

**Universidad del Rosario**



**SEAT en el mercado Colombiano**

**Mision Empresarial – España**

**Diego Alejandro Calderón Flórez**

**Bogotá – Colombia**

**2019**

**Universidad del Rosario**



**SEAT en el mercado colombiano**

**Misión Empresarial – España**

**Tutor: Profesor Gustavo Adolfo Esguerra Pérez**

**Administración en Logística y Producción**

**Diego Alejandro Calderón Flórez**

**Bogotá – Colombia**

**2019**

**Tabla de contenido**

Resumen.....	5
Palabras Clave: .....	5
Abstract.....	6
Key Words .....	6
<b>1. Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema de investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Justificación.....</b>	<b>8</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.1 Objetivo general.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Fundamentación teórica y conceptual .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Contexto de la misión empresarial.....</b>	<b>10</b>
<b>3 Marco metodológico .....</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Surgimiento y Evolución de SEAT.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Tipo de Clientes y Segmentación de SEAT en Colombia .....</b>	<b>13</b>
<b>3.3 Sector de las exportaciones de automotores españoles .....</b>	<b>15</b>
<b>4. Desarrollo del proyecto .....</b>	<b>16</b>

<b>4.1 Contexto del sector de la industria automotriz en Colombia .....</b>	<b>16</b>
<b>5. Presentación y análisis de resultados .....</b>	<b>22</b>
<b>5.1 Itinerario de la misión .....</b>	<b>23</b>
<b>5.2 Planeación del Itinerario .....</b>	<b>24</b>
<b>6 Conclusiones .....</b>	<b>25</b>
<b>7 Referencias bibliográficas .....</b>	<b>26</b>

## Resumen

SEAT, es una de las principales casas automotrices de Europa y la principal de España, Tras su fusión con Volkswagen, ha tenido una transformación que la ha llevado a ser Uno de los principales exportadores de autormotres de Europa, con su casa motriz ubicada en Barcelona, España, SEAT se ha convertido en un referente significativo para la industria Automotriz española, llegando a mercados tan variados como lo es el Colombiano, de hecho, Colombia se constituye en la decada de los 60s como el primer país latinoamericano en recibir importaciones de SEAT. El objetivo de este escrito es dar cuenta de SEAT como una empresa exitosa, con presencia en varios paises, haciendo énfasis en Colombia y en su consolidación histórica como la principal casa automotriz de España.

Palabras Clave: SEAT, Industria Automotriz, Vehiculos de Turismo, Industria Colombiana.

## Abstract

SEAT, is one of the main automotive houses in Europe and the main one in Spain, After its merger with Volkswagen, it has had a transformation that has led it to be one of the main exporters of auto motors in Europe, with their motor home located in Barcelona, Spain, SEAT has become a significant reference for the industry Spanish automaker, reaching markets as varied as the Colombian one, from, In fact, Colombia is constituted in the decade of the 60s as the first Latin American country in receiving imports from SEAT. The purpose of this paper is to account for SEAT as a successful company, with presence in several countries, emphasizing in Colombia and in its historical consolidation as the main automotive house in Spain.

**Key Words:** SEAT, Automotive Industry, Tourism vehicles, Colombian Industry.

## **1. Introducción**

SEAT, es una empresa de automotores española que ha tenido un crecimiento dentro y fuera de las fronteras de España, concentrando sus actividades principalmente en sus sedes en Cataluña, de donde es originaria. No obstante, la globalización ha impactado en esta empresa y el proceso ha hecho que SEAT se internacionalice y gane peso comercial en países como Colombia.

A continuación, se presentará una caracterización de la manera en la que se ha dado el mercado de automóviles SEAT (Sociedad Española de Automóviles de Turismo) en Colombia, partiendo inicialmente de una debida referencia histórica de la empresa y cómo se da su llegada al país, realizada a partir del ejercicio de visita académica o misión empresarial hecha en el mes de noviembre de 2018.

### **1.1 Planteamiento del problema de investigación**

Se eligió esta organización por considerar que es una de las más importantes empresas que ha impactado en el desarrollo de la industria automotriz en España, Europa y el mundo, puesto que, en el año 1986, Volkswagen, la principal empresa automotriz de Alemania, adquirió la mayoría de las acciones de SEAT, haciendo a esta compañía del grupo Volkswagen junto a

reconocidas marcas germanas y otras europeas como Audi, Porsche y Lamborghini (Deutsche Welle, 2015).

## **1.2 Justificación**

Para la realización del informe de caracterización se hicieron diferentes tipos de observaciones, directamente en centros de SEAT en Barcelona y se consultó una serie de registros y literatura académica para realizar el análisis de la información, lo que permitió hacer un acercamiento no solo al estado de SEAT en Colombia sino también a las generalidades de los negocios de exportación de automotores españoles hacia Latinoamérica, particularmente a Colombia.

El orden argumentativo de este apartado será el siguiente, en la primera parte, se describirán las generalidades socioeconómicas tanto de España como Colombia, en la segunda, se realizará una profundización hacia el caso de SEAT en Colombia y en la tercera parte, finalmente, se realizarán las conclusiones sobre los resultados obtenidos de esta misión empresarial.

Consideramos que este informe sirva de referencia para futuros estudios sobre el sector automotriz en Colombia y la relación entre este y el mercado automotor español. Los indicadores que se refieren a la rentabilidad de una empresa, en este caso SEAT, evalúan la cantidad de utilidades que obtiene la empresa partiendo de la inversión que origina dicha

rentabilidad, pudiéndose considerar el cálculo del activo total o el capital contable. (Guajardo, 2002; Levy, 2004). Finalmente, los analistas financieros pueden optar por utilizar los índices de rentabilidad para juzgar la eficiencia de la empresa en el uso de sus activos (Brealey & Myers, 1998).

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

El objetivo principal de este informe de misión empresarial es describir el desarrollo de la empresa SEAT (Sociedad Española de Automóviles de Turismo) y examinar la magnitud y las características del mercado de automóviles de esta marca en Colombia.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Mostrar los aspectos generales de surgimiento y evolución de SEAT como empresa del sector automotriz.
- Analizar el tipo de clientes y la segmentación a los cuales le apunta SEAT en Colombia.

## **2. Fundamentación teórica y conceptual**

### **2.1 Contexto de la misión empresarial**

España, es un Estado situado en la Península Ibérica en Europa, hace parte de la Unión Europea y es uno de los mercados más dinámicos en cuanto a su relación con América Latina. El país, se organiza políticamente como una monarquía parlamentaria en el que el poder del ejecutivo está en manos del Presidente quien es escogido entre los miembros del parlamento español. En otras características, España es un país multicultural en el que proliferan múltiples lenguas distintas al castellano, entre ellas, el catalán, el gallego y el euskera, no obstante, el castellano es la lengua oficial del país y las demás se consideran como cooficiales en sus comunidades autónomas (entidades territoriales en las que se encuentra dividida a España).

Colombia, visto desde la perspectiva socio económica, es un Estado en el cual la economía se ha mantenido estable, con cifras de desempleo estancadas sobre el 10% y tasas de inflación moderadas que permiten que el país mantenga cifras de crecimiento económico aún en épocas de crisis (DANE, 2019)

No obstante, como lo reseña la Revista Dinero (2017), el poder adquisitivo de los colombianos se ha reducido como consecuencia de las reformas fiscales hechas por el gobierno

del entonces presidente Juan Manuel Santos, quien tuvo que afrontar la crisis en el año 2017 del presupuesto público, el cual no era suficiente para cubrir todos los gastos del Estado, en esa medida, el gobierno realizó una reforma tributaria orientada a mejorar las finanzas del Estado, sin embargo, esto generó un aumento en los impuestos que como resultado, dio una desaceleración de la demanda de productos y servicios del 5% (Dinero, 2017).

Con respecto al año 2016, el mercado de vehículos en Colombia tuvo una caída de 6,1%, lo cual demuestra que este sector de la economía no atraviesa por un buen momento, teniendo en cuenta también factores como el target al cual le apuesta SEAT (clase media) para vender sus vehículos, ha sido el grupo poblacional que más se ha visto apretado por los nuevos impuestos, y, por ende, ha reducido su capacidad adquisitiva en nichos como los vehículos nuevos.

En ese sentido, se ha desarrollado esta misión empresarial en miras a establecer los nuevos desafíos en el mercado automotor colombiano, teniendo en cuenta factores como la no producción de vehículos SEAT en Colombia y el hecho de que la marca se encuentra en el ranking de los vehículos más vendidos en el sector “otras” con una disminución del 9,7 en sus ventas (Dinero, 2017)

### 3 Marco metodológico

#### 3.1 Surgimiento y Evolución de SEAT

Los orígenes de SEAT se encuentran en el decreto publicado por el gobierno nacional de España, en el cual se insta al Instituto Nacional de Industria (INI) la creación de una industria nacional de automóviles de turismo, de esta manera, un año después, en 1950, se funda formalmente por la INI la Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT) con el objetivo de ampliar el mercado de automotores en España a partir de la fabricación de automóviles Fiat con licencia de SEAT. (De Castro, 1992).

Los primeros modelos producidos por SEAT fueron el SEAT 1400, un derivado del Fiat 1400, posteriormente, en 1957 se produce el SEAT 600, también bajo licencia de Fiat, el cual se convirtió en un automóvil de gran acogida dentro de la clase media española, para hacer un símil, se puede comparar con el caso del Renault 4 en Colombia, el precio de este automóvil sería inicialmente de 65.000 pesetas, sin embargo, el precio se disminuiría con el tiempo, haciéndolo más accesible para más sectores de la sociedad española de clase media.

Su producción estuvo inicialmente en la zona franca de Barcelona, iniciando operaciones en 1953 con el modelo SEAT 1400, vale la pena resaltar que el surgimiento de

SEAT estuvo muy ligado al de Fiat, de la cual obtuvo las patentes para fabricar sus primeros vehículos, de hecho, buscaron un acrónimo que diera un resultado de marca similar al de Fiat, el cual corresponde a Fabbrica Italiana Automobili Torino (De Castro, 1992).

El primer presidente de SEAT fue José Ortiz Echagüe, fundador de CASA (Construcciones Aeronáuticas), empresa española dedicada a la producción de aviones para uso civil y militar, la sociedad contaba con un accionista mayoritario en la INI, por lo cual, se le consideraba una empresa estatal española, y con las demás acciones en propiedad de Fiat, no obstante, tras el retiro de Fiat en 1980, el grupo alemán Volkswagen se convirtió en el accionista único de SEAT al comprar la parte del Estado en 1986. (De Castro, 1992).

### **3.2 Tipo de Clientes y Segmentación de SEAT en Colombia**

Colombia, cuenta con la particularidad de ser el primer país extranjero al cual SEAT realizó exportaciones, en el año 1965, se recibieron por medios aéreos, las primeras unidades de SEAT en Colombia, se trataba del modelo 1500, el cual había sido lanzado ese mismo año en España, con este hito, la producción llegó a los 100,000 vehículos fabricados anualmente en la zona franca de Barcelona, un año después, en 1966, se llegaría a la unidad número 500.000, para 1967, la producción llegó a los 450 vehículos por día.

Al igual que en España, SEAT busca en Colombia un tipo de clientes perteneciente a la clase media, anotando precios competitivos, ofreciendo mayor calidad en el producto frente a competidores dentro del mismo nicho de vehículos de clase media en Colombia, no obstante, la fijación de los precios aún cuenta con el problema de tratarse de vehículos de producción extranjera, lo cual hace que el costo final para el consumidor sea significativamente más amplio frente a opciones de la competencia.

Para visibilizar mejor lo planteado en el anterior párrafo, Chevrolet, de producción nacional con el modelo SAIL, lo oferta en el mercado por un precio de 31'000.000, siendo el vehículo de menor costo dentro de su catálogo, mientras que, del lado de SEAT, el modelo Ibiza se oferta por 58'990.000, siendo notoria la diferencia, aun cuando se encuentran dentro del mismo nicho, vehículos de turismo para la clase media.

En cuanto al mercado de vehículos tipo camioneta, SEAT cuenta con la misma problemática plasmada en los vehículos tradicionales, el modelo Ateca, única camioneta ofertada por SEAT en Colombia, se oferta en el mercado por 89'990.000, mientras que en un modelo Tracker de Chevrolet se oferta por 63'990.000. Lo anterior, se puede dar como una razón explicativa al bajo impacto que aún tiene SEAT en el mercado automotor en Colombia, lo cual ha sido expresado en otros apartados de este texto.

### 3.3 Sector de las exportaciones de automotores españoles

De acuerdo a Invest in Spain, organización adjunta del gobierno español que busca promover el comercio internacional y las inversiones extranjeras en España, para el año 2019, la industria automotora en España, particularmente las exportaciones, está compuesta de la siguiente manera:

- España es el segundo fabricante de automóviles en Europa y el octavo a nivel mundial, siendo también el primer fabricante de vehículos comerciales en Europa.
- Existen 17 plantas de producción de automóviles en España, además, existen cerca de mil empresas de componentes automotrices.
- El grueso de la producción, cerca del 82% de los vehículos, son destinados a la exportación.
- Anualmente, se transportan en España cerca de 5,4 millones de vehículos.
- El sector automotriz representa el 10% del PIB español y el 19% de las exportaciones españolas.
- La industria automotriz genera cerca de 300.000 empleos directos y dos millones de puestos de trabajo indirectos ligados a este sector.
- La inversión en esta industria asciende a los 4000 millones de euros tan solo en la modernización de plantas.
- En el periodo ocupado entre 2012 y 2018, se aumentó la producción de vehículos en un 42,5%, lo que representó la producción de 840.386 nuevas unidades adicionales frente a la producción del año 2012, para el año 2018, la producción se tasó en 2'819.565 vehículos,

mientras que la industria calculaba una capacidad de construcción de hasta tres millones de unidades.

- La logística de exportación de España se encuentra a la vanguardia y tecnificada, así como la industria, en la que se cuenta con un aproximado de 1000 robots por cada 10.000 trabajadores, siendo la tecnología uno de los fuertes de la producción automotor en España.
- Se estima que anualmente se añaden unos 1500 robots a las plantas de producción.
- La plataforma logística de exportación de automotores españoles incluye exportaciones hacia los mercados tanto de Europa como del resto del mundo, no obstante, para el caso de SEAT, no se encuentra dentro del principal mercado vehicular al otro lado del atlántico, Estados Unidos.
- Otros destinos de las exportaciones automotores, además de Hispanoamérica, son la cuenca del Mediterráneo y los países del norte de África.

## **4. Desarrollo del proyecto**

### **4.1 Contexto del sector de la industria automotriz en Colombia**

BBVA Research (2017), señala que las características del sector automotor en Colombia son las siguientes:

Motocicletas: 7,1 millones (140 por cada 100,000 habitantes)

Vehículos: 5,9 millones (120 por cada 100,000 habitantes)

El sector automotor representa el 3,6% de la industria nacional y es el octavo empleador más grande en el país, generando el 1,5% del PIB solo en venta de vehículos

En relación con otros sectores de la economía, se encuentra que el 85% de los vehículos nuevos son financiados y que para el año 2017 fueron emitidas 8 millones de pólizas SOAT

Una visión más detallada del sector muestra que en el país se encuentran 7,1 millones de motos, 3,4 millones de automóviles particulares, 1,1 millones de camionetas, 0,7 millones de camperos, 0,7 millones de camiones, 0,7 millones de vehículos comerciales para pasajeros y otros 0,2 millones de vehículos de otras categorías

Desde una perspectiva socio económica, se observa que los ciudadanos ubicados en un quintil 5 de riqueza (ingresos más elevados) priorizan la compra de vehículo y vivienda, ubicándose en este sector el pico más alto en la compra de vehículos nuevos (BBVA Research, 2017)

El gobierno de Colombia, de acuerdo a Proexport Colombia (2012), considera la industria automotriz del país como un sector de clase mundial, del cual se espera, sea a futuro uno de los mayores impulsores del crecimiento económico nacional (ANDI).

A pesar de que el gobierno considera que el sector automotriz será en el mediano plazo uno de los mayores actores que impulsen el crecimiento económico de Colombia, la evidencia empírica demuestra que esta situación podría no darse, pues si bien durante la última década se ha dado un crecimiento continuo de este mercado, el crecimiento de valor agregado sigue siendo una cifra negativa (decrece), pues la carga tributaria que afronta el sector automotriz es bastante elevado, haciendo que las utilidades de estas empresas dedicadas a este sector, no pueden recuperar el costo de capital después del pago de los impuestos. (Padilla & Rivera, 2014)

Esta industria, se comprende principalmente de la actividad de ensamble de vehículos ligeros, buses, camiones y motocicletas, a la vez que se producen algunas de las autopartes necesarias para el ensamble. (Proexport, 2012), a pesar de representar un nivel alto de PIB (1,6%) y emplear a más de 20.000 colombianos, el mercado de los bienes automotrices en Colombia sigue siendo principalmente doméstico, de esa manera, se observa que el 70% de los vehículos vendidos en Colombia es importado (como es el caso de SEAT), mientras que el 94% de las motos vendidas en el país son producto de la industria nacional. (Padilla & Rivera, 2014)

Según la ANDI, en Colombia existen ocho empresas dedicadas a ensamblar vehículos, mientras que existen nueve dedicadas a ensamblar motocicletas, mientras que las empresas dedicadas a la producción de autopartes, asciende a más de 50.

Según Padilla & Rivera (2014), los principales puertos receptores de exportaciones del sector automotor colombiano para el año 2014, fueron Ecuador (41,2%), México (32,5%), Perú

(8,5%). Estados Unidos (3,5%) y Venezuela (3,1%), en este último mercado, se observa una gran reducción debido a las tensiones diplomáticas entre los dos países que ha afectado directamente al sector comercial.

La magnitud del mercado automotor en Colombia es explicada por Padilla & Rivera de la siguiente manera:

*“En Colombia, la producción de vehículos, camiones y buses nacionales representa el 32,7% del mercado automotor frente al 67,3% que conforman los vehículos que ingresan al país procedentes de México, Corea del Sur, China, Ecuador e India (Reina, Oviedo & Moreno, Fedesarrollo, 2014). Aunque ha habido un aumento en la producción del sector, al pasar de \$4.715.523 millones en 2008 a \$6.077.548 millones en 2012, la importación de productos ha aumentado casi al doble de la producción nacional durante el período de 2008-2013; entre tanto, las exportaciones del sector automotor se reducen casi un 50% durante los años 2009, 2010 y 2011. En cuanto al consumo interno del sector, ha aumentado en 62% en los últimos seis años” (Padilla & Rivera, 2014)*

La industria automotriz en Colombia se compone principalmente de actividades de ensamblaje de vehículos livianos, buses, camiones y motocicletas, así como la fabricación nacional de algunos modelos de marcas extranjeras, en la actualidad, operaran ocho plantas de ensamblaje.

En cuanto a datos, podemos observar que Colombia se ubica como el cuarto mayor productor de vehículos en América Latina, produciendo cerca de 450.000 unidades (ensambladas) durante los últimos cinco años. (Procolombia, 2018)

En el sector automotor de Colombia, se encuentran dos características que determinan su importancia en la economía nacional y regional, lo primero, es que el sector automotor en Colombia es principalmente importador, lo cual se acoge a las necesidades de esta misión, pues SEAT importa directamente sus vehículos en Colombia desde su planta de producción en Barcelona.

Por otro lado, como segunda característica, el sector automotor impulsa a otros sectores de la economía nacional, como el ensamblaje de vehículos que se realiza en Colombia, la fabricación de bienes complementarios para los mismos y otros nichos en el mercado que se relacionan a industrias como la metalmecánica (Fenalco, 2008).

Solo en el año 2017 fueron producidos en Colombia más de 110.000 vehículos, mientras que se registraron 235.000 unidades vendidas. La proyección para los próximos cinco años, en cuanto a crecimiento de ventas, es que la tasa de crecimiento ascienda a 7,7%. Existen en la actualidad tres factores clave que explican el crecimiento de las ventas de vehículos en el mercado interno colombiano, la ampliación del mercado financiero, el crecimiento de la clase media y el incremento del ingreso. (Procolombia, 2018)

En cuanto a los vehículos de carga, se observa que estos experimentan una prospectiva de crecimiento más positiva, lo cual se ve reflejado en el mercado de transporte de pasajeros y en la renovación de las flotas de buses de los sistemas de transporte masivo en las principales ciudades del país.

No obstante, lo anterior, en Colombia aún se presenta un bajo índice de motorización, pues por cada mil habitantes se encuentran 121 vehículos, mientras que, en países como Argentina, con una población similar a la de Colombia, se encuentran 330 vehículos por cada mil habitantes, mientras que, en Chile, país con 18 millones de habitantes, hay 274 vehículos por cada mil habitantes.

En cuanto a la producción de motocicletas, el 94% de las que son comercializadas en el mercado interna se producen al interior del país, mientras que se presenta una tasa de crecimiento del 9,7%, dos puntos más arriba que la tasa prospectiva de crecimiento de la venta de vehículos para el mismo periodo entre 2018 y 2022. (Procolombia, 2018)

Como factores que incentivan la producción de autopartes y la inversión en el mismo sector, Colombia posee ciertas ventajas comparativas, como la certificación de alta calidad TS16949 en varias empresas nacionales y extranjeras presentes en el país, así como una fuerza laboral calificada para trabajar en el sector, mientras que los costos son competitivos y existe especialización en segmentos como chasis y piezas electrónicas. Para incentivar la inversión extranjera se ofrece el PROFIA o Programa de Fomento A La Industria Automotriz, de esta manera, compañías como General Motors, Foton, Hino, Hero y Renault, han decidido realizar nuevas inversiones o ampliar las ya existentes en del país. (Procolombia, 2018)

Una evaluación detallada del sector automotor, vista como recomendación, permite encontrar los vacíos y puntos fuertes en este importante sector de la economía, lo cual permite identificar la información necesaria para determinar los logros y fracasos dentro del sector, en

esa medida, es necesario realizar este tipo de evaluación técnica administrativa a la empresa SEAT en Colombia para identificar su posición en Colombia (Fontalvo et al., 2012)

A parte de la industria metalmecánica que se relaciona directamente con el sector automotor, es igualmente de gran relevancia la industria petroquímica que se encarga de producir los plásticos y cauchos necesarios como bienes complementarios de un vehículo, en esa medida, el sector automotor en Colombia, desde el punto de vista industrial, representa el 6.2% del PIB y emplea al 2.5% de la población activa en Colombia, consolidándose como el quinto país más relevante en industria automotor en América Latina. (Salgado & Rodríguez, 2010)

Para realizar una mejor evaluación, se deben tener en cuenta los criterios de indicadores de rentabilidad, también conocidos como de rendimiento o lucratividad, los cuales nos permiten identificar y medir que tan efectiva es la administración de una empresa para controlar el costo y el gasto, convirtiendo las ventas en utilidades para la empresa. (Ortiz, 2011)

## **5. Presentación y análisis de resultados**

Para esta misión, se visitaron:

- Automotores Europa – Centro de Excelencia de las Marcas Europeas

- SEAT Catalunya

Automotores Europa, es el concesionario oficial que distribuye los vehículos de SEAT en la ciudad de Bogotá, realizar una visita a este concesionario permitirá evidenciar la estrategia comercial de la marca y realizar un ejercicio de observación en cuanto a la magnitud de compradores e interesados en adquirir estos vehículos.

SEAT Catalunya posee la fábrica Martorell, la cual se constituye como una ciudad empresarial de la cual se beneficia directamente una población de 30.000 habitantes en la periferia de Barcelona. Esta ciudad – fabrica, constituye una de las más modernas de Europa, fue inaugurada por el Rey Juan Carlos I en 1993 sustituyendo a la antigua zona franca de Barcelona, en la cual a corte del 2017 se producían 468.000 vehículos.

## **5.1 Itinerario de la misión**

Para realizar estas visitas, se planteó primero un proyecto y protocolo de visita que permitió realizar una visita que arrojó buenos resultados para esta misión empresarial.

Como primer paso, se contactó previamente con las organizaciones que se visitaron con lo cual se pudo concretar una visita orientada a los objetivos académicos de este trabajo, dichas citas fueron solicitadas con al menos 15 días de anticipación lo que permitió realizar una preparación

optima de la misma, entendiendo que las organizaciones tienen su propia agenda prioritaria, por lo cual fue importante manejar bien los tiempos.

Como segunda medida, las visitas se realizaron de la manera más breve, no obstante, estas permitieron obtener la información necesaria, estas visitas se realizaron en un horario de flujo promedio, no horas pico, para contar con la mejor disponibilidad de la organización.

## **5.2 Planeación del Itinerario**

En el itinerario primero realizaremos la visita a la entidad como ciudadanos particulares, en este caso la entidad a visitar será automotores de Europa, se establecieron horarios óptimos para realizar la visita y contactar a un administrativo, agendar la visita de acuerdo a los intereses y la disponibilidad, y establecer como es el mercado de Seat en Colombia.

En Seat Catalunya contactar y agendar una visita, Concretar una entrevista con funcionarios de la Cámara Automotriz de la ANDI Codificar la entrevista para obtener obtener la información más importante

## 6 Conclusiones

Este proyecto es viable en la medida que las organizaciones o entidades que buscan ser visitadas son fuente primaria de la información buscada por esta misión empresarial, puesto que no solo se espera obtener información específica sobre el mercado de SEAT en Colombia, se busca también establecer puntos fuertes y bajos que inciden directamente en la comercialización de esta marca en Colombia a través del estudio del sector automotriz en el país.

Metodológicamente, de las entrevistas que se realizarán a los funcionarios se busca obtener respuestas concretas, sin embargo, al no poder controlar la información suministrada por el entrevistado, se deben codificar para desglosar la información y extraer la más útil.

Uno de los puntos más importantes a resaltar en cuanto a SEAT, es su cultura organizacional y modos de división del trabajo, el cual se basa en dividir las funciones a través de las ocho horas de la jornada laboral, de modo tal que se hace más eficiente el trabajo de cada empleado en la cadena productiva de SEAT y se evita la monotonía en el trabajo, para ser más específico, en cada hora de trabajo se le asigna una labor específica al trabajador en la línea productiva, iniciando por el acoplamiento de neumáticos y llantas al automóvil, pasando por la instalación de puertas en la hora siguiente y de la misma manera con las demás partes en el ensamblaje del producto final.

## 7 Referencias bibliográficas

- ANDI, Cámara de la Industria Automotriz de la ANDI (s.f.). Industria automotriz. Disponible en: <http://www.andi.com.co/cinau>
- BBVA Research, América del Sur, Colombia (2015). Situación automotriz Colombia 2015. Disponible en: <https://www.bbvaresearch.com/public-compuesta/situacionautomotriz-colombia-2015/>
- Brealey, R. & Myers, S. (1998): Principios de finanzas corporativas. España: McGraw Hill.
- De Castro, MV. (1992). Historia del Automovil. Ediciones Ceac. Barcelona – España.
- Dinero. (2017). ¿Pinta bien el panorama automotriz de 2017?. Revista Dinero. Bogotá – Colombia.
- DW, (2015). Ganancias de consorcio hispano alemán. Deutsche Welle. Madrid – España
- Fenalco. (2008): Comportamiento del Sector. Fenalco, Bogotá - Colombia
- Fontalvo, T., Morelos, J. & De la Hoz, E. (2011). Aplicación del análisis discriminante para evaluar el mejoramiento de los indicadores financieros en las empresas del sector extracción de petróleo crudo y gas natural en Colombia. Revista Soluciones de Postgrado. Universidad EIA. Medellín -Antioquia
- Guajardo, G. (2002): Contabilidad financiera. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Levy, L. (2004): Planeación financiera en la empresa moderna: el mejoramiento estratégico de las finanzas para lograr el éxito empresarial. México ISEF, 20.
- Ortiz, H. (2011): Análisis financiero aplicado. Colombia: Universidad Externado de Colombia. Bogotá – Colombia.

Padilla-Ospina, A & Rivera-Godoy, J. (2016). Industria automotriz de Colombia: ¿un motor generador de valor económico agregado?. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(44), 317-348. <https://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-44.iacm>