



Facultad de
Economía y Empresa
Universidad Zaragoza

GRADO ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO



AUTOR:

VÍCTOR EGEA MAGALLÓN

DIRECTORA:

MARÍA CONSUELO GONZÁLEZ GIL

CURSO 2016-2017



ÍNDICE

RESUMEN.....	3
SUMMARY.....	4
1.INTRODUCCIÓN.....	5
2.HISTORIA DE SEAT.....	6
3. EL PRODUCTO.....	7
4. LA INDUSTRIA.....	8
4.1 El mercado.....	9
4.2 Análisis del entorno general.....	11
4.3 Análisis del entorno específico.....	13
5. ANÁLISIS INERNO.....	24
5.1. La cadena de valor.....	24
5.2 Teoría de las capacidades y recursos.....	27
5.3. Análisis VRIO.....	29
6. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	31
6.1 Misión y visión.....	31
6.2 La estrategia competitiva.....	31
7. ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	34
8. CONCLUSIONES.....	36
9. BIBLIOGRAFÍA.....	37



RESUMEN

El presente trabajo consiste en la elaboración del análisis estratégico de la compañía Sociedad Española de Automóviles de Turismo, S.E.A.T. Para llevar a cabo el análisis nos hemos centrado en el mercado de la Unión Europea, donde la compañía centra la mayor parte de sus ventas. En la primera parte del trabajo, tras una breve presentación de la compañía se ha analizado la situación de la industria del automóvil en Europa, en concreto, la importancia del mercado europeo en la compañía. Posteriormente, se ha descrito el entorno general a través de sus dimensiones, también, su entorno específico según el modelo de las cinco fuerzas de Porter, lo que ha permitido un conocimiento en profundidad del sector del automóvil. En una segunda parte, se ha llevado a cabo un análisis interno de la compañía a través de su cadena de valor y de los análisis VRIO y DAFO, se han identificado las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la compañía. Se ha descrito la estrategia competitiva de SEAT, que combina las ventajas en costes con la diferenciación, asimismo, su estrategia corporativa, en concreto el lanzamiento del nuevo modelo SEAT Ateca, con el que se pretende acceder tanto a un nuevo segmento, como a nuevos mercados. Para concluir se habla del futuro de la compañía y del sector del automóvil, y los retos a los que se tendrán que enfrentar en una sociedad cada vez más digitalizada.



SUMMARY

The present work consists of the elaboration of the strategic analysis of the company Sociedad Española de Automóviles de Turismo S.E.A.T. To carry out the analysis we have focused on the European Union market, where the company focuses most of its sales. In the first part of the paper, after a brief presentation of the company, the situation of the automobile industry in Europe was analyzed, in recognition of the importance of the European market in the company. Subsequently the general environment has been described through its dimensions as well as its specific environment according to the model of the five Porter forces, which has allowed a deep knowledge of the automotive sector. In the second part, an internal analysis of the company has been carried out through its value chain and the VRIO and SWOT analyzes. The company's strengths, weaknesses, threats and opportunities have been identified. It has described the competitive strategy of SEAT that combines the advantages in costs with the differentiation, as well as its corporate strategy, namely the launch of the new SEAT Ateca model with which it is intended to access both a new segment and new markets. Finally, we talk about the future of the company and the automotive sector and the challenges that will have to be faced in an increasingly digital society.



1. INTRODUCCION

La dirección estratégica es el proceso de análisis, elección e implantación de la estrategia. En la formulación de la estrategia la empresa no es un agente aislado, en ella influyen tanto factores del entorno general, como de su entorno específico. El análisis exhaustivo va a permitir detectar a la empresa amenazas y oportunidades, un mejor conocimiento de los recursos y capacidades que posee, corregir debilidades y potenciar sus fortalezas, con el fin de alcanzar sus metas. La elección de la estrategia es importante para cualquier empresa, de ahí, la vital importancia de desarrollar la estrategia adecuada que le permita lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En este trabajo fin de grado se va a realizar un análisis estratégico de la Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT) en el ámbito de la Unión Europea, profundizando en las dimensiones interna y externa de la compañía, que nos va a permitir conocer las características del mercado europeo del automóvil, a la vez que vamos a conocer los distintos recursos y capacidades que posee SEAT, y la estrategia desarrollada en el mercado europeo.

La motivación para elegir el tema de dirección estratégica se basa en la importancia que representa para la empresa elegir una buena estrategia, para ello, es necesario realizar un análisis que permita conocer en profundidad tanto la industria y el mercado, como la propia empresa. Su objetivo consistirá en crear valor y obtener un crecimiento continuado en el tiempo.

La decisión de seleccionar SEAT para la realización de este trabajo fin de grado se basa en la motivación para el estudio de una de las principales empresas españolas. SEAT ha evolucionado hasta convertirse en una empresa global, compitiendo en uno de los sectores con mayor rivalidad. Para lograr su supervivencia, la compañía ha desarrollado nuevos modelos de vehículos, que le han proporcionado una nueva imagen corporativa, posibilitándole acceder a nuevos clientes y mercados.



2. HISTORIA DE SEAT

La Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT) nació el 9 de Mayo de 1950 con el objetivo de motorizar a España, un país que tras un largo período de aislamiento internacional iniciaba una etapa de apertura al exterior e inicio de una recuperación económica.

En 1953 se inaugura la primera planta en la Zona Franca de la ciudad de Barcelona, con una plantilla de unos 950 trabajadores, ese mismo año sale de la factoría el primer SEAT, se trataba del modelo 1400. En 1957 se inicia la producción del modelo SEAT 600, el automóvil más importante de la historia de España, convirtiéndose rápidamente en un símbolo de libertad y modernidad de toda una generación.

Durante los años 60 empiezan las exportaciones, se abre nueva sede en Madrid, y salen al mercado dos nuevos modelos el SEAT 1500 y el 124, llegando en 1968 al millón de vehículos fabricados.

En la década de los 70 se construyen nuevas plantas en Martorell y en El Prat del Llobregat, llegando a los tres millones de vehículos fabricados. En 1973 se pone fin a la fabricación del SEAT 600 tras venderse 800.000 unidades del modelo.

Los años 80 marcados por el cambio político y social del país, coinciden con el lanzamiento del SEAT Panda en 1980 y el SEAT Ibiza en 1984, considerado el coche más carismático de la compañía. Ambos vehículos tuvieron un enorme impacto en el segmento juvenil, convirtiéndose en un símbolo para la juventud española.

En los años 90 Volkswagen adquiere el 99,99% de las acciones de SEAT, el grupo alemán invirtió miles de millones de euros en renovar y ampliar la gama de vehículos de la firma. Se lanzó el Toledo, el León, el Altea y las sucesivas versiones del SEAT Ibiza. Por otro lado, se aceleró la exportación de sus coches, propiciando la expansión hacia mercados donde no operaba hasta ese momento.

Durante los primeros años del siglo XXI se lanzaron nuevos modelos del SEAT León y Altea, por su parte el SEAT Ibiza fue considerado uno de los coches más seguros del mercado, al conseguir cinco estrellas en las pruebas de seguridad EURO NCAP.

En la actualidad la marca ha lanzado el SEAT Ateca, con el objetivo de introducirse en el mercado de los SUV, el cual se encuentra en pleno crecimiento



3. EL PRODUCTO.

SEAT, como empresa del sector del automóvil se dedica la fabricación de vehículos. Desde sus inicios se ha centrado en los vehículos de transporte medio de pasajeros, es decir, vehículos con una capacidad máxima de ocho pasajeros. Su gama de vehículos va desde los coches de reducido tamaño, adaptados a la movilidad dentro de la ciudad, hasta vehículos para el transporte de una familia dotados de mayor espacio y número de asientos. A continuación se muestra la gama de vehículos que en la actualidad SEAT tiene en el mercado:

Seat Mii: coche urbano, destinado para la movilidad en las ciudades. A pesar de su pequeño tamaño, ofrece al conductor las prestaciones necesarias para su movilidad.

Seat Ibiza: la nueva versión del modelo utilitario de SEAT, supone una renovación tanto por dentro como por fuera del vehículo. Dotado de tecnología full link, cámara de visión trasera, detector de fatiga o asistente de arranque en pendiente, proporcionando una conducción más eficiente y segura. Con sus distintas versiones, tres o cinco puertas, deportivo o ranchera, se adapta a las distintas necesidades de sus conductores.

Seat León: coche compacto, ofrece mayor espacio en su habitáculo interior que el modelo Ibiza. Dotado de los últimos avances posibilita al conductor estar conectado con su entorno, al mismo tiempo que permite un manejo del vehículo dinámico y seguro. Como el Ibiza, presenta versiones de tres o cinco puertas, deportivo o ranchera. Su lanzamiento ha servido para que la compañía renovara su imagen corporativa.

Seat Toledo: modelo sedán, destinado para la familia. Dispone de cinco plazas y un amplio maletero, asimismo, está dotado de las medidas de seguridad activas y pasivas necesarias para llevar a la familia por carretera.

Seat Alhambra: monovolumen, es el modelo con mayor capacidad para el transporte de viajeros, con siete plazas. Como vehículo familiar dispone de prestaciones que mejoran la seguridad y comodidad durante el viaje; detección de ángulos muertos, asientos con función masaje o sistema de navegación.

Seat Ateca: primer modelo de SEAT dentro del segmento de los vehículos utilitarios deportivos (SUV). Dotado de la última tecnología, como el SEAT León, pero con nuevos avances, como son: cámara de visión de 360 °, asistente de frenada o avisador de atascos en ciudad.



4. LA INDUSTRIA.

SEAT se ubica dentro de la clasificación de CNAE-2009, con código 2910 pertenece a las empresas que se dedican a la fabricación de vehículos a motor. Dado que el término vehículo a motor es muy amplio, y SEAT se dedica a la fabricación de turismos, definimos turismo como: “el automóvil destinado al transporte de personas que tenga, por lo menos, cuatro ruedas y que tenga, además del asiento del conductor, ocho plazas como máximo”.¹

El desarrollo del trabajo se va a centrar en el mercado europeo, donde SEAT perteneciente al Grupo Volkswagen concentra el 71% del total de sus ventas, convirtiéndose en su mercado relevante. La Unión Europea es uno de los mayores productores de turismos del mundo, de hecho el 25% de los vehículos que se fabrican en el mundo se realizan en U.E.

La industria el automóvil en la UE se ha convertido en un sector estratégico, dado que el volumen de negocio generado por el sector de la automoción representa el 6,5% del PIB de la UE, ocupando a 12,2 millones de personas, que en términos de población activa representa el 5,6%.

En lo que respecta a la producción de turismos, tras la crisis económica que dio comienzo en los años 2007-2008, donde la producción paso de 16,5 millones a 13,5 millones en 2009, el sector del automóvil se ha ido recuperando lentamente hasta recuperar su producción de niveles pre-crisis, con la manufacturación de 16 millones de turismos en 2015.

La industria del automóvil es uno de los motores económicos de Europa, destina el 37,5% de su producción a la exportación, obteniendo un superávit comercial de 100,4 billones de euros, pero además, es el mayor inversor privado de I+D con más de 447,000 millones de euros de inversión.²

En la actualidad, el mercado del automóvil en la UE goza de una buena situación, durante el año 2015 hubo 13,7 millones de matriculaciones, lo que representa un 9,3 % más respecto al año 2014, y 28 meses de continuo crecimiento. Estos datos reflejan una tendencia positiva en el sector de la automoción, con un crecimiento continuado en el tiempo.³

¹ Definición incluida en el Reglamento General de vehículos, aprobado en el Real Decreto 2822/1998.

² Datos obtenidos de European Automobile Manufacturers' Association,(ACEA).

³ Datos obtenidos de la web del Diario Expansión.

4.1. El mercado

El mercado del automóvil en la U.E. se encuentra en una situación de crecimiento sostenido, propiciado por la recuperación económica en Europa, que ha permitido el impulso de las ventas totales de SEAT en un 48,1% en el período comprendido entre los años 2011-2015, alcanzando la cifra de 396.769 vehículos vendidos en 2015. Este crecimiento es tanto a nivel de mercados como de vehículos

Para SEAT la Unión Europea constituye su principal mercado, tal y como se puede observar en el siguiente gráfico, donde se muestran las ventas de la compañía en los distintos países durante el año 2015:

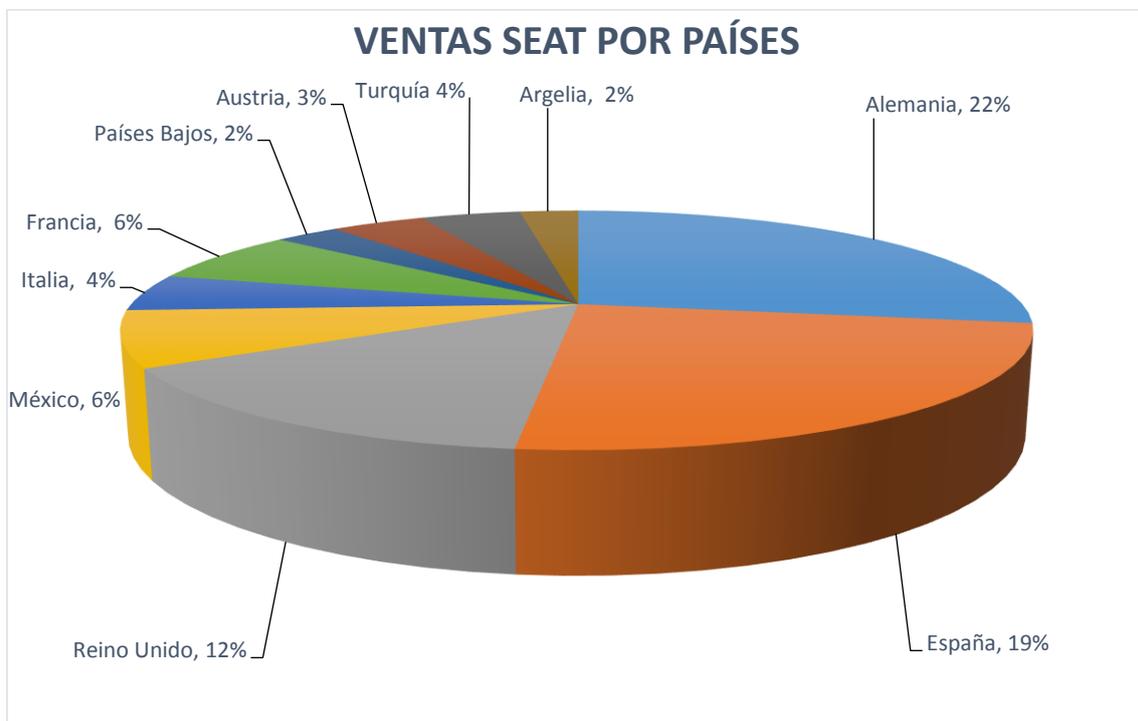


Gráfico 4.1.1 Ventas SEAT por países en 2015. Elaboración propia a partir de informe anual SEAT 2015⁴

En referencia a los distintos mercados, SEAT se ha visto favorecida tanto por la recuperación en España con un incremento del 14,3% respecto del año 2014, así como de otros países consolidados para la compañía como son Alemania, Italia o México, como por el éxito histórico de ventas de la marca en países como Suiza, la República Checa, Dinamarca, Turquía, Israel, Túnez y Marruecos.

⁴ Datos obtenidos de informe anual 2015 de SEAT.

En cuanto a los modelos, a partir de los datos mostrados en la tabla 4.1.1, donde se detallan las ventas totales de SEAT por modelos en los años 2014 y 2015, se puede decir que:

SEAT tiene como pilares fundamentales el León e Ibiza, cuyas ventas representan el 79% del total. El León creció un 7,9 %, con un total de 161.981 unidades y es por segundo año consecutivo el vehículo más vendido de la marca, consolidando su posición entre los coches compactos. Por su parte el SEAT Ibiza, icono de la empresa, continúa su crecimiento en el segmento de los utilitarios, con un 4,6% respecto a 2014.

El resto de modelos también han experimentado un crecimiento, destacando el SEAT Alhambra, con un incremento del 22,5 % con respecto al año anterior, consiguiendo su segundo mejor resultado de la historia. A pesar de este fuerte incremento el SEAT Alhambra todavía se encuentra lejos de sus principales rivales dentro del segmento de los monovolúmenes. En idéntica situación se encuentra el modelo Mii, modelo con apenas tres años de vida, por tanto, habrá que esperar para conocer su proyección de futuro.

En cuanto al SEAT Toledo tan sólo representa el 4,4% de las ventas totales de la compañía, con lo que puede tener el mismo destino que los modelos Exeo o Altea, dejados de fabricar por la compañía debido a su escaso número de ventas.

	2015	2014	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA %
Modelos SEAT	396.769	378.586	18.183	4,8
MII	24.291	25.707	(1.416)	(5,5)
IBIZA	152.433	145.753	6.680	4.6
ALTEA	12.385	18.584	(6.6199)	(33.4)
LEÓN	161.981	150.133	11.848	7.9
TOLEDO	18.375	16.105	2.270	14.1
EXEO	0	21	(21)	-
ALHAMBRA	27.304	22.283	5.021	22.5

Tabla 4.1.1 Ventas de modelos de SEAT. Fuente: Informe anual SEAT 2015⁵

⁵ Tabla recogida en informe anual 2015 de SEAT.

4.2. Análisis del entorno general.

A la hora de analizar una empresa debemos tener en cuenta que la misma no es ente aislado, sino que en ella influyen diversos factores, que aunque no pueden ser controlados por la empresa, su análisis puede llevar al descubrimiento de amenazas y oportunidades, es lo que se denomina entorno. Para ello, vamos a examinarlo de acuerdo con el análisis PESTEL propuesto por Johnson ⁶ a través de las siguientes variables:

Dimensión político-legal.

En la actualidad, la Unión Europea se encuentra en un período de incertidumbre, debido principalmente a la decisión en junio de 2016 de Reino Unido de abandonar la UE. Tras la decisión de abandono por parte de Reino Unido se abren ciertos interrogantes, como el futuro de miles de trabajadores europeos que se encuentran trabajando en Londres, o el de cientos de empresas, que se plantean instalarse en el continente, y poder seguir disfrutando de las ventajas del mercado común.

En lo referente a los aspectos legales, la Comisión Europea es la encargada de la legislación de la UE sobre los vehículos de motor, proporcionando normas de seguridad y protección del medio ambiente a través de la Directiva 2007/46 / CE.

En lo que concierne a la seguridad de los vehículos en el Reglamento general de seguridad (CE) n° 661/2009 la Comisión Europea establecía las medidas de seguridad para los nuevos vehículos vendidos en la UE como: los sistemas de control electrónico de estabilidad, recordatorios de los cinturones de seguridad del conductor, anclajes ISOFIX para asientos infantiles o sistemas de monitoreo de presión de neumáticos, que junto con un indicador de cambio de marcha, ayudará a los conductores a utilizar menos combustible.⁷

⁶ NAVAS,J.E Y GUERRAS,L.A. 2007. *La Dirección Estratégica de la Empresa*.4ª edición Aranzadi. Navarra.Cap.4.p.p.145-147

⁷ Datos publicados en web de la Unión Europea.

Dimensión económica.

Desde el año 1992 con la entrada en vigor del Tratado de Maastricht, se ha creado un mercado común, donde se han eliminado las barreras al libre comercio de personas, mercancías y capitales. Uno de los objetivos del Tratado fue la instauración de la unión económica y monetaria, siendo el 1 de enero de 2002 momento en el cual entró en circulación el euro.

Desde 2008 el BCE ha llevado a cabo una política monetaria ultraexpansiva, con bajadas del tipo de interés y compra de bonos, con el objetivo de apoyar el crecimiento y el empleo, proteger el ahorro y mantener un flujo de crédito para empresas y particulares.

En la actualidad la recuperación económica de la Unión Europea mantiene un ritmo moderado, con un crecimiento en 2015 del 2% en su PIB, manteniendo una tasa de desempleo del 10%, por su parte el BCE ha continuado su política de bajada de tipos de interés alcanzando un tipo de negativo del -0,171%.⁸

La política del BCE de bajadas del tipo de interés ha propiciado un aumento desde 2009 de los créditos al consumo concedidos por las entidades financieras, situando el interés medio de la Eurozona en un 6,35 %TAE. Este hecho supone un dato positivo para el sector automovilístico, dado que los posibles compradores tienen más facilidades de acceso a la financiación para la adquisición de un vehículo.⁹

Dimensión socio-cultural.

La población europea se concentra principalmente en las ciudades. Hoy en día con el aumento del tamaño de las ciudades, las personas se ven obligadas a usar su vehículo para el desempeño de su vida cotidiana. De hecho, para ir a trabajar, realizar la compra o llevar los niños al colegio, se ha hecho imprescindible el uso del vehículo.

Además, vivimos en una sociedad de consumo, donde las empresas lanzan continuamente nuevos productos para aumentar su cuota de mercado, y donde los consumidores sustituyen productos y servicios por otros nuevos cada vez más rápido. En la actualidad en la Unión Europea hay un vehículo por cada dos ciudadanos.¹⁰

⁸ Datos publicados en web de la Unión Europea.

⁹ Datos obtenidos en web de Invertia.

¹⁰ Datos publicados en web de la Unión Europea.

Dimensión Tecnológica.

La Unión Europea apuesta por la innovación e investigación a través de la implantación del programa Horizonte 2020, que con un presupuesto de 80 mil millones de euros durante el período 2014-2020, trata de promover el liderazgo industrial.

En lo que concierne al sector automovilístico, la industria europea del automóvil invierte 44,7 mil millones € en I + D cada año, lo que le convierte en motor de la innovación en Europa con 6.000 patentes al año.¹¹ El esfuerzo inversor en I + D, conlleva la producción de vehículos más seguros, más respetuosos con el medio ambiente, mejora de los procesos de fabricación, logística y competitividad.

Dimensión ecológica.

Entre los objetivos de la Comisión Europea está la protección del medio ambiente y la mejora de la calidad del aire. Para ello, trabaja junto con la industria del automóvil en la reducción de las emisiones gases causantes del efecto invernadero. Para lograrlo, la Comisión ha aprobado distintos reglamentos en aras de reducir la contaminación, entre ellos destacan: el Reglamento (CE) n ° 692/2008, sobre las emisiones procedentes de turismos y vehículos comerciales, y el Reglamento (UE) n° 540/2014, sobre el nivel sonoro de los vehículos a motor.¹²

4.3 Análisis del entorno específico.

Dentro de la industria del automóvil existen numerosas empresas, cada una de ellas a partir de la tecnología o productos ofrecidos satisface una o varias necesidades de su grupo de clientes, de esta manera se define el negocio en el que opera la empresa dentro de la industria del automóvil.

¹¹ Datos obtenidos de European Automobile Manufacturers' Association,(ACEA).

¹² Datos publicados en web de la Unión Europea.

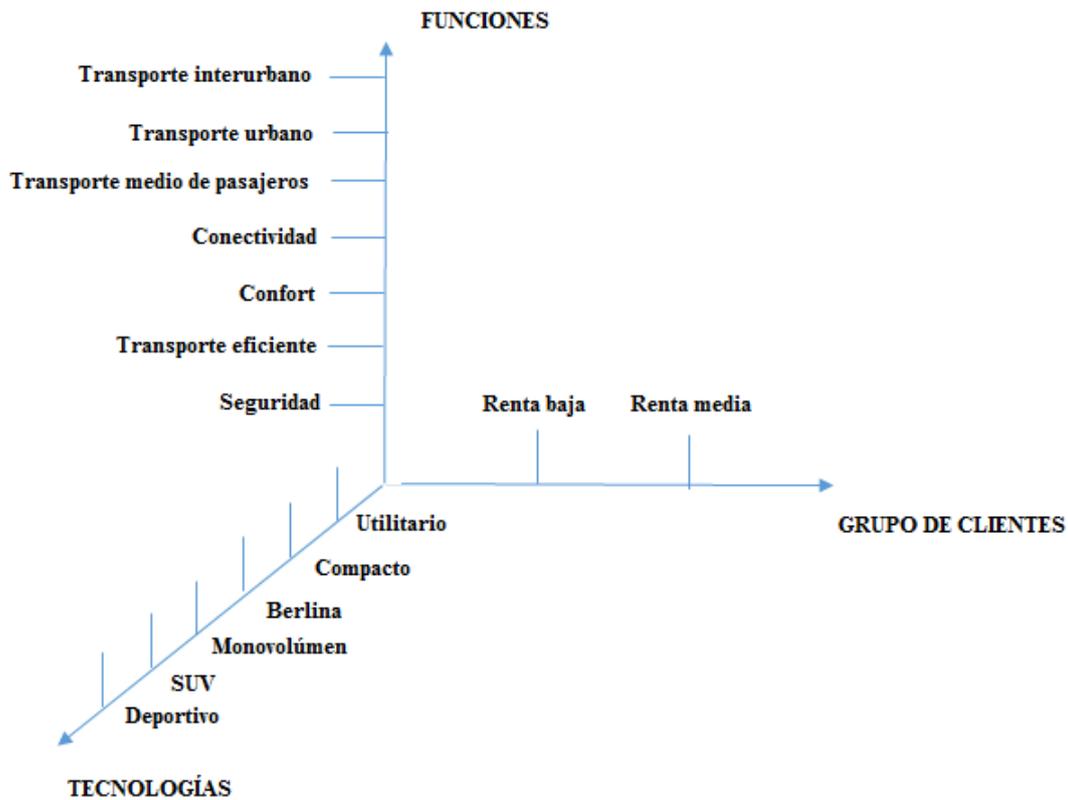


Gráfico 4.3.1. Fuente: Abell (1980). Elaboración propia a partir de Guerras y Navas.¹³

A la vista del gráfico anterior, SEAT ofrece una amplia gama de productos, donde sus clientes pueden elegir desde vehículos utilitarios y compactos, con sus versiones deportivas, Fr y Cupra, hasta vehículos berlina o monovolumen, dirigido al segmento familiar. SEAT se centra en clientes con renta media-baja, dejando a un lado la gama de vehículos premium dirigidos a rentas altas. Como se desprende de los modelos más vendidos de la marca, el SEAT León e Ibiza.

El modelo Ibiza, con un precio de 9.800 euros en su categoría más básica, va dirigido a un segmento juvenil con un nivel adquisitivo medio-bajo, como pueden ser personas que acaban de obtener el permiso de circulación, o que obtienen su primer trabajo y necesitan un vehículo para su movilidad. Por su parte, con el lanzamiento del nuevo modelo del León con un precio 13.900 euros, la compañía intenta reorientarse hacia un nuevo tipo de cliente más familiar, de estilo de vida urbano y que desee equipar mejor a su vehículo.

¹³ NAVAS, J.E Y GUERRAS, L.A. 2007. *La Dirección Estratégica de la Empresa*. 4ª edición Aranzadi Navarra. Cap.5.p.p.169-175.

En la actualidad, además de los clientes particulares, el segmento de las empresas se ha convertido en un importante cliente para SEAT, con un total de 18.000 vehículos vendidos en este segmento. Sus clientes van desde grandes multinacionales, pymes o autónomos, hasta gobiernos, como el de Italia o Francia.

A continuación se va a realizar un análisis del entorno específico de SEAT, basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter ¹⁴, que nos permitirá poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que la industria del automóvil ofrece a SEAT:

- **La rivalidad**

La industria del automóvil es un sector global, donde los grandes grupos empresariales dominan el mercado. El Grupo Volkswagen, al cual pertenece SEAT, junto con otras marcas, es uno de los principales grupos automovilísticos del mundo.

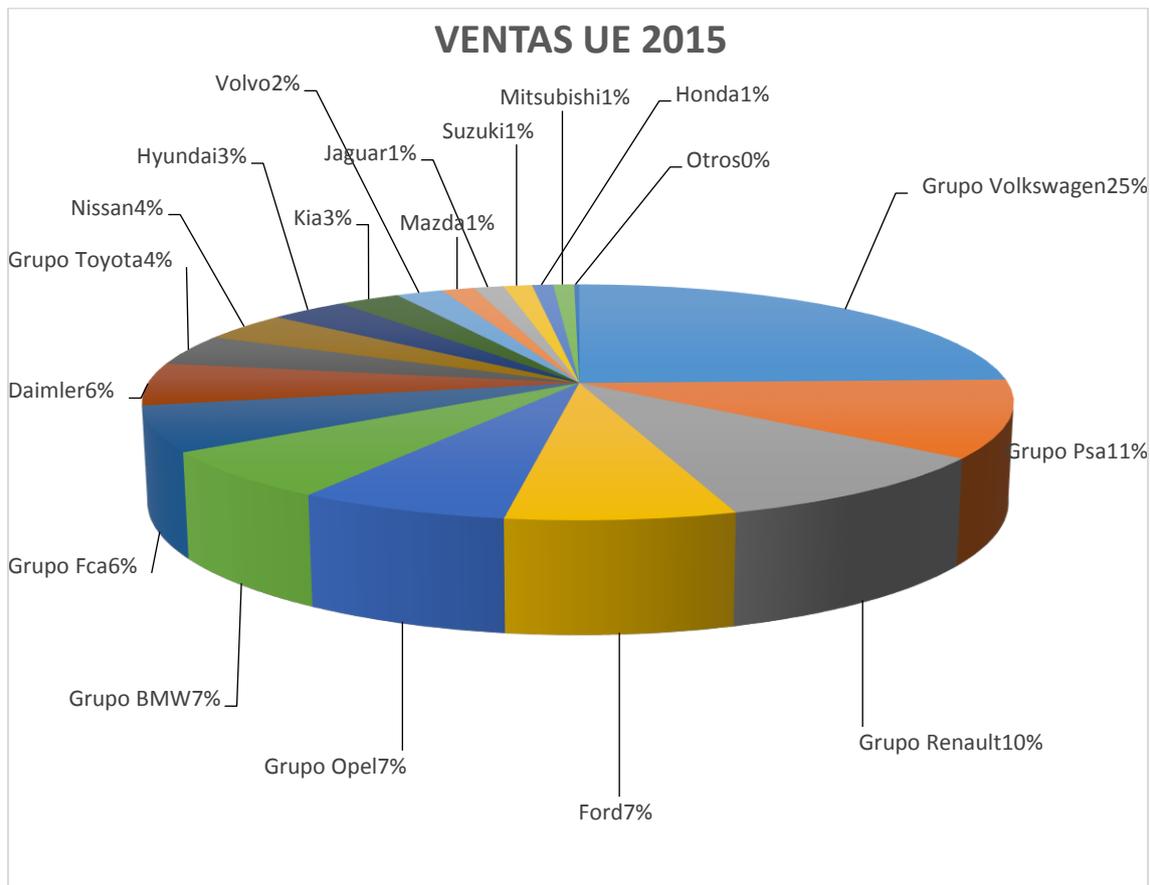


Gráfico 4.3.2 Ventas de coches en la UE en 2015. Elaboración propia a partir de datos ACEA ¹⁵

¹⁴ NAVAS, J.E Y GUERRAS, L.A. 2007. *La Dirección Estratégica de la Empresa*. 4ª edición Aranzadi Navarra. Cap.5.p.p.169-175.

¹⁵ Datos obtenidos de European Automobile Manufacturers' Association, (ACEA)



Como se puede observar en el gráfico anterior, el mercado europeo del automóvil está dominado por compañías europeas, casi el 72% del total de las ventas se concentra en siete grupos, destacando por encima del resto el Grupo Volkswagen con el 25% de cuota de mercado.

En la actualidad, el sector automovilístico se está recuperando lentamente de la crisis del 2008, a partir de 2009 ha mantenido un crecimiento lento, destacando el año 2015, donde se ha producido un crecimiento significativo en la producción. El descenso en la producción se ve reflejado en un descenso en los ingresos de las compañías, quienes soportan importantes costes, debido a las elevadas cantidades de capital necesario para poder fabricar vehículos. Este esfuerzo inversor supone una fuerte barrera de salida que imposibilita a las empresas abandonar el sector.

El sector automovilístico ha apostado por la inversión en I + D. De hecho, en Europa las empresas del automóvil invierten importantes cantidades de dinero en la investigación y desarrollo de vehículos, para que sean más seguros, más eficientes y menos contaminantes. En la actualidad, donde los cambios en los gustos, estilos de vida y necesidades de las personas cambian a un ritmo vertiginoso, ha provocado que las empresas se tengan que adaptar rápidamente para no perder cuota de mercado, reduciendo el período de tiempo que un vehículo está en el mercado.

Para profundizar en el grado de rivalidad del sector del automóvil en Europa, vamos a evaluarlo mediante la elaboración del índice de HERFINDAHL, el cual varía en un intervalo de 0 a 1, siendo cero la competencia perfecta y uno un grado monopolístico. El índice de HERFINDAHL se calcula mediante la suma de las cuotas de mercados al cuadrado de cada una de las empresas que son parte del sector.

$$H = \sum_{i=1}^m S_i^2$$

Grupos Automóvil	Ventas	Cuota de mercado
Grupo Volkswagen	3624077	0,2452
Grupo Psa	1570854	0,1063
Grupo Renault	1464288	0,0991
Ford	1077300	0,0729
Grupo Opel	999053	0,0676
Grupo BMW	979451	0,0663
Grupo Fca	920245	0,0623
Daimler	862061	0,0583
Grupo Toyota	622816	0,0421
Nissan	579792	0,0392
Hyundai	496587	0,0336
Kia	399206	0,027
Volvo	301125	0,0204
Mazda	209762	0,0142
Jaguar	190629	0,0129
Suzuki	182862	0,0124
Honda	135231	0,0091
Mitsubishi	134285	0,0091
Otros	32214	0,0022
	H	0,1091
	N	9,1677

Tabla 4.3.1 Cálculo de cuotas de mercado. Fuente: ACEA ¹⁶

Tal y como se muestra en la tabla anterior, el índice de HERFINDAHL está próximo a cero, por tanto no es un sector concentrado. De acuerdo con la tipología de estructura empresarial, nos encontramos ante una competencia asimétrica. El Grupo Volkswagen, al cual pertenece SEAT, destaca sobre el resto, duplicando en cuota de mercado al segundo grupo del sector, siendo el resto grupos empresariales más pequeños.

Junto con el índice de HERFINDAHL es importante conocer el número equivalente de empresas:

$$N = \frac{1}{H}$$

¹⁶ Datos obtenidos de European Automobile Manufacturers' Association,(ACEA)

A la vista del número equivalente obtenido, 9.1677, nos indica que el mercado se comporta como si hubiera nueve empresas de igual tamaño. Con los datos obtenidos con ambos índices se demuestra que la industria del automóvil en Europa es poco concentrada con un elevado número de competidores y junto con crecimiento lento del mercado y fuertes barreras de salida lo convierte en un sector con una rivalidad intensa.

❖ Competidores de SEAT.

En este subapartado se va a comparar el modelo Ibiza y León, los dos pilares de SEAT, con sus competidores. Este análisis comparativo se lleva a cabo mediante la realización de un gráfico, donde se muestran las ventas de cada modelo de SEAT y las de sus competidores, asimismo, se muestra una tabla con las principales prestaciones que ofrece cada modelo y que pueden influir en el consumidor en el momento de la compra.

En primer lugar, nos vamos a centrar en el SEAT Ibiza, el cual pertenece al sector de los coches utilitarios. Los vehículos utilitarios se sitúan entre los modelos pequeños o urbanos, y los modelos compactos o de mayor tamaño, concebidos principalmente para el uso diario y viajes cortos o de fin de semana.

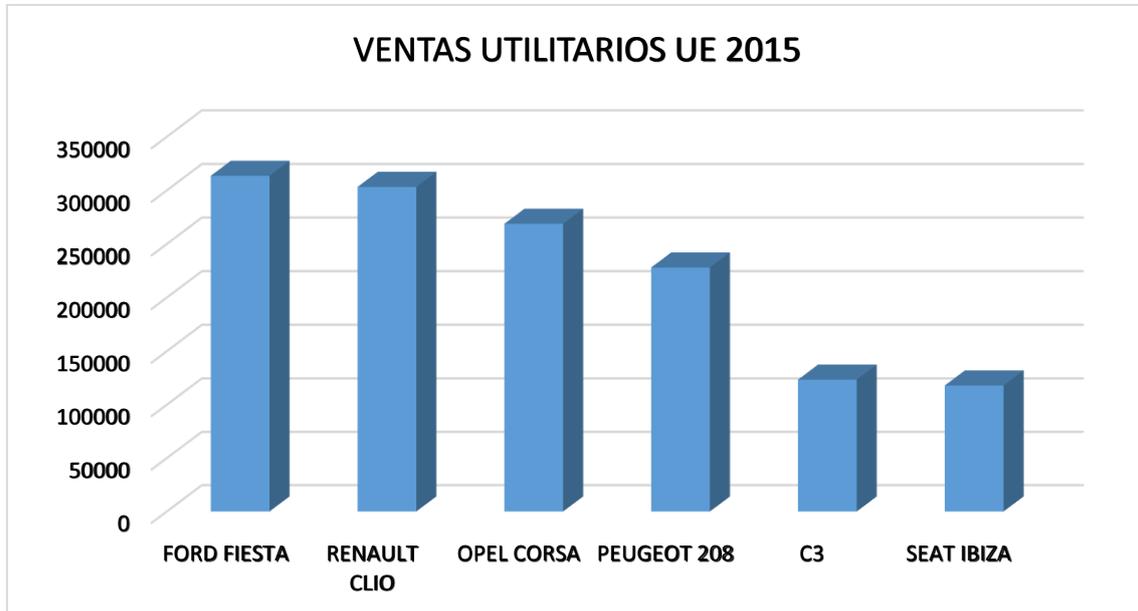


Gráfico 4.3.3 Ventas de utilitarios en la UE en 2015. Elaboración propia a partir de datos de Autonoción.¹⁷

¹⁷ Gráfico elaborado a partir de datos publicados en web de Autonoción.

En este gráfico se observa como el modelo del Ibiza es el que menos ventas tiene entre los utilitarios, aunque son modelos que ofrecen las mismas prestaciones, alguno de ellos ofrece algún elemento que mejor se adapta a las necesidades del consumidor. A continuación, se muestra la siguiente tabla con las principales características de los modelos reseñados en el gráfico anterior.

	FORD FIESTA	CLIO	CORSA	208	C3	SEAT IBIZA
POTENCIA	95CV	90CV	95CV	92CV	92CV	90CV
COMBUSTIBLE	DIESEL	DIESEL	DIESEL	DIESEL	DIESEL	DIESEL
PUERTAS	5	5	5	5	5	5
EMISIONES CO ²	95 gr/km	93 gr/km	100gr/km	98 gr/km	104 gr/km	112gr/km
MALETERO	290 L	300 L	285 L	360 L	300 L	292 L
VELOCIDAD MAXIMA	181km/h	178 km/h	177 km/h	180 km/h	182 km/h	172 km/h
COSNUMO URBANO	4,4 l/100 km	4,4 l/100 km	4,5l/100 km	4,1 l/100 km	4,9 l/100 km	5,2 l/100 km
CONSUMO EXTRAURBANO	3,2 l/100 km	3,3 l/100 km	3,4l/100 km	3,3l/100 km	3,4 l/100 km	3,7 l/100 km
COSUMO MEDIO	3,6 l/100 km	3,6 l/100 km	3,7l/100 km	3,6 l/100 km	4 l/100 km	4,3 l/100 km
PRECIO	17125 €	16615 €	19060 €	19450 €	17500 €	18050 €

Tabla 4.3.2. Características de utilitarios. Elaboración propia a partir Motor16.¹⁸

Tal y como se observa en la tabla anterior, los modelos analizados presentan características similares, como es: mismo tipo de combustible, número de puertas o potencia casi idéntica. A la vista de las ventas, se puede deducir que los conductores europeos a la hora de adquirir un utilitario buscan un vehículo con un precio económico, consumo bajo y una capacidad media de maletero. Por lo tanto, el Ford Fiesta consigue un mejor equilibrio entre las distintas prestaciones, que hace que se adapte mejor a las necesidades de los conductores de los vehículos utilitarios.

Respecto al SEAT León, se encuentra dentro de la gama de coches compactos, que se presentan como alternativa de primer coche familiar, gracias a un interior que puede acoger con comodidad a cinco ocupantes y a un maletero amplio. Como en el caso del modelo Ibiza, no nos vamos a referir a la gama premium de los coches compactos.

¹⁸ Tabla elaborada a partir de datos publicados en web de MOTOR16.

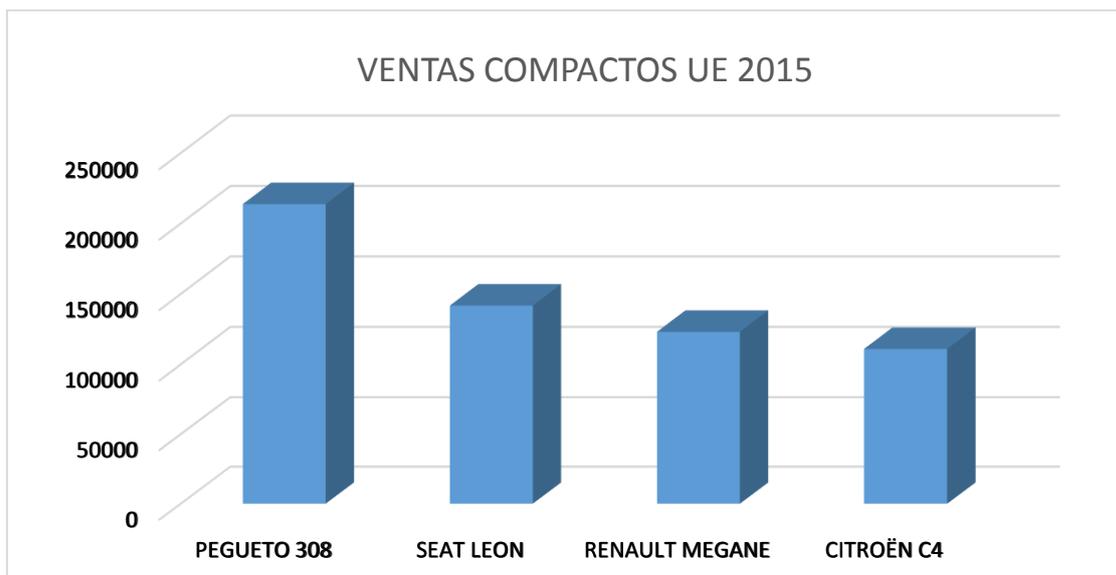


Gráfico 4.3.4 Ventas de compactos en la UE en 2015. Elaboración propia a partir de datos de Autonoción.¹⁹

En este segmento, podemos comprobar como el SEAT León se ubica en segunda posición en el mercado europeo.

	PEUGEOT 308	SEAT LEON	MEGANE	CITROËN C4
POTENCIA	115 CV	110CV	110CV	99 CV
COMBUSTIBLE	DIESEL	DIESEL	DIESEL	DIESEL
PUERTAS	5	5	5	5
EMISIONES CO ²	95gr/ km	87gr/ km	114gr/ km	95 gr/ km
MALETERO	420 L	380 L	524 L	380 L
VELOCIDAD MAXIMA	191 Km/h	199 Km/h	190 Km/h	180 Km/h
COSNUMO URBANO	4,2 l/100 km	3,9 l/100 km	5,1 l/100 km	4,4 l/100 km
CONSUMO EXTRAURBANO	3,3 l/100 km	3,1 l/100 km	4 l/100 km	3,2 l/100 km
COSUMO MEDIO	3,7 l/100 km	3,3 l/100 km	4,4 l/100 km	3,6 l/100 km
PRECIO	21049 €	22890 €	24030 €	20170 €

Tabla 4.3.3. Características de utilitarios. Elaboración propia a partir Motor16.²⁰

¹⁹ Gráfico elaborado a partir de datos publicados en web de Autonoción.

²⁰ Tabla elaborada a partir de datos publicados en web de MOTOR16.

En la tabla 4.3.3 se observa que de los cuatro modelos analizados, tres excepto el Renault Megane, presentan unas características muy similares tanto en potencia, consumo, capacidad del maletero y precio. Por tanto, que el Peugeot 308 sea líder destacado de ventas se puede deber a que ofrece unas prestaciones superiores en otros ámbitos, como puede ser comodidad, amplitud interior, diseño o elementos de seguridad en la conducción, que le han hecho obtener una mayor cuota de mercado.

- **Poder negociador de los proveedores.**

Los fabricantes de equipos y componentes son un elemento clave del sector, porque concentran el 70-75% de la producción de las piezas que constituyen un vehículo. Por su parte, los constructores de vehículos concentran su actividad en la fabricación de motores, principales subconjuntos, el ensamblaje, diseño del vehículo y en la comercialización del vehículo²¹. En la actualidad, con casi 3000 empresas proveedoras, el sector de suministros de equipos y componentes se encuentra muy fragmentado, ello unido a que muchos proveedores son suministradores en exclusiva de los grandes grupos fabricantes, les hace perder poder de negociación.

No obstante, si el proveedor suministra componentes específicos y que sean difíciles de suministrar, dado que ciertas piezas de los vehículos son específicas de los mismos, el poder negociador del proveedor será alto. Como ejemplo podemos citar a Toyota, que en 2016 tuvo que paralizar su producción en Japón durante una semana por problemas de suministros con su proveedor de acero,²² o Volkswagen, que tuvo que realizar paradas en seis plantas, por no realizar su proveedor de asientos sus entregas a tiempo.²³

Por el contrario, cuando el proveedor suministre componentes poco diferenciados y que puedan ser sustituidos por los ofrecidos por otro proveedor, tendrá poco poder de negociación con el fabricante, debido a que a este le supondrán pocos los costes de cambio, pero sin embargo, al proveedor los costes de perder a un gran cliente le puede producir graves consecuencias económicas.

Parar concluir este apartado, hay que mencionar que la posibilidad de integración hacia delante de un proveedor es muy difícil en el sector del automóvil, por lo que es otro factor que cuenta a favor del poder que ostentan los fabricantes de vehículos.

²¹ Dato obtenido de Asociación Española de Fabricantes de equipos y componentes para Automoción.

²² Noticia publicada en web diario El Mundo.

²³ Noticia publicada en web de Autobild.

- **Poder negociador de los clientes.**

A la hora de hablar de los clientes debemos de diferenciar entre los clientes individuales y las empresas. El poder de negociación de los clientes individuales es alto, como se mencionó anteriormente el sector del automóvil presenta una alta rivalidad, por consiguiente, el cliente tiene un amplio abanico de marcas donde poder elegir. El cliente podrá negociar en formas de pago, extras del vehículo, descuentos y bonificaciones en servicios de mantenimiento y reparación.

En lo que concierne a empresas, debido al volumen y desembolso económico que realizan acceden a mejores condiciones que para un cliente particular.

- **Amenaza de productos sustitutivos.**

En primer lugar, se debe decir que la matriculación de turismos en 2015 en la Unión Europea creció un 9,3% respecto al año anterior. Este dato viene a confirmar los datos publicados en el último eurobarómetro sobre la calidad del transporte, donde se pone de manifiesto que la población en Europa sigue prefiriendo el coche como medio para sus desplazamientos.

En concreto, el 54% de la población europea utiliza el coche para sus desplazamientos diarios y de larga distancia, un porcentaje muy superior a otros medios alternativos, como el transporte público con un 19% o la bicicleta con un 8%. Los factores que determinan la elección de un medio de transporte son: 61% la comodidad, 31% la rapidez, mientras que el precio representa un 12%, estos resultados vienen a mostrar el por qué el coche es el medio preferido por los ciudadanos europeos.

Pero los usos no son idénticos en todo el continente, se observan distintas diferencias, en concreto, en Europa del Este es donde la población hace más uso del transporte público, mientras que en Reino Unido, Alemania y Francia los porcentajes son menores, cabe destacar Holanda, donde el 36% de la población recurre a la bicicleta como medio de transporte.²⁴

²⁴ Datos publicados en web Economía3.

En los últimos años los ayuntamientos de las principales ciudades han realizado campañas para incentivar el uso de la bicicleta. Las campañas pretenden sensibilizar la conciencia ciudadana asociando el uso de la bicicleta con el respeto al medio ambiente, la salud y la movilidad urbana. Estas campañas han ido acompañadas de inversiones en infraestructuras, como son: creación de carriles bici o servicios públicos de alquiler de bicicletas para desplazamientos en la ciudad. A pesar de este esfuerzo, y como reflejan los datos del eurobarómetro, los europeos todavía prefieren el uso del vehículo como medio de transporte urbano

- **La amenaza de nuevos entrantes.**

La entrada de nuevos competidores a la industria del automóvil en Europa tiene difícil su incursión, debido a las barreras que existen en el sector dificultan la entrada de una nueva empresa.

En primer lugar, la necesidad de una elevada inversión de capital para poder iniciar la actividad, principalmente en maquinaria, capital humano e inversión en I + D. Además, cualquier empresa que desee iniciar su actividad deberá invertir importantes cantidades de capital para crear una imagen de marca y poder competir con los grupos empresariales instalados, y que poseen una reconocida imagen.

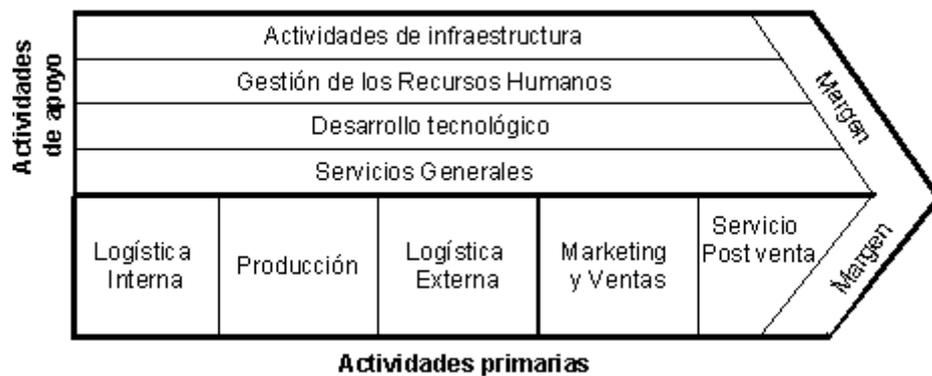
Otra barrera para las nuevas empresas son las economías de escala. Las empresas ya existentes poseen unos altos niveles de producción que les permiten reducir el coste unitario de sus productos. Durante las últimas décadas los fabricantes de automóviles han realizado numerosas fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas para poder competir en un sector altamente competitivo. Todos estos factores, le proporcionan una ventaja competitiva en costes sobre los potenciales competidores.

También hay que tener en cuenta que las empresas automovilísticas tienen acumuladas décadas de experiencia, son grandes conocedoras del sector y de los métodos de producción. Además, poseen una importante red de proveedores y de empresas auxiliares, que les suministran muchos de los componentes en exclusividad. Asimismo y a través de sus propios concesionarios, ponen sus vehículos a disposición del cliente.

5. ANALISIS INTERNO.

5.1 La cadena de valor.

El análisis interno de SEAT nos va a permitir identificar las debilidades y fortalezas de la empresa. En primer lugar, se va a realizar el estudio de la cadena de valor propuesto por Porter (1987)²⁵, descomponiendo las actividades básicas de la compañía con el objeto de identificar fuentes de ventaja competitiva.



Fuente: Porter (1987)

5.1.1 Actividades primarias.

Logística interna: durante el año 2015 SEAT adquirió productos, bienes y servicios para la fabricación de sus vehículos por valor de 6.904 millones de euros. Ante la elevada inversión de capital de la compañía, SEAT ha puesto en marcha el programa Iberia Sourcing, que promueve la localización de nuevos proveedores que dispongan de proximidad física respecto de sus plantas, principalmente dentro de la península Ibérica y el Norte de África, en concreto se han iniciado contactos con proveedores de Marruecos y Aragón. Con este programa pretende reducir el tiempo y coste de recepción y almacenamiento de sus componentes.

²⁵ NAVAS, J.E Y GUERRAS, L.A. 2007. *La Dirección Estratégica de la Empresa*. 4ª edición Aranzadi. Navarra. Cap.6.p.p.205-209.



Operaciones: La cadena de producción de SEAT es altamente automatizada, si bien, son los operarios los que ayudados por un robot instalan el salpicadero, asientos, elementos del interior del coche y las puertas. Una vez montado el vehículo, son los trabajadores, los responsables de revisar cada una de las partes del vehículo, asegurándose que se cumplen los estándares de calidad. Es preciso señalar, que el Grupo Volkswagen comparte una estructura básica de coche para los vehículos de carrocería similar, además, cada marca del grupo puede fabricar vehículos de las otras marcas. De este modo, se garantiza unos estándares de eficiencia y calidad a la vez que ofrece la mejor relación calidad-precio.

Logística externa: SEAT, con una producción en su planta de Martorell de unos 2000 vehículos al día, precisa de un departamento de logística bien coordinado con los distintos medios de transporte, que trasladan los vehículos desde la planta de producción hasta los 1704 concesionarios SEAT. Para ello, tres trenes que pueden ampliarse hasta cinco, según el nivel de producción, salen de la fábrica con destino al puerto, así como 150 camiones con destino tanto nacional como internacional.

Marketing y ventas: la compañía para adaptarse a las necesidades de los clientes, ha procedido a renovar su página, web siendo más intuitiva y de fácil navegación, permitiendo a la persona que accede a su web una configuración de su vehículo ajustada a sus necesidades.

Para dar a conocer sus modelos al público, SEAT ha estado presente en distintos salones internacionales del automóvil, como el de Frankfurt, Barcelona o Bruselas. Además, ha sido patrocinador de diversos acontecimientos sociales y deportivos, como festivales de música en Alemania, la Copa del Rey de fútbol en 2015 o el campeonato León Eurocap.

Servicio postventa: SEAT dispone de una red de servicios autorizados para dar respuesta a las necesidades de sus clientes. Desde que se adquiere un vehículo SEAT se dispone de dos años de garantía, ampliable a cuatro, para solucionar cualquier anomalía del vehículo, además, ofrece el servicio Movilidad SEAT Service, para la asistencia técnica si se tiene un accidente o una avería. También, cabe destacar el programa On-line Booking, el cual permite realizar reservas asistenciales en los puntos de servicio, desde el móvil, tablet o PC. Si el cliente lleva su vehículo a un centro SEAT, tras la prestación del servicio, el cliente recibe un email de SEAT Sercivies con un cuestionario que mide el nivel de satisfacción alcanzado, obteniendo descuentos y bonificaciones para próximos servicios.



5.1.2 Actividades de Apoyo.

Infraestructura: desde su integración en el grupo Volkswagen, la compañía ha visto aumentadas sus infraestructuras físicas, principalmente con la creación de la planta de Martorell, que representa el 82% de la producción total. El resto de plantas se localizan en Portugal, Eslovaquia y República Checa, representado un 18% de la producción. Junto con la infraestructura física, SEAT cuenta con departamentos de compras, producción, recursos humanos, investigación y finanzas, estrechamente relacionados con el objetivo de hacer frente a los desafíos que surgen en el negocio. Un ejemplo es el departamento de investigación, que desarrolla tecnologías y herramientas innovadoras aplicables no solo a los vehículos, sino también, a procesos productivos o de compras. Sin embargo, estos departamentos dependen a su vez de la estructura de costes e inversión establecida por el departamento de finanzas.

Recursos humanos: SEAT apuesta por la creación y formación del capital humano. Por ello, ha implantado distintos programas de formación, destacando: la Formación Profesional Dual, dirigida a nuevos aprendices o la Carrera Dual, combinando estudios universitarios con prácticas en la empresa. La compañía también apuesta por la movilidad internacional de sus empleados a otras marcas del Grupo Volkswagen, de hecho, gran parte de sus empleados no son sólo españoles, sino que la presencia de alemanes, franceses e italianos es importante. SEAT considera la diversidad cultural como fuente de logros empresariales, profesionales y personales que le permite ampliar la visión internacional de la compañía.

Tecnología: SEAT como grupo automovilístico, ha apostado desde siempre por la inversión en I+D+i, como demuestra el ser la única empresa en nuestro país que posee un centro técnico de I+D+i, donde se lleva a cabo un el desarrollo integral de los automóviles. Dentro de los avances tecnológicos, destaca los nuevos motores basados en tecnología Downsizing, que permiten conseguir una disminución en el consumo.

Aprovisionamiento: SEAT como empresa del grupo Volkswagen participa del programa Common Sourcing (suministros comunes), que permite optimizar precios gracias a las compras conjuntas. En el desarrollo de su nuevo modelo el SEAT Ateca, se trabajó conjuntamente con ŠKODA, permitiéndole obtener importantes sinergias en la gestión de las compras, debido a la estandarización e integración de los sistemas y procesos comunes entre las dos marcas.

5.2 Teoría de las capacidades y recursos.

Este análisis va a permitir identificar los diferentes recursos y capacidades disponibles en SEAT, y poder determinar el potencial de la compañía para competir en el sector automovilístico.(Grant, 2006).²⁶

5.2.1 Recursos.

5.2.1.1 Recursos tangibles:

Físicos: SEAT fabrica sus modelos en cuatro de las plantas que el Grupo Volkswagen tiene repartidas por Europa. La principal se localiza en España, concretamente en Martorell, donde se fabricaron el 82,6 % de los 415.076 del total de vehículos de la compañía. En la planta de Martorell se concentra la mayor parte de los 12.753 trabajadores de la empresa, así como el Centro Técnico SEAT.

Financieros: el aumento de la producción y ventas ha permitido alcanzar la mayor cifra de ingresos de su historia, 8.332,1 millones de euros, un 65% más que en el año 2011. La optimización de los ingresos y gastos le ha permitido obtener el primer resultado positivo, 6 millones de euros, desde 2008. Con un cash flow de explotación de 781,3 millones de euros, le ha permitido cubrir la totalidad de las inversiones realizadas, 464,4 millones de euros. En 2015 consiguió reducir su deuda respecto al año anterior en 277 millones de euros, así como el plazo medio en pagar a proveedores a 34 días.

5.2.1.2 Recursos intangibles:

Tecnología: SEAT apuesta por la innovación y tecnología, disponiendo actualmente de 283 patentes. Para adaptarse a las necesidades de una sociedad conectada a su entorno a través del teléfono móvil, SEAT ha desarrollado una aplicación exclusiva, SEAT ConnectApp, mediante un acuerdo de colaboración con SAMSUNG. La aplicación proyecta el contenido del móvil en la pantalla del vehículo, reproduciendo la voz de los mensajes a través de los altavoces, permitiéndole dictar mensajes al conductor vía voz sin necesidad de manipular el dispositivo móvil, evitando distracciones mientras conduce.

²⁶ NAVAS,J.E Y GUERRAS,L.A. 2007. *La Dirección Estratégica de la Empresa*.4ª edición Aranzadi Navarra.Cap.7.p.p.225-231.



Organizativo: La compañía cuenta con una imagen de marca reconocida, principalmente en España y Alemania. En cuanto a imagen, SEAT como marca integrante del Grupo Volkswagen, se vio afectada por el llamado “dieselgate“. En 2015 Volkswagen reconoció que había instalado un software en 11 millones de vehículos de motor diésel, su propósito era cambiar los resultados de los controles técnicos de emisiones contaminantes, emitiendo 40 veces más del límite legal permitido. El descubrimiento de esta práctica supuso una pérdida del valor en bolsa de Volkswagen de 29000 millones, y hacer frente a multas por valor de 18000 millones de euros. No obstante, y como dijo su máximo responsable Müller: "Una crisis puede llevarnos al abismo, pero también puede ser un punto de inflexión", en efecto la crisis supuso el inicio de un cambio de dirección. El Grupo Volkswagen se ha recuperado de manera sorprendente, subiendo su valor en bolsa un 40% y superando a Toyota como primer fabricante mundial de vehículos en el primer semestre de 2016.²⁷

Cultura: SEAT apuesta por la cultura de empresa, donde no sólo importa la remuneración o la carrera profesional, sino que los empleados se sientan orgullosos de pertenecer a la compañía. La compañía lleva a cabo iniciativas de motivación interna que permiten a los empleados consolidar el sentimiento de pertenencia a la empresa, como el Family Day, donde SEAT organiza centenares de actividades para empleados y familiares. También hace partícipes a los empleados en los lanzamientos de los nuevos modelos de SEAT, mediante presentaciones en exclusiva. La apuesta por sus empleados le otorgó a SEAT el certificado Top Employer España 2015.

²⁷ Información publicada en la web del diario El Economista.

5.2.1.3 Recursos Humanos.

En la actualidad, SEAT cuenta con un capital humano de 12753 trabajadores, casi el 99% cuenta con contratos indefinidos, con una edad media en la empresa de 14 años, apostando la compañía por el desarrollo de una carrera profesional de sus empleados dentro de la compañía. En su apuesta por la formación, la compañía colabora con universidades a través de los posgrados CARMAT y ELTICA.

En su desarrollo como empresa global desarrolla el programa StartUp Europe. Un sistema dirigido al desarrollo profesional de jóvenes ingenieros españoles, mediante un contrato en prácticas de dos años. SEAT proporciona una estancia por un período de tres a seis meses, seguido de una estancia internacional de dieciocho a veintiún meses en alguna de las marcas que componen el Grupo Volkswagen, ofreciendo la posibilidad de incorporarse a la compañía tras el período de prácticas.

5.2.2. Capacidades.

El éxito de SEAT como compañía automovilística no depende sólo de los recursos que posee de manera aislada, sino de sus capacidades, es decir, de una combinación óptima de los mismos que le permita generar capacidades, que sean difíciles de copiar por sus competidores. Con el fin de conseguir unas rutinas organizativas o capacidades, que le permitan trabajar con eficacia y obtener una ventaja competitiva sostenible, SEAT combina una infraestructura física óptima, con importantes inversiones en I+D+i y un capital humano formado.

5.3 Análisis VRIO.

El modelo de análisis VRIO, va a permitir identificar si un recurso de SEAT aporta una ventaja competitiva a la empresa, siempre y cuando sea un recurso valioso, escaso, difícil de imitar y con una buena estructura organizativa. ²⁸

²⁸ Apuntes Dirección estratégica Universidad de Zaragoza. L. Fuentelsaz, J. Gómez y J. Maicas.

	VALIOSO	ESCASO	DIFÍCIL IMITAR	ORGANIZADO	
Recursos físicos	SI	NO			PARIDAD COMPETITIVA
Tecnología	SI	SI	NO		V.C. TEMPORAL
Capital humano	SI	SI	SI	SI	V.C. SOTENIBLE
Reputación	SI	NO			PARIDAD COMPETITIVA

Tabla 5.3.1. Análisis VRIO de SEAT. Elaboración propia.

Del análisis VRIO desarrollado en la tabla anterior, se desprenden las siguientes conclusiones:

En primer lugar, los recursos físicos, SEAT posee cuatro plantas de producción, un programa de compras conjuntas y acuerdos de colaboración con el resto de marcas que integran el Grupo Volkswagen. Aunque es un recurso valioso, no es escaso, ya que la mayoría de las empresas del sector del automóvil cuentan con infraestructuras parecidas.

Respecto a la reputación e imagen de SEAT, aunque tiene una buena imagen, es similar a las de sus competidores. La imagen de la compañía ha podido resultar perjudicada por el escándalo de la manipulación de las emisiones contaminantes por parte de Volkswagen, sin embargo, sus ventas no se han visto afectadas. Por tanto, en cuanto a la reputación, la compañía se encuentra en situación de paridad competitiva.

El recurso de la tecnología le aporta una ventaja competitiva temporal. Aunque SEAT realiza una fuerte inversión en I+D+i, teniendo en la actualidad 283 patentes, no le es difícil de imitar a los competidores, que invierten grandes cantidades de capital en el desarrollo tecnológico.

No obstante, hay un recurso que le va a proporcionar una ventaja competitiva sostenible, el capital humano. SEAT apuesta por capital humano motivado y formado, a través de acuerdos con distintas universidades y programas de movilidad para trabajar con otras marcas del grupo, además, lleva a cabo programas de participación para que los empleados se sientan parte integrante de la empresa. El capital humano cumple los requisitos de ser valiosos, escasos, difíciles de imitar por los competidores y bien organizados, otorgándole a SEAT una ventaja competitiva sostenible.



6. ESTRATEGIA COMPETITIVA.

6.1 Misión y visión

Misión: “Fabricar automóviles donde conductor y vehículo se fusionen en una conducción de calidad”.

Visión: “ser líder en cada segmento, fomentando la innovación y producción de vehículos que faciliten la movilidad sostenible, a la vez que se encuentran conectados con su entorno. Mantener con el cliente una relación sostenida en el tiempo, que se inicia en el momento de adquirir el vehículo”.

El objetivo a largo plazo de SEAT, misión, es la producción de vehículos donde el conductor se sienta integrado, proporcionándoles una conducción eficiente y cómoda. Respecto a la situación deseada, visión, SEAT desea alcanzar el liderazgo en los segmentos donde compite, para ello apuesta por el desarrollo de vehículos dotados de la tecnología necesaria para que el conductor pueda estar conectado con una sociedad cada vez más digital.

6.2 Estrategia competitiva.

La industria del automóvil se encuentra en su etapa de madurez, el crecimiento de la industria es lento, la competencia es alta y se da una demanda de reposición, donde los clientes reemplazan los vehículos viejos por nuevos. En esta etapa de madurez, el esfuerzo en innovación se centra en el producto, y no tanto en el proceso, como ocurriría en las fases de introducción o crecimiento.²⁹

La estrategia competitiva, va a permitir a SEAT trazar las líneas de actuación de la compañía, para competir en mejores condiciones en los mercados y poder lograr una ventaja competitiva respecto de sus competidores.

El análisis DAFO va a permitir proporcionar una visión global de la situación de SEAT, permitiendo aprovechar los puntos fuertes y oportunidades que le ofrece el entorno, y poder corregir debilidades y protegerse de las amenazas existentes.

²⁹ GRANT, R.M. 2006. *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 4ª edición. Civitas. Madrid. Cap.10. p.p. 371-376

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Perteneciente a Grupo Volkswagen. • Liderazgo de SEAT León. • Programa de compras conjuntas con marcas del grupo. • Planta de producción bien comunicada. • RRHH. Formación y motivación. • Inversión en I+D +i. • Alianza estratégica con SAMGUNG 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado del 9,3% • Mercado común de 500 millones de personas • Apoyo de la UE a la innovación a través del programa Horizonte 2020. • Dificultad de entrada de nuevos competidores. • Escasa incidencia de sustitutivos, el coche es el medio más usado. • Incremento demanda en segmento SUV, SEAT lanza modelo Ateca.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia del mercado europeo • Poca presencia en E.E.U.U., China o Japón. • SEAT Ibiza pierde cuota respecto a competidores. • Ciclo de vida de vehículos cada vez más corto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brexit- Reino Unido representa 11% ventas. • Dieselgate- perdida reputación. • Alta rivalidad • Política medioambiental europea exigente.

Cuadro 6.1. DAFO elaboración propia a partir de Navas y Guerras 2007 ³⁰

A la vista de lo expuesto anteriormente, se aprecia como SEAT sigue una estrategia conjunta o híbrida, resultado de combinar una estrategia de liderazgo en costes, con una basada en la diferenciación. SEAT, no está dentro de las empresas automovilísticas más diferenciadas o gama premium, pero tampoco se encuentra dentro de las marcas de bajo coste. La relación calidad-precio ofrecida a los clientes es buena, percibiendo los mismos un valor añadido superior al precio pagado.

³⁰ NAVAS, J.E Y GUERRAS, L.A. 2007. *La Dirección Estratégica de la Empresa*.4ª edición Aranzadi Navarra. Cap.6.p.p.219-220.



En cuanto a la ventaja en costes, en primer lugar, nos referimos a las economías de escala que se dan en SEAT, fabricando un elevado número de vehículos, además cuenta con programas de compras conjuntas, Common Sourcing, o acuerdos de colaboración para el desarrollo de nuevos modelos entre las distintas marcas del Grupo Volkswagen. Estas medidas le permiten a SEAT obtener importantes sinergias, a la vez que garantiza unos estándares de eficiencia y calidad. Junto a las economías de escala, SEAT como empresa del Grupo Volkswagen, posee economías de alcance, al fabricar modelos de otras marcas que comparten una estructura básica de coche para los vehículos de carrocería similar.

Respecto a la diferenciación, SEAT trata que sus vehículos sean percibidos por los consumidores como únicos. Para alcanzar su objetivo, la compañía invierte importantes cantidades de capital en I+D+i, un ejemplo es el Centro Técnico, donde se lleva a cabo el desarrollo integral de los vehículos. El año 2012 supuso la “leonización” de SEAT, lanzando al mercado el nuevo modelo del León, dotado de los últimos avances tecnológicos, y que se extenderán al resto de modelos SEAT para adaptarse a la nueva sociedad.

SEAT dispone de un servicio postventa adaptado a las nuevas tecnologías, con aplicaciones y softwares, como On-line Booking o Digital Active Reception, que permiten al conductor solicitar cita en los puntos asistenciales o repasar la información relevante de su vehículo.

La estrategia híbrida no es fácil de conseguir, exige una doble habilidad por parte de SEAT, debe de fabricar productos de calidad para atender los gustos y necesidades de los clientes, al mismo tiempo que mantiene una estructura de costes bajos. Para lograr con éxito esta estrategia, la compañía hace un esfuerzo en inversión en I+D+i, que le proporciona tanto utilidad como una optimización de los costes.

La estrategia conjunta de SEAT le ha proporcionado buenos resultados, ha aumentado sus ventas desde 2012 un 25%, consiguiendo en 2015 su mayor cantidad de ingresos que le han permitido obtener un resultado positivo desde 2011 de 6 millones de euros. Esta estrategia también le puede servir para entrar en nuevos mercados, con productos mejores a menor precio que los ofrecidos por los competidores.

7. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia de SEAT se basa en un crecimiento continuo, una nueva imagen corporativa y la satisfacción de los clientes, esta nueva estrategia se inició en 2012 con el lanzamiento del nuevo SEAT León.

La compañía se encuentra desde el 2011 en un período de crecimiento continuo, tanto en producción como en ventas, favorecido por la situación de recuperación del sector del automóvil en Europa. SEAT ha crecido principalmente gracias a su expansión por Europa, donde se encuentran sus principales mercados. En los últimos años ha iniciado su expansión por Sudamérica, convirtiéndose México en su cuarto mercado para la compañía.

Para analizar la expansión de SEAT vamos a partir de la estrategia de expansión formulada por Ansoff (1976)³¹, tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

		PRODUCTOS	
		TRADICIONALES	NUEVOS
MERCADOS	TRADICIONALES	PENETRACIÓN EN EL MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Cuadro 7.1 Estrategias de expansión. Fuente: Adaptada de Ansoff (1976)

³¹ NAVAS, J.E Y GUERRAS, L.A. 2007. *La Dirección Estratégica de la Empresa*. 4ª edición Aranzadi. Navarra. Cap.11.p.p.369-376



La compañía ha encontrado el impulso necesario con la fórmula del SEAT León y las distintas versiones del mismo, junto al Ibiza representan dos de los pilares de la compañía para continuar con su crecimiento. Pero todo ello podría resultar insuficiente, debido al cambio de tendencias en Europa, con una población cada vez más envejecida y urbana, que apuesta por vehículos más pequeños, bien equipados y bien diseñados. Para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, SEAT ha lanzado en 2016 el modelo Ateca, con el objetivo de entrar por primera vez en el segmento de los SUV. El segmento de los SUV atraviesa un “boom” de ventas, con unas previsiones de crecimiento en torno al 25% hasta 2020.

Una vez consolidado el mercado nacional con los modelos del León e Ibiza, SEAT tiene como objetivo ampliar su cuota de mercado en Europa. La estrategia de la compañía en el mercado europeo se realiza de dos modos distintos: el primero de ellos, supone una penetración en el mercado, a través de modelos tradicionales del SEAT León e Ibiza, mientras que el segundo, supone desarrollo de productos, a través del nuevo modelo de SEAT, el Ateca.

SEAT también está realizando un desarrollo de mercados, mediante una expansión a segmentos nuevos, como es el de las flotas. En la actualidad este segmento representa el 11% de sus ventas, con el SEAT Ibiza como el que mejor se adapta a las necesidades de las empresas de alquiler y el León como coche de empresa.

En la estrategia actual de SEAT destacan distintos acuerdos de colaboración y alianzas con empresas del sector automovilístico como de otros sectores. SEAT, como marca integrante del Grupo Volkswagen, colabora con otras marcas del mismo grupo, en concreto con Audi, para la fabricación del modelo A1 en Martorell o con SKODA, en el desarrollo del modelo Ateca. Para su evolución, la compañía ha realizado una alianza estratégica con SAMSUNG, para el desarrollo de la tecnología aplicable a sus modelos de vehículos conectados, también ha firmado acuerdos de colaboración con Iberdrola,³² en materia de movilidad eléctrica o con Esade, para formar a futuros directivos³³.

³² Noticia publicada en web de SEAT.

³³ Noticia publicada en web de Europa Press.



8. CONCLUSIONES

Con la realización de este trabajo fin de grado, se ha querido plasmar la importancia que tiene la dirección estratégica en el futuro de una empresa, donde se debe de dar una interacción entre todas las áreas de la empresa para poder alcanzar el fin común de la compañía.

SEAT era una empresa muy ligada al mercado español, en 1990 es adquirida por Volkswagen, uno de los principales grupos automovilísticos, que le supuso la inyección de importantes sumas de capital, que le permitieron la apertura de su principal planta en Martorell y la transferencia de tecnología alemana a la compañía. La integración en el Grupo Volkswagen supuso el inicio de una etapa de internalización de la empresa, y una nueva imagen corporativa, que le ha permitido ser una marca global.

El trabajo se centra en el mercado europeo, donde SEAT concentra la mayor parte de sus ventas, donde disfruta de un mercado común a todos los europeos, si bien, también está sujeta a las restrictivas políticas comunitarias, sobre todo en materia medioambiental. A pesar de la alta rivalidad del mercado europeo del automóvil, SEAT se ha hecho hueco en el segmento de los modelos utilitarios y compactos, destinados a rentas medias, adaptándose a las necesidades no sólo de particulares, sino también, de las flotas de empresas, segmento que en la actualidad representa un 11% del total.

El análisis interno de SEAT ha reflejado la importancia que supone pertenecer a uno de los principales grupos automovilísticos, principalmente mediante procesos de compras conjuntos de las marcas del grupo y de acuerdos de colaboración para el desarrollo y fabricación de vehículos, posibilitando obtener importantes sinergias. SEAT, como grupo del sector del automóvil, invierte importantes cantidades de capital en I+D+i, para adaptarse a las necesidades de los conductores, cada vez más demandantes de poder usar sus dispositivos electrónicos en sus vehículos.

Para la obtención de una rentabilidad sostenible, SEAT combina una estrategia en costes con una estrategia de diferenciación. Esta estrategia le ha permitido aumentar su producción y ventas, obteniendo un resultado neto positivo por primera vez desde 2011.



El futuro de SEAT pasa por potenciar su posición en Europa y conseguir penetrar en China, lo que puede conseguir con el lanzamiento de su nuevo modelo el SEAT Ateca, que junto con el León e Ibiza se va a convertir en el tercer pilar del futuro de la compañía. Con el lanzamiento del Ateca la compañía pretende entrar en un nuevo segmento, el SUV, con unas expectativas altas de crecimiento.

Para concluir diremos que SEAT se ve favorecida por su pertenencia al Grupo Volkswagen, pero tendrá que hacer frente a la nueva sociedad digital, y desarrollar modelos de vehículos que se adapten a las necesidades de unos conductores, que cada día se encuentran más conectados a su entorno, y a unas políticas medioambientales cada vez más restrictivas con las emisiones de gases.



9. BIBLIOGRAFIA

NAVAS, J.E Y GUERRAS, L.A. 2007. *La Dirección Estratégica de la Empresa*. 4ª edición Aranzadi. Navarra.

GRANT, R.M. 2006. *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 4ª edición. Civitas. Madrid.

Apuntes Dirección estratégica Universidad de Zaragoza. L. Fuentelsaz, J. Gómez y J. Maícas.

MINISTERIO DEL INTERIOR. [Sitio web]. [Consulta 28 noviembre 2016].

Disponible en:

<http://www.interior.gob.es/documents/642012/1931881/02.+ANEXO+II.pdf/2b8a13e6-44bf-410a-8faa-a23098bb3706>.

ACEA -European Automobile Manufacturers' Association. [Sitio web]. [Consulta 15 noviembre de 2016]. Disponible en:

<http://www.acea.be/>.

DIARIO EXPANSION. [Sitio web]. [Consulta 21 de noviembre de 2016]. Disponible en:

<http://www.expansion.com/empresas/motor/2016/01/15/5698b28e22601db2218b4571.html> 21/11/2016.

SEAT, S.A. [Sitio web] Informe anual 2015. [Consulta 12 de noviembre de 2016]

Disponible en:

<http://www.seat.es/compania/reporte-anual/introduccion.html>

UNIÓN EUROPEA. [Sitio web]. [Consulta 29 de noviembre de 2016]. Disponible en:

<http://ec.europa.eu>.

INVERTIA. [Sitio web]. [Consulta 1 de diciembre de 2016]. Disponible en:

<http://www.invertia.com/>.

AUTONOCION. [Sitio web]. [Consulta 2 de diciembre de 2016]. Disponible en:

www.autonocion.com/.



MOTOR16 [Sitio web]. [Consulta 2 de diciembre de 2016]. Disponible en:

<http://www.motor16.com/>.

SERNAUTO -Asociación Española de Fabricantes de equipos y componentes para Automoción. [Sitio web]. [Consulta 1 de noviembre de 2016]. Disponible en:

<http://www.sernauto.es/>.

EL MUNDO. [Sitio web]. [Consulta 1 de diciembre de 2016]. Disponible en:

<http://www.elmundo.es/>.

AUTOBILD. [Sitio web]. [Consulta 1 de diciembre de 2016]. Disponible en:

<http://www.autobild.es/>.

ECONOMIA3. [Sitio web]. [Consulta 1 de diciembre de 2016]. Disponible en:

www.economia3.com.

SEAT, S.A. [Sitio web]. [Consulta 2 de diciembre de 2016]. Disponible en:

<http://www.seat.es/content/dam/countries/es/corporate/informe-anual/pdf-informe-anual/informeanual2014.pdf>.

EL ECONOMISTA. [Sitio web]. [Consulta 3 de diciembre de 2016]. Disponible en:

<http://www.eleconomista.es/ecomotor/motor/noticias/7833464/09/16/Cuatro-claves-que-evidencian-la-recuperacion-de-Volkswagen-tras-el-dieselgate.html>.

SEAT, S.A. [Sitio web]. [Consulta 6 de diciembre de 2016]. Disponible en:

http://www.seat-mediacyber.es/controller-es-HQ/fbi/35441&locale=es_HQ.

EUROPA PRESS. [Sitio web]. [Consulta 2 de diciembre de 2016]. Disponible en:

<http://www.europapress.es/economia/noticia-seat-firma-convenio-colaboracion-esadeformar-futuros-directivos-20160919132127.html>.