se dirige la organización y si cubre las necesidades de los mismos.

- **Procesos Internos:** Veremos lo que la empresa ofrece y cómo lo ofrece, valorando principalmente la calidad y la eficiencia.
- **Aprendizaje y Crecimiento:** Esta perspectiva se encarga del desarrollo de las capacidades de la organización además del desarrollo de sus empleados, con el fin de buscar el éxito a largo plazo.

Estas cuatro perspectivas tienen que mantener una coordinación entre ellas para lograr una gestión eficiente y asegurar un objetivo común. Para conseguirlo, tendremos en cuenta ciertos indicadores que nos permitirán analizar la situación actual y evaluar la situación futura de la empresa. El mapa estratégico es una herramienta la cual nos da un mayor ahorro de tiempo tanto en el análisis como en la búsqueda de decisiones, esto nos proporcionará un mayor enfoque sobre los factores que nos afectan.

1.2 Cuadro De Mando Integral, Herramientas Y Metodología

La realización del Cuadro de Mando Integral nos va a permitir definir las estrategias y realizar planes de acción para que el planteamiento del mismo salga adelante.

Para poder elaborar el plan estratégico, hay que ir resolviendo los tres bloques del esquema organizativos, en los cuales encontramos el Análisis estratégico, la formulación de estrategias y la Implantación de estrategias. El conjunto de estos 3 bloques forma el Cuadro de Mando Integral.

Para obtener la información necesaria acerca de BSH Electrodomésticos España, he realizado una **entrevista genérica**, que consta de unas preguntas abiertas relacionadas con todas las áreas que aborda el Cuadro de Mando Integral.

Gracias a la información recopilada, podemos empezar con el Análisis Estratégico, donde lo primero que vamos a realizar es el **análisis DAFO**, el cual nos aportará tanto una visión interna como externa de la empresa, viendo cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Una vez realizado este análisis, se procederá a realizar el **análisis CAME**, el cual nos va a permitir saber las diferentes estrategias a tomar en la empresa. Por último, **la misión, visión y valor** nos dará información acerca del punto en el que se encuentra la empresa y a dónde quiere llegar.

El análisis estratégico nos ayudará a definir las estrategias y desarrollarlas. Una vez definida, deberemos establecer los objetivos que nos permitirán realizar el mapa estratégico.

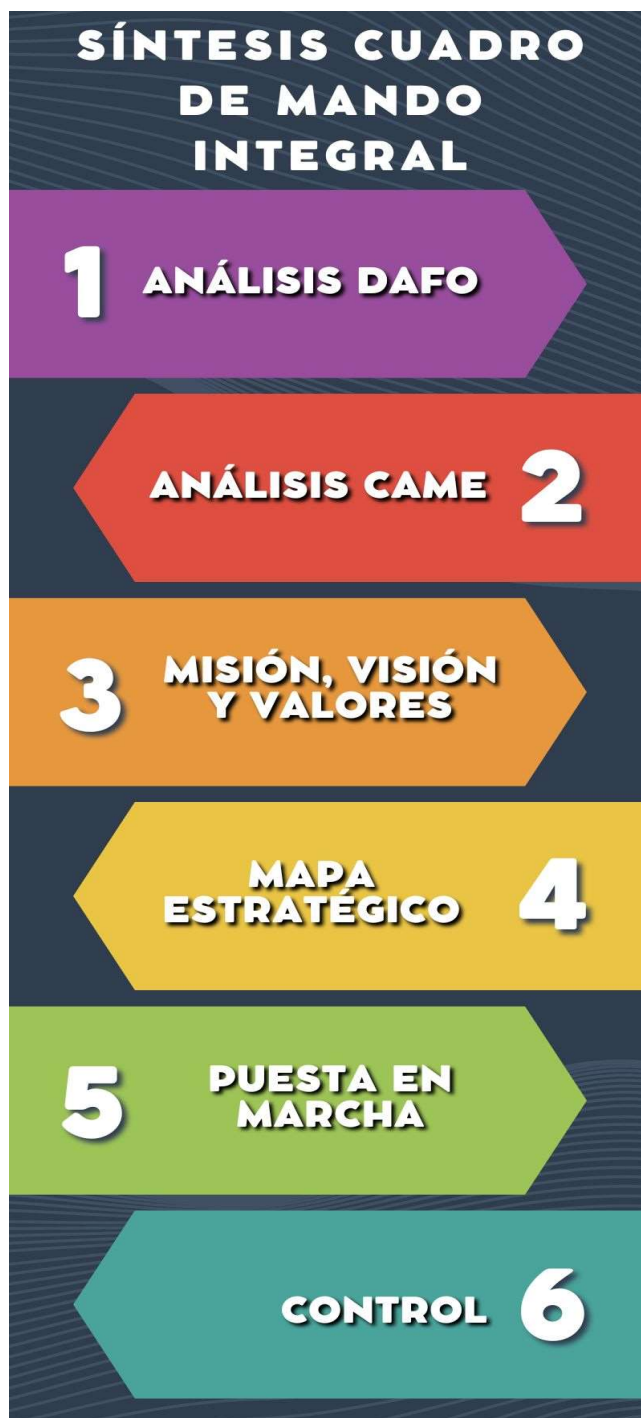


Ilustración 1: Síntesis Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia

2. ANÁLISIS BSH ELECTRODOMÉSTICOS ESPAÑA

2.1 Sector

BSH Electrodomésticos España es la filial española del grupo BSH.

Esta filial nace a finales de los 80 cuando el grupo BSH adquiere Balay. BSH electrodomésticos España cuenta con numerosas filiales repartidas por la mayoría de los países en los que opera.

Esta empresa es la mayor fabricante de electrodomésticos de España, además de contar con más de 55 años de experiencia.

La sede social de BSH Electrodomésticos España está situada en el polígono industrial de Plaza, en Zaragoza, donde se encuentran las oficinas centrales y el principal centro operativo en España.

En España, BSH cuenta con 5 fábricas repartidas por el norte del país, estas son: la fábrica de Cartuja (Zaragoza), fábrica de Montañana (Zaragoza), fábrica de Esquiroz (Navarra), la fábrica de Santander (Santander) y la fábrica de Estella (Navarra), aunque actualmente esta última fábrica se emplea como almacén en caso de que la producción exceda la capacidad de los almacenes que ya dispone.

No en todas las fábricas se producen los mismos tipos de productos, ya que, por ejemplo, en la fábrica de Santander solo se producen placas de inducción, o bien, en la fábrica de Esquiroz, solo se producen frigoríficos y lavavajillas.

La empresa cuenta con más de 4.000 empleados a nivel nacional, divididos entre los diferentes departamentos de las oficinas y personal de fábricas. A nivel global, BSH cuenta con un total de más de 63.000 trabajadores.

Además, la compañía se caracteriza por sus innovaciones técnicas y por mejorar la calidad de vida de sus clientes, ya que los electrodomésticos han ido suponiendo un ahorro en tiempo y energía. En cada avance tecnológico que había dentro del campo de los electrodomésticos, BSH estaba a la cabeza. Es por ello por lo que se convirtieron en una fuerza motriz tanto para el desarrollo técnico como para el desarrollo social.

BSH Electrodomésticos España, tiene numerosos clientes, ya que cuenta tanto con pequeños distribuidores como con locales propios de la marca siendo más del 90% puntos de venta y canales de distribución propios. El 10% restantes son clientes directos.

No solo ofrecen sus productos a los clientes, sino que también les ofrece un excelente servicio de atención al cliente para solventar los diferentes problemas que puedan tener los clientes de manera rápida y eficaz.

2.2 Clientes

BSH opera en casi todos los mercados, es por ello, que cuenta con una gran cantidad de clientes tanto a nivel nacional como internacional. En el caso de la marca Balay, solo operan en España y Portugal.

La empresa se focaliza principalmente en mejorar la eficiencia de los canales de distribución, ya que más del 90% de los clientes de la organización son puntos de ventas, es decir, intermediarios a los que venden sus productos para que estos los pongan a disposición del consumidor.

Estos intermediarios (nacionales e internacionales) son numerosos locales que se juntan en una asociación regional, y, el conjunto de estas se junta a nivel nacional.

Con estos grupos se negocian las condiciones para todo el año, y el consumidor se compromete a hacer un consumo, es decir, adquirir cierto volumen de compra y, de esta forma, BSH cumple con un nivel de servicio.

El otro 10% de clientes está dividido entre, los consumidores particulares a los que se le vende directamente el producto a través de la web, y, los clientes que compran el producto en los pocos puntos de venta directa que tiene BSH.

Para llevar a cabo la captación de estos clientes, BSH cuenta con un equipo comercial, el cual está dedicado al estudio del mercado y comportamiento del consumidor para lograr la captación de la atención de los consumidores.

Uno de los retos que encuentra BSH es la fidelización de estos clientes, es por ello, que la empresa cuenta con diferentes estrategias para conseguir dicha fidelización:

- Excelencia de los servicios: Ya sean logísticos, asistencia técnica, gestión de pedidos...
- Estrategias de medios y planes de marketing: Precompras con campañas de la tele y online, ya que se intenta conseguir el 'First Choice' de los consumidores españoles (35% Bosch, 25% Balay).
- Abrir nuevos productos y servicios.

Además de estas estrategias, BSH tiene un gran enfoque en la misión de fortalecer la imagen corporativa de forma constante.

Dicho enfoque se ve reflejado en las diferentes marcas del grupo BSH. Con los diferentes planes de marketing. En estos planes, se invierte dinero para que las marcas tengan una gran presencia en la mente de los consumidores, y así, posteriormente, esta imagen se materialice en compra.

2.3 Proveedores

BSH participa en todo el proceso de la cadena de valor, es por ello, que los proveedores que tiene BSH solo les suministran materiales estándares, es decir, sin características especiales, como, por ejemplo, motores, pinturas, placas de plástico...

Por ese motivo, nos centramos en los proveedores de servicios, los cuales se encargan de transportar los diferentes productos que fabrican a los distintos mercados en los que operan, ya sea por mar, tierra o aire.

Además, debido al número de proveedores que dispone la empresa, BSH tiene que tener en consideración el cumplimiento del compliance. Esto es un tender para ver en qué países están implementados ciertos proveedores, y si emplean blanqueos de capital. Una vez comprobado esto, se seleccionan al menos tres proveedores posibles que cumplan con la normativa y nivel financiero para ese mercado.

Además de lo mencionado anteriormente, la organización tiene en cuenta una serie de matrices de decisión, en las que tiene en consideración diferentes parámetros como pueden ser los aspectos económicos, aspectos de rsc/esg, es decir, que el proveedor sea lo más legal posible, la capacidad de suministro (la cantidad de vehículos que tiene a disposición de BSH), la solidez financiera, la competencia técnica y la transparencia de los mismos entre otros aspectos.

Una vez se han seleccionado los proveedores, se define el grupo de trabajo para llevar los diferentes productos, y de esta manera, establecer una buena competencia para conseguir mejoras económicas.

2.4 Organigrama De BSH

En la siguiente imagen, podemos ver el organigrama de BSH, en el cual se desarrolla la estructura de la organización de la empresa.

Debido al tamaño de la empresa, el organigrama es un esquema general, ya que, dentro de algunos de los puestos, el organigrama se desarrolla aún más.

Este organigrama se compone de, un director general (el cuál no aparece por lo mencionado anteriormente), el cual manda las órdenes a los directores de las diferentes áreas, y estos a su vez, traspasan esas órdenes al resto de eslabones de la empresa.

Podemos destacar que, en el área de ventas y marketing, hay un departamento específico para el marketing destinado al consumidor chino, otro destinado al consumidor americano, y otro destinado únicamente a la marca Gaggenau.

Esto mismo podemos observarlo en el área financiera, ya que hay diferentes departamentos dedicados a los mercados de Europa, China y Norte América.

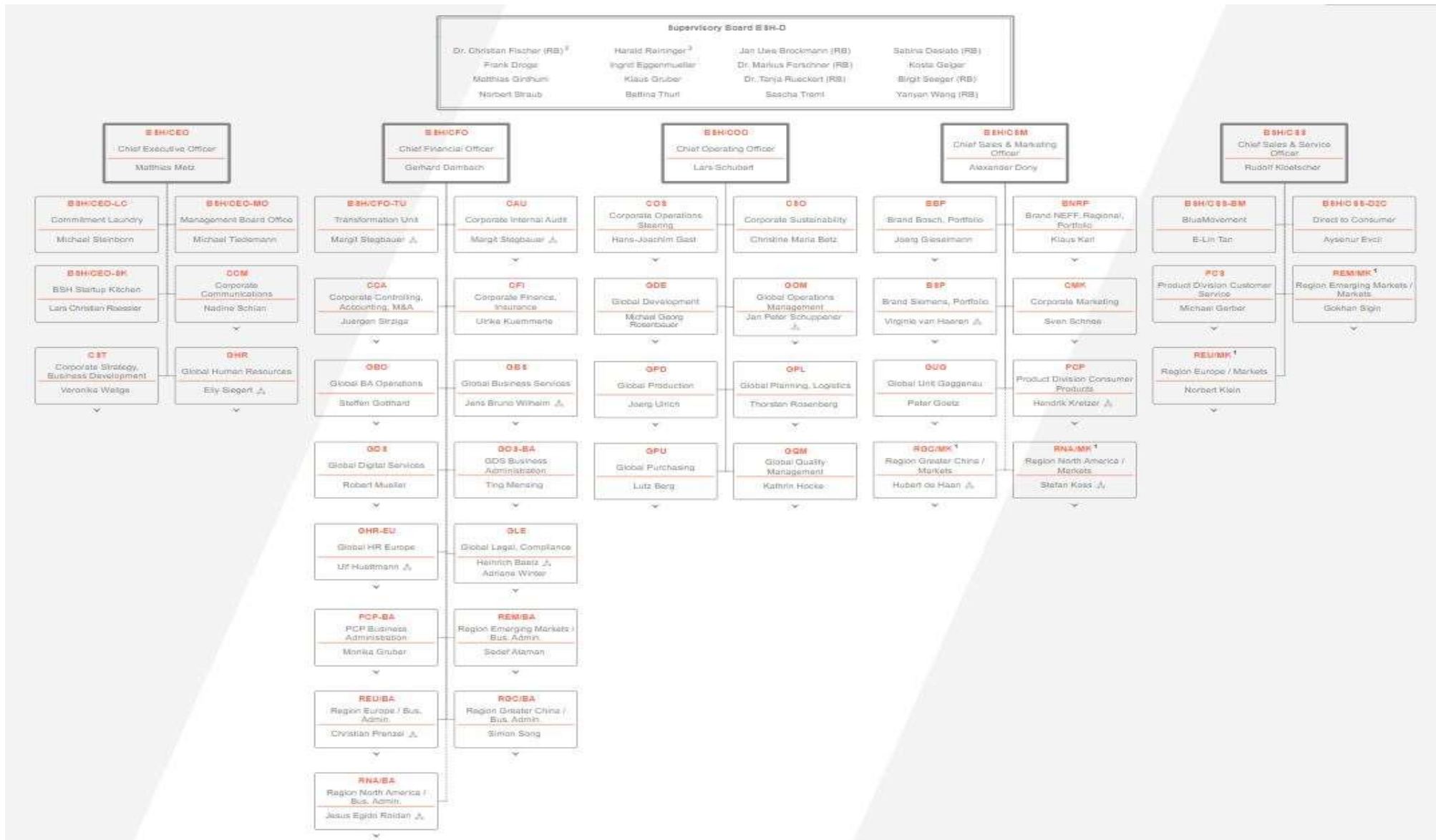


Ilustración 2: Organigrama

Fuente: Intranet de BSH

3. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta la cual nos va a permitir evaluar los factores internos y externos que pueden afectar a BSH. De esta manera poder hacer una previsión para tomar decisiones que afecten a la probabilidad de éxito de la empresa.

La matriz DAFO se divide en dos subapartados:

- **Perspectiva interna:** la cual se divide en otros dos apartados (Debilidades y Fortalezas), que son los aspectos internos positivos y negativos, que le otorgan una ventaja competitiva a la empresa, o bien, le limitan el desarrollo de la actividad.
- **Perspectiva externa:** se divide en Amenazas y Fortalezas, son los factores positivos y negativos externos a la empresa, los cuales se pueden aprovechar para mejorar su situación, o bien, pueden presentar un riesgo para el desarrollo de la organización.

3.1 Análisis Interno

El objetivo de este análisis es encontrar las debilidades y fortalezas que tiene la organización. De esta manera podremos encontrar soluciones para poder remediar las debilidades y para poder potenciar las fortalezas.

Para lograr un análisis efectivo, se estudian diferentes variables como puede ser la producción, la capacidad de producción de la empresa, el marketing que emplean, el servicio al consumidor, etc.

Las debilidades son los factores que dificultan el desarrollo de los objetivos que tiene establecidas la organización.

Algunas de las debilidades serían:

1. **Precios:** BSH opera en un mercado bastante competitivo, es por ello, que BSH intenta resaltar en calidad e innovación. Debido a esto, la competencia en precios puede provocar que los beneficios de la empresa se vana disminuidos.
2. **Costes:** La mayor parte de la producción de la empresa se lleva a cabo en Europa, en países de altos costes laborales, es por ello, que la inversión en producción de BSH será superior que las de otros

competidores, los cuales tendrán sus fábricas en países con menores costes de producción.

3. **Cadena de suministros:** BSH tiene una amplia variedad de productos, además de participar en todas las etapas de la cadena de valor. Esta participación hace que sea algo más complejo el adaptarse a los diferentes cambios de la demanda o en interrupciones en la cadena de producción. Además, se requiere mayor inversión a nivel económico y de tiempo.
4. **Dependencia de la Innovación:** Uno de los objetivos de BSH es la innovación constante de sus productos, es por ello, que se requiere una gran inversión en el departamento de I+D para tener sus productos siempre con la última tecnología. Es por ello, que depender tanto de la innovación puede llegar a considerarse una debilidad si no se logran mejoras significativas, o bien, si sus competidores le superan en lo dicho.

Las fortalezas son las capacidades y recursos que dispone la empresa y que les permite crear valor y conseguir diferentes ventajas competitivas.

Algunos ejemplos de fortalezas:

1. **Prestigio de la marca:** BSH Electrodomésticos es una empresa la cual opera bajo marcas reconocidas a nivel mundial como son Bosch, Siemens, o, Gaggenau, y a nivel nacional se encuentra también Balay. Estas marcas se asocian a calidad, innovación, sostenibilidad... lo que le otorga una ventaja competitiva respecto al resto de empresas.
2. **Atención al cliente:** La empresa se caracteriza también por el excelente servicio de atención al cliente del que dispone. Esto hace que sea más sencillo ganarse la confianza de los clientes, y, por ende, ganarse la fidelidad de los mismos, los cuales confiaran en estas marcas para sus futuras compras.
3. **Plan de sostenibilidad:** El compromiso que tiene BSH con el medio ambiente es muy fuerte e importante, es por ello, que enfoca todos sus productos hacia esta dirección, enfocándose también en la reducción

de manera notable la huella de carbono que deja. Esto hace que se fortalezca su imagen de marca, y, por tanto, gana ventaja competitiva.

4. **Integración vertical:** El estar presente en toda la cadena de valor permite a la empresa controlar todas las etapas, esto le da la posibilidad de mejorar la calidad de sus productos, aprovecharse de las economías de escala y garantizar un mayor control sobre la logística. Además, le permite introducir las novedades tecnológicas de manera más sencilla al proceso productivo. De esta manera, las mejoras se ven reflejadas de manera más rápida.

3.2 Análisis Externo

El fin óptimo de este análisis es encontrar las amenazas y oportunidades que puede llegar a encontrar la empresa. Estos factores se escapan al control de la empresa, ya que son externos a la misma.

Para conseguir un análisis eficaz, se estudiarán diferentes variables como puede ser, el mercado, los clientes, el sector, la competencia, etc. Es por ello, que la empresa buscará la manera de hacer frente a estas amenazas e intentará aprovechar las oportunidades para lograr una ventaja competitiva frente a sus rivales.

Las amenazas son aquellos factores, los cuales no pueden ser controlados por la empresa, que ponen en riesgo la ventaja competitiva de BSH frente a sus rivales.

Algunas amenazas son:

1. **Competencia:** La competencia es un factor clave a la hora de tener en cuenta las amenazas del sector de BSH, ya que, hay empresas como Samsung, o, LG, las cuales apuestan en la innovación. Esto afecta a la cuota de mercado de BSH.
2. **Conflictos Bélicos:** Este factor tiene un gran peso en la actualidad, ya que, puede generar importantes cambios en la funcionalidad de la empresa. Por ejemplo, la guerra entre Rusia y Ucrania ha obligado a todas las empresas a tener que adaptarse al encarecimiento y a las limitaciones de las materias primas. A su vez hay que tener también en cuenta diferentes huelgas que se han dado en 2023/2024, las cuales obligaban a adaptar la logística de la empresa a las circunstancias.

3. **Políticas regulatorias:** Para introducir los productos en algunos países es necesario cumplir con ciertas normativas y tenerlas en vigor. En caso de BSH, por ejemplo, se necesitan ciertos documentos para poder exportar (dentro de Europa) productos a Suiza. Además de eso, había otros países como China, a los cuales solo se les podía mandar cargas de una determinada forma. Hay que añadir, que, poco a poco se están implementando normativas de regulación medioambiental, lo que hace que se tenga que invertir más para poder cumplir con estas regulaciones.
4. **Competidores nuevos:** Poco a poco se va incrementando el número de competidores dentro del sector, por ejemplo, en el mercado asiático, es por esto, que cada vez demandan menos a la empresa. Además, estos nuevos competidores ofrecen productos a precios inferiores, por lo que BSH puede llegar a perder cuota en este mercado.

Las oportunidades son las diferentes posibilidades que puede aprovechar la empresa para lograr obtener una ventaja competitiva respecto a sus competidores

Algunos ejemplos de oportunidades son:

1. **Innovaciones tecnológicas:** Con las nuevas tecnologías, los consumidores demandan cada vez más electrodomésticos inteligentes, es por ello, que para BSH le supone una oportunidad para ganar cuota de mercado gracias a la inversión que realiza en I+D. Un claro ejemplo es el *Home Connect*, se trata de una aplicación, la cual, permite al consumidor supervisar y controlar a distancia los diferentes electrodomésticos conectados. Esto le ofrece un sinfín de posibilidades.
2. **Sostenibilidad:** La tendencia que tienen los consumidores hacia los aparatos sostenibles hace que se abran nuevas puertas para BSH, poniendo en marcha planes para mejorar este aspecto de aquí a 2030. La organización ya ha empezado a implementar diferentes métodos (según el electrodoméstico) para llegar a ser lo más sostenible posible. De esta manera, como podemos ver en el *Informe Anual de 2021*, los

lavavajillas consumen un 20% menos de energía, las lavadoras ahorran hasta 10 litros de agua por cada ciclo de lavado, la gama de huertos domésticos, se fabrican con un material plástico 100% reciclado posindustrial y, a su vez, reciclable.

3. **Alianzas estratégicas:** Una gran oportunidad es la de las alianzas estratégicas con diferentes empresas tecnológicas. Gracias a ello, pueden desarrollar el *Home Connect* (mencionado anteriormente), el *Redquit Denkiser*, está centrado en los nuevos lavavajillas inteligentes, los cuales, nos recomendarán diferentes detergentes, según la cantidad y/o tipo de suciedad que se encuentre en los platos y utensilios. Otra alianza es con *JDE*, la cual ayuda a mejorar el software de BSH, permitiendo mejorar *Home Connect*. Y la última alianza realizada, es con las cafeteras *Tassimo*, la cual, permite a BSH entrar en el mercado de las cafeteras, a raíz de una empresa que ya tiene cierta reputación en el mercado.
4. **Interés por comida más saludable:** Esto le supone a BSH una gran oportunidad, ya que, debido a la constante innovación de sus productos, permite conservar los alimentos durante más tiempo en unas condiciones idóneas y cocinar de manera más natural, permitiendo realizar comidas más ‘sanas’. Esto es gracias al sistema *multiAirflow*, que según describe el *Informe de Sostenibilidad de 2022*, ‘*el aire circula constantemente en el frigorífico para, mantener una temperatura constante en todos los niveles. Los alimentos colocados recientemente se enfrían rápido, y su frescura se mantiene durante más tiempo.*’ También nos encontramos con mejoras en los hornos, los cuales son denominados Hornos con vapor añadido, según explican en el *Informe de sostenibilidad de 2022*, ‘*tienen un nuevo sistema de generación de vapor, que nos permite dar mejores resultados de cocción, permitiendo disfrutar al consumidor de un sabor más natural.*’



Tabla 1: Análisis DAFO

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Conclusiones Del Análisis DAFO

BSH se encuentra en una buena posición gracias al prestigio que tiene de por sí la propia marca, además de su enfoque en la innovación y sostenibilidad. Además, su atención al cliente, hace que los consumidores queden satisfechos, lo que hace que en el futuro apuesten por la marca, y no por sus competidores.

Sin embargo, no puede bajar los brazos, ya que, la competencia de fabricantes asiáticos de bajo costo les acecha constantemente de cerca.

Aunque los costes de la empresa sean muy elevados, el enfocarlos en I+D para la innovación constante de los productos es un acierto. Esto le permite a BSH, seguir defendiendo la posición de liderazgo que tiene dentro del mercado.

Como conclusión, BSH está muy bien posicionada, es por ello, que seguirá manteniendo su competitividad, siempre que logre continuar adaptar sus productos a las novedades tecnológicas, además de seguir ofreciendo la atención al cliente que tanto le

diferencia de la competencia, y a su vez, explore nuevas oportunidades de crecimiento, como en el caso de entrar al mercado de cafeteras con la alianza con Tassimo.

4. ANÁLISIS CAME

Tras realizar el análisis DAFO con la información proporcionada por la propia empresa y por algunos de sus libros, llega el momento de poner solución y proponer posibles estrategias para mejorar los puntos débiles de BSH Electrodomésticos España.

De esta manera, para poder realizar de manera correcta el análisis CAME, vamos a enlazar las diferentes debilidades y corregirlas, las amenazas las afrontaremos, las fortalezas las mantendremos y las oportunidades las explotaremos.

Estas acciones deberán ser coherentes con las diferentes estrategias de la empresa:

- Estrategias defensivas: Consistirán en diferentes acciones focalizadas en potenciar las fortalezas intentando eliminar las debilidades.
- Estrategias ofensivas: Tratan de buscar la mejoría de la situación actual de la empresa. Es por ello, que se encargarán de explotar las oportunidades aprovechando las fortalezas que tiene.
- Estrategias de reorientación: Se centran en eliminar las debilidades de la organización beneficiándose de las fortalezas.
- Estrategia de supervivencia: Afrontarán las amenazas tratando que las debilidades no crezcan.

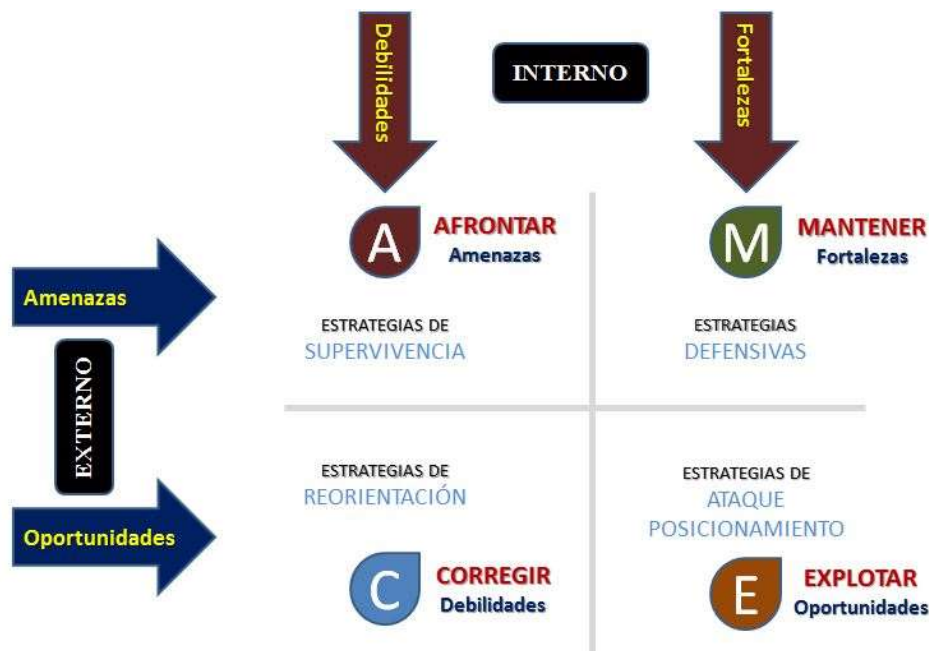


Ilustración 3: Análisis CAME

Fuente: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2013/07/30/y-despues-del-dafo-que-hacemos-analisis-came/>

4.1 Estrategias Defensivas

Dado que se deben de mantener las fortalezas, BSH deberá seguir construyendo elementos de calidad e innovación para poder mantener el **prestigio de la marca**, esto puede lograrlo a través de campañas de marketing que ayuden a reforzar estos valores. Además, debe invertir en continuar proporcionando una formación más notable al personal para que puedan realizar la mejor **atención al cliente** posible, siempre estando preparados para cualquier duda que pueda surgir a los consumidores, en especial de los nuevos electrodomésticos que van saliendo al mercado.

Por otro lado, hay que seguir proponiendo nuevos **planes de sostenibilidad**, en función de los nuevos cambios y normativas, para ello pueden focalizarse en mejorar la economía circular de la empresa, o realizando nuevos electrodomésticos con mayor eficiencia energética.

Para una mejora de la **integración vertical**, BSH debe de optimizarla mejorando la eficiencia y costes del proceso de fabricación, ya sea a través de la automatización de procesos (lo que podrían ayudar las inteligencias artificiales), intentar fabricar elementos que adquieren a proveedores (de esta manera se reduciría la dependencia hacia los proveedores). Otra opción sería la de proporcionar programas de suscripción, lo que les daría a estos consumidores un servicio prioritario, con ofertas como un servicio preventivo, lo que aseguraría una relación con el consumidor a largo plazo.

4.2 Estrategias Ofensivas

BSH debe de aprovechar las oportunidades de mercado, para mantener su posición competitiva e incluso mejorarla respecto a la competencia. Por ello, deberá de aprovecharse de las **innovaciones tecnológicas**, como las inteligencias artificiales, ya sea en los propios electrodomésticos, o bien, en los procesos productivos (como hemos mencionado anteriormente). De esta manera, puede obtener un mayor empuje en el desarrollo de los electrodomésticos inteligentes y en la eficiencia del hogar. Gracias a esto, se mejorarían los consumos de energía del hogar, y por ello, se obtendrían electrodomésticos más **sostenibles**, y con menor impacto en el medio ambiente.

Para desarrollar, este tipo de productos, puede llegar a realizar nuevas **alianzas estratégicas**, lo que le permitiría desarrollar productos innovadores y sostenibles en menor tiempo y con menores costes, una posible empresa sería Sejescar, empresa que tiene implementado en su actividad la cooperación de la IA con los electrodomésticos.

Debido al interés, cada vez mayor, en una **alimentación más saludable**, la gente busca tener electrodomésticos de mayor calidad para mejorar el mantenimiento y elaboración de sus alimentos o dietas, es por ello, que BSH puede aprovechar esto para fidelizar a clientes.

4.3 Estrategias De Reorientación

Estas estrategias van destinadas a intentar solucionar las debilidades de la empresa. Para ello, puede emplear lo mencionado anteriormente, tanto a la hora de mejorar las innovaciones tecnológicas automatizando procesos productivos (lo que le permitirá reducir los **precios y costes de fabricación**), como aprovechar la integración vertical para reducir la necesidad de proveedores. Además de lo mencionado anteriormente, también se puede emplear la tecnología de IoT. Esta tecnología se encarga de monitorizar en tiempo real el flujo de materiales en toda la cadena (entre otras cosas), lo que podría ayudar a mejorar la **cadena de suministros**.

Para combatir contra la **dependencia de la innovación**, BSH podría dar mayor hincapié a la economía circular, de esta manera, promovería la sostenibilidad empleando electrodomésticos antiguos para generar algún ingreso adicional. Otra solución sería intentar enfatizar el valor de los productos mediante campañas, que promoviesen la durabilidad y la eficiencia energética de sus productos ya existentes, para reducir dicha dependencia.

4.4 Estrategias De Supervivencia

Son estrategias cuyo objetivo es la de afrontar las diferentes amenazas que se le presentan a la empresa sin que las debilidades crezcan. Para ello, BSH, puede establecer nuevos planes de marketing, para focalizar la atención en la calidad de los productos, y de esta manera reforzar el valor de la marca frente a otros **competidores** con mayores bajos costes. Además, puede dar a conocer con estas estrategias de marketing, los programas de fidelización para que los **nuevos competidores** no les quiten tanta cuota de mercado.

Para combatir contra los **conflictos bélicos**, intentaría incentivar un conjunto de planes, los cuales permitan a la empresa actuar de manera inmediata, ante diferentes situaciones geopolíticas que puedan darse. Otra solución, sería crear un departamento, que realice constantes investigaciones acerca de contratos, procesos y productos, de los diferentes países en los que opera, para poder evitar problemas, y plantear soluciones de

manera más rápida y efectiva ante cualquier cambio en las **políticas regulatorias**, de esta manera, estarían continuamente informados tanto de los posibles conflictos bélicos que se puedan dar, como de la modificación en las políticas que afecten a la actividad de la empresa, y, por ende, permite a la empresa adaptarse rápidamente a dichos cambios regulatorios.

5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Una vez hemos realizado los análisis DAFO y CAME, debemos examinar los diferentes objetivos con la misión, visión y valor de la empresa, para ver donde se sitúa y donde quiere llegar. Esto nos ayudará a realizar el mapa estratégico con las diferentes estrategias a llevar a cabo.

La **misión** de BSH es: *‘Hacer crecer un negocio sostenible, desde el punto de vista económico, medioambiental y social, mediante la búsqueda de productos y servicios inspirados en el consumidor. BSH necesita adaptarse y concretarse en todos los niveles divisionales y departamentales. Solo entonces podremos dar vida a nuestro propósito y tener impacto.’*

Como ellos bien dicen, la misión principal de BSH es dejar huella como una empresa sostenible, poniendo en el punto de mira los gustos e intereses de los consumidores.

La **visión** de la empresa es, *‘los consumidores quieren deshacerse de la rutina de realizar las tareas domésticas, de hecho, les encantaría que estas tareas se convirtiesen en aspectos agradables para la vida diaria. Además, quieren resultados perfectos, por ello, creamos experiencias encantadoras con resultados excepcionales.’*

Podemos observar, que la visión de la empresa es que cada vez más consumidores están demandando productos automatizados, para salir de la ‘rutina’ de tener que hacer las tareas del hogar por ellos mismos. A esto, hay que sumarle la ‘exigencia’ de resultados perfectos, por ello, BSH tiene una de las mejores atenciones al cliente del sector, además de ser una empresa que siempre está innovando.

Los **valores** de la empresa tienen que ser compartidos por todos los trabajadores de la misma. Algunos de los valores que fomenta BSH Electrodomésticos son:

- Compromiso Social: Se trabaja para lograr la máxima eficiencia de los electrodomésticos cumpliendo con una serie de criterios éticos (respeto a la dignidad personal y derechos humanos) que garantizan la máxima fidelidad.
- Profesionalidad: A la hora de seleccionar a los proveedores con los que la empresa trabaja, se debe de comprobar que cumpla un código de conducta propio de BSH.

- Respeto a la diversidad: En BSH no se tolera ningún tipo de discriminación por origen étnico, nacionalidad, religión, género...



6. MAPA ESTRATÉGICO

Una vez desarrollados todos los aspectos a mejorar de la empresa y de destacar las fortalezas de la misma, podemos empezar con la realización del mapa estratégico. El mapa estratégico consta de cuatro grupos: clientes, la parte financiera, los procesos internos y los recursos (aprendizaje y crecimiento). Desarrollando y analizando estos grupos, podremos realizar un plan de acción.

6.1 Perspectiva Financiera

En este apartado veremos una perspectiva a largo plazo, cuya finalidad es la de lograr obtener unos rendimientos superiores de manera progresiva cada año.

Para ello, buscaremos una estrategia que permita incrementar la cifra de negocios y una reducción en los costes fijos de la empresa

- **Incrementar la Cifra de Negocio:** La finalidad es que la empresa incremente lo máximo posible el beneficio logrado al final de cada ejercicio, esto se logrará gracias a incrementar los ingresos. Este punto viene ligado con la perspectiva de los clientes.
- **Reducción de los costes fijos:** Gracias a lo anterior y a la reducción de este aspecto, la empresa logrará obtener una mayor rentabilidad. Esta fase está ligada a la fase de procesos internos, la cual tratará de mejorar la cadena de suministros con el objetivo de reducir costes y obtener mayores beneficios.

6.2 Perspectiva De Clientes

Lo que se busca en esta parte es, aportar un valor añadido al producto, con el fin de lograr la satisfacción y fidelización del cliente.

Para lograr la finalidad de esto, BSH podría centrarse en el interés por la alimentación saludable, llegando a lanzar nuevos productos como hornos inteligentes, con la posibilidad de establecer recetas adaptadas a las necesidades de cada consumidor. Para que esto sea posible, se crearía una aplicación, en la que el consumidor podría elaborar recetas e incorporarlas a este producto, de esta manera, el horno prepararía la receta con las mismas instrucciones que estuviesen implementadas en la aplicación.

Para comprobar si esto resultaría, habría que investigar cierta información relevante como la del grupo de clientes y mercado.

- Clientes: Los clientes potenciales para este producto serían los consumidores ‘deportistas’, ya que son los que más partido le sacarían al producto debido al cuidado de la alimentación. Cada uno de estos clientes, a pesar de tener el mismo producto, tendrían un uso individualizado e independiente del mismo, en función de la dieta que se establezcan.
- Mercado: El mercado de BSH es muy amplio ya que abarca muchos países. Es por ello, que, estableciendo este tipo de producto, podrían llegar a ser pioneros y aumentar la ventaja competitiva frente a sus competidores, además de, fortalecer la imagen de la empresa como símbolo de innovación.
- Fidelización del cliente: El objetivo de toda empresa siempre es mantener un cliente satisfecho, para que en posteriores compras opte por la marca y no por la competencia. Es por ello, que como hemos visto anteriormente, una propuesta interesante de fidelización es la de la creación de un programa de suscripción, donde se les daría una serie de ventajas a estos clientes, asegurando una relación duradera.
- Satisfacción del cliente: Una de las características fundamentales de BSH, es la satisfacción del cliente por el producto, ya que un cliente satisfecho permanecerá ligado a la marca. Es por ello, que la empresa siempre está preparada para cualquier situación que se pueda dar. Respecto al nuevo producto, la satisfacción del cliente se podría medir a través de reseñas en la aplicación, o bien a través de un sistema de sugerencias para ir actualizándola acorde con las necesidades de los mismos.
- Captación de nuevos clientes: Este objetivo se lograría gracias al nuevo producto, ya que habrá nuevos clientes que empleen otras marcas, que no podrán acceder a los servicios prestados por este producto. De esta manera, BSH logrará captar el interés de aquellos que quieran establecerse unas dietas estrictas, o bien, que quieran comenzar a realizar un cambio en la alimentación de manera más cómoda.
- Potenciar la imagen corporativa: La empresa siempre ha sido un símbolo de prestigio en el mercado de los electrodomésticos. Es por ello, que, con este innovador producto, puede llegar a potenciar la imagen de la marca, ya no solo gracias a sus productos de calidad, sino también, a la innovación de los

mismos. De esta manera, se ve como la empresa siempre intenta mejorar y adaptarse a las nuevas tecnologías.

6.3 Perspectiva De Procesos Internos

En esta perspectiva analizaremos los procesos críticos estratégicos dentro de la empresa, esto nos ayudará a mejorar la eficiencia operativa, la innovación y la satisfacción de los clientes.

Para BSH, esta área es fundamental para asegurar la competitividad en un entorno que se encuentra en constante evolución. Esto se debe a que, el sector de los electrodomésticos afronta desafíos constantes como el incremento de la competencia (especialmente en el mercado asiático), cambios en las regulaciones (nuevas normas de emisión y consumo de energía) y la creciente demanda por productos sostenibles e inteligentes. Es por ello, que, la empresa debe centrarse en transformar y optimizar sus procesos internos para garantizar dicha sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

Una vez tenemos claros los recursos con los que cuenta la empresa, podemos establecer una forma óptima estos procesos, de este modo, conseguiremos el logro de los objetivos financieros y de clientes.

Los puntos en los que nos vamos a centrar para obtener unos procesos óptimos son los siguientes:

- Aumento de la productividad I+D: La inversión en este apartado es crucial para la empresa, ya que permite la creación de productos innovadores que responden a las nuevas necesidades de los consumidores. Esto permitirá a la compañía optimizar los procesos de desarrollo de nuevos productos, integrar las nuevas tecnologías como las IA o IoT, además de reducir los tiempos de lanzamiento de nuevos productos.

Indicadores para este objetivo:

- Tiempo de desarrollo de nuevos productos
 - Porcentaje de ingresos por productos innovadores
- Innovación de procesos: Este apartado incluye aspectos como la implantación de tecnologías de automatización a la hora de fabricar componentes para los nuevos productos, la mejora continua de los procesos de producción para optimizar los recursos que posea la empresa (de esta forma también se

reducirán los desperdicios) y la utilización de métodos más flexibles a la hora de producir, ya que de esta manera se podrán llegar a adaptar mejor ante cambios en la demanda.

Indicadores para este objetivo:

- Reducción de costes de producción
 - Incremento de la eficiencia operativa
- Funcionalidad en los nuevos productos: Aquí nos centraremos en el desarrollo de nuevas aplicaciones para los futuros electrodomésticos, lo que nos permitirá mejorar la funcionalidad de los mismos

Para que esto se dé, la compañía debe centrarse en diferentes estrategias como, la creación de las aplicaciones móviles (lo que nos ayudará a la gestión remota de los electrodomésticos, además de la personalización en función de las necesidades de cada cliente), aparte de esto, se integrarán nuevos sensores y conectividad en los hornos inteligentes y se realizará un análisis de los datos de uso para poder personalizar de manera más sencilla la experiencia del consumidor.

Indicadores para este objetivo:

- Evaluación del nivel de satisfacción del consumidor con las funcionalidades de los nuevos electrodomésticos
 - Tasa de retención de la aplicación (porcentaje de usuarios que seguirían usando la aplicación después de un tiempo)
- Control óptimo de Stocks: El control y la gestión eficiente del inventario que dispone la empresa es fundamental para lograr minimizar costes y asegurar la disponibilidad de suministros sin incurrir en interrupciones. De esta manera, se evitarán problemas como el exceso de inventario (lo que evitaría un aumento de los costes de almacenamiento, o la falta de productos. Esto podría suponer una insatisfacción en los clientes, y por ende, pérdida de ventas).

Para lograr dicha optimización, la empresa puede implementar sistemas de gestión de inventarios basados en IA (empleando machine learning para prever la demanda con mayor precisión), optimizar la planificación de la producción y logística, y reducir el exceso de stock sin afectar a la disponibilidad de

productos (los sensores IoT nos podrán ayudar con la digitalización y automatización de control de stocks en tiempo real).

Indicadores para este objetivo:

- Rotación del inventario
 - Nivel de obsolescencia del inventario
- Gestión estratégica de costes: Esta área es un pilar fundamental para las empresas que buscan mantener la rentabilidad sin comprometer la calidad y la innovación de los productos que desarrollan.

Es por ello, que para BSH, debe ser un objetivo clave, ya que, este apartado, no solo le va a permitir mejorar su eficiencia operativa, sino que mejorará la competitividad en el sector, ya que lograría reducir costes sin que esto afecte a la calidad ni innovación del producto.

En mi opinión, BSH puede llegar a lograr este objetivo gracias a cinco pilares (algunos de ellos también nos ayudarán en otras áreas anteriormente mencionadas):

1. Automatización de procesos (con implementación de IA)
2. Optimización de la cadena de suministros (Sistemas inteligentes de gestión de stock)
3. Gestión energética (reducción de costes fijos gracias al empleo de energías renovables)
4. Negociación con proveedores (reducir el coste de materias primas sin interferir en la calidad del producto)
5. Costes optimizados (esto se puede lograr a través del empleo de materiales sostenibles y reciclables)

Indicadores para este objetivo:

- Coste de producción por unidad fabricada
- Índice de eficiencia energética (consumo energético en relación con la producción).

6.4 Perspectiva De Crecimiento

Esta perspectiva es clave, ya que es aquí donde se asientan los cimientos que constituyen la empresa.

Nos vamos a centrar en dos grupos diferentes: el personal y el de las alianzas.

Las alianzas son clave para poder desarrollar los nuevos productos y procesos claves para mejorar el rendimiento de toda la compañía. Además, esto nos permitirá adquirir conocimientos de otras empresas.

- Aumento de la plantilla y personal preparado: El objetivo de esto es disponer de plantilla altamente cualificada para el desarrollo y servicio de los nuevos electrodomésticos, más concretamente, de las nuevas aplicaciones y sistemas que incorporan estos productos. De esta manera, se garantiza el crecimiento de la empresa y la capacidad de innovación.

Este proceso se puede llevar a cabo siguiendo diferentes estrategias:

1. Reclutamiento externo (seleccionar talento especializado en este tipo de servicios)
 2. Desarrollo de programas de formación
 3. Programas de gestión del talento (para formar líderes de equipo interno que impulsen la innovación de estas aplicaciones)
 4. Fomentar la diversidad (para obtener ideas que aporten la visualización de diferentes perspectivas)
- Uso de herramientas colaborativas: La comunicación interna es un factor muy importante para la eficiencia operativa, es por ello, que para BSH, el empleo de una intranet es muy importante, ya que, permite a todas las áreas de la empresa estar en constante comunicación (para ello emplea aplicaciones como Microsoft Teams)

Esto ayuda a la mejora de la coordinación entre departamentos, y de esta manera, optimizar el rendimiento de la empresa sin importar el área geográfica en el que se encuentre.

Además, esto ayuda a mantener a todos los empleados informados sobre las últimas noticias o novedades internas, además de disponer de acceso a todos los documentos que sean necesarios.

- Desarrollo de Alianzas estratégicas: Las alianzas estratégicas juegan un papel clave para BSH, ya que les permitirá implementar de manera más factible las nuevas tecnologías a los electrodomésticos.

A través de estas alianzas, se podrá fortalecer la innovación de la empresa y expandir su presencia por nuevos mercados. Además, mejorarán su competitividad y la diferenciación del producto respecto a su competencia aprovechando la cooperación que optimice el desarrollo de estos nuevos electrodomésticos, y por consecuencia, incremente su propuesta de valor.

Indicadores para este objetivo:

- Número de alianzas firmadas e impacto de las mismas en la rentabilidad de la empresa
- Incremento en la eficiencia de la cadena de suministro



Ilustración 4: Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración propia

7. CONCLUSIONES

Como podemos observar en la interpretación del **mapa estratégico**, los principales objetivos de BSH son la innovación y la calidad de su producto. Esto permitirá la captación de nuevos clientes y, por ende, aumentar los ingresos de la empresa logrando una disminución en los costes.

Para llegar a obtener estas conclusiones se ha tenido que realizar un análisis interno y externo de la empresa, esto se da gracias a los análisis **DAFO** y **CAME**, donde se destacan los puntos positivos de la organización que hay que mantener y reforzar, y los puntos débiles que hay que corregir o evitar. En primer lugar, realizamos en análisis **DAFO**. Este nos indica cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que la empresa a nivel interno y externo. Una vez realizado este análisis, procedemos a elaborar el análisis **CAME**, el cual nos va a permitir explotar los puntos positivos de la organización y corregir los aspectos negativos de la misma.

Siguiendo estos análisis, y sin dejar de lado la **misión, visión y valores** de la empresa (es importante saber hacia dónde quiere ir la empresa sin dejar de lado sus valores) se pasa a realizar el mapa estratégico. En este, podemos ver cuatro perspectivas diferentes.

Comenzaremos por la base del mapa estratégico, la cual es la perspectiva de **crecimiento**. En ella vemos los aspectos fundamentales en los que se tiene que centrar la empresa para poder realizar las mejoras en el resto de perspectivas. En este caso, se analizará un aspecto interno (personal) y otro externo (alianzas). Una vez que indagamos acerca de estos aspectos, procedemos a desarrollar la perspectiva de procesos internos. Aquí se tiene en cuenta la innovación (donde entran también el desarrollo de I+D y la funcionalidad) y el control de stocks. Con estos puntos, podremos ofrecer un producto de calidad adaptado de manera individual y personalizada a las necesidades de cada uno de los consumidores. Después de alcanzar los objetivos de los procesos internos, procedemos a analizar la perspectiva de los clientes, en donde también entra el fortalecer la imagen corporativa. Con todo lo anterior pasaremos estudiado, pasaremos a la perspectiva financiera, en la que los objetivos son incrementar la cifra de negocios y reducir los costes fijos.

Si seguimos las pautas del mapa estratégico nos aseguramos el éxito de las estrategias planteadas.

En mi opinión, este trabajo me ha permitido obtener una visión acerca de la situación en la que se encuentra la empresa y las estrategias que podría llegar a adoptar para asegurar su crecimiento y sostenibilidad en el futuro. De por sí, BSH ya cuenta con una base sólida de innovación, lo que hace más fácil llevar a cabo las estrategias planteadas a lo largo del trabajo.

El Cuadro de Mando Integral me ha ayudado a plantear una alineación de los objetivos que debe de establecer la organización para optimizar rendimientos y fortalecer tanto la imagen como su posición en el mercado de electrodomésticos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Damus, J. (2025, 17 enero). *Balanced Scorecard (BSC): qué es y cómo usarlo*. Actio. <https://actiosoftware.com/es/balanced-scorecard-bsc-que-es-como-funciona-y-como-aplicarlo/#:~:text=El%20Balanced%20Scorecard%20%28BSC%29%20es%20un%20enfoque%20estrat%C3%A9gico,de%20procesos%20internos%20y%20de%20aprendizaje%20y%20crecimiento.>
- GmbH, B. H. (s. f.). *History of BSH | BSH Hausgeräte GmbH*. <https://www.bsh-group.com/about-bsh/history-of-bsh>
- BSH Wiki. (s. f.). https://wiki.bsh-group.com/en/wiki/Main_Page*
- Cuadrodemandobsc. (2013, 30 julio). *¿y después del DAFO qué hacemos? . . . ¿Análisis CAME?* Alfonso López - Cuadrodemando. <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2013/07/30/y-despues-del-dafo-que-hacemos-analisis-came/>
- Log in - BSH Intranet. (s. f.). https://intranet.bsh-group.com/login.action?os_destination=%2Fpages%2Fviewpage.action%3FpageId%3D39092357*
- España, B. E. (s. f.). *Perfil de la compañía | BSH Electrodomésticos España*. <https://www.bsh-group.com/es/compania/perfil-de-la-compania>
- España, B. E. (s. f.-a). *Bienvenido | BSH Electrodomésticos España*. <https://www.bsh-group.com/es/>
- Sejescar. (2024, 3 agosto). *Inteligencia artificial (IA) en electrodomésticos y usos*. Sejescar. <https://sejescar.es/inteligencia-artificial-electrodomesticos/>
- Arce, J. I. B. (2023, 19 septiembre). *Inteligencia Artificial y Machine Learning para todos*. Juan Barrios. <https://www.juanbarrios.com/inteligencia-artificial-y-machine-learning-para-todos/>