



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2014-2015

TRABAJO FIN DE GRADO

Análisis estratégico de SEAT, S. A. España

Strategic analysis of SEAT, S. A. Spain

Autor: Carlos Sierra Presmanes

Tutora: María Obeso Becerra

Santander, 1 de julio de 2015

ÍNDICE

RESUMEN	5
SUMMARY	6
INTRODUCCIÓN	7
1. CONOCIENDO SEAT	8
1.1. HISTORIA	8
1.2. RESULTADO DEL EJERCICIO 2014	8
2. ANÁLISIS PRIMARIO.....	10
2.1. MISIÓN	10
2.2. CAMPO DE ACTIVIDAD	10
2.2.1. Funciones	10
2.2.2. Grupos de clientes.....	11
2.2.3. Tecnologías.....	11
3. ANÁLISIS EXTERNO	13
3.1. ENTORNO GENERAL:	13
3.1.1. La tipología del entorno	13
3.1.2. El perfil estratégico del entorno.....	13
3.2. ENTORNO ESPECÍFICO	16
3.2.1. Estructura de la industria	16
3.2.2. Fuerzas competitivas de Porter.....	18
4. ANÁLISIS INTERNO	21
4.1. DIAGNÓSTICO INTERNO	21
4.1.1. Perfil estratégico de la empresa.....	21
4.1.2. Cadena de valor.....	24
4.2. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES	28
4.2.1. Recursos	28
4.2.2. Capacidades.....	31
5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	32
5.1. MATRIZ BCG	32
5.1.1. León e Ibiza.....	32
5.1.2. Mii.....	33
5.1.3. Alhambra	33
5.1.4. Toledo.....	33
5.1.5. Altea	33

5.2.	ANÁLISIS DAFO	34
6.	ESTRATEGIA DE NEGOCIO	35
6.1.	ASPECTOS QUE EXPLICAN LA DIFERENCIACIÓN	35
6.2.	ASPECTOS QUE EXPLICAN EL LIDERAZGO EN COSTES.....	35
7.	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	37
7.1.	ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN.....	37
7.1.1.	Franquicia	37
7.1.2.	Subcontratación	37
7.1.3.	Consortio.....	37
7.1.4.	Redes de cooperación	37
7.2.	ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	37
7.2.1.	Sin inversión de capital.....	37
7.2.2.	Con inversión de capital	37
7.3.	ESTRATEGIAS CON BASE EN LA INDUSTRIA.....	38
7.3.1.	Obtención ventaja competitiva sólida	38
7.3.2.	Reorientación del campo de actividad.....	38
7.4.	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	38
7.4.1.	Estrategias de expansión.....	38
	CONCLUSIONES	39
	BIBLIOGRAFÍA.....	41

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Ventas y Cash Flow	9
Tabla 1.1 Mejora de modelo de negocio	9
Gráfico 2.1: Campo de actividad	11
Cuadro 2.1: Modelo de Abell	12
Gráfico 3.1 Perfil estratégico del entorno	16
Tabla 3.1 Ranking OICA	17
Gráfico 4.1 Perfil estratégico de SEAT y Renault.....	24
Cuadro 4.1 Cadena de valor	27
Cuadro 4.2 Modelo de Barney	30
Gráfico 5.1 Matriz BCG	32
Cuadro 5.1 DAFO	34
Cuadro 7.1 Estrategias de expansión	38

RESUMEN

Este trabajo consiste en un análisis estratégico de la empresa de automoción SEAT, S.A. Para llevarlo a cabo, el análisis del entorno se centra en España, aunque también se utilizan datos o se hacen referencias para la dimensión geográfica a nivel mundial. El estudio se divide en siete capítulos y unas conclusiones finales. El primer capítulo es una introducción con la historia de SEAT y el resultado del ejercicio 2014. El segundo es un análisis primario a través de la misión, el campo de actividad y el modelo de Abell. El tercero es un análisis externo del entorno general (España) y del entorno específico (industria de la automoción). Aquí se define la tipología y el perfil estratégico para el entorno general, y la estructura y un análisis de las fuerzas competitivas de Porter para el específico. En el cuarto capítulo se realiza un análisis interno de SEAT mediante el estudio de sus fortalezas, debilidades y ventajas competitivas a través del perfil estratégico, la cadena de valor y sus recursos y capacidades. El quinto consta de un análisis de la cartera de productos de SEAT mediante una matriz BCG, y un análisis DAFO a partir de lo visto en los capítulos tercero y cuarto. El penúltimo capítulo, el sexto, explica la estrategia de negocio que sigue SEAT. Y en el séptimo se analizan las estrategias de cooperación, internacionalización, con base en la industria y de crecimiento que ejecuta SEAT. En conclusión: SEAT comercializa vehículos de calidad para un cliente con un nivel de renta medio-bajo; su entorno se ha visto especialmente afectado por la crisis económica; su principal problema son unos costes demasiado altos comparados con su ingreso por ventas, lo que provoca que termine el ejercicio con un resultado después de impuestos negativo; sigue una estrategia híbrida entre liderazgo en costes y diferenciación de productos; pone sus esperanzas de futuro en los modelos Ibiza, León y SUV, la recuperación de los mercados de la crisis económica, entrar con éxito en el mercado chino y reducir sus costes.

SUMMARY

This work consists of a strategic analysis of the Spanish automotive company SEAT, S.A. To carry it out, the environmental analysis focuses in Spain, although the data used or references made refer to the global geographical dimension. The study is divided into seven chapters and the final conclusion. The first chapter is an introduction to the history of SEAT and the result of the year 2014. The second is a primary analysis of the mission, scope, and the model of Abell. The third is an external analysis of the general environment (Spain) and the specific environment (automotive industry). Here we defined the typology and strategic profile for the general environment, and the structure and the Porter competitive strategy for the specific environment. In the fourth chapter SEAT internal analysis is made by studying their strengths, weaknesses, and competitive advantages through strategic profile, the value chain and its resources and capabilities. The fifth consists of an analysis of the SEAT's range of products made by BCG-matrix, and a SWOT analysis made from that seen in the third and fourth chapters. The next to last chapter, the sixth, explains the business strategy that SEAT carries out. And on the seventh we analyze the strategies of cooperation, internationalization, based on the industry and growth running by SEAT. In conclusion: SEAT sells quality vehicles for a client with a medium-low income; SEAT's environment has been particularly affected by the economic crisis; its main problem is too high costs compared to their sales revenue, causing the negative after tax income; following a hybrid strategy between cost leadership and product differentiation; its hopes for the future relies in the Ibiza, Leon and SUV models, the market recovery from the economic crisis, the successful entrance in the Chinese market and reduction in costs.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es el análisis estratégico de SEAT, S.A. a nivel de España, aunque también se utilizan datos o se hace referencia en ocasiones a nivel mundial. Se pretende, a través de unas herramientas de análisis estratégico (modelo de Abell, análisis PESTEL, análisis DAFO, modelo de Barney, la matriz BCG, etc.), examinar tanto a SEAT como a su entorno y así poder determinar cuáles son las estrategias de negocio y corporativas que sigue. Una vez determinadas estas estrategias, se analiza si son las adecuadas para SEAT o si debe llevar a cabo otro tipo de acciones para la consecución de sus objetivos.

En cuanto a la razón por la que escogí realizar un análisis estratégico, es debido a que el curso pasado estudié las asignaturas de dirección estratégica y dirección internacional, relacionadas directamente con lo que aquí se analiza, y me pareció que trataban temas interesantes.

La elección de SEAT como el objetivo del trabajo se basa en dos motivos. Primero, por desmarcarme de la tendencia generalizada de escoger para los trabajos de grado a marcas de gran prestigio a las que el negocio les va bien, como pueden ser Inditex, Apple, Audi, etc. Y SEAT es una empresa más modesta (aunque importante) que lleva varios años con problemas y unos resultados negativos. Y segundo, porque es una de las principales empresas españolas.

1. CONOCIENDO SEAT

1.1. HISTORIA

En 1950 el Instituto Nacional de Industria crea la Sociedad Española de Automóviles de Turismo, S.A. con un capital de 600 millones de pesetas. En sus inicios la compañía fabricaba automóviles FIAT bajo licencia.

En 1953 se inaugura en Barcelona la primera fábrica, con 925 empleados.

En 1957 se fabrica el mítico SEAT 600, del que se venderían 800.000 unidades en los próximos 16 años.

Durante los años 60 y 70 se comienzan a exportar vehículos, se abren las oficinas centrales de Madrid y se crean o adquieren instalaciones en Pamplona, Martorell y el Prat de Llobregat.

En 1990 el Grupo Volkswagen se hace con el 99,99% de las acciones y convierte a SEAT en una de sus compañías subsidiarias. En este momento se cambia la denominación Sociedad Española de Automóviles de Turismo, S.A. por SEAT, S.A.

Durante la década de los noventa se traslada toda la actividad a Martorell (Barcelona).

En los últimos años SEAT ha comenzado a desarrollar motores más respetuosos con el medio ambiente a través de la gama de motores E-Ecomotive y el prototipo eléctrico SEAT IBE.

1.2. RESULTADO DEL EJERCICIO 2014

Los ingresos por ventas en 2014 llegaron a los 7.496,6 millones de euros (un incremento del 15,8% respecto a 2013), mientras que el ejercicio finalizó con un resultado después de impuestos de -65,7 millones de euros. El resultado del ejercicio se vio lastrado por el aumento del gasto en I+D y las amortizaciones, el aumento de los gastos de personal y el coste procedente de la remodelación de la red comercial. De cara al futuro la situación puede mejorar, ya que en enero y febrero de este año las ventas aumentaron un 7,5% más que en la misma etapa de 2014.

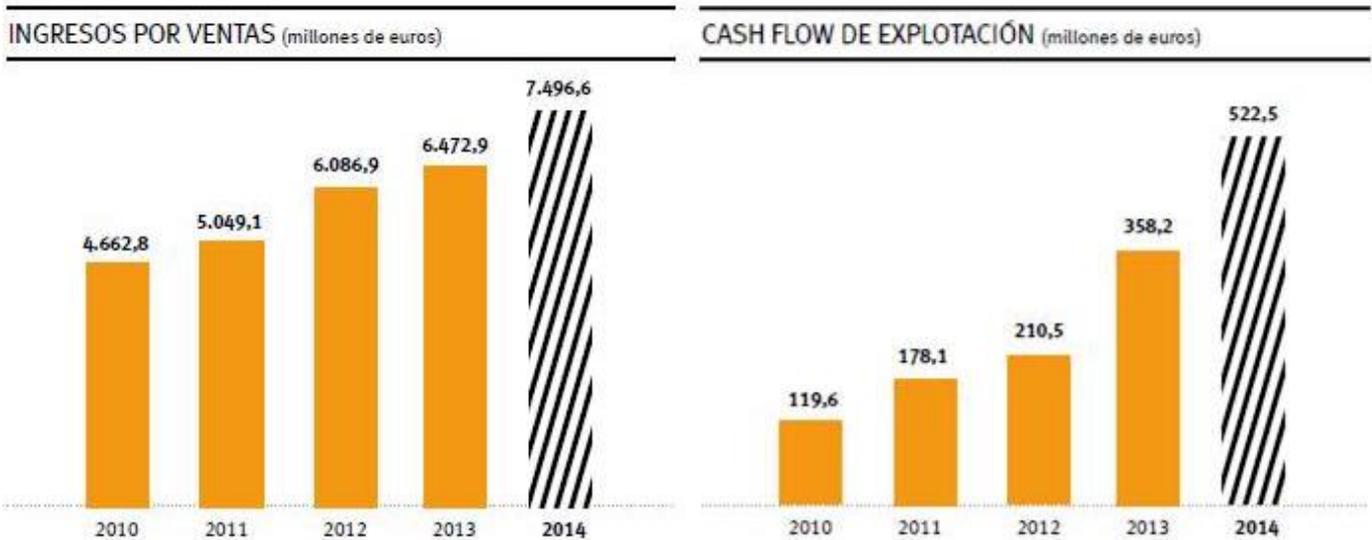


Gráfico 1.1 Ventas y Cash Flow 2014. Fuente: Informe Anual SEAT 2014¹.

MEJORA DEL MODELO DE NEGOCIO (aumento sobre 2013)



Tabla 1.1 Mejora de modelo de negocio Fuente: Informe Anual SEAT 2014¹.

2. ANÁLISIS PRIMARIO

2.1. MISIÓN

Bartlett (1989) define la misión como *“un conjunto de variables; la definición del producto que ofrece la empresa, la necesidad del consumidor que se pretende cubrir, la definición del mercado o ámbito de actividad, la tecnología sobre la que se basa el sistema de producción o la prestación del servicio y la competencia distintiva de la empresa o su activo estratégico”*².

SEAT es una empresa del sector de la automoción que se define como una *“marca dinámica y de espíritu joven impulsada por el diseño”*, y que ofrece *“coches con una emocionante combinación de ingeniería superior y puro placer”*³.

El objetivo de SEAT es ofrecer vehículos que cubran todas las necesidades del consumidor a través de una ingeniería de precisión e innovadora y una estética deportiva y juvenil, haciendo que los clientes puedan disfrutar de la conducción.

Otro aspecto fundamental para SEAT es ser una marca global, contando con presencia en 76 países a través de 1770 puntos de venta. Para aumentar esta presencia en el exterior, en 2014 se han abierto concesionarios en ciudades como Berlín, Nápoles y Varsovia, y en 2015 está prevista la apertura de más de cien nuevos concesionarios. También tiene previsto un nuevo intento de entrada en el mercado chino, además de llevar varios años afianzándose en el Norte de África.

Para diferenciarse de sus competidores en la actual crisis económica, SEAT ha desarrollado un diseño atractivo y ha realizado una gran inversión tecnológica que les ha permitido obtener unos buenos motores y unas grandes prestaciones en seguridad. Otro aspecto con el que buscan diferenciarse es con el refuerzo de su red comercial. Para ello han comenzado con una renovación de sus concesionarios (180 proyectos actualmente) y una profesionalización del servicio de ventas, buscando enfocarse al máximo en el cliente.

2.2. CAMPO DE ACTIVIDAD

El campo de actividad de SEAT según las principales variables del modelo de Abell es el siguiente:

- 2.2.1. Funciones:** los vehículos que ofrece SEAT cubren un amplio abanico de funciones, adoptando cada modelo una combinación distinta de estas. Las funciones son: transporte de pasajeros reducido, transporte de pasajeros medio, transporte de pasajeros amplio, transporte urbano, transporte interurbano, eficacia en el transporte, seguridad, velocidad y confort.

2.2.2. Grupos de clientes: SEAT se dirige a personas con un nivel adquisitivo medio y bajo. Esto no quiere decir que alguien con un nivel de renta alto no pueda comprar un SEAT, pero estos consumidores suelen dirigirse a otras marcas de más prestigio como podrían ser Audi o Mercedes.

2.2.3. Tecnologías: dependiendo del modelo SEAT que se elija variarán aspectos como la potencia del motor, el tamaño del vehículo, número de plazas, etc. Teniendo en cuenta esto, las tecnologías que ofrece SEAT según el modelo son; urbano (Mii), compacto (Ibiza y León), berlina (Toledo), monovolumen (Altea y Alhambra) y deportivo (gama Cupra). Además, para 2016 está previsto el lanzamiento de un modelo tipo SUV (Sport Utility Vehicle, un todoterreno urbano).

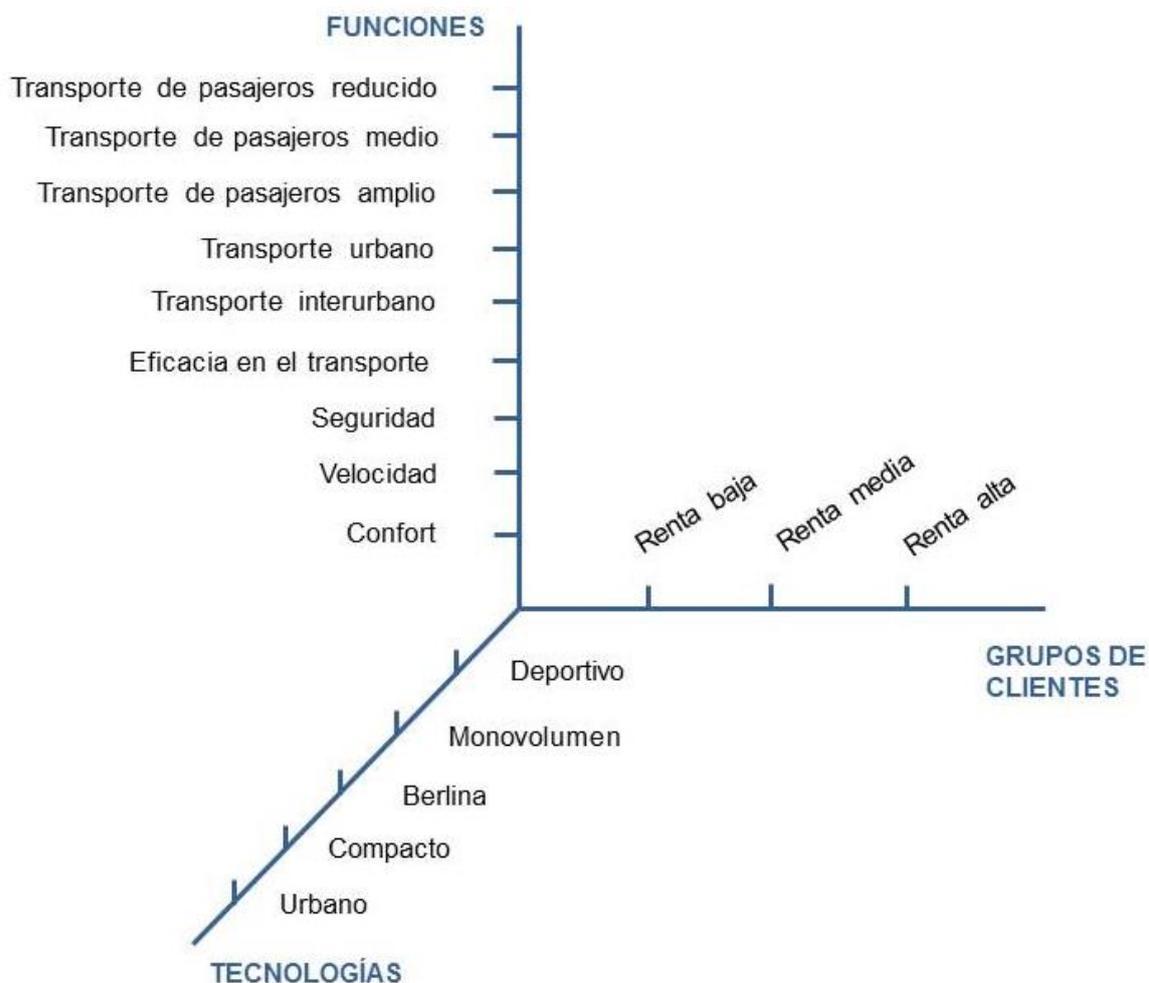


Gráfico 2.1: Campo de actividad de SEAT. Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas, 2007⁴.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SEAT, S. A. ESPAÑA

Teniendo en cuenta la variedad de funciones, clientes y tecnologías que cubre, SEAT cuenta con un ámbito amplio en funciones, clientes y tecnologías.

Lleva a cabo una diferenciación entre segmentos. Hay una diferenciación respecto al tipo de cliente y las tecnologías que ofrezca su vehículo; urbano, compacto, berlina, monovolumen y deportivo. Además, no todas las personas pueden permitirse gastar el mismo dinero en la compra de un coche, por eso en SEAT hay también una diferenciación respecto al precio. El ejemplo más claro es la diferencia entre el Ibiza y el León. Dos coches compactos, deportivos y dirigidos a los jóvenes pero que tienen un precio distinto (Ibiza a partir de 8.900 € y León a partir de 13.900 €).

Se diferencia de sus competidores en que ofrece vehículos con un diseño deportivo y motores potentes (gama FR y Cupra) a un precio asequible para los jóvenes.

Según estas variables del campo de actividad, SEAT sigue una estrategia diferenciada.

Como conclusión de lo que se acaba de analizar, según el modelo de Abell:

	Estrategia diferenciada (ámbito amplio y alta diferenciación entre segmentos)
Comportamiento del consumidor: orientación al precio o a la utilidad	Mixto/segmentado
Comportamiento del consumidor: interés en una línea completa	Alto
Comportamiento del consumidor: diferenciación de necesidades por segmentos	Alta
Necesidades de recursos	Recursos diferenciados
Comportamiento de los costes: sensibilidad del coste al volumen	Alta
Capacidades de la empresa	Amplias

Cuadro 2.1: Modelo de Abell. Fuente: elaboración propia a partir de Abell, 1980⁵.

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1. ENTORNO GENERAL:

Para llevar a cabo el análisis del entorno, la dimensión geográfica que vamos a estudiar es la de SEAT España, aunque en algunas ocasiones utilizaremos datos o haremos referencia de SEAT a nivel mundial.

3.1.1. La tipología del entorno: según Mintzberg y Johnson⁶ (Mintzberg, 1984; Johnson y otros, 2006), depende de las siguientes variables:

- 3.1.1.1. *Grado de estabilidad:* debido a la cantidad, profundidad y rapidez de los cambios que se dan en el sector de la automoción, hablamos de un entorno dinámico.
- 3.1.1.2. *Grado de complejidad:* con todas las innovaciones tecnológicas que demanda el mercado de la automoción a día de hoy, unido a la crisis económica y las tensiones geopolíticas (conflictos en Ucrania, Norte de África, Oriente Medio...) que afectan a los mercados, los conocimientos que se requieren para comprender los cambios en el sector no son sencillos. Por ello estamos ante un entorno complejo.
- 3.1.1.3. *Grado de diversidad:* el sector de la automoción se ve afectado por numerosas variables sociales, económicas, políticas, etc. Es un entorno diverso.
- 3.1.1.4. *Grado de hostilidad:* dentro del sector de la automoción hay una gran competencia y los cambios que se producen en él son rápidos y requieren de una respuesta efectiva e inmediata para no perder terreno frente a los competidores. Esto hace que el entorno sea hostil.

Según el análisis de estas variables, nos encontramos ante un entorno inestable/turbulento en el que la dirección de SEAT se enfrenta a un alto nivel de incertidumbre.

3.1.2. El perfil estratégico del entorno: vamos a examinarlo según el Análisis PESTEL propuesto por Johnson⁷ (Johnson y otros, 2006) con las siguientes variables:

3.1.2.1. *Dimensión político-legal:*

3.1.2.1.1. *Estabilidad del gobierno:* agencias de calificación como *Moody's* y *Fitch* han avisado en sus últimos informes⁸ del riesgo que supone para la calificación crediticia de España los casos de corrupción en los principales partidos políticos, la proximidad de las elecciones generales y su incierto resultado fruto de la aparición de nuevos partidos políticos y las tensiones del conflicto secesionista en Cataluña. Todo esto hace que el futuro

de nuestro país sea incierto, lo que retrasa las decisiones de inversión y afecta negativamente al mercado.

3.1.2.1.2. *Política fiscal:* muy beneficiosa para el sector de la automoción. El Gobierno tiene aprobadas ayudas para la compra de vehículos. Un caso en particular es el de los beneficios fiscales para “*las operaciones relativas a vehículos destinados al transporte de personas con discapacidad en sillas de ruedas o con movilidad reducida, con independencia de quién sea el conductor de los mismos*”⁹. En este caso, si se cumplen los requisitos y se entregan los certificados correspondientes, se aplicaría a la operación un IVA súper reducido del 4%. Además, dentro del Plan de Competitividad 2015 se han aprobado ayudas para la fabricación de vehículos impulsados con energías alternativas¹⁰.

3.1.2.2. *Dimensión económica:*

3.1.2.2.1. *Ciclos económicos:* aunque la crisis económica ha hecho mucho daño al sector del automóvil (en 2012 las matriculaciones en España se habían reducido un 60% desde el inicio de la crisis)¹¹, actualmente el mercado europeo está consiguiendo recuperarse. En concreto, las matriculaciones de vehículos en nuestro país aumentaron en 2014 un 18,3% respecto al año anterior. También en 2014, SEAT aumentó su facturación en un 23,5%¹.

3.1.2.2.2. *Desempleo/Renta disponible:* el desempleo sigue siendo uno de los principales problemas en España, lo que afecta al nivel de renta de los ciudadanos, reduciendo las ventas finales. Según datos del INE, la tasa de paro en el primer trimestre de 2015 era del 23,7%¹¹.

3.1.2.3. *Dimensión socio-cultural:*

3.1.2.3.1. *Cambios del estilo de vida:* vivimos en una sociedad de consumo en la que las personas buscan adquirir nuevos productos continuamente para mejorar su estatus social. Esto, unido que las tendencias cambian cada vez más rápido, lleva a que los consumidores sustituyan con mayor frecuencia sus productos simplemente por estar a la moda. Esto es algo que afecta muy positivamente a las ventas.

3.1.2.3.2. *Conflictividad social:* los efectos de la crisis han provocado que numerosas empresas lleven a cabo despidos. Esto conlleva huelgas y conflictos con los sindicatos, lo que afecta negativamente a la productividad, al clima social y a la imagen de la empresa.

3.1.2.4. *Dimensión tecnológica:*

3.1.2.4.1. *Política de I+D+i:* las políticas de reducción del presupuesto destinado a I+D+i llevadas a cabo por el Gobierno han afectado a numerosos ámbitos de investigación. Según datos del INE, en 2013 el gasto interior en I+D+i se redujo en un 2,8% respecto al 2012. Para el año 2012 la reducción fue del 5,6% respecto al 2011 y para el 2011 fue del 2,8% respecto al 2010¹¹.

3.1.2.5. *Dimensión ecológica:*

3.1.2.5.1. *Política medioambiental:* el Programa de Incentivos al Vehículo Eficiente¹² impulsado por el Gobierno está provocando un aumento en el número de ventas de vehículos nuevos¹. El objetivo de este plan es “potenciar una disminución del consumo energético nacional mediante la incentivación de la modernización del parque de vehículos turismo y comerciales con modelos de alta eficiencia energética, con menor consumo de combustible y emisiones de CO₂”¹³.

3.1.2.5.2. *Consumo de energía:* la gran cantidad de horas de Sol con las que cuenta España hace posible que las empresas que instalen paneles solares se ahorren una parte de la energía que consumen al producirla por sus propios medios.

Para finalizar el análisis del perfil estratégico del entorno, vamos a valorar estas dimensiones mediante una escala Likert¹⁴ (1967) de 1 a 5, es decir: muy negativo, negativo, indiferente, positivo, muy positivo.

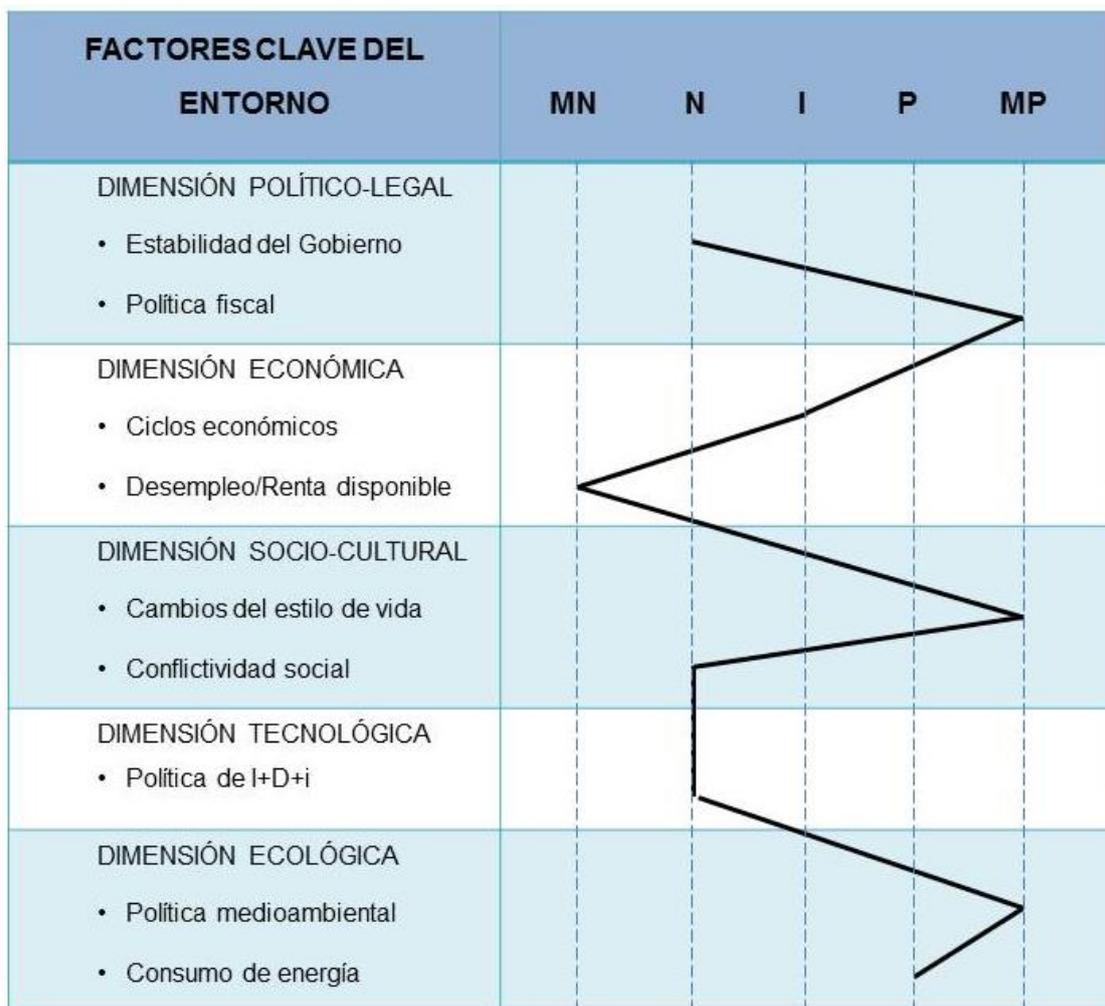


Gráfico 2.1 Perfil estratégico del entorno. Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas, 2007⁴.

3.2. ENTORNO ESPECÍFICO:

SEAT pertenece a la industria de la automoción. Para estudiarla vamos a utilizar tres métodos de análisis:

3.2.1. Estructura de la industria:

3.2.1.1. *Indicadores de concentración:* en la industria de la automoción las distintas marcas se concentran en grandes grupos automovilísticos. En nuestro caso, SEAT pertenece al Grupo Volkswagen, que está compuesto por doce marcas: “Volkswagen, Audi, SEAT, SKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen Vehículos Comerciales, Scania y Man”¹⁵. Como aproximadamente el 90% del mercado de la automoción se distribuye entre 20 grandes grupos, hablamos de una industria concentrada ya que unas pocas empresas tienen una alta cuota de mercado.

Rank	GROUP	Total	CARS	LCV	HCV	HEAVY BUS
	Total	86,956,809	68,661,041	14,599,724	3,393,504	302,540
1	TOYOTA	10,324,995	8,565,176	1,481,722	272,411	5,688
2	G.M.	9,628,912	6,733,192	2,890,958	4,762	
3	VOLKSWAGEN	9,379,229	9,259,506	119,723		
4	HYUNDAI	7,233,080	6,909,194	242,021	67,290	14,575
5	FORD	6,077,126	3,317,048	2,667,220	92,858	
6	NISSAN	4,950,924	4,090,677	837,331	22,916	
7	FIAT	4,681,704	2,163,040	2,350,697	124,131	43,836
8	HONDA	4,298,390	4,263,239	35,151		
9	SUZUKI	2,842,133	2,452,573	389,560		
10	PSA	2,833,781	2,445,889	387,892		
11	RENAULT	2,704,675	2,347,913	356,762		
12	B.M.W.	2,006,366	2,006,366			
13	SAIC	1,992,250	1,685,392	231,374	74,431	1,053
14	DAIMLER AG	1,781,507	1,631,502	150,005		
15	MAZDA	1,264,173	1,175,443	88,730		
16	DONGFENG MOTOR	1,238,948	642,092	226,319	357,414	13,123
17	MITSUBISHI	1,229,441	1,090,571	135,306	3,564	
18	CHANGAN	1,109,889	873,794	166,056	70,039	
19	TATA	1,062,654	650,708	279,511	117,425	15,010
20	GEELY	969,896	969,896			
21	BAIC	918,879	243,437	285,947	384,425	5,070
22	FUJI	808,919	808,919			
23	GREAT WALL	757,564	630,423	127,141		
24	FAW	717,883	448,290	61,822	203,895	3,876
25	MAHINDRA	584,534	407,563	173,398	2,337	1,236
26	BRILLIANCE	582,904	279,335	264,210	39,359	
27	ISUZU	532,966		36,094	494,907	1,965
28	JAC	517,577	206,132	120,588	174,571	16,286
29	BYD	510,950	510,950			
30	AVTOVAZ	507,242	495,013	12,229		
31	CHERY	477,166	459,283	17,883		
32	CHONGQING LIFAN MOTOR CO.	245,506	168,395	27,810	49,301	
33	GUANGZHOU AUTO INDUSTRY	160,868	141,817	18,861		190
34	CHINA NATIONAL HEAVY DUTY TRUCK	155,218		1,561	152,735	922
35	PROTON	140,082	116,882	23,200		
36	PACCAR	135,891			135,891	
37	HUNAN JIANGNAN AUTOMOBILE MANUFACTURING CO.	133,790	133,790			
38	GAZ	126,594		91,081	22,418	13,095
39	SHANNXI	103,524	1,172	12	102,001	339
40	SOUTH EAST (FUJIAN)	98,787	94,951	3,836		
41	ASHOK LEYLAND	91,445	638	32,434	39,031	19,342
42	XIAMEN KING LONG	83,150		38,955		44,195
43	NAVISTAR	78,974			68,578	10,396
44	GUIHANG YOUNGMAN LOTUS	71,101	71,101			
45	TANGJUN OU LING	70,567		24,680	45,887	
46	HEBEI ZHONGXING	65,025	2,794	62,231		
47	UAZ	62,443	27,260	35,183		
48	HAIMA AUTOMOBILE	61,054	61,054			
49	ZHENGZHOU YUTONG	57,711		6,148		51,563
50	SICHUAN HYUNDAI	45,688		14,673	29,598	1,417

Tabla 3.1 Ranking mundial de producción de vehículos por grupos automovilísticos, año 2013.
Fuente: Web de la OICA (Organización Internacional de Constructores de Automóviles)¹⁶.

3.2.1.2. *Tamaño e importancia:* el sector de la automoción es el tercero más importante de España, por detrás del de bienes de equipo y el agroalimentario. Representa el 10% del PIB y el 17,7% de las exportaciones de nuestro país¹⁷. Esto significa que es una parte fundamental para nuestra economía, por lo que en cuanto a su tamaño e importancia se clasifica como una industria básica.

3.2.1.3. *Grado de madurez:* la industria de la automoción está plenamente desarrollada, es una parte fundamental de nuestra economía y está lejos de entrar en declive, por lo que se trata de una industria madura.

3.2.2. Fuerzas competitivas de Porter: análisis de las oportunidades y amenazas de la industria de la automoción a través del modelo de Porter (1982)¹⁸.

3.2.2.1. *Intensidad de la competencia actual:* la industria de la automoción está caracterizada por una gran competencia, lo que se ve reflejado en todas las innovaciones que año tras año incorporan las compañías a sus vehículos. Esta gran intensidad de la competencia se debe a factores como:

3.2.2.1.1. *Barreras de salida:* el futuro de las marcas ya no es decidido por ellas mismas, si no que dependen de lo que decida el grupo al que pertenecen. Por ejemplo, en los últimos años SEAT ha acabado el ejercicio con pérdidas, pero el Grupo Volkswagen ha decidido apoyarles para que continúen en el mercado. Las barreras de salida como ésta impiden a las empresas renunciar, obligándolas a seguir compitiendo en el mercado y aumentando la competencia.

3.2.2.1.2. *Diferenciación de productos:* para cada tipo de vehículo encontramos varios modelos de distintas marcas con características muy similares. Esto hace muy difícil que los clientes se fidelicen, por lo que la competencia aumenta.

3.2.2.1.3. *Estructura de costes:* con el objetivo de aprovechar al máximo la capacidad operativa para reducir costes, se aumenta la producción y se inunda el mercado de productos. Esto hace que las empresas busquen salida a ese exceso de productos, aumentando la competencia

3.2.2.1.4. *Intereses estratégicos:* algunas compañías sacrifican el resultado a corto plazo para llevar a cabo acciones con las que se logre el éxito a largo plazo. Por ejemplo, en SEAT se ha visto afectado el resultado del ejercicio 2014 debido al coste del aumento de la plantilla, el fortalecimiento de la red de concesionarios y la inversión en I+D. El hecho de que haya empresas dispuestas a sacrificar sus resultados más inmediatos por un beneficio futuro, aumenta la competencia.

3.2.2.2. *Competidores potenciales*: tienen difícil la entrada a la industria debido a:

3.2.2.2.1. *Necesidad de una gran inversión de capital*.

3.2.2.2.2. *Economías de escala*: que se dan en las empresas ya establecidas al tener una gran capacidad de producción. Además, dentro de los grupos automovilísticos, se pueden producir sinergias como la ocurrida entre SKODA y SEAT, que colaboraron en compras.

3.2.2.2.3. *Diferenciación de producto*: los vehículos de las empresas ya establecidas tienen una reputación que es difícil alcanzar.

3.2.2.3. *Productos sustitutivos*: el transporte público y la bicicleta no representan una amenaza, ya que a día de hoy la sociedad prefiere tener un coche propio si se lo puede permitir en vez de utilizar estos otros medios. Esto se debe por un lado a la comodidad de un vehículo frente al transporte público o la bicicleta en desplazamientos largos y en condiciones atmosféricas adversas. Y por otro lado, adquirir un vehículo confiere sensación de libertad y prestigio social.

3.2.2.4. *Poder negociador de proveedores*: por un lado, con una huelga tienen un poder considerable porque su trabajo es fundamental para que la compañía de automoción tenga su producción acabada a tiempo. Además, un trabajo bien hecho por su parte aumenta la calidad del acabado del vehículo. Pero por otro lado, estos proveedores dependen totalmente de la empresa a la que suministran y perder el contrato significaría para muchos de ellos el cierre de su negocio. Por lo tanto podemos decir que los proveedores tienen cierto poder de negociación, pero limitado al corto plazo. Es decir, tienen una posición dominante mientras la producción de la empresa dependa de ellos. Pero pasado un tiempo la empresa podría buscarse otro proveedor que les sustituyera.

3.2.2.5. *Poder negociador de clientes*: debido a que hay muchos modelos de distintas marcas muy similares unos de otros (productos no diferenciados) y a la gran cantidad de información de la que dispone a día de hoy el cliente (sobre otras marcas, otras ofertas, etc.), éste tiene cada vez más poder a la hora de negociar la compra de un vehículo.

Según este análisis, representan una oportunidad para SEAT la difícil entrada a la industria para los nuevos competidores y la débil posición de los productos sustitutivos. Suponen una amenaza la gran competencia actual en la industria y, en mucha menor medida, el poder negociador de proveedores y de clientes, aunque el de estos últimos está ganando en importancia.

4. ANÁLISIS INTERNO

4.1. DIAGNÓSTICO INTERNO:

4.1.1. Perfil estratégico de la empresa: SEAT es una empresa del sector de la automoción que comercializa distintos tipos de vehículos (urbano, compacto, berlina, monovolumen y deportivo), para un cliente con un nivel de renta medio-bajo a través de su red de concesionarios y con el apoyo de su página web. Es una empresa grande que se encuentra en una etapa madura. Es una multinacional con presencia en 76 países, y multiplanta ya que dispone de centros de fabricación en España, Portugal, Eslovaquia y República Checa. Es de propiedad privada y su capital es 100% propiedad de la sociedad Volkswagen Finance Luxemburg S.A. En cuanto a su estructura jurídica, se trata de una sociedad anónima.

A continuación vamos a enumerar sus fortalezas y debilidades:

4.1.1.1. Fortalezas:

4.1.1.1.1. *Los dos pilares de SEAT:* los modelos Ibiza y León están completamente consolidados. Son la causa del crecimiento de la compañía, tienen un buen volumen de mercado y son una fuente segura de ingresos. En el 2014 representaron casi el 80% de las ventas totales de SEAT¹.

4.1.1.1.2. *Una red de concesionarios fuerte y moderna:* fruto de la renovación y expansión a la que se está viendo sometida. A esto se añade una profesionalización del servicio de ventas gracias a la formación a través de planes como SEAT Academy.

4.1.1.1.3. *Servicio de logística:* que es la referencia dentro del Grupo Volkswagen. Se distribuyen 2.000 vehículos al día desde la planta de Martorell a través de trenes, camiones y barcos. Para ello se utiliza un Sistema IT de control en tiempo real y se realizan auditorías de los procesos, lo que ha conseguido una reducción de las reclamaciones a la entrega del vehículo de un 85% desde 2.002¹.

4.1.1.1.4. *Una red de proveedores de calidad:* los proveedores están obligados por contrato a cumplir con los requerimientos económicos, sociales, legales, de seguridad y medio ambiente que establece el Grupo Volkswagen, recogidos en la "Automotive Industry Guiding Principles to Enhance Sustainability Performance in the Supply Chain"¹. Además, SEAT lleva a cabo cursos y auditorías de homologación para certificar que cumplen los requisitos y la excelencia que se les exige.

4.1.1.1.5. *Gestión eficiente de las compras:* la cooperación de SEAT y SKODA (también perteneciente al GV) en el ámbito de

las compras les permitió obtener sinergias y reducir complejidades.

4.1.1.1.6. *Apuesta por la formación:* a través del programa FP Dual, en el que SEAT forma a alumnos de automoción en su Escuela de Estudiantes durante tres años. El título está reconocido en España y Alemania, y a los 45 alumnos que acabaron el programa en 2014 se les ofreció un contrato de trabajo indefinido. SEAT también patrocina el Formula Student Spain, en el que participan universidades de 13 países. Además, han comenzado el programa Carrera Dual, similar al FP Dual pero con alumnos universitarios.

4.1.1.1.7. *Fomento de las ideas:* con el programa Ideas de Mejora, SEAT premia a los trabajadores que aporten ideas que ayuden a mejorar aspectos de la compañía. En 2014 esta aportación de ideas produjo un ahorro de 9,6 millones de euros a SEAT¹.

4.1.1.1.8. *Fuerte inversión en I+D+i:* SEAT destina una parte importante de sus recursos a investigación, en concreto más de 1.000 millones de euros en los últimos cinco años¹. Además cuenta con el Centro Técnico, el único de I+D+i para el automóvil en España, donde trabajan 900 ingenieros.

4.1.1.2. Debilidades:

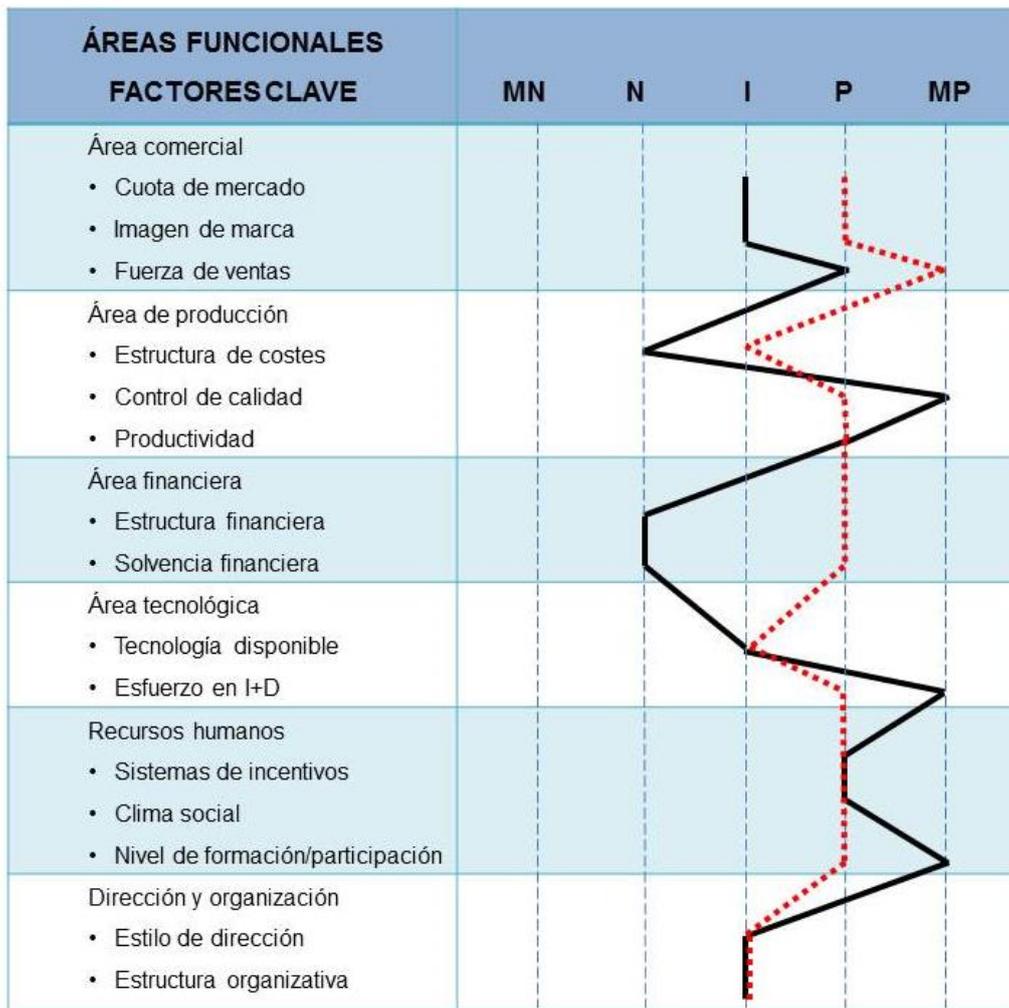
4.1.1.2.1. *Segmentos de mercado sin explotar:* SEAT no comercializa el cada vez más popular modelo SUV. Esto quiere decir que hay clientes que tienen una necesidad que SEAT no puede cubrir, son clientes que se están perdiendo. El mercado del SUV representa el 10% de las ventas de vehículos en Europa, las cuales se esperan que crezcan un 32% en los próximos diez años¹. Aunque para 2016 SEAT tiene previsto lanzar su modelo de SUV, este llega tarde ya que otras marcas llevan años comercializándolo y obteniendo beneficios.

4.1.1.2.2. *Resultados negativos:* SEAT lleva varios años cerrando el ejercicio con un resultado después de impuestos negativo. El hecho de que se consiguiese en 2014 un récord en ingresos por ventas no evitó que el resultado fuese de -65,7 millones de euros¹. Todo esto es debido a que los costes que soporta SEAT son muy altos comparados con sus ingresos por ventas¹, por lo que se ha puesto en marcha una estrategia para optimizar y reducir los costes a través de los programas FMK (Foro de Costes de Materiales) y FSK (Foro de Costes de Servicios). El primero tiene como finalidad reducir los costes de fabricación con la colaboración entre las áreas de Compras e I+D. El objetivo del segundo es optimizar los costes generales a través de grupos de trabajo integrados por un representante de Compras, uno de Finanzas y otro del departamento que se quiere optimizar.

4.1.1.2.3. *Dificultades en China y Rusia:* los altos costes para exportar vehículos a China y Rusia, la caída del rublo y un nivel inferior de vida en estos países, hacen que sea necesario vender los modelos SEAT a precios muy altos. Como SEAT no tiene una imagen de marca lo suficientemente buena como para que los clientes de estos países paguen un precio tan elevado, apenas se producen ventas. Esto hace que SEAT se haya visto obligada a dejar el mercado chino en 2014 (aunque intentará volver próximamente fabricando localmente) y el ruso en 2015. Al no haber sabido adaptar su estrategia, SEAT pierde su presencia en dos de los mercados más importantes del mundo para cualquier compañía.

4.1.1.2.4. *Dependencia del mercado español:* la llegada de la crisis y el desplome de la economía española, una de las principales para SEAT, supuso un duro golpe que ayudó a la entrada en números rojos de la compañía. A día de hoy el mercado español es el segundo más importante para SEAT, con el 17,3% de las ventas totales. Dependere en gran parte de un mercado tan dañado como el nuestro no es la mejor estrategia para una compañía que se encuentra en números rojos.

Por último comparamos el perfil estratégico de SEAT y Renault¹⁹ mediante una escala Likert (1967)¹⁴. Consideramos a Renault uno de sus competidores más directos porque tiene como pilar fundamental los modelos Clio y Megane, que son similares a los modelos de SEAT Ibiza y León y que van dirigidos al mismo tipo de cliente.



— SEAT RENAULT

Gráfico 4.1 Comparación del perfil estratégico de SEAT y Renault. Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas, 2007⁴.

4.1.2. Cadena de valor: según Porter (1987)²⁰, la cadena de valor se desagrega en:

4.1.2.1. Actividades primarias:

4.1.2.1.1. Logística interna: SEAT recibe los componentes y materiales que necesita para su proceso de fabricación a través de carretera y tren. Aquí destaca el acuerdo firmado con Adif, que desde 2011 suministra todos los servicios ferroviarios en el apeadero privado de SEAT en Martorell²¹ y en 2014 se encargó de transportar el 32% de los coches que salieron de fábrica.

SEAT aprovecha que tiene a 2,5 kilómetros³ de sus instalaciones de Martorell el Parque Industrial de Proveedores para ajustar al máximo los tiempos de suministro y así reducir o incluso evitar el almacenamiento de componentes en fábrica. Por ejemplo, su proveedor Faurecia tiene 180 minutos¹ desde que SEAT requiere la pieza hasta que el futuro vehículo pasa por la zona de montaje donde ésta se tiene que entregar. En este caso no se almacena nada, sino que se incorpora directamente al montaje, reduciendo tiempo y costes.

En cuanto a la distribución interna de las materias, SEAT ha sustituido las carretillas por autómatas. Estos vehículos transportan solos los materiales al punto de fabricación, aumentando la productividad, la seguridad y la limpieza¹.

4.1.2.1.2. *Operaciones:* en el proceso de fabricación SEAT ha desarrollado el Sistema de Producción SEAT, basado en el modelo *Lean Manufacturing* para eliminar las deficiencias y mejorar la productividad. También se ha comenzado con el proyecto La Fábrica Digital del Grupo Volkswagen. Con este proyecto “*que pretende representar de forma virtual todos los procesos logísticos y de producción, se ha avanzado en la automatización de todas las áreas, desde Prensas hasta Montaje, y en el desarrollo de prototipos virtuales, que permiten agilizar la planificación y la simulación de las cargas de trabajo. Además, se está trabajando en la digitalización de todo el flujo de fabricación del próximo modelo Ibiza*”¹.

4.1.2.1.3. *Logística externa:* en este ámbito SEAT es el ejemplo a seguir dentro del GV. Desde Martorell se distribuyen 2.000 vehículos al día a través de un mínimo de tres trenes y 170 camiones, y durante el año pasado se embarcaron 200.000 vehículos. La campa de almacenaje tiene una capacidad para 6.000 vehículos y cuenta con una protección antigranizo. Para controlar todo el proceso de logística se utiliza un Sistema IT de control en tiempo real y se realizan auditorías de los procesos, lo que ha conseguido una reducción de las reclamaciones a la entrega del vehículo de un 85% desde 2.002¹.

4.1.2.1.4. *Marketing y ventas:* SEAT ha comenzado una renovación de su red de concesionarios (basada en una modificación del diseño del establecimiento, una gestión de residuos y energía más eficiente y un taller abierto al público) y una profesionalización de sus vendedores con el objetivo de conseguir que todos los posibles clientes que entren en el concesionario para informarse o probar un vehículo acaben realizando la compra. Otra forma con la que se espera atraer clientes es a través de su nueva página web y las redes sociales.

Con el objetivo de dar visibilidad a la marca y a sus productos SEAT lleva a cabo patrocinios en diversos ámbitos: festivales

musicales en Alemania como el Rock am Ring, equipos de fútbol como el Sevilla Fútbol Club, y competiciones deportivas como la Copa del Rey de fútbol 2015¹.

4.1.2.1.5. *Servicio post-venta:* destaca SEAT Service, el mantenimiento gratis del vehículo por los dos primeros años y que cubre la inspección y el desgaste por el uso del vehículo. Se lleva a cabo en centros oficiales de SEAT y puede contratarse una vez acabada la garantía inicial. Otro servicio es el de Movilidad SEAT Service, que cubre la asistencia en carretera en toda Europa por avería o accidente y es gratis los dos primeros años. Además, para fidelizar al cliente existe la Visa SEAT, que ofrece bonificaciones y descuentos en los centros oficiales, y la App móvil Clientes SEAT que nos da consejos de conducción, nos indica el centro oficial SEAT más cercano, etc. Los clientes dan al servicio post-venta un grado de satisfacción de 8,63 sobre 10¹.

4.1.2.2. *Actividades de apoyo:*

4.1.2.2.1. *Infraestructura:* SEAT sigue la estrategia que le marca el Grupo Volkswagen, a través de una organización dividida en tres grupos: Finanzas, Comercial y Compras; Producción y Centro Técnico; Relaciones Gubernamentales y Recursos Humanos. Estos grupos reciben el apoyo de Comunicación, Servicios Legales y Estrategia Empresarial en las cuestiones transversales. Y para comprobar que todo funciona según lo establecido, se llevan a cabo auditorías periódicas de calidad en todos los departamentos.

4.1.2.2.2. *Recursos humanos:* durante 2014 se contrataron 800 nuevos empleados¹, y se llevaron a cabo los programas de formación Carrera Dual y FP Dual, del que se contrataron indefinidamente a 45 aprendices. Se fomentó la participación a través del programa Ideas de Mejora, en el que los trabajadores que aporten ideas que ayuden a mejorar aspectos de la compañía son premiados (incentivos).

4.1.2.2.3. *Desarrollo tecnológico:* SEAT ha invertido más de 1.000 millones de euros en I+D+i en los últimos cinco años¹ y cuenta con el Centro Técnico, el único de I+D+i para el automóvil en España. También desarrolla el proyecto La Fábrica Digital, que busca la virtualización y automatización de todas las áreas, y utiliza un Sistema IT de control en tiempo real para la logística. En 2014 se ha adherido a la Fundación I+E que trabaja para el desarrollo de inversiones y actividades de I+D+i en España²².

4.1.2.2.4. *Aprovisionamiento:* SEAT se ha beneficiado de la implantación de un sistema de compras generales por catálogo dentro del GV, que permite optimizar volúmenes y precios. También ha llevado a cabo una colaboración con SKODA en la gestión de compras, produciéndose sinergias y reduciendo dificultades. En cuanto a sus proveedores, pasan exigentes pruebas de selección, se les realizan auditorias periódicas para comprobar que cumplen los parámetros del GV y se realiza un seguimiento en sus instalaciones de las piezas que fabrican a través del programa QPN-Integral.

Tras este análisis, concluimos que la logística externa, el servicio post-venta, los recursos humanos, el desarrollo tecnológico y el aprovisionamiento conforman las principales ventajas competitivas de la cadena de valor de SEAT.



Cuadro 4.1 Cadena de valor de SEAT. Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas, 2007⁴.

4.1.2.3. *Interrelaciones de la cadena de valor:*

4.1.2.3.1. *Eslabones horizontales:* SEAT lleva a cabo una optimización de costes a través de los programas FMK y FSK, que tienen como finalidad la reducción de costes mediante la colaboración entre las áreas de Compras, I+D, Finanzas y el departamento que se quiere optimizar.

4.1.2.3.2. *Eslabones verticales:* SEAT coordina su cadena de valor con la de sus proveedores, obteniendo una ventaja competitiva en este ámbito. Esto se logra a través del sistema de control QPN-Integral, las auditorías realizadas por el equipo de Calidad sobre sus procesos y el programa Amor por el Detalle, en el que los técnicos de SEAT proporcionan formación teórica y práctica a los proveedores.

4.2. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES: a través de ellos detectaremos ventajas competitivas de SEAT.

4.2.1. Recursos:

4.2.1.1. *Recursos tangibles:*

4.2.1.1.1. *Capital físico:* el Grupo Volkswagen cuenta con cuatro plantas de producción de modelos SEAT en Europa; Martorell (España), Palmela (Portugal), Bratislava (Eslovaquia) y Mladá Boleslav (República Checa). Estas cuatro plantas produjeron un total de 394.860 vehículos SEAT en 2014. La de Martorell, con 2,8 millones de m², es la principal y se encarga del 83,5% de la producción total. En Martorell también se encuentran la sede social de SEAT y el Centro Técnico (I+D+i), el cual ocupa una superficie de 130.000 m².

La plantilla básica en España a 31 de diciembre de 2014 asciende a un total de 12.626 trabajadores.

SEAT exporta más del 80% de su producción a un total de 76 países de Europa, Asia, África y América, destacando Alemania que recibe el 21,7% de estas exportaciones. Para vender su producto cuenta con 1770 puntos de venta repartidos entre estos países¹.

El Grupo Volkswagen ha sido en 2014 el líder mundial de ventas de coches, siendo SEAT la 41ª marca más vendida en el mundo.

4.2.1.1.2. *Capital financiero:* "El capital social, 120.200 euros, se encuentra representado por 20.000 acciones nominativas de 6,01 euros de valor nominal cada una de ellas, totalmente suscritas y desembolsadas por el accionista único Volkswagen Finance Luxemburg S.A. La prima de emisión asciende a

1.008,1 millones de euros y las reservas legales, totalmente dotadas, a 24.040 euros¹.

“El cash flow de explotación generado durante el ejercicio 2014, 522,5 millones de euros, permitió mejorar la liquidez neta y cubrir los 221,9 millones de euros activados como inversión en productos, procesos, instalaciones y equipos. El restablecimiento de la capacidad de autofinanciación y la mejora de volúmenes, ingresos, resultado y cash flow ha reforzado la posición financiera de SEAT¹.”

El plazo medio de pago a proveedores fue de 36 días.

4.2.1.2. Recursos intangibles:

4.2.1.2.1. *Tecnológico*: SEAT cuenta con 260 patentes y modelos de utilidad registradas, algunos de nivel internacional¹. Este año destaca el sistema de recuperación de calor en la planta de Martorell y la App móvil SEAT *Connect*.

Especial importancia tiene el Centro de Prototipos de Desarrollo en Martorell, donde se prueban modelos, procesos y productos con las herramientas de simulación CAE antes de producir en masa. El prototipo más reciente es el biplaza descapotable Ibiza CUPSTER, y uno de los más destacables el SEAT IBE eléctrico.

4.2.1.2.2. *Comercial*: destacan los contratos firmados con Adif para los servicios ferroviarios en el ámbito de logística, con Acciona para que les suministre electricidad renovable²³, con algunos proveedores que trabajan para el GV de forma exclusiva (Gearbox del Prat, S.A., absorbida y llamada SEAT Componentes, que les suministra cajas de cambio), con la Cruz Roja Española y la Guardia Urbana del Ayuntamiento de Barcelona para suministrarles flotas de vehículos, y con Gas Natural Fenosa para potenciar el uso de GNC como combustible en la automoción.

4.2.1.2.3. *Organizativo*: SEAT cuenta con una gran reputación de marca y de producto en España. Esto lo demuestra el hecho de que los modelos Ibiza y León han sido los coches más vendidos en nuestro país en el primer cuatrimestre del año, con 13.125 y 12.905 unidades respectivamente²⁴. En el 2014, el SEAT León fue el tercer coche más vendido en España con 27.704 unidades, y el Ibiza el cuarto con 27.562²⁵.

4.2.1.2.4. *Humano*: este apartado es válido tanto para los recursos como las capacidades. Los empleados de SEAT están formándose continuamente en nuevas técnicas, lo que les hace ser polivalentes en varios puestos. Para ello SEAT ha llevado a cabo cursos de formación como SEAT *Academy* (comerciales), *Train the Trainers* (postventa) o el curso para reparar sistemas de gas natural comprimido. En 2014 en estos cursos participaron 2.200 empleados. También se realizaron 148

talleres de formación en las áreas directas e indirectas de fabricación¹.

Una parte de los trabajadores que se incorporan a SEAT ya cuentan con experiencia gracias a los programas FP Dual y Carrera Dual, de donde se contrata a alumnos que salen formados en el sector de la automoción.

Los trabajadores se encuentran motivados y se sienten parte de SEAT. Esto se demuestra con los altos índices de participación registrados en programas sociales como el de Ideas de Mejora, con un 47% de participación del total de la plantilla, y en el torneo de fútbol entre empleados SEAT Cup con 1.200 inscripciones¹.

El Modelo de Barney (Guerras y Navas, 2007)⁴ establece que para que un recurso genere una ventaja competitiva, este debe ser valioso, escaso, inimitable y no sustituible.

<u>Valioso</u>	<u>Escaso</u>	<u>Difícil de imitar</u>	<u>Sin sustitutivos</u>	<u>Capacidad generadora de</u>
NO	-	-	-	Desventajas
SI	NO	-	-	Igualdad
SI	SI	NO	-	VC temporal
SI	SI	SI	NO	Igualdad
SI	SI	SI	SI	VC sostenible

Cuadro 4.2 Modelo de Barney. Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas, 2007⁴.

Según el Modelo de Barney y en función de lo analizado respecto a los recursos, SEAT cuenta con una ventaja competitiva temporal en tecnología, y con una ventaja competitiva sostenible en capital físico (debido al complejo de Martorell) y organizativo.

4.2.2. Capacidades:

- 4.2.2.1. *Humanas*: explicado en el apartado de recursos.
- 4.2.2.2. *Tecnológicas*: los trabajadores cuentan con amplios conocimientos que les permiten desarrollar y mejorar cada año motores híbridos, eléctricos y de gas natural, así como sistemas de seguridad activa y pasiva (que cuentan con cinco estrellas EuroNCAP), los nuevos sistemas *infotainment* (navegador de a bordo, radio, USB, etc.), etc.
- 4.2.2.3. *Comerciales*: SEAT tiene una muy buena relación con sus clientes y una imagen de marca de calidad en cuanto a productos y servicios. Esto lo demuestran los datos sobre el grado de satisfacción de los clientes, quienes dan un 9,81 a la marca cuando acaban de comprar su vehículo y un 8,63 al servicio postventa¹.
- 4.2.2.4. *Financieras*: SEAT no cuenta con una buena reputación financiera, ya que ha terminado los últimos años con un resultado del ejercicio después de impuestos negativo. Aunque el último resultado fue de -65,7 millones de euros, sí que es cierto que ha conseguido aumentar su destreza en costes, al reducirlos a través de los programas FSK y FMK y con una mayor coordinación con sus proveedores.
- 4.2.2.5. *Organizativas*: SEAT tiene organizada y estandarizada su estrategia de recursos humanos y sostenibilidad a través de diversas guías, programas y departamentos. Por ejemplo, la Guía Anticorrupción, el Sistema de Gestión de Riesgos y Control Interno, el equipo *Risk Management* y el departamento de *Governance, Risk & Compliance*. Algunos están sincronizados con el GV, como el buzón de denuncias anticorrupción, que se sincroniza mediante el Sistema *Ombudsman*.
- 4.2.2.6. *Directivas*: el director Jürgen Stackmann y varios de los vicepresidentes contaban con experiencia en dirección en marcas como Volkswagen, Ford, Audi y BMW AG antes de entrar a formar parte de la directiva de SEAT. Gracias a esa experiencia, SEAT cuenta con una directiva que conoce perfectamente como desenvolverse en el mercado de la automoción²⁶.

Una vez analizadas las capacidades, destacan como fuente de ventajas competitivas la tecnología y la comercial.

Según lo analizado sobre recursos y capacidades, SEAT basa su ventaja competitiva en ofrecer productos innovadores (innovación superior) y en satisfacer al cliente de manera superior.

5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

5.1. MATRIZ BCG: mediante la matriz BCG vamos a analizar la posición de la cartera de productos de SEAT en el mercado. Estos productos son los enumerados en el apartado de tecnologías del campo de actividad.

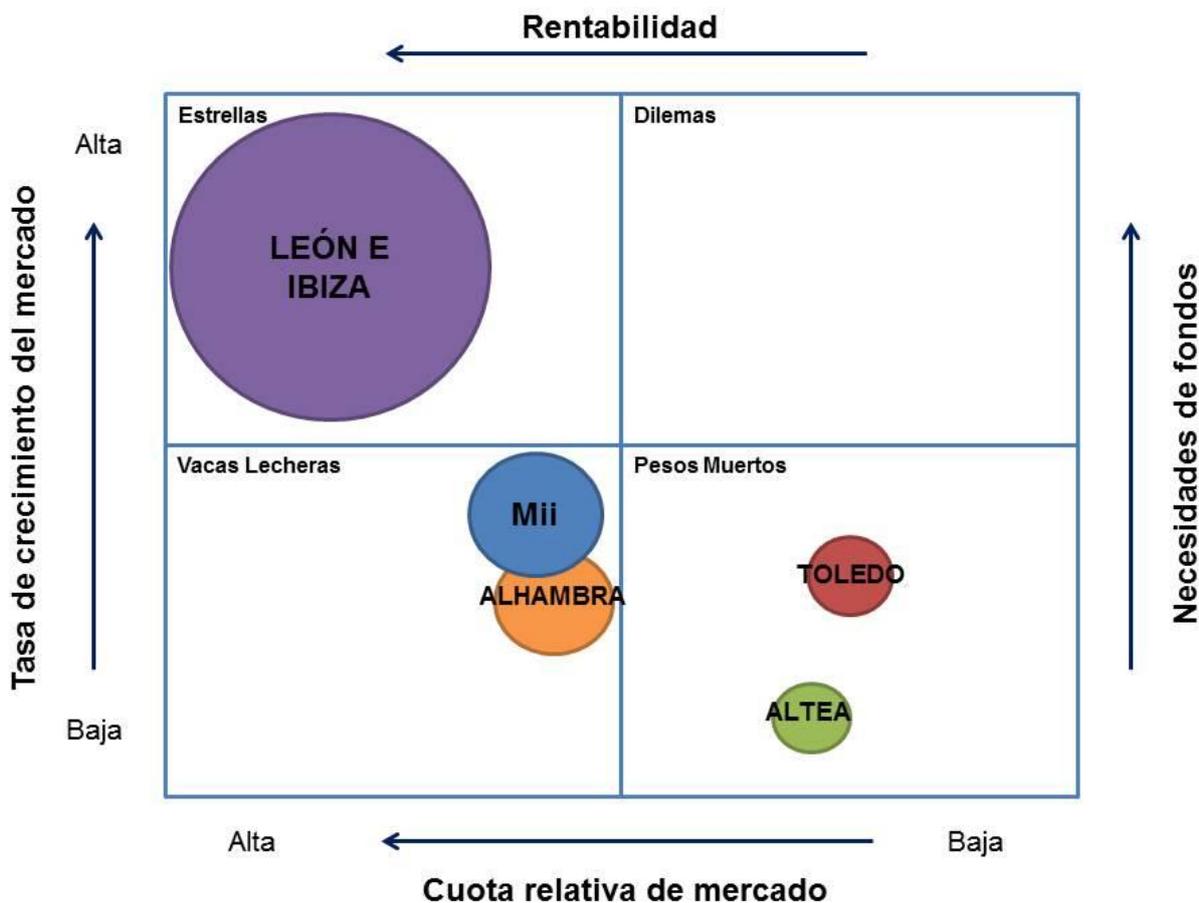


Gráfico 5.1 Matriz BCG. Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas, 2007⁴.

5.1.1. León e Ibiza: juntos representan casi el 80% de las ventas de SEAT, con 154.134 y 149.959 unidades vendidas respectivamente en 2014. Sus ventas aumentaron respecto al 2013, sobre todo las del León que lo hicieron en un 38,3%¹, por lo que su tasa de crecimiento es muy alta. Aprovechando su popularidad, SEAT está lanzando distintas versiones (3 o 5 puertas, familiar, gasolina, diésel, FR, etc.) de los dos modelos, lo que requiere de una inversión de fondos.

- 5.1.2. Mii:** es un modelo afianzado, con un nivel de ventas que no ha sufrido variación, manteniéndose en 25.707 unidades. Esto, unido a que no necesita una inversión de fondos hace que sea un modelo que genere recursos que SEAT puede invertir en otros ámbitos.
- 5.1.3. Alhambra:** es una vaca lechera al igual que el Mii, aunque sus ventas han crecido un 12,3% en 2014 hasta llegar a las 22.283 unidades, por lo que tiene expectativas de aportar más en el futuro.
- 5.1.4. Toledo:** se sitúa como un peso muerto y no tiene buenas expectativas de futuro, ya que sus ventas han descendido en un 23,2% hasta las 16.105 unidades y la anterior berlina de SEAT, el Exeo, dejó de fabricarse en 2013 por el descenso de ventas.
- 5.1.5. Altea:** situado como un peso muerto, con una caída de las ventas de un 9,6% hasta las 18.584 unidades y sin ser rentable, SEAT ha decidido cesar su producción en 2015.

Como se puede apreciar, no se trata de una matriz equilibrada ya que la mayor parte de su cuota de mercado y expectativas de crecimiento se concentra en sólo dos productos (León e Ibiza) de seis posibles. Sin embargo esto no es un problema ya que con la actual estrategia de productos han aumentado las ventas en el último curso y la próxima creación del modelo SUV les aportará variedad.

Con lo visto en esta matriz podemos decir que los dos pilares básicos son el Ibiza y el León. Están completamente consolidados, tienen un buen volumen de mercado y son la causa del crecimiento de la compañía. SEAT debería seguir invirtiendo en ellos, mejorando sus prestaciones y sacando distintas versiones que den variedad a la oferta (como están haciendo actualmente). Junto con la retirada del mercado de los modelos Altea y Exeo, deberían plantearse también la retirada del Toledo. Tienen que ahorrar esfuerzos en los modelos que apenas dan beneficio y centrar la inversión en su fuerte, los compactos y el nuevo SUV. El caso del Exeo fue un fallo estrepitoso de SEAT por intentar introducirse en un segmento que no es el suyo, el de modelos de gama alta, y además en medio de la crisis económica. Producir el SUV es un acierto teniendo en cuenta lo que van a crecer sus ventas en el futuro, pero esta decisión llega tarde ya que varias marcas de la competencia tienen su modelo SUV desde hace varios años. Esto supone que la competencia ha adquirido una experiencia y un prestigio en el segmento que SEAT tardará un tiempo en alcanzar, y que SEAT ha dejado de lado durante años un modelo que está dando beneficio. Por último, no hay que alterar las estrategias seguidas con el Mii y el Alhambra, que son capaces de generar beneficios sin apenas necesidades de inversión.

5.2. ANÁLISIS DAFO: a partir del análisis externo e interno realizado previamente.

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • SEAT León y SEAT Ibiza. • Red de concesionarios. • Servicio de logística y aprovisionamiento. • Red de proveedores. • Gestión eficiente de compras. • RRHH, formación e Ideas de Mejora. • Inversión en I+D+i. Desarrollo tecnológico. • Servicio Post-venta. • Reputación de marca y producto de calidad en España. 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Política fiscal favorable. • Estilo de vida, sociedad de consumo. • Política medioambiental. Plan PIVE. • Consumo de energía. • Industria madura. • Sector grande. • Difícil entrada para nuevos competidores. • Productos sustitutivos no son una amenaza. • Salida de los mercados de la crisis.
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmento del SUV sin explotar. • Resultados negativos. • Dificultades en China y Rusia. • Gran dependencia del mercado español. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entorno inestable/turbulento. Alto nivel de incertidumbre. • Inestabilidad del Gobierno. • Alto desempleo. Nivel de renta disponible bajo. • Conflictividad social. • Reducción de las ayudas públicas a I+D+i. • Gran intensidad de la competencia en el sector.

Cuadro 5.1 DAFO. Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas, 2007⁴.

Según el DAFO, debería de seguir una estrategia ofensiva debido a que las fortalezas y oportunidades son mayores que las debilidades y amenazas, respectivamente. Esta estrategia pasa por utilizar sus fortalezas, principalmente la popularidad del Ibiza y del León, el desarrollo tecnológico y la reputación de marca y producto de calidad en España, para aprovechar las oportunidades que ofrecen la salida de los mercados de la crisis, una política fiscal favorable y un estilo de vida consumista.

6. ESTRATEGIA DE NEGOCIO

Según lo analizado hasta ahora, SEAT sigue una estrategia híbrida entre liderazgo en costes y diferenciación de productos. Esta estrategia está incluida en el “reloj estratégico” de Johnson⁷ (Johnson y otros, 2006). Como ya se ha explicado, SEAT ofrece vehículos con un alto valor añadido a un precio asequible para una renta media o baja.

6.1. ASPECTOS QUE EXPLICAN LA DIFERENCIACIÓN:

- 6.1.1. Imagen de marca y de producto de calidad en España.
- 6.1.2. Una logística externa de gran calidad, que permite entregas rápidas y en perfecto estado.
- 6.1.3. Potenciación en innovación.
- 6.1.4. Servicio post-venta bien valorado por los clientes y una buena atención en concesionarios gracias a la renovación de la red.
- 6.1.5. Fuerza de ventas muy profesionalizada.
- 6.1.6. **Factores que ayudan a la diferenciación:**
 - 6.1.6.1. Es una marca nacional, que fabrica el 83,5% de su producción aquí.
 - 6.1.6.2. Cuenta con 65 años de experiencia en el sector de la automoción español, a parte de la experiencia que les aporta el Grupo Volkswagen, lo que da buena imagen de marca.
 - 6.1.6.3. Sus vehículos tienen un diseño atractivo, con buenos motores, grandes prestaciones en seguridad y a un precio asequible para rentas medias y bajas.

6.2. ASPECTOS QUE EXPLICAN EL LIDERAZGO EN COSTES:

- 6.2.1. Sinergias fruto de la colaboración en compras entre SEAT y SKODA.
- 6.2.2. Proceso de fabricación siguiendo el modelo *Lean Manufacturing*. Comienzo del proyecto La Fábrica Digital para conseguir la automatización de todas las áreas. Distribución interna de las materias mediante autómatas.
- 6.2.3. Optimización de los costes a través de los programas FMK y FSK.
- 6.2.4. Coordinación con los proveedores en el suministro de componentes a fábrica.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SEAT, S. A. ESPAÑA

La estrategia híbrida es la adecuada para SEAT y con ella han mejorado el último resultado del ejercicio en un 55,8%¹. Gracias a la diferenciación han conseguido aumentar el ingreso por ventas en el último año un 15,8% y convertirse en una de las marcas más vendidas en España. Y con el liderazgo en costes buscan controlar los mismos, ya que su principal problema es que soporta unos costes demasiado altos comparados con el ingreso por ventas, lo que provoca que terminen los ejercicios con pérdidas.

7. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

7.1. ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN:

7.1.1. Franquicia: SEAT asigna sus concesionarios mediante franquicia²⁷.

En términos generales se exige:

- 7.1.1.1. *Propietarios y puestos de dirección:* con experiencia directiva, comercial y de RRPP.
- 7.1.1.2. *Instalaciones:* del tamaño que requiera SEAT en cada caso y en un lugar visible, con tráfico y de acceso fácil.
- 7.1.1.3. *Inversión económica:* no disponemos de los datos.
- 7.1.1.4. *Ventas y stock:* unas ventas mínimas al mes y un stock de ventas, recambios y accesorios en función de las anteriores y medido en Días/Venta.

7.1.2. Subcontratación: subcontrata la realización de múltiples partes de sus vehículos (reposabrazos, elevalunas, etc.) a distintos proveedores como Faurecia.

7.1.3. Consorcio: forma parte de la Fundación I+E para el desarrollo de I+D+i en España, y de la Open Automotive Alliance, cuyo objetivo es la integración de *smartphones* y tabletas en los vehículos.

7.1.4. Redes de cooperación:

- 7.1.4.1. *Red horizontal:* colaboración en compras entre SKODA y SEAT, produciéndose sinergias. También cuenta, como se ha citado en varias ocasiones, con la ayuda del Grupo Volkswagen.
- 7.1.4.2. *Red vertical:* un acuerdo con Gas Natural Fenosa y una colaboración con Mango, que participó en el diseño del SEAT Mii¹.

7.2. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN:

7.2.1. Sin inversión de capital:

- 7.2.1.1. *Exportación:* de más del 80% de su producción a un total de 76 países.
- 7.2.1.2. *Sistemas contractuales de comercialización:* a través de sus concesionarios asignados mediante franquicia.

7.2.2. Con inversión de capital:

- 7.2.2.1. *Fábricas:* realmente pertenecen al Grupo Volkswagen y no a SEAT, pero fabrican el 16,5% de la producción total de SEAT¹. Están situadas en Portugal, Eslovaquia y República Checa.

7.2.2.2. *China*: intentará introducirse próximamente en el mercado chino fabricando local. Para ello puede utilizar las plantas que tiene allí el Grupo Volkswagen, o asociarse con un fabricante local. Pero en esta última opción debería crear con su socio chino una empresa conjunta en la que SEAT no tendría más del 50%, además de compartir su tecnología.

7.3. ESTRATEGIAS CON BASE EN LA INDUSTRIA: la industria de la automoción, como ya explicamos, es una industria madura. De acuerdo a su ciclo de vida, las estrategias que sigue SEAT son:

7.3.1. Obtención ventaja competitiva sólida: a través de una estrategia híbrida entre liderazgo en costes y diferenciación de productos (explicado en estrategia de negocio).

7.3.2. Reorientación del campo de actividad: a través de una estrategia de internacionalización, basada actualmente en introducirse con éxito de una vez por todas en el mercado chino y afianzarse en Europa, Norte de África y México.

7.4. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO:

7.4.1. Estrategias de expansión: según lo establecido por Ansoff (1976)²⁸:

7.4.1.1. *Penetración en el mercado:* con el aumento de las ventas en sus mercados actuales, gracias a los modelos León e Ibiza.

7.4.1.2. *Desarrollo de mercados:* introducción en el mercado chino.

7.4.1.3. *Desarrollo de productos:* con el lanzamiento de las nuevas generaciones de cada modelo SEAT con sus correspondientes mejoras accesorias, y el desarrollo del modelo SUV para el 2016.

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Cuadro 7.1 Estrategias de expansión: elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2007)⁴.

CONCLUSIONES

SEAT lleva varios ejercicios con un resultado después de impuestos negativo, que en el 2014 fue de -65,7 millones de euros, aunque significó una mejora del 56% respecto al 2013. Y podría haber sido mejor de no ser por el aumento del gasto en I+D y las amortizaciones, el aumento de los gastos de personal y el coste de remodelar y aumentar la red comercial. Sin embargo, estas inversiones no deben verse como algo negativo ya que son necesarias para mejorar de cara al futuro y mantenerse con una buena posición competitiva, por lo que SEAT acierta con ellas a pesar de afectar al resultado más inmediato.

Sigue una estrategia híbrida entre liderazgo en costes y diferenciación de productos, ofreciendo vehículos con un alto valor añadido a un precio asequible para una renta media o baja. Esta estrategia es la más adecuada para SEAT. Gracias al alto nivel de diferenciación de productos conseguido dentro de la gama media de vehículos, han aumentado las ventas, y en consecuencia, el ingreso por ventas. Aun así no es suficiente ya que el resultado del ejercicio sigue siendo negativo. El problema está en que los costes son muy elevados, es decir, no se ajustan a una estrategia de liderazgo en costes. Dentro de su estrategia híbrida hay un desequilibrio, ya que aplican en un alto grado la diferenciación de productos y demasiado poco el liderazgo en costes. Sí que es cierto que están intentando reconducir este problema mediante la aplicación de medidas de reducción de costes y mejora de la eficiencia, y han conseguido una cierta mejora, pero los costes siguen siendo elevados. Por lo tanto para acabar con este problema deben aplicar en mayor grado el liderazgo en costes.

Otro aspecto que les ayudaría a mejorar es incrementar su internacionalización mediante un aumento de la expansión en Asia y Sudamérica. Esto les permitiría no depender en tan gran medida de Europa (depender tanto de un mercado te deja expuesto en caso de una crisis económica) y paliar la posible pérdida de ventas en el Norte de África y Oriente Medio como consecuencia de los conflictos geopolíticos actuales.

La crisis económica y sus efectos han afectado negativamente al sector de la automoción en general y especialmente al mercado español, uno de los principales para SEAT. Sin embargo, la salida de los mercados de la crisis y las ayudas fiscales para la adquisición de vehículos están ayudando a la recuperación de las ventas, y por lo tanto a la mejora de los resultados de SEAT.

El sector de la automoción presenta un entorno inestable y turbulento con un alto nivel de incertidumbre y una gran competencia, lo que complica la actividad y la toma de decisiones. Pero pertenecer al Grupo Volkswagen supone un respaldo fundamental para SEAT y sus expectativas de negocio.

Su ventaja competitiva se basa en ofrecer productos innovadores y en satisfacer al cliente de manera superior. Para conseguir una innovación superior cuenta con el Centro Técnico y el Centro de Prototipos de Desarrollo, además de realizar una fuerte inversión en I+D+i, dar formación continua a sus trabajadores, tener una red de

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE SEAT, S. A. ESPAÑA

proveedores de calidad y contar con aportaciones en sistemas desde el Grupo Volkswagen. Y satisface al cliente de manera superior a través de una red de concesionarios y un servicio post-venta muy bien valorados, una distribución de vehículos muy eficiente y una gran reputación de marca y producto en España.

La estrategia de concesionarios mediante franquicia es la correcta, ya que les permite expandirse rápidamente, con unos costes bajos y sin arriesgar sus propios recursos. El problema de las franquicias es la pérdida de control sobre el negocio y el contacto final con el cliente, pero la valoración que dan los consumidores a SEAT y sus servicios muestra que en este caso no es un problema.

El entrar a formar parte de la Fundación I+E y la OAA es una buena jugada y un paso adelante en su apuesta por la innovación superior y la diferenciación de productos, aspectos fundamentales para su estrategia.

Un aspecto clave para conseguir un buen nivel de calidad en sus vehículos ha sido evitar la pérdida de control sobre sus proveedores, a través de unos mecanismos de control y calidad eficaces.

La colaboración en compras con SKODA es beneficiosa e interesante, ya que puede abrir la puerta a colaboraciones en el futuro entre miembros del Grupo Volkswagen.

En cuanto a la salida del mercado chino y del ruso, ha sido necesaria ante la inviabilidad del proyecto, pero significa un paso atrás en su estrategia de internacionalización. Con la actual crisis que atraviesa Rusia, no deberían volver a intentar entrar en este mercado por el momento. En el caso de China, de cara a su próxima entrada, deberían asociarse con el Grupo Volkswagen y producir los modelos SEAT en las instalaciones que este tiene allí. Así reducirían costes, al no tener que montar su propia empresa con un socio chino, y se aprovecharían del Know-How y de la experiencia en China del Grupo Volkswagen.

Finalizando, SEAT debe aprovechar las oportunidades que se le presentan, el saber hacer del Grupo Volkswagen, seguir trabajando como hasta ahora la diferenciación de productos y aumentar el liderazgo en costes. Todo ello destinado a ser lo más eficiente posible y obtener un margen a pesar de no ser un precio alto el de sus vehículos.

BIBLIOGRAFÍA

- ¹ SEAT, S.A. [sitio web]. 2012. Martorell. Compañía, Informe Anual 2014. Disponible en: <http://lola.internet-link.com/clients/seat/informeanual2014/PDF/informeanual2014.pdf>.
- ² BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. 1989. *Managing Across Borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School.
- ³ SEAT, S.A. [sitio web]. 2012. Martorell. [Consulta: 14 abril 2015]. Disponible en: <http://www.seat.es/content/es/brand/es.html>
- ⁴ GUERRAS, L.A.; NAVAS, J.E. 2007. *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. 4ª ed. Madrid: Thompson-Civitas.
- ⁵ ABELL, D.F. 1980. *Defining the business*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- ⁶ MINZTBERG, H. 1984. *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel. JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. 2006. *Dirección estratégica*. 7ª ed. Madrid: Pearson Educación.
- ⁷ JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. 2006. *Dirección estratégica*. 7ª ed. Madrid: Pearson Educación.
- ⁸ MOODY'S INVESTORS SERVICE, INC. [sitio web]. 2015. Nueva York. [Consulta: 27 marzo 2015]. Disponible en: https://www.moodys.com/pages/default_es.aspx. FITCH, INC. [sitio web]. 2009. Nueva York. [Consulta: 27 marzo 2015]. Disponible en: <http://www.fitchratings.es/index.php>.
- ⁹ AGENCIA TRIBUTARIA. [sitio web]. 2015. Madrid. [Consulta: 5 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.agenciatributaria.es/>.
- ¹⁰ AGENCIA TRIBUTARIA. [sitio web]. 2015. Madrid. [Consulta: 5 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.agenciatributaria.es/>. MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO. [sitio web]. 2015. Madrid. [Consulta: 7 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.minetur.gob.es/es-ES/Paginas/index.aspx>.
- ¹¹ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [sitio web]. 2015. Madrid: INE. [Consulta: 8 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.ine.es/>.
- ¹² BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO. [sitio web]. 2015. Madrid: BOE. [Consulta: 29 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2015/05/15/pdfs/BOE-A-2015-5377.pdf>.
- ¹³ MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO. [sitio web]. 2015. Madrid. [Consulta: 8 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.minetur.gob.es/es-ES/Paginas/index.aspx>.
- ¹⁴ LIKERT, R. 1967. *The Human Organization*. Nueva York: McGraw-Hill.
- ¹⁵ VOLKSWAGEN-AUDI ESPAÑA, S.A. [sitio web]. 2015. Barcelona. [Consulta: 10 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.volkswagen-audi-espana.es/>.
- ¹⁶ ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE CONSTRUCTORES DE AUTOMÓVILES. [sitio web]. 2015. París. [Consulta: 10 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.oica.net/>.
- ¹⁷ ICEX-INVEST IN SPAIN. [sitio web]. 2015. Madrid: Invest In Spain. [Consulta: 11 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.investinspain.org/invest/es/index.html>.
- ¹⁸ PORTER, M. 1982. *Estrategia competitiva*. México: C.E.C.S.A.
- ¹⁹ RENAULT ESPAÑA COMERCIAL S.A. [sitio web]. 2001. Madrid. [Consulta: 13 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.renault.es/>.
- ²⁰ PORTER, M. 1987. *Ventaja competitiva*. México: C.E.C.S.A.
- ²¹ ADMINISTRADOR DE INFRAESTRUCTURAS FERROVIARIAS. [sitio web]. 2015. Madrid: ADIF. [Consulta: 28 mayo 2015]. Disponible en: <http://prensa.adif.es/ade/u08/gap/prensa.nsf/Vo000A/464C330FBF1EA73AC12578AA004D953D?Opendocument>.
- ²² FUNDACIÓN INNOVACIÓN Y ESPAÑA. [sitio web]. 2015. Madrid: FUNDACIÓN I+E. [Consulta: 28 mayo 2015]. Disponible en: <http://fundacionimase.com/>.
- ²³ ACCIONA S.A. [sitio web]. 2015. Madrid: ACCIONA. [Consulta: 3 junio 2015]. Disponible en: <http://www.acciona.es/noticias/acciona-suministrara-electricidad-renovable-a-las-plantas-de-seat-y-volkswagen-en-espana>.

²⁴ EL ECONOMISTA. [sitio web]. 2015. Madrid. [Consulta: 3 junio 2015]. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/6680965/05/15/Los-SEAT-Leon-e-Ibiza-los-modelos-mas-vendidos-en-abril-y-en-el-acumulado.html#.Kku8xYJc13KALek>.

²⁵ DIARIO ABC, S.L. [sitio web]. 2015. Madrid: ABC [Consulta: 3 junio 2015]. Disponible en: http://www.abc.es/motor/reportajes/20150104/abci-coches-vendidos-2014-201501021328_10.html.

²⁶ SEAT, S.A. [sitio web]. 2012. Martorell: SEAT MEDIACENTER. [Consulta: 3 junio 2015]. Disponible en: <http://www.seat-mediacycenter.es/es-stories/compania/comit-ejecutivo/&v=t&p=1>.

²⁷ INFOFRANQUICIAS.COM. [sitio web]. 2015. Barcelona. [Consulta: 15 junio 2015]. Disponible en: <http://www.infofranquicias.com/>

²⁸ ANSOFF, H. I. 1976. *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.