



PROYECTO FIN DE CARRERA



CASO DE ESTUDIO DE MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA BALAY

MEMORIA (1/2)

Realizado por:
Nuria Sesma Gil
Ingeniería Industrial
Mención: Organización Industrial

Dirigido por:
Ana Clara Pastor Tejedor
Dpto. Economía y Dirección de Empresas
Área de Organización de Empresas



Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Centro Politécnico Superior
Universidad de Zaragoza
Zaragoza, noviembre 2010

CASO DE ESTUDIO DE MARKETING ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE LA EMPRESA BALAY

RESUMEN

El proyecto fin de carrera titulado “Caso de estudio de marketing estratégico y operativo de la empresa Balay” consiste en el análisis estratégico del sector de los electrodomésticos y de la citada empresa, además de la elaboración de un guión de trabajo para que el alumno pueda demostrar la asimilación de la información proporcionada con anterioridad. El presente proyecto fin de carrera ha sido realizado con una intención didáctica ya que pretende mostrar elementos básicos del marketing estratégico fácilmente entendibles para los lectores que tengan unos conocimientos previos de la materia.

Se ha seguido una metodología de trabajo tal que divide el proyecto en dos partes claramente diferenciadas.

En primer lugar se presenta un estudio de la empresa Balay dedicada a la fabricación de electrodomésticos, perteneciente al Grupo BSH Electrodomésticos. Para ello se realiza un análisis externo del sector en el que está inmersa así como la influencia que tiene la complicada situación económica actual en la empresa y en el sector. También se analiza la competencia de la compañía y sus características en el mercado. Tras esto se lleva a cabo un análisis interno de la empresa, tanto de su historia, sus productos como de las estrategias que lleva a cabo.

Por otro lado, la segunda parte del proyecto consiste en una serie de cuestiones sobre el tema explicado anteriormente que pretenden presentar al lector una metodología eficaz de análisis estratégico para el estudio de nuevos casos. Además de la información presente en el caso de estudio elaborado, son necesarios conocimientos adquiridos previamente en clase para poder abordar las cuestiones presentes en el guión de trabajo. Para que el lector saque el mayor partido a la presente documentación el guión de trabajo se ofrece resuelto. Algunas de las cuestiones admiten discusión ya que no tienen una respuesta única sino que permiten abrir un debate entre los alumnos a fin de que cada uno saque sus propias conclusiones.

El objetivo que se pretende alcanzar con el presente PFC es que el lector aumente sus conocimientos sobre una de las empresas líderes en la fabricación de electrodomésticos en España, además de haber aplicado al mundo real los conceptos teóricos estudiados en clase y haber comprendido los conceptos clave del marketing estratégico.

TABLA DE CONTENIDOS**MEMORIA**

Resumen	pág 2
1. Introducción	pág 5
2. Metodología de trabajo	pág 7
3. Caso práctico Balay	pág 8
4. Conclusiones	pág 16
5. Bibliografía	pág 19

ANEXOS

1. Introducción	pág 5
2. Análisis del mercado de electrodomésticos de línea blanca	pág 7
2.1. Introducción	pág 7
2.2. El sector a nivel mundial	pág 7
2.3. El sector a nivel europeo	pág 8
2.4. El sector en España	pág 10
2.4.1. Principales datos económicos del sector en España	pág 10
2.4.2. Tejido empresarial del sector en España	pág 11
2.4.3. Entidades representativas del sector	pág 12
2.4.4. Presencia territorial del sector	pág 13
2.4.5. La comercialización de electrodomésticos	pág 13
2.4.6. Análisis de la demanda española de electrodomésticos de línea blanca	pág 15
2.4.7. Actividades de I+D+I	pág 18
2.4.8. Aspectos medioambientales	pág 19
2.5. Resumen y conclusiones	pág 22

3. Análisis de la competencia	pág 23
3.1. Fagor	pág 28
3.1.1. Historia de la compañía	pág 28
3.1.2. Grupo Fagor Electrodomésticos hoy	pág 29
3.1.3. Plantas de producción	pág 30
3.1.4. Gestión de la innovación	pág 31
3.1.5. Responsabilidad social corporativa (RSC)	pág 32
3.1.6. Política medioambiental	pág 34
3.1.7. Cartera de productos	pág 36
4. Análisis interno de la empresa	pág 37
4.1. Historia de la compañía	pág 37
4.2. Plantas de producción	pág 38
4.3. Actividad Social (RSC) Grupo BSH	pág 41
4.4. Actividad medioambiental	pág 42
4.4.1. Balay con el medio ambiente	pág 42
4.4.2. Consejos medioambientales	pág 45
4.4.3. Etiqueta energética	pág 47
4.4.4. Plan Renove electrodomésticos 2010	pág 48
4.5. Cartera de productos	pág 48
4.6. Estrategias Balay	pág 56
4.6.1. Estrategia de comunicación	pág 56
4.6.2. Estrategia de distribución	pág 64
4.6.3. Estrategia de diferenciación de producto	pág 65
4.6.4. Estrategias de crecimiento	pág 67
5. Guión de trabajo	pág 69

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo persigue la finalidad de mostrar algunos de los elementos principales pertenecientes al marketing estratégico mediante su aplicación práctica para que puedan ser asimilables de una manera sencilla por un lector que posea unos conocimientos previos sobre el tema, a través de un contenido teórico y de una exposición principalmente didáctica.

El trabajo pretende salvar la barrera existente entre los conceptos teóricos y su aplicación al mundo real, tratando de mostrar que no son ideas abstractas e ideales sino que poseen una implementación práctica en empresas de nuestro entorno próximo como herramientas de gestión de sus actividades.

Dichos conceptos son aplicados a través de un caso de estudio de una empresa real, de una manera ordenada y metódica, resaltando los elementos más característicos o significativos. De este modo se realiza una exposición coherente a lo largo del caso práctico y teniendo en cuenta en todo momento que existen otros criterios aplicables igualmente válidos para realizar dicho estudio.

La metodología de estudio del caso no pretende analizar la empresa con finalidad de obtener conclusiones, sino aplicar a un caso práctico los conocimientos aprendidos. Por ello, se utilizan métodos como la investigación de mercados proporcionados por fuentes internas y externas a la empresa; y se analiza la coherencia entre su posición estratégica con respecto a la competencia y las tácticas de comunicación, distribución y precio llevadas a cabo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, los objetivos buscados se resumen como:

- Implementar los conceptos teóricos impartidos sobre la dirección estratégica, el marketing estratégico y la dirección comercial expuestos en un caso de una empresa de nuestro entorno.
- Ofrecer al lector una vía para la comprensión de los principales conceptos del marketing estratégico, mediante el estudio y análisis de un caso práctico y la realización de un guión de trabajo asociado. Dicho trabajo emplea un enfoque didáctico para favorecer su asimilación.
- Incrementar los conocimientos sobre una empresa española con una gran importancia dentro del panorama empresarial mundial, así como sobre las principales características del sector en el que opera, sector relevante en la economía de nuestro país.

- Proporcionar al lector una metodología útil de análisis estratégico y operativo que puede ser posteriormente aplicada a otros casos similares, ayudando también al entendimiento de los conocimientos teóricos aplicados.

El nivel de elaboración y exhaustividad de la información que se aporta permiten considerar un público objetivo amplio. En particular, alumnos universitarios y licenciados, profesores universitarios y de escuelas de negocios, consultores y responsables de marketing, así como otros profesionales con interés en algunos de los mercados tratados en los casos. Y en general, también todas aquellas personas interesadas en el análisis de la aplicación práctica y ejecución de las estrategias de marketing.

2. METODOLOGÍA DE TRABAJO

A pesar de que son múltiples las posibles formas de llevarlo a cabo, el trabajo sobre el caso está dividido en dos partes principales o fases en torno a las cuales se organiza.

La primera parte es el estudio del caso práctico y es la parte más adecuada para realizar un trabajo individual. En ella se realiza la lectura y comprensión del documento, tanto de la información proporcionada, como de los análisis detallados en el documento sobre la misma. Con su asimilación el lector adquirirá los conocimientos fundamentales que se proporcionan en el caso, tanto sobre la empresa en cuestión, como sobre el entorno en el que desarrolla su actividad. Además, de manera recomendable aunque no necesaria, se pueden ampliar los conocimientos adquiridos completando la información recibida con otras comunicaciones o publicaciones relacionadas con el caso que pueden complementar o ampliar la información útil.

Para elaborar esta primera fase se han aplicado los conocimientos adquiridos sobre marketing estratégico. En ella se realiza un análisis externo del sector (y de la competencia) al que pertenece la empresa objeto de estudio, así como la influencia de la situación económica, el entorno social y la evolución tecnológica. Posteriormente se lleva a cabo un análisis interno de la empresa, mediante el estudio de su cartera de negocios, su evolución y las diferentes estrategias llevadas a cabo para aumentar su rentabilidad y difundir su imagen de marca.

Como segunda fase se encuentra el guión de trabajo. Llegado a este punto se poseen los conocimientos suficientes del caso particular, junto con los conocimientos teóricos previos de marketing estratégico. Así pues, el lector posee la capacidad de afrontar las preguntas formuladas en el guión de trabajo, de manera individual o en grupo, dando respuesta a estas cuestiones mediante la aplicación de herramientas de marketing. También existe la posibilidad de formular una opinión personal como una solución posible a algunas de estas preguntas que tienen un carácter más abierto y subjetivo. De este modo, puede existir un debate o al menos un intercambio de ideas.

La información utilizada para la realización del caso ha sido obtenida por diversos medios. Una parte de la información se ha obtenido a partir de la propia compañía mediante memorias anuales de diversos años o estudios estadísticos anuales. También se ha obtenido información de organismos oficiales, como el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, o de asociaciones privadas reconocidas a través de publicaciones realizadas o recopilados a partir de los datos expuestos en sus páginas web. Otra fuente importante de información han sido las noticias relativas al caso aparecidas en la prensa.

3. CASO PRÁCTICO BALAY

Para la consecución de los objetivos propuestos, se ha desarrollado un caso de estudio que analiza los diferentes conceptos sobre marketing estratégico de la empresa Balay.

Para la estructura del caso se ha elegido un sistema coherente con el fin de facilitar al lector la comprensión de los conceptos, conduciéndolo de manera progresiva en la problemática del mercado y ofreciéndole una visión global que le permita situar a la empresa en cuestión de manera inequívoca en su contexto. A partir de ahí se van analizando las claves estratégicas de la empresa, se desarrollan diversas herramientas de análisis de marketing estratégico y finalmente se propone un guión de trabajo del caso que promueva la reflexión de los elementos clave expuestos, y afianzamiento de los conceptos aprendidos.

El caso analiza la situación del mercado de los electrodomésticos de línea blanca, y en especial de la empresa que da nombre al caso, la cual es marca líder en España, formando parte de uno de los grupos más importantes del sector a nivel mundial.

Balay es una empresa fabricante de electrodomésticos de línea blanca que fue fundada en Zaragoza en 1947, aunque en su etapa inicial se dedicaba a la fabricación de reactancias para iluminación y transformadores para radios. Fue en el año 1989 cuando entró a formar parte de la multinacional alemana BSH (Bosch and Siemens Home Appliances) que es líder mundial en el sector de los electrodomésticos. Con esta incorporación se mantuvieron las plantas productivas de Balay en las afueras de la ciudad de Zaragoza adquiriendo una elevada importancia.

Desde 2008 se ha producido una caída muy importante en el mercado de los electrodomésticos en España. De los 10,2 millones de grandes aparatos anuales registrados en el mercado de 2007 se ha pasado a un volumen de 7 millones, un 30% inferior y equivalente al año 1998. Estos resultados son debidos a la grave crisis económica y al relevante descenso de la construcción y es que en el año 2009 se iniciaron 151.000 viviendas nuevas lo que supone una caída del 58% sobre el 2008.

A pesar de estos datos desalentadores el grupo BSH encabeza el mercado español de electrodomésticos con una cuota de mercado del 30% (de la cual el 12% corresponde a Balay), afianzando una distancia de 13 puntos de su más cercano competidor.

El caso de marketing estratégico y operativo de Balay está dividido en los siguientes puntos:

- **Introducción**

Este apartado proporciona al lector una aproximación a la empresa a estudiar y al sector en el que ésta se circscribe, para que éste se ponga en una situación de inicio adecuada desde la que poder desarrollar el caso.

El apartado hace hincapié en la relación entre el sector de los electrodomésticos de línea blanca y el sector de la construcción. Debido a la crisis económica en general, y del sector de la construcción en particular, las ventas de electrodomésticos de línea blanca en el país se han desplomado. Además, se han reducido considerablemente los puestos de trabajo en los últimos años y también ha disminuido de una manera muy fuerte la producción de este tipo de bienes. Todo esto unido al exceso de oferta, y al aumento de las importaciones hace pasar al sector por una situación muy complicada.

- **Análisis del mercado de electrodomésticos de línea blanca**

Se procede a realizar un análisis estratégico del sector de estudio, del entorno económico y de los consumidores. Se realiza un análisis exhaustivo del mercado a nivel mundial, europeo y nacional, y algunos de las principales variables competitivas en el sector.

El sector de los electrodomésticos de línea blanca es un sector muy concentrado. Los fabricantes son un reducido número de grupos especializados mientras que los distribuidores tienden a asociarse para aumentar su competitividad. El mercado europeo está liderado por tres grandes grupos: el grupo alemán Bosch-Siemens (BSH), el grupo sueco Electrolux y el grupo italiano Merloni. En cambio, en el mercado norteamericano el líder indiscutible es el grupo estadounidense Whirlpool. En este contexto las empresas intentan ganar cuota de mercado con una competencia feroz en costes a la vez que intentan fidelizar a sus clientes mediante las nuevas tecnologías y el servicio postventa.

En España, en plena crisis económica, se intenta relanzar el sector mediante medidas impulsadas desde el Gobierno como el Plan Renove. Además de la competencia en precios, las empresas cada vez le dan más importancia a aspectos como la calidad, las prestaciones o el respeto al medio ambiente, que son factores que cada vez influyen más en las decisiones de compra por parte de los clientes. Debido a esto los tres grupos líderes del sector en España; BSH, el Grupo Fagor y Electrolux, invierten cada vez más en I+D+I y en aspectos medioambientales.

- **Análisis de la competencia**

En este apartado se analizan los principales competidores de Balay, tanto dentro como fuera del grupo BSH. El grupo BSH tiene varias marcas operando en España a partir de la marca Balay (Siemens, Bosch, Ufesa, Lynx, Neff y Gaggenau) pero no se consideran competidores directos de Balay por pertenecer al mismo grupo empresarial. Como se ha dicho antes, las principales marcas competidoras en España son Fagor y Electrolux. Fagor pertenece a Mondragón Corporación Cooperativa y a su vez contiene otras marcas como son Edesa, Aspes y Mastercook.

El grupo BSH es el líder en España con una cuota de mercado del 28%, seguido de Fagor con un 19% y de Electrolux con un 11,5%. Dentro del propio grupo BSH, Balay es la marca más vendida con una cuota de un 12%, seguida de Bosch con 9% y Siemens con 5%.

Aunque Fagor se encuentra presente en muchos países de los cinco continentes, a diferencia de otras empresas del sector, se caracteriza por la localización. Todas las plantas que la empresa tiene en España se encuentran en el País Vasco. Fagor también apuesta por la innovación y el respeto al medio ambiente pero uno de sus puntos fuertes es su Actividad Social con diversos proyectos realizados en los últimos años en los países más necesitados.

- **Análisis interno de la empresa**

Se realiza un recorrido por el tiempo desde la creación de la empresa hasta la actualidad, destacando los momentos más importantes que han permitido a Balay ser una empresa líder en el sector.

Balay nació como una empresa que fabricaba reactancias para iluminación y transformadores para radios, hasta que en los años 50 comenzó a fabricar electrodomésticos y se convirtió en líder en España en la fabricación de lavadoras. Puesto que la empresa se fundó en Zaragoza, tiene tres plantas en los alrededores de la ciudad: dos en Montañana y una en La Cartuja. Uno de los puntos clave en la historia de Balay fue 1989 cuando entró a formar parte del grupo alemán BSH (Bosch and Siemens Home Appliances) naciendo así el grupo BSH Electrodomésticos España. Tras la incorporación al grupo BSH, éste conservó la marca para los mercados español y portugués, conservando también la marca Lynx como segunda marca de Balay. En este apartado también se recoge información sobre las diferentes plantas productivas que el grupo tiene en España y de los centros de competencia. Concretamente el grupo BSH tiene 7 plantas en España, con una plantilla media de 4073 personas, situadas en Montañana y La Cartuja (Zaragoza), Estella y Esquiroz (Navarra), Santander y Vitoria.

- **Actividad social**

En este punto se recoge información sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) del grupo BSH que junto con la visión y la misión del grupo marcan las pautas a seguir por todos los trabajadores. Los principios corporativos del grupo BSH se basan en la confianza de los clientes proporcionándoles un servicio y una calidad excelentes para conseguir la fidelidad de los clientes. También la calidad y la innovación han ocupado siempre un lugar preferente en la empresa que además constituyen uno de los puntos de éxito frente a la competencia. Asimismo la empresa desea ser benchmarking, es decir, punto de referencia para otras empresas del sector. Otro punto clave es la dirección participativa mediante el cual los trabajadores pueden desarrollarse personalmente y formarse dentro de la empresa, de tal forma que constituye una de las empresas más atractivas del sector en cuanto a empleo se refiere. Además, el grupo BSH cuida las relaciones con sus accionistas, socios y empleados basadas en los principios de la honestidad y la integridad. Por lo tanto, allí donde está presente, la actividad del grupo se asienta sobre los pilares de los derechos humanos, las relaciones laborales y la protección del medio ambiente.

- **Actividad medioambiental**

Otro de los puntos clave de Balay es su actividad medioambiental ya que considera que el crecimiento técnico y económico de su actividad, no sólo debe garantizar su supervivencia y desarrollo a largo plazo, sino que pretende conseguir reducir al mínimo el impacto ambiental derivado de sus actividades y sus productos. Por eso Balay está comprometida con el medio ambiente y produce electrodomésticos cada vez más eficaces pero también más eficientes. Debido a esto, actualmente el 96% de sus electrodomésticos poseen una calificación energética clase A o superior. Dentro del catálogo de productos Balay hay algunos que poseen una clasificación energética A⁺ y A⁺⁺, que consumen hasta un 25% y un 45% menos que la clase A.

Balay es consciente del impacto que tiene el hombre en el Medio Ambiente, y con sus Consejos para el cuidado del mismo proporciona unas medidas para el ahorro de energía y el cuidado de la Madre Naturaleza.

A la hora de usar la lavadora es importante usar la carga completa, y no lavar a elevadas temperaturas ya que el 90% de la energía consumida se emplea en calentar el agua. El lavavajillas también se debe utilizar cuando esté completo y no es aconsejable aclarar los platos antes de meterlos en el lavavajillas ya que consume una cantidad de agua innecesaria. Además, siguiendo las indicaciones del fabricante y colocando las piezas más grandes y sucias en la cesta inferior se consigue un mejor lavado. Por lo que respecta a los frigoríficos la puerta debe mantenerse abierta el menor tiempo posible. Además, no se deben introducir alimentos calientes en el frigorífico sino hacerlo cuando

ya se han enfriado. Del mismo modo, es muy útil descongelar los alimentos en el frigorífico ya que se utiliza el frío que desprenden al descongelarse para enfriar el resto de alimentos que están en el interior del frigorífico. Por último, en cuanto a los hornos tampoco se debe abrir la puerta para observar el alimento (para eso está la luz interior) ya que se pueden perder hasta 25°C y 30°C y se deben apagar 10 minutos antes de acabar la cocción para aprovechar el calor residual y así ahorrar energía.

Una de las medidas que más fomenta el uso de electrodomésticos eficientes energéticamente es el Plan Renove, promovido por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Este plan persigue reducir el consumo de energía eléctrica en el sector doméstico mediante la sustitución de aparatos por otros con etiquetado energético de clase A o superior. Así, los usuarios que opten por cambiar sus electrodomésticos por otros más eficientes recibirán una ayuda mínima de 50 €. El beneficio obtenido es por partida doble, tanto en el momento de la compra como cuando se recibe la factura eléctrica que se verá considerablemente reducida al haber adquirido un electrodoméstico eficiente Balay respetuoso con el Medio Ambiente.

• **Cartera de productos**

Se detalla una descripción de la clasificación de productos que aparecen en el catálogo de Balay. En este catálogo se distinguen cuatro grandes categorías, dentro de las cuales hay varios tipos de productos, que son: lavado, lavavajillas, cocción y frío.

Los diferentes productos que engloban cada una de esas cuatro categorías son los siguientes:

- cocción: cafeteras, hornos, microondas, campanas, cocinas y placas
- lavado: libre instalación, decorable, lavadora-secadora, carga superior, integrables, accesorios...
- lavavajillas: libre instalación, compacto, integrable, accesorios
- frío: una puerta, dos puertas, americanos, combinados, integrables, vinotecas y arcones

En cada una de estas grandes categorías se explican las características clave de los productos así como los productos más novedosos que convierten a Balay en líder en innovación en sus productos y en sus prestaciones.

- **Estrategias de la empresa**

Este apartado detalla las estrategias seguidas por Balay tanto competitivas, como de crecimiento que han llevado a la empresa a la situación en la que está actualmente, incluyendo un análisis de los ejemplos más representativos de estrategias.

- Estrategia de comunicación:

Balay quiere llegar al mayor número de consumidores posible y por eso en los últimos años se ha encontrado entre las cuatro marcas con mayor inversión publicitaria en el sector de los electrodomésticos de línea blanca. Además, estas campañas de comunicación han conseguido su cometido de hacer llegar el mensaje de Balay a la sociedad ya que también se encuentra entre las cinco primeras marcas con mayor recuerdo publicitario y mayor intención de compra.

Una de las últimas campañas de Balay ha sido la de sus nuevas placas de inducción con control de la temperatura del aceite llamada *Despreocúpate y baila*, que ha obtenido un gran éxito en eficacia publicitaria y ventas.

Esta campaña pretende dar a conocer la nueva imagen de Balay, que desde hace unos años se basa en las características diferenciadoras de sus productos. Para eso Balay lanzó su campaña *Por un mundo más cómodo*, con el fin último de premiar al consumidor con más tiempo para él mismo proporcionándole electrodomésticos que le hagan la vida más fácil y le ayuden en la realización de las tareas diarias del hogar. Este tipo de campaña se engloba dentro de un tipo de marketing más efectivo llamado marketing emocional ya que apela a las emociones de los consumidores y permite crear vínculos con ellos con la intención de diferenciarse de sus competidores.

Además de sus campañas publicitarias, Balay participa en múltiples ferias y congresos y como embajadora de la ciudad de Zaragoza, para hacer llegar su mensaje y sus productos al mayor número de personas posibles.

- Estrategia de distribución:

Al igual que en otros sectores la influencia de los distribuidores en el sector de la línea blanca es cada vez más importante. En este sentido las grandes empresas de distribución han sufrido un fuerte proceso de concentración en los últimos años al tiempo que han llevado una gran expansión. Debido a esto, ha disminuido considerablemente el número de tiendas mientras que se ha incrementado el de establecimientos generalistas de gran tamaño, que pueden competir en precios y llevan al cierre de pequeños negocios. Como prueba de todo esto, en España las dos empresas más importantes en cuanto a distribución de electrodomésticos se refiere son Media Market y el grupo Miró.

- Estrategia de diferenciación de producto:

Según Porter hay tres estrategias para la obtención de una ventaja competitiva: liderazgo en costes, diferenciación de producto y enfoque. El caso de Balay muestra claramente una estrategia de diferenciación de producto ya que sus productos se dirigen a todo el mercado y están caracterizados por un alto desarrollo tecnológico.

Por eso, Balay es una marca de gran prestigio que da una idea de productos de calidad, excelente servicio post venta y gran fiabilidad. Todo esto, junto con la publicidad, consigue fidelizar a los clientes y no los hace tan sensibles al precio.

Además, el logotipo de Balay y su eslogan *Por un mundo más cómodo*, crean la idea en el cliente de una marca líder, basada en la sostenibilidad, el servicio al cliente y la innovación. No en vano, el grupo BSH es líder en solicitud de patentes y ha recibido numerosos premios y reconocimientos gracias a su cultura de la innovación.



Figura 0.1. Símbolo de Balay. Fuente: www.balay.es

Balay no se caracteriza por precios bajos, sino por un precio competitivo en relación con el desarrollo tecnológico de sus productos. Para las personas que necesitan un electrodoméstico sencillo de utilizar y con todas las garantías que ofrece la marca, Balay ha creado el catálogo My Balay. Son electrodomésticos eficientes pero sencillos, de calidad pero económicos. Estos electrodomésticos van dirigidos a satisfacer las necesidades de un público joven y exigente alcanzando un equilibrio entre precio y prestaciones.

- Estrategias de crecimiento:

Dentro del sector de los electrodomésticos de línea blanca hay una gran competencia entre los fabricantes, pero también es un sector en plena expansión y continua renovación por lo que Balay utiliza diferentes estrategias de expansión de mercados.

Penetración en el mercado:

Con esta estrategia Balay pretende incrementar las ventas de sus productos mediante la captación de nuevos clientes o recurriendo al aumento de la frecuencia o la cantidad de uso de sus productos. Para eso las técnicas utilizadas son la publicidad y las promociones, y van dirigidas tanto a los clientes actuales como a los que no lo son. Por ejemplo, realizando ofertas o fomentando la necesidad de nuevos electrodomésticos en casa Balay pretende aumentar su cuota de mercado con respecto a la de sus competidores.

Desarrollo de productos:

Cuando existe cierta fidelidad a la marca por parte de los consumidores, se sigue esta estrategia para desarrollar nuevos productos en el mercado actual. Esto se consigue mejorando las prestaciones de los productos tradicionales, como por ejemplo en el caso de los frigoríficos no frost o las placas de inducción con control de la temperatura del aceite. Así pues, se atienden mejor las necesidades del cliente y se ofrece una imagen de innovación al mercado. Para conseguir esto hace falta una fuerte inversión en tecnología y una innovación continua, algo que Balay se puede permitir al ser una empresa madura.

Desarrollo de nuevos mercados:

Esta estrategia de crecimiento se aplica para hacer llegar los productos actuales a segmentos del mercado que actualmente no los consumen, por ejemplo hoteles o colegios. Se aplica en mercados de gran competencia y aprovecha la experiencia adquirida para conseguir un mayor número de clientes. Otra forma de desarrollar nuevos mercados es utilizando nuevos medios de distribución como puede ser la compra por Internet. Además, en tanto en cuanto a nuevos grupos de clientes se refiere el catálogo My Balay ofrece la misma calidad en productos más sencillos de utilizar y más económico, algo que es ideal para jóvenes o personas mayores que no quieren complicarse con electrodomésticos con muchos botones.

- **Guión de trabajo**

Son tipos de preguntas de carácter operativo, en las que el alumno pondrá en práctica herramientas fundamentales del marketing estratégico a partir de las informaciones y análisis ofrecidos en el caso. En estas preguntas se realiza un análisis DAFO del sector, se elabora un perfil estratégico de la empresa y su principal competidora, se estudia el producto desde la óptica del consumidor o se realiza la matriz BCG de algunos de los productos de la compañía. También se analiza el atractivo del sector a partir de las cinco fuerzas de Porter, se define el ciclo de vida del producto ilustrándolo con ejemplos y se detallan las características de la estrategia de diferenciación de producto. Además de estas preguntas de carácter operativo también se incluye una pregunta sobre las recomendaciones a seguir en el sector que permite al lector dar una respuesta más subjetiva pudiendo así profundizar más en el caso.

Acerca de las preguntas de este guión de trabajo, y para una mejor comprensión de los conceptos prácticos involucrados, se han desarrollado las respuestas completamente. A pesar de la componente eminentemente subjetiva de alguna de ellas, se tiene la creencia de que respondidas ofrecen una mayor posibilidad de aprendizaje al lector, sin menoscabo de cualquier otra respuesta coherente y debidamente argumentada.

4. CONCLUSIONES

El presente trabajo nacía con el objetivo de estudiar las acciones comerciales de la empresa Balay, comprobando si éstas se adaptan o no a sus necesidades como empresa del sector de los electrodomésticos, en función de sus características y objetivos.

Si bien para lograr este objetivo era necesario primero realizar una pequeña aproximación al sector para así poder disponer de una idea aproximada de su situación general, viendo cómo encaja en ella Balay, las peculiaridades, ventajas y desventajas que posee sobre otras empresas pertenecientes al mercado de los electrodomésticos de línea blanca.

En una gran variedad de libros sobre la disciplina del marketing estratégico y operativo, la gran cantidad de información teórica impide al lector la comprensión de los datos por falta de adecuados ejemplos prácticos de los conceptos. A diferencia de ello, el presente trabajo utiliza una formulación más didáctica mediante la que pretende que el lector asimile los conceptos por el sencillo hecho de verlos plasmados en un ejemplo práctico y real.

Es obligatorio destacar de nuevo, por su relación con el tema que se trata en el trabajo, el hecho social, político y sobre todo económico que se lleva produciendo durante la elaboración de este informe y desde unos años atrás y que indudablemente condiciona y cambia los resultados y estrategias futuras del sector. Este suceso es la grave crisis económica que afecta a nuestro país en estos momentos y que ha afectado considerablemente al citado sector. Esta coyuntura económica ha modificado radicalmente los resultados que las empresas del sector tenían en los años 2006 y 2007, beneficiados por el boom inmobiliario en el que estaba inmerso nuestro país hasta unos pocos años atrás.

La industria de electrodomésticos de línea blanca ha sido una de las más afectadas por la crisis económica en el país debido a su obligada relación con la industria de construcción de viviendas. El hecho de la brusca caída de la construcción ha disminuido considerablemente la compra de electrodomésticos y también ha disminuido la reposición de los mismos debido al grave descenso del consumo que ha conllevado esta crisis.

BALAY es ante todo una empresa sólida que sabe adaptarse a los continuos cambios que se producen en su entorno. Por eso, es notable el empeño de la compañía en seguir adelante con sus planes de futuro a pesar de la actual situación económica. Para ello el grupo BSH invirtió el pasado año 20 millones de euros en la planta zaragozana de Montañana para la producción de la nueva generación de lavavajillas.

Según informó la propia empresa “aunque pueda ser arriesgado realizar una inversión tan cuantiosa en un momento económico tan malo y precisamente en España, que no es un país barato y atraviesa una profunda crisis, es necesario más que nunca hacer un gran ejercicio de responsabilidad y solo los buenos colectivos son capaces de hacerlo”.

Para hacer frente a la actual coyuntura económica, Balay y en general todo el grupo BSH, pone sus esfuerzos en la flexibilidad como la herramienta que permita evitar reducciones de personal, trabajando ajustándose a la demanda con los compromisos que sean necesarios por ambas partes. Además, actualmente el reto está en mantener fábricas abiertas y empleos de calidad por lo que el grupo BSH considera que es el momento de descubrir, analizar y mejorar el proceso productivo.

La citada flexibilidad se suma a otras medidas adoptadas por la compañía desde hace varios meses para hacer frente a la crisis. El pasado año la firma anunció que subiría los precios de sus productos un 5% algo que comunicó a sus principales clientes para hacer frente de un modo coordinado al nuevo escenario. El grupo, asimismo, ya puso en marcha un programa de ajuste de costes que ha seguido a rajatabla y en el que se incluyeron acciones para adecuar la carga de trabajo a las condiciones de mercado. Entre esas acciones está la eliminación de la contratación de trabajadores eventuales (algo habitual en los últimos años en las plantas de La Cartuja y Montaña para hacer frente a picos de actividad).

Las acciones de marketing seguidas en este periodo, respecto de comunicación, distribución, precio y producto han estado cuidadas al detalle y perfectamente estudiadas para poder adaptarse a la situación actual de los mercados a la vez que intentaban superar a las medidas llevadas a cabo por la competencia.

Desde un punto de vista más didáctico, la realización del caso de estudio tuvo como primera etapa una importante recopilación de información que supuso un importante trabajo. Posteriormente a esta búsqueda de datos, recogidos de muy variadas fuentes de información, le siguieron tareas de asimilación, filtrado, clasificación, comprobación de la veracidad de los datos en algunas ocasiones y un procesamiento de la información para transformarla en información sensible de uso e interesante lectura. La última etapa del trabajo fue la elaboración del dossier que constituye el hilo conductor del mismo.

Gracias a las diferentes fases de elaboración del trabajo, que han significado un lento proceso, se ha permitido la familiarización con el sector y la empresa de estudio, con sus particularidades y características, y que son la base para la realización del consiguiente trabajo sobre la información tratada.

Una vez superado ese reto, la dificultad ha venido impuesta por el análisis y aplicación de la teoría del marketing estratégico y operativo, en función de las posibilidades ofrecidas por la información recopilada, ya que en ocasiones se ha paralizado la realización de un análisis por no disponer de información fiable.

Además, y puesto que los anexos no son sino el caso en sí mismo, es decir, que no hay documentación añadida de otra procedencia, sino la formulada por la elaboración propia del autor, ha sido necesario un crucial trabajo de redacción y revisión constante, para conseguir un escrito coherente, argumentado y con la claridad requerida.

La realización del caso práctico Balay ha supuesto para el autor el aprendizaje y la asimilación de los conceptos teóricos de marketing involucrados, potenciando la capacidad de visión estratégica, facilitando la identificación de puntos clave en diferentes negocios a la vez que profundizar en el desarrollo de su capacidad analítica.

Desde el punto de vista del lector del caso, éste permite de una manera fácil e intuitiva la familiarización con los conceptos básicos del marketing estratégico que se formulan en el caso práctico. Además, es una buena guía que le permitirá dirigir nuevos casos desarrollados por el mismo ya que proporciona una clara orientación metodológica.

5. BIBLIOGRAFÍA

Libros de referencia

Navas, J.E. y Guerras, L.A. "La dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones", Madrid: Civitas

Navarro Elola, L, Pastor Tejedor, A.C. y González Menorca, L. La empresa: economía y dirección, Zaragoza: Mira editores

Delgado Gómez, J. M. Apuntes de la asignatura de Dirección Estratégica, Área de organización de empresas, Universidad de Zaragoza

Pastor Tejedor, A. C. Apuntes de la asignatura de Dirección Comercial, Área de organización de empresas, Universidad de Zaragoza

Informes y publicaciones

Catálogo productos Balay 2010/2011

Lista de precios de referencia Balay julio 2010

El sector de electrodomésticos de línea blanca en España, UGT- MCA, enero 2009

Conclusiones del observatorio del sector de fabricantes de bienes de equipo

Estudios de mercado sobre electrodomésticos de línea blanca, Electromarket 2009

Electrodomésticos: principales indicadores económicos, Observatorio de coyuntura industrial, 2008

Estudio sobre el nivel de concentración de la competencia en el sector de venta de los electrodomésticos, Dirección General de Política Comercial, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2003-2006

Flash sectorial: Electrodomésticos, ESADE, Diputación de Barcelona, enero 2010

Directrices de conducta empresarial del grupo BSH, septiembre 2009

BSH Electrodomésticos España, memoria del ejercicio 2009

BSH Electrodomésticos España, memoria del ejercicio 2008

Principios corporativos BSH Electrodomésticos España, 2009

Política medioambiental, BSH Electrodomésticos España, 2009

Memoria de sostenibilidad Fagor Group, julio 2010

Dossier prensa Fagor, abril 2008

Memoria de Sostenibilidad, Fagor Group, 2010

Memoria de Sostenibilidad, Fagor Group, 2009

Páginas web

www.balay.es

www.bsh-group.es

www.fagor.es

www.electrolux.es

www.franja.tk

www.eleconomista.es

www.fece.org Federación Española de Comerciantes de Electrodomésticos

www.ifema.es

www.idae.es Instituto para la Diversificación y Ahorro de Energía

www.expansion.com

www.mityc.es Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

www.anfel.org Asociación Nacional de Fabricantes de Electrodomésticos de Línea Blanca

www.heraldo.es

www.diariovasco.com

www.wikipedia.org

