



Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de SEAT S.A.



Autor

Santiago Burriel Martínez

Director

Lucio Fuentelsaz Lamata

Facultad de Economía y Empresa

2022/2023



ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. HISTORIA Y DETALLES RELEVANTES DE LA EMPRESA	2
2.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE SEAT S.A.	2
2.2. DETALLES RELEVANTES DE LA EMPRESA	3
2.3. EL PRODUCTO QUE COMERCIALIZA	5
3. LA INDUSTRIA	7
3.1. DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA	7
3.2. EL MERCADO	8
4. ANÁLISIS EXTERNO	10
4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	10
4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	16
5. ANÁLISIS INTERNO	26
5.1. LA CADENA DE VALOR	26
5.2. LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA COMPAÑÍA	30
5.3. ANÁLISIS VRIO	34
5.4. ANÁLISIS DAFO Y ANÁLISIS CAME	35
6. EL FUTURO: LA MICROMOVILIDAD Y EL AUGE DE CUPRA	38
7. BIBLIOGRAFÍA	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Automóviles vendidos por SEAT S.A. durante 2022 por mercados	4
Gráfico 2 Ventas SEAT y CUPRA por modelos en 2022	9
Gráfico 3 Evolución IPCA España y Eurozona	12
Gráfico 4 Cuotas de mercado Europa 2022 de los principales Grupos de Empresas	17



INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales ratios contables de SEAT S.A.	31
Tabla 2 Análisis VRIO de SEAT S.A.	34
Tabla 3 Análisis DAFO de SEAT S.A.	36
Tabla 4 Análisis CAME de SEAT S.A.	36

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelos que comercializa bajo la marca SEAT	6
Ilustración 2 Modelos que comercializa bajo la marca CUPRA	6
Ilustración 3 Vehículos que comercializa bajo la marca de SEAT MÓ	7
Ilustración 4 Esquema tridimensional de Abell sobre SEAT S.A.	7
Ilustración 5 Piramide poblacional española.....	14
Ilustración 6 Modelos CUPRA vs Prototipos SEAT	39



RESUMEN

En el presente Trabajo de Fin de Grado se ha elaborado un análisis estratégico de SEAT S.A., empresa integrada en el Grupo Volkswagen que se dedica al diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de automóviles, motos y patinetes eléctricos. Está compuesta por las marcas SEAT, CUPRA y SEAT MÓ y, con aquellas dedicadas a automóviles, se encuentra presente en 72 países.

El objetivo perseguido en este documento ha sido estudiar la situación de esta compañía y su dirección estratégica, claves para determinar las estrategias que definirán su futuro. Para ello, se ha comenzado con la introducción de la empresa a través de su historia, los productos que comercializa y otra información relevante sobre esta. Seguidamente, se ha profundizado sobre la industria en la que se encuentra y los factores del entorno que afectan a SEAT S.A., ya sean del entorno general (análisis PEST) o del específico (cinco fuerzas de Porter). Tras el estudio del entorno, se ha analizado la situación interna de SEAT S.A. a través de la cadena de valor, la teoría de recursos y capacidades y el análisis VRIO; lo cual ha permitido determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de esta compañía (DAFO) y las propuestas de actuación para abordar los diferentes retos identificados (CAME). Finalmente, se ha realizado una conclusión enfocada en el futuro de la compañía y de sus marcas SEAT, CUPRA y SEAT MÓ.

1. INTRODUCCIÓN

Todas las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan, buscan tomar decisiones acertadas para crear más valor que la competencia y obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales (Fuentelsaz, Gómez, & Maícas, 2021). Sin embargo, puede ser un proceso complejo, especialmente si la compañía pretende que sea sostenible a largo plazo. Para lograr una ventaja competitiva sostenible es esencial la dirección estratégica de la compañía. Por ello, se han estudiado las diferentes etapas de un análisis estratégico, comenzando por la introducción y contextualización de SEAT S.A.; apartado que se ha complementado con la historia y presentación de la misma. Posteriormente, se ha indagado en el análisis a través del análisis externo, interno y la estrategia de la empresa; finalizando el documento con las conclusiones y sugerencias futuras para la misma.

SEAT S.A., Sociedad Española de Automóviles de Turismo, es una importante empresa española que opera en el sector automotriz desde 1950 (CNAE 2009, código 2910, Fabricación de vehículos de motor). Actualmente, diseña, desarrolla, fabrica y comercializa automóviles, bajo las marcas SEAT y CUPRA, y vehículos de movilidad urbana (motos y patinetes eléctricos) a través de SEAT MÓ (SEAT S.A., 2023). Forma parte del Grupo Volkswagen, accionista único de la empresa, el cual juega un papel fundamental sobre el desarrollo de productos, producción, marketing, estrategias y otros factores relevantes de la dirección de SEAT S.A. (SEAT S.A., 2023). En la actualidad se encuentra en setenta y dos países diferentes, principalmente europeos o mercados cercanos a este territorio; aunque también tiene presencia en otros más alejados como México, que ocupa el séptimo lugar en ventas de la empresa durante 2022, con 11.895 automóviles vendidos de un total de 385.592 vehículos vendidos (SEAT S.A., 2023).

Tras sus setenta y tres años de experiencia y las ganancias que ha aportado al Grupo Volkswagen durante años (345,6 millones de euros de beneficio durante 2019, antes de la pandemia) (SEAT S.A., 2023), SEAT S.A. está adaptando su modelo de negocio y estrategias para enfrentarse a una transformación sin precedentes en el sector (SEAT S.A., 2023): La pandemia de la COVID-19, la crisis de semiconductores, las políticas de descarbonización y sostenibilidad y la electrificación son las principales contingencias con las que ha tenido que lidiar en los últimos tres años; factores que se explicarán durante el análisis externo de la compañía. Clave para esta empresa a la hora de afrontar estos retos son sus recursos y capacidades, los cuales se han abordado en la sección de análisis

interno. Igualmente, las estrategias que sigue y lo que podría ser el comienzo de un cambio drástico en estas (Wayne Griffiths, actual presidente de SEAT S.A., “El futuro es eléctrico, el futuro es CUPRA” “SEAT tiene que transformarse como marca, puede ser la marca del grupo que ofrezca movilidad eléctrica en entornos urbanos”) (Granda, 2023) son algunos de los aspectos que se tratarán en posteriores apartados.

2. HISTORIA Y DETALLES RELEVANTES DE LA EMPRESA

2.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE SEAT S.A.

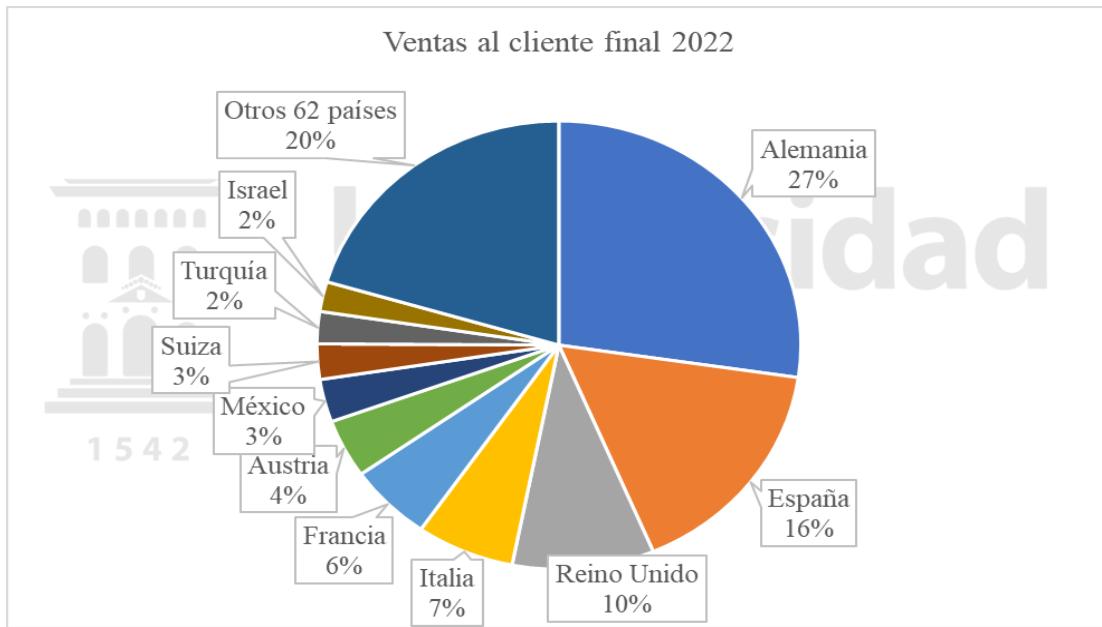
SEAT S.A. es una compañía española de automóviles cuya historia se remonta al inicio de los años cincuenta. Se fundó con el objetivo de motorizar España, comenzando con una planta en la Zona Franca de Barcelona en la que fabricaron su primer modelo, el SEAT 1400. Durante esta década obtuvieron una gran aceptación, llegando a producir 10.000 coches en un año y lanzando modelos como el icónico SEAT 600 en el 1957 (SEAT S.A., 2023). Posteriormente, en la década de 1960, diseñaron nuevos modelos para adaptarse a un mercado que exigía coches lujosos, potentes y deportivos como el SEAT 1500. Por decisiones como esta, consiguieron superar el millón de unidades producidas y expandirse en el ámbito internacional; llevando a cabo sus primeras exportaciones a Colombia en 1965. Más tarde, en la década de 1970, a pesar de la crisis del petróleo, continuaron diseñando nuevos modelos a través del recién estrenado Centro Técnico de Martorell y abrieron nuevas plantas productivas en El Prat de Llobregat y en Pamplona; alcanzando la cifra de dos millones de coches fabricados (SEAT S.A., 2023).

En la década de 1980 comenzaron sus primeros pactos con Volkswagen a través de acuerdos de cooperación industriales y comerciales. Asimismo, diseñaron modelos como el SEAT Ibiza y, en 1986, se convirtió en parte de la familia Volkswagen al adquirir este grupo el 75% de sus acciones. Tras esta adquisición, se inició la construcción de la fábrica de Martorell y comenzaron sus exportaciones a Europa, siendo Holanda el primer país en recibir los nuevos modelos de la empresa (seat-mediacenter, 2023). Mas adelante, en la década de 1990, Volkswagen adquirió el 99,99% de SEAT S.A., presentándose el Toledo, primer modelo desarrollado dentro del grupo. En 1993 inauguraron la planta de Martorell y, un año más tarde, el Grupo Volkswagen se convirtió en accionista único de SEAT S.A.; con lo que comenzaron el diseño, fabricación y comercialización de los nuevos modelos de la sociedad, como el Ibiza CUPRA y el SEAT León (seat-mediacenter, 2023).

En la actualidad, continúa siendo la única compañía que diseña, elabora, manufactura y comercializa automóviles en España y, formando parte del Grupo Volkswagen, vende sus vehículos bajo las marcas SEAT (marca inicial de la compañía), CUPRA (marca independiente lanzada en 2018) y SEAT MÓ (unidad de negocio con origen en 2020 que cubre las necesidades de movilidad urbana) (SEAT S.A., 2023).

2.2. DETALLES RELEVANTES DE LA EMPRESA

Actualmente, Wayne Griffiths, antiguo Comercial de SEAT S.A., es el presidente de SEAT S.A y de la ANFAC; asociación más importante en lo referente a investigar y difundir conocimientos del sector de la automoción español (ANFAC, 2021). Desde el comienzo de su presidencia en SEAT S.A. (año 2020), bajo la influencia del Grupo Volkswagen, ha optado por afrontar los efectos de la COVID-19 y las exigencias medioambientales actuales; tratando de orientar la empresa hacia la sostenibilidad, digitalización y la electrificación (SEAT S.A., 2023). No está siendo una transición fácil puesto que, como consecuencia de la pandemia, los principales proveedores de semiconductores del sector del automóvil reasignaron su producción a otros sectores, como el de la electrónica de consumo. Esto provocó que SEAT S.A. tuviera que ajustar sus niveles de fabricación, ERTEs, turnos, etc; optando por un método de planificación flexible y logrando, de esta manera, mantener hasta junio de 2021 su cuota de actividad (SEAT S.A., 2023). A modo de ejemplo, al optar ese método aumentó un 9,8% la producción de vehículos en su fábrica de Martorell durante 2021, aunque en 2022 ha disminuido un 4,8% (SEAT S.A., 2023). A pesar de que a priori puede parecer un dato negativo, así como la caída de las ventas en 2022 de un 18% respecto a 2021, tras dos años seguidos de pérdidas (-194,2 millones de euros en 2020 y -256,3 en 2021), SEAT S.A. ha logrado un beneficio de 67,5 millones de euros (SEAT S.A., 2023). Esto ha sido posible gracias al crecimiento de las ventas de los modelos de CUPRA, marca que aporta un margen de contribución superior al de SEAT y que ha conseguido casi duplicar sus ventas respecto a 2021 (79.327 unidades en 2021 y 152.896 en 2022) (SEAT S.A., 2023). De la misma manera, se ha conseguido vender tal magnitud de vehículos gracias al amplio ámbito de actuación de SEAT S.A., ya que la compañía se encuentra en 72 mercados diferentes con miles de puntos de servicio y venta. En el siguiente gráfico se puede observar el ámbito geográfico de SEAT S.A. a través de su distribución de ventas por mercado en 2022, que suman un total de 385.592 vehículos vendidos (SEAT S.A., 2023):

Gráfico 1 Automóviles vendidos por SEAT S.A. durante 2022 por mercados


Fuente: Elaboración propia, Informe anual de SEAT S.A. 2022

Como se puede apreciar en el *Gráfico 1*, los mercados en los que más automóviles vende SEAT S.A. se encuentran principalmente en Europa: En primer lugar se encuentra Alemania con 105.310 vehículos vendidos, seguido de España y Reino Unido, que cuentan con 62.893 y 36.574 unidades vendidas respectivamente (SEAT S.A., 2023). En cuarto lugar se encuentra Italia con 25.258 unidades vendidas, seguido de Francia con 21.536 unidades, Austria con 16.245 vehículos vendidos, y algo más alejado, en octavo lugar, Suiza, con 9.839 automóviles vendidos (SEAT S.A., 2023). No obstante, también tiene influencia en América, con México en séptimo lugar con 11.895 unidades vendidas, y otros de Asia y Oriente Medio con Turquía e Israel, que se encuentran en noveno y décimo lugar con 8.934 y 8.283 unidades vendidas respectivamente (SEAT S.A., 2023).

Pese a tener un ámbito de actuación de tal magnitud, pertenecer a un grupo alemán, el Grupo Volkswagen, y ser Alemania el principal mercado de la empresa en cuanto a ventas, SEAT S.A. sigue dando una gran importancia a su país de origen, España, segundo país más relevante respecto a ventas. Para la producción de los modelos de SEAT y CUPRA sigue manteniendo como fábrica principal la de Martorell, España, con 307.987 unidades producidas (SEAT S.A., 2023), aunque utiliza otras fábricas del Grupo como la de República Checa (de Škoda, 58.157 unidades), Alemania (48.691 modelos fabricados) y Portugal (5.342 automóviles) (SEAT S.A., 2023). Asimismo, se puede comprobar la trascendencia de España por las dos iniciativas que está llevando a cabo ante la transición

global del sector hacia la electrificación. En primer lugar, en 2025 pretende tener adaptada la fábrica de Martorell para desarrollar y producir coches eléctricos, tanto para SEAT S.A. como para el Grupo Volkswagen, que fabricará estos vehículos en las factorías de Martorell y Navarra (SEAT S.A., 2023). Por otro lado, están desarrollando el *Future: Fast Forward*, un proyecto que tiene la ambición de transformar la industria española de la automoción y su cadena de valor hacia la sostenibilidad, a través de la implicación de entidades públicas (el Gobierno de España aprueba el Proyecto Estratégico para la Recuperación y Transformación Económica (PERTE) del vehículo eléctrico: 213 millones de euros de ayuda directa y 184 de préstamos) (SEAT S.A., 2023) y privadas (62 empresas lideradas por SEAT S.A. y el Grupo Volkswagen, que han invertido 10.000 millones de euros) (SEAT S.A., 2023). Para lograrlo, además de electrificar las fábricas de Martorell y Navarra, pretenden construir una gigafactoría de baterías para coches eléctricos en Valencia, localizar en España los componentes esenciales de vehículos eléctricos y desarrollar sistemas de economía circular (SEAT S.A., 2023). Por el especial interés que mantienen el Grupo Volkswagen y SEAT S.A. sobre España, se ha tenido en cuenta la trascendencia de este mercado en el presente análisis estratégico.

2.3. EL PRODUCTO QUE COMERCIALIZA

SEAT S.A. comercializa turismos, todoterrenos (SUVs), patinetes y motos eléctricas a través de las marcas SEAT, SEAT MÓ y CUPRA; marca que están optando por maximizar su potencial con una mayor gama de productos (SEAT S.A., 2023):

2.3.1. SEAT:

- SEAT Ibiza: Utilitario con motor de gasolina (la versión híbrida de este modelo fue retirada el 19 de abril de 2023) que incluye lo último en tecnología y conectividad. Tiene una versión deportiva, el Ibiza FR (SEAT S.A., 2023).
- SEAT Arona: SUV urbano de gasolina (híbrido retirado) con un interior y conectividad similar al Ibiza y una versión deportiva (FR) (SEAT S.A., 2023).
- SEAT León: Compacto de mayores dimensiones rediseñado con estilo futurista y deportivo, que ofrece versiones deportivas, ranchera y motores híbridos. Tiene similitudes con otros modelos en su interior y conectividad (SEAT S.A., 2023).
- SEAT Ateca: SUV urbano con motor de gasolina y mayor tamaño que, a diferencia de otros modelos, no existe su versión Ateca FR. (SEAT S.A., 2023).

- **SEAT Tarraco:** SUV urbano de hasta 7 plazas con motor de gasolina o híbrido de más de 40km de autonomía (0 emisiones). Tiene una versión deportiva, Tarraco FR, y la nueva estética de SEAT, similar a la del SEAT León (SEAT S.A., 2023).

Ilustración 1 Modelos que comercializa bajo la marca SEAT



*Motores híbridos (Etiqueta ECO) del Ibiza y Arona retirados el 19 de Abril de 2023

Fuente: Elaboración propia, Web de SEAT S.A.

2.3.2. CUPRA:

- **CUPRA Formentor:** Primer modelo 100% de CUPRA, un SUV Coupé de alto rendimiento inspirado en la competición, con motores híbridos o de combustión desde 150 caballos hasta 390 caballos (Formentor VZ 2.5) (CUPRA, 2023).
- **CUPRA Born:** Primer modelo 100% eléctrico que ha fabricado la compañía. Cuenta con 231 caballos, autonomía de 549 kilómetros, un diseño deportivo e innovaciones como información proyectada en el parabrisas (CUPRA, 2023).
- **CUPRA León:** Al igual que el SEAT León, cuenta con versiones ranchera, híbridas y de combustión, pero en este caso desde 150 caballos hasta 300 caballos y componentes de altas prestaciones inspirados en los circuitos (CUPRA, 2023).
- **CUPRA Ateca:** A diferencia del SEAT Ateca, cuenta con 300 caballos, un interior más lujoso y un exterior más deportivo, además de todas las mejoras relacionadas con su conducción como la motorización, suspensión etc (CUPRA, 2023).

Ilustración 2 Modelos que comercializa bajo la marca CUPRA



Fuente: Elaboración propia, Web de CUPRA

2.3.3. SEAT MÓ:

- **SEAT MÓ 65:** Patinete eléctrico con velocidad máxima de 20 km/h, autonomía de 65 kilómetros y un tiempo de carga de 6 horas (SEAT S.A., 2023).
- **SEAT MÓ 50:** Moto eléctrica equivalente a 50cc (máximo 45km/h), autonomía de 172 kilómetros y tiempo de carga entre seis y ocho horas. (SEAT S.A., 2023).

- **SEAT MÓ 125**: Moto eléctrica que comparte diseño con la SEAT MÓ 50, pero con menor autonomía (hasta 137km) al tener más potencia (SEAT S.A., 2023).
- **SEAT MÓ 125 PERFORMANCE**: Mismo diseño y prestaciones que la SEAT MÓ 50 a excepción de su velocidad, que alcanza 99km/h (SEAT S.A., 2023).

Ilustración 3 Vehículos que comercializa bajo la marca de SEAT MÓ



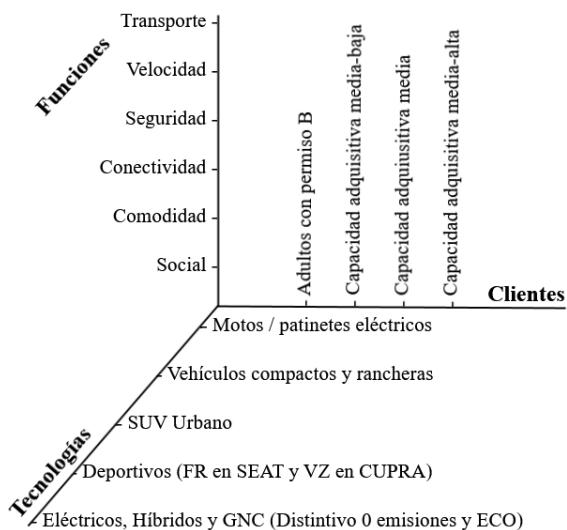
Fuente: Elaboración propia, Web de SEAT MÓ

3. LA INDUSTRIA

3.1. DEFINICIÓN DE LA INDUSTRIA

La delimitación de la industria de SEAT S.A. resulta importante para conocer su objetivo y contra quién compite. Según el CNAE 2009, se encuentra en la sección C, Industria manufacturera, división 29, grupo 291; fabricación de vehículos de motor. No obstante, se ha utilizado también el modelo tridimensional de Abell, que ayuda a identificar de forma simplificada y visual las funciones que satisfacen, los clientes atendidos y la tecnología empleada (Fuentelsaz, Gómez, & Maicas, 2021).

Ilustración 4 Esquema tridimensional de Abell sobre SEAT S.A.



Fuente: Elaboración propia

En el caso de SEAT S.A., *Ilustración 4*, el grupo de clientes al que se dirige se basa, principalmente, en adultos con permiso de conducir B o superior, que permite conducir

vehículos de máximo 3.500 kg diseñados para transportar hasta ocho pasajeros (Delgado, 2021). Estos clientes se dividen entre los que cuentan con una capacidad adquisitiva media-baja, media o media-alta y, aunque todos ellos buscan satisfacer la función de transporte, tienen otras necesidades adicionales como velocidad, comodidad, seguridad, conectividad. Para ello, SEAT S.A. cubre sus funciones a través de los diferentes vehículos de las marcas SEAT, SEAT MÓ y CUPRA: Motos y patinetes eléctricos, compactos y rancheras, SUV, deportivos (FR en SEAT y VZ en CUPRA) y vehículos con distintivos ECO o 0 Emisiones (eléctricos o híbridos). El tipo de consumidor que pretende alcanzar SEAT S.A. así como su alcance geográfico, son aspectos que se han profundizado en la siguiente sección: el mercado.

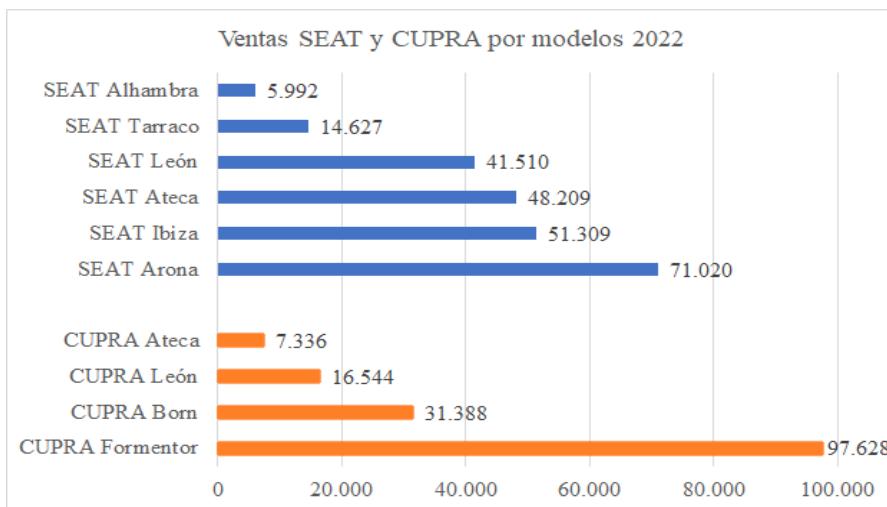
3.2. EL MERCADO

Tal y como se ha indicado desde un comienzo, SEAT S.A. es una empresa internacional que se encuentra presente en 72 mercados con miles de puntos de servicio y venta. Sin embargo, su principal foco de demanda se concentra en Europa (*Gráfico 1*), donde vendió 277.655 automóviles en 2022, es decir, el 72% de sus ventas se distribuyeron en este territorio (69% en 2021) (SEAT S.A., 2023). Dentro de esta región, vendieron la mayoría de vehículos en Alemania y España (60,6% de sus ventas en Europa) (SEAT S.A., 2023), aunque la influencia de España sobre el total de automóviles vendidos ha disminuido de 17,38% en 2021 a 16,31% en 2022 (SEAT S.A., 2023). No obstante, la empresa está recuperando su notoriedad en España, con un aumento de 52,1% en las matriculaciones de vehículos SEAT y del 57,7% en los de CUPRA durante el primer trimestre de 2023 respecto al del año anterior (ANFAC, 2023). De esta manera, la marca SEAT vuelve a luchar por ser líder en ventas en este mercado por detrás de Toyota, que cuenta con 20.749 matriculaciones durante el primer trimestre (ANFAC, 2023); aunque el modelo más vendido durante este periodo ha sido el SEAT Arona, con 7.504 entregas en tres meses (ANFAC, 2023). Basándose en las matriculaciones del primer trimestre, SEAT S.A. podría alcanzar 93.000 vehículos vendidos en España durante 2023, cifra que acercaría la relevancia de este mercado a la del alemán, que vende 110.709 unidades de media (SEAT S.A., 2023). Además, como se ha explicado en la sección de detalles relevantes de la empresa, esta compañía destaca la importancia de España con iniciativas como la electrificación de la fábrica de Martorell, para fabricar coches eléctricos en 2025, o el proyecto “Future: Fast Forward”, que pretende convertir a España

en el punto de conexión de las diferentes actividades relacionadas con la movilidad eléctrica en Europa (SEAT S.A., 2023).

Por otro lado, el tipo de consumidor al que se dirige depende de la marca que utilice para comercializar su producto. Utiliza a SEAT como marca generalista y asequible enfocada a un segmento de mercado más amplio, CUPRA como marca “premium”, para aquellos que prefieren vehículos deportivos y más lujosos, y SEAT MÓ, que apuesta por la movilidad urbana accesible y sostenible para los más jóvenes (SEAT S.A., 2023). Profundizando en el segmento al que se dirige, con SEAT pretende llegar a clientes jóvenes; ya que dispone de una clientela 10 años más joven que la media del sector (SEAT S.A., 2022). Para ello, fabrica vehículos asequibles, tecnológicos, con diseños atractivos y propulsión híbrida en algunos casos. No obstante, también se dirige otras edades, independientemente de su estado civil, al ofrecer desde vehículos compactos de cinco plazas hasta automóviles con mayor espacio de almacenaje y siete plazas. Por otro lado, si se segmenta el mercado por capacidad adquisitiva, SEAT se dirige a individuos de rentas medias-bajas con modelos como el Arona o el Ibiza (desde 18.650 € y 14.100€ respectivamente), aunque abarca consumidores de rentas superiores con modelos como el Tarraco FR (hasta 60.594 €) (SEAT S.A., 2023). Como se puede comprobar en el *Gráfico 2*, la mayoría de ventas de SEAT provienen del Arona, 71.020 unidades vendidas, aunque destacan los modelos Ibiza, Ateca y León, que se han vendido 51.309, 48.209 y 41.510 unidades respectivamente. En penúltimo lugar se encuentra el Tarraco, con 14.627 unidades vendidas, seguido del Alhambra, vehículo que en 2022 dejó de producirse.

Gráfico 2 Ventas SEAT y CUPRA por modelos en 2022



Fuente: Elaboración propia, Informe anual de SEAT S.A. 2022

Respecto CUPRA, el beneficio obtenido en 2022 dependió en gran parte de la excelente acogida de sus modelos, al casi duplicar esta marca las ventas del anterior ejercicio con 152.896 coches entregados (79.327 unidades en 2021) (SEAT S.A., 2023). El *Gráfico 2* muestra la influencia de cada modelo en las ventas de la marca, destacando el aumento significativo de las ventas del Formentor (97.628 unidades, un 79% más que en 2021) y del CUPRA Born (31.388 unidades en 2022 y 3.352 en 2021 (SEAT S.A., 2023). A diferencia de SEAT, además de dirigirse a un público adulto de todas las edades (independientemente de su estado civil) con vehículos de cinco plazas, diferentes estéticas y tamaños, pretende ofrecer una experiencia vanguardista, enfocada en el rendimiento y con un estilo deportivo (SEAT S.A., 2023). Por ese motivo, comercializan sus vehículos a un precio superior, desde 31.940 euros el modelo más económico de CUPRA León hasta 74.888 euros el CUPRA Formentor VZ con todos los extras (CUPRA, 2023).

4. ANÁLISIS EXTERNO

El beneficio de una empresa depende de su estrategia y del entorno, es decir, factores exógenos no controlables por el equipo directivo (Fuentelsaz, Gómez, & Maícas, 2021). Este apartado se ha dedicado al análisis del entorno, compuesto por el entorno general y el específico, para poder determinar tanto los factores que afectan a SEAT S.A. por la actividad que realiza como aquellos independientes de la actividad que desarrolla.

4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Analizar el entorno general es crucial para cualquier empresa, ya que permite identificar factores externos independientes de su actividad (o productos) que afectan a sus resultados (Fuentelsaz, Gómez, & Maícas, 2021). Para llevar a cabo este análisis sobre SEAT S.A., es conveniente utilizar el análisis PEST, compuesto por las dimensiones Político-legales, Económicas, Socioculturales y Tecnológicas que afectan a la compañía.

4.1.1. DIMENSIÓN POLÍTICO LEGAL

La dimensión político legal aborda políticas, regulaciones y otras variables relacionadas con administraciones públicas o la estabilidad de un país que pueden generar oportunidades o amenazas para SEAT S.A.. El sector automotriz se está viendo afectado por las políticas medioambientales actuales, como los distintivos ambientales, que clasifican los vehículos según su eficiencia energética. Esto ha derivado en políticas

municipales restrictivas de tráfico y en beneficios fiscales para los vehículos más eficientes. En España, la DGT clasifica los vehículos en *0 emisiones* (eléctricos, híbridos de más de 40 kilómetros de autonomía o pila de combustible), *Eco* (híbridos enchufables de autonomía inferior a 40 kilómetros, no enchufables, gas natural o Gas Licuado de Petróleo), *Distintivo C* (gasolina matriculados a partir de 2006 y diésel a partir de 2014) y el *Distintivo B*, (gasolina matriculados a partir de 2000 y diésel a partir de 2006). Estos distintivos varían entre países de Europa, como Francia o Alemania; aunque existen equivalencias entre ellos (DGT, 2023). No obstante, puede suponer un inconveniente para las multinacionales del sector como SEAT S.A., o para aquellas que quieran expandirse; ya que necesitarán adaptarse a los marcos regulatorios de cada mercado, especialmente en motores de diésel o gasolina. Estas políticas tienen una relación directa con la nueva normativa europea de emisiones WLTP (Worldwide Harmonized Light Vehicles Test Procedure), que ha cambiado los parámetros de medición de gases de los vehículos, obligando a realizar mediciones basadas en datos de conducción reales en todos los niveles de acabado y equipamiento de los modelos. Estas medidas han derivado tanto en subidas de los impuestos de circulación como en la adición a este de vehículos que estaban exentos (Delgado, 2021). Asimismo, otra política que está afectando a la Industria está siendo la estrategia de descarbonización del gobierno español, aprobada en 2020 para seguir el reglamento 2018/1999 del Parlamento Europeo sobre acción por el clima. Esta normativa está ofreciendo una oportunidad única para las compañías de la industria hacia la electrificación, ya que incluye medidas como la reducción de trámites administrativos o el despliegue de una infraestructura rápida para vehículos eléctricos. Asimismo, se destaca en esta normativa la importancia de la electrificación en un sector tan relevante para la economía española como el automotriz; ya que hay gases de efecto invernadero que proceden de vehículos de motores de combustión (MITECO, 2020).

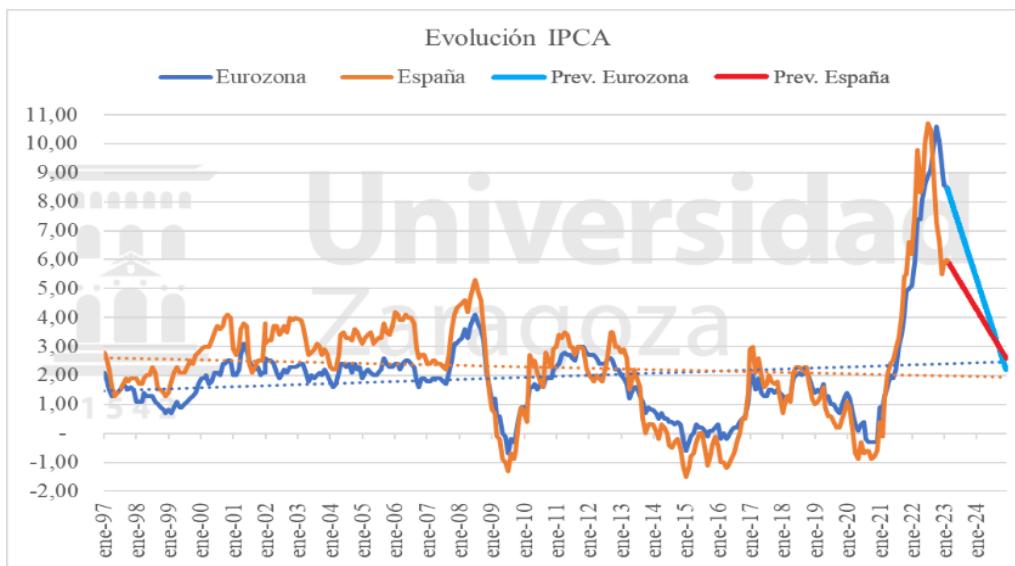
Por otro lado, el sector se ha visto afectado por la agresión de Rusia a Ucrania; país que cuenta con recursos como el neón; esencial para fabricar los semiconductores necesarios para producir vehículos (Ricart, 2023). Por ello que se considera que Ucrania juega un papel fundamental en la industria de SEAT S.A., papel cada vez más relevante, puesto que a partir de 2035 estará prohibida la venta de automóviles nuevos con motores de combustión interna (gasolina y diésel, incluyendo motores híbridos); solo se podrán producir vehículos eléctricos o de pila de combustible de hidrógeno (ACEA, 2023). No

obstante, la producción de este tipo de vehículos depende de otros materiales como el litio, manganeso o el grafito, usados en las baterías de iones de litio, y el platino, cobalto o níquel, utilizados en la producción de hidrógeno. Estos materiales, como menciona la Asociación Europea de Fabricantes de Automóviles, son de especial relevancia y la Comisión Europea debería de invertir en proyectos de minería y reciclaje, mejorar su suministro, realizar acuerdos de comercio y fomentar la economía circular (ACEA, 2023).

4.1.2. DIMENSIÓN ECONÓMICA

Esta dimensión se encuentra comprendida por variables macroeconómicas que pueden tener influencia sobre la industria objeto de estudio. Dentro estos factores, el sector del automóvil se puede ver afectado por la evolución de precios. Un incremento de los precios deriva en un descenso de la demanda, al aminorar el poder adquisitivo de los clientes. Al tratarse de una empresa internacionalizada, se ha utilizado el Índice de Precios de Consumo Armonizado para medir la inflación tanto en la Eurozona como en España.

Gráfico 3 Evolución IPCA España y Eurozona



Fuente: Elaboración propia, INE, Bankinter

Consultando este índice, *Gráfico 3*, se puede comprobar como desde la pandemia ha aumentado la inflación en la Eurozona desde 0,7% en marzo de 2020 hasta llegar a 10,6% en octubre de 2022, creciendo en España desde 0,1% hasta 10,7% en julio de 2022 (INE, 2023). No obstante, a pesar de sus variaciones en los últimos 25 años, el IPCA tiene una tendencia cercana al 2% en ambos casos, siendo la media en España de 2,29% y 1,94% la de la Eurozona (INE, 2023). Actualmente, como se muestra en el *Gráfico 3*, el IPCA

en España y en la Eurozona está a niveles elevados, de 6% y 8,5% respectivamente, aunque se espera que en 2024 se sitúe en un 2,2% en España y 2,6% en la Eurozona (Bankinter, 2023). En resumen, un IPCA elevado limita la renta disponible de las familias (mayor inflación), que limita a su vez la capacidad de compra de vehículos; aunque en 2024 se espera una evolución en el índice que tendrá un impacto positivo sobre el consumo de las familias.

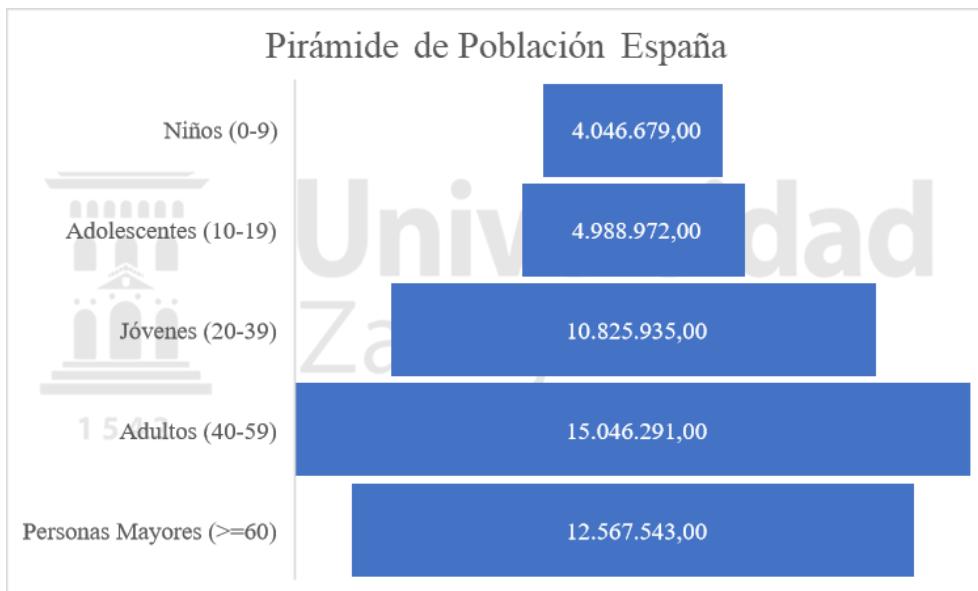
Otro indicador relevante es el Producto Interior Bruto (PIB), que mide el valor monetario de los bienes y servicios producidos en un país durante un periodo de tiempo. En España, el sector automotriz genera el 10% de ese valor (ANFAC, 2023) y la cifra del PIB ha crecido un 5,5% tanto en 2021 como en 2022 (INE, 2023); mientras que en la Eurozona el crecimiento ha sido de 3,5% en 2022 y 5,3% en 2021 (INE, 2023). Estos datos podrían beneficiar a la industria de SEAT S.A., ya que, al haber crecimiento económico, podría aumentar el consumo y, por ende, las ventas de automóviles (o ventas similares, pero con un mayor valor añadido). Asimismo, en cuanto al ciclo económico, la industria automotriz en España se ha caracterizado por el fuerte impacto que tienen las crisis en su evolución. Como consecuencia de la pandemia, la escasez de semiconductores y la falta de materias primas, se apreciaron disminuciones considerables en la producción de turismos y todoterrenos, pasando de 2.248.291 unidades producidas en 2019 a 1.800.664 unidades en 2020 y 1.662.174 durante 2021 (ANFAC, 2021). A pesar de estas crisis, la matriculación de automóviles en España ha incrementado un 1% en 2021, y sigue siendo el segundo país más relevante de Europa por detrás de Alemania; aunque ha empeorado su influencia sobre el ranking mundial de productores de vehículos al disminuir su producción un 7,5%, pasando de octavo a noveno lugar (ANFAC, 2021).

Por último, se ha analizado el mercado laboral para determinar si puede resultar una amenaza (u oportunidad) para la industria de SEAT S.A., la cual, en España, participa un 9% en el empleo (ANFAC, 2021). Actualmente, el paro español se encuentra en 12,87%, por debajo de la media española de 15,79% de los últimos 21 años; aunque sigue teniendo una cifra alarmante respecto a la Eurozona, cuya media es de 7,6% (INE, 2023). Aún más alarmante resulta el desempleo juvenil español, de un 29,6% a enero de 2023, un 13,1% superior a la de la Eurozona (Datosmacro, 2023). Además de los inconvenientes económicos que suponen estas cifras, podría tener efectos negativos sobre SEAT S.A.; al ser los principales compradores de la marca SEAT jóvenes europeos (SEAT S.A., 2023).

4.1.3. DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

Esta dimensión engloba aquellos factores relacionados con la forma de vida, preferencias y valores de una sociedad, como la distribución de la renta o el nivel educativo. Es importante para cualquier industria, ya que su análisis puede ayudar a comprender las necesidades y motivaciones de compra de los consumidores (Fuentelsaz, Gómez, & Maicas, 2021). Actualmente, España tiene una población de 47.475.420 habitantes, con una ligera mayoría femenina (51.04%) y complicaciones evidentes en cuanto a evolución demográfica; la población envejecida. Se está produciendo lo que se conoce como pirámide de población invertida, representada en la *Ilustración 5*: El 26% son mayores de 60 años, un 23% son menores de 39 años y el 19% adolescentes y niños.

Ilustración 5 Piramide poblacional española



Fuente: Elaboración propia, INE

Este problema se está viendo agravado por la diferencia entre natalidad y mortandad, que tienen un valor de 7,12 y 9,49 por mil habitantes respectivamente (INE, 2022). La situación es similar en otros países europeos, pues la generación del baby boom está alcanzando la edad de jubilación y la proporción de personas mayores de ochenta años ha aumentado en todos los estados miembros desde 2001 (INE, 2021). Todo ello podría afectar al sistema de pensiones, al hacer frente una menor porción de la población a las pensiones de un mayor número de personas; lo que podría llevar a incertidumbre y una reducción en el consumo de bienes como los automóviles. La población envejecida, cuyos ingresos dependan en gran parte de las pensiones, evitarán desembolsos elevados en

bienes como automóviles; por lo que podría disminuir de forma significativa la demanda de automóviles en un futuro.

Por otro lado, la concienciación medioambiental, como se ha comprobado en la dimensión político legal, ha sufrido un auge durante los últimos años “sensibilización española hacia problemas medioambientales, la mayoría le atribuye una gravedad extrema” (FBBVA, 2022). Esto ha provocado que el 19% de los consumidores reduzcan el uso del automóvil (FBBVA, 2022) o valoren otras alternativas de transporte como el transporte público o la micromovilidad. España es el líder europeo en el uso de estos vehículos, con un 30% de la población que utiliza la micromovilidad para desplazamientos urbanos (LA VANGUARDIA, 2022). De igual modo, los que utilizan automóviles, han mostrado mayor interés por los híbridos y eléctricos, que han incrementado las ventas de estos vehículos en España un 19,1% en 2022 (ANFAC, 2023).

4.1.4. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

La dimensión tecnológica abarca factores relacionados con el gasto, investigación y desarrollo de la tecnología y otras variables que influyen sobre esta, como su velocidad de transmisión o madurez (Fuentelsaz, Gómez, & Maícas, 2021). La industria automotriz se encuentra en una constante búsqueda, creación y mejora de sus procesos productivos y productos que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes. Estos procesos se están viendo agravados por el comienzo de una transición hacia vehículos eléctricos; por lo que las empresas del sector están llevando a cabo una mayor inversión en crear vehículos híbridos y eléctricos. Ejemplo de ello es el Grupo Volkswagen (formado por Volkswagen, SEAT/CUPRA, Škoda, Audi, Lamborghini, Porsche, Bentley y Bugatti) con su inversión de 10.000 millones de euros para la anteriormente explicada iniciativa *Future: Fast Forward*, que dotará al grupo de una gigafactoría de baterías de vehículos eléctricos y electrificará las fábricas españolas del grupo. Además, ha informado de que planea destinar 122.400 millones de euros entre 2023 y 2027 a la electrificación y digitalización (elmundo, 2023). De igual manera, el resto de grupos de empresas del sector también están llevando a cabo elevadas inversiones con un fin similar, como podría ser el Grupo Hyundai, con 18.200 millones de dólares de inversión en sus centros productivos para producir coches eléctricos en 2030 (Forbes, 2023).

Esta transición a vehículos eléctricos está impulsando otros avances tecnológicos en digitalización, seguridad e interactividad con el usuario. Entre estos se incluyen

vehículos autónomos, sistemas AEB, que detectan a través de sensores posibles peligros (EURONCAP, 2023), y funciones de asistencia al conductor, como control por voz, conectividad con smartphones o cámaras de aparcamiento de 360 grados. De la misma manera, la digitalización ha supuesto una oportunidad para las empresas del sector, que mediante redes sociales y páginas web, están obteniendo más visibilidad y una herramienta para mostrar sus productos y valores. Ha traído consigo consecuencias positivas en relación con la venta online, ya están ofreciendo herramientas en sus plataformas web para facilitar la compra, como la configuración del vehículo con cualquier tipo de extra y la visualización de este a tiempo real, vehículos de ocasión online y ofertas personalizadas para los usuarios: “El 78% de los directivos cree que la mayoría de automóviles nuevos se adquirirán de forma online para el año 2030” (KPMG, 2021).

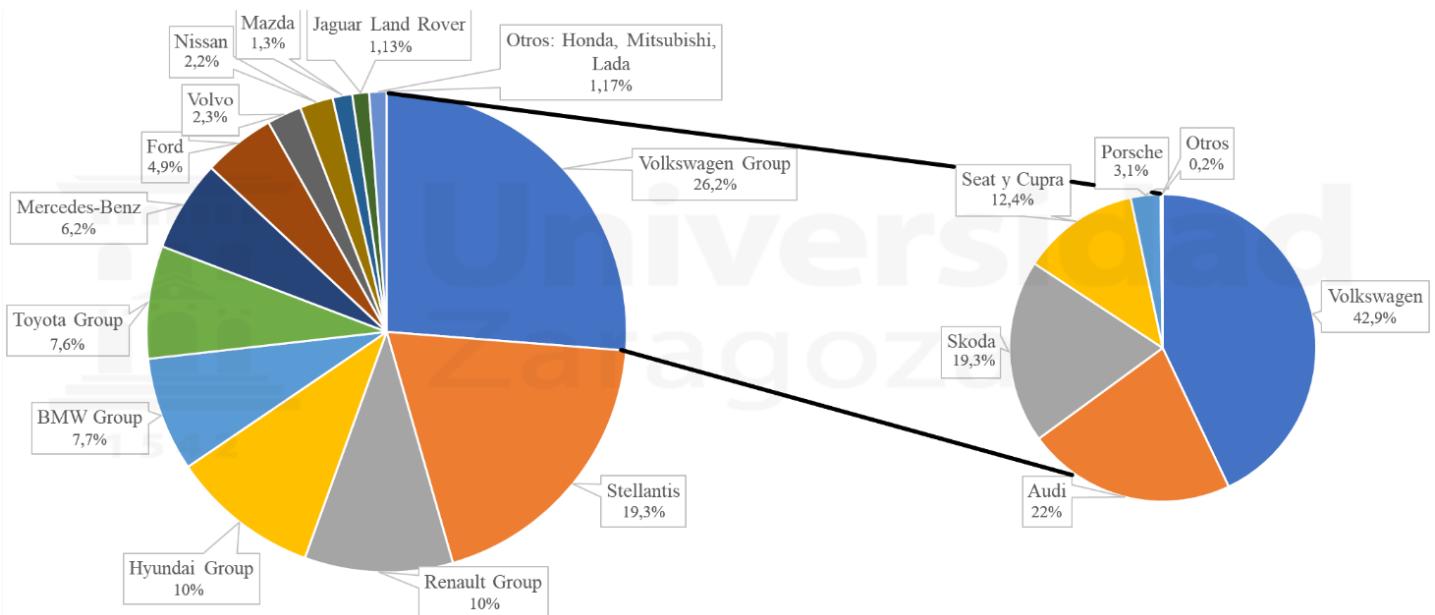
4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Este está formado por todos aquellos factores que afectan a las empresas de un mismo sector. Para su estudio, resulta conveniente utilizar el modelo de núcleo competitivo o de las cinco fuerzas de Porter, que sostiene que la rivalidad dentro de la industria depende del poder negociador de los proveedores y clientes, la amenaza de nuevos entrantes y de los productos sustitutivos.

4.2.1. RIVALIDAD EN EL MERCADO

La rivalidad una industria puede adoptar diferentes formas, como el desarrollo de productos, mejoras en los diferentes servicios que proporcionan las empresas, incrementos de las acciones publicitarias o el establecimiento de precios más bajos, es decir, una rivalidad elevada hará que la rentabilidad de la industria se vea limitada (Fuentelsaz, Gómez, & Maícas, 2021). Por lo tanto, para determinar la intensidad de la rivalidad en el mercado que compite SEAT S.A. se han concretado las empresas más importantes del sector de la fabricación de automóviles y su importancia sobre el mismo a través de la cuota de mercado de cada compañía a nivel europeo. Este sector está formado, principalmente, por grupos de empresas en los que se concentran la gran mayoría de las ventas. Al tratarse de un sector con un alto grado de globalización, se ha elaborado *Gráfico 4* utilizando las ventas de estos grupos de empresas durante 2022 en el ámbito geográfico formado por la Unión Europea, la EFTA (European Free Trade Association) y Reino Unido; destacando por su cuota de mercado los siguientes grupos:

Gráfico 4 Cuotas de mercado Europa 2022 de los principales Grupos de Empresas



Fuente: Elaboración propia, ACEA

Como se observa en este gráfico, SEAT S.A. forma parte del grupo Volkswagen; grupo más influyente en Europa con una cuota de mercado del 26,2%. Este grupo incluye Volkswagen, SEAT, CUPRA, Škoda, Audi, Lamborghini, Porsche, Bentley, y Bugatti; siendo los más influyentes en cuanto a cuota de mercado Volkswagen, Škoda, Audi, SEAT y CUPRA con una cuota de 11,26%, 5,78%, 5,07% y 3,25% respectivamente (ACEA, 2023). De igual forma, el resto de grupos comercializan sus vehículos bajo diversas marcas, como Stellantis, que utiliza Peugeot, Fiat, Citroën y Opel entre otras, o el Grupo Renault, formado por Renault, Dacia y Alpine; aunque también tienen una cuota de mercado considerable otros fabricantes como Ford (4,9%) o Volvo (2,3%), que aunque pertenecen a General Motors y Geely Group respectivamente, son la única marca de estos grupos que participa en este ámbito geográfico (ACEA, 2023).

Con el fin de profundizar en la rivalidad de este mercado, se ha analizado a continuación el grado de concentración sobre Europa y, posteriormente, sobre España mediante el Índice de Herfindahl. Este índice se calcula sumando las cuotas de mercado al cuadrado de las empresas analizadas, y su resultado se encuentra entre 0 y 1; siendo 0 competencia perfecta y 1 monopolio. Como se muestra en el *Anexo 1*, el Índice de Herfindahl en Europa es de 0,05397, es decir, se trata un sector con mucha competencia, poca concentración y un número de empresas elevado que cuentan con características similares y poca diferenciación. Como este índice es menor a 0,2 y el fabricante más

grande tiene una cuota menor al 20% (Volkswagen, 11,6%), este sector se clasifica como competencia perfecta y, según la política de defensa de la competencia de la Unión Europea, es un mercado de competencia simétrica. Asimismo, si se calcula el número equivalente de empresas ($N=1/H$), a pesar de haber 35 fabricantes en Europa, se obtiene que el mercado se comporta como si hubiera 18,53 empresas. Por otra parte, en España, se ha calculado utilizando las matriculaciones de turismos por marca en 2022, agrupando en “Otros” aquellas que han tenido menos de 1.000 matriculaciones. En el *Anexo 2* se muestra como el Índice de Herfindahl en España es de 0,05221, muy similar al europeo; por lo que se mantienen las clasificaciones de competencia perfecta y simétrica, aunque en este caso es Toyota la marca con más cuota de mercado (9,04%). No obstante, existen diferencias notables entre España y Europa en las cuotas de mercado de ciertas marcas. En el España, el Grupo Volkswagen mantiene una cuota de mercado ligeramente inferior (-2,88%) al aminorar su presencia Audi (-1,46%), Škoda (-2,21%) y Volkswagen (-4,03%), las cuales no se ven compensadas por la cuota de mercado superior de SEAT (+3,84) respecto al mercado europeo. Otros grupos que también difieren en cuanto a su cuota de mercado en España son Stellantis y el Grupo Hyundai, al incrementar su cuota de mercado un 4,72% y un 3,71% respectivamente en comparación con Europa.

4.2.2. COMPETIDORES QUE FORMAN LA INDUSTRIA

Como se ha comprobado al analizar la rivalidad, en este sector opera un número elevado de compañías que disponen de una amplia cartera de productos. Para simplificar el análisis de los competidores, se ha optado por estudiar solo aquellas empresas que se consideren competencia directa de SEAT S.A. por comercializar automóviles similares a los modelos más vendidos de esta compañía: CUPRA Formentor, SEAT Arona y SEAT Ibiza. Para identificarlas, es necesario recordar que SEAT S.A. utiliza a SEAT como marca generalista y CUPRA como la marca “premium”; por lo que se analizarán automóviles generalistas para el Ibiza y el Arona y modelos premium para el Formentor. De igual manera, es relevante la clasificación de estos modelos por su carrocería. Tanto el Arona como el Formentor se consideran SUVs, aunque el Arona es pequeño y el Formentor Mediano, mientras que el Ibiza se considera un utilitario. Por lo tanto, por su volumen de ventas tanto en Europa como en España se han identificado y comparado:

- SUVs generalistas pequeños: Dacia Duster, Peugeot 2008, Toyota Yaris Cross, Ford Puma y Renault Captur.

- Utilitarios generalistas: Dacia Sandero, Peugeot 208, Toyota Yaris, Ford Fiesta y Renault Clio.
- SUVs premium medianos: Ford Kuga, Peugeot 3008, Volvo XC40 y Toyota RAV4.

El primer competidor importante es **Dacia**; marca generalista perteneciente al Grupo Renault que busca ofrecer vehículos económicos y prácticos manteniendo unos costes bajos (Dacia, 2023). Entre los cinco modelos que comercializa el Duster (SUV generalista pequeño más vendido Europa) y el Sandero (segundo vehículo más vendido en Europa y España) (JATO Dynamics, 2023), compiten con el Arona y el Ibiza respectivamente. El Duster es un modelo que, en 2022, a pesar de haber vendido 6.868 unidades menos que el Arona en España, en Europa ha vendido 149.648 unidades; situándose el top nueve de coches más vendidos durante 2022 (JATO Dynamics, 2023). Este modelo, de propulsión híbrida y 100 caballos de potencia, se puede adquirir desde 18.948 € (Dacia, 2023), mientras que el Arona parte de 19.090 € y no dispone de motores híbridos, pero sí de versiones con una potencia y precio superior. Por ello, se deduce que al poder utilizar el distintivo ECO y tener prestaciones similares al mismo precio, los consumidores europeos de marcas generalistas prefieren el Duster. Ocurre algo similar con el Sandero, que ha superado con creces las ventas del Ibiza; siendo el segundo vehículo más vendido en 2022 tanto en España (20.782 unidades) como en Europa (200.550 unidades) (JATO Dynamics, 2023). De manera similar a la comparativa entre el Duster y el Arona, el Sandero ofrece un motor híbrido de 20 caballos más que el modelo base de Ibiza, que tampoco dispone de motor híbrido. Además, el Ibiza más caro (14.450 € y el Sandero 13.040 €); por lo que la mayoría de consumidores generalistas prefieren como utilitario el Sandero al ofrecer distintivo ECO, mejores prestaciones y menor precio.

Asimismo, el Grupo Renault está tratando de utilizar **Renault** como marca “premium” (intenta que se perciba como de calidad superior a Dacia, pero su marca premium es Alpine) y, aunque cuenta con una cartera formada por seis automóviles, se han analizado los modelos Captur y Clio. Este fabricante compite contra el Arona con el Captur y contra el Ibiza con el Clio. El Captur cuenta con diferentes motores híbridos, desde 21.244 € su modelo de 90 caballos (Renault, 2023), mientras que el Arona solo dispone de motores de gasolina desde 19.090 € y 95 caballos (SEAT S.A., 2023). En este caso, a pesar ser más caro el Captur, los consumidores europeos han preferido este modelo

sobre el Arona; ya que se han vendido 135.284 unidades durante 2022; mientras que del Arona se han vendido 71.020 unidades en todo el ámbito de actuación de SEAT (SEAT S.A., 2023). Lo mismo ocurre con el Clio, que al ofrecer versiones híbridas con algo menos de potencia y un precio superior (17.531 €, 3081 € más caro que el Ibiza) (Renault, 2023), los consumidores europeos de marcas generalistas han vuelto a preferir aquellos automóviles que tengan un precio económico y versiones híbridas; ya que se han vendido 143.561 unidades del modelo Clio en Europa durante 2022, mientras que del Ibiza se han vendido 51.309 unidades en todo su ámbito de actuación (SEAT S.A., 2023).

Otro competidor relevante es la marca francesa perteneciente al grupo Stellantis **Peugeot**, que sigue una estrategia centrada en la sostenibilidad y tecnología de sus vehículos (Peugeot, 2023). Aunque se considera una marca generalista, ofrece ciertos modelos de una gama superior. Su cartera de productos está formada por nueve automóviles, de los cuales se han estudiado a los modelos 2008, 208 y 3008 por competir contra el Arona, el Ibiza y el Formentor respectivamente. A pesar de que Peugeot vende sus modelos a un precio superior a los de SEAT (desde 18.090 € el 208 y 24.590 € el 2008) (Peugeot, 2023), los modelos 2008 y 208 han superado con creces las ventas del Arona y el Ibiza en Europa durante 2022; siendo las del Peugeot 2008 141.471 unidades y las del 208 (automóvil más vendido de Europa) de 206.816 unidades (JATO Dynamics, 2023). En este caso, las diferencias entre estos modelos se han debido a las preferencias de los consumidores europeos por el diseño, tecnología e imagen de marca de Peugeot. Por otro lado, entre los modelos de una gama superior de Peugeot se encuentra el 3008, cuyo precio base con motor de gasolina es de 30.770 € y 42.840 € el híbrido (Peugeot, 2023). Este modelo compite con el Formentor, cuyo precio base es de 33.040 € en el motor de gasolina y 40.920 € en el híbrido (CUPRA, 2023). En este caso, Peugeot trata de dar un diseño enfocado en el lujo y el confort, mientras que CUPRA trata de enfocarse en la deportividad y en la competición. Por ello, entre los SUVs Premium medianos vendidos en Europa durante 2022, se encuentra el 3008 con 106.752 unidades vendidas y el Formentor con 87.175 unidades vendidas (JATO Dynamics, 2023); siendo preferido el 3008 sobre aquellos consumidores que no les dan tanta relevancia a las prestaciones del motor, pero si a la experiencia premium que ofrece este modelo de Peugeot.

Otra empresa rival que comercializa automóviles en su mayoría generalistas (salvo ciertos modelos de gama alta) es **Toyota**, que forma parte del Grupo Toyota. Esta sigue

una estrategia centrada en la fiabilidad, la tecnología híbrida y eléctrica y la eficiencia en los consumos, y, aunque tiene una cartera de 24 vehículos, se han estudiado los modelos Yaris Cross, Yaris y RAV4, que compiten contra el Arona, el Ibiza y el Formentor respectivamente. Estos tres modelos de Toyota están propulsados exclusivamente por motores híbridos y el Yaris y el RAV4, al igual que SEAT con FR y CUPRA con VZ, cuentan con versiones deportivas; las versiones GR Sport. Por ello, a pesar de ofrecer unos precios más elevados en el caso del Yaris (desde 18.600 €) y el Yaris Cross (25.950 €), los consumidores europeos de marcas generalistas han preferido pagar cierto extra por la imagen de marca de Toyota y automóviles con distintivos ECO (175.713 unidades vendidas del Yaris y 136.986 unidades del Yaris Cross durante 2022) (JATO Dynamics, 2023). Respecto al RAV4, se puede comprar desde 39.900 € (Toyota, 2023), precio muy similar al del Formentor, que se puede adquirir, el modelo híbrido, desde 40.920 €. En cuanto a su gama deportiva, el RAV4 GR se puede adquirir desde 50.600 €, mientras que el Formentor VZ híbrido se puede adquirir desde 48.120 € (CUPRA, 2023). Por ello, al tener prestaciones y precios similares se han vendido en Europa, durante 2022, 87.731 unidades del RAV4 y 87.175 unidades del Formentor (JATO Dynamics, 2023).

Por su parte, **Ford** es una empresa estadounidense que pertenece a General Motors. Es el único fabricante del grupo que se encuentra en Europa y utiliza Ford como marca generalista (aunque tiene versiones deportivas, ST, y modelos que podrían diferir de esta clasificación), y Mustang como marca premium (Ford, 2023). Cuenta con una cartera de productos de doce automóviles, aunque se han analizado los modelos Puma, Fiesta y Kuga, que compiten contra el Arona, Ibiza y Formentor respectivamente. Tanto el Puma (23.780,49 €) como el Fiesta (20.970,47 €) cuentan solo con motores híbridos, mientras que el Kuga tiene versiones tanto de gasolina y diésel como híbridas (Ford, 2023). A pesar de que los modelos Puma y Fiesta son más caros que el Arona y el Ibiza, han superado con creces las ventas estos modelos; vendiendo 136.956 unidades del Puma y 72.822 unidades del Fiesta en Europa durante 2022 (JATO Dynamics, 2023). Respecto al competidor del Formentor, el Kuga se puede adquirir desde 31.777 € y su versión más potente (híbrida de 225 caballos) parte de un precio de 37.064,91 € (Ford, 2023); siendo estos modelos ligeramente más baratos que los modelos de Formentor con prestaciones similares (CUPRA, 2023). Por ello, en el mismo periodo de tiempo se han vendido 127.266 unidades del Kuga y 87.175 unidades del Formentor (JATO Dynamics, 2023).

Finalmente, se ha estudiado la marca perteneciente a Geely Holding Group Volvo; marca premium reconocida por su seguridad y fiabilidad (Volvo, 2023). Su cartera de productos está formada por diez automóviles diferentes, aunque se ha centrado el análisis en el Volvo XC40 por competir contra el CUPRA Formentor. Su modelo de gasolina de 129 caballos parte de un precio de 39.100 € y el modelo híbrido de 211 caballos se puede adquirir desde 51.564 € (Volvo, 2023); ambos más caros y menos potentes que los modelos de Formentor (CUPRA, 2023), pero con una estética enfocada en el lujo y no en la deportividad. En consecuencia, durante 2022 en Europa, se han vendido 98.483 unidades del XC40; 11.308 unidades más que el Formentor (JATO Dynamics, 2023).

4.2.3. LOS PROVEEDORES Y SU PODER NEGOCIADOR

Los proveedores dotan a una empresa de los recursos y materiales necesarios para el desarrollo de su actividad. Es relevante su estudio ya que cuanto mayor sea su poder, mayores costes tendrán que soportar los participantes de la industria y menor será su atractivo (Fuentelsaz, Gómez, & Maicas, 2021). La mayoría de proveedores de SEAT S.A. se encuentran integrados en su parque industrial de proveedores junto a la fábrica de Martorell. Está formado por seis naves que alojan los proveedores que suministran *just in time* a la planta de Martorell (seat-mediacenter, 2023). Por ello, el poder negociador de estos proveedores es bajo, ya que se encuentran en las propias instalaciones de SEAT S.A.. No obstante, tiene otros proveedores, como los de chips y semiconductores; cruciales para la producción de componentes electrónicos, baterías y sistemas de control de tracción de los vehículos (sector automotriz posee un 10% de cuota de mercado mundial de esta clase de componentes) (elEconomista.es, 2021). La importancia de estos se ha visto reflejada durante la crisis de semiconductores, que afectó gravemente la industria, llegando a parar plantas productivas como las de SEAT S.A.. Otro agravante ha sido la gran dependencia de las empresas del sector sobre TSMC y Samsung, que dominan la fabricación y envío de chips a nivel mundial (Gamarra, 2022). Algunos fabricantes han optado por reducir la dependencia sobre estos proveedores, como Ford, que se ha asociado con el fabricante de microchips GlobalFoundries, el Grupo Stellantis, que fabricará sus propios microchips para cubrir el 80% de sus necesidades o el Grupo Volkswagen, que ha creado el grupo de trabajo COMPASS para gestionar de forma coordinada el suministro de semiconductores a las plantas del grupo (Fuentes, 2022). No obstante, el poder negociador de los proveedores de estos componentes se considera alto,

ya que el sector de los semiconductores está muy concentrado, no depende del sector del automóvil para generar ingresos y no existen sustitutos de esos componentes.

Por otro lado, se han destacado los proveedores más relevantes de SEAT S.A. ante la electrificación de la empresa. Con el *Future: Fast Forward*, la compañía identificó que necesitaba proveedores que cubran sus necesidades de formación, digitalización, conectividad y fabricación de sistemas de recarga, baterías y otros componentes (Agrupación F3, 2023). Para cubrir estas necesidades, SEAT S.A. ha formado un clúster de proveedores compuesto por 62 empresas lideradas por el Grupo Volkswagen. Entre estas se encuentra PowerCo, filial del Grupo Volkswagen y promotora de la gigafactoria de baterías de Sagunto, Grupo Sesé, proveedor global de origen español de servicios de logística, Iberdrola, grupo energético español que genera y distribuye energía eléctrica, BOSCH, multinacional proveedora de tecnología y servicios relacionados, WIP Proyectos Industriales, empresa ingeniera especializada en la automatización de procesos y, entre otras muchas empresas, Vicomtech, centro tecnológico especializado en la inteligencia artificial (Agrupación F3, 2023).

4.2.4. LOS COMPRADORES Y SU PODER NEGOCIADOR

El estudio del poder negociador de los compradores es esencial para cualquier empresa, ya que, si es elevado, el sector será menos atractivo; pudiendo exigir estos mayor calidad y menores precios (Fuentelsaz, Gómez, & Maícas, 2021). Como se ha visto al analizar los competidores, hay muchas empresas que ofrecen automóviles similares a los de SEAT S.A.. Cuando esta empresa no cubre las necesidades de los consumidores particulares, estos, al no tener costes de cambio, prefieren vehículos de la competencia que satisfagan sus necesidades, ya tengan mejores prestaciones, lujo, precio, etc. Estas ventas a particulares las lleva a cabo a través de una amplia red de concesionarios y talleres, aunque también vende a empresas, que obtienen descuentos por lotes, y proporciona servicios de sharing con su marca SEAT MÓ (SEAT S.A., 2023). Vende a empresas como AVIS, que alquila coches como el Ibiza, León o Ateca, con presencia en toda España (en 2022 ha recibido también motos de SEAT MÓ) (SEAT S.A., 2023) o Europcar, empresa internacional francesa de alquiler que alquila todos los modelos de la marca SEAT y el CUPRA Formentor (Europcar, 2023). Por último, en lo que respecta a servicios de sharing, cuenta con SEAT MÓtosharing, una aplicación que alquila scooters, coches eléctricos e incluso barcos eléctricos en el puerto de Mahón (en colaboración con

Rebot Yatchs) (SEAT S.A., 2023). En conclusión, el poder negociador de los clientes particulares es bajo y el de las organizaciones que adquieren productos de SEAT S.A. es elevado. Esto se debe a que los particulares no pueden negociar el precio de los automóviles y las empresas clientes de SEAT S.A., como las compañías de alquiler de vehículos, obtienen descuentos por volúmenes de compra altos y descuentos por lotes.

4.2.5. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

La entrada de nuevas empresas en la industria de SEAT S.A. implicaría una disminución de la cuota de mercado de las compañías ya establecidas en este. El riesgo de que puedan o no entrar depende de dos factores: las barreras a la entrada y la reacción de las empresas establecidas (Fuentelsaz, Gómez, & Maícas, 2021). La industria automotriz se caracteriza por la gran cantidad de barreras de entrada que la rodean. Entre estas, destacan las economías de escala, ya que las empresas instauradas en el mercado poseen ventajas en cuanto a menores costes de producción conforme aumenta la cantidad producida. Sin embargo, estas empresas, en la actualidad, solo cuentan con economías de escala en cuanto a motores de combustión o variaciones híbridas de estos, es decir, aún no se aprovechan de economías de escala en la fabricación de vehículos eléctricos; aunque como ha indicado José López Tafall, expresidente de ANFAC, sobre la mitad de esta década producir un eléctrico costará lo mismo que uno de combustión (ANFAC, 2021). No obstante, conseguir de economías de escala en una compañía que no pertenezca a la industria es complicado, al tener que comenzar su actividad con un elevado desembolso para poner en marcha el proceso productivo de la misma (infraestructuras, maquinaria, empleados, proveedores, etc); desembolso al que habría que sumarle la gran inversión necesaria para el desarrollo tecnológico de vehículos sostenibles. Ejemplo de ello es el Grupo Volkswagen, que destinará 122.400 millones de euros entre 2023 y 2027 para la electrificación y digitalización) (elmundo, 2023). Sin embargo, fabricar un coche eléctrico es más sencillo y requiere menos componentes que un vehículo de combustión. Asimismo, cada vez son menos los vehículos que se producen anualmente y, en consecuencia, las empresas del sector están planteando cerrar ciertas fábricas (CincoDías, 2022). Por ello, al necesitar de menos infraestructuras y ser un proceso productivo más sencillo, podrían verse aminoradas las barreras de entrada de esta industria. Por otra parte, en relación con los grupos de empresas, el sector se encuentra dominado por empresas que colaboran mediante alianzas estratégicas, ya sean horizontales, verticales o grupos de

empresas, las cuales, al compartir recursos, inversiones en I+D, décadas de experiencia y una clientela fiel a sus marcas, incrementan las barreras de entrada del sector.

4.2.6. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Las empresas compiten no sólo con aquellas que forman el sector, sino también con otras que satisfacen las mismas necesidades pero con otros productos o servicios. Los principales sustitutivos de los automóviles son las alternativas de movilidad urbana, patinetes eléctricos, bicicletas, ciclomotores o motos, los servicios de transporte, tanto de movilidad urbana (autobús, tranvía o metro), como de interurbana (tren, ferrocarril, barco o avión), y las empresas de alquiler de vehículos o las de car-sharing. El porcentaje de ciudadanos que utiliza patinetes eléctricos y bicicletas para el transporte urbano en Europa es cada vez mayor, siendo el país que más los utiliza España (30% de los españoles), seguido de Italia, el 28% de la población, y Francia, el 25% de los habitantes (LA VANGUARDIA, 2022). De la misma manera, el uso de ciclomotores y motos en Europa está aumentando, “los ciudadanos valoran positivamente estos vehículos por su comodidad en la movilidad personal diaria” (acem, 2023); lo cual se ha visto reflejado en la venta estos vehículos durante 2022, que se ha mantenido (0,1% más respecto a 2021) a pesar de que la de automóviles disminuyó un 4,5% (ACEA, 2023). Todas estas alternativas de movilidad urbana son ofrecidas también en las aplicaciones de vehículos compartidos, que facilitan desde patinetes eléctricos hasta alquiler de automóviles en algunos casos y se encuentran en la mayoría de las grandes ciudades europeas (euronews, 2023). No obstante, algunos de los productos y servicios sustitutivos del automóvil no parecen suponer una amenaza relevante para SEAT S.A., al contar con su marca SEAT MÓ, que comercializa patinetes eléctricos, ciclomotores y motos, y con la aplicación SEAT MÓtosharing, que, aunque no alquila actualmente ni patinetes eléctricos ni bicicletas, ofrece motos y coches 100% eléctricos (SEAT S.A., 2023). Sin embargo, las plataformas de car-sharing están tomando cada vez más relevancia (“En 2024 se estima que el mercado europeo de car-sharing va a superar el valor de 4.000 millones de euros”) y se estima el 10% de la población adoptará este tipo de movilidad como su principal medio de transporte en 2025 (Parseur, 2023). Además, estas plataformas en Europa suelen utilizar coches eléctricos y, aunque empresas como Volkswagen han hecho pactos con empresas como Zipcar (pionera de car-sharing con presencia en 384 ciudades con 16.000 vehículos) para que utilicen sus vehículos, podría ser una amenaza para las empresas del

sector; ya que si el uso de estos sistemas sigue incrementando, podría retrasar o disuadir a las personas de comprar automóviles (o incluso vender el que ya disponían); por lo que las matriculaciones del sector disminuirán considerablemente (ScienceDirect, 2022).

En cuanto a los servicios de transporte que sustituyen al automóvil, en países como España cada vez son más los usuarios que hacen uso de estos; ya que su uso para transporte urbano ha crecido un 26,7% en 2022 y un 33,8% para interurbano (INE, 2023). Dentro de los servicios de transporte urbano más utilizados se encuentra el autobús, que se ha incrementado su uso un 23,5%, seguido del metro, que ha aumentado un 31,3% (INE, 2023). En relación con los servicios de transporte interurbano más utilizados, el incremento de su uso se ha debido a un mayor número de viajes en autobús, ferrocarril, avión y barco; cuyo número de viajeros ha aumentado en 2022 un 32%, 34,3%, 58,1% y 44,6% respectivamente (INE, 2023). Por ello, se podría concluir que las preferencias de la población parecen estar cambiando hacia el uso del transporte público sobre el privado, al ser una alternativa menos contaminante y tener mejor relación calidad-precio. No obstante, la industria del automóvil está trabajando para conseguir un futuro menos contaminante y las empresas de este sector ofrecen una amplia gama de productos, por lo que la influencia del transporte privado podría mantenerse durante los próximos años; siendo hoy en día la amenaza de productos sustitutivos para SEAT S.A. baja.

5. ANÁLISIS INTERNO

En esta sección se ha tratado de estudiar la situación interna de SEAT S.A. a través de la cadena de valor y la teoría de recursos y capacidades; lo cual permitirá determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de esta compañía (DAFO) y las propuestas de actuación para abordar los diferentes retos identificados (CAME)

5.1. LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un instrumento que consiste en descomponer las actividades estratégicas relevantes de una empresa con el fin de comprender el comportamiento de sus costes y sus fuentes de diferenciación. En este análisis, propuesto por Porter (1985), se distingue entre dos tipos de actividades, las primarias, compuestas por las actividades de logística interna, las de logística externa, las de fabricación, las de marketing y las de servicio postventa, y las de apoyo, que son las que facilitan la realización de las primarias (Fuentelsaz, Gómez, & Maícas, 2021). Dichas actividades se han analizado

principalmente sobre la fábrica de Martorell por ser el centro productivo más representativo de SEAT S.A. (SEAT S.A., 2023):

5.1.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

En primer lugar, la **logística interna** está compuesta por la recepción, almacenaje y distribución de materias primas. SEAT S.A., a través de su parque industrial de proveedores, recibe *just in time* los aprovisionamientos necesarios para las cadenas de montaje; lo que le permite manejarlos sin necesidad de grandes almacenes. Esta empresa ha gestionado 6.150,4 millones de euros en materiales y accesorios para Martorell en 2022 (SEAT S.A., 2023) y, para administrar estos materiales, cuentan con un reconocido sistema de gestión llamado “Control Tower”, que monitoriza en tiempo real el flujo de materiales, anticipa las necesidades de cada línea productiva y controla la distribución de estos para disminuir plazos de entrega y optimizar su transporte (SEAT S.A., 2023).

En segundo lugar, la **fabricación** se encarga de convertir las materias primas en el producto final. SEAT S.A. produce sus automóviles utilizando un sistema *just in time*, que durante 2022, en Martorell, se ha visto condicionado por una plantilla en situación de ERTE, que por las condiciones pactadas entre la compañía y los sindicatos, el trabajo en cada línea productiva se adaptaba en función del nivel de suministro de piezas en cada momento. Estas líneas cuentan con soluciones tecnológicas innovadoras como su robot de corrección automática de pintura, que escanea la carrocería, detecta imperfecciones y corrige los defectos sin la intervención de ningún empleado. Asimismo, su cadena productiva tiene un alto grado de automatización gracias a sus 678 robots predictivos, que mantienen las piezas de soldadura en buen estado para evitar paralizar la cadena y sus 53 robots móviles autónomos, que facilitan el transporte de piezas (SEAT S.A., 2023).

En tercer lugar, a través de la **logística externa** almacenan y distribuyen sus automóviles a los consumidores. SEAT S.A., al seguir un modelo *JIT*, mantiene el menor nivel de inventario posible y solo almacena automóviles temporalmente antes de ser entregados en SEAT Service (seat-mediacenter, 2023). Estos son distribuidos a 72 países y a miles de puntos de venta de su red comercial mediante camiones, ferrocarriles y barcos. Para el transporte de automóviles entre Martorell y el Puerto de Barcelona cuenta con una flota de camiones y “megatrucks”, es decir, camiones de 25,25 metros que permiten cargar hasta 11 vehículos; dos más que un camión estándar. Igualmente

distribuye automóviles hacia el centro y este de Europa a través de barcos y ferrocarriles; medio de transporte que durante 2022 ha trasladado 44.181 vehículos (SEAT S.A., 2023).

En cuarto lugar, el **marketing y ventas** lo forman actividades que sirven tanto para inducir la compra de un producto como para que el consumidor pueda adquirirlo. Cada vez son más las facilidades que proporciona esta empresa para comprar sus vehículos. Su página web cuenta con herramientas para configurar automóviles con cualquier tipo de extra y la visualización de estos a tiempo real, la localización de coches nuevos y usados y ofertas personalizadas para cada usuario. Por otro lado, en 2022 ha llevado a cabo diferentes actividades para inducir la compra de sus vehículos. Con SEAT, ha realizado conferencias internacionales, talleres, charlas, exposiciones, campañas solidarias, ciclos de literatura, arte y música y patrocinio de eSPORTS entre otros. En cuanto SEAT MÓ, está llevando a cabo una estrategia de marketing 100% digital, apoyada en Tiktok, Instagram y YouTube como principales canales de promoción. Por último, con CUPRA participa en competiciones de carreras como el FIA ETCR eTouring o la Fórmula E, colabora con el FC Barcelona, patrocina campeonatos de pádel, eSPORTS y un largo etcétera de experiencias relacionadas con el mundo virtual (SEAT S.A., 2023).

La última actividad del ciclo económico es el **servicio postventa**, que realiza o mantiene el valor del producto. Esta empresa cuenta con SEAT Service, una instalación de 8.000 metros cuadrados dedicada a actividades de postventa entre otras (seat-mediacenter, 2023). Además, ofrece una garantía de reparaciones de 3 años sin limitación de kilómetros y, para consultas y reclamaciones, los clientes pueden dirigirse a los importadores y servicios autorizados de cada país para agilizar la resolución de problemas; aunque también dispone de un departamento central que gestiona y resuelve consultas. El éxito de esta última práctica ha sido destacable, ya que en 2022 han resuelto el 98,9% de las reclamaciones y consultas (SEAT S.A., 2023). Asimismo, la satisfacción de clientes es fundamental para esta compañía; por lo que implementaron la herramienta de medición CEM 360°, que mejoró el nivel de conocimiento de la experiencia de los clientes y los elementos que impulsan su satisfacción y lealtad (SEAT S.A., 2023).

5.1.2. ACTIVIDADES DE APOYO

En primer lugar, el **aprovisionamiento** son actividades relacionadas con el proceso de compra de los factores productivos. Como consecuencia de los factores externos, el área de aprovisionamiento de SEAT S.A. ha desarrollado varios protocolos para mantener

la producción. El Grupo Volkswagen creó el grupo de trabajo COMPASS, que integra todas sus marcas y gestiona de forma coordinada los aprovisionamientos de semiconductores a las plantas del grupo. Además, ha integrado nuevas funciones como la gestión de los componentes necesarios para vehículos eléctricos urbanos (proyecto Small BEV) para las marcas del grupo. Anteriormente, cada marca gestionaba sus compras, pero esta vez será SEAT S.A. la responsable del aprovisionamiento de todos los materiales de este proyecto; con lo que la compañía asume un rol estratégico muy importante en la apuesta del Grupo Volkswagen por la movilidad eléctrica accesible (SEAT S.A., 2023).

En segundo lugar, las actividades de **desarrollo tecnológico** engloban la mejora de productos y procesos productivos. SEAT S.A. y el Grupo Volkswagen están llevando a cabo una fuerte inversión con el *Future: Fast Forward*, que facilitará el desarrollo de vehículos eléctricos al desarrollar su digitalización y adaptar la cadena de valor a la fabricación de estos automóviles. Otra novedad importante en su proceso productivo ha sido el inicio de la renovación de la prensa PXL de Martorell por la nueva prensa del Taller 1A, la cual se adaptará mejor a la fabricación de piezas de los futuros modelos eléctricos. Por otro lado, la compañía está trabajando para ser una empresa de CO₂ neutral en 2050 a través de la electrificación de productos y procesos y la generación y utilización de energía renovable en estos. A través de la estrategia “Move to Zero” trata de implementar un modelo de economía circular en el que se reduzca el uso de recursos naturales, se utilicen materiales reciclados y fuentes renovables (SEAT S.A., 2023).

Las actividades de **gestión de recursos humanos** se encargan de la búsqueda, contratación, formación y compensación de los empleados de una empresa. SEAT S.A. fomenta la igualdad y diversidad en su plantilla. Cuenta con 14.196 empleados de 68 nacionalidades, un 20,4% mujeres (4,2% de estas ocupan puestos directivos) y un 7% LGTBI+. La edad media de esta plantilla es de 45,7 años, con una antigüedad media de 18,3 años y un nivel de estudios mayoritariamente de educación básica (31,7%); aunque el 76,1% de sus empleados están incluidos en programas de formación y los porcentajes de otros niveles de estudios, como universitario (20,6%), son relevantes en la compañía. El 99,6% de estos contratos son fijos, con una remuneración media anual de 47.766 € en hombres y 46.690 € en mujeres y, a pesar del tamaño de la compañía, solo han despedido a 61 personas en 2022. Por otro lado, en 2022 firmó el 20º Convenio Colectivo, en el que ha acordado reducir la jornada individual, aumentar 6,5% los salarios, incrementar la

retribución variable según el resultado operativo anual, y programas de formación para adaptarse a las nuevas tecnologías y los vehículos eléctricos (SEAT S.A., 2023).

Por último, la **infraestructura** de la empresa apoya a toda la cadena de valor. La de SEAT S.A. es bastante amplia al pertenecer al Grupo Volkswagen. Cuenta con dos fábricas, la de Martorell y la de Barcelona, que se suministran a través de su parque de proveedores; aunque utiliza las plantas del grupo de República Checa, Alemania y Portugal. Otras instalaciones relevantes son su Centro Técnico, dedicado a actividades de I+D y único de España que tiene tecnología para el desarrollo integral de un vehículo, el de Prototipos de Desarrollo, único centro del sector en España, o su centro de Diseño, con una superficie de 5.600 metros cuadrados. Otras instalaciones relevantes son CUPRA Racing, dedicada al mundo de la competición, SEAT Service, 8.000 metros cuadrados dedicados a la postventa y al almacenaje de vehículos, SEAT Componentes, que fabrica sus cajas de cambio y la mayoría del Grupo Volkswagen, y el Centro de Recambios, 75.000 metros cuadrados para distribuir sus recambios y los de Volkswagen, Audi y Škoda en España (seat-mediacenter, 2023).

Tras el análisis de las principales actividades de SEAT S.A., se podría concluir que las que más fuentes de ventaja competitiva tienen son la logística interna, al contar con el parque industrial de proveedores y su sistema “Control Tower” (premio “Excelencia Logística” en XXXII Premios CEL), en la fabricación, por la elevada automatización de sus fábricas, en marketing y ventas, al ofrecer gran cantidad de facilidades y realizar cientos de actividades para inducir la compra de sus automóviles, y en la infraestructura, que, además de contar con sus fábricas y las innovadoras instalaciones cerca de estas, utiliza en menor medida los centros del resto de empresas del Grupo Volkswagen.

5.2. LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA COMPAÑÍA

Las empresas se pueden analizar como el conjunto de recursos y capacidades que les permiten obtener ventajas competitivas, es decir, de activos y habilidades directivas que afectan a la rentabilidad de una empresa. A continuación, se han analizado los recursos tangibles, intangibles y humanos de SEAT S.A. y las capacidades de la misma.

5.2.1. RECURSOS TANGIBLES

En esta categoría se encuentran los recursos físicos y los financieros. Los **recursos físicos** de SEAT S.A. están compuestos principalmente por su inmovilizado material, que

ha tenido un valor de 1.461,5 millones de euros en 2022. Entre estos se encuentran edificios e instalaciones de vida útil de hasta 50 años, como las fábricas de Martorell y Barcelona, SEAT Componentes, SEAT Service, el parque industrial de proveedores y sus Centros Técnicos, de Prototipos, de Diseño y de Recambios. Asimismo, el valor de su inmovilizado material incluye maquinarias, utillaje y mobiliario, como los diferentes robots anteriormente explicados y la prensa PXL entre otros, que tienen una vida útil de hasta 35 años, y los activos adquiridos o utilizados por el Grupo Volkswagen; que guardan relación con el uso de las plantas productivas del grupo. No obstante, dentro de estos recursos físicos también se encuentran las existencias de la empresa por valor de 624,7 millones de euros en 2022; ya sean materias primas, otros aprovisionamientos, productos en curso, semiterminados o terminados (SEAT S.A., 2023).

Por otra parte, para el análisis de los **recursos financieros** se han calculado las principales ratios contables de SEAT S.A. y su evolución en la *Tabla 1*. El ratio de liquidez de esta empresa, que es la capacidad de afrontar sus pagos a corto plazo, ha sido menor que uno en los últimos cinco años, es decir, tiene problemas de liquidez y podría haber suspensión de pagos al llevar varios años manteniendo esta situación.

Tabla 1 Principales ratios contables de SEAT S.A.

Ratio	Cálculo	2022	2021	2020	2019	2018
Liquidez	AC/PC	0,47	0,31	0,34	0,54	0,55
Solvencia	A/P	1,26	1,28	1,38	1,52	1,49
Cobertura	(PN+PNC)/ANC	0,53	0,43	0,50	0,64	0,63
Endeudamiento	P/PN	3,81	3,61	2,64	1,93	2,04
Rentabilidad Económica (%)	Result. Ord antes de imp./A *100	-0,12	-6,72	-5,89	7,76	5,65
Retabilidad Financiera (%)	Result. Ord antes de imp./PN *100	-0,55	-30,94	-21,43	22,77	17,19

Fuente: Elaboración propia, Sabi, Informe Anual SEAT S.A. 2022

La solvencia, que mide la capacidad de pago de la empresa, se ha mantenido mayor que uno y, aunque ha disminuido desde la pandemia, se observa que SEAT S.A. es solvente y no hay riesgo de quiebra. Sin embargo, cuenta con dificultades para hacer frente a las inversiones a largo plazo con recursos permanentes, al mantenerse el ratio de cobertura menor que uno durante los últimos años, y una deuda cada vez más elevada; ya que en 2019 tuvo 1,93 veces más financiación externa que recursos propios y en 2022 ha sido 3,81 veces mayor. Finalmente, tanto la rentabilidad económica como la financiera han empeorado notablemente como consecuencia de la pandemia y el resto de factores externos que afectaron a la empresa. No obstante, está recuperando su rentabilidad y en la actualidad, como se muestra en la *Tabla 1*, se sitúan ambos indicadores casi en cero.

5.2.2. RECURSOS INTANGIBLES

En esta categoría se encuentran todos aquellos recursos que no son palpables pero tienen una gran importancia para las empresas. Dentro estos se encuentra la tecnología, la reputación y la cultura empresarial, y parte de ellos están integrados en los 1.694,4 millones de euros de inmovilizado intangible de la empresa (SEAT S.A., 2023). En primer lugar, SEAT S.A. posee **recursos tecnológicos**, como 531 patentes, que abarcan desde un simple soporte hasta complejos sistemas de ensamblaje de la carrocería (OEPM, 2021). Asimismo, cuenta con aplicaciones y programas, como su sistema de gestión “Control Tower”, que monitoriza, anticipa y controla materiales, el programa de corrección automática de pintura, que escanea la carrocería y detecta fallos en la pintura y las herramientas que proporciona en su página web, como configuradores de vehículos o localizadores de coches nuevos y usados. Además, en los centros de Diseño, Prototipos y Técnico, instalaciones en las que trabajan un total de 1.647 empleados, disponen de herramientas de simulación, cálculo y realidad virtual con las que realizan pruebas, estudios aerodinámica, rigidez, y otros elementos sin necesidad de construir el vehículo de forma física. Una vez efectuadas estas pruebas y prototipos virtuales, diseñan mediante programas informáticos los primeros prototipos físicos (seat-mediacenter, 2023).

Por otra parte, la **reputación** de SEAT S.A. se refleja en factores como la satisfacción de sus clientes; que obtuvo un 85% en SEAT y un 76% en CUPRA de clientes satisfechos en ventas y un 78% y 71% respectivamente en postventa. Además, esta empresa ha obtenido premios en la mayoría de sus modelos, destacando de SEAT el León, “Mejor coche familiar”, “Mejor relación precio/calidad” o “Auto del año”, y de CUPRA el Formentor, “SUV del año”, “Mejor Coupé-SUV”, “Mejor C-SUV Híbrido Enchufable” entre muchos otros premios (SEAT S.A., 2023). Por factores como estos, es la empresa del sector automotriz que mejor puntuación reputacional ha recibido en España por el Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) durante 2022 (Merco, 2022); aunque de forma global no se encuentra entre las compañías que mejor reputación tienen.

Por último, SEAT S.A. tiene una **cultura** basada en empleados motivados, empoderados y comprometidos, que trabajan en equipo teniendo en cuenta la diversidad y la inclusión bajo el lema “Inspirar a atreverse para tener éxito como equipo”. Desde 2019 han desarrollado el proyecto “Cooltura”, que se basa en que los profesionales tienen potencial y actitud para obtener los mejores resultados a través de la innovación y la

colaboración; siendo los pilares de este proyecto pensar diferente, ser atrevidos y crear juntos. Para garantizar estos valores, SEAT S.A. se ha basado en más de 14.000 opiniones de empleados y ha firmado el 20º Convenio Colectivo, en el que se garantiza un entorno de diversidad e inclusión y diversos programas de formación (SEAT S.A., 2023).

5.2.3. RECURSOS HUMANOS

Como se ha mencionado en la cadena de valor, SEAT S.A. cuenta con 14.196 empleados, de los cuales 2.903 son mujeres. Estos se dividen entre los que tienen hasta 30 años (6,5%), los que se encuentran entre 31 y 40 años (18%), aquellos que tienen entre 41 y 50 años (43,2%) y los mayores de 50 años (32,3%). El nivel de estudios de su plantilla es bastante variado: 31,7% tiene educación básica obligatoria, 22,3% FP de ciclo medio, 25,4% FP de ciclo superior y 20,6% educación universitaria. No obstante, el 76,1% se encuentra incluido en programas de formación, siendo la mayoría técnicos y administrativos (64,1%) y el resto mano de obra directa (26,4%) e indirecta (9,5%). El 99,6% de sus empleados cuenta con contratos fijos y todos ellos trabajan en jornada completa; por lo que reciben una remuneración anual media de 47.766 € en hombres y 46.690 € en mujeres. Si se profundiza en la retribución que reciben, se observa que cuanto mayor es su edad mayor es su remuneración, y los puestos que más cobran son los técnicos y administrativos, con una remuneración media anual de 63.276 €, seguidos de la mano de obra indirecta, que cobran una media anual de 50.704 € y finalmente la mano de obra directa, que reciben una media anual de 38.552 € al año (SEAT S.A., 2023).

5.2.4. CAPACIDADES

Las capacidades son las habilidades de una empresa para gestionar sus recursos de forma eficiente y obtener buenos resultados. En primer lugar, SEAT S.A. cuenta con capacidades asociadas al conocimiento del sector automotriz; ya que lleva operando en este desde hace 73 años. Además, al formar parte del Grupo Volkswagen, comparte conocimientos con el resto de compañías del grupo; las cuales le ayudan a lograr la mejor combinación de recursos posible y facilitan su adaptación a cambios en el entorno. No obstante, las capacidades de SEAT S.A. más destacables se pueden ver reflejadas en la combinación de recursos que utiliza para hacer posible su modelo productivo *just in time*. Esta empresa trabaja con proveedores cercanos a sus fábricas que le proporcionan los materiales y componentes pertinentes en el momento que se necesitan; los cuales se monitorizan con su sistema “Control Tower” para minimizar su almacenamiento. Este

mismo sistema distribuye de forma eficiente los recursos a cada línea productiva, proceso que se ve facilitado por el alto grado de automatización de las plantas productivas, y comienza la producción del vehículo. Una vez ha terminado el proceso productivo se envían los vehículos para evitar mantener inventarios, aunque si es necesario, almacenan temporalmente estos vehículos en SEAT Service.

5.3. ANÁLISIS VRIO

Una vez analizados los recursos de la compañía, se ha desarrollado la *Tabla 2* para comprobar si son fuente de ventaja competitiva sostenible. Estos deben de ser valiosos, si ayudan a aumentar el valor percibido de sus productos, escasos, si pocas empresas cuentan con esos recursos, difíciles de imitar y tener una organización adecuada.

Tabla 2 Análisis VRIO de SEAT S.A.

	Recursos	Valiosos	Escasos	Difícil Imitar	Organizado	Resultado	Recursos que poseen una VC
Tangibles	Fábricas	SI	NO			No hay VC	-
	Instalaciones	SI	SI	NO		VC No sostenible	Centro Técnico y Prototipos
	Parque Prov.	SI	SI	SI	SI	VC Sostenible	Parque de proveedores
	Maquinaria	SI	NO			No hay VC	-
	Financieros	SI	NO			No hay VC	-
Intangibles	Tecnológicos	SI	SI	SI	SI	VC Sostenible	"Control Tower"
	Reputación	SI	SI	NO		VC No sostenible	Reputación en España
	Cultura	SI	NO			No hay VC	-
Humanos	Personal	SI	NO			No hay VC	-

Fuente: Elaboración propia

Dentro de sus **recursos tangibles**, no tiene ventajas competitivas ni en fábricas ni en maquinaria. Son recursos valiosos pero no escasos; ya que sus competidores, al pertenecer a grupos de empresas, se aprovechan de una cantidad de fábricas similar y disponen de una elevada automatización en su maquinaria. No obstante, cuenta con recursos escasos como el único centro técnico de España capacitado para el desarrollo integral de vehículos y único centro de prototipos de España; aunque la ventaja competitiva de estos no es sostenible, al no encontrarse en situación de desventaja las empresas que no disponen de estas instalaciones. Por último, si tiene una ventaja competitiva sostenible con su parque de proveedores, ya que es valioso, pocas empresas cuentan con este recurso, difícil de imitar, por tener que integrar en su cadena de suministro a los proveedores y mantener relaciones a largo plazo con estos, y tiene una estructura organizativa adecuada.

En cuanto a sus **recursos intangibles**, todos ellos se consideran valiosos, pero solo le aporta una ventaja competitiva sostenible la tecnología. La cultura de la compañía, a

pesar de lograr una empresa comprometida y motivada, no se considera un recurso escaso; ya que muchos competidores cuentan con culturas similares. Por otro lado, la reputación aporta a la empresa una ventaja competitiva, al ser la empresa de automóviles con mejor reputación en España, aunque esta ventaja no es sostenible porque el resto de empresas internacionales no se encuentran en una situación de desventaja. Por último, retomando la tecnología de SEAT S.A., cuenta con una ventaja competitiva temporal en las 531 patentes que posee, al ser además de valiosas difíciles de imitar. Sin embargo, donde obtiene una ventaja competitiva sostenible es en su sistema “Control Tower” (premio “Excelencia Logística” en XXXII Premios CEL) por ser valioso, ser la única empresa que dispone este recurso, ser difícil de imitar, ya que ha sido creado por SEAT S.A. y solo esta empresa conoce su funcionamiento y como ha sido elaborado, y cuenta con una estructura organizativa adecuada que le permite hacer uso de este sistema y llevar a cabo el modelo *just in time* con los menores tiempos de espera e inventarios posibles.

Por último, los **recursos humanos** de esta compañía se consideran valiosos por su cultura empresarial, los programas de formación y una plantilla con cada vez mayor nivel de estudios que logra incrementar el valor percibido de los productos que fabrican. No obstante, muchas empresas tienen recursos humanos similares y, por factores como la transición a vehículos eléctricos las empresas de la industria están aumentando su formación, es decir, se encuentran en paridad competitiva y SEAT S.A. no cuenta con una ventaja competitiva en cuanto a su personal.

5.4. ANÁLISIS DAFO Y ANÁLISIS CAME

Para sintetizar toda la información del presente análisis estratégico, se ha elaborado un análisis DAFO. Este análisis es de gran utilidad para mostrar la situación actual de la empresa a través de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la compañía que se han encontrado a lo largo del documento. Asimismo, se ha complementado el DAFO de SEAT S.A. con el análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar), compuesto por las propuestas de actuación que podría llevar a cabo esta empresa para abordar los retos identificados. En la *Tabla 3* se observan los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (amenazas y oportunidades), previamente analizados, que afectan a SEAT S.A. y, tras recopilar los factores internos y externos en el análisis DAFO, en la *Tabla 4* se han propuesto ciertas acciones que podría llevar a cabo la empresa para actuar sobre los retos representados en la *Tabla 3*:

Tabla 3 Análisis DAFO de SEAT S.A.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - La marca SEAT solo cuenta con dos modelos con distintivo ECO o 0 emisiones - Depende de Europa; presencia escasa o nula en Norteamérica, Asia, África y Oceanía - En España, país más importante de la marca SEAT, ha perdido cuota de mercado - Dependencia por los proveedores semiconductores. - Mala liquidez, cobertura y endeudamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas medioambientales exigentes - Amenaza de entrantes por la electrificación - Guerra de Ucrania - Escasa minería, suministro y acuerdos de comercio de materiales para fabricar vehículos eléctricos - Desempleo (especialmente juvenil) alarmante y la pirámide poblacional europea: ¿menor consumo? - Productos sustitutivos
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la cuota mercado de CUPRA - Forma parte del Grupo Volkswagen - Buena infraestructura para <i>Just in Time</i> - <i>Future: Fast Forward</i> - Tiene 3 marcas enfocadas a diferentes públicos. - Cantidad de actividades de marketing y ventas. - Tecnología avanzada. - Buena reputación en España. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concienciación medioambiental: tecnologías híbridas y eléctricas. - Reducción trámites administrativos y despliegue infraestructura rápida para vehículos eléctricos. - Ayudas gobierno: PERTE para transformar industria automotriz española. - Herramientas de venta online. - SEAT MÓtosharing.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 Análisis CAME de SEAT S.A.

CORREGIR	AFRONTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar en SEAT más híbridos/eléctricos o centrar la marca en la micromovilidad - Expansión a más mercados, teniendo en cuenta la infraestructura del Grupo Volkswagen - Mejorar suministro semiconductores/buscar alternativas para su obtención - Negociar mejores condiciones de financiación 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor I+D en electrificación y desarrollo modelos eléctricos - Acelerar <i>Future: Fast Forward</i> - Asegurar abastecimiento de materiales fabricación vehículos eléctricos - Desarrollo de vehículos asequibles eléctricos o híbridos - Incluir en SEAT MÓtosharing automóviles eléctricos
MANTENER	EXPLOTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Maximizar su potencial con una mayor gama de productos, valor de marca y cuota de mercado. - Adaptar infraestructuras para <i>JIT</i> en la futura fabricación de vehículos eléctricos. - Continuar las inversiones de I+D para electrificarse - Mantener o incrementar las acciones de marketing - Continuar mejorando la tecnología - Mantener la reputación en España y mejorarla en Europa 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar más híbridos o eléctricos y adaptar la infraestructura de la empresa - Incluir en SEAT MÓtosharing car-sharing o desarrollar una aplicación para ello - Desarrollar SEAT MÓ, mejorar micromovilidad y ampliar su cartera de productos - Adaptar su infraestructura y página web para la compra online

Fuente: Elaboración propia

Para corregir la debilidad de contar solo con dos modelos híbridos en la marca SEAT, podrían optar por desarrollar motores híbridos o eléctricos para el resto de modelos o centrar la marca en la micromovilidad cuando sus modelos actuales no se adapten a la normativa medioambiental. En un principio, la primera medida no parece ser viable, ya que el Grupo Volkswagen está potenciando a Škoda como generalista y, si optasen por desarrollar nuevos modelos híbridos o eléctricos en SEAT, competirían entre

ellas y empeoraría la rentabilidad del grupo (CincoDías, 2023). Por ello, sería mejor optar por centrar la marca en la micromovilidad eléctrica, concepto que ha estado desarrollando con SEAT MÓ. De este modo, conseguiría mejorar la tecnología de sus vehículos asequibles eléctricos y aumentar la cartera de productos de estos con, por ejemplo, su concept car biplaza SEAT Minimó; que le ayudaría a afrontar factores socioculturales, como la posible disminución futura en el consumo por la pirámide poblacional invertida europea y el desempleo juvenil, y algunos productos sustitutivos de los automóviles.

Continuando con los sustitutivos del automóvil, esta empresa cuenta con SEAT MÓtosharing, que no alquila patinetes eléctricos, bicicletas ni automóviles; ofrece motos eléctricas. Para enfrentarse al auge de las plataformas de sharing de vehículos y car-sharing, SEAT S.A. debería considerar desarrollar una aplicación nueva que incluya patinetes eléctricos y automóviles, implementarlos en la aplicación SEAT MÓtosharing o llevar a cabo acuerdos comerciales utilizando los vehículos de SEAT MÓ con empresas de sharing ya existentes. Con ello, conseguiría llegar a mayor cantidad de usuarios, como a individuos sin permiso de conducir con el alquiler de patinetes eléctricos y al 10% de población con permiso de conducir que se espera que utilice el car-sharing como principal medio de transporte en 2025. Para el car-sharing, lo más adecuado sería optar por el uso de vehículos pequeños, eléctricos o híbridos, que son más útiles en entornos urbanos y suelen tener menores consumos. Por ello, debería plantearse si utilizar un modelo híbrido económico como el SEAT León, alguno de gama superior como el CUPRA León híbrido, su eléctrico CUPRA Born o comenzar a comercializar el SEAT Minimó y utilizarlo.

Por otra parte, para corregir su escasa presencia en Asia, Norteamérica, África y Oceanía podría aprovecharse de la infraestructura del Grupo Volkswagen para expandirse a mercados en los que el grupo vende una gran cantidad de vehículos. Entre estos, podría estudiar la viabilidad de expandirse a China, Japón, India, EE. UU., Canadá y Sudáfrica; que suman un total de 4.417.652 de vehículos del grupo entregados (Volkswagen, 2021)

Respecto a los semiconductores, la dependencia de SEAT S.A. sobre los proveedores de estos componentes ha provocado parones en la fabricación de vehículos de esta empresa; lo que le ha generado, entre otros contratiempos, una pérdida en la cuota de mercado de la marca SEAT en España. El Grupo Volkswagen, a pesar de haber creado el grupo COMPASS para gestionar de forma coordinada su suministro, si continua la guerra de Ucrania o surgen nuevas adversidades con proveedores de semiconductores, se

verían más afectados que otras empresas del sector automotriz como Ford o el Grupo Stellantis. Estas compañías han optado por reducir la dependencia sobre estos proveedores, asociándose con otros fabricantes de semiconductores o fabricándolos ellos mismos para cubrir la mayoría de sus necesidades; acciones que podría plantearse llevar a cabo SEAT S.A. junto al Grupo Volkswagen para evitar desabastecimientos.

En relación con la electrificación y el abastecimiento de componentes, la producción de vehículos eléctricos depende de otros materiales como el litio, manganeso, grafito, platino, cobalto o níquel; materiales cuya minería, suministro, reciclaje y acuerdos de comercio están en proceso de desarrollo. Por ello, sabiendo que SEAT S.A. está electrificándose con el proyecto *Future: Fast Forward*, debería de ser proactiva en la búsqueda de proveedores y establecer acuerdos a largo plazo que aseguren la disponibilidad de estos materiales antes que el resto de fabricantes de automóviles. Con ello, lograría obtener una ventaja respecto a las empresas de su sector, la cuales se suministrarán con proyectos aún en desarrollo cuando SEAT S.A. cuente con su propia red de suministro independiente del resto de compañías. Asimismo, es necesario tomar en cuenta que el proyecto *Future: Fast Forward* ayudará a la compañía a maximizar el potencial de CUPRA con mayor gama de productos, mayor valor de marca y cuota de mercado “El futuro es eléctrico, el futuro es CUPRA”, Wayne Griffiths. Con la infraestructura de SEAT S.A. adaptada para *just in time* de vehículos eléctricos en 2025 y los 122.400 millones de euros que está destinando el Grupo Volkswagen a I+D, tecnología y desarrollo de vehículos eléctricos, SEAT S.A. podrá continuar con el desarrollo de modelos como el CUPRA Tavascan o el CUPRA Raval. Asimismo, aprovechando esta inversión podría continuar implementando innovadoras plataformas de venta online como el comercio E2E, que ya implementaron en Australia. Estas plataformas abarcan todo el proceso de compra, desde la búsqueda del automóvil hasta su entrega al cliente final sin necesidad de intercambios, es decir, a través de una página web los consumidores seleccionan el modelo que quieran adquirir, sus extras y accesorios, negocian el precio del automóvil, su forma de pago y financiación (en caso de ser necesaria) y la entrega del vehículo al cliente (SEAT S.A., 2023).

6. EL FUTURO: LA MICROMOVILIDAD Y EL AUGE DE CUPRA

En esta sección final se ha tratado lo que a priori parece ser el futuro de la compañía y de sus marcas SEAT, CUPRA y SEAT MÓ. El Grupo Volkswagen, desde que adquirió

SEAT S.A., ha tratado de darle un enfoque deportivo a la empresa pero, a pesar de proporcionarles buenos resultados en territorio español, no conseguían que la empresa tuviera una influencia similar a la del resto de fabricantes del grupo a nivel europeo, al ser percibida como una marca de calidad inferior a Audi o Volkswagen. Además, en 1991, el grupo adquirió al fabricante generalista Škoda, con el objetivo de posicionarlo como la opción económica de su cartera de productos (Skoda, 2023). En un principio, estas dos empresas no competían entre sí pero, a los pocos años, se percataron de que ambas marcas estaban vendiendo a un perfil de consumidor similar. Por ello, en 1996, SEAT S.A. creó la división cupra para continuar su posicionamiento deportivo; creando variantes más exclusivas y deportivas para incrementar su influencia en Europa.

En 2018, tras percatarse de que cupra estaba logrando captar la atención de los consumidores europeos, Luca de Meo, expresidente de SEAT S.A., separó esta división de SEAT y creó la marca CUPRA como “premium” enfocada en la competición. En este momento, el Grupo Volkswagen ya había iniciado sus planes de electrificación y presentaron en 2019 el primer prototipo de vehículo eléctrico para SEAT, el SEAT Elborn (Autobild, 2023). Sin embargo, tras la pandemia llevaron a cabo ajustes en los planes de electrificación; dejaron de incluir la electrificación de SEAT en estos y presentaron el CUPRA Born; un modelo basado en el SEAT Elborn pero con la estética de CUPRA (e-Automotive, 2021). Lo mismo está ocurriendo con el resto de modelos que habían planteado para SEAT, como el SEAT Acandra, que ha pasado a ser el CUPRA Raval o el SEAT Terramar, cuya adaptación es el CUPRA Terramar, es decir, CUPRA está comercializando lo que habrían sido las renovaciones de los modelos actuales de SEAT.

Ilustración 6 Modelos CUPRA vs Prototipos SEAT



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, el icónico modelo León pasará a ser comercializado exclusivamente por CUPRA en 2024; sufriendo un rediseño para que las similitudes con la versión de SEAT sean mínimas (Testcoches, 2022). Esta adaptación de los futuros modelos de SEAT a CUPRA se ha debido a que los modelos de CUPRA aportan un margen de contribución superior al de SEAT, es decir, una menor cantidad de ventas en CUPRA les aporta el

mismo beneficio (o incluso mayor beneficio) al de una cantidad mayor de ventas en SEAT. Según la compañía, ganan lo mismo vendiendo cuatro modelos SEAT Ibiza que con una venta de CUPRA Formentor “La alternativa sería vender más cantidad (como Škoda, que vende el doble de automóviles que SEAT), pero no es el caso; SEAT vende 400.000 coches al año, y eso no es nada en este mundo” (Font Alex, 2022). Además, como declaró el expresidente de Volkswagen “Seat utiliza la misma tecnología que Volkswagen, pero vende más barato; por lo que resulta más difícil hacerla rentable”, es decir, es una marca que da poco margen de beneficio. En este contexto, todo apunta a que la cartera de productos de SEAT desaparecerá y CUPRA se convertirá en la marca deportiva “premium” del Grupo Volkswagen; logrando de este modo maximizar el potencial de CUPRA con mayor gama de productos, cuota de mercado y valor de marca “El futuro es eléctrico, el futuro es CUPRA” “SEAT tiene que transformarse como marca, puede ser la marca del grupo que ofrezca movilidad eléctrica en entornos urbanos” (Granda, 2023). Esta transformación implicaría que SEAT se centre en la micromovilidad con SEAT MÓ cuando sus modelos actuales (SEAT Arona, SEAT Ibiza, SEAT León, SEAT Ateca y SEAT Tarraco) no se adapten a la normativa medioambiental; comenzando a comercializar modelos como el SEAT Minimó, un automóvil biplaza similar a un Renault Twizy o un Citroën Ami. No obstante, también cabe la posibilidad de mejore SEAT MÓtosharing implementando en esta el car-sharing o el sharing de patinetes eléctricos. Esta aplicación (o la propia marca SEAT) podría evolucionar de forma similar a la nueva marca del Grupo Renault “Mobilize Share”, que no vende vehículos; sino que ofrece un servicio de car-sharing con una gama de vehículos propia desde automóviles pequeños hasta furgonetas (Renault, 2023).

7. BIBLIOGRAFÍA

- ACEA. (2023). *ACEA Position Paper, Critical Raw Materials Act.* Obtenido de https://www.acea.auto/files/ACEA_position_paper_Critical_Raw_Materials_Act.pdf
- ACEA. (01 de 2023). *New passenger car registrations European Union.* Obtenido de https://www.acea.auto/files/20230118_PCPR_2212_FINAL.pdf
- acem. (20 de 01 de 2023). *Registrations of motorcycles and mopeds.* Obtenido de <https://acem.eu/acem-statistical-release-registrations-of-motorcycles-and-mopeds-in-key-european-markets-broadly-stable-during-2022>
- Agrupación F3. (2023). *Future: Fast Forward.* Obtenido de <https://www.futurefastforward.es/#socios>
- ANFAC. (2021). *Informe Anual 2021.* Obtenido de https://anfac.com/wp-content/uploads/2022/07/informe_anual_2021.pdf
- ANFAC. (24 de 01 de 2023). *ANFAC presenta la Hoja de Ruta 2023-25.* Obtenido de <https://anfac.com/actualidad/anfac-presenta-la-hoja-de-ruta-2023-25-espana-no-puede-perder-2023/>
- ANFAC. (2 de 01 de 2023). *Las ventas de vehículos electrificados se incrementan un 19,1% en 2022, con 84.645 unidades.* Obtenido de <https://anfac.com/actualidad/notas-de-matriculacion/las-ventas-de-vehiculos-electrificados-se-incrementan-un-191-en-2022-con-84-645-unidades/>
- ANFAC. (2023). *Matriculaciones Marzo 2023.* Obtenido de <https://anfac.com/wp-content/uploads/2023/04/NP-Matriculaciones-Marzo-2023-COMPLETA.pdf>
- Autobild. (2023). Obtenido de <https://www.autobild.es/coches/seat/el-born>
- Bankinter. (27 de 03 de 2023). *Previsión del IPC Eurozona para 2023 y 2024 (actualizado).* Obtenido de <https://www.bankinter.com/blog/economia/prevision-ipc-eurozona>
- CincoDías. (18 de 10 de 2022). *Stellantis alerta: en Europa podrían sobrar 11 fábricas de coches por las bajas ventas.* Obtenido de

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/10/18/companias/1666086989_137617.html

CincoDías. (21 de 03 de 2023). *El grupo Volkswagen potencia Skoda como marca generalista en detrimento de Seat.* Obtenido de <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-03-21/el-grupo-volkswagen-potencia-skoda-como-marca-generalista-en-detrimento-de-seat.html>

CUPRA. (2023). *Modelos de CUPRA.* Obtenido de <https://www.cupraofficial.es>

Dacia. (2023). *Descubrir Dacia y Modelos.* Obtenido de <https://www.dacia.es/>

Datosmacro. (2023). *Expansion/ Datosmacro.com Desempleo.* Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paro>

Delgado, A. (27 de 10 de 2021). *Revista DGT: Clases de permisos de conducir.* Obtenido de <https://www.dgt.es/nuestros-servicios/permisos-de-conducir/clases-de-permisos-de-conducir>

DGT. (2020). *WLTP, una medición más real del consumo.* Obtenido de <https://revista.dgt.es/es/motor/noticias/2020/09SEPTIEMBRE/0922-WLTP.shtml>

DGT. (2023). *Distintivos ambientales en Europa.* Obtenido de <https://www.dgt.es/muevete-con-seguridad/viaja-seguro/conduce-en-el-extranjero/>

e-Automotive. (2021). *CUPRA presenta su primer modelo 100% eléctrico, el Born.* Obtenido de <https://noticias-renting.aldautomotive.es/cupra-born/>

elEconomista.es. (22 de 05 de 2021). *Seat Martorell echa el cierre durante tres días porque no tiene chips para mantener la producción.* Obtenido de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11285905/06/21/Seat-Martorell-echa-el-cierre-durante-tres-dias-porque-no-tiene-chips-para-mantener-la-produccion.html>

elmundo. (2023). *El Grupo VW invertirá 180.000 millones hasta 2027, la gran mayoría en electrificación.* Obtenido de <https://www.elmundo.es/motor/2023/03/14/6410408ffc6c833c278b4591.html>

- EURONCAP. (2023). *Asistencia a la seguridad.* Obtenido de <https://www.euroncap.com/es/seguridad-en-los-veh%C3%ADculos/descripci%C3%B3n-de-las-valoraciones/asistencia-a-la-seguridad/>
- euronews. (04 de 04 de 2023). *París se convertirá en la primera capital europea sin patinetes eléctricos de alquiler.* Obtenido de <https://es.euronews.com/2023/04/03/paris-se-convertira-en-la-primera-capital-europea-sin-patinetes-electricos-de-alquiler>
- Europcar. (2023). *Flota de vehículos.* Obtenido de <https://www.europcar.es/EBE/module/render/Vehiculos>
- FBBVA. (2022). *Estudio FBBVA Valores, actitudes y conducta medioambiental.* Obtenido de <https://www.biophilia-fbbva.es/wp-content/uploads/sites/3/2022/06/estudio-cultura-medioambiental.pdf>
- Font Alex. (19 de 04 de 2022). *Volkswagen inicia la cuenta atrás para la desaparición de Seat.* Obtenido de https://es.ara.cat/economia/volkswagen-inicia-cuenta-desaparicion-seat_1_4341699.html
- Forbes. (12 de 4 de 2023). *Hyundai se compromete a invertir US\$ 18.000 millones para impulsar su producción de autos eléctricos.* Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/innovacion/hyundai-compromete-invertir-us-18000-millones-impulsar-su-produccion-autos-electricos-n32135>
- Ford. (2023). *Configurador de modelos de Ford.* Obtenido de <https://www.ford.es/>
- Fuentelsaz, L., Gómez, J., & Maícas, J. (2021). *Temario Dirección Estratégica Unizar.*
- Fuentes, V. (7 de 02 de 2022). *La crisis de microchips se quedará "hasta bien entrado 2022", advierten proveedores y fabricantes.* Obtenido de <https://www.motorpasion.com/industria/crisis-microchips-se-quedara-bien-entrado-2022-advierten-proveedores-fabricantes>
- Gamarra, G. (8 de 07 de 2022). *TSMC controló el 70% de los envíos de chipset del primer trimestre.* Obtenido de <https://www.profesionalreview.com/2022/07/08/tsmc-70-chips/>

- Granda, M. (22 de marzo de 2023). Wayne Griffiths (Seat): “El futuro es eléctrico y eso significa que el futuro de nuestra compañía es Cupra”. *cincodias. elpais*. Obtenido de <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-03-22/wayne-griffiths-seat-el-futuro-es-electrico-y-eso-significa-que-el-futuro-de-nuestra-compania-es-cupra.html>
- INE. (2021). *Demografía de Europa: Estadísticas visualizadas*. Obtenido de https://www.ine.es/prodyser/demografia_UE/img/pdf/Demography-InteractivePublication-2021_es.pdf
- INE. (2022). *Principales series de población desde 1998*. Obtenido de <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/10/&file=01002.px#!tabs-tabla>
- INE. (2023). *Estadística de Transporte de Viajeros (TV)*. Obtenido de <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4210/tv0123.pdf>
- INE. (Enero de 2023). *INE: Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA)*. Obtenido de https://www.ine.es/prensa/ipca_tabla_dif.htm
- INE. (2023). *INE: Producto Interior Bruto (PIB)*. Obtenido de https://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm
- JATO Dynamics. (2023). *Peugeot 208 ends Volkswagen Golf's 14 year reign as Europe's best-selling car in 2022*. Obtenido de <https://www.jato.com/peugeot-208-ends-volkswagen-golfs-14-year-reign-as-europes-best-selling-car-in-2022/>
- KPMG. (2021). *Industry leaders foresee dramatic changes*. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/11/global-automotive-executive-summary-2021.pdf>
- LA VANGUARDIA. (08 de 09 de 2022). *Los sorprendentes datos sobre el uso de la bici y el patinete eléctrico en España*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/motor/vehiculos/patinetes/20220908/8507902/sorprendentes-datos-informe-uso-bici-patinete-electrico-espana.html>
- Merco. (2022). *Ranking merco empresas*. Obtenido de <https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas>

- MITECO. (2020). *Estrategia de descarbonización a largo plazo 2050*. Obtenido de https://www.miteco.gob.es/es/prensa/documentoelp_tcm30-516109.pdf
- OEPM. (2021). *Patentes de SEAT S.A.* Obtenido de <https://patentados.com/empresa/seat-s-a/>
- Parseur. (04 de 04 de 2023). *Car Sharing Market : Analysis, Trends and Automation in 2023*. Obtenido de <https://parseur.com/blog/car-sharing-market>
- Peugeot. (2023). *Modelos de Peugeot*. Obtenido de <https://www.peugeot.es/>
- Renault. (2023). *Modelos de Renault*. Obtenido de <https://www.renault.es/>
- Ricart, R. J. (2023). *Real Instituto Elcano: La guerra en Ucrania un año después*. Obtenido de <https://media.realinstitutoelcano.org/wp-content/uploads/2023/02/ruiz-molina-la-guerra-en-ucrania-un-ano-despues-real-instituto-elcano.pdf>
- ScienceDirect. (12 de 2022). *Is car ownership reduction impact of car sharing?* Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2213624X22001833#!>
- SEAT S.A. (2022). *Informe Anual SEAT S.A. 2021*. Obtenido de https://www.seat.es/content/dam/countries/es/seat-website/sobre-seat/reportes-anual/pdf/others-annual_report_2021_full-NA-NA-NA-march-2022.pdf
- SEAT S.A. (2023). *Historia de SEAT S.A.* Obtenido de <https://www.seat.es/sobre-seat/historia>
- SEAT S.A. (2023). *Informe Aual SEAT S.A. 2022*. Obtenido de https://www.seat.es/content/dam/countries/es/seat-website/sobre-seat/reportes-anual/pdf/others-annual_report_2022_full-NA-NA-NA-march-2023-new.pdf
- SEAT S.A. (2023). *Modelos de SEAT*. Obtenido de <https://www.seat.es/coches>
- seat-mediacenter. (2023). *seat-mediacenter.es*. Obtenido de <https://www.seat-mediacenter.es/smc/seat-sa/seat-sa-at-one-glance/timeline>
- Skoda. (2023). *Historia de Skoda*. Obtenido de <https://www.skoda.es/conoce-skoda/historia-hitos?detailLayerSlide=4>
- Testcoches. (07 de 12 de 2022). *Exclusivo adelanto del Cupra Leon 2024, un restyling absoluto que no verá SEAT*. Obtenido de

<https://testcoches.es/actualidad/exclusivo-adelanto-del-cupra-leon-2024-un-restyling-absoluto-que-no-vera-seat/>

Toyota. (2023). *Modelos de Toyota.* Obtenido de <https://www.toyota.es/coches?sortOrder=cashAsc>

Volkswagen. (2021). *Annual report 2021.* Obtenido de <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/publications/corporate/annual-report-2021-835>

Volvo. (2023). *Nuestros vehículos. Volvo.* Obtenido de <https://www.volvocars.com/es/>