



PROYECTO FIN DE CARRERA



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

ANEXOS (2/2)

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

TABLA DE CONTENIDOS**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

Es bien sabido que el sector de los electrodomésticos es uno de los sectores que suele ser denominado como sector económico “motriz”, en el sentido de que la actividad del sector no se reduce exclusivamente a la fabricación de unos productos determinados, sino que incide a su vez en la actividad de otros sectores y subsectores.

La actual situación económica ha arrastrado a la industria de los electrodomésticos a una situación complicada, ya que ha desplomado sus ventas y se ha cobrado ya miles de puestos de trabajo. Solo en España, uno de los mayores productores de electrodomésticos de Europa, se han perdido alrededor de 5000 empleos, se han vendido tres millones de aparatos menos en dos años y la producción se ha reducido hasta niveles sin precedentes. La importante desaceleración del sector de la construcción, y en menor medida, la pérdida de confianza de los consumidores han tenido una gran influencia en los resultados de los últimos años.

En estos últimos años se ha producido una espectacular caída en las ventas de electrodomésticos de línea blanca, un 17,6% desde finales de 2007 según ANFEL (Asociación Nacional de Fabricantes de Electrodomésticos). Este sector está íntimamente ligado al mercado de la construcción de obra nueva y la inversión en reforma de hogares, un mercado en gran crecimiento hasta hace unos años. De hecho, el sector electrodoméstico como todos se ha visto afectado por la crisis económica en la que está inmerso nuestro país pero debido a la estrecha vinculación con el equipamiento de viviendas nuevas, este sector se ha visto mucho más afectado que otros.

No sorprende que al igual que lo acontecido en la industria automovilística, el sector se haya dirigido a la Administración para solicitar ayudas a través de la implementación de un nuevo Plan Renove. Este incentivo de compras puede mitigar los problemas pero no los soluciona ya que lo que realmente necesitaría el sector son reformas que reactiven la economía y el consumo.

Además de esta disminución de la demanda, el mercado español de electrodomésticos de línea blanca se enfrenta a una situación de exceso de oferta. Todo esto unido a un mercado maduro y al continuo crecimiento de las importaciones, conlleva a una fuerte competencia por la cuota de mercado que conduce a la guerra de precios y la reducción de márgenes. Por otro lado, el consumidor está cada vez mejor informado y tiene más opciones de compra, de modo que es cada vez más exigente.

En este mercado, en el que cada vez es más difícil ganar posiciones, los fabricantes han establecido estrategias similares: catálogos muy amplios de producto y marcas posicionadas en todos los segmentos de precio. En este sentido, las marcas se pueden defender mejor ya que ofrecen un mayor valor añadido tanto por el producto, con buena relación calidad/precio, como por un servicio diferencial y unas mayores garantías para el cliente.

2. ANÁLISIS DEL MERCADO DE ELECTRODOMÉSTICOS DE LÍNEA BLANCA

2.1. INTRODUCCIÓN

El sector de los electrodomésticos es un buen barómetro de la economía de nuestro país, ya que amplifica las señales transmitidas por otros sectores, como la construcción, poniendo de manifiesto la vocación de consumo de las familias. Durante los últimos años, la concentración ha sido la nota predominante en el sector: los fabricantes son un reducido número de grupos especializados, mientras que los distribuidores tienden a asociarse para aumentar su competitividad.

Para hacer una primera aproximación al sector podemos diferenciar varios tipos de electrodomésticos: los de línea blanca (frigoríficos, lavadoras, lavavajillas, secadoras, hornos, encimeras, etc), gama marrón (informática e hifi) y Pequeño Aparato Electrodoméstico (planchas, aspiradores, batidoras, etc). El presente estudio se va a centrar en el sector de los electrodomésticos de línea blanca por ser a éste al que pertenece la empresa en cuestión, Balay.

2.2. EL SECTOR A NIVEL MUNDIAL

Tradicionalmente Europa y EEUU han sido dos de las principales áreas que han configurado y dominado el mercado mundial de electrodomésticos de línea blanca. Inicialmente estas dos zonas estaban bastante diferenciadas si bien, esta situación cambia radicalmente durante la década de los ochenta cuando en Europa y Estados Unidos se desarrollan importantes procesos de concentración de empresas cuyas consecuencias se derivan hasta la actualidad. De este modo, el sector pasa de estar formado por empresas nacionales a estar dominado por empresas multinacionales en un mercado caracterizado por una fuerte competencia en precios. Así pues, actualmente existen grandes empresas multinacionales que dominan el mercado de los electrodomésticos de línea blanca a nivel mundial.

En el caso de la Unión Europea, el que lidera el mercado es el grupo alemán Bosch-Siemens (BSH), seguido por el grupo sueco Electrolux y el grupo italiano Merloni. Por su parte, el mercado norteamericano está liderado por el grupo estadounidense Whirlpool.

En este contexto de elevada competencia, las empresas buscan reducir costes aprovechando las economías de escala y persiguen lograr la diferenciación de sus productos, el desarrollo de nuevos productos y tratan de potenciar el servicio post venta como vía para captar y fidelizar a los clientes. Junto con estas estrategias también se buscan nuevos mercados como son Europa del Este y Latinoamérica y las emergentes regiones de Asia.

A pesar de la deceleración del mercado europeo debido a la crisis económica internacional, la evolución de la demanda de electrodomésticos de línea blanca es más dinámica en el área asiática, destacando especialmente el mercado chino.

2.3. EL SECTOR A NIVEL EUROPEO

En Europa, según Eurostat (Oficina Europea de Estadística), cabe reseñar que la actividad del sector de electrodomésticos se concentra principalmente en 5 países: Italia, Alemania, España, Reino Unido y Francia. Estos cinco países concentran el 80% del valor de producción del sector en la Unión Europea, presentando también el 95% de la facturación total del sector. A pesar de que estos cinco países siempre han liderado el sector, hay que destacar el aumento en la última década de la importancia relativa en la producción de electrodomésticos de países como Polonia, Eslovenia, Hungría y Austria. Este hecho se muestra en las siguientes gráficas relativas a la diferencia entre 2000 y 2005.

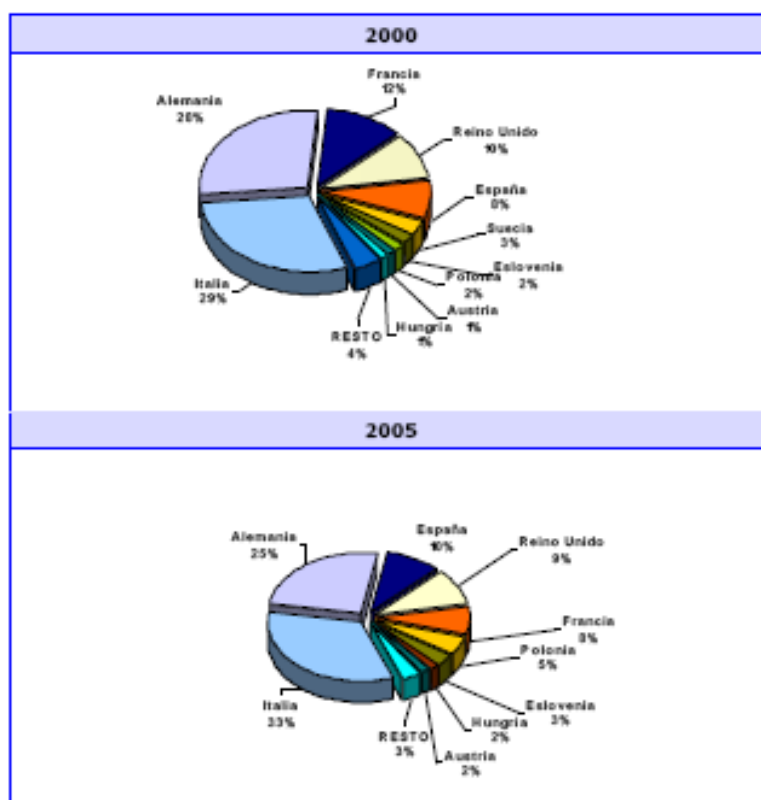


Figura 2.1. Distribución de la producción de electrodomésticos entre los principales países de la UE-27, 2000-2005. Fuente: Estudio del Sector de Electrodomésticos de línea blanca en España, UGT-MCA

En cuanto al comercio exterior se refiere, cabe decir que las exportaciones de electrodomésticos de la Unión Europea hacia países no comunitarios se han visto incrementadas en un 54% entre 2000 y 2007. Ahora bien, el crecimiento de las importaciones de electrodomésticos de fuera del territorio comunitario ha sido muy superior, concretamente de un 135% en el mismo periodo.

Por lo que se refiere a las importaciones realizadas por los países de la UE, China se mantiene como el principal proveedor, con el 58% total de las importaciones extracomunitarias, seguida por Turquía con un peso bastante menor, 16%.

Principales organizaciones del sector

A nivel europeo, la principal entidad representativa del sector es el Comité Europeo de empresas manufactureras del sector de los electrodomésticos (CECED), que se constituyó en 1958. Esta organización representa a la industria europea de electrodomésticos, que emplea a más de 200.000 personas directamente y representa un volumen de ventas anual aproximado de 40 mil millones de euros. El objetivo del CECED es representar y defender los intereses del sector de los electrodomésticos en Europa representando a sus miembros ante las instituciones políticas de la Unión Europea. Además, actúan como interlocutores con la prensa y los medios de comunicación así como con las organizaciones gubernamentales que representan a

consumidores y grupos ambientales. CECED supone también un punto de encuentro del sector para alcanzar acuerdos sobre cuestiones de interés común como es la estandarización de productos o procesos, iniciativas reguladoras, etc. Actualmente, el CECED posee 15 miembros directos y 26 Asociaciones Nacionales que representan a 23 países. Son miembros del CECED compañías como BSH, Candy, De Longhi, Electrolux, Fagor y Whirlpool Europe entre otras.

2.4. EL SECTOR EN ESPAÑA

2.4.1. Principales datos económicos del sector en España

Según ANFEL, los resultados consolidados del sector industrial de Electrodomésticos de Línea Blanca para el primer cuatrimestre de 2010 han arrojado un incremento acumulado del 6,1% en facturación, mientras que en unidades ha sido del 5,3% en su comparativa con el mismo periodo de 2009. Aunque esta evolución ha sido positiva, hay que remarcar que son datos comparados con los primeros meses de 2009 donde se anotaron fuertes reducciones del mercado en torno al 30% debido a la crisis económica.

Para una mejor comprensión del impacto que la crisis económica ha tenido sobre el sector, es preciso comparar los datos con los del 2006, habiéndose pasado de un mercado de más de 10 millones de unidades vendidas a no haberse alcanzado las 7 millones en 2009, con una importante reducción de ingresos en el entorno de los 800 millones de euros. Asimismo, también se ha producido una fuerte reducción en la producción nacional habiéndose pasado de la fabricación de casi 9,5 millones de unidades en las 17 plantas productivas nacionales, a no alcanzarse las 6 millones de unidades fabricadas, con sus correspondientes efectos en reducción de empleo y peligro de deslocalización asociado.

Las mejoras del sector en 2010 se deben en parte a las medidas del gobierno como son el Plan Renove Plus y la búsqueda de la concienciación ciudadana mediante campañas de comunicación informativas sobre las bondades económicas y medio ambientales asociadas al cambio del producto obsoleto existente en la actualidad en los hogares españoles, por los nuevos productos de alta eficiencia energética, ya disponibles en el mercado.

A continuación se presentan algunos ratios económicos del sector y su comparación con la media industrial española antes de la crisis económica, lo que permite subrayar la importancia del sector de estudio en nuestro país.

Por una parte, las empresas del sector de los electrodomésticos tienen un tamaño medio de empleo (62,4 empleados por empresa en 2007) superior al promedio de las empresas industriales españolas (17,1 empleos). Además, la cifra de negocio por empresa es muy

superior (15.848,2 miles de euros por empresa, frente a los 4.136,2 miles de euros de media de la industria).

En cuanto a la producción por líneas de productos, en 31% de los electrodomésticos de gama blanca producidos en España en 2007 corresponden a encimeras (principalmente orientadas a exportación). La segunda posición es para las lavadoras, con un 28% de la producción española; además, este producto es el que ocupa la primera posición en el ranking de consumo. La siguiente gráfica muestra estos datos:

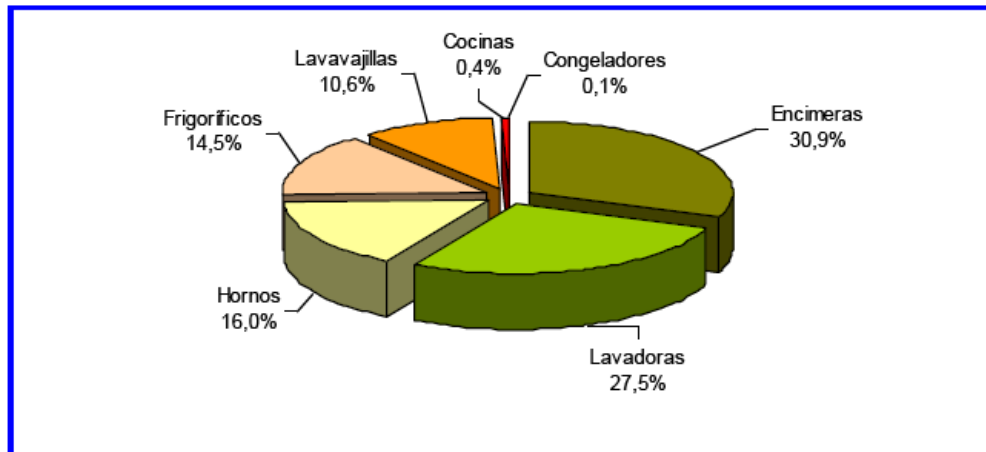


Figura 2.2. Distribución de la producción de electrodomésticos por líneas de producto de gama blanca en España, 2007. Fuente: Estudio del Sector de Electrodomésticos de línea blanca en España, UGT-MCA

Pero en el último año se constata un descenso generalizado por línea de producto, con la excepción de las encimeras que presentan un ligero incremento (0,3%). Así, cabe reseñar los descensos experimentados en la producción de los congeladores (-61%) y de cocinas (-34%), bajadas que han sido algo más moderadas en el caso de los lavavajillas (-10,5%), frigoríficos (-9%), lavadoras (-8%) y hornos (-6%).

2.4.2. Tejido empresarial del sector en España

El panorama empresarial de los electrodomésticos en España ha pasado por diferentes fases de expansión. En la década de los sesenta fue cuando el sector comenzó a adquirir relevancia económica en España, debido principalmente al boom del sector de la construcción. Esta época se caracterizó por una fuerte demanda del equipamiento en los hogares españoles, sobre todo de frigoríficos y lavadoras. Esta situación impulsó la aparición de numerosas empresas de tamaño reducido. Con el paso de los años, la oferta comenzó a superar a la demanda, lo que generó tanto una mayor competencia entre las empresas del sector como un proceso de concentración empresarial, llegando a finales de los 80 con una docena de grandes empresas fabricantes que dominaban el mercado español.

Posteriormente, en la década de los 80 el sector pasó por una crisis económica en un contexto en el que la oferta era superior a la demanda, donde las empresas se caracterizaban por una baja productividad, escasa competitividad, deficiente comercialización y excesiva fuerza laboral. Debido a esto, la Administración puso en marcha un Plan de Reconversión. Tras este proceso de restructuración y concentración empresarial, el mercado actual de electrodomésticos de línea blanca actual se cifra en 267 empresas.

Sin embargo, el sector está dominado por tres grandes grupos empresariales (BSH Electrodomésticos, Sociedad Cooperativa de Fagor y Electrolux España). En la actualidad, el mercado de los electrodomésticos se caracteriza por una acusada competencia en precios entre las grandes empresas. Además, como consecuencia de los altos niveles de saturación del mercado, la demanda actual está ligada principalmente a factores como el crecimiento demográfico y la evolución del número de hogares (que influyen en las primeras compras); la situación del mercado inmobiliario (compra-venta de viviendas) o la evolución de la coyuntura económica y confianza del consumidor (que afecta al mercado de reposición).

Como ya se ha dicho anteriormente, a partir del año 2007 se produjo un cambio en la tendencia de crecimiento positivo, produciéndose una caída tanto en la producción como en la demanda de estos productos. Por esto, las empresas han tenido que adoptar medidas para potenciar la productividad, la competencia, la flexibilidad y aspectos medioambientales.

2.4.3. Entidades representativas del sector

En España la principal asociación representativa del sector es ANFEL (Asociación Nacional de Fabricantes de Electrodomésticos de Línea Blanca). ANFEL es miembro activo del CECED y gestiona a nivel nacional todos los asuntos que se tratan en la Asociación Europea. Fue fundada en 1972 y cuenta con 14 empresas afiliadas siendo los más importantes fabricantes e importadores de electrodomésticos de línea blanca.

Los objetivos de la Asociación se pueden resumir como se indica a continuación:

- Promover e intensificar la unión de los fabricantes y la colaboración entre ellos.
- Defender los derechos e intereses de los asociados frente a la administración y otros organismos de diversa índole, actuando en su nombre y representación.
- Realizar toda clase de estudios técnicos, comerciales, etc que se le encomienden para la defensa y promoción técnica del sector, control de estadísticas, etc.
- Negociar acuerdos y ayudas destinadas a la promoción de la exportación y del sector en general.

Como medios de consecución de dichos fines, ANFEL dispone de los siguientes Comités:

- Técnico y de Medio Ambiente
- Servicio de Asistencia Técnica (SAT)
- Asesoría jurídica
- Estadística y Análisis de Mercado
- Certificación
- Normalización
- Logística

2.4.4. Presencia territorial del sector

Una característica relevante del sector es la concentración de las empresas fabricantes en algunas comunidades autónomas. Según el Directorio Central de Empresas, Cataluña acoge el 33% de las empresas de fabricación de electrodomésticos, País Vasco el 17%, Madrid el 11% y la Comunidad Valenciana el 9%. Sin embargo, en los últimos años han aparecido nuevas empresas en regiones como Andalucía, Aragón, Cantabria o Galicia.

En cuanto al empleo, son tres las Comunidades Autónomas que agrupan la mayor parte del empleo en el sector. En 2007 había 5.342 personas ocupadas en el País Vasco, lo que representa el 32,14% del empleo del sector a nivel nacional. Le sigue por orden de importancia Aragón con 3.331 empleos (el 20% del empleo del sector) y Cataluña con 2.903 personas empleadas (17,4%). Estas regiones son también las que concentran los mayores niveles de Valor Añadido Bruto. El resto de Comunidades Autónomas tienen menores niveles de aportación.

2.4.5. La comercialización de electrodomésticos

Al igual que en otros sectores, la influencia de los distribuidores en el sector de los electrodomésticos es cada vez más importante. En este sentido, la venta de electrodomésticos en España se realiza principalmente a través de tres canales de distribución: las empresas de distribución, las plataformas mayoristas y las centrales de compra.

Las plataformas o grupos internacionales de distribución han sufrido un fuerte proceso de concentración al tiempo que han llevado a cabo una política de fuerte expansión acompañada de una estrategia empresarial muy agresiva en los precios. La primera empresa líder en España es Media Markt Saturn, seguida de los Establecimientos Miró.

Conviene destacar que en Europa el distribuidor líder también es Media Markt Saturn, como se muestra en la siguiente tabla.

Empresa	Cuota de Mercado (%)
Media Saturn (Metro)	15,4
DSG International	11,8
Euronics	9,7
Expert	8,6
Kesa Electrics	6,9
Electronic Partner	5,5
FNAC	5,1
EDA	4,9
The Carphone Warehouse	1,9
Boulanger	1,3

Figura 2.3. Ranking de distribuidores europeos de electrodomésticos. Fuente: Estudio del Sector de Electrodomésticos de línea blanca en España, UGT-MCA

Centrando la atención en las plataformas mayoristas, a fecha de diciembre de 2007, la principal es Radio Castilla SA (perteneciente a la cadena o central de compras Prometheus). Umesa (Unión Mercantil de Electrodomésticos SA) y Regise ocupan la segunda y la tercera posición en el ranking de plataformas mayoristas.

En cuanto a los grupos o centrales de compra, el informe de Alimarket de 2007 revela que Prometheus ocupa la primera posición en España, seguido de Sinersis y de Segesa. Estas centrales de compra permiten a los minoristas asociados a ellas componer su surtido con mejores condiciones económicas. La implantación de sistemas de gestión integrada basada en el nacimiento de centrales de compra dan a la distribución mayor poder en los procesos de negociación con los fabricantes y consecuentemente la obtención de ventajas competitivas derivadas de una posición de mayor fuerza.

Por otro lado, resulta de gran interés una organización, la Federación Española de Comerciantes de Electrodomésticos en España (FECE). Fue fundada en Madrid en 1980 por diferentes asociaciones regionales del sector para poder defender a escala nacional los intereses de los comerciantes de electrodomésticos. En la siguiente tabla se recogen sus principales objetivos y los principales servicios que ofrece.

Federación Española de Comerciantes de Electrodomésticos	
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • La representación y defensa de los intereses generales de sus organizaciones miembros. • Fomentar las organizaciones empresariales de comerciantes de electrodomésticos. • Estudiar todo tipo de problemas relacionados con los intereses del sector. • Establecer servicios de interés común que requieran las organizaciones miembros, facilitando su acceso. • Participar en las confederaciones empresariales de mayor ámbito. • Establecer, mantener, fomentar las pertinentes relaciones con las entidades españolas, o extranjeras existentes, participando en las mismas para el cumplimiento de los fines que le son peculiares. • Defender y potenciar, mediante el ejercicio de las acciones correspondientes y realización de actividades pertinentes, al empresario y al comerciante.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Información fiscal • Información Laboral • Información empresarial • Información sectorial • Asesoramiento en materia formación • Organización Jornadas y Seminarios • Mantenimiento EDICE • Tramitación proyectos ante organismos oficiales.

Figura 2.4. Federación Española de Comerciantes de Electrodomésticos. Fuente: Estudio del Sector de Electrodomésticos de línea blanca en España, UGT-MCA

En el siguiente cuadro, se describen los principales distribuidores de electrodomésticos de Línea Blanca de ANGED (Asociación Española de Grandes Empresas de Distribución) por marca comercial.

DISTRIBUIDOR EN ANGED	MARCAS COMERCIALES			
Alcampo	Several	Eurotech	Basic-Line	
Carrefour	Bluesky			
Conforama	Far			
El Corte Inglés/Hipercor	Sywood	Saivod	Ansonic	
Eroski	Ecron	Ardem		
DISTRIBUIDOR EN ANGED	MARCAS COMERCIALES			
Daewoo	White Westhinghouse	Far	Ecron	Daewoo
Beko Electronics	Bru	Beko	Ardem	
Euro-Saime, S.A.	Vanguard	Rommer	Eurotech	
Haier Europe Trading S.R.L	Haier			
Samsung Electronics Iberia	Samsung			
LSY Companies Branch Spain	General Electric			

Figura 2.5. Distribuidores de electrodomésticos de Línea Blanca de ANGED (Asociación Española de grandes empresas de distribución) y sus marcas. Fuente: Estudio del Sector de Electrodomésticos de línea blanca en España, UGT-MCA

2.4.6. Análisis de la demanda española de electrodomésticos de línea blanca

a) Demanda interior de las principales líneas de productos de electrodomésticos

Antes de nada, conviene destacar que la demanda interior de electrodomésticos de línea blanca, al ser bienes de consumo duradero, está estrechamente vinculada la coyuntura económica general y al sector de la construcción de viviendas en particular para el caso de las primeras compras. Hasta el año 2007 la demanda llevaba más de diez años en

crecimiento continuo, pero tras el comienzo de la crisis económica y del sector de la construcción se ha registrado un descenso de la demanda interior de electrodomésticos del 4% en 2007. Como ya se ha apuntado antes, esta situación se ha producido en un contexto general caracterizado por un incremento de las importaciones y la reducción de la producción de los fabricantes nacionales, que asimismo han incrementado sus exportaciones de manera muy moderada. En la siguiente gráfica se muestra que los productos más demandados por los españoles son las lavadoras y los frigoríficos.

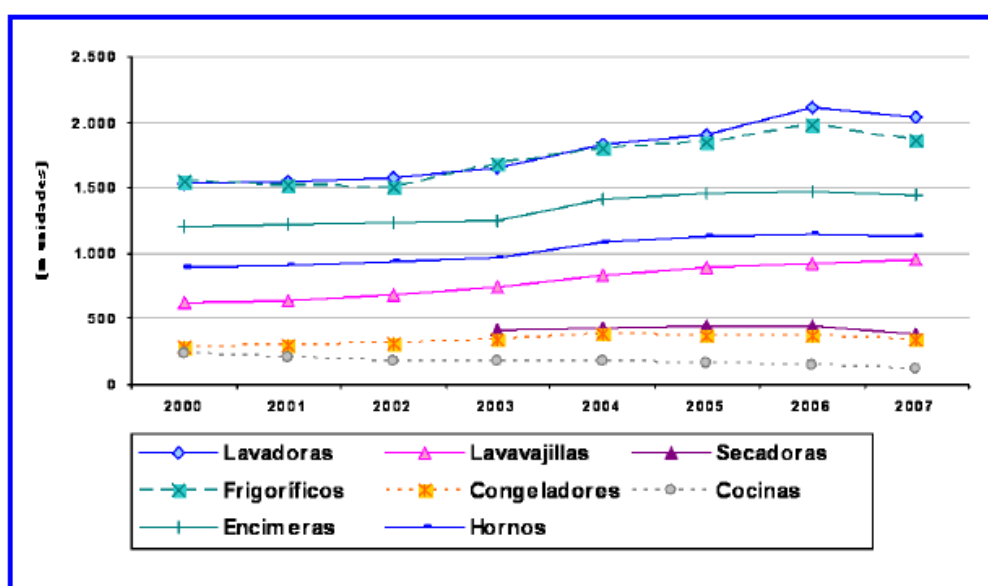


Figura 2.6. Evolución de la demanda interior de electrodomésticos por línea de producto de gama blanca en España, 2000-2007. Fuente: Estudio del Sector de Electrodomésticos de línea blanca en España, UGT-MCA

En cuanto a la producción española de electrodomésticos, las encimeras representan el 31% de la producción, seguido de las lavadoras (28%). La producción de encimeras, hornos y lavadoras es superior a la demanda interior existente y por el contrario, la demanda del resto de líneas de productos se sitúa por debajo de la producción española, siendo cubierta por las importaciones realizadas.

b) Factores influyentes en la compra y en la demanda de electrodomésticos

La compra de electrodomésticos de gama blanca se produce principalmente tras la compra de una vivienda o como reposición o sustitución de un producto estropeado u obsoleto. Concretamente, el 47% de las compras realizadas en 2007 corresponden a primera compra y el 45% a reposición o sustitución.



Figura 2.7. Distribución del motivo de compra de electrodomésticos de línea blanca (%), 2007. Fuente: Estudio del Sector de Electrodomésticos de línea blanca en España, UGT-MCA

Asimismo, los factores más importantes para los clientes a la hora de realizar una compra son la calidad y el precio. Este último ha seguido una tendencia descendente desde el 2002. En un segundo nivel también influyen factores como las prestaciones técnicas del aparato, la garantía, el respeto al medio ambiente y el ahorro energético; aunque estos últimos cada vez van teniendo más importancia.

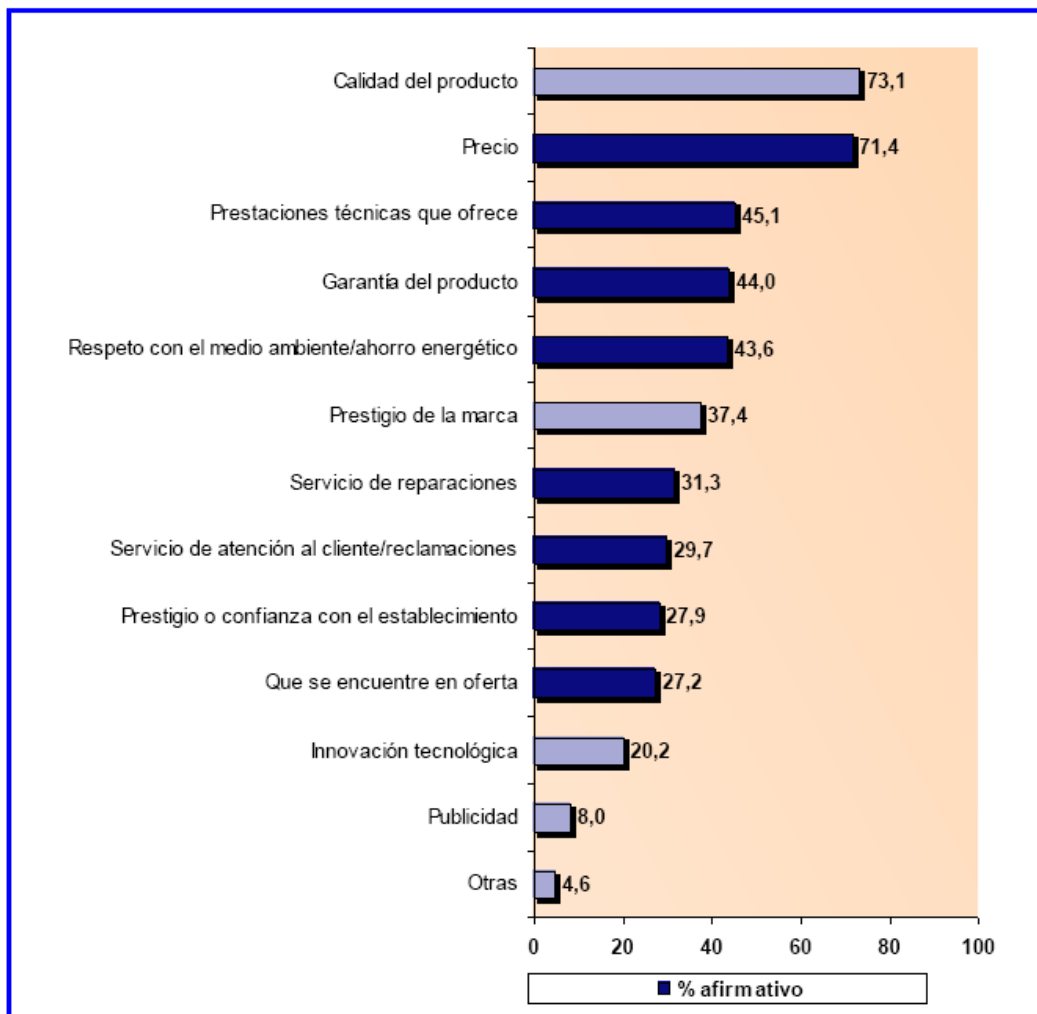


Figura 2.8. Factores que influyen en la compra de electrodomésticos de línea blanca. Fuente: Estudio del Sector de Electrodomésticos de línea blanca en España, UGT-MCA

A parte de la situación económica actual y el estado del sector de la construcción, hay otros dos factores que explican la demanda de electrodomésticos en España: el Plan Renove y la evolución de los créditos al consumo.

En cuanto al Plan Renove cabe reseñar que forma parte de un conjunto de medidas dirigidas a optimizar el uso de la energía en nuestro país y se enmarca dentro del Plan de Acción de la estrategia de Ahorro y Eficiencia Energética aprobada por el Gobierno. Este plan favorece la sustitución de electrodomésticos antiguos, fabricados cuando no existía la obligación de etiquetados energéticos, por otros que aportan la máxima eficiencia energética a través de una subvención económica.

Otro aspecto en estrecha relación con las ventas de electrodomésticos en España son los créditos al consumo. Estos consisten en la posibilidad que ofrecen muchos establecimientos de contratar un crédito con una entidad financiera en el mismo punto de venta con el objetivo de adquirir un producto o servicio, siendo diferente a las tradicionales ventas a plazos. Estos créditos eran más típicos en la compra de artículos como automóviles o muebles. Ahora bien, la caída en las ventas de electrodomésticos se ha visto influenciada por el endurecimiento de las condiciones para conceder este tipo de créditos.

2.4.7. Actividades de I+D+I

La investigación en desarrollo e innovación es un punto clave para que las empresas de electrodomésticos encuentren el liderazgo frente a la fuerte competencia China. Algunos expertos en el sector señalan que es probable que en un futuro muy próximo se cambie de la guerra de precios a la competencia tecnológica.

De hecho, las principales empresas de electrodomésticos en España ya dirigen sus estrategias tanto al lanzamiento de nuevos productos y servicios, como al desarrollo de soluciones tecnológicas que permitan un funcionamiento más eficiente y respetuoso con el medio ambiente.

A continuación se describen algunas actuaciones de las tres empresas más importantes en nuestro país: BSH Electrodomésticos, Fagor y Electrolux. El grupo BSH en España cuenta con centros de competencia de gas, inducción, planchado y lavado, en los que se agrupan actividades de investigación y desarrollo y gestión de producto para BSH a nivel mundial. Cabe reseñar que BSH Electrodomésticos España es la empresa industrial nacional con mayor número de solicitudes de patentes españolas.

Como nueva actividad de I+D+I, BSH es la primera empresa en España que ha implantado un sistema de vigilancia tecnológica, logrando en su fábrica de La Cartuja de Aragón la certificación de Vigilancia Tecnológica de AENOR. Esta certificación reconoce los esfuerzos concretos realizados en el diseño y la fabricación de lavadoras.

Por otro lado, BSH organiza anualmente la Feria de la Innovación “Innovalia” que reúne a todos los representantes de los departamentos locales de desarrollo y centros de competencia de las plantas BSH España.

Por su parte, el Grupo Fagor continúa su apuesta por la innovación como uno de sus puntos fuertes frente a la competencia. Fagor Electrodomésticos innova en productos y en servicios con el único fin de aportar soluciones al mercado. El Grupo Fagor Electrodomésticos cuenta con centros propios de innovación en Europa, cuya actividad trasciende al resto de países donde el Grupo está presente. En este sentido, Fagor cuenta con la División de I+D+I, llamada “Fagor Hometek” desde la que se acercan a la innovación desde tres dimensiones: producto-función, tecnología y diseño. Es un sistema integral, con metodología propia, desarrollado en un contexto de multiproducto-multitecnología.

Mientras, el grupo sueco Electrolux también ha apostado por la innovación en el diseño. Por ello, todos sus diseños y desarrollo del producto están basados en un minucioso estudio de las expectativas y percepciones del cliente, aplicándolas a todas las facetas de la experiencia de marca (funcionalidad, facilidad de uso, detalles y sensaciones, aspecto visual...). Electrolux organiza anualmente el certamen “Design Laboratory”, que premia el diseño de electrodomésticos novedosos y que preservan el medio ambiente. El objetivo del certamen es que estudiantes y graduados de la carrera de diseño industrial acerquen sus ideas de electrodomésticos “verdes”.

2.4.8. Aspectos medioambientales

a) La gestión de residuos de electrodomésticos

En la Unión Europea, el tratamiento de la “chatarra electrónica” ha quedado regulado a través de la Directiva Europea 2002/96/CE sobre Reciclaje de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) y por la Directiva 2003/108/CE. Esta normativa trata de implantar diversos objetivos para prevenir la generación de residuos de este tipo de aparatos y fomentar la reutilización y el reciclado. Actualmente se estima que el 85% de estos residuos acaban en vertederos, poniendo en riesgo el medio ambiente y la salud humana debido a las sustancias tóxicas que contienen.

Además, en España en Real Decreto 208/2005 tiene por objeto establecer medidas para prevenir la generación de residuos procedentes de aparatos eléctricos y electrónicos y reducir su eliminación y la peligrosidad de sus componentes, así como regular su gestión para mejorar la protección del medio ambiente. Asimismo, se busca mejorar el comportamiento ambiental de todos los agentes que intervienen en el ciclo de vida de estos aparatos, como son los productores, los distribuidores, los usuarios y en particular los agentes implicados en la gestión de los residuos derivados de estos aparatos.

En este sentido, la ley obliga a los fabricantes a financiar el sistema de recogida, transporte y tratamiento de 4 kilos por habitante y año mediante Sistemas Integrados de Gestión (SIG), o empresas que se encargan de la gestión ambiental de estos desechos. Los SIG sólo pueden encargarse de ellos si los consumidores entregan los aparatos viejos en los comercios, en el caso de que adquieran un aparato de características similares, o en los puntos limpios.

Una nueva directiva europea, 2002/95/CE del Parlamento, restringe la utilización de determinadas sustancias peligrosas en aparatos eléctricos y electrónicos. Esta normativa daba un margen a las empresas para prepararse en su cumplimiento. En el 2006 se hacía efectiva la prohibición de que los equipos eléctricos y electrónicos nuevos que salgan al mercado contengan en su composición materiales como plomo, cadmio, cromo, mercurio y retardadores químicos del fuego basados en soluciones de bromo.

b) La eficiencia energética en los electrodomésticos

Entre los objetivos principales de la Unión Europea se encuentran la reducción del consumo de energía y la prevención del derroche energético. Para conseguir este objetivo, la Unión Europea elaboró la Directiva Europea 92/75/CE relativa a la indicación del consumo de energía y de otros recursos de los aparatos domésticos, por medio del etiquetado y de una información uniforme sobre los productos. Esta Directiva establece 7 clases de eficiencia identificadas por un código de colores y letras que van desde el color verde y la letra A para los equipos más eficientes, hasta el color rojo y la letra G para los aparatos menos eficientes. Así, el comportamiento energético de los electrodomésticos puede ser de bajo consumo de energía, de consumo medio o de alto consumo.

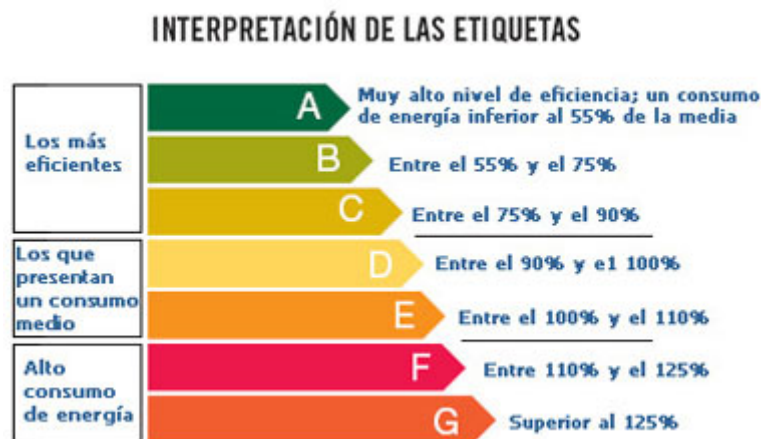


Figura 2.9. Interpretación del etiquetado energético.

Este etiquetado energético de los aparatos electrodomésticos obliga a los fabricantes a entregar a los distribuidores las etiquetas para poder controlar e informar a los consumidores sobre los niveles de consumo de los distintos aparatos.

Este etiquetado permite al comprador tener la alternativa de adquirir productos de las mismas características y de diferentes marcas, en lo referente a los consumos de energía. Así pues, todos los fabricantes se han esforzado por mejorar los consumos de los diferentes productos de tal forma que el etiquetado energético se ha convertido en un requisito indispensable para poder competir con los demás.

Con el objetivo de informar a los compradores, el Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía (IDAE) en colaboración con ANFEL ha elaborado una base de datos con los electrodomésticos más eficientes que se venden en España. Dicha base tiene incluidos aproximadamente 5.000 electrodomésticos con etiquetado energético de clase A o superior que además cumplen otras condiciones de calidad. Dicha base de datos incluye todos los productos que son susceptibles de recibir ayudas dentro de los Planes Renove de las Comunidades Autónomas y se actualiza periódicamente.

Además, la Certificación de Sistemas de Gestión Energética busca la mejora continua en el empleo de energía, su consumo eficiente, la disminución de los consumos de energía y los costes financieros asociados, la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, la adecuada utilización de los recursos naturales, así como el fomento de las energías alternativas y las renovables.

Continuando con el uso de la energía de manera eficiente, cabe prestar atención a la Estrategia de Ahorro y Eficiencia Energética del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España para el periodo 2004-2012, que se concreta en el Plan de Acción 2008-2012. Algunas de las medidas propuestas son:

- Plan Renove: la medida propone la introducción de incentivos económicos que estimulen la compra de equipos de clase A o superior, de manera que sea posible la sustitución de equipos ineficientes energéticamente. Este plan es gestionado por cada Comunidad Autónoma y las ayudas varían de una región a otra.
- Concienciación y formación de vendedores y compradores: Consiste en la firma de acuerdos de colaboración con las asociaciones de vendedores de electrodomésticos para la formación y difusión del etiquetado energético.
- Incorporación de equipamiento eficiente en nuevas viviendas: la medida pretende que las nuevas viviendas cuando sean equipadas inicialmente para su venta vayan dotadas con electrodomésticos de clase A.
- Plan de Equipamiento y Uso Eficiente de la Energía en la Administración Pública.

c) El ecodiseño en los electrodomésticos

El diseño ecológico es un nuevo concepto que trata de reducir el consumo de energía de productos como los electrodomésticos. La información relativa a los resultados ecológicos y a la eficiencia energética debe ser visible en el propio producto para el

consumidor antes de comprarlo. El ecodiseño es una metodología de diseño de productos industriales en la que se aplican principios medioambientales a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, desde la obtención de materias primas y componentes hasta su eliminación una vez desechado el producto.

La Directiva 2005/32/CE del Parlamento Europeo insta un marco para el establecimiento de requisitos de diseño ecológico aplicables a los productos que utilizan energía. En el caso de los electrodomésticos, es el fabricante o en su defecto el importador, el responsable de garantizar que el producto cumpla las medidas de ejecución relativas al diseño ecológico. Las medidas de ejecución podrán obligar al fabricante a que informe al consumidor sobre las características y comportamiento medioambiental del producto y el modo de utilización del producto que permita reducir al mínimo su impacto medioambiental. Algunas empresas como BSH y Fagor ya han incorporado el Ecodiseño en sus procesos de desarrollo lo que ha posibilitado identificar e incorporar mejoras en sus productos.

2.5. RESUMEN Y CONCLUSIONES

Como ya se ha nombrado anteriormente el sector de los electrodomésticos en España se caracteriza por un tejido empresarial concentrado, con una tendencia descendente en términos de empleo aunque compensados por incrementos moderados en la cifra de negocio. Actualmente y debido a la crisis económica y del sector de la construcción, el sector está en un punto de inflexión donde la producción y la demanda interna descienden y las importaciones, sobre todo de China, se incrementan sustancialmente. A continuación se resumen las principales conclusiones extraídas del análisis realizado del sector de los electrodomésticos en España:

- Tendencia a la concentración del tejido empresarial de electrodomésticos
- Descenso continuado del empleo en el sector
- Desigual importancia del sector por ámbitos geográficos
- Producción desigual por línea de producto
- Tendencia creciente de las importaciones, frente a una estabilidad en las exportaciones
- Procesos de concentración entre los establecimientos comercializadores
- El comportamiento de la demanda de electrodomésticos de línea blanca
- La búsqueda de la competitividad a través de actividades de I+D+I, del respeto al medio ambiente y de la calidad en las empresas

3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Son muchos los competidores de Balay en el sector de los electrodomésticos. En la Asociación Nacional de Fabricantes de Electrodomésticos de Línea Blanca (de aquí en adelante ANFEL) se agrupan 41 marcas diferentes, incluida Balay, algunas de las cuales pertenecen también al grupo BSH. Algunos de éstos competidores de Balay más conocidos son los siguientes:



Figura 3.1. Principales fabricantes de electrodomésticos. Fuente: ANFEL (Asociación Nacional de Fabricantes de Electrodomésticos de Línea Blanca)

Dentro del grupo BSH se agrupan varias marcas, dentro de las cuales está Balay, si bien pueden considerarse competidoras de Balay, no se van a considerar como competencia directa ya que pertenecen al mismo grupo empresarial. La organización de marcas en el grupo BSH se detalla a continuación.



Figura 3.2. Marcas del grupo BSH. Fuente: BSH Electrodomésticos

Todas las marcas del grupo BSH ocupan un espacio diferenciado en el mercado y cada una de ellas pretende cubrir unas necesidades concretas.

- **Balay:** marca regional de BSH para el mercado de la Península Ibérica. Su cuota de mercado fue del 12,3% en 2009.
- **Bosch:** marca principal del grupo, en España tiene una menor cuota de mercado que Balay (10,7% en 2009). Destaca por su variado catálogo y por ser líder en varias familias de productos de Pequeños Aparatos Electrodomésticos (PAE) como aspiradores, planchas, batidoras...
- **Siemens:** marca principal del grupo con una cuota de mercado menor que Bosch (5,8% en 2009).
- **Lynx:** segunda marca regional del grupo para el mercado español con una cuota de mercado muy pequeña comparada con Balay (1,2% en 2009).
- **Gaggenau:** electrodomésticos de gama alta.
- **Neff:** especializado en hornos y cocinas.
- **Ufesa:** marca de pequeños electrodomésticos que se caracteriza por la venta de productos baratos y de fabricación China.

Dentro del mercado español los principales competidores de Balay, fuera del grupo BSH, son Fagor y Electrolux, como se muestra en los siguientes gráficos (el eje de abscisas del primero corresponde a segmentos de precio).

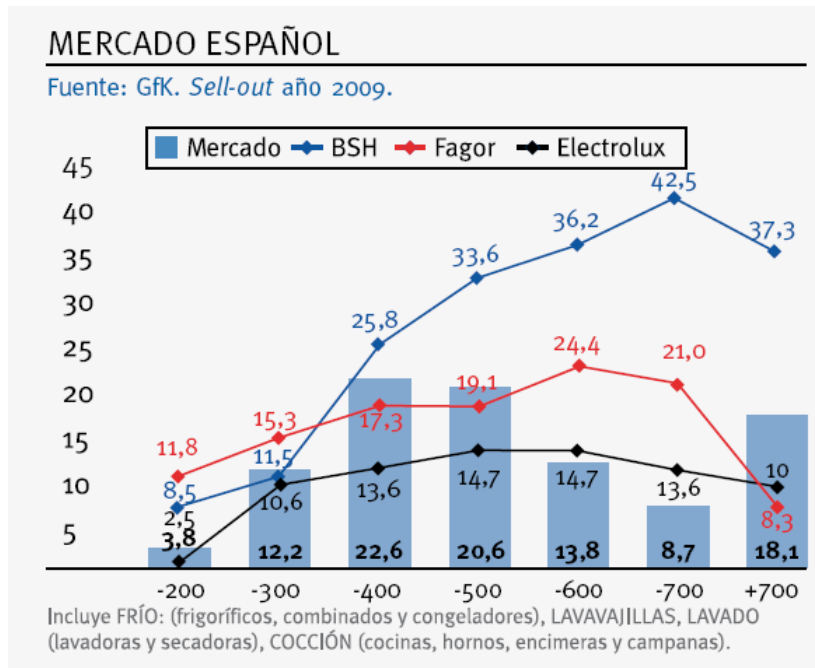


Figura 3.3. Evolución del mercado español de electrodomésticos. Fuente: BSH Electrodomésticos

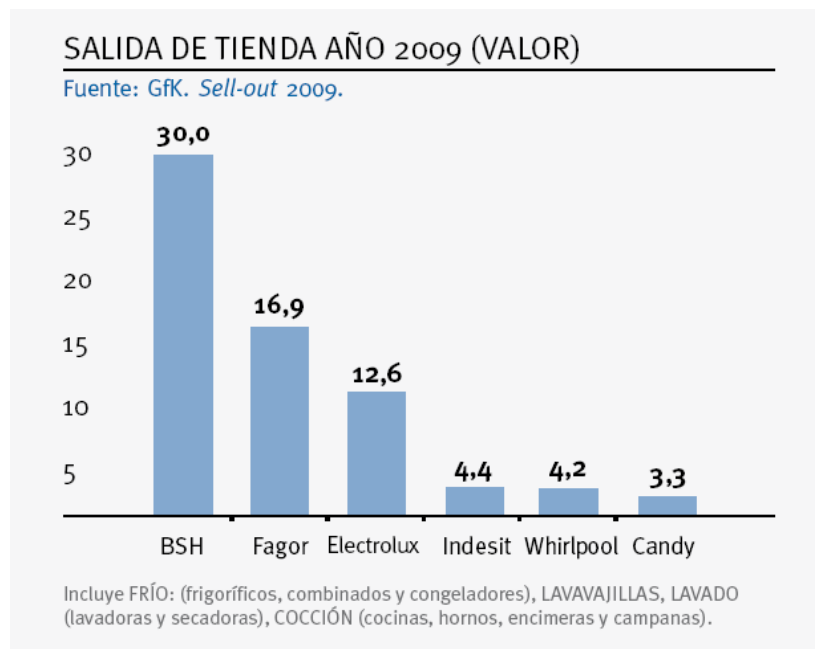


Figura 3.4. Salida de tienda año 2009 (valor). Fuente: BSH Electrodomésticos

Como se deduce del gráfico anterior el principal fabricante en España es el grupo BSH Electrodomésticos España. En segundo lugar se encuentra el grupo Fagor, perteneciente a Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) con Fagor Electrodomésticos como empresa principal (que absorbió a su vez a Edesa, SCL, antigua Fabrelec) y Fagor Industrial. Fagor produce electrodomésticos como las marcas Fagor, Edesa, Aspes y Mastercook; y además, Fagor Electrodomésticos es la primera empresa de capital español del sector.

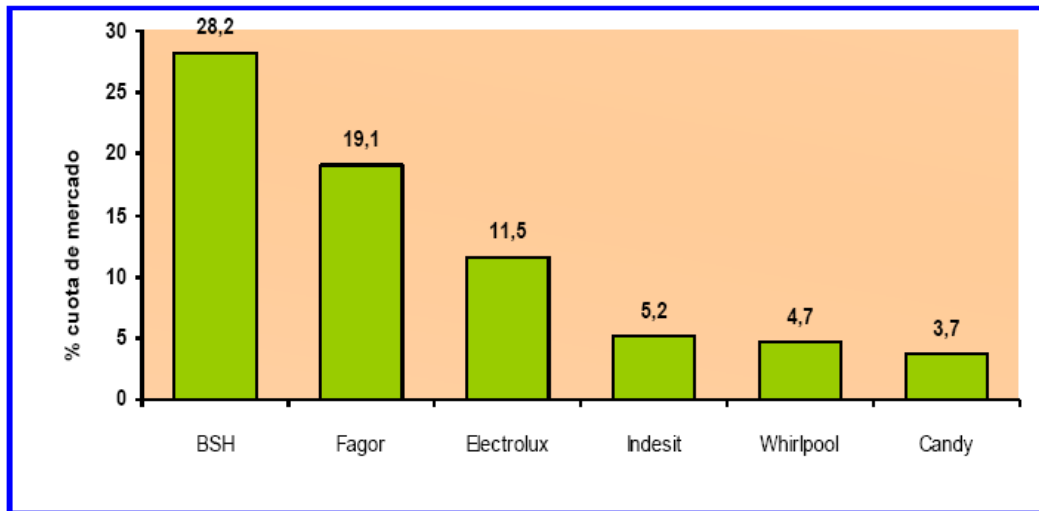
Y en tercer lugar, se encuentra Electrolux España que engloba divisiones de AEG, Electrolux, Kelvinator, Zanussi, Corberó y Tornado. Pertenece al grupo sueco AB Electrolux. Ya con una menor importancia relativa, la empresa santanderina Teka, con un 85% del capital escriturado por Teka B.V (Ámsterdam), posee una importante cuota de mercado de las encimeras y de los hornos. La empresa guipuzcoana Candy Hoover Electrodomésticos ocupa la siguiente posición, empresa que cuenta con dos accionistas principales, esto es, Cin (Luxemburgo) con el 63% de participación y Candy France con el 37%, con un importante nicho de mercado en lavadoras de carga superior y en los lavavajillas. Por otro lado, también se considera de interés dejar constancia que en el mercado español también operan una serie de empresas comercializadoras dependientes de grandes grupos multinacionales, que sin disponer de factorías en España, se dedican a la importación y la distribución de electrodomésticos. Casos a destacar son, por ejemplo, Whirlpool Iberia (filial de la estadounidense Whirlpool Corporation), Merloni Electrodomésticos (perteneciente al grupo italiano Merloni) y Miele (con casa matriz en Alemania).

Como resumen, el siguiente cuadro recoge los principales fabricantes de electrodomésticos de línea blanca en España y sus principales marcas.

Empresas	MARCAS COMERCIALES
BSH Electrodomésticos España	Siemens, Neff, Lynx, Gaggenau, Bosch, Balay, Ufesa
Fagor Electrodomésticos y Fagor Industrial	Fagor, Edesa, Aspes, Mastercook
Electrolux España, SA	Zanussi, Electrolux, Corberó, AEG, Kelvinator, Tornado
Teka Industrial	Teka
Candy Hoover Electrodomésticos	Otsein, Iberna, Hoover, Candy
A. Merloni SpA	New Pol, Ardo
Frigicoll	Mayfag, Libherr, Amana
Indesit Electr.	Indesit, Ariston
LG Electronics	LG
Miele	Miele
Smeg España	Smeg
Whirlpool	Whirlpool, Ignis, Bauknecht

Figura 3.5. Principales empresas fabricantes de electrodomésticos y sus marcas. Fuente: Estudio del Sector de Electrodomésticos de línea blanca en España, UGT-MCA

En cuanto a la cuota de mercado, como ya hemos dicho BSH encabeza el mercado español de grandes electrodomésticos con un 28% de la cuota. Fagor ocupa la segunda posición y Electrolux la tercera con una cuota de 19% y 11,5% del mercado respectivamente.



* Incluye frigoríficos, combinados, congeladores, lavavajillas, lavadoras y secadoras, cocinas, hornos, encimeras y campanas.

Figura 3.6. Cuota de mercado de las principales empresas fabricantes de electrodomésticos en España (%), 2007. Fuente: Estudio del Sector de Electrodomésticos de línea blanca en España, UGT-MCA

Dentro del mercado español, según los datos de ANFEL Balay es la marca que posee mayor cuota de mercado con un 12% en 2007, como muestra la siguiente gráfica.

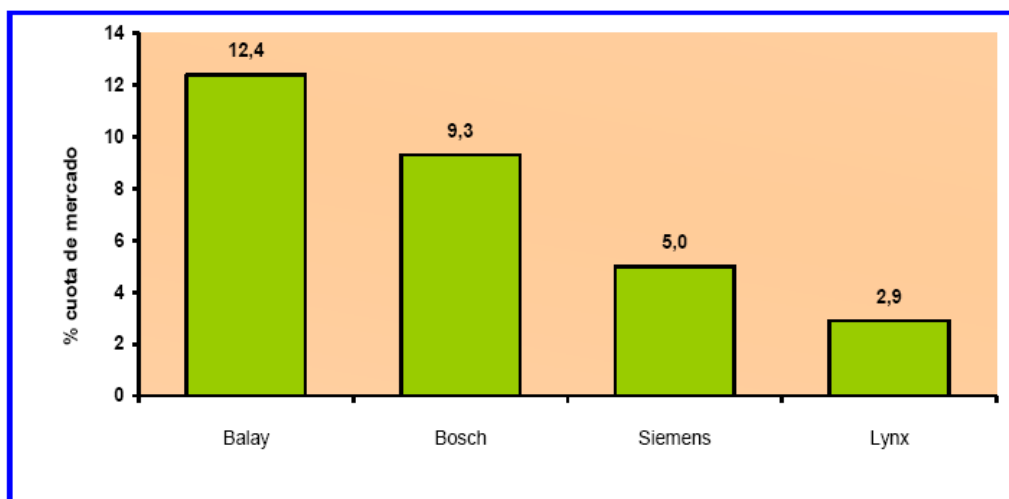


Figura 3.7. Cuota de mercado de las principales marcas (%), 2007. Fuente: Estudio del Sector de Electrodomésticos de línea blanca en España, UGT-MCA

A continuación se realiza un análisis del que es considerado el principal competidor de Balay en España, la marca Fagor.

3.1. FAGOR

3.1.1. Historia de la compañía

Fagor Electrodomésticos S.Coop. es una empresa española situada en Mondragón (Guipúzcoa, País Vasco) y es la empresa más representativa del grupo Mondragón Corporación Cooperativa por ser la empresa pionera en su fundación. Esta empresa surgió en 1955 cuando cinco ex-estudiantes de la escuela profesional de Mondragón compraron un taller en Vitoria que poseía licencia para construir aparatos de uso doméstico. En sus inicios llamaron a la empresa *Talleres Ulgor* palabra formada por las iniciales de sus apellidos.

En 1959, aconsejados por el fundador de la escuela profesional José María Arizmendiarieta, transformaron la empresa en cooperativa. El taller se trasladó a Mondragón y registraron como marca *Fagor* (aunque oficialmente la empresa continuó llamándose *Ulgor* hasta 1990).

La Corporación Mondragón está compuesta desde 1991 por tres grandes áreas: financiera, industrial y distribución. Los primeros años de la Corporación fueron años de gran dinamismo, con relevante crecimiento de redes comerciales en el mercado español y una tímida orientación hacia los mercados exteriores. En el año 70 existían 41 cooperativas, algunas de ellas impulsadas desde Fagor.

A partir de los 90, Corporación Mondragón experimentó un cambio en el proceso organizativo que transformó en grupo en corporación, ordenando los negocios por sectores y no por su ubicación geográfica, como hasta entonces. Actualmente la Corporación Mondragón cuenta con 270 empresas y entidades, y con una plantilla, que a finales de 2007, ascendía a 95.000 personas.

El funcionamiento de Fagor se basa en los principios de solidaridad y democracia industrial participativa, en la que los socios-trabajadores aportan trabajo y capital, participando de forma activa en la gestión y desarrollo de la empresa y del Grupo.

Fagor Electrodomésticos es una de las compañías más relevantes de la historia industrial española de los últimos 50 años. Además, desarrolla su actividad en siete áreas de negocio, cuenta con plantas productivas en seis países de tres continentes y está presente en más de 100 países.

3.1.2. Grupo Fagor Electrodomésticos hoy

Dos de los hitos claves en la historia más reciente del grupo empresarial, son por un lado la adquisición de la firma Wrozamet (ahora Mastercook) en Polonia en 1999 y por otro lado, la adquisición del grupo Brandt en Francia en 2005.

Gracias a eso, el Grupo Fagor Electrodomésticos se ha convertido en el quinto fabricante europeo, siendo la primera empresa de capital español del sector. Su presencia comercial se extiende a 130 países de todo el mundo en los que opera a través de 12 marcas comerciales, siendo la innovación, internacionalización y sostenibilidad los tres ejes sobre los que se desarrolla el plan estratégico de la compañía.

Desarrolla su actividad en diferentes áreas de negocio: Frío, Lavado, Lavavajillas, Cocción, Confort, Minidomésticos, Muebles de cocina y Sistemas avanzados para el hogar. El grupo aglutina junto a la marca Fagor, otras marcas como Aspes, Edesa, Mastercook, Sauter, De Dietrich, Brandt, San Giorgio, Ocean, Thomson, Vedette y Samet.



Figura 3.8. Marcas comerciales del grupo Fagor. Fuente: Fagor Electrodomésticos

A nivel internacional las dos marcas principales y más conocidas son Fagor y Brandt, siendo la primera de ellas una marca de primer orden en España (con una cuota de mercado del 19%) y la segunda en Francia (con una cuota del 17,5%). De Dietrich es otra marca internacional que viene a ocupar un nicho más alto de mercado. En España posee otras dos marcas asentadas: Aspes y Edesa. Edesa es la segunda marca de Fagor, que a partir de 2006 se orienta hacia la clientela joven, siendo una marca del segmento medio-bajo de mercado. En Francia posee otras dos marcas conocidas Sauter (una

marca de cocinas) y Vedette (de lavadoras). En Italia la marca Ocean está orientada a los jóvenes y San Giorgio es una marca de lavadoras. Por último, para Polonia y países del este el grupo posee la marca Mastercook, con la que ocupa un segundo lugar en cuanto a cuota de mercado con un 9,2%. Es precisamente el mercado Polaco una de las claves para el Grupo ya que ha obtenido buenos resultados en los últimos años tras el ingreso del país en la Unión Europea que está en plena expansión económica.

3.1.3. Plantas de producción

Algo que diferencia al Grupo Fagor Electrodomésticos de las demás empresas del sector es la localización. No invierte para reducir actividad en las zonas donde ya está presente, ni crea situaciones de movilidad de empleados a otras zonas.

En España la empresa Fagor Electrodomésticos tiene 8 plantas de producción, todas ellas localizadas en el País Vasco. Concretamente, cuatro de ellas están en Mondragón, dedicadas a la producción de calderas, termos, frigoríficos, lavadoras, lavavajillas y sistemas de cocción. Las otras cuatro fábricas se encuentran en las localidades guipuzcoanas de Eskoriatza, que fabrica productos de menaje de hogar; Oñate, dedicada a la producción de muebles de cocina; y Bergara, que hace calentadores; así como en la vizcaína de Basauri, que también produce calderas y termos.

El Grupo tiene una amplia presencia en Europa, la cual se ha ido incrementando considerablemente en los últimos años. Cuenta con 19 plantas en 6 países: a las 8 plantas que hay en el País Vasco se suman otras cinco en Francia, tres en China, una en Italia, otra en Polonia y una más en Marruecos, además de filiales en los 5 continentes. Esta diversificación de mercados ha permitido al grupo atenuar las consecuencias de la crisis ya que la caída del consumo está siendo menor en otros países como Francia y Polonia, que son prioritarios para la compañía.

Además, Fagor ha establecido alianzas internacionales, por ejemplo en el mercado europeo se han implantado en Rusia con Mabe, para comercialización, importación y distribución de electrodomésticos; y en Bergara (Guipuzcoa) con Vaillant para la fabricación de calentadores. En el mercado asiático y más concretamente en China, ha constituido alianzas con la norteamericana AOSmith para fabricar calderas y con PTC y Vaillant para producir calentadores.

En resumen, su presencia comercial se extiende a más de 130 países de todo el mundo, apoyada por una extensa red de filiales comerciales en Portugal, Alemania, Chequia, Hungría, Gran Bretaña, Eslovaquia, Dinamarca, Irlanda, Dubai, Tailandia, Holanda, EEUU, Malasia, Suiza, Rusia, China, Marruecos y Singapur.



Figura 3.9. Presencia internacional del Grupo Fagor. Fuente: Fagor Electrodomésticos

3.1.4. Gestión de la innovación

En el grupo Fagor la innovación se contempla desde un punto de vista organizativo, cultural y estratégico, definiendo así su propio sistema de gestión de la innovación. Se trata de un sistema integral, transversal e internacional, basado en un desarrollo de multitecnología y multiproducto. Está coordinado por el Centro de Investigación propio del Grupo: Fagor Hometek, y conectado con el área de I+D+I existente en cada planta de Fagor Group.

El éxito de la aplicación de algunas tecnologías, está ligado a la evolución de los valores de la sociedad. Esto permite innovar en la concepción de los productos teniendo en cuenta aspectos como:

- el análisis y la evaluación del impacto ambiental y social del ciclo de vida de sus productos
- optimización del ciclo de calentamiento de agua en el hogar
- diferentes formas de preparación de alimentos, lavado de ropa o vajilla, aplicando tecnologías avanzadas que garanticen una mayor disponibilidad de tiempo libre, calidad de vida y que además reduzca los impactos negativos en el medio ambiente

Este nuevo sistema de gestión de la innovación sostenible, permite llevar la innovación a todos los ámbitos, que además de basarse en los conocimientos y las capacidades internas, incorpore otras fuentes de conocimientos e información contemplando los intangibles que conducen a la creación de valor.

3.1.5. Responsabilidad social corporativa (RSC)

Fagor Group está compuesto por un equipo de 8045 personas repartidas en 22 países. El valor del Grupo se basa en esas personas, mediante un modelo de gestión que las compromete a la participación activa en la empresa, algo que se consigue con su desarrollo integral como personas y como profesionales.

Esto se muestra en la transparencia informativa como base de su gestión, mediante la participación de los empleados en foros en los que se debaten decisiones, estrategias, objetivos y aspectos de la compañía que competen a todos los trabajadores. Así se fomentan nuevos canales de comunicación, la cercanía del mando hacia sus colaboradores y la interacción de la Alta Dirección con el colectivo.

Por todo esto, el Foro de la Responsabilidad Social de Guipúzcoa otorgó a Fagor Group el *Premio Responsabilidad Social en los procesos de Internacionalización* reconociendo la labor de la empresa en la expansión y la implantación de la RSC en todas sus filiales.

Entre las buenas prácticas instauradas cabe destacar la de los equipos de mejora como cauces de participación activa del colectivo. Estos equipos están formados por trabajadores que pertenecen a una determinada área o departamento que efectúa una misma producción o servicio, con objeto de cooperar para satisfacer las necesidades de los clientes tanto externos como internos, a través de procesos de mejora continua. Así cada una de las personas de la organización es capaz de aportar ideas para obtener mejoras concretas al mismo tiempo que se optimizan los procesos de trabajo y se obtienen mejores resultados en términos de productividad, plazo de entrega, calidad y gestión de reclamaciones de clientes.

Este modelo de Gestión del grupo tiene un pilar básico que es la autogestión que hace que cada persona se sienta protagonista, mediante la posibilidad de definir objetivos y tomar decisiones en los equipos de trabajo.



Figura 3.10. Participación en la gestión en el Grupo Fagor. Fuente: Fagor Electrodomésticos

Además, el Grupo Fagor está comprometido con la mejora social de su entorno, al cual destinan un importante porcentaje (el 10%) de sus beneficios a través del Fondo de Contribución para Educación y Promoción Cooperativa y otros fines de interés público. Apoyan proyectos de formación y desarrollo educativo, así como en el campo de la investigación y diversas iniciativas de carácter cultural y social que contribuyan a la mejora de la sociedad.

Uno de los destinos más destacables de estos fondos es Mundukide, una fundación que promueve la solidaridad del mundo del trabajo con los pueblos en vías de desarrollo y aporta medios y saber-hacer de la experiencia cooperativa al desarrollo de esas comunidades. En los últimos años Mundudike ha liderado proyectos en los países más necesitados de África y América, como la construcción de una red de carreteras en Mozambique, algo que ha impulsado la economía local al promover la producción agrícola.

Dentro del grupo Fagor también se fomenta la educación como un proceso de aprendizaje individual y colectivo orientado al desarrollo de la persona en un colectivo con valores compartidos. Así en 2009 se invirtieron 98500 horas en formación superando los 4600 asistentes.

La forma en la que se cubren las vacantes también muestra el potencial de los trabajadores de Fagor Group. Se apuesta por los trabajadores del grupo fomentando su crecimiento profesional y favoreciendo su contribución al proyecto compartido. Muestra de esto es que en 2009 un 75% de las vacantes se cubrieron mediante candidaturas internas.

3.1.6. Política medioambiental

Para alcanzar la excelencia en la gestión el Grupo Fagor exige un alto grado de compromiso con el desarrollo sostenible definiendo así su política de sostenibilidad.

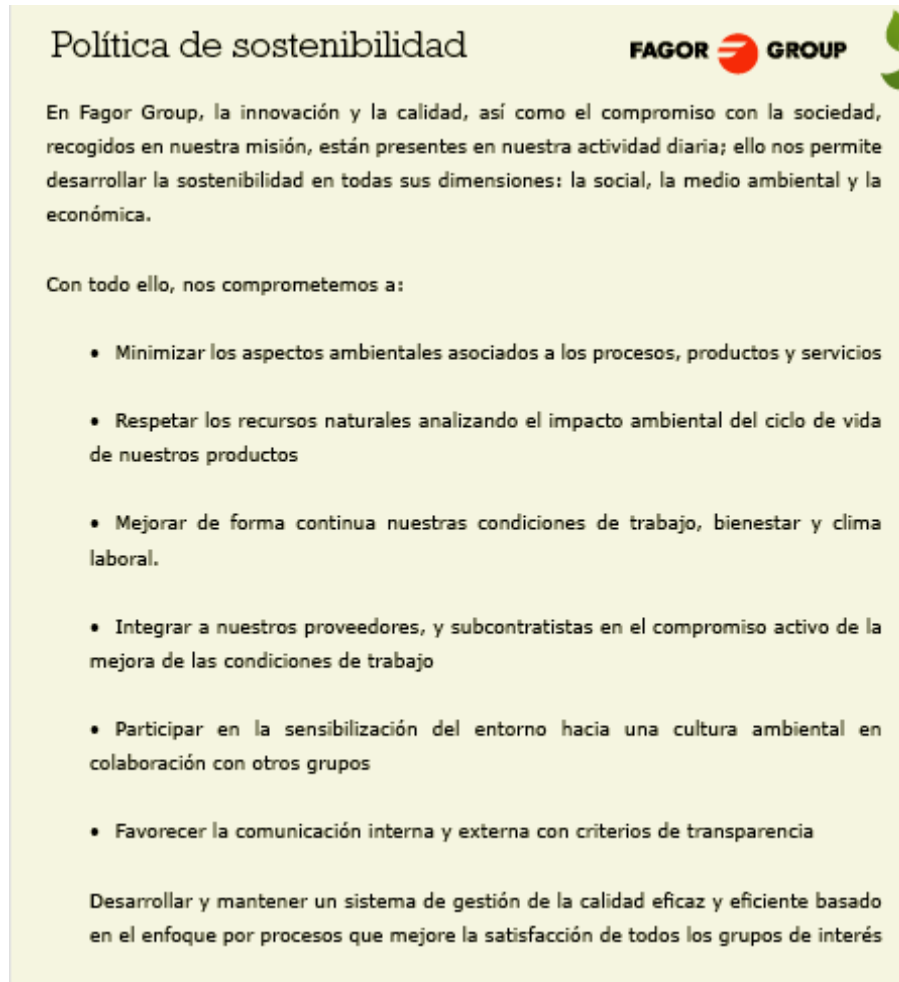


Figura 3.11. Política de sostenibilidad del Grupo Fagor. Fuente: Fagor Electrodomésticos

El compromiso de Fagor Group con la reducción de emisiones de CO₂ se muestra mediante la adhesión a la iniciativa “Stop CO₂ Euskadi”. De este modo, se llevan a cabo las medidas necesarias para reducir las emisiones, todo integrado en el sistema de gestión ambiental ISO-14001. Para ello se hace especial hincapié en las fases de producción y transporte. La fase en la que más CO₂ se emite es el uso de aparato y por eso, se actúa mediante la aplicación de un diseño innovador y sostenible.

Mediante el Ecodiseño, Fagor Group impulsa el diseño responsable de los productos integrando criterios medioambientales en el momento de la gestación de la idea del nuevo producto. También es necesario elaborar instrucciones de uso adecuadas para este nuevo escenario con el fin de promover un cambio en el comportamiento en el uso de la energía y modificar de alguna forma los hábitos de los usuarios.

Todo esto se traduce en reducción de costes al minimizar el impacto ambiental negativo derivado del consumo de los recursos naturales, utilización de materiales reciclados y reciclables, optimización de la logística y nuevos conocimientos en materia medioambiental. Por todo esto, Fagor Group ha obtenido el premio europeo de medioambiente en los ámbitos autonómicos y nacional; y además, ha sido la primera empresa en obtener el certificado AENOR según norma UNE 150.310 “Gestión Ambiental del proceso de diseño y desarrollo Ecodiseño”.

Como ejemplos de buenas prácticas de ecodiseño, se pueden citar el caso de las lavadoras que sustituyendo a las fabricadas en el año 2005 evitarían la emisión de 102,5 kg de CO₂, además de ahorrar 33.500 litros de agua. Además, la gama ASTRA de frigoríficos reducen considerablemente el consumo de agua, energía y la generación de residuos peligrosos tanto en fase de producto como en proceso.

Un punto importante del ciclo de vida del producto es cuando finaliza su vida útil y se convierte en residuo. La gestión debe ser realizada de forma eficiente y respetuosa con el medio ambiente. Tras analizar las causas de las dificultades para el reciclado de aparatos diseñados y fabricados hace 10 o 13 años, se han establecido unas pautas que facilitan el desmontaje, reutilización y reciclado de los materiales que los forman. Para optimizar la gestión de los residuos Fagor Group es pionera en la creación de ECOLEC, fundación que nace para la defensa del medio ambiente y que está comprometida con el desarrollo sostenible.



Figura 3.12. La gestión eficiente del Grupo Fagor. Fuente: Fagor Electrodomésticos

ECOLEC tiene como fin gestionar de forma eficiente la recogida, tratamiento, valorización y eliminación de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE), así como la realización de estudios e investigaciones y la promoción de la cultura del desarrollo sostenible.

Además, Fagor Group dispone en todos sus centros de producción del certificado de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001, desde el año 2000. De este modo, quedan definidos e implantados los procedimientos para el cumplimiento de los requisitos ambientales, evaluación de aspectos y gestión del consumo de recursos así como de la generación de residuos.

Por tanto, la evaluación continua basada en el sistema de gestión ambiental aporta aspectos muy positivos entre los que destacan:

- Reducción de riesgos ambientales, mejorando así la gestión ambiental de la empresa en línea con su compromiso de protección del entorno
- Aplicación de sinergias entre negocios y mejora de herramientas internas que facilitan la simplificación de procedimientos
- Mejora de la formación y sensibilización ambiental de los empleados
- Mejora de la formación ambiental en proveedores
- Mejora de la imagen percibida por los agentes externos.

3.1.7. Cartera de productos

Dentro de Fagor se distinguen 11 grandes categorías de productos, algunas de ellas, van un poco más allá del mundo de los electrodomésticos.

- frío: frigoríficos, congeladores y conservación del vino
- ropa: lavadoras, secadoras y planchado
- vajilla: lavavajillas
- cocción: hornos, placas, campanas, máquinas de café, microondas y cocinas
- minidomésticos: menaje, para la cocina, para el desayuno, aspiradores y planchas, cuidado personal, deshumidificación y ventilación
- menaje profesional
- calefacción eléctrica
- confort: aire acondicionado, calderas, calderas centralizadas, calentadores y termos
- muebles de cocina
- hogar digital (domótica)
- solar (sistemas de energía solar térmica)

4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

4.1. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

La empresa Balay fue fundada en 1947 en Zaragoza por dos socios, Esteban Bayona y José María Lairla. Ambos unieron sus ideas y también las primeras letras de sus apellidos para formar el nombre de la empresa.

En su fase inicial, la empresa se dedicaba a la fabricación de reactancias para iluminación y transformadores para radios. Es en la década de los 50, cuando la empresa se transformó en sociedad anónima y comenzó a fabricar aparatos eléctricos. Concretamente, en 1956 la empresa inició la producción propia de electrodomésticos y aparatos de cocina convirtiéndose con los años en la marca líder en el mercado español, especialmente en su gama de lavado, siendo el primer fabricante español en comercializar secadoras por centrifugación.

En la década de los 70 y los 80, Balay apostó por la fabricación de lavavajillas siendo pionera también en España en la fabricación de estos productos. También se lanzó a la fabricación de otras gamas de producto como son los aparatos de frío doméstico (frigoríficos y congeladores) y un nuevo concepto de cocción: las encimeras de inducción. Además, lanzó un nuevo concepto de cocinas separando el horno de la encimera. Si Balay se ha caracterizado por algo a lo largo de la historia ha sido por tratar de desarrollar siempre tecnología propia, manteniendo en todo momento un espíritu innovador.

Puesto que la empresa fue fundada en Zaragoza, inicialmente todas sus fábricas se ubicaban en el entorno rural de la ciudad. Concretamente en 1968 se inauguró la planta de Montañana y en 1977 la de la Cartuja.

A comienzos de la década de los 80, Balay era una de las empresas líder del sector en España y empleaba a más de 2000 trabajadores. Sin embargo, unos años antes el sector español de fabricantes de electrodomésticos de línea blanca sufrió una grave crisis debido a la saturación del mercado nacional. Esto derivó en una drástica reducción del empleo que generaba lo que condujo a la realización de una primera regulación de empleo que afectó a una importante parte de la plantilla.

Tras esto, las administraciones públicas inyectaron una importante cantidad de dinero para reflotar las empresas del sector. Tras la formación de varios holdings con otras empresas del sector, finalmente Balay se unió con el grupo de empresas navarras (antiguo Grupo Orbaiceta) para formar el grupo Safel-Balay.

En 1989 la empresa fue adquirida por la multinacional alemana BSH (Bosch and Siemens Home Appliances) líder mundial del sector de electrodomésticos, naciendo así BSH Electrodomésticos España. El grupo contaba con más de 4000 empleados en España y 7 fábricas dentro del territorio peninsular. Actualmente tanto las fábricas como la marca Balay pertenecen a BSH Electrodomésticos España. Dentro de este grupo las plantas de Montañana y La Cartuja adquirieron bastante importancia, considerándose la planta de Montañana como el centro de operaciones de la compañía en España y la sede social de la empresa. Posteriormente, ésta se trasladó a la localidad navarra de Huarte por motivos fiscales.

La década de los 90 se caracteriza por una renovación, en la que destaca el lanzamiento definitivo de las placas de inducción, gama que se ha ido desarrollando continuamente. Es a partir de los años 90 cuando Balay refuerza su compromiso con la protección del medio ambiente, siendo la primera marca nacional en eliminar los gases CFC de sus aparatos de frío. Balay está completamente comprometida con la protección del Medio Ambiente, desde los procesos de producción y la eficiencia energética de los aparatos hasta el reciclaje de los mismos. La empresa se centra también en los efectos medioambientales de los productos, tales como consumo de agua y energía, vertidos, ruidos, residuos... para alcanzar y mantener un desarrollo sostenible.

Tras la incorporación de Balay al grupo BSH, éste conservó la marca Balay como marca regional de la compañía dirigida a los mercados español y portugués. Así, hoy en día se siguen comercializando en la Península Ibérica todo tipo de electrodomésticos bajo esta marca, siendo fabricados tanto en las antiguas fábricas de Balay como en otras plantas del grupo BSH.

La marca Balay sigue manteniendo una alta cuota de mercado español y compitiendo con Fagor como principal competidor en el sector de electrodomésticos de España. Además, BSH conservó también la marca Lynx, que era la segunda marca de Balay, y sigue comercializando electrodomésticos de esta marca en el mercado español.

4.2. PLANTAS DE PRODUCCIÓN

La empresa Balay tiene tres fábricas en la provincia de Zaragoza además de un centro operativo que inicialmente era la sede social del grupo BSH Electrodomésticos España. Actualmente, la sede social del grupo se encuentra Huarte (Navarra), donde también está el otro centro operativo del grupo en España, a dónde se trasladó por motivos fiscales.

El grupo BSH tiene siete fábricas en España, en las que emplea a 4073 personas (plantilla media), situadas en Esquiroz y Estella (Navarra), La Cartuja y dos en Montañana (Zaragoza), Santander y Vitoria.

Todas las plantas del grupo BSH en España han superado con éxito la auditoría medioambiental ISO 14001 y cuentan con los certificados de aseguramiento de la calidad ISO 9001.

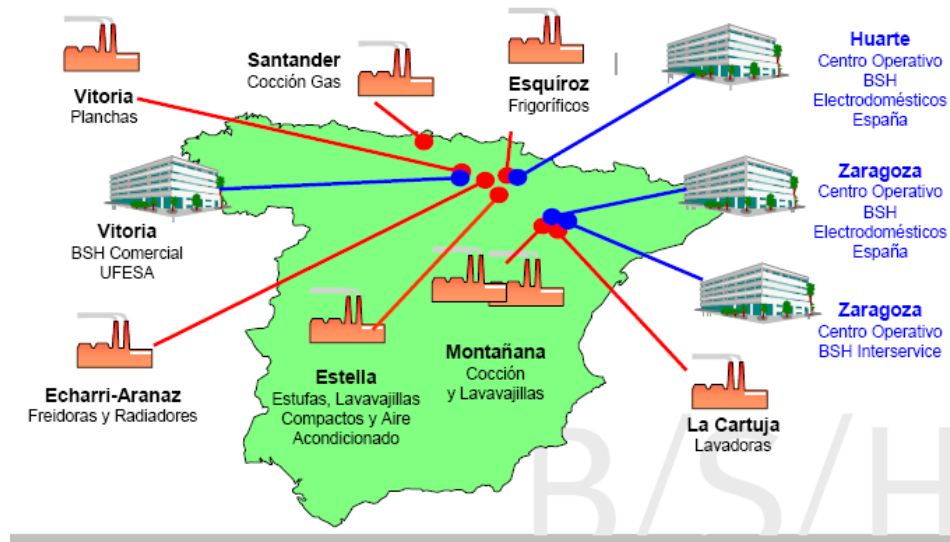


Figura 4.1. Presencia del grupo BSH en España. Fuente: BSH Electrodomésticos

Fábrica de La Cartuja

En cuanto a las fábricas que Balay tiene en España, todas se encuentran en el entorno rural de Zaragoza. Concretamente, la Fábrica de La Cartuja está situada en el barrio de La Cartuja, del distrito de las Fuentes de la ciudad de Zaragoza. Fue creada en 1977 y se dedica exclusivamente a la fabricación de lavadoras. Desde su apertura, se han desarrollado diversas generaciones de lavadoras de carga frontal en su departamento de I+D. Aproximadamente la mitad de su producción se destina a los mercados español y portugués, aunque una amplia proporción es también exportada a Francia, Reino Unido, Alemania, Países Bajos e Italia. La planta de La Cartuja es centro de competencia para la plataforma FX de lavado.



Figura 4.2. Planta de Balay en La Cartuja. Fuente: BSH Electrodomésticos

Fábricas de Montañana

Por otro lado, hay otras dos fábricas situadas en el barrio rural de Montañana de la ciudad de Zaragoza. Fueron inauguradas en 1968 y una de ellas se dedica a la fabricación de lavavajillas y la otra a equipos de cocción (hornos eléctricos, encimeras vitrocerámicas y de inducción). Tienen su propio departamento de desarrollo de lavavajillas, encimeras y hornos y es el centro de competencia para la tecnología de inducción. Los productos que se fabrican en esta planta, además de proveer al mercado ibérico, están presentes en todo el mundo.



Figura 4.3. Planta de Balay en Montañana. Fuente: BSH Electrodomésticos

Oficinas centrales

Las oficinas centrales del grupo están ubicadas en el parque empresarial PLA-ZA (Zaragoza) y es también en esta ciudad donde se encuentra Interservice, su central de servicio al cliente, que proporciona el soporte de servicio para todos los productos de BSH a través de 357 centros especializados en toda España. Concretamente, más de 2.000 trabajadores trabajan en la capital aragonesa.

4.3. ACTIVIDAD SOCIAL (RSC) GRUPO BSH

BSH es una de las empresas de mayor éxito dentro de su sector. Para seguir avanzando con éxito necesita contar con una orientación clara, tanto en lo que respecta a su trabajo hacia el exterior, hacia sus clientes y proveedores, como hacia sus empleados. Así pues, los principios corporativos, la misión y la visión describen la cultura de la empresa y sirven de orientación y motivación para cada uno de sus empleados en todo el mundo.

La visión de BSH es:

Deseamos ser Benchmark (punto de referencia) de nuestro sector

La misión de BSH es:

BSH es uno de los principales fabricantes de electrodomésticos en el mundo que crea valor para sus clientes y sus accionistas

Los principios corporativos son los siguientes:

1. Nuestros clientes pueden confiar en nosotros

Cada una de las marcas de BSH se caracteriza por una calidad máxima, un diseño excepcional y un servicio excelente. Todos sus esfuerzos se centran en conseguir que la distribución y los consumidores de todo el mundo vean en BSH un socio competente, fiable y leal.

2. Somos líderes en innovación en nuestro sector

La calidad y la innovación han ocupado tradicionalmente un puesto relevante dentro de la empresa. Constituyen sus factores de éxito frente a la competencia mundial. Fabrican productos que, gracias a una tecnología inteligente, una mayor eficiencia, su mayor comodidad y su facilidad de manejo, contribuyen a hacer más amena y agradable la vida de las personas en todo el mundo. Con el diseño de sus productos han establecido pautas de referencia a nivel internacional.

3. Nuestros colaboradores constituyen la base de nuestro éxito

BSH entiende su empresa como una red global que se mantiene gracias al diálogo de distintas personas procedentes de culturas diferentes. A este respecto tienen una importancia decisiva el respeto mutuo, el juego limpio en el trato con los demás y una dirección participativa que favorezca el desarrollo personal. El desarrollo personal y una formación continua permiten a sus empleados el aprovechamiento óptimo de sus capacidades. Esto convierte a BSH en una de las empresas más atractivas de la industria en lo que a empleo se refiere.

4. Realzamos el valor de nuestra empresa

La actuación empresarial de BSH se orienta hacia un crecimiento sostenible, un aumento de valor, garantizando la supervivencia de la empresa a largo plazo. El cuidado de todas sus marcas es para ellos una tarea y un deber al mismo tiempo. Un Benchmarking permanente y una orientación continua para situarse entre los mejores, fortalecen su posición, otorgándoles libertad de acción en la configuración de su futuro.

5. Nos comprometemos con el Medio Ambiente y la sociedad

BSH asume la responsabilidad social que le corresponde. Allí donde está presente, su actividad concuerda con el derecho en vigor y con los principios formulados por las Naciones Unidas dentro del marco del “Global Compact” en relación con los derechos humanos, las relaciones laborales y la protección del Medio Ambiente. Mediante un uso plenamente responsable y no consumista de los recursos naturales fijan las pautas para un desarrollo sostenible. Las relaciones con sus empleados, accionistas y socios de negocio están guiadas por la honestidad e integridad.

4.4. ACTIVIDAD MEDIOAMBIENTAL

Hoy en día la gestión medioambiental de las empresas es algo imprescindible para salvaguardar nuestro entorno, por eso, Balay 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.

4.4.1. Balay con el medioambiente

Balay apuesta por unos electrodomésticos no sólo eficaces, sino también eficientes, es decir, que obtienen el máximo rendimiento de cada unidad energética consumida. Así, necesitan menos para conseguir más, obteniendo resultados perfectos con el mínimo consumo.

Para conseguir estos resultados Balay ha puesto a trabajar a un gran número de personas para conseguir que nuestro mundo y el de nuestros hijos sea más cómodo. Por todo esto, la constante innovación e incorporación de avances tecnológicos aplicados a los electrodomésticos Balay han hecho posible que actualmente más del 96% de sus modelos sea clase A o superior.

Balay cuenta con electrodomésticos distinguidos con las máximas calificaciones energéticas del mercado. En su catálogo se denominan productos ecoeficientes a los que

menos energía consumen de su gama, como los frigoríficos A⁺ y A⁺⁺, los lavavajillas A -10% o las lavadoras A -20%.



Figura 4.4. Electrodomésticos ecoeficientes. Fuente: BSH Electrodomésticos

A continuación se detallan algunas de las mejoras conseguidas para cada tipo de productos.

Lavavajillas. Máxima eficiencia. Mínimo consumo.

Mientras que el consumo medio de agua de un lavavajillas estándar del mercado es 14 litros, el nuevo lavavajillas Balay 3VS-932 IA consume sólo 7 litros en el programa Eco 50°C, gracias a un novedoso sistema de gestión de agua que añade el nuevo Ecodepósito al sistema hidráulico del lavavajillas. El resultado es un ahorro de agua anual de hasta 1540 litros (220 lavados/año) gracias a esta nueva tecnología.

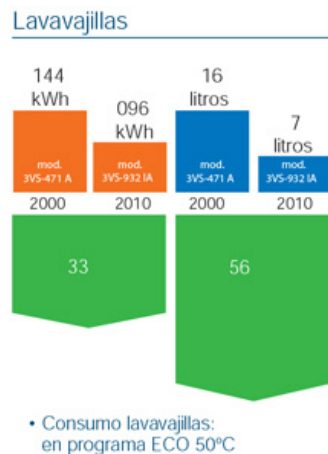


Figura 4.5. Consumo de energía y agua de lavavajillas Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

Además, el mayor impacto medioambiental de un electrodoméstico no es ni durante su fabricación, ni en su distribución, ni al final de su vida útil. El 90% del impacto ambiental de un electrodoméstico se produce durante su uso. Por eso, Balay ha realizado un estudio junto con el Canal de Isabel II sobre el uso de los lavavajillas en nuestros hogares que permite ahorrar el 9% del consumo de agua de una vivienda.

Lavadoras. Máxima eficiencia, mínimo consumo.

Balay cuenta con electrodomésticos distinguidos con las máximas calificaciones energéticas del mercado. Dentro de su gama de lavado se denominan productos ecoeficientes a los modelos con calificación energética A -20%, que supone un ahorro

del consumo de la lavadora de un 20% menos que una de clase A. En concreto, las lavadoras de 7 kg de Balay poseen esta distinción y cuentan con los niveles de consumo energéticos mínimos de su gama.

Además, en Balay se trabaja día a día por mejorar la eficacia de sus electrodomésticos, y así, en su último catálogo de lavado la totalidad de sus modelos obtienen calificaciones de A -10% y A -20%.



Figura 4.6. Consumo de energía y agua de lavadoras Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

Frigoríficos muy eficientes.

Balay dispone de las máximas clasificaciones de eficiencia energética A^{++} y A^{+} que consumen hasta un 45% y un 25% menos que la clase A. De ese modo, suponiendo una vida útil del aparato de 14 años el ahorro a lo largo de esa vida del electrodoméstico sería de 300 € por la reducción en el consumo de energía.

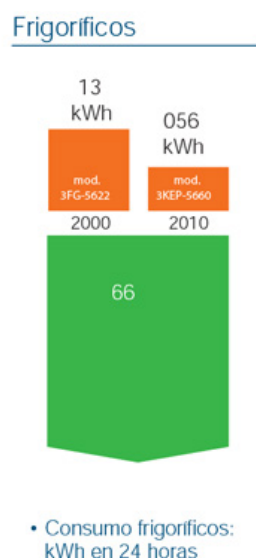


Figura 4.7. Consumo de energía y agua de frigoríficos Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

Los hornos que menos consumen del mundo.

El 100% de los hornos de Balay son Clase A, y no sólo esto, sino que además incorporan una nueva función que reduce el consumo en modo “Stand by” hasta en un kilowatio hora, con lo que además de ahorrar energía se ahorra dinero.

Para optimizar al máximo el espacio de la cocina, Balay presenta dentro de su gama los hornos compactos que menos energía consumen, al mismo tiempo que tienen las mismas opciones de cocinado y el mismo tamaño de bandeja que el resto de hornos.



Figura 4.8. Consumo de energía y agua de hornos Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

4.4.2. Consejos medioambientales



Figura 4.9. Actividad Medioambiental Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

El Medio Ambiente es el entorno en el que vivimos y trabajamos, incluyendo el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, etc. Su mejora requiere el esfuerzo continuo de todos para alcanzar y mantener un desarrollo sostenible. El 75% de las emisiones de CO₂ procede del consumo de energía. Además, en la actualidad la humanidad está sobrepasando con el consumo de agua la capacidad de la Tierra en un 20%. Por eso, Balay es consciente del impacto que tiene el hombre en el Medio Ambiente, y con sus Consejos para el cuidado del Medio Ambiente proporciona unas medidas para el ahorro de energía y cuidado de la Madre Naturaleza.

Uso de la lavadora

- No lavar poca ropa, esperar a tener una carga completa y usar el programa media carga
- No seleccionar alta temperaturas de lavado, el 90% de la energía que consume la lavadora se emplea para calentar el agua
- No seleccionar programas más largos de lo necesario y utilizar el programa de prelavado solo para ropa muy sucia
- Dosificar correctamente el detergente, un exceso genera un peor resultado de lavado y un mayor impacto al medio ambiente

Uso del lavavajillas

- Cargar el lavavajillas a plena carga, dos medias cargas consumen más agua y energía que una carga completa
- No retirar con agua los restos de comida, ya que supone un gran consumo innecesario de agua, retirarlos con un cepillo antes de cargar el lavavajillas
- Si tras cargar el lavavajillas se tardan muchos días en ponerlo, utilizar un programa de prelavado que consume menos que aclarar los platos en el fregadero
- Evitar lavar la vajilla mano, el programa intensivo es para cargas con elevado grado de suciedad y el programa delicado es para cargas delicadas
- Colocar las piezas en el lavavajillas siguiendo las instrucciones del fabricante: las piezas más grandes y sucias se colocan en la cesta inferior

Uso del frigorífico

- Mantener abierta la puerta del aparato el menor tiempo posible
- Dejar enfriar los alimentos o bebidas calientes hasta temperatura ambiente antes de introducirlos en el frigorífico
- Descongelar los productos en el frigorífico, así se aprovecha el frío acumulado en el alimento para refrigerar los demás
- Descongelar el aparato si la escarcha tiene más de medio centímetro de espesor, la capa de hielo aumenta el consumo de electricidad
- No colocar el aparato próximo a un foco activo de calor ni donde pueda recibir directamente los rayos del sol
- Colocar el aparato a una separación mínima de 15 o 20 mm de la pared para favorecer el intercambio de calor y no consumir más energía de la necesaria

Uso del horno

- Utilizar la luz interior para comprobar el estado de la comida: cada vez que se abre se pueden perder entre 25 y 30 grados de temperatura
- En caso de largos periodos de horneado, desconectar el aparato 10 minutos antes del tiempo previsto aprovechando así el calor residual para terminar de preparar el alimento
- Calentar el horno previamente solo en el caso de que la receta o las tablas de cocción de las instrucciones del horno lo exijan explícitamente
- Utilizar moldes metálicos de color oscuro o esmaltados, ya que absorben particularmente bien el calor

4.4.3. Etiqueta energética

El objetivo de esta etiqueta es informar al consumidor de la eficiencia y valores de consumo (agua y energía) de un electrodoméstico. Además de las 7 clases usuales, desde la clase A (la más eficiente) hasta la G (la menos eficiente), en el caso de los frigoríficos existen dos niveles adicionales de medición. La clase A⁺ que consume un 25% menos que la clase A y la clase A⁺⁺ que consume un 45% menos que la clase A.



Figura 4.10. Etiquetado energético Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

4.4.4. Plan Renove electrodomésticos 2010

El Plan Renove es una acción diseñada y promovida por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y el IDEA para incrementar la Eficiencia Energética en España dentro de la Estrategia de Ahorro y Eficiencia Energética en España (E4) y gestionada por cada Comunidad Autónoma.

Por eso, este plan persigue reducir el consumo de energía eléctrica en el sector doméstico, mediante la sustitución de frigoríficos, congeladores, lavadoras y lavavajillas por otros aparatos con etiquetado energético de clase A o superior. Así pues, 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. Esta acción está en distintas fases de aplicación según la Comunidad Autónoma.

4.5. CARTERA DE PRODUCTOS

Dentro de la cartera de productos de Balay se distinguen cuatro grandes categorías: lavado, lavavajillas, cocción y frío. A continuación se detallan las clases de productos incluidos en cada categoría.

Cocción

- cafeteras



Figura 4.11. Cafetera Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

Balay también dispone de su cafetera automática Espresso que dispone de depósitos de café en grano y molido, depósito de agua extraíble, bandeja recoge gotas y surtidor de vapor y agua caliente para preparar los cafés más deliciosos. Además, dispone de módulos adicionales de calentamiento y almacenaje.

- Hornos



Figura 4.12. Horno Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

Balay presenta la gama de hornos más amplia del mercado: hornos de vapor, compactos, medidas especiales, Fusión Plus 3D, Fusión Plus, Fusión y Polivalentes Fusión. En esta gama se puede encontrar el horno que más se adecue a todos los gustos culinarios, todas las necesidades y la ubicación que vaya a tener en la cocina. Además, se puede elegir entre tres diseños diferentes, todos ellos innovadores y con materiales de gran calidad. Concretamente la gama Fusión Plus ha sido reconocida internacionalmente por su diseño con el premio IF PRoduct Design 2010, en el que el jurado evaluó positivamente su originalidad en el diseño, innovación estética, funcionalidad y ergonomía, así como valores medioambientales.



Figura 4.13. Premio al diseño de productos Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

Además, Balay dispone de una amplia variedad de hornos pirolíticos que permiten una limpieza más rápida y eficaz. Durante el proceso de pirólisis, se alcanzan los 500 °C rompiéndose los enlaces formados entre los alimentos y el recubrimiento del horno. Tras este proceso automático de limpieza tan sólo hay que pasar un paño húmedo para retirar la materia inorgánica no descompuesta en la pirólisis.

Balay quiere facilitar el uso de sus electrodomésticos, y por eso, en la gama de cocción, todos los aparatos incluyen el mismo sistema de control de fácil manejo. Su uso, además de sencillo, es agradable gracias a los sensores Touch Control iluminados. Un único mando de control ocultable con el que no hay lugar a confusiones: todo es sencillo e intuitivo.

- microondas



Figura 4.14. Microondas Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

Balay presenta la gama más amplia de hornos con microondas y de microondas integrables que permiten cocinar de forma sana y muy rápida. Su limpieza puede ser muy rápida ya que la gama de hornos multifunción con microondas dispone de pirólisis, la forma de limpieza más rápida únicamente pulsando un botón.

Además, Balay con su concepto de microondas empotrable elimina el plato giratorio. La base del microondas es una superficie cerámica bajo la cual se encuentra una antena giratoria que reparte las microondas de forma homogénea por todo el alimento. Así, se consigue una superficie útil un 56% mayor que un microondas con reparto de ondas convencionales, con las mismas dimensiones externas.

- campanas



Figura 4.15. Campana Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

Balay abre sus puertas al más alto y cuidado diseño y la más avanzada tecnología. Su gama actual de campanas posee una estética coordinada con el resto de los electrodomésticos de la cocina y las más altas prestaciones. Las campanas Balay eliminan a la perfección todo residuo de humo y olor, garantizando unos mínimos valores de ruido gracias a un cuidado diseño interior fabricado con las mejores tecnologías y que incorpora seleccionados componentes de alta calidad. Balay además de conseguir campanas más potentes, consigue también campanas extra silenciosas, reduciendo en 3dB los actuales valores de ruido. Además, las campanas Balay te hacen la vida más cómoda, haciendo de la labor de limpieza una tarea mucho más sencilla, simplificando tanto la limpieza del interior de la campana como la de los filtros.

- cocinas

- vitrocerámicas

- gas



Figura 4.16. Cocina Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

Balay presenta una nueva gama de cocinas de 60 y 50 cm de ancho, con innovadoras estéticas y las mejores prestaciones. Balay dispone de una amplia gama que cubre todas las necesidades del mercado: cocinas vitrocerámicas y de gas, con horno de carro extraíble, hornos multifunción con recubrimiento OxyLitic, encimeras con autoencendido integrado en mandos y seguridad Gas Stop.

- placas

- inducción

- vitrocerámicas

- modulares

- cristal gas

- convencionales de gas



Figura 4.17. Placa Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

Ahora Balay dispone de placas de inducción y vitrocerámicas con control de la temperatura del aceite para freír a la temperatura adecuada. Con esta función, la placa controla la temperatura del aceite y avisa cuando el aceite ha llegado a la temperatura adecuada para introducir el alimento. Estas placas tienen 4 niveles de temperatura: rehogar (140 °C), suave (160 °C), medio (180 °C) y fuerte (215 °C). Además de esto, Balay dispone de tres sartenes para conseguir los mejores resultados con el control de temperatura del aceite.

Para la correcta elaboración de uno de los platos más típicos de nuestro país, la paella, Balay cuenta con la zona de cocción más grande del mundo (de 21, 26 y 32 cm de diámetro), tanto en placas de inducción como en vitrocerámicas. Por supuesto, las placas también se adaptan a tamaños más pequeños como cafeteras y cazos.

Además, los controles de las placas Balay son más fáciles de manejar y poseen mayores prestaciones, sin renunciar a la fácil limpieza, la precisión y la fiabilidad. El Touch Control dispone de sensores +/- para cada zona de cocción y permite ajustar la potencia de cada zona de forma independiente.

Lavado

- libre instalación
- decorable
- lavadora-secadora
- carga superior
- integrables

- secadoras
- accesorios lavado-secado



Figura 4.18. Lavadora Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

Balay incorpora siempre en sus electrodomésticos las mejores prestaciones, por eso, ofrece lavadoras de 8 kg de capacidad en dimensiones estándar y con un diseño totalmente actualizado. En su gama de lavadoras de 8 kg dispone de un innovador display con tecnología Touch Control que permite al usuario interactuar con su lavadora de una forma sencilla y ágil. Además, esta línea de diseño aporta un aire más sofisticado e innovador que hará que el usuario se sienta mucho más cómodo a la hora de realizar las tareas de lavado.

Además, estas lavadoras de 8 kg de capacidad incorporan un innovador diseño en los paneles laterales que absorbe la vibración cuando la lavadora está centrifugando a altas revoluciones, y por tanto, reducen el ruido producido por la lavadora en la fase de centrifugado.



Figura 4.19. Símbolo anti-vibración de las lavadoras Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

Además de las lavadoras de 8 kg de capacidad, Balay dispone de otros modelos de 7 kg, 6 kg y 5 kg de capacidad. Además, también disponen de lavadoras de carga superior de hasta 5,5 kg de capacidad que ahorran espacio ya que solo miden 40 cm de ancho.

Lavavajillas

- libre instalación
- integrables
- compacto libre instalación
- compacto integrable
- accesorios lavavajillas



Figura 4.20. Lavavajillas Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

Balay presenta una amplia gama de lavavajillas que hace que la comodidad en la cocina sea máxima: mayor capacidad, menores consumos, más flexibilidad, y siempre obteniendo los mejores resultados de lavado y secado. Balay dispone de una gran variedad de modelos: libre instalación, integrables o totalmente integrables, de 60 o 45 cm de ancho, de 60 o 45 cm de alto, que permiten lavar y secar con la máxima eficiencia, clase A y la mayor comodidad. Todo esto unido al mejor diseño, las mejores prestaciones y la máxima adaptación en tamaño e instalación para que lavar en el lavavajillas esté al alcance de todos.

Más del 95% de los lavavajillas vendidos en el mercado poseen clase de eficiencia energética A pero los últimos avances tecnológicos de Balay en materia de ahorro permiten disponer de unos lavavajillas con un consumo 10% menos que clase A.

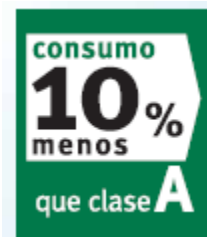


Figura 4.21. Consumo energético de los lavavajillas Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

Mientras que el consumo medio de agua de un lavavajillas estándar del mercado se sitúa en 14 litros, el nuevo lavavajillas Balay 3VS-932IA consumo sólo 7 litros en el programa Eco 50°C. El resultado es un ahorro de agua anual de hasta 1.540 litros gracias a esta nueva tecnología.

Además, según un estudio realizado recientemente entre Balay y el Canal de Isabel II, se demuestra que usando un lavavajillas para lavar la vajilla se ahorra una media de 30 litros de agua al día si lo comparamos con el consumo que se produce lavando a mano.

Frío

- americanos
- combinados
- dos puertas
- una puerta
- integrables
- vinotecas
- arcones



Figura 4.22. Frigoríficos Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

Balay posee en su amplia gama de frío, frigoríficos americanos, combinados No Frost, frigoríficos y congeladores de una y dos puertas, frío integrable, vinoteca y arcones congeladores. Los principios básicos sobre los que Balay ha creado su nueva gama de

frío son diseño, electrónicas avanzadas, óptima conservación, máxima capacidad y mínimo consumo. Todo ello sin olvidar la eficiencia energética, toda la gama mantiene la clasificación A, A⁺ y A⁺⁺.



Figura 4.23. Clases de eficiencia energética de los frigoríficos Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

Balay dispone de las máximas clasificaciones de eficiencia energética A⁺ y A⁺⁺ que consumen hasta un 25% menos y un 45% menos de energía que la clase A. Esto se traduce, a lo largo de la vida útil del aparato, en un ahorro de hasta 300 euros por la reducción en el consumo de energía. Además, con esto se evita la emisión de más de una tonelada de CO₂ que se habría producido en la generación de esa energía.

Además de los productos más innovadores, Balay posee un catálogo llamado My Balay en el que se encuentran los electrodomésticos más sencillos y económicos sin perder un ápice de eficiencia y calidad. Toda la información sobre este catálogo se encuentra en la página web de la compañía <http://www.balay.es/catálogo-my-balay.html>













4.6. ESTRATEGIAS BALAY

4.6.1. Estrategia de comunicación

Publicidad

Para dar a conocer sus productos al mayor número de personas posible, Balay apuesta firmemente por la publicidad. En estos últimos años, Balay ha estado entre las cuatro marcas con mayor inversión publicitaria del sector de la línea blanca, junto con otras marcas del grupo BSH, Bosch y Siemens.

INVERSIÓN PUBLICITARIA
Las marcas con mayor inversión publicitaria

1	 BOSCH	 Balay	 BOSCH	 Balay
2	 Balay	 BOSCH	 Balay	 BOSCH
3	 SIEMENS	 SIEMENS	Fagor	 SIEMENS
4	Fagor	Fagor	 SIEMENS	LG
5	LG	AEG	AEG	AEG
6	Zanussi	Electrolux	Electrolux	Electrolux
7	AEG	LG	LG	Fagor
8	Teka	Zanussi	Miele	Teka
	2006	2007	2008	2009

Fuente: Infoadex / Ymedia

Figura 4.24. Inversión publicitaria de los principales fabricantes de electrodomésticos. Fuente: BSH Electrodomésticos

Estas campañas de comunicación han contribuido de manera muy positiva a trasladar el mensaje deseado a la sociedad y la marca Balay, junto con otras marcas del grupo BSH, se ha situado entre las cinco marcas con mayor recuerdo publicitario y mayor consideración de compra.

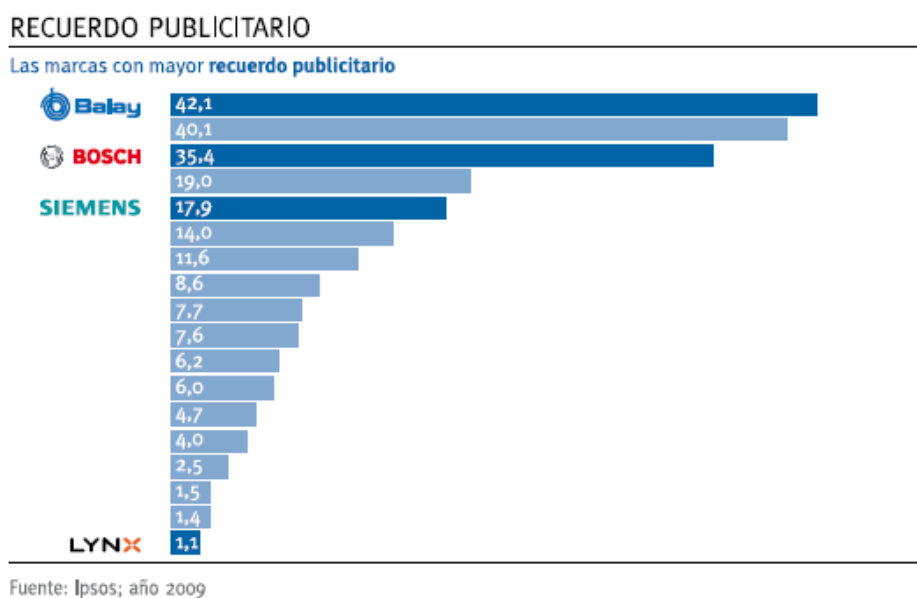
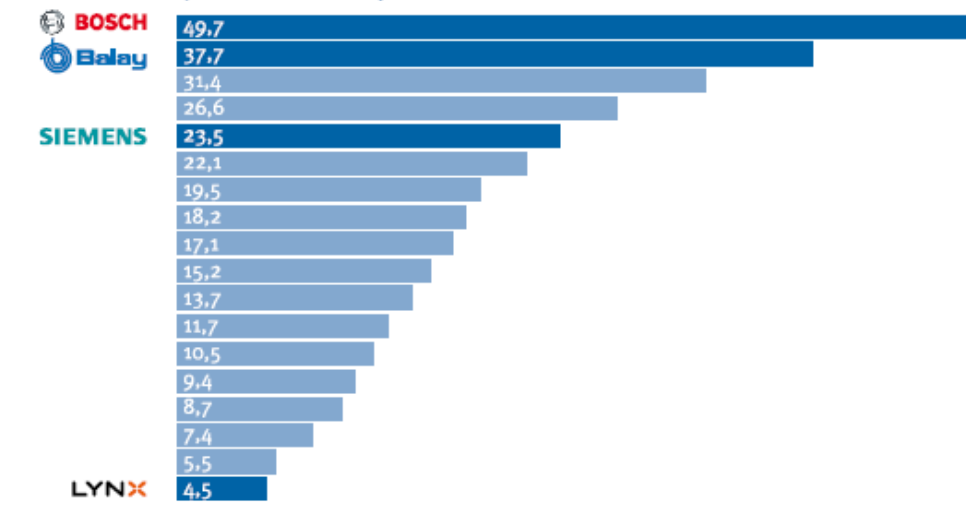


Figura 4.25. Recuerdo publicitario de las diferentes marcas de BSH. Fuente: BSH Electrodomésticos

CONSIDERACIÓN DE COMPRA

Las marcas con mayor intención de compra



Fuente: Ipsos; año 2009

Figura 4.26. Consideración de compra de las diferentes marcas de BSH. Fuente: BSH Electrodomésticos

Una de las últimas campañas publicitarias de Balay ha sido la de las placas de inducción con control de la temperatura del aceite. Esta campaña, llamada *Despreocúpate y baila*, ha sido realizada en televisión, revistas y vallas publicitarias y ha obtenido un gran éxito en eficacia publicitaria y ventas.

Esta nueva prestación de las placas avisa cuando el aceite está listo para introducir el alimento y controla la temperatura evitando que los alimentos se quemen, por lo que ya no es necesario preocuparse por el aceite. Esto deriva en una mayor comodidad, seguridad y una fritura más homogénea y saludable, algo que recoge el eslogan de la compañía “*Balay, por un mundo más cómodo*”.



Figura 4.27. Campaña publicitaria de las nuevas placas de inducción Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay



Figura 4.28. Fotogramas del nuevo spot de Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

La campaña “*Por un mundo más cómodo*” de Balay es la campaña de publicidad más importante realizada por una marca de electrodomésticos de línea blanca en España. Fue lanzada por Balay para dar a conocer su nueva imagen y las características que diferencian a sus productos. Este anuncio trata de poner remedio a una situación pesada o difícil, como puede ser la realización de tareas diarias de la casa que son poco gratas.

El fin último de la campaña es premiar al consumidor con más tiempo para él mismo porque esos electrodomésticos le hacen la vida más fácil, poniendo la marca al servicio de las personas. Este tipo de campañas se conocen como marketing emocional, que apelan a las emociones de los consumidores ya que hoy en día los productos son muy similares entre sí y hay que diferenciarse de los competidores. Por lo tanto, todo lo que permita crear vínculos emocionales con el cliente permite diferenciarse. Este tipo de publicidad es más efectiva que la publicidad basada en razonamientos o en la lógica de compra, ya que estimula al consumidor dedicándole tiempo e intentando entenderle.

Evolución de la publicidad de Balay

La publicidad de la empresa ha ido variando a la vez que ésta ha evolucionado. A lo largo de toda su historia las campañas publicitarias se han adaptado a la situación y evolución del país. Como prueba de ello se muestran imágenes de algunas campañas publicitarias de Balay a lo largo de los años en las que se pone de manifiesto cómo se han ido incorporando las nuevas tecnologías de la comunicación.



Años 60: paz y revolución



Años 70: El Baby Boom



Años 80: La era de oro del pop



Años 90: Renovación



Años 2000/2005: La empresa hoy



Años 2005/2010: Balay hacia el futuro

Figura 4.29. Evolución de las campañas de publicidad de Balay. Fuente: Electrodomésticos Balay

Ferias y congresos

Balay participa en múltiples ferias y congresos para hacer llegar su marca al mayor número de personas posible. Balay estuvo presente en el Pabellón de la Ciencia de la Feria de Muestras de Zaragoza divulgando los avances científicos que aporta la compañía en materia de I+D+I a la comunidad aragonesa.



Figura 4.30. Balay en la Feria de Muestras de Zaragoza. Fuente: Electrodomésticos Balay

También es frecuente la participación de Balay en diversas ferias de empleo siendo consciente de que estos eventos suponen puntos de encuentro entre el mundo empresarial y los estudiantes, así como con los recién titulados que buscan prácticas o un primer empleo.

Patrocinios

La empresa Balay recibió el pasado mes de abril el título de Embajadora de la Ciudad de Zaragoza de manos del alcalde de la ciudad, por su apoyo a la ciudad y por su contribución a la difusión y conocimiento del nombre de Zaragoza. Este título es un reconocimiento a la empresa por su trayectoria empresarial y por sus iniciativas planteadas.

Balay siempre ha acompañado a la ciudad de Zaragoza en los grandes acontecimientos. Así, la marca Balay ha estado presente entre otros proyectos, en el patrocinio de la Expo Zaragoza 2008, la cocina del agua o colaborando en la edición de un libro llamado “Lo mejor de Zaragoza” que descubre los atractivos y la belleza de la ciudad.

Cooperación con instituciones académicas

En su apuesta por la innovación, el grupo BSH (y con él la marca Balay) creó la Cátedra BSH Electrodomésticos en Innovación, en colaboración con la Universidad de Zaragoza. Esta cátedra pretende fomentar la cultura innovadora entre los jóvenes estudiantes e investigadores y acercar las propuestas investigadoras de la Universidad al mundo de la empresa. Desde hace unos años se viene impartiendo la asignatura de libre elección “La empresa innovadora” que desarrolla un ciclo de conferencias sobre temas tan diversos como la innovación o la seguridad electrónica. Asimismo, la Cátedra participó en otras actividades donde la Universidad estuvo presente: en la semana de la ingeniería, en el congreso DCIS’09 (Design of Circuits and Integrated Systems Conference 2009), o en la jornada Girl’s Day para alumnos de Enseñanza Secundaria y Bachillerato.

Página web

Otra de las formas de dar a conocer Balay al mundo es su página web. En ella, el consumidor puede encontrar toda la información que necesite sobre los productos y sus características, las promociones de la empresa, la historia... en definitiva, todas las noticias y novedades de la empresa.

Además, dispone de un servicio de venta online de accesorios y repuestos, para hacer más fácil y cómoda la compra al consumidor.

En el apartado de asistencia al usuario, Balay ofrece toda la información relativa a puntos de venta, servicio técnico, garantías, preguntas frecuentes, etc. También dispone de la posibilidad de descargar el libro de instrucciones de los productos Balay así como la lista de precios, para que el consumidor tenga la mayor información posible.

Como novedad, la página web de Balay también ofrece consejos de cocina y uso de los electrodomésticos, así como recetas, para que el consumidor encuentre en la web todo lo que necesita saber.



Figura 4.31. Imagen principal de la página web de Balay. Fuente: www.balay.es

4.6.2. Estrategia de distribución

Al igual que en otros sectores la influencia de los distribuidores en el sector de los electrodomésticos es cada vez más importante. En este sentido, la venta de electrodomésticos en España se realiza principalmente a través de cuatro canales de distribución: las plataformas de compra con tiendas asociadas (ámbito regional), las cadenas verticales con tiendas propiedades de la cadena, las grandes superficies y los independientes o especialistas (con productos vinculados al sector).

Como ya se ha dicho antes, las dos empresas más importantes de distribución de electrodomésticos en España son Media Market y el grupo Miró. Este tipo de empresas han sufrido un fuerte proceso de concentración, al tiempo que han llevado a cabo una política de fuerte expansión. Desde un punto de vista cualitativo cabe reseñar la disminución del número global de tiendas que ha ido paralela al incremento de establecimientos generalistas de gran superficie, que pueden competir en precios y llevan al cierre de pequeños negocios.




ESPECIALISTAS AGRUPADOS / CADENAS HORIZONTALES	
	ACTIVA ACCION CEDISE CONFORT EURONICS EXPERT IDEA MASTER MEDIMAX MILAR SEGESA REDDER TIEN 21
ESPECIALISTAS / CADENAS VERTICALES	
	BAZAR EL REGALO BEEP BOULANGER CENTRO MAIL CONFORAMA ELITE FNAC MEDIA MARKT MENAJE DEL HOGAR MIRO PHONE HOUSE PC CITY SAN LUIS URENDE
GENERALISTAS / GRANDES SUPERFICIES	
	ALCAMPO CARREFOUR EL CORTE INGLES EROSKI HIPERCOR LECLERC
INDEPENDIENTES Y OTROS	

Figura 4.32. Canales de distribución de electrodomésticos en España. Fuente: Estudio sobre el nivel de concentración de competencia en el sector de venta de electrodomésticos (2003-2006), Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

4.6.3. 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 ya que sus productos se caracterizan por un alto desarrollo tecnológico y van dirigidos a todo el mercado.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Carácter único del producto	Costes bajos
ÁMBITO COMPETITIVO	Todo el mercado	Diferenciación	Liderazgo en costes
	Segmento concreto	Enfoque o concentración	

Figura 4.33. Estrategias de Porter para obtener una ventaja competitiva. Fuente: Elaboración propia

Si por algo se caracteriza Balay es por la innovación en sus productos. En España, Balay es una de las marcas líderes y es debido a la calidad de sus productos y al prestigio de su marca. Algunos de los factores que aportan esa diferenciación a los productos Balay son la publicidad, el servicio post-venta, la calidad y la fiabilidad que ofrecen los electrodomésticos Balay. Todo esto permite una fidelización de los clientes.

Como se ha nombrado antes, la última campaña de Balay se denomina “*Por un mundo más cómodo*” que junto al logotipo de Balay permiten una diferenciación a través de la marca. Un producto que lleve la marca Balay da idea al consumidor de su calidad y lo relaciona con una empresa que se basa en la innovación, el servicio al cliente y la sostenibilidad.



Figura 4.34. Símbolo de Balay. Fuente: www.balay.es

Así, la empresa Balay y en general todo el grupo BSH es líder en solicitud de patentes, concretamente BSH solicitó 107 patentes en 2009. Esta cultura de la innovación ha reportado múltiples premios y reconocimientos a las empresas del grupo, también a Balay.

En la planta de Montañana (Zaragoza) se encuentra el centro de competencia de inducción que ha experimentado un espectacular crecimiento en los últimos años. En él se desarrollan productos para cerca de 80 países en todo el mundo. La capacidad de innovación y desarrollo del producto de este centro de investigación se materializa en prestaciones tan novedosas como el control de temperatura del aceite o los nuevos controles para el accionamiento de las placas.

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 y de calidad pero económicos. Estos electrodomésticos van dirigidos satisfacer las necesidades de un público joven y exigente alcanzando un equilibrio entre precio y prestaciones.



Figura 4.35. Símbolo de My Balay. Fuente: www.balay.es

4.6.4. 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 estrategias de expansión de mercados como son:

- estrategia de penetración en el mercado
- desarrollo de nuevos mercados
- desarrollo de nuevos productos

		MERCADO	
		Actual	Nuevo
PRODUCTO	Actual	Estrategia de penetración	Desarrollo de Nuevos Mercados
	Nuevo	Desarrollo de Nuevos Productos	Diversificación

Figura 4.36. Estrategias de crecimiento de Ansoff. Fuente: Elaboración propia

Penetración en el mercado

Cuando se quiere incrementar las ventas de los productos actuales en el mercado actual la estrategia a seguir es penetración en el mercado. Para conseguir esto Balay utiliza la publicidad y las promociones ya que le permiten aumentar la cuota de mercado con respecto a sus competidores. También se puede recurrir al aumento de la frecuencia de uso de los productos o al incremento en la cantidad de su uso. Esta estrategia no se dirige solo a los que ya son consumidores de la marca sino también a los que no lo son, incluso a otros segmentos del mercado que no consumen estos productos, por ejemplo, fomentando la compra de lavavajillas por parte de personas jóvenes o con menos recursos. Algunas de las medidas llevadas a cabo en esta estrategia son las siguientes:

- campañas publicitarias
- promociones
- ofertas
- plan renove
- más electrodomésticos en casa

Desarrollo de nuevos productos

Es la estrategia a seguir para desarrollar productos nuevos en el mercado actual, algo que se suele realizar cuando existe cierta fidelidad a la marca por parte de los consumidores, como es el caso de Balay. 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. De esta manera, se atiende 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 intentando mejorar los productos que ofrecen los competidores. De este modo, se mejora la calidad de los productos y se incorporan nuevas funciones o características que atraen a los consumidores. A continuación se presentan algunos ejemplos:

- limpieza pirolítica de los hornos
- lavadoras con mayor capacidad de carga
- frigoríficos no-frost
- placas de inducción con control de la temperatura del aceite
- lavavajillas de menor tamaño para pequeñas familias o personas solas
- electrodomésticos más eficientes energéticamente

Desarrollo de nuevos mercados

Esta estrategia de crecimiento se aplica para hacer llegar los productos actuales a segmentos del mercado que actualmente no los consume. Esta estrategia se suele aplicar en mercados con una gran competencia y aprovecha la experiencia adquirida para conseguir un mayor número de clientes. Otra forma de desarrollar nuevos mercados es la utilización de nuevos medios de distribución como puede ser la compra por Internet. Como ya se ha comentado anteriormente Balay es la una marca que se dedica principalmente a España y Portugal (mercados geográficos), pero puede aumentar sus ventas dedicándose a otros sectores como son los hoteles, colegios, etc. 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 económicos, algo que es ideal para personas jóvenes o personas mayores que no quieren complicarse con electrodomésticos con muchos botones.

5. GUIÓN DE TRABAJO

1. Análisis DAFO del sector de los electrodomésticos de línea blanca
2. ¿Cuáles son las principales características de la estrategia de diferenciación de producto seguida por Balay?
3. Para distinguir entre el beneficio o servicio básico buscado por el usuario de electrodomésticos, definir desde la óptica del consumidor las dimensiones: producto básico, producto aumentado, producto real y producto potencial
4. Definir ciclo de vida de un producto e indicar las características principales en cada una de las fases y poner un ejemplo con productos Balay
5. Analizar el atractivo del sector a través de las 5 fuerzas de Porter
6. Elaborar un perfil estratégico de Balay y comparar con su principal competidor
7. Recomendaciones para el desarrollo del sector de electrodomésticos de línea blanca teniendo en cuenta la actual situación económica
8. Elaborar la matriz BCG de algunos de los productos Balay y explicar qué medidas se deberían llevar a cabo en cada caso

1. Análisis DAFO del sector de los electrodomésticos de línea blanca

El análisis DAFO es una herramienta que sintetiza tanto el análisis interno de la empresa como el análisis externo del sector. De esta forma, se detectan los puntos fuertes y débiles de la empresa y las oportunidades y amenazas del sector. Así, se pueden llevar a cabo medidas para potenciar las fortalezas con el fin de aprovechar las oportunidades que ofrece el sector y también corregir las debilidades de la empresa frente a las amenazas de su entorno. En función de estos cuatro aspectos se fijarán los objetivos de la empresa.

Figura 5.1. Análisis DAFO del sector de electrodomésticos de línea blanca. Fuente: Elaboración propia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Elevado nivel de competitividad de las empresas fabricantes de electrodomésticos - Amplio desarrollo en I+D en empresas del sector - Buenas condiciones laborales en el sector - El sector ha interiorizado criterios medioambientales como el etiquetado energético, el ecodiseño y el uso eficiente de la energía - Los fabricantes están concienciados en mejorar su productividad, realizar innovaciones de producto atrayentes y crear mayor valor añadido y lealtad a la marca mediante el servicio post-venta - La calidad y el precio son los principales motivos de compra, pero cada vez más se tienen en cuenta las prestaciones técnicas, la garantía del producto y criterios medioambientales y energéticos - Importante volumen de productos de línea blanca exportados a países Europeos - Aumento de la cifra de negocio del sector e incremento del valor añadido bruto generado por las ventas en los últimos años 	<ul style="list-style-type: none"> - Importante proceso de concentración de empresas, descenso en el número de empresas y fenómenos de deslocalización de la producción - Descenso continuado de empleo en el sector - Importante aumento de las importaciones de electrodomésticos frente a una estabilidad en las exportaciones, lo que supone una balanza comercial negativa - Aumento de la competencia de fabricantes asiáticos que ofrecen precios inferiores - Reducción de la producción de electrodomésticos en todas las líneas de productos a excepción de las encimeras - Excesiva dependencia entre la venta de electrodomésticos y la situación del sector de la construcción - Situaciones de debilidad de las empresas fabricantes de electrodomésticos frente a las grandes empresas de distribución - Insuficiente desarrollo de Internet como canal de venta, uso predominante como canal de información
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia al aumento de lanzamiento al mercado de productos novedosos y con innovaciones tecnológicas - Las medidas del Plan Renove incentivan la compra y la sustitución de electrodomésticos viejos por nuevos más eficientes en el consumo de energía - Aumento de los hogares y de la población española (inmigración) e incremento de la segunda residencia como clientes potenciales de electrodomésticos - El cliente busca cada vez más la calidad, mientras espera la llegada de una oferta interesante - Tendencia a la baja de los precios de los electrodomésticos como factor motivante de la demanda - Posibilidad de desarrollar la venta on-line de electrodomésticos - El cliente está cada vez más informado, más preocupado por temas medioambientales, y tiene más opciones de compra, de modo que es cada vez más exigente 	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectivas de descenso de la cifra de negocio del sector y del volumen de producción en los próximos años - Restricción del crédito al consumo como factor negativo sobre la demanda - El aumento de productos procedentes de países asiáticos continuará generando una competencia desigual en términos de costes, ayudas y protección social - Una coyuntura económica y un sector inmobiliario en crisis va a generar un descenso importante en términos de empleo - Fuerte tendencia al alza en los costes de las materias primas (por ejemplo el acero) - Problemas en la cadena de distribución (impacto de la crisis en los pequeños comercializadores) - Riesgo de freno de la inversión en innovación por parte de las empresas fabricantes ante la actual crisis económica - Ante la actual situación económica existe el riesgo de que el consumidor deje en un segundo plano la preocupación por el medio ambiente y la eficiencia energética y priorice exclusivamente el factor precio

2. ¿Cuáles son las principales características de la estrategia de diferenciación de producto seguida por Balay?

El hecho de que una empresa cree una ventaja competitiva mediante la diferenciación de sus productos le permite fijar un precio más alto que sus competidores por lo que aunque sus costes sean mayores, su margen de beneficio también es mayor.

Existen múltiples variables de diferenciación de productos tanto relativas al producto (físicas, de seguridad y fiabilidad, emocionales) como relativas al mercado (gustos y necesidades de los clientes, percepción y valoración del producto) o también relativas a la empresa fabricante (prestigio, valores, identidad, forma de tratar a los clientes, forma de llevar el negocio).

Lo principal ante la diferenciación de un producto es hacerlo “único”, es decir, cuanto más complejo y variado sea el producto más posibilidades hay que poder diferenciar una de sus características. Para ello, hay que conocer muy bien las necesidades de los clientes y sus preferencias, para poder darles exactamente lo que necesitan.

Los principales riesgos de esta estrategia derivan de los costes. Puede que estos productos tengan una gran diferencia de coste con respecto a otras empresas con estrategias de bajo coste y eso desanima a los consumidores. Otros riesgos son la falsificación y que la apreciación del producto por parte del cliente cambie.

Para alcanzar el éxito con este tipo de estrategia hay que invertir mucho en innovación, como es el caso de Balay, para estar siempre por delante de los competidores. Además, hay que intentar buscar una variable de diferenciación que sea poco utilizada por la competencia y que sea difícil de imitar por la misma. Con esto, la empresa consigue crear una imagen de marca y de prestigio que fideliza a los consumidores y no los hace tan sensibles a un precio mayor.

3. Para distinguir entre el beneficio o servicio básico buscado por el usuario de electrodomésticos, definir desde la óptica del consumidor las dimensiones: producto básico, producto aumentado, producto real y producto potencial

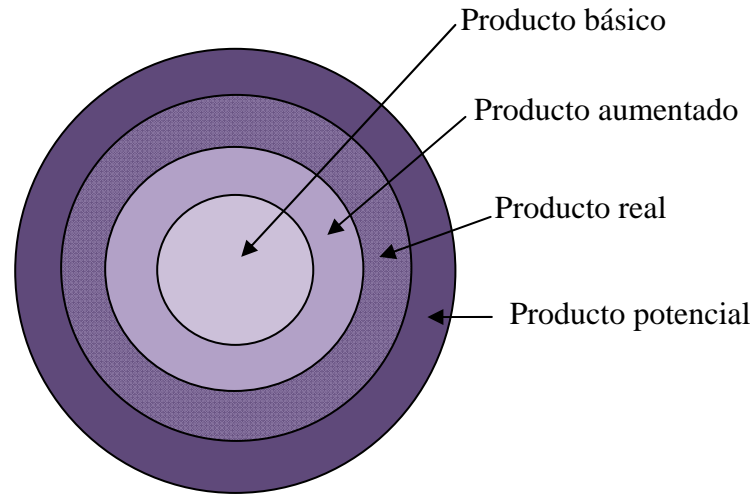


Figura 5.2. Definición de los diferentes niveles de producto. Fuente: Elaboración propia

Dentro de la definición de un producto, hay que definir cuatro niveles: producto básico, real, aumentado y potencial. Para ilustrar mejor los conceptos escogemos un producto concreto de Balay, por ejemplo, un frigorífico.

El producto básico sería el frigorífico en sí, el electrodoméstico que permite mantener frescos los alimentos. El producto aumentado sería la marca Balay, es decir, la calidad y fiabilidad que inspira esa marca y también la apariencia externa del frigorífico; es decir, su forma, su tamaño, su color, el número de puertas, la distribución de los espacios en su interior, etc. El producto real incluiría otros aspectos del producto como son el servicio post venta (servicio técnico, facilidad o dificultad para encontrar los repuestos...) y la garantía que ofrece. Por último el producto potencial se refiere a aspectos que el producto ahora no tiene pero que tendrá en un futuro, como por ejemplo la compra por internet.

4. Definir ciclo de vida de un producto e indicar las características principales en cada una de las fases y poner un ejemplo con productos Balay

El ciclo de vida de un producto representa el volumen de ventas de un producto (o el beneficio que reporta a la empresa) en función de la etapa en la que se encuentre. Se distinguen cuatro etapas: introducción o lanzamiento, crecimiento, madurez y declive.

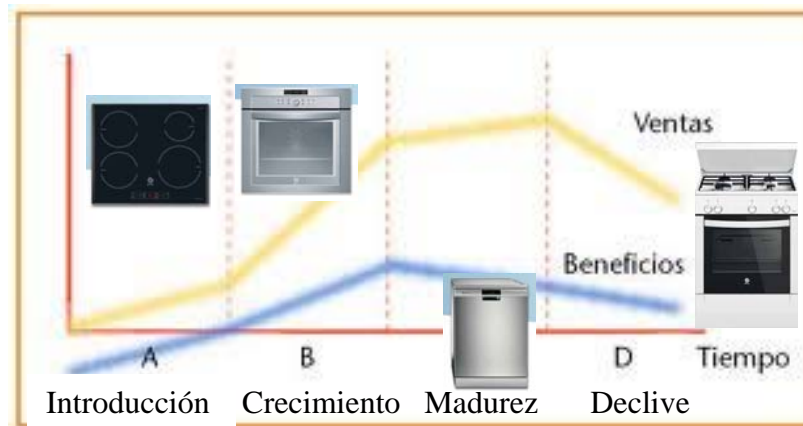


Figura 5.3. Ciclo de vida de los productos Balay. Fuente: Elaboración propia

La etapa de introducción es la etapa de lanzamiento del producto al mercado en la que los clientes comienzan a identificar el producto y la marca. En esta etapa no hay beneficios, porque se van produciendo las primeras ventas, sino las pérdidas asociadas al lanzamiento y a la fabricación del producto. La etapa de crecimiento finaliza cuando se alcanza el beneficio cero, es decir, a partir de este momento las ventas aumentan mucho y el producto produce beneficios porque ya se han cubierto los gastos de producción y lanzamiento. En esta etapa el producto se va posicionando frente a la competencia alcanzando una posición competitiva en el mercado ya que cada vez es conocido y consumido por más gente. La siguiente etapa es la etapa de madurez, que se caracteriza por la diferenciación del producto por algunas de sus características. Es una etapa de estancamiento en las ventas, que mantiene la fidelidad de sus consumidores y mantiene o incluso disminuye los beneficios al haber perdido su condición de novedoso.

Por último está la etapa de declive, en la que disminuyen los beneficios y las ventas caen en picado. Esto se puede ser debido a que el producto se ha quedado obsoleto, han aparecido productos nuevos y con más prestaciones o con nuevos usos. Cuando un producto está en esta etapa lo mejor es o retirarlo o incorporar nuevas prestaciones y relanzarlo al mercado.

Un producto Balay que está en la etapa de introducción son las placas de inducción con control de la temperatura del aceite que son relativamente novedosas y desconocidas para muchos consumidores. En la etapa de crecimiento se encuentran los hornos pirolíticos que salieron al mercado hace tiempo y cada vez son consumidos por más personas. Los lavavajillas son productos en la etapa de madurez, salieron al mercado hace años pero siguen siendo ampliamente utilizados ya que no hay productos que los sustituyan hasta el momento. Por último un producto en la etapa de declive son las cocinas convencionales de gas que poco a poco están siendo sustituidas en todos los hogares por las vitrocerámicas y las placas de inducción, que tienen unas mejores prestaciones.

5. Analizar el atractivo del sector a través de las 5 fuerzas de Porter

Para determinar si un sector del mercado es atractivo se estudian el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

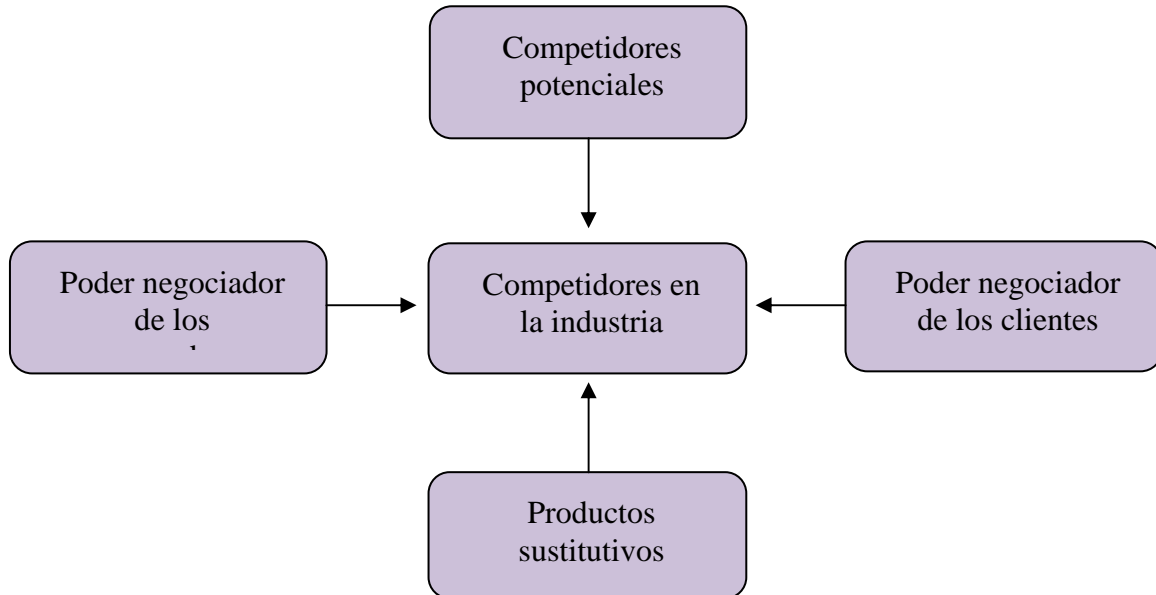


Figura 5.4. Esquema de las cinco fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia

En primer lugar analizamos los competidores que hay actualmente en la industria y la intensidad de su competencia. El mercado de los electrodomésticos de línea blanca es un mercado muy concentrado ya que la mayor parte de la cuota de mercado la tienen las empresas del grupo BSH y Fagor. Las empresas anteriores son grandes empresas, con una gran capacidad productiva y es muy difícil hacerse un hueco entre ellas.

En cuanto a los competidores potenciales, hay grandes barreras de entrada, ya que son necesarias grandes inversiones para introducirse en el sector. Además, las marcas que ya están en él cuentan con una gran fidelidad por parte de sus clientes debido a su prestigio y su imagen de marca, y esto es algo contra lo que las nuevas empresas difícilmente pueden competir.

Con respecto a los productos sustitutivos es muy difícil que se introduzcan en el sector ya que sería complicado que aparecieran electrodomésticos con mejores prestaciones y más baratos. En este sentido la importación de electrodomésticos de países asiáticos representa una amenaza por su bajo coste pero no suelen tener mejores prestaciones que los electrodomésticos españoles.

Por último, el poder negociador de los proveedores es pequeño, ya que se compran grandes cantidades de productos y de esta manera la empresa puede controlar al proveedor. En cambio el poder negociador de los clientes es más elevado, ya que los

costes de cambio de marca son muy bajos y existen productos sustitutivos, de otras marcas a precios más baratos. Por eso, siempre hay que intentar satisfacer las necesidades del cliente y adaptar el producto a sus gustos lo mejor posible.

6. Elaborar un perfil estratégico de Balay y comparar con su principal competidor

El perfil estratégico de una empresa tiene como objetivo identificar los puntos fuertes y débiles de la misma. Así se pueden potenciar los puntos fuertes y mejorar los débiles. Además, si se compara el perfil con el de algún competidor se pueden establecer estrategias para atacar sus puntos débiles o intentar protegerse de sus puntos fuertes.

Como ya se ha dicho antes, el principal competidor de Balay fuera del grupo BSH es Fagor y a continuación se presentan sus respectivos perfiles estratégicos.

Como se observa en el perfil estratégico, la cuota de mercado de Fagor supera a Balay pero si se tiene en cuenta el resto de marcas del grupo BSH su cuota de mercado duplica a la de Fagor. Los dos perfiles son muy similares salvo excepciones, y se observa que unos de los puntos fuertes de Balay son su calidad, su innovación y los criterios ambientales que aplica en sus productos y procesos. Por eso, estos son los puntos que más se intentan reforzar con la estrategia de diferenciación que establece la compañía.

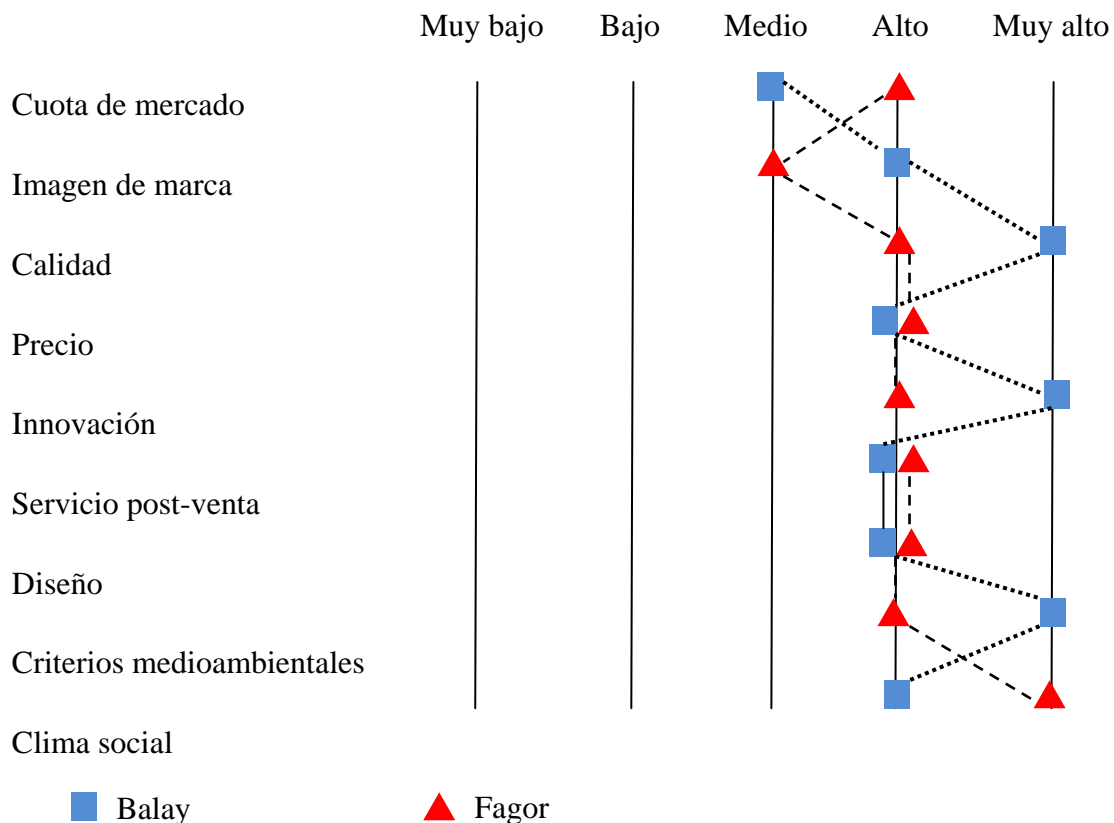


Figura 5.5. Perfil estratégico de Balay y su principal competidor Fagor. Fuente: Elaboración propia

7. Recomendaciones para el desarrollo del sector de electrodomésticos de línea blanca teniendo en cuenta la actual situación económica

Teniendo en cuenta la actual situación económica en España y como afecta esto al sector de los electrodomésticos de línea blanca, se formulan una serie de recomendaciones y sugerencias que contribuyan al desarrollo del sector, a la promoción de sus empresas y a la generación de empleo. En este sentido, es preciso diferenciar entre recomendaciones a corto plazo, de corte defensivo y enfocadas al mantenimiento del sector; y recomendaciones a largo plazo, de carácter estratégico que posibiliten un crecimiento sostenido del sector.

a) Recomendaciones a corto plazo

Medidas de carácter externo al sector

1. Reactivación del sector de la construcción e inmobiliario
2. Medidas que faciliten el crédito a las familias

Medidas de carácter interno al sector

3. Medidas que faciliten el crédito a las empresas
4. Mantenimiento del Plan Renove de electrodomésticos
5. Medidas y acuerdos para el mantenimiento del empleo

b) Recomendaciones a medio y largo plazo

1. Mantenimiento de la inversión en I+D+I
2. Estrategias de cooperación en materia de I+D+I entre empresas
3. Formación continua de las plantillas
4. Innovación permanente en productos: Eficiencia y ahorro energético (Ecodiseño), electrodomésticos de menos tamaño, mejor diseño, mayor aportación tecnológica, desarrollo de la domótica y del control de funcionamiento online, adaptación de productos a colectivos específicos, etc)
5. Diversificación en la gama de productos

6. Desarrollo de fórmulas consensuadas de seguridad y flexibilidad en el empleo
7. Mantenimiento del esfuerzo exportador
8. Diversificación geográfica de las exportaciones
9. Control estricto del cumplimiento de requisitos técnicos entre los productos importados
10. Impulsión de la venta online
11. Cooperación de los distribuidores

8. Elaborar la matriz BCG de algunos de los productos Balay y explicar qué medidas se deberían llevar a cabo en cada caso

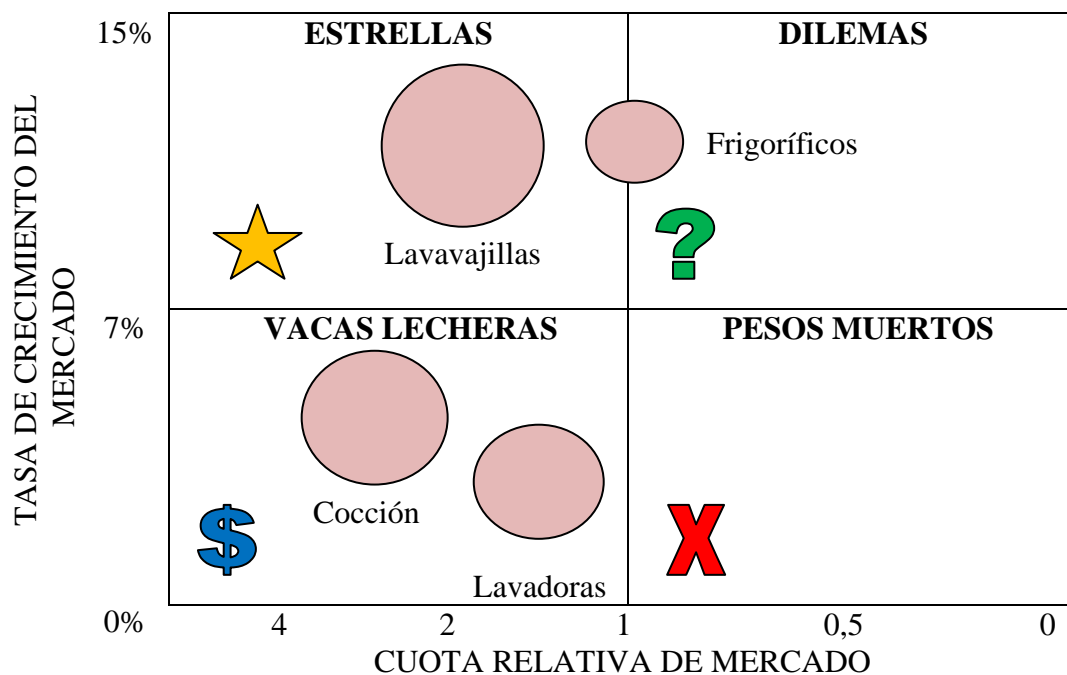


Figura 5.6. Matriz BCG de los productos Balay. Fuente: Elaboración propia

Para realizar la anterior matriz BCG se han tomado las cuotas de mercado relativas a todo el grupo BSH frente a Fagor que es el principal competidor. Como se observa los lavavajillas son un producto estrella ya que tienen la mayor cuota de mercado y por tanto conviene seguir potenciándolos porque es un producto en crecimiento. El frigorífico es un producto dilema y conviene invertir en él para convertirlo en un producto estrella o en un producto vaca lechera. En cuanto a los productos de cocción y lavadoras son productos vaca lechera, es decir, aportan grandes beneficios a la empresa y son productos consolidados en el mercado por lo que conviene mantenerlos. Además, parte de los ingresos obtenidos con estos productos vaca lechera se pueden utilizar para invertir en los productos estrella y para potenciar los productos dilema.

