

GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y HABILIDADES PROFESIONALES

Profesora Carolina López Nicolás

CASOS PRÁCTICOS TEMA 7: Marketing

Caso 1. BBVA

<https://eldiadiigital.es/art/274610/bbva-gana-4323-millones-en-los-primeros-nueve-meses>

Martes, 30 de Octubre de 2018

BBVA gana €4.323 millones en los primeros nueve meses

Transformación: continúa el aumento de los clientes digitales y móviles, y de las ventas digitales, en todas las geografías donde opera BBVA, con un impacto positivo en eficiencia. El conjunto de clientes digitales supone ya un 49% del total, muy cerca del objetivo de acabar el año con la mitad de los clientes del Grupo interactuando por canales digitales.

El Grupo BBVA obtuvo un resultado atribuido de 4.323 millones de euros en los primeros nueve meses de 2018, un 25,3% más que en el mismo periodo del año anterior. Este beneficio se explica por el impulso de los ingresos recurrentes, la contención de los gastos, los menores saneamientos y las plusvalías de la venta de BBVA Chile, por importe de 633 millones de euros.

"A pesar de las dificultades en Turquía y Argentina, hoy presentamos unos resultados que ponen de manifiesto la fortaleza de nuestro modelo de negocio y la diversificación geográfica. A los resultados, se suman los avances en la transformación del banco, una holgada posición de capital y la solidez de nuestros indicadores de riesgo", señaló Carlos Torres Vila, consejero delegado de BBVA.

En cuanto a las principales partidas de balance y actividad, los préstamos y anticipos a la clientela se situaron en 370.496 millones de euros (un 0,9% menos en lo que va de año), y los depósitos de clientes alcanzaron 365.687 millones (un 0,5% más).

Avanza la transformación El Grupo BBVA continúa su proceso de transformación, con un aumento de la base de clientes digitales y móviles, así como de las ventas digitales. Todo ello continúa teniendo un impacto positivo en eficiencia. Los clientes digitales del Grupo han crecido un 23% en un año, hasta alcanzar 26 millones. Los clientes móviles son ya 21,7 millones, un 37% más que en septiembre de 2017. El conjunto de clientes digitales supone ya un 49% del total, muy cerca del objetivo de acabar el año con la mitad de los clientes del Grupo interactuando por canales digitales. Las unidades vendidas digitalmente en lo que va de año representan el 39,5% del total, frente a tan sólo un 15,3% hace dos años.

A continuación, se detallan las principales claves de las cuentas de cada área de negocio. En el área de Actividad Bancaria en España, la inversión crediticia registró un retroceso del 2% con respecto al cierre del ejercicio 2017, fundamentalmente por la reducción en hipotecas, sector público y grandes empresas, mientras que la financiación al consumo y las tarjetas de crédito mostraron una evolución muy positiva (+16,8% en lo que va de año). Los recursos de clientes crecieron frente al cierre de diciembre (+0,9%), con una buena evolución de los recursos fuera de balance que aumentaron un 3,4%, con aportaciones netas positivas en fondos de inversión.

En el área Non Core Real Estate, la exposición neta inmobiliaria descendió un 29,8% en 12 meses, hasta 5.460 millones de euros. El 10 de octubre BBVA traspasó su negocio inmobiliario en España a Cerberus Capital Management, lo que reducirá casi por completo dicha exposición inmobiliaria. Esta operación no está reflejada en los estados financieros del tercer trimestre.

El resultado total en España (Actividad Bancaria y Non Core Real Estate) ascendió a 1.107 millones de euros, un 41,5% más que en el mismo periodo de 2017.

Por países, destaca Estados Unidos, donde la actividad crediticia mostró un ascenso del 4,9% con respecto a diciembre de 2017, apoyada en el crédito al consumo y la financiación a empresas. En México, donde BBVA mantiene una clara posición de liderazgo, el área tuvo una evolución muy positiva en los primeros nueve primeros meses de 2018, con un resultado atribuido de 1.851 millones de euros, lo que supone un incremento interanual del 22,5%. En lo que respecta a Turquía, los préstamos en lira turca de Garanti Bank se desaceleraron, mientras que el crédito en moneda extranjera (en dólares estadounidenses) continuó su tendencia a la baja. Entre enero y septiembre, Turquía generó un resultado atribuido acumulado de 488 millones de euros, lo que supone una subida interanual del 18,1%. El entorno macroeconómico influyó en el aumento de saneamientos y del coste del riesgo. En América del Sur, BBVA completó la venta de su participación en BBVA Chile. Excluyendo BBVA Chile de la comparativa y teniendo en cuenta la hiperinflación en Argentina, el beneficio atribuido fue de 467 millones de euros (-5,6%).

CUESTIONES

1. Identifique posibles segmentaciones de mercado de los clientes de BBVA.
2. ¿Puede identificar nuevos segmentos dentro de los particulares?
3. De los productos principales de la entidad ¿cuáles cree que son los más utilizados por las empresas?

Caso 2. PcComponentes

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/10/31/companias/1541010010_781006.html

Madrid 1 NOV 2018

PcComponentes, la tienda online murciana, ya roza los 400 millones de negocio

La compañía elevará su plantilla en un 15% de cara al 'black friday'

Pronto empezará a ofrecer impresoras 3D y máquinas recreativas a medidas

PcComponentes es una rara avis. "No existe un PcComponentes en ningún país de Europa, salvo en España, y es una empresa muy importante; es el ecommerce que más tecnología vende online en el país después de Amazon", señalaba hace unos días a un grupo de periodistas el director general en España de Lenovo, Alberto Ruano.

La compañía, bautizada por muchos como el Amazon murciano, ya facturó el año pasado 314 millones de euros, con un beneficio neto de 9,3 millones. Para este año, la firma prevé rondar los 380 millones, tras crecer como el pasado ejercicio otro 20%. La cifra dependerá en gran parte de las ventas que logren durante este trimestre, por la Navidad y muy especialmente por el Black Friday, la campaña más importante del año para PcComponentes, convertida desde hace tiempo en una de las tiendas de tecnología de referencia en España.

La empresa recibió hace unos días el premio al mejor comercio electrónico español en el II Foro Nacional de Dirigentes de Ecommerce, y lo logra por segundo año consecutivo. Lo curioso es que el jurado que otorga este galardón lo conforman los 40 directores de los principales comercios digitales en España, entre ellos El Corte Inglés o Meliá, entre otros.

"Seguimos dando la talla y creciendo fuerte en un sector, donde inicialmente estábamos solos, pero donde hoy competimos con grandes multinacionales", como Amazon, Media Markt, Worten, Fnac o El Corte Inglés, señala Luis Pérez, su director general. PcComponentes arrancó su actividad en 2005 con cuatro empleados y una pequeña tienda de informática de 80 m² en Alhama de Murcia. Allí mantiene su sede, con dos centros logísticos y oficinas que suman 14.000 m².

También cuentan con una tienda física en Madrid de más de 2.000 m² que abrieron en marzo de 2017. "Este local no cuenta con exposición de productos; los clientes compran allí a través de tabletas", continúa Pérez, que resalta que las ventas en Madrid de la firma crecieron un

25% en 2017 (por un 11% en 2016) gracias a la confianza generada por la tienda. Por eso, es posible que abramos más, aunque nuestra prioridad sigue siendo impulsar nuestro negocio online", dice.

Hoy PcComponentes emplea a más de 400 personas, tiene una base de 1,5 millones de usuarios vivos y recibe 350.000 visitas diarias a su tienda online. La compañía recibe 5.000 pedidos al día (el grueso en España, aunque también opera en Portugal) y su cesta media de compra está por encima de los 250 euros. El catálogo actual del ecommerce murciano tiene 18.500 referencias y la firma cuenta ya con 40.000 suscriptores a su tarifa plana premium de envíos, que se estrenó el pasado marzo y cuesta 15,99 euros al año, aunque ofrecen 30 días gratis de prueba.

Los responsables de PcComponentes abrieron este martes las puertas de sus instalaciones en Murcia a un grupo de periodistas para mostrar cómo se están preparando para afrontar este año el black friday, en el que esperan batir récords. Para ello, reforzarán su plantilla un 15%, con especial foco en los departamentos de logística (65%), atención al cliente (40%) y tienda (50%). También fortalecerán la capacidad de sus servidores. No quieren sustos ante la avalancha de compras que se producen en la semana del viernes negro. En 2017, en ese periodo hicieron ventas por 22,5 millones (triplicando las cifras de una semana estándar); vendieron 200.000 productos y registraron 90.000 pedidos. Para este año prevén 120.000 pedidos y ventas por 27 millones.

Para el black friday, PcComponentes planea lanzar cerca de 2.000 productos con descuentos de hasta el 60% (un 30% de ellos saldrá el propio viernes). "Cada oferta ha sido negociada una a una desde nuestra área de compras para poder sacar propuestas que se adapten a las necesidades de nuestros clientes", señala Pérez. El directivo detalla igualmente que llevan unos meses haciendo pruebas de carga para soportar los picos de tráfico que se esperan para esos días, cuando prevén superar los seis millones de visitas a la web.

PcComponentes también añadirá un turno de trabajo para que el almacén esté funcionando las 24 horas del día, de modo que estén listos para poder preparar hasta 40 pedidos al minuto. Aunque la firma presume de enviar siempre sus pedidos en 24 horas a cualquier punto de la Península (gracias a un software propio que permite mejorar su logística), advierte que para el black friday el plazo de entrega será algo mayor. "No queremos generar falsas expectativas, que puedan dañar nuestra imagen", dicen. Lo que sí han hecho para asegurar que no habrá colapsos es balancear los envíos con diferentes empresas logísticas. "Hemos cerrado con las agencias un número de envíos acorde con el volumen que cada una puede asumir", aclaró Pérez.

Un punto fuerte de PcComponentes frente a sus competidores es que ofrece ordenadores a la carta, con configuraciones profesionales, hechas por sus expertos en su taller de montaje. La firma tiene una gama propia de ordenadores llamada PcCom. "Durante el black friday esperamos elevar en un 120% la venta de estos equipos frente a una semana normal, alcanzando 3.500 unidades". En sus instalaciones de Alhama de Murcia, sus técnicos montan ordenadores con refrigeración líquida para aficionados, por ejemplo, a los eSport. "También hemos hecho muchos equipos para influencers y youtubers". Son máquinas que pueden ir desde los 3.500 a los 6.000 euros.

Las apuestas del ecommerce murciano no acaban ahí. Según explicó Pérez a CincoDías, pronto ofrecerán máquinas recreativas e impresoras 3D a medida. "Nos esforzamos por diferenciarnos y también por seguir manteniendo el espíritu de tienda de barrio, de cercanía", aseguran los responsables de la compañía, que destacan entre las razones de su éxito "el estar en el momento adecuado, en el nicho adecuado; reinvertir continuamente el beneficio en la compañía en innovación y agilidad, y su estrategia centrada en el cliente, al que ofrecen boletines personalizados con ofertas (gracias a herramientas propias de business intelligence). Además, tenemos aquí mismo el centro de atención al cliente, no lo hemos externalizado, lo que nos permite ser más ágiles a la hora de resolver cualquier incidencia".

'MARKETPLACE' Y GRANDES ELECTRODOMÉSTICOS

PcComponentes ha decidido dar entrada a otros vendedores en su plataforma, como hace Amazon. Lo pusieron en marcha hace un mes y aún está en pruebas. De momento, con tres empresas (PC Imagine, PreciosYa y Procomp Team), pero a partir de esta semana se sumarán

más. "Los vendedores serán puntuados y si no alcanzan cierta calidad de servicio serán expulsados. Seremos muy estrictos con eso".

Gama blanca. La firma quiere ser un referente en grandes electrodomésticos, pero reconoce que es un negocio muy complejo, pues requieren a menudo instalación y retirada de otros electrodomésticos viejos, por ello, aseguran, van poco a poco y han empezado con una selección de productos. Solo en este caso, los productos adquiridos por los clientes salen directamente desde las instalaciones de los fabricantes.

CUESTIONES

1. ¿Cuáles son, en su opinión, las bases del éxito de PcComponentes?
2. Detalle las estrategias de marketing-mix (4Ps) que utiliza la empresa PcComponentes.

Caso 3. Vaqueros a medida

"Una empresa estadounidense ha puesto en funcionamiento un sistema para fabricar por ordenador pantalones que se ajustan al milímetro a las medidas o especificaciones del comprador. Una vez tomados los datos del usuario (cintura, caderas, alzada y contorno de la pernera), se meten en el ordenador. Posteriormente, se envían a la fábrica donde una máquina corta y cose las piezas. De esta manera, el usuario puede disponer de un vaquero a medida de sus necesidades para su uso y disfrute".

A partir de la descripción de los 'vaqueros a medida', responda a las siguientes preguntas:

- a) Analice el sector donde se encuentra inmerso esta empresa. Utilice el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- b) Desde el punto de vista de las políticas comerciales, señale las decisiones que tomaría respecto a producto, precio, distribución y comunicación comercial