



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Estudio del Proceso de Dirección Estratégica y Análisis  
Económico en BSH España

Study of the process in strategic management and  
economical analysis in BSH Spain

Autor/es

María Lázaro Piazuelo  
Álvaro Royo Mar

Director/es

Olga Urbina Pérez

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo - Grado en RRL y RRHH 2017

**INDICE**

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>1. INTRODUCCION</b> .....	4
1.1 MOTIVACION Y OBJETIVOS.....	4
1.2 METODOLOGIA.....	4
1.3 ESTRUCTURA.....	5
1.4 ELECCION DEL CASO DE ESTUDIO.....	5
<b>2. ANALISIS DEL CONCEPTO ESTRATEGIA</b> .....	6
2.1 PROCESO DE DIRECCION ESTRATEGICA.....	8
<b>3. DESCRIPCION DE BSH</b> .....	10
3.1 HISTORIA Y EVOLUCION.....	10
3.2 MISION, VISION Y VALORES DE LA EMPRESA.....	11
3.3 CAMPO DE ACTIVIDAD Y ORGANIZACIÓN DE BSH.....	12
<b>4. ANALISIS ESTRATEGICO</b> .....	13
4.1 ANALISIS EXTERNO.....	13
4.2 ANALISIS INTERNO.....	19
<b>5. ESTRATEGIAS</b> .....	29
5.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	29
5.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	32
5.3 ESTRATEGIA FUNCIONAL.....	34
<b>6. RENTABILIDAD</b> .....	35
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	37
<b>8. BIBLIOGRAFIA</b> .....	38

## INDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRAFICOS

### 1. TABLAS

Tabla 1: Diferentes conceptos de estrategia y su evolución.....	7
Tabla 2: Evolución BSH España a lo largo de los años.....	11
Tabla 3: Estrategias de expansión y estrategia de diversificación.....	31
Tabla 4: Tipos de estrategias competitivas.....	33
Tabla 5: Análisis económico.....	35

### 2. FIGURAS

Figura 1: Elementos de la estrategia de éxito.....	5
Figura 2: Proceso de dirección estratégica.....	9
Figura 3: Sedes BSH España.....	13
Figura 4: Las tres dimensiones del negocio.....	15
Figura 5: Cinco fuerzas de Porter.....	16
Figura 6: BSH comparado con sus principales competidores.....	17
Figura 7: BSH España participación en el mercado de pequeños electrodomésticos.....	18
Figura 8: Cadena de valor.....	20
Figura 9: Los tres modelos de planificación que garantizan el suministro en BSH España.....	22
Figura 10: Teoría de los recursos y capacidades.....	23
Figura 11: Marcas de BSH.....	26
Figura 12: Estructura organizacional de BSH.....	26
Figura 13: Estrategias del ámbito corporativo.....	30

### 3. GRAFICOS

Gráfico 1: Ratios de rentabilidad.....	36
--	----

### TITULO

Estudio del Proceso de Dirección Estratégica y Análisis Económico en BSH España

### RESUMEN:

En el trabajo expuesto a continuación se explican diferentes conceptos del análisis estratégico a través de una combinación teórico práctica sobre la empresa BSH España, en la que analizamos las estrategias que utiliza dicha empresa, así como el análisis interno y externo en profundidad. Previamente se habrá explicado con detalle todo lo referente a la empresa como su historia, misión, visión, valores y demás aspectos fundamentales. En la parte final de trabajo se realizará un análisis de ratios económicos para comprobar si realmente esas estrategias son tan rentables como se dice.

**Palabras principales:** Análisis estratégico, análisis interno, análisis externo, estrategias, ratios económicos.

### ABSTRACT:

Different concepts about strategic analysis are exposed in the essay below through a theoretical and practical combination in the enterprise called BSH Spain in which we focus on that enterprise strategies, as well as the insight and outside analysis deeply. Previously it has been explained properly everything related to this enterprise such as its history, proposal, view, values and other main aspects. In the last part of the essay it will be done an economical ratios analysis to check if those strategies are as profitable as it is said.

**Keywords:** Strategic analysis, insight analysis, outside analysis, strategies, economical ratios.

### 1. INTRODUCCIÓN

#### 1.1. Motivación y objetivos

Comenzaremos explicando la motivación por la cual hemos elegido realizar el tema de nuestro Trabajo Fin de Grado. Consideramos que es una gran opción poder aplicar en una empresa como BSH España nuestras competencias y conocimientos adquiridos tanto en organización de empresas, dirección estratégica, economía de la empresa y dirección y gestión de recursos humanos debido al gran interés que nos han proporcionado estos temas a lo largo de la carrera.

En este trabajo se aborda el estudio de las estrategias que ha puesto en marcha BSH España, concretamente en esta empresa se ven claramente reflejados algunos de los objetivos de nuestro trabajo como son la implantación de estrategias de éxito, concretamente la estrategia de diferenciación que analizaremos a lo largo del trabajo con mayor detalle.

Los objetivos que queremos alcanzar con este trabajo, entre otros, son:

- Conocer detalladamente las estrategias que se llevan a cabo en la empresa y saber si estas le reportan o no beneficios, partiendo de la idea de que la empresa utiliza una estrategia de éxito.
- Aumentar los conocimientos sobre una de las empresas líderes en la fabricación de electrodomésticos en Europa, además de aplicar los conceptos teóricos estudiados en las asignaturas de la titulación.
- Proporcionar una metodología útil de análisis estratégico centrándonos en el análisis del entorno interno y externo para comprender las estrategias que la empresa implanta, que pueden ser posteriormente aplicadas a otros casos similares, ayudando también a entender los conocimientos teóricos aplicados. El método por el cual vamos a desarrollar los conceptos teóricos adquiridos, va a ser a través del estudio del caso. Este método ha sido muy utilizado en los últimos tiempos como una de las metodologías de investigación científica.
- Este trabajo, supondrá para nosotros el aprendizaje y la asimilación de los principales conceptos teóricos de dirección estratégica, facilitando la identificación de puntos clave en la empresa a tratar a la vez que profundizaremos nuestra visión y concepción del diferente uso que se hace de las estrategias en la empresa.

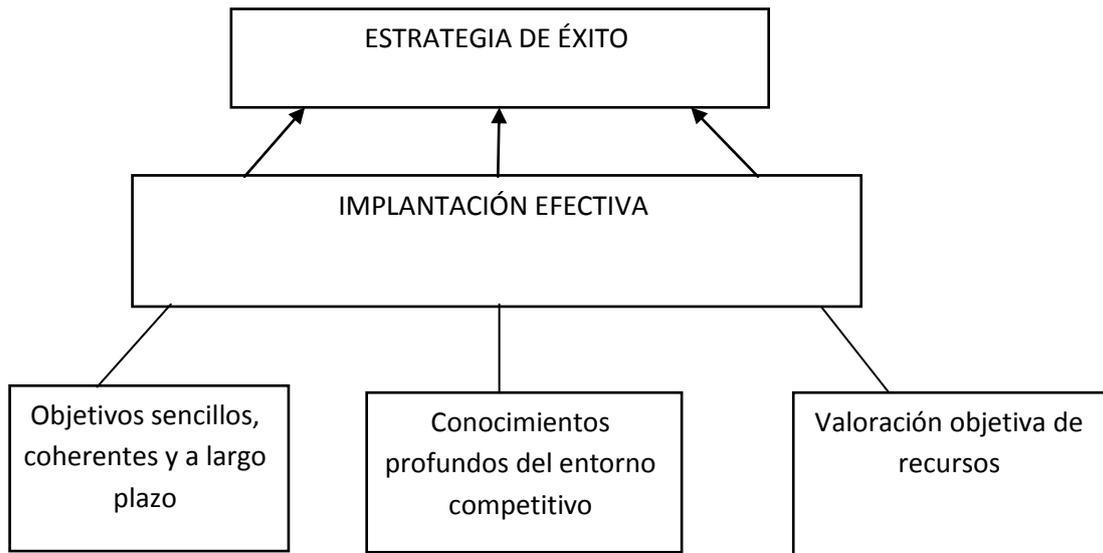
#### 1.2. Metodología

En cuanto a la metodología utilizada para la redacción del contenido del trabajo, hemos realizado una revisión de las noticias de prensa relacionadas con la empresa, manuales de autores relevantes del mundo de la Dirección Estratégica, utilizando estos como base de apoyo teórico en este proyecto; también hemos consultado diferentes páginas webs, la memoria de BSH del año 2015 ya que es la más actual a día de hoy y el sistema de análisis de balances ibéricos (SABI).

### 1.3. Elección del caso de estudio

Creemos que BSH España, es una gran empresa y un gran competidor frente a otros de su mismo sector ya que cuenta con numerosas estrategias y valores que la hacen situarse en un umbral superior, porque consideramos que es una empresa que ha alcanzado el éxito a nivel estratégico ya que como veremos reflejado en la figura que exponemos a continuación, ha cumplido a la perfección una implantación efectiva.

Figura 1: Elementos de la estrategia de éxito.



Fuente: Elaboración propia a partir de Grant, (2014)

BSH se caracteriza por ser una empresa que centra su visión a largo plazo, posee unos conocimientos muy exhaustivos sobre sus productos y sobre el mercado/sector en el que actúa sabiendo en todo momento cuáles son sus recursos y con qué limitaciones cuenta.

### 1.4. Estructura

Pasando ahora a hablar de la estructura que va a seguir este trabajo, diremos que en primer lugar, y centrándonos en el marco teórico, definiremos el concepto de estrategia y la evolución que ha tenido a lo largo de los años. Por otro lado, hablaremos del proceso de dirección estratégica aplicado a BSH a través del análisis estratégico con sus objetivos, el análisis interno y el análisis externo; todo ello, será analizado combinando la parte teórica recogida en los diferentes manuales consultados con nuestro caso práctico de estudio que es BSH España.

En segundo lugar, presentación del caso de estudio. En este punto desarrollaremos la actividad, misión, visión, historia, valores y compromiso social de la empresa.

En tercer lugar, nos centraremos en la formulación de estrategias y concretamente en las corporativas porque consideramos que son las que más importancia ejercen en BSH.

Posterior a esto, veremos si la empresa tiene una rentabilidad a través de las ratios económicas y si realmente la estrategia llevada a cabo es una estrategia de éxito.

Por último, desarrollaremos la conclusión final de todo lo expuesto a lo largo del trabajo.

### 2. ANÁLISIS DEL CONCEPTO ESTRATEGIA

Una vez hemos expuesta nuestra motivación, objetivos y el por qué de la elección de la empresa; pasamos a explicar el concepto de estrategia y su evolución a lo largo de los años.

El origen del concepto de estrategia viene de la antigua Grecia, y hacía referencia al “arte o ciencia de ser general”, o al “arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo”. Desde entonces se ha entendido que el concepto de estrategia incluía tanto un concepto de planificación como un componente de toma de decisiones (Aulamarketing, 2016)

La estrategia ayuda a la dirección eficaz de las organizaciones, en primer lugar, mediante la mejora de calidad en la toma de decisiones, en segundo lugar, facilitando la coordinación y en tercer lugar, al enfocar las organizaciones a conseguir sus objetivos a largo plazo. La estrategia es el motivo que da coherencia a las decisiones de una organización, mejora la toma de decisiones de diferentes maneras como puede ser simplificando la elección de decisiones, reduciendo el número de alternativas posibles; también, el proceso de formulación estratégica permite agrupar el conocimiento de los diferentes individuos y facilitar la aplicación de herramientas estratégicas. El mayor reto de la dirección de una empresa, es la coordinación de las acciones de los diferentes miembros de la organización. La estrategia actúa como un mecanismo de comunicación que estimula la coordinación donde se intercambian puntos de vista y se alcanzan diferentes acuerdos (Grant, 2014)

La estrategia consiste en mirar hacia delante, es decir, se preocupa por lo que la empresa será en el futuro. Hacemos referencia a dos grandes autores como Gary Hamel y K. Prahalad que utilizaron en 1989 el término "propósito estratégico" para describir esta posición estratégica deseada. “El propósito estratégico tiene presente la visión de cómo debe ser la posición de liderazgo deseada y establece los criterios que la organización utilizará para establecer el camino y las pautas de su progreso” (Grant, 2014)

A continuación reflejamos a través de la Tabla 1 las diferentes definiciones a lo largo de los años y la evolución que este concepto ha experimentado. Es importante conocer la definición de estrategia para saber por qué este término posee tanta relevancia en las empresas y sobre todo en las de hoy en día, en las cuales se necesita establecer un objetivo muy claro hacia el que remar.

Tabla 1: Diferentes conceptos de estrategia y su evolución

AUTORES	DEFINICIONES
Chandler (1962)	"La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos".
Andrews (1965)	"La estrategia se puede definir como el patrón de los principales objetivos, propósitos, metas, las políticas y planes esenciales para lograrlos; establecidos de tal manera que definan en clase de negocio donde está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser".
Hofer y Schendel (1978)	"Se denomina estrategia a las características básicas que una organización logra con su entorno".
Porter (1980)	"Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales está buscando llegar a ellos".
Thiéart (1990)	"La estrategia es el conjunto de decisiones y de acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con vista a alcanzar un objetivo".
Ronda y Guerras ( 2012)	"La dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos".

Fuente: Elaboración propia

A continuación nos detendremos en la evolución que se observa a través de las definiciones recogidas en la Tabla 1.

**AÑOS 60-** El concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial nació en los años 60, y ha ido evolucionando conforme lo han hecho los mismos sistemas de dirección.

**AÑOS 80-** Se produjo una reacción ante las limitaciones de la planificación estratégica, intenta superar las variables técnicas, económicas y la socio-político-cultural. Para llevar a cabo una estrategia se ha de tener unas capacidades adecuadas, es decir un personal, unos dirigentes formados y adecuados.

**AÑOS 90-** La multiplicidad de enfoques del concepto de estrategia ha derivado en una amplia variedad de definiciones.

Como definición que engloba multitud de aspectos recogidos en definiciones anteriores, hemos elegido la de Hax y Majluf de 1996, en la que consideran que el concepto de estrategia es de carácter multidimensional, ya que alcanza a todas las actividades críticas de la empresa, le proporciona un sentido de unidad, dirección y propósito y le facilita los cambios necesarios inducidos por su entorno.

Como valoración, la concepción de la estrategia en la empresa ha cambiado mucho en el último medio siglo. A medida que el entorno de la empresa se ha vuelto más inestable e incierto por las diferentes crisis económicas sufridas, la estrategia se ha preocupado menos por la planificación detallada y más por las directrices para conseguir el éxito.

La adopción de decisiones estratégicas plantea dos cuestiones relacionadas:

- Definir las actividades que son necesarias para llevar a cabo una estrategia empresarial, lo conocido como proceso de dirección estratégica (Navas y Guerras, 2015)
- Identificar las personas claves que son responsable de dicho proceso y por tanto del éxito de la estrategia (Navas y Guerras, 2015)

### 2.1. Proceso de dirección estratégica

Para continuar explicaremos el proceso de dirección estratégica que no es lo mismo que el concepto de estrategia detallado en el punto anterior, ya que la estrategia es el camino que sigue la empresa para llegar a su objetivo y el proceso de dirección estratégica son las fases (el cómo) para llegar a ese objetivo.

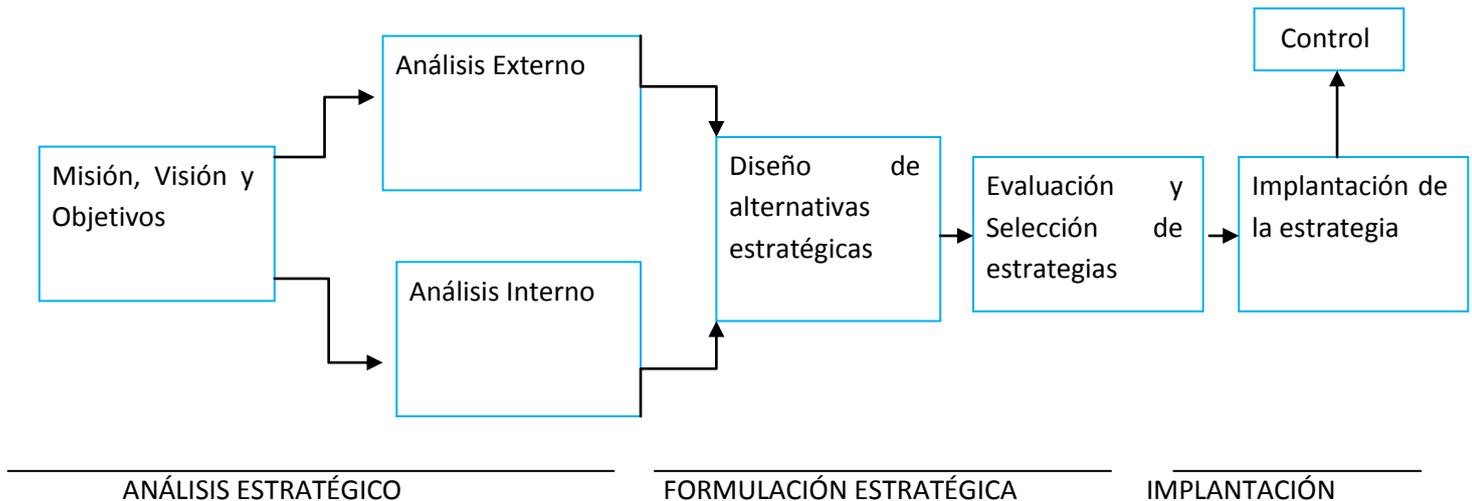
Algunas de las definiciones de dirección estratégica que consideramos más importantes son:

- Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Es la forma de entrelazar el análisis interno y los conocimientos utilizados por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que hagan lo hagan bien, y escoger a los competidores que pueden derrotar. Podemos decir también que análisis y acción están integrados en la dirección estratégica (Hatten, 1987)
- La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica (Menguzzato y Renau, 1991)

- Llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica (F. David, 1991)

En cuanto a las fases del proceso de dirección estratégica podemos decir que está integrado en tres partes: análisis, formulación e implantación de estrategias. Es fundamental conocer este proceso para saber en qué fases está fallando o podría mejorar la empresa para alcanzar satisfactoriamente el objetivo fijado.

Figura 2: Proceso de dirección estratégica.



Fuente: Elaboración propia basado a partir de Johnson y Scholes (2001)

Tal como se recoge en la Figura 2, la primera etapa hace referencia al análisis estratégico, entendido como el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la empresa así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de forma que permite a la dirección hacer una evaluación de la situación para que, una vez definidos los objetivos, finalidades y metas de la empresa, se pueda formular la estrategia más adecuada. Para ello, el análisis estratégico estudiará tres elementos que determinarán el espacio estratégico en el que se desarrollará la empresa, que serán, a su vez, los ejes sobre los que se construirá la estrategia. Estos elementos son la definición de las finalidades y misiones de la empresa, el análisis externo y el análisis interno.

- La definición de las finalidades y misiones generales de la empresa (misión y objetivos) pretende dar coherencia a toda la actuación empresarial y al propio proceso de dirección estratégica.
- El análisis externo pretende identificar el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizan el entorno en el que está inmersa empresa.
- El análisis interno trata de determinar y evaluar los factores que conforman los puntos fuertes y débiles de la empresa para realizar un diagnóstico interno de la organización.

En segundo lugar se encuentra la formulación de estrategias. La empresa tratará de formular o diseñar las posibles alternativas que se tienen para conseguir la visión y los objetivos que sean elegidos a partir del análisis externo e interno. De este modo se definirán las estrategias corporativas y competitivas. La

formulación estratégica, tiene por objeto formular la estrategia que la empresa va a seguir durante los próximos años (largo plazo), para lo cual se divide en dos fases diferentes: fase de diseño de estrategias, en la que se determinan las diferentes opciones estratégicas con que cuenta la empresa, tanto a nivel corporativo como competitivo; y la fase de evaluación y selección de estrategias, que finaliza con la elección de la estrategia una vez realizada la comparación entre las diferentes opciones posibles.

La última parte del proceso es la implantación de la estrategia, que supone poner en marcha la estrategia elegida, lo cual conlleva la introducción de cambios organizativos que deben ser adecuadamente gestionados. Para ello, la empresa ha de planificar (establecer las acciones a corto plazo a llevar a cabo y como se estructurará la estrategia seleccionada), ha de organizar (o bien procediendo a un nuevo diseño organizativo de la empresa asignando los recursos a las personas y ordenando las personas en unidades organizativas o utilizando el diseño actual como base y modificando únicamente la asignación de recursos) y ha de controlar (comprobar que los resultados que se están obteniendo coinciden o no con los objetivos planteados, y si no coinciden tomar las medidas correctoras correspondientes). En esta fase del proceso es muy importante contar con un buen sistema de información (recolección y tratamiento de datos) y comunicación (transmisión de la información a lo largo de la empresa), ya que ésta es la base de las decisiones. La dirección de recursos humanos es también un aspecto clave en la implantación de la estrategia empresarial (Johnson y Schules, 2001 y Guerras y Navas, 2015).

### 3. DESCRIPCIÓN DE BSH

Una vez concluidas las fases del proceso de dirección estratégica continuamos en este nuevo punto con la descripción de la empresa. En este punto desarrollaremos los diferentes aspectos de la empresa para comprender en profundidad que es lo que estamos analizando; qué tipo de empresa es, que estrategias lleva a cabo, cual es su campo de actividad, tamaño y demás aspectos valorables a la hora de analizar el caso. La elección de la empresa BSH España, se debe principalmente a su éxito a nivel mundial y concretamente nos atrae el potencial de la marca Balay ya que se trata de una empresa aragonesa, la cual lleva a cabo una buena desarrollo e implantación de su estrategia empresarial posicionándose así en el ranking de mejores empresas en cuanto a ventas en su sector y como una de las mejores empresas para trabajar en ellas.

La línea que vamos a seguir en el desarrollo del trabajo, va a ser combinar el marco teórico centrado en el análisis estratégico con la aplicación al caso de estudio de la empresa BSH España.

A continuación desarrollamos con detalle la historia y evolución de la empresa BSH.

#### 3.1. Historia y evolución

BSH surge en 1967 como una joint venture entre Robert Bosch y Siemens AG, BSH pertenece exclusivamente al Grupo Bosch desde enero de 2015. Durante sus 50 años de historia, la compañía ha pasado de ser un exportador alemán hasta ser el segundo mayor productor de electrodomésticos del mundo. Con más de 58.300 empleados en 2015, BSH incrementó su facturación en 2016 hasta alrededor de 13.100 millones de euros. BSH tiene unas 40 fábricas en todo el mundo y produce una amplia gama de electrodomésticos modernos, desde placas de cocción, hornos, campanas extractoras, lavavajillas,

lavadoras, secadoras, frigoríficos y congeladores hasta pequeños aparatos como aspiradores, cafeteras o procesadores de alimentos.

Tabla 2: Evolución BSH España a lo largo de los años.

AÑOS	ACONTECIMIENTOS
1967	Fundada como una joint venture.
1989	Origen de la filial española de BSH adquiere 50,3% del consorcio formado por las empresas Safel y Balay.
1990	BSH se hizo con el 100% del accionariado de Safel-Balay integrando esta empresa completamente en su estructura como BSH Electrodomésticos España.
1998	En 1998 BSH adquirió otra compañía española fabricante de electrodomésticos: Ufesa
2004	BSH, anunciaría el cierre de BSH PAE, S.L manteniendo únicamente abierta la planta de BSH Krainel, S.A.

Fuente: Memoria BSH, (2015).

### 3.2. Misión, visión y valores de la empresa

En este apartado definimos los conceptos de misión, visión y valores o principios y posteriormente, aplicados a nuestra empresa.

#### Misión:

Sería lo que la empresa pretende lograr. Definir la misión de la empresa significa realizar un esfuerzo por comunicar de forma explícita tanto interna como externamente cuál es la razón de ser de la compañía. Se trata de señalar cómo la empresa busca la creación de valor para sus clientes y satisface las expectativas de sus principales grupos de interés (stakeholders). En este sentido cumple un doble papel; por una parte ayuda a legitimar su existencia y a la vez, define qué tipo de empresa es (Ventura, 1994)

"Mejorar la calidad de vida en todo el planeta con nuestros electrodomésticos innovadores, marcas excepcionales y soluciones de primera calidad" (Página web oficial BSH)

#### Visión:

Sería lo que mueve a la empresa, su motivación.

El concepto de visión busca proyectar hacia el futuro el tipo de empresa que se quiere ser. Esta capacidad de imaginar el futuro y el rol de la empresa, requiere un gran conocimiento del negocio en el que se está y de los recursos de los que se dispone (Ventura, 1994)

" Queremos ser la primera opción para los consumidores en todo el mundo. Crecer de forma responsable y contribuir a proteger los recursos naturales" (Página web oficial BSH)

### Valores:

Sería lo que orienta a la empresa.

Definimos valores, como los principios que guían la conducta de la empresa tanto en sus relaciones internas como externas (Ventura, 1994)

Algunos de los valores que refleja la compañía son:

- Iniciativa y coherencia
- Responsabilidad y sostenibilidad
- Honestidad
- Diversidad
- Orientación hacia el futuro y el resultado
- Transparencia y confianza
- Fiabilidad, credibilidad y legalidad

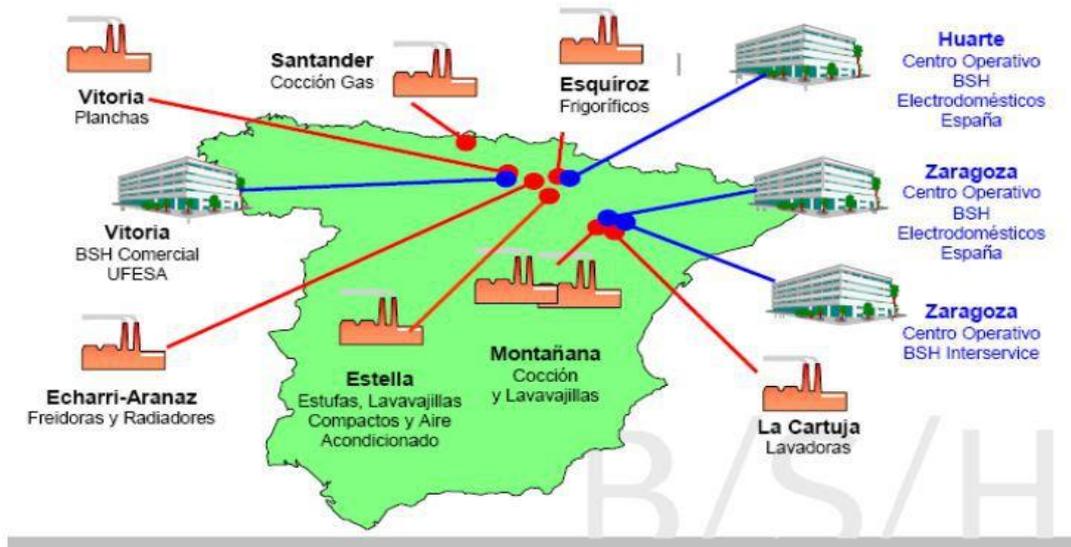
### 3.3 CAMPO DE ACTIVIDAD Y ORGANIZACIÓN DE BSH

BSH Electrodomésticos España, S.A., está integrado en el grupo líder europeo BSH, el mayor productor de electrodomésticos en Europa y una de las compañías líderes del sector en el mundo. Con Home Connect, el grupo BSH es el primer fabricante de electrodomésticos capaz de conectar toda la gama de electrodomésticos. Ofrece a los consumidores, de forma sencilla, la posibilidad de controlar y monitorizar sus electrodomésticos conectados. Home Connect da acceso a un amplio catálogo online ofrecido por un número creciente de socios colaboradores.

BSH Electrodomésticos España lidera el mercado español de electrodomésticos gracias a la gran variedad de sus marcas como Bosch, Siemens, Gaggenau, Neff, Ufesa y Balay. En España cuenta con una gran presencia, empleando a unas 4000 personas. Posee siete fábricas: dos plantas en Montañana y una en La Cartuja (Zaragoza), dos en Navarra (Esquíroz), una en Santander y otra en Vitoria. También, tiene dos centros operativos (sedes) en Zaragoza y Huarte (Navarra) y un almacén central, el Centro Logístico PLAZA, desde donde BSH distribuye sus electrodomésticos a los diferentes mercados de España y Europa. En PLAZA se encuentra también la central del Servicio BSH al Cliente que suministra el soporte de servicio para todos los productos de BSH a través de 290 centros especializados en todo el país.

Las plantas del grupo en su totalidad, han superado con éxito la auditoría medioambiental ISO14001 y cuentan con los certificados de aseguramiento de la calidad ISO9001. BSH Electrodomésticos España fabrica y comercializa aparatos de cocción, lavadoras, lavavajillas y frigoríficos, así como pequeños electrodomésticos. También, posee cinco centros de competencia (los cuales mostramos en el mapa expuesto a continuación), desde los cuales crea para todo el grupo, tecnologías en bomba de calor para secadoras, cocción a gas, cocción por inducción, planchado y tecnologías transversales a todos los productos, desarrolladas por el centro de innovación y tecnología corporativa.

Figura 3: Sedes BSH España.



Fuente: Información de la empresa BSH España (Memoria, 2015)

#### 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Como ya hemos definido en páginas anteriores el análisis estratégico, únicamente nombraremos a continuación una definición del concepto pero profundizaremos más en el análisis externo y en el interno.

El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. Este análisis sirve para que la organización conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico (Guerras y Navas, 2015)

##### 4.1 Análisis externo

Comenzaremos explicando los dos tipos de análisis que existen y diremos que el análisis externo está dividido en dos bloques; por un lado, el entorno general y por otro lado, el entorno específico.

El objetivo del análisis del entorno es poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que el mismo ofrece a la empresa y que determinan su capacidad potencial para obtener beneficios.

##### **Entorno general:**

Se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva general, es decir derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad.

Para analizar el entorno se usa el análisis PEST que considera el estudio de una serie de factores:

- Factores Políticos: Aquellos que puedan afectar a la actividad de la empresa. Por ejemplo, las diferentes políticas del gobierno, las subvenciones, la política fiscal de los diferentes países, las modificaciones en los tratados comerciales (Johnson y Scholes, 2001)

- Factores Económicos: Los ciclos económicos, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación, han de ser tenidos en cuenta para la definición de los objetivos económicos de la empresa (Johnson y Scholes, 2001)

- Factores Socioculturales: Aquellas variables sociales que pueden influir en la empresa. Cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos o cambios en el nivel poblacional (Johnson y Scholes, 2001)

- Factores Tecnológicos: un entorno que promulgue la innovación de las TIC, la inversión en I + D y la promoción del desarrollo tecnológico llevará a la empresa a integrar dichas variables dentro de su estrategia competitiva. El objetivo del análisis externo es el diagnóstico de las amenazas y oportunidades que el ámbito exterior de la empresa plantea a su desarrollo estratégico se suele distinguir entre dos tipos de análisis externo diferenciando así el entorno general del entorno específico (Johnson y Scholes, 2001)

Entre los principales factores del entorno general que afectan a la competitividad de las empresas podemos mencionar las dotaciones del país (calidad de infraestructuras, transporte, educación...), el marco regulador de los mercados, las políticas públicas (nivel de gasto déficit, política fiscal y monetaria), la cultura empresarial y el comportamiento de los agentes sociales.

Se trata por tanto de explicar cómo influye la pertenencia a un determinado país y a una determinada industria en la obtención de una posición ventajosa de la empresa para competir con empresas de otros países (Guerras y Navas, 2015)

### **Entorno específico:**

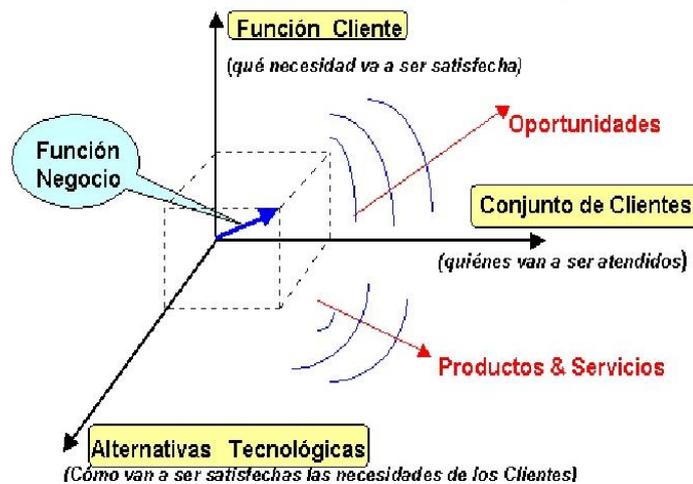
El análisis del sector o industria en el que opera la empresa, es decir la parte del entorno más próxima a la actividad de la empresa, los principales agentes con los que está relacionado este entorno son competidores clientes y proveedores.

El entorno específico se puede definir a partir de tres dimensiones según definió Abell en 1980:

- Grupo de clientes
- Funciones que el producto o servicio cubre a dichos clientes
- Tecnología empleada

Lo que pretende Abell, es conocer a quién se dirigen los productos o servicios para comprobar si éstos satisfacen las necesidades del cliente para, por último saber la forma en la que es cubierta la necesidad o de qué forma se ofrecen los productos. La empresa define su campo de actividad o conjunto de negocios definiendo el ámbito en el que quiere actuar y la diferenciación entre segmentos estratégicos.

Figura 4: Las 3 dimensiones del negocio



Fuente: Abell, (1980)

Aplicación a nuestro caso práctico:

- Función cliente: Se va a satisfacer la necesidad de cocinar.
- Conjunto de clientes: Todos los clientes de los electrodomésticos de cocina de BSH.
- Alternativas tecnológicas: Comprando los electrodomésticos e instalándolos en sus casas.

Para analizar el entorno específico, utilizaremos el modelo de Porter, propuesto en 1982 conocido como el modelo de las cinco fuerzas, el cual constituye un método de análisis para investigar acerca de estas oportunidades y amenazas.

El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores (Porter, 2009)

Estas cinco fuerzas son las siguientes:

- Rivalidad entre los competidores existentes: se puede competir directamente con otras empresas de la industria que ofrecen el mismo producto.
- Posibilidad de entrada de nuevos competidores: se usa para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.
- Amenazas de productos sustitutos: cuando otras empresas del sector, comienzan a vender productos más baratos que los que vende nuestra empresa, hace que tengamos que reducir los precios de esos productos lo que conlleva una disminución de ingresos.
- Poder de negociación de los compradores: Se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un coste más alto que otros productos.

- Poder de negociación de los proveedores: Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo y una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

Figura 5: Cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia a partir Porter, (2009)

Aplicándolo a nuestro caso práctico de la empresa BSH España y en relación con la teoría citada de análisis externo, hacemos referencia a aspectos como el marco político de los últimos 25 años, que es el tiempo en el que la empresa se ha desarrollado con mayor fuerza y es debido en parte a que las políticas españolas (por ejemplo el plan renove que utilizaron empresas como BSH y demás empresas del sector de los electrodomésticos y que tuvieron un gran éxito) han acompañado a que buenas ideas sean aprovechadas por el sector y poder obtener beneficios tanto los ciudadanos como las empresas.

En cuanto al aspecto económico, la crisis sufrida en España que comenzó en el año 2008 ha supuesto para todas las empresas un gran retroceso en el aspecto económico, incluyendo aquí también a la empresa BSH España ya que en este periodo de crisis, la venta de inmuebles disminuyó, lo cual creemos que pudo influir a la hora de vender menos electrodomésticos.

Pasando al aspecto social, diríamos que la sociedad consumista de hoy en día ha hecho que empresas como BSH tenga que adaptar sus productos y servicios, así como la manera de atraer a sus clientes utilizando por ejemplo la estrategia de diferenciación.

Por último, en cuanto al aspecto tecnológico, en comparación con algunos países nuestro desarrollo tecnológico es mucho más elevado pero hay que añadir que estos últimos años con la crisis se ha visto muy mermada la inversión en tecnología no solo en España sino en toda Europa.

Volvemos a retomar las cinco fuerzas de Porter vistas anteriormente desde el prisma teórico para aplicarlas ahora al entorno específico de esta empresa.

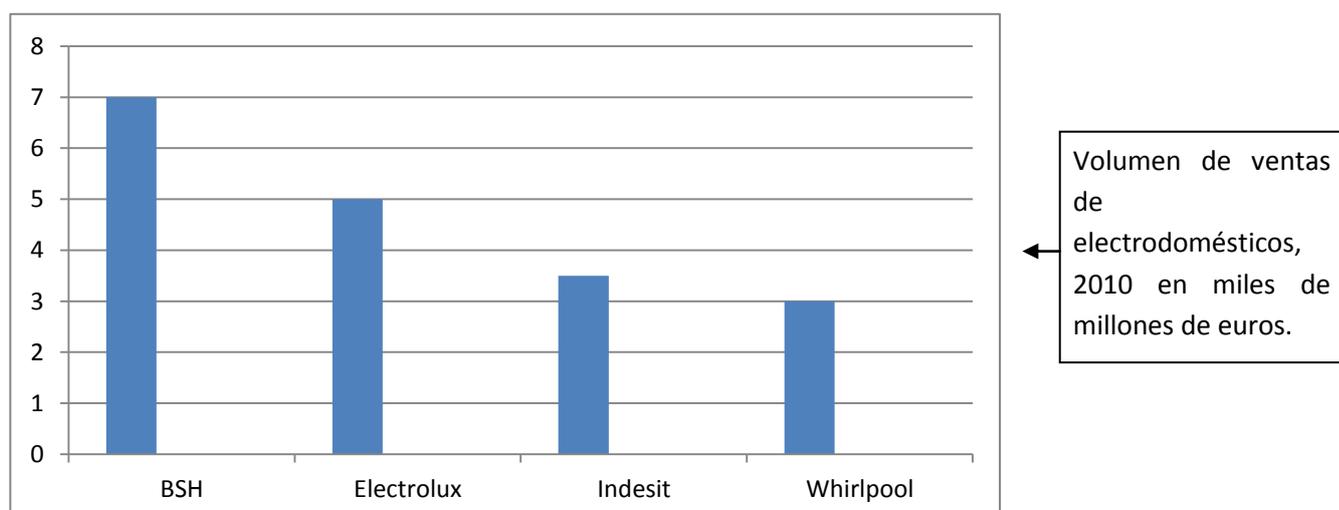
### - Rivalidad entre los competidores existentes:

En este apartado se analizan los principales competidores de BSH España. El grupo BSH tiene varias marcas operando en España a partir de la marca Balay (Siemens, Bosch, Ufesa, Lynx, Neff y Gaggenau) pero no se consideran competidores directos de Balay por pertenecer al mismo grupo empresarial. Como se ha dicho antes, la principal marca competidora en España es Electrolux, que se sitúa justo detrás de BSH. Dentro del propio grupo BSH, Balay es la marca más vendida, seguida de Bosch y Siemens.

La estrategia de diferenciación, la cual estudiaremos con detalle más adelante, está basada en conseguir clientes satisfechos con sus productos. Y esto empieza por conocer sus necesidades y desarrollar productos innovadores que les aporten soluciones en su vida cotidiana. La innovación es el pilar básico de BSH. Para acercar estos productos a los diferentes mercados, en BSH cuentan con un potente entramado industrial. La producción local les permite una gran adaptación a las necesidades mercado español, tanto en características de producto, como en capacidad y rapidez de suministro. Esta es su fortaleza más diferenciadora con respecto a sus competidores.

En la Figura 6, se muestran los principales competidores que posee BSH y la posición que nuestra empresa posee en comparación con el resto.

Figura 6: BSH comparado con sus principales competidores

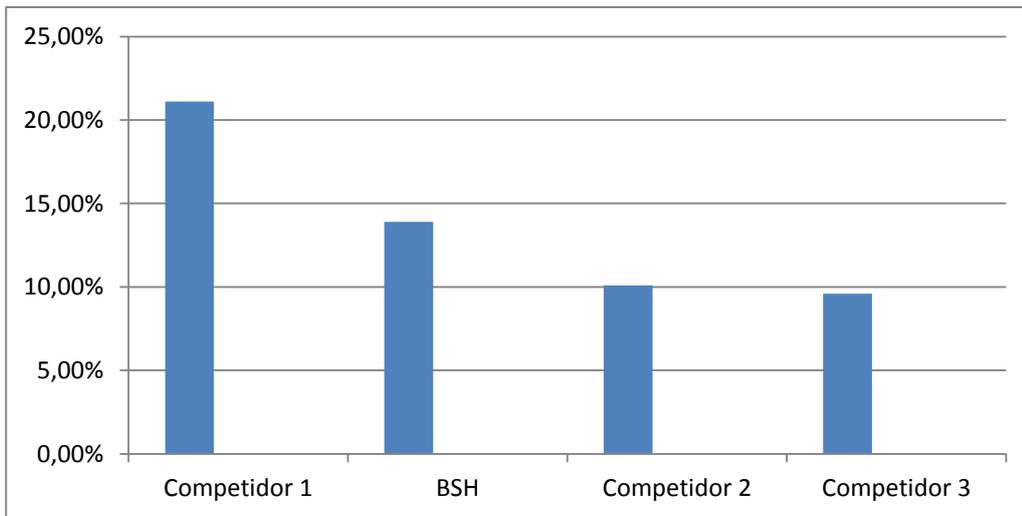


Fuente: Elaboración propia a partir de ZGI, informes anuales de la empresa, (2010).

En cuanto a volumen de ventas de electrodomésticos, en 2015 BSH continuó en primera posición en el mercado de grandes electrodomésticos. Electrolux se situó en la segunda posición, Indesit en tercer lugar y en cuarto lugar Whirlpool.

La Figura 7, nos muestra la participación que posee BSH en el mercado de pequeños electrodomésticos.

Figura 7: BSH España, participación en el mercado de pequeños electrodomésticos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria Anual BSH, (2015)

En el apartado de pequeños electrodomésticos, BSH España ocupó la segunda posición en 2015 con una cuota de participación del 13,9%.

- Posibilidad de entrada de nuevos competidores:

Existen grades barreras de entrada en el mercado de electrodomésticos como son la fuerte inversión inicial que supone la creación de una empresa de este tipo y mucho más competir a la altura de una empresa líder como es BSH.

- Amenazas de productos sustitutivos:

Probablemente los productos sustitutivos que compiten con los productos de BSH, no sean lo suficientemente atractivos para el consumidor o simplemente no existan.

- Poder de negociación de los compradores y de los proveedores:

BSH no quiso dejar escapar la situación de crisis para generar un cambio en cuanto a su relación con la distribución. El incremento de costes de materias primas es un mal generalizado y afecta a toda la industria. Se adaptan así a la evolución de mercado en un entorno actual caracterizado por un incremento generalizado de los costes asociados al proceso de fabricación. BSH ELECTRODOMÉSTICOS lanzó un mensaje claro: “las crisis terminan con aquel que no se ha querido enfrentar a dicha situación pero refuerza a aquellos que imaginan cuál va a ser el nuevo escenario”. Con estas palabras, su director general, comunicó las medidas que adoptarían para combatir el tiempo de crisis. Los principales responsables de BSH desarrollaron una serie de características del sector (ineficiencias, largos plazos de pago, estructuras de distribución complejas) que en tiempos de crisis (disminución de volumen de mercado, restricciones financieras) no eran sostenibles. La medida más destacable fue el incremento del 5% en tarifa para todos los nuevos productos y marcas a partir de 2009. Concretamente a partir del 1 de diciembre de 2008. Con ello, se compensó una pequeña parte el desgaste de dicho incremento de costes (Alimarket BSH, 2015)

En cuanto a canales de distribución, el canal mueblista ha mostrado una buena evolución. Fue un buen año el 2015, para el cambio de cocinas completas. Por otro lado, las tiendas online también han ofrecido una buena evolución, creciendo el triple que el mercado. La digitalización del usuario continúa favoreciendo el <sup>1</sup>*e-commerce*.

Los valores que identifican a BSH son la responsabilidad, la excelencia, el espíritu innovador y la confianza en sus socios y colaboradores haciendo referencia en este caso a los canales de distribución. A nivel empresa, quieren compartir e impulsar estos valores con distribuidores, proveedores, empleados e instituciones. Al consumidor se dirigen a través de sus marcas. Las marcas que comercializan en España (Bosch, Siemens, Balay, Neff y Gaggenau) son un referente para el consumidor español, transmitiendo sus valores gracias a la calidad de sus productos y a todos los contactos que tienen con el consumidor. Sus campañas publicitarias reflejan estos valores y hacen que Bosch, Balay y Siemens sean las marcas de electrodomésticos más demandadas por los consumidores. BSH busca la innovación y aportar valor a lo largo de toda la cadena de suministro, además de la eficiencia y la agilidad en costes. Asegurar el cumplimiento de las Directrices de Conducta empresarial de BSH a lo largo de la cadena de suministro es una de sus mayores prioridades.

### 4.2. Análisis interno

Una vez concluido el análisis externo, vamos a pasar a profundizar el análisis interno.

El análisis interno investiga las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno tanto general como específico. Por tanto se refiere al descubrimiento de los puntos fuertes y débiles de la empresa, de modo que pueda ser evaluado su potencial para desarrollar la estrategia que haya de ser finalmente elegida. En resumen el análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva (Porter, 2010).

En primer lugar, para el estudio del ámbito de la empresa, hay que determinar el tipo y las características fundamentales de la empresa (principalmente tamaño, campo de actividad, ámbito geográfico, estructura.)

Dentro del análisis interno, también hablaríamos de las áreas funcionales que son las distintas actividades especializadas que toda empresa desarrolla (recursos humanos, producción, financiación, tecnología.)

Ahora vamos a pasar a hablar de la cadena de valor de <sup>2</sup>Porter la cual supone uno de los instrumentos más importantes para el análisis interno de la empresa ya que ayuda a determinar las actividades, que permiten generar una ventaja competitiva. Diríamos que la cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en actividades básicas y que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa una parte del coste total de dicho producto. El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa (Porter, 2010).

---

<sup>1</sup> El *e-commerce* o comercio electrónico es un método de compraventa de bienes, productos o servicios a través de internet como medio.

<sup>2</sup> La cadena de valor fue propuesta por Porter. "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*" Collier Macmillan, London, 1985.

La cadena de valor que explicamos en la Figura 8, consta de las siguientes actividades que además de Porter, desarrollan también Guerras y Navas en el año 2015:

**-Primarias:** Son las que forman parte directamente del proceso productivo básico y son logística interna, operaciones o producción, logística externa, marketing y ventas y servicio postventa.

**-De apoyo:** No forman parte directamente del proceso productivo pero sirven de soporte para las actividades primarias y son aprovisionamiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

En la figura que se refleja a continuación se establecen las diferentes actividades que forman la cadena de valor, que son las actividades primarias y las de apoyo las cuales hemos citado anteriormente.

Figura 8: Cadena de valor



Fuente: Porter (2010)

A continuación desarrollaremos los dos tipos de actividades pero integrándolos en la empresa BSH España.

#### Actividades de apoyo:

- Infraestructura de la empresa: La planificación de la empresa, podemos decir que es a largo plazo por lo que consideramos que BSH otorga gran importancia a la planificación y posee unos buenos sistemas de información y canales de comunicación haciéndoles llegar toda la información a sus empleados.

- Gestión de Recursos Humanos: Hoy en día, ninguna empresa y mucho menos las grandes empresas pueden funcionar correctamente sin una adecuada gestión de los RRHH, ya que se trata de uno de los departamentos troncales de la compañía y que más ha ido evolucionando estos últimos años. Así pues, se requiere un fuerte compromiso por parte de recursos humanos con la organización. Esto afecta positivamente a la consecución de los objetivos generales de la empresa y a la mejora de calidad de vida en el trabajo.

El grupo BSH se ha marcado como objetivo ser empresa de referencia del sector, también dentro de las cuestiones sociales y dentro de su ámbito de influencia. La dirección de recursos humanos crea un marco en el que los colaboradores pueden desarrollar su potencial y talento de tal forma que BSH pueda llegar a ser

un referente en el sector. La empresa ofrece, tanto a los jóvenes recién titulados, como a profesionales consolidados, la oportunidad de entrar a trabajar en un grupo líder en eficiencia energética y solicitud de patentes. El Grupo BSH es reconocido en todo el mundo por su labor social y ambiental y destaca por su liderazgo en innovación y por ser referente de primer orden en su sector.

En BSH saben que en cada uno de sus trabajadores reside la base de su éxito. Por ello apuestan por el desarrollo profesional y una formación continua que permiten a sus colaboradores el aprovechamiento óptimo de su potencial y talento. Para BSH Electrodomésticos España, la comunicación interna es fundamental y necesaria para compartir información relevante entre todos los que forman la empresa, así como para construir una cultura corporativa común y consistente, generando valores comunes, potenciando el compromiso, la integración y la participación de todos en un proyecto compartido. Además, están convencidos de que para fomentar el sentimiento de pertenencia y compromiso hacia la empresa, la comunicación es también clave y debe ser bidireccional, relevante y transparente. Además de recoger y planificar los contenidos que alimentan los canales básicos de comunicación interna de que dispone la empresa (intranet, revista de empleados, boletines), promueven y lanzan acciones de sensibilización interna hacia aspectos importantes para todos, como la seguridad y la salud en el trabajo, el cuidado del medio ambiente, la solidaridad hacia los más desfavorecidos. También, en las distintas ubicaciones de BSH se desarrollan iniciativas de fomento del deporte y tiempo libre con los compañeros (Extradigital, 2015)

Reconocen que sólo pueden lograr sus objetivos trabajando juntos. Por lo tanto, alientan a sus empleados de acuerdo a su potencial y aseguran un ambiente de trabajo ágil y abierto basado en la confianza. BSH cuenta con el <sup>3</sup>*top employer 2017*, es un certificado que acredita que BSH es una de las mejores empresas para trabajar debido a sus beneficiosas condiciones. BSH es nombrada, como una de las mejores empresas donde trabajar, ya que es una de las empresas que proporcionan unas condiciones excelentes para sus empleados, hacen crecer y desarrollan el talento a través de todos los niveles de la organización y se esfuerzan continuamente por optimizar sus políticas de empleo y prácticas laborales.

Las condiciones óptimas para los empleados aseguran que se puedan desarrollar tanto personal como profesionalmente. BSH Electrodomésticos España ofrece un entorno de trabajo excelente, y les ofrece una gran variedad de iniciativas, condiciones de trabajo y programas de gestión del desempeño bien alineados con la cultura de la compañía. Refuerza su imagen como empleador y permite conocer y compartir buenas prácticas que ayudan a mejorar. También, cuenta con muchos programas que promueven el desarrollo profesional, como la formación continua o experiencias laborales internacionales, ayudando a conciliar la vida personal. Esto se traduce en que los trabajadores de dicha empresa están más satisfecho por lo que tienen un mayor rendimiento (Empresa BSH,2017)

### - Desarrollo tecnológico:

Cada día, diseñan el futuro digital de la vida conectado con innovaciones para satisfacer las necesidades diarias. Su enfoque está en las necesidades de sus consumidores, y continuamente profundizan nuestra comprensión de ellos. Combinan su experiencia técnica con nuevas oportunidades para mejorar la facilidad

---

<sup>3</sup> Las empresas participantes en el proceso de certificación de *Top Employers* han de superar un riguroso proceso analítico y alcanzar los niveles de exigencia requeridos para poder certificarse. Para reforzar la validez del proceso, las respuestas son auditadas individualmente.

de uso, y crear productos que revitalizan la pasión, enriqueciendo su vida cotidiana. La empresa BSH, por 100 euros de facturación, emplea 4 euros en investigación y desarrollo. Un aumento del 3% respecto al año anterior, refleja factores como la inversión de la compañía en electrodomésticos (Página web BSH)

- Aprovisionamiento:

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

**Actividades primarias:**

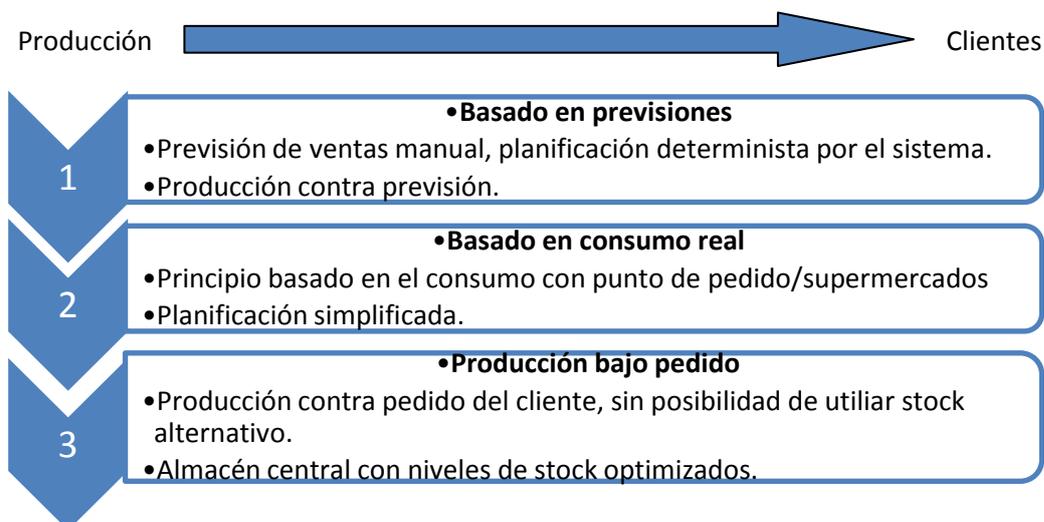
- Logística interna: La empresa, lleva a cabo una importación de productos terminados de otros países BSH para su venta en España. En su relación con los proveedores, ofrece una política activa de gestión de activos (stocks), no fabricar más de lo necesario. La estrategia logística no puede ser independiente, debe estar alineada con los objetivos comerciales y de operaciones de la empresa.

- Operaciones y logística externa:

Ofrece una distribución de producto terminado, tanto en España, Portugal y Europa a través de la apertura de nuevos canales de venta con el desarrollo de internet. La cadena de suministro, es el proceso que se encarga de la planificación de las tareas a cumplir, para poder realizar la búsqueda, la obtención y la transformación de distintos elementos, y así poder comercializar un producto para que sea de fácil acceso al público.

En la Figura 9 se muestran los tres modelos que utiliza BSH España en cuanto a la planificación de la producción que son, basado en previsiones, basado en consumo real y bajo pedido.

Figura 9: Los 3 modelos de planificación de la producción que garantizan el suministro en BSH España



Fuente: Elaboración propia a partir de Informe Aragón Empresa, (2012)

Dentro de cada tipo de producción utilizada por la empresa BSH, podemos ver sus principales características diferenciadoras; previenen sus ventas, planifican simplificada y sus almacenes cuentan con un nivel de stock optimizado.

- Marketing y ventas: BSH siempre ha invertido en publicidad ya es una de las principales herramientas para la generación de valor de marca. Por ello, siempre se ha invertido en grandes campañas a lo largo de los años. Hasta aquí hemos nos hemos centrado en BSH y a continuación pasamos a explicar una de sus marcas para hacer referencia a sus últimas campañas. Esta marca es Balay y su campaña ha sido las nuevas placas de inducción con control de la temperatura del aceite llamada "Despreocúpate y baila", que ha obtenido un gran éxito en eficacia publicitaria y ventas. Con esta campaña se quiere dar a conocer la nueva imagen de Balay, que desde hace unos años se basa en las características diferenciadoras de sus productos. Para eso Balay lanzó otra de sus campañas "Por un mundo más cómodo", con el fin de premiar al consumidor con más tiempo para él mismo proporcionándole electrodomésticos que le hagan la vida más fácil y le ayuden en la realización de las tareas diarias del hogar. Este tipo de campaña se engloba dentro de un tipo de marketing más efectivo llamado marketing emocional ya que apela a las emociones de los consumidores y permite crear vínculos con ellos con la intención de diferenciarse de sus competidores. Además de sus campañas publicitarias, Balay y el resto de marcas del grupo, participan en múltiples ferias y congresos para hacer llegar su mensaje y sus productos al mayor número de personas posibles.

- Servicios: Ofrece una gestión de calidad conjunta con el grupo y sus unidades centrales BSH, también procura una acumulación de materiales y componentes, para las 7 fábricas españolas y una mejora continua de los indicadores de servicio al cliente (plazos, calidad, información). Además BSH cuenta con un gran servicio post-venta de atención al cliente en referencia a problemas técnicos con los diferentes electrodomésticos o alguna de sus piezas, así como gestionar la política y gestión de devoluciones.

A continuación pasamos a explicar la importancia de la teoría de recursos y capacidades. Esta teoría ha tenido un impacto muy importante en el pensamiento estratégico, que suele consistir en una declaración sobre la identidad y propósito de la empresa. Cuando el entorno está cambiando continuamente, una empresa definida en función de un conjunto de recursos y capacidades puede constituir un punto de partida más sólido para establecer su identidad (Grant, 2006)

Figura 10: Teoría de los recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia a partir de Manual de Grant, (2006)

A través de la Figura 10 queremos mostrar que la metodología que mayor poder aporta a la identificación de las potencialidades y debilidades de una empresa es la teoría de recursos y capacidades, cuyo objetivo es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder. Esta teoría parte de dos premisas básicas que son en primer lugar, la heterogeneidad como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos y en segundo lugar, una imperfecta movilidad ya que dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones (Barney, 1991)

Para ello es preciso tener en cuenta tres actividades fundamentales:

- La empresa debe identificar y medir sus propios recursos y capacidades de modo que conozca su potencial para definir la estrategia.
- Es preciso evaluar estratégicamente sus recursos y capacidades es decir determinar en qué medida son útiles y valiosos para conseguir una ventaja competitiva y poder mantenerla en el tiempo.
- -Es necesario analizar como la dirección empresarial puede conseguir los recursos que necesita y explotar la dotación actual de recursos en el ámbito estratégico, tanto en el nivel de estrategia competitiva como corporativa.

### **En cuanto a los tangibles:**

Donde se identifican y valoran los recursos financieros y los activos físicos (Grant, 2006)

#### - Físicos:

La sede social de BSH Electrodomésticos España S.A. se encuentra en la localidad de Zaragoza (Aragón), donde se encuentran las oficinas centrales y el principal centro operativo en España. Hasta 2015 la sede social estaba en Huarte (Navarra). Las oficinas centrales del grupo están ubicadas en el parque empresarial PLAZA (Zaragoza) ciudad dónde 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.

BSH Electrodomésticos España, S.A., que agrupa a grandes marcas del sector como Bosch, Siemens, Gaggenau, Neff, Ufesa y Balay tiene una amplia presencia en nuestro país. Cuenta con siete fábricas y emplea aproximadamente a 4.000 personas en España.

El grupo BSH tiene siete fábricas en España, en las que tiene una plantilla media (aproximadamente 3910 empleados), situadas en Esquiroz y Estella (Navarra), La Cartuja, dos en Montañana (Zaragoza), Santander y Vitoria.

#### - Financieros:

La capacidad de endeudamiento y la generación de recursos internos de la empresa determina la flexibilidad y la capacidad de endeudamiento de ésta (Grant, 2006)

Con un incremento de la facturación de alrededor del 11%, hasta los 12.600 millones de euros, BSH pudo incluso superar el gran crecimiento del año anterior, 2014. Esto supuso una gran motivación para los próximos años.

Pasando a hablar de los trabajadores de la empresa, a finales de 2015, BSH tenía una plantilla de unos 56.100 trabajadores. BSH continuó siendo el primer productor europeo una vez más en 2015 y consolidó su posición en el mercado aún más, en parte por las innovaciones de producto.

Los costes futuros de energía de BSH, cada año serán 20 millones de euros menos de lo que fueron en 2010. Esto refleja el éxito de la compañía y la consecución de un objetivo conjunto (Memoria BSH, 2015)

### **En cuanto a los intangibles:**

Para la mayoría de las empresas, los recursos intangibles contribuyen mucho más que los tangibles al valor de sus activos totales. Además, los recursos intangibles son un mayor parte invisibles en los estados financieros de la empresa (Grant, 2006)

- Reputación: BSH se encuentra en el *“top ten”* de la página web de *“great place to work”* de mejores empresas en las que trabajar en España, ya que se trata de una marca que es reconocida a nivel mundial y sobre todo tiene una altísima reputación en España. Este título se concede a las empresas que tienen los estándares de calidad más elevados en cuanto a las áreas más importantes relacionadas con los recursos humanos.

- Tecnología: La innovación, la excelencia empresarial y el respeto por el medio ambiente son algunas de las bases sobre las que se asientan sus actividades. A nivel estratégico y tecnológico, BSH se alinea a la perfección dentro del Grupo Bosch, por la visión a largo plazo, orientación a la innovación, proyección internacional y compromiso con la sociedad. Con sus productos y servicios, el Grupo BSH ofrece tecnología inteligente, comodidad y facilidad de uso, para hacer más sencilla la vida de las personas, al tiempo que se protegen los recursos naturales mediante electrodomésticos especialmente eficientes.

- Cultura: BSH ofrece una red global de personas excepcionales de todo el mundo además de variedad de grandes marcas. La mejora continua es la prioridad y sus objetivos principales son la fiabilidad y la continuidad creando así una confianza para sus consumidores y empleados.

- Marca: Como ya hemos nombrado anteriormente, BSH comercializa con las siguientes marcas globales (Bosch, Siemens, Gaggenau y Neff) y en marcas locales encontramos (Balay y Ufesa)

BSH queda considerada como una de las 10 marcas <sup>4</sup>mejor valoradas en base a la reputación que de ellas tienen los usuarios con la siguiente posición: 3ª. BSH. En cuanto al perfil tipo de una marca reputada en España vemos que los consumidores dan importancia a que lancen al mercado productos no solo competitivos sino que generen confianza bajo una filosofía de ética y transparencia (Marketing directo, 2016)

---

<sup>4</sup> Los puntos de este ranking se conocen como *“Pulse”* y cuantifican la media de factores como la confianza, admiración y buena impresión.

A continuación mostramos un cuadro con las principales marcas del grupo, dividiéndolo en marcas globales y marcas locales ya que como hemos citado en este apartado; BSH es considerada una de las 10 marcas más valoradas.

Figura 11: Marcas del grupo BSH



Fuente: Página web BSH España

### En el grupo de recursos humanos tenemos:

Los recursos humanos son los servicios productivos que las personas ofrecen a la empresa relacionados con sus habilidades, conocimientos y capacidad para razonar y tomar decisiones (Grant, 2006)

BSH garantiza el marco para que los trabajadores y colaboradores puedan desarrollar su potencial y talento. En línea con los principios del grupo, además del desarrollo de la política de Recursos Humanos, se ha desarrollado también un modelo de competencias y principios corporativos de liderazgo.

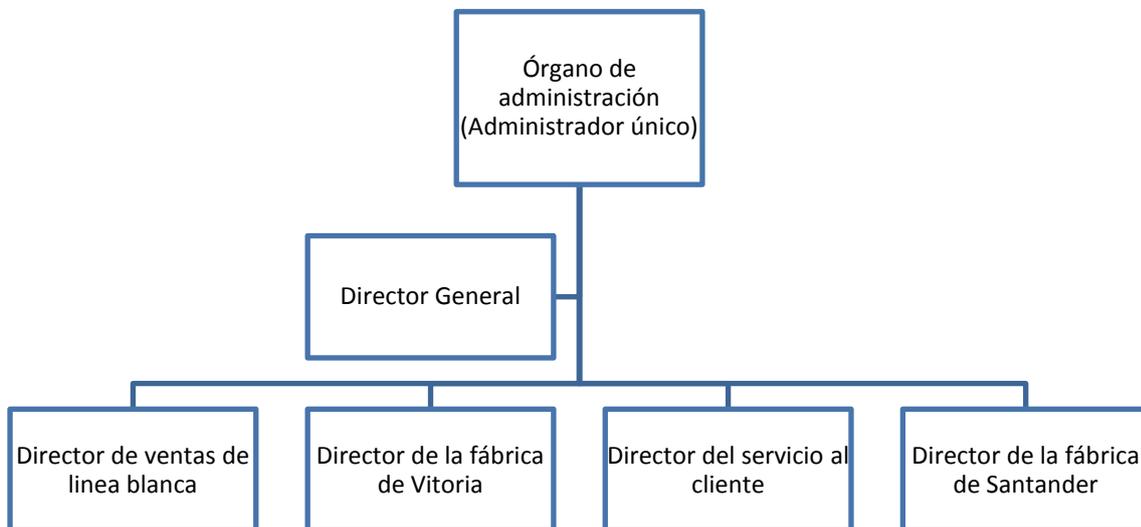
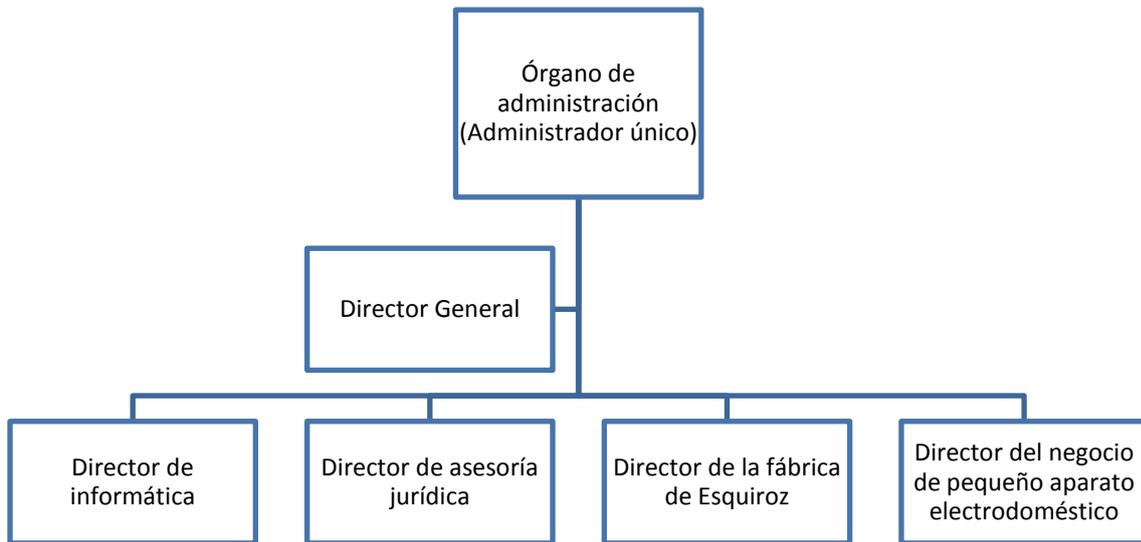
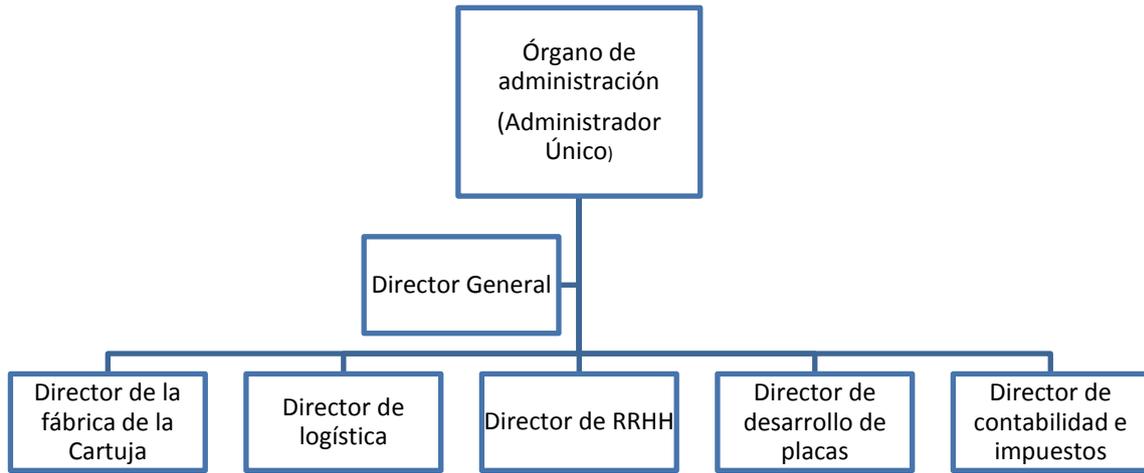
La Encuesta Internacional de Empleados, que se realiza de forma sistemática cada dos años, supone la base de identificación de áreas de progreso y mejora que permitan a los colaboradores el pleno desarrollo de su potencial individual en España. El índice de participación en 2015 fue del 91% de los empleados totales (Memoria BSH, 2015)

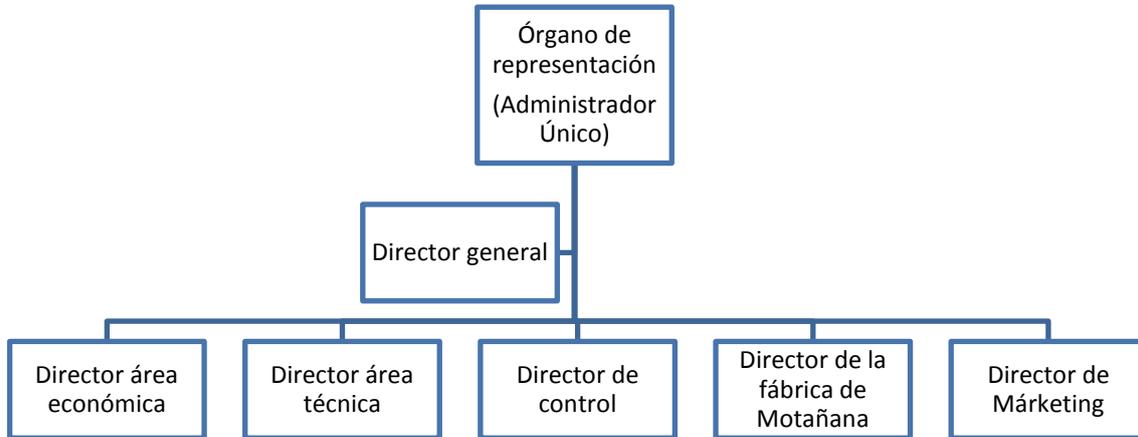
Esto refleja el gran interés e implicación que existe por parte de los empleados de BSH, ya que en el grupo se valora mucho el capital humano, la motivación y el esfuerzo de sus empleados, la conciliación de la vida familiar y laboral. Entienden la empresa como una red global que se mantiene gracias al diálogo de distintas personas procedentes de culturas diferentes, en la que el ambiente laboral está basado en el respeto mutuo, en la equidad en el trato con los demás y en una dirección participativa.

### Por último, en el grupo de capital organizacional nos encontramos:

Debido a la gran estructura organizacional del grupo BSH, hemos dividido en 4 organigramas más pequeños cada sección. Con esto queremos mostrar el órgano de representación, la dirección general de la empresa y los 18 directores de cada área o sección que a continuación mostramos en la Figura 12.

Figura 12: Estructura organizacional de BSH





Fuente: Elaboración propia a partir de página web BSH

Por otro lado, BSH España dispone de una serie de <sup>5</sup>comités, con responsabilidades de estrategia y gestión, y diferente frecuencia de reunión mensual o semanal.

Cada Comité elabora su plan de trabajo con un objetivo específico, distribuyendo tareas y responsabilidades entre sus miembros y reuniéndose periódicamente para discutir, examinar e intercambiar experiencias, a la vez que generan actividad ocasional para el resto de los comités. Se organizan de forma autosuficiente contando con la supervisión y el apoyo del grupo BSH. Encontramos los siguientes:

- Consejo Asesor: Se reúne dos veces al año para revisar la situación del negocio, así como los asuntos y proyectos más importantes de la compañía española.
- Comité Comercial: Es el comité en el que se revisan y toman decisiones relacionadas con el área comercial y de servicio a clientes de la compañía, fijando acciones y políticas concretas. En él participan los directores y responsables de área englobadas en el área comercial y algunos del área económica y servicios y se reúne una vez al mes.
- Comité de Gerencia: Es el órgano de toma de decisiones de BSH España al más alto nivel. Su cometido abarca todos los asuntos corporativos y de relevancia en la gestión de la compañía. Con esta finalidad, se revisan de forma permanente áreas y proyectos, se toman decisiones sobre los mismos, se establece opinión y criterios sobre los asuntos que pueden afectar a la compañía y se difunde la información al resto de la organización a través de los canales adecuados. Los participantes son los tres directores de

---

<sup>5</sup> Toda esta información relativa tanto a Comités de empresa como a los Órganos de gobierno se encuentra en la página web oficial de BSH España.

área de BSH, a quienes se unen regularmente los miembros de una o varias direcciones invitados para la revisión de cada tema. Este Comité de Gerencia se celebra semanalmente los viernes.

- Comité Económico: En este comité se revisan y toman decisiones relacionadas con el área económica y de servicios generales de la compañía. En él participan los directores y responsables de áreas englobadas en el área económica y se reúne una vez al mes.
- Comité Técnico: Es el comité en el que se revisan las actividades del área técnica e industrial de la compañía, revisando los proyectos transversales más importantes y definiendo criterios comunes de actuación a toda el área. En él participan los directores de las fábricas y desarrollo, recursos humanos y control económico y se reúne una vez al mes.
- Consejo de Responsabilidad Social Corporativa: Es el consejo en el que se establecen y revisan las acciones y políticas de responsabilidad social de la compañía. En él participan los tres miembros del comité de gerencia, los directores de recursos humanos, control, ventas y marketing, así como la responsable de comunicación corporativa y el responsable de protección del medio ambiente, seguridad laboral, asociaciones y normalización. Se reúnen dos veces al año.

### 5. ESTRATEGIAS

En este punto vamos a desarrollar el marco teórico de los diferentes niveles de estrategia así como la aplicación práctica de las estrategias al caso BSH España.

Cualquier empresa, debe definir la forma en la que regirá su plan de trabajo, debe entablar una comunicación clara y directa con su personal para tenerlos involucrados y motivados con el proyecto de la empresa y así alcanzar con mayor facilidad los objetivos fijados inicialmente que se pretenden conseguir a través de la estrategia.

La estrategia se puede definir como el patrón de los principales objetivos, propósitos, metas, las políticas y planes esenciales para lograrlos; establecidos de tal manera que definan en clase de negocio donde está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser (Andrews, 1965)

Hemos elegido esta definición porque a pesar ser de las más antiguas de todas las que citamos al comienzo del trabajo, nos parece la más completa y la que refleja más fielmente la realidad.

Dentro del campo de la dirección estratégica se diferencian tres grandes niveles de análisis que son la estrategia corporativa, estrategia competitiva y estrategia funcional; las cuales vamos a definir con detalle a continuación.

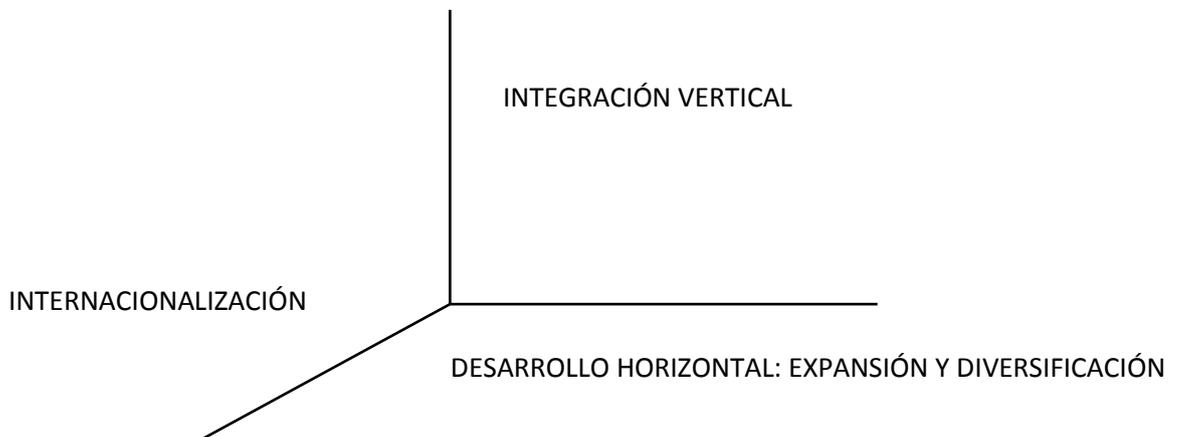
#### 5.1 Estrategia corporativa

Este tipo de estrategia, define el ámbito de actuación de la empresa, analiza y decide en qué negocios se va a competir y cuáles se deben abandonar. Su objetivo principal consiste en explorar nuevas oportunidades de negocio y justificar la lógica que guía este tipo de decisiones. Cada nuevo negocio ha de contribuir a crear valor para el conjunto de la empresa, por lo que se deben analizar las posibles fuentes de creación de sinergias y diseñar una estructura organizativa capaz de explotarlas (Ventura, 2008)

Así pues, trata de considerar la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación adecuada de éstas. La estrategia corporativa constituye el plan

general de actuación directiva de la empresa y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios.

Figura 12: Estrategias del ámbito corporativo



Fuente: Elaboración propia a partir de Ventura (2008)

En la Figura 12 definimos las dimensiones de la estrategia corporativa centrándonos en la direcciones de crecimiento.

La entrada en nuevos negocios o actividades puede ser clasificada en tres dimensiones, la primera sería la integración vertical, la empresa debe decidir qué actividades de la cadena vertical va a desarrollar y cuáles no. La segunda dimensión es la del producto, la empresa estudia la conveniencia de desarrollar sus actividades a través de la expansión o la diversificación. Y por último, la tercera dimensión, sería la geográfica (internacionalización), en este caso la empresa decide el ámbito geográfico en que va a actuar. También decide donde va a localizar sus actividades productivas y en qué lugar del mundo va a vender sus productos o servicios.

#### **Integración vertical:**

Se puede definir la integración vertical como una sucesión de actividades relacionadas verticalmente, que permiten a partir de materias primas situar el producto terminado en poder del consumidor final.

También podríamos definirla como la agrupación en la misma empresa o grupo de empresas de varios procesos consecutivos pero separables, necesarios para la producción de un bien o servicio (Jarillo, 1990)

Algunas empresas llevan a cabo una integración vertical parcial, para ello combinan la producción propia con la adquisición externa de input, o bien la venta de un producto a terceros con la transferencia interna dentro de la misma empresa.

La decisión acerca del grado de integración vertical más adecuado influye de forma decisiva en la posición estratégica de la empresa. Alguna ventaja de este tipo de integración sería el poder controlar la distribución y los servicios postventa, dificultar la entrada al sector (barreras de entrada), defender las innovaciones frente a la posible imitación de otras empresas. Por contra, algunos inconvenientes sería la pérdida de la

flexibilidad, los costes que supone la integración y problemas de gestión, incentivos y costes de agencia (Ventura, 2008)

**Desarrollo Horizontal:**

La empresa como siempre que toma una decisión de contenido estratégico, debe analizar el ajuste entre las oportunidades y amenazas identificadas con la entrada en nuevos negocios y sus recursos y capacidades para desarrollarla con éxito. El desarrollo horizontal engloba tanto estrategias de expansión, las cuales se basan en la ampliación o explotación de los negocios actuales de la empresa, por lo que supone una estrecha relación con su actividad actual; así como la estrategia de diversificación que explicaremos posteriormente con mayor detalle.

Tabla 3: Estrategias de expansión y estrategia de diversificación

PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTO
DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3, vemos cuatro grupos de estrategias, tres de ellas, penetración en el mercado, desarrollo de producto y desarrollo de mercado pertenecen a la estrategia de expansión; y la cuarta y última, que es la diversificación es independiente de este grupo y pertenece igual que la expansión al desarrollo horizontal.

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

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

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

-Desarrollo de nuevos mercados: Esta estrategia de crecimiento se aplica para hacer llegar los productos actuales a segmentos del mercado que actualmente no los consumen, por ejemplo hoteles o colegios. Se

aplica en mercados de gran competencia y aprovecha la experiencia adquirida para conseguir un mayor número de clientes. Otra forma de desarrollar nuevos mercados es utilizando nuevos medios de distribución como puede ser la compra por Internet. Además, en tanto en cuanto a nuevos grupos de clientes se refiere el catálogo *My Balay* ofrece la misma calidad en productos más sencillos de utilizar y más económico, algo que es ideal para jóvenes o personas mayores que no quieren complicarse con electrodomésticos con muchos botones.

**- Diversificación:** Es una cuestión en función de la similitud que guardan los diferentes negocios entre sí; por ejemplo la empresa puede permanecer en único negocio para el cual dispone de recursos y capacidades especialmente valiosos, también puede diversificarse de forma no relacionada, esta forma no relacionada de diversificación se da cuando no existe ningún tipo de conexión entre los diferentes negocios, lo que da lugar a un conglomerado o holding de empresas; y por último diversificarse de forma relacionada como sería el caso del grupo BSH, en este caso, las empresas comparten recursos o actividades y transfieren capacidades entre diferentes negocios. El análisis de la cadena de valor, ayuda a detectar qué actividades de la misma pueden beneficiarse de un uso compartido con otras unidades de negocio (Ventura, 2008)

### **-Internacionalización:**

La internacionalización es la fuerza que ha cambiado el entorno competitivo de las empresas, ha abierto los mercados nacionales a nuevos competidores y también ha creado oportunidades nuevas de negocio tanto para pequeñas como para grandes empresas. La capacidad para aprovechar las oportunidades internacionales ha sido un factor clave en el éxito empresarial, así a través de la internacionalización se opta a mayores oportunidades de inversión y de venta para las empresas y estas oportunidades suponen un aumento de la intensidad de la competencia (Grant, 2006)

BSH exporta sus productos a los cinco continentes a través de su red global de ventas con presencia en casi 40 países, siendo su principal mercado de exportación el europeo (Alemania, Francia, Portugal y Reino Unido). La apuesta por la internacionalización de BSH Electrodomésticos España, así como su trayectoria en la comunidad aragonesa, donde lleva implantada más de 60 años a través de la marca Balay, ha llevado a la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza a su reconocimiento con los Premios a la Exportación 2010, en la categoría de trayectoria empresarial (Rrhhdigital, 2010)

La entrada en nuevos negocios en cada una de las dimensiones señaladas, además de contribuir a reforzar la competitividad en su conjunto facilita el crecimiento de la empresa. Para desarrollar la estrategia corporativa y así asegurar el crecimiento de la empresa hay diferentes formas, de las cuales vamos a destacar el desarrollo interno o crecimiento orgánico, las adquisiciones o fusiones con otras empresas y los acuerdos de cooperación (Ventura, 2008)

## 5.2 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva tiene como objetivo decidir la forma en que se quiere actuar en cada negocio para alcanzar una posición competitiva lo más favorable para la empresa. Se puede señalar como objetivo de esta estrategia, la búsqueda de ventajas sobre la competencia que se pueda mantener a lo largo del tiempo.

La empresa decide en primer lugar, por medio de la segmentación del mercado, las características de los clientes que van a ser su objetivo comercial. En función de la calidad percibida por los clientes y demás atributos relevantes para el comprador, éste valora y establece un precio máximo que estaría dispuesto a

pagar por poseer ese bien o servicio. El propósito de la ventaja competitiva, es conocer el grado de diferenciación existente entre la empresa y sus competidores; y en segundo lugar, el coste de la empresa en relación con los costes de los competidores (Ventura, 2008)

Diríamos que se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir. Para ser considerada una ventaja competitiva debe reunir los tres siguientes requisitos:

- Necesita estar relacionada con un factor clave de éxito en el mercado.
- Debe ser suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia.
- Necesita ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia.

Tabla 4: Tipos de estrategias competitivas

		Ventaja Competitiva	
Ámbito competitivo	Amplio sector	LIDERAZGO EN COSTES	DIFERENCIACIÓN
	Sector reducido	SEGMENTACIÓN	

Fuente: Elaboración propia

La combinación de la ventaja competitiva que desea alcanzar con el ámbito competitivo para el que se desea conseguir dicha ventaja, conduce a la definición de las 3 estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, diferenciación del producto y segmentación del mercado (Porter, 2003)

- Liderazgo en costes: Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia genérica más clara. Consiste en que la organización propone convertirse en el fabricante de coste bajo de su industria. Las fuentes de esta ventaja son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria. Un líder en costes debe alcanzar la paridad o proximidad en la diferenciación frente a la competencia para ser un participante destacado aunque su ventaja competitiva se funde en el liderazgo en costes (Porter, 2003)

En este caso, este tipo de estrategia de liderazgo en costes no la vamos a desarrollar en nuestro caso práctico ya que BSH se caracteriza por tener una fuerte estrategia de diferenciación, la cual exponemos a continuación.

- Diferenciación: Es la segunda estrategia genérica; en ella, la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que considere importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades, ve premiada su singularidad con un precio más alto (Porter, 2003)

La estrategia de diferenciación persigue lograr poder de mercado, esto es conseguir que el mercado acepte un producto superior a la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio. La empresa siempre que puede trata de eludir la homogeneidad respecto a la competencia. Así hay dos formas de diferenciarse,

diferenciación basada en las características intrínsecas del producto, como calidad, diseño innovador; y potenciar la imagen de marca mediante el empleo de técnicas de marketing.

La diferenciación de productos en una industria distingue entre diferenciación vertical y horizontal. La diferenciación vertical se da cuando todos los consumidores estén de acuerdo en cuáles son las características preferidas y la diferenciación horizontal, hace referencia a la variedad de preferencias entre diferentes compradores para algunas características (Ventura, 2008)

- Segmentación en el mercado: La segmentación puede definirse como un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada. La empresa analiza las necesidades del mercado, y a partir de sus recursos y capacidades, identifica los segmentos objetivos; esto es, los segmentos en los que va a competir. Seguidamente se diseña una estrategia de marketing mix diferenciada para cada segmento, consistente en desarrollar de forma coherente un producto/servicio adaptado a las necesidades del segmento junto a una política de precios, publicidad y distribución que le permita obtener una rentabilidad alta en el mercado.

Así el grupo BSH, ofrece como primeras marcas internacionales Bosch y Siemens, Balay que está dirigida al mercado español y portugués y como segunda marca regional, encontramos a Lynx.

### 5.3 Estrategia funcional

La empresa para competir en cada negocio, debe integrar un conjunto de decisiones de carácter funcional, que comprenden actividades como producción, finanzas, marketing, RRHH e I+D entre otras. Desde el punto de vista estratégico, lo importante es asegurar un alto grado de coherencia, de tal modo que cada área funcional esté al servicio de la implantación eficaz de la estrategia competitiva (Ventura, 2008)

Para analizar con más detalle la estrategia competitiva nos centraremos en una de las marcas de BSH debido a la complejidad de recopilar información acerca de las estrategias del grupo. El análisis se realiza sobre Balay ya que es una empresa líder en España y se trata de una organización aragonesa; por este motivo, nos despierta un mayor interés.

El caso de Balay muestra claramente una estrategia de diferenciación de producto ya que sus productos se dirigen a todo el mercado y están caracterizados por un alto desarrollo tecnológico, con esto hacemos referencia a lo citado anteriormente en cuanto a características intrínsecas del producto. Balay es una marca de gran prestigio que da una idea de productos de calidad, un gran servicio post venta y una excelente fiabilidad, aquí hacemos referencia a la calidad, diseño innovador y el potenciar la imagen de marca. Además de esto hay que sumarle su gran publicidad, haciendo referencia a las técnicas de marketing antes mencionadas, con las cuales consigue fidelizar a los clientes y hace que no les afecte tanto el precio. El logotipo de Balay y su eslogan "Por un mundo más cómodo", crean la idea en el cliente de una marca líder, basada en la sostenibilidad, el servicio al cliente y la innovación. El grupo BSH es líder en solicitud de patentes y ha recibido un gran número de premios y reconocimientos gracias a su cultura de la innovación. Balay no se caracteriza por precios bajos, sino por un precio competitivo en relación con el desarrollo tecnológico de sus productos.

Balay quiere llegar al mayor número de consumidores posible y por eso en los últimos años se ha encontrado entre las cuatro marcas con mayor inversión publicitaria en el sector de los electrodomésticos. Estas campañas de comunicación han conseguido hacer llegar el mensaje de Balay a la sociedad ya que

también se encuentra entre las cinco primeras marcas con mayor recuerdo publicitario y mayor intención de compra (Extradigital, 2015)

## 6. RENTABILIDAD

Toda organización diseña planes con el fin de lograr el éxito de sus objetivos. Es por eso que la empresa debe establecer un plan estratégico que debe seguir para lograr el objetivo de dar a conocer la marca o el producto y de volver más rentable la empresa con una óptima administración y un aumento de ventas.

Hasta ahora, se han presentado las estrategias de la empresa BSH y para comprobar si se trata de estrategias de éxito, vamos a llevar a cabo el análisis de rentabilidad, el cual vamos a desarrollar a través de las principales ratios económicas.

**El análisis económico** trata de analizar los resultados y la rentabilidad de la empresa; consiste en comparar los beneficios que se han obtenido con los medios invertidos, estudiando los resultados y el comportamiento de los costes.

La rentabilidad económica mide el rendimiento de los activos totales netos mostrando la productividad que alcanzan dichos activos. Las ratios económicas se basan en información recogida en la cuenta de pérdidas y ganancias. Vamos a definir las tres ratios que vamos a utilizar para nuestro análisis:

- Ratio Financiera: Esta ratio nos muestra el valor obtenido al dividir el Resultado Antes de Impuestos sobre los Fondos Propios
- Ratio Económica: Esta ratio nos muestra el valor obtenido al dividir el Resultado Antes de Impuestos sobre el Total del Activo
- Ratio Margen de Ventas: Esta ratio nos muestra el valor obtenido al dividir el Resultado Ordinario Antes de Impuestos sobre los Ingresos de Explotación.

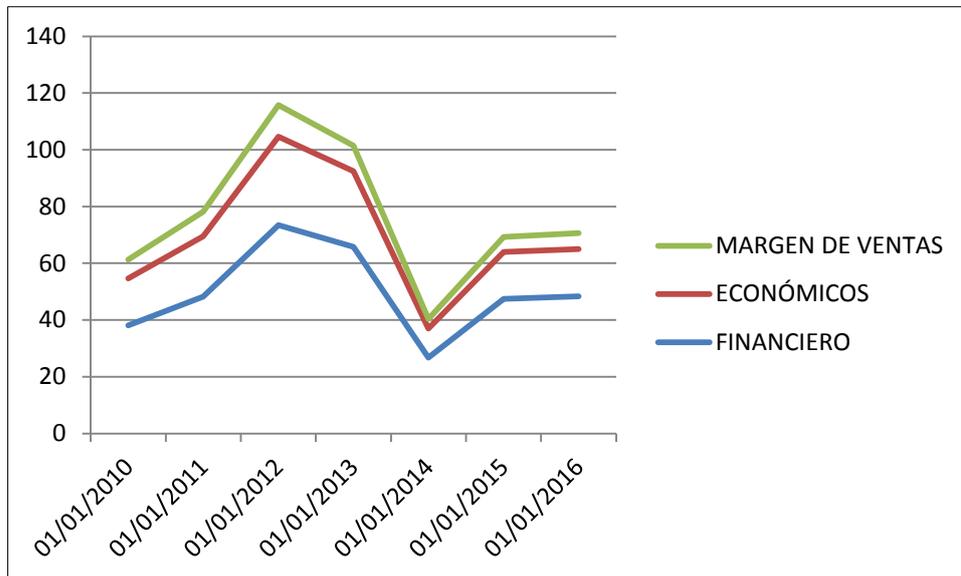
A continuación exponemos en la Tabla 5, los datos económicos de la empresa BSH. Como información necesaria para el estudio nos vamos a servir de la que nos ofrece la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI)

Tabla 5: Análisis económico

	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
<b>RENTABILIDAD</b>							
FINANCIEROS	48,33	47,42	26,7	65,78	73,49	48,2	38,07
ECONÓMICOS	16,7	16,6	10,22	26,69	31,09	21,31	16,54
MARGEN DE VENTAS	5,63	5,3	3,42	9,03	11,12	8,65	6,65

Fuente: Elaboración propia a partir del SABI

Gráfico 1: Ratios de rentabilidad



Fuente: Elaboración propia a partir del SABI

En el siguiente gráfico se representa la rentabilidad a través de las ratios financiera, económica y margen de ventas.

Hemos elegido este periodo de tiempo a analizar (6 años) ya que es justo dos años después de empezar la crisis de 2008 y vemos las consecuencias de la crisis a partir del año 2010, como la falta de construcciones de inmuebles, disminución del gasto mensual en el mantenimiento del hogar, recortes en cuanto a volúmenes debido a las difíciles circunstancias por las que ha atravesado el sector.

- En la ratio financiero podemos observar que del 2010 al 2012 hay un aumento progresivo de valores, reflejando en el año 2014 un considerable descenso manteniendo hasta el año 2016 un constante y progresivo aumento.
- En la ratio económico se ve reflejado un aumento considerable de valores del año del 2010 al 2012 con un gran altibajo del año 2013 al 2014 y aumentando los dos años siguientes al valor del 2010.
- Por último, en lo referente a la ratio de margen de ventas, podemos observar un aumento progresivo en los primeros tres años, concretamente 2010, 2011 y 2012. En los últimos 4 años se ve reflejado un gran altibajo con un pequeño repunte en los dos últimos años.

A nivel global de las tres ratios y en estos siete años del periodo analizado, podríamos dividirlo en tres periodos; dos de crecimiento y uno de estancamiento y descenso.

El primer periodo comprendería los años cercanos a la crisis 2010, 2011 y 2012 donde vemos que la empresa mantiene un crecimiento moderado en todos sus parámetros, lo que indicaría una buena gestión durante un periodo complicado.

Por otro lado, los años 2013 y 2014 periodo en el cual aunque las ventas aumentaron, los costes de aprovisionamiento y servicios exteriores también, lo que provocó un descenso importante en los resultados de la empresa, menor en el 2013 y mucho mayor en el 2014.

Por último, un tercer periodo comprendido entre los años 2015 y 2016, donde la empresa experimenta una mejora considerable en todas sus áreas económicas por una mejora en los costes de aprovisionamiento.

En conclusión, diríamos que la rentabilidad se mantiene en valores medios en el periodo analizado. A pesar de la crisis, la empresa con las estrategias realizadas ha sido capaz de salir adelante y conseguir que la rentabilidad en estos últimos años comience a recuperarse, por lo que se puede demostrar que la estrategia que lleva a cabo es una estrategia adecuada.

### 7. CONCLUSIONES

BSH España es una de las empresas más relevantes del sector de los electrodomésticos como hemos podido comprobar tras los estudios realizados, ya que analizando las 5 fuerzas de Porter nos damos cuenta de la relevancia y la fuerza que tiene esta empresa dentro de su sector. Un aspecto fundamental que ha ayudado mucho a BSH, fue que aprovechó la situación de crisis para generar un cambio en cuanto a su relación con la distribución adaptándose a la evolución del mercado caracterizado en ese momento de crisis por un incremento generalizado de los costes asociados al proceso de fabricación. Una de las medidas que más relevancia tuvo fue el aumento del 5% en tarifa para todos los nuevos productos a partir del 2009. También podemos decir, que la sociedad en que vivimos hoy en día, se trata de una sociedad consumista; beneficiando a las grandes empresas que saben cómo atraer de forma eficiente a sus clientes a través por ejemplo de la estrategia de diferenciación en el caso de BSH. En cuanto a la rivalidad de competidores, BSH no tiene mucha competencia ya que el grupo BSH es el líder su sector en España seguido de Electrolux, y siendo Balay su marca más vendida.

Otro aspecto fundamental en BSH como hemos visto ha sido la innovación, la empresa invierte gran cantidad de su dinero en desarrollo tecnológico. En BSH cuentan con un gran entramado industrial que ayuda en gran medida a ser una de las empresas punteras del sector.

Desde hace muchos años BSH ha invertido gran cantidad de dinero en publicidad porque consideran que es una de las principales herramientas para generar valor de marca y valor añadido a la empresa. Una de las frases de uno de sus directores que refleja fielmente la importancia que le dan a la creación de valor de la empresa y de la marca es: "Vivimos en una economía de las percepciones, únicamente las empresas que emocionan a sus consumidores, consiguen diferenciarse del resto y atraer el interés de los consumidores". BSH está considerada una de las 10 mejores marcas gracias Bosch y Balay.

Podríamos decir, que una de sus características más diferenciadoras con respecto a sus competidores es la producción local que tiene que les permite una gran adaptación a las necesidades del mercado español.

Como hemos comentado anteriormente, la mayoría de las empresas tiene que definir las estrategias a seguir para alcanzar su éxito empresarial viendo anteriormente que para BSH una de las estrategias más importantes es la diferenciación. En este caso y después de analizarlo, hemos comprobado que la estrategia más potente y que mayor resultado obtiene en el grupo es la de diferenciación ya que sus productos se

dirigen a todo el mercado y están caracterizados por un alto desarrollo tecnológico. También destaca por la calidad que ofrece y un gran servicio post-venta como hemos podido comprobar sumado a las grandes campañas publicitarias que atraen cada día a un público más grande.

BSH otorga gran importancia a la planificación a largo plazo y posee unos buenos sistemas de información, siendo estos uno de los aspectos fundamentales tenidos en cuenta por la empresa.

En cuanto a la gestión de RRHH de BSH, es uno de los ejes troncales de su empresa ya que tiene un gran potencial en dicho ámbito. Las grandes empresas de hoy en día poseen herramientas y recursos muy potentes que las hacen diferentes en cuanto a la gestión de personas. En este caso, la diferencia es la clave del éxito ya que ofrecen a sus empleados un entorno de trabajo excelente en el que pueden desarrollarse tanto profesional como personalmente. Así pues, BSH cuidan mucho a sus empleados ya que están convencidos que para fomentar el sentimiento de pertenencia y el compromiso la comunicación es un aspecto clave. En cuanto a su reputación, BSH se encuentra en el top ten de mejores empresas para trabajar, ya que se trata de una empresa reconocida a nivel mundial y que ya cuenta con un gran prestigio.

En cuanto al aspecto financiero, BSH consiguió en 2015 un incremento de la facturación alrededor del 11% es decir, hasta los 12.600 millones de euros lo que ha supuesto una gran motivación para los trabajadores durante los próximos años.

Por último, una vez realizado el análisis económico través de las ratios, consideramos que BSH posee una rentabilidad económica favorable lo que demuestra que la estrategia llevada a cabo por la empresa se trata de una estrategia de éxito, ayudándola así a mantenerse como uno de los líderes de su sector.

## 8. BIBLIOGRAFIA

### MANUALES

GRANT, ROBERT M. (2006) :"*Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*".

GRANT, ROBERT M. (2014) :"*Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*".

GUERRAS L. Y NAVAS J. (2015):"*La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*".

JOHNSON, G. Y SCHOLLES, K. (2006): "*Dirección estratégica*"

PORTER, MICHAEL E. (2000): "*Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*".

PORTER, MICHAEL E. (2001): "*Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de su desempeño superior*".

VENTURA, J. (2008) :"*Análisis estratégico de la empresa*".

## WEBGRAFIA

A SU SERVICIO. *Conoce Balay en profundidad* [<http://docplayer.es/5875291-Caso-de-estudio-de-marketing-estrategico-y-operativo-de-la-empresa-balay.html>] Recuperado el 18 de agosto de 2017

ALIMARKET. *BSH encara la crisis* (Por Carlos Torres, 2008) [[https://www.alimarket.es/electro/noticia\\_pdf/mt111002/bsh-encara-la-crisis](https://www.alimarket.es/electro/noticia_pdf/mt111002/bsh-encara-la-crisis)] Recuperada el 14 de junio de 2017

ARAGÓN EMPRESA. *La logística competitiva* (Por Jesús Egido Roldán, 2012) [[https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas\\_web&i=230&f=e6029c24fc767f759bce68c84498724b](https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=230&f=e6029c24fc767f759bce68c84498724b)] Recuperado el 24 de abril de 2017

AULA MARKETING. *El concepto de estrategia aplicado a la dirección empresarial* (Por P. Serge, 2016) [<http://www.aulamarketing.net/el-concepto-de-estrategia-aplicado-a-la-direccion-empresarial/>] Recuperado el 23 de mayo de 2017

BLOG BSH ELECTRODOMÉSTICOS ESPAÑA (2016) *España comprometida con la economía circular llamado "internet de las cosas"* [[http://comunicacionbsh.es/post/bsh\\_espana\\_comprometida\\_con\\_la\\_economia\\_circular\\_llamado\\_internet\\_de\\_las\\_cosas](http://comunicacionbsh.es/post/bsh_espana_comprometida_con_la_economia_circular_llamado_internet_de_las_cosas)] Recuperado el 25 de junio de 2017

BSH GROUP. *Quiénes somos* [<http://www.bshgroup.info/laender/es/index.php?page=143203>] Recuperada el 4 de junio de 2017

CÁTEDRA UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA. *Análisis Económico y Financiero de las Cooperativas vitivinícolas en la provincia de Zaragoza* (Por Carmen Pelet Redón, Gloria Tena Tena, Olga Urbina Pérez, 2014) [<http://www.unizar.es/catedradpzdesarrollolocal.unizar.es>] Recuperado el 12 de mayo de 2017

DEBITOOR. *Glosario de contabilidad* [<https://debitoor.es/glosario/definicion-ecommerce>] Recuperada el 13 de junio 2017

HERALDO. *BSH Electrodomésticos, Zalux y Certest reciben los premios a la Exportación* (Por Europa Press Zaragoza, 2010) [[http://www.heraldo.es/noticias/economia/bsh\\_electrodomesticos\\_zalux\\_certest\\_reciben\\_los\\_premios\\_exportacion.html](http://www.heraldo.es/noticias/economia/bsh_electrodomesticos_zalux_certest_reciben_los_premios_exportacion.html)] Recuperado el 2 de julio de 2017

INFORME ANUAL BSH GROUP. [[https://media3.bsh-group.com/Documents/MCDOC02163328\\_Informe\\_anual\\_2015.pdf](https://media3.bsh-group.com/Documents/MCDOC02163328_Informe_anual_2015.pdf)] Recuperado el 12 de julio de 2017

LA VANGUARDIA. *BMW, Google y BSH, las empresas con mejor reputación en España* (Por Europa Press Madrid, 2016) [<http://www.lavanguardia.com/economia/20160517/401848375511/bmw-google-bsh-reputacion-espana.html>] Recuperado el 25 de junio de 2017

MARKETING DIRECTO. *BMW, Google y BSH lideran el ranking de marcas en España por excelencia reputacional* (2016) [<https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/bmw-google-bsh-lideran-ranking-marcas-espana-excelencia-reputacional>] Recuperado el 20 de agosto de 2017

PAGINA WEB DE BALAY. [[www.balay.es](http://www.balay.es)] Recuperada el 13 de junio de 2017

RRHH DIGITAL. *BSH Electrodomésticos recibe un Premio Extraordinario a su trayectoria de exportación* (Por José Manuel Arribas, 2017) [<http://www.rrhhdigital.com/secciones/69941/BSH-Electrodomesticos-recibe-un-Premio-Extraordinario-a-su-trayectoria-de-exportacion>] Recuperado el 1 de septiembre de 2017

SABI. [[http://roble.unizar.es/screens/ezproxy/sabi\\_login.html](http://roble.unizar.es/screens/ezproxy/sabi_login.html)] Recuperado el 12 de septiembre de 2017