

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**SEAT: Sostenibilidad e innovación automotriz**

**Trabajo de Grado**

**Paula Andrea Reyes Bareño**

**Silvia Juliana Valero Ortega**

**Administración de Negocios Internacionales**

**Bogotá D.C.**

**2018**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**SEAT: Sostenibilidad e innovación automotriz**

**Trabajo de Grado**

**Paula Andrea Reyes Bareño**

**Silvia Juliana Valero Ortega**

**Andrés Alberto Mariño**

**Administración de Negocios Internacionales**

**Bogotá D.C.**

**2018**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>6</b>
<b>2. Propósito de la misión</b> .....	<b>8</b>
<b>3. Objetivos</b> .....	<b>10</b>
3.1.    Objetivo General.....	10
3.2.    Objetivos Específicos.....	10
<b>4. Diagnóstico del objeto de estudio</b> .....	<b>11</b>
<b>5. Fundamentación Teórica</b> .....	<b>16</b>
5.1 Estrategia.....	16
5.2 Sostenibilidad.....	17
5.3 Sostenibilidad Empresarial.....	18
5.4 Responsabilidad Social Corporativa.....	19
5.4.1 Importancia de la Responsabilidad Social Corporativa.....	21
5.5 Ventaja Competitiva.....	22
<b>6. Aspectos Metodológicos</b> .....	<b>25</b>
6.1 Enfoque Metodológico.....	25
6.2 Actores clave y procesos de interés.....	25
6.3 Técnicas de recolección de la información.....	25
6.4 Instrumentos de preparación para la recolección de la información.....	26
<b>7. Descripción y análisis de los hallazgos realizados</b> .....	<b>27</b>
<b>8. Conclusiones</b> .....	<b>32</b>
<b>9. Referencias</b> .....	<b>34</b>

## **Resumen**

La presente investigación es una descripción de cómo la compañía SEAT por medio de sus estrategias empresariales se ha convertido en una organización líder mundialmente en la fabricación de automóviles de manera sostenible, logrando implementar en su centro de producción, una fábrica completa que reúne prácticas amigables con el medio ambiente, las cuales reducen el impacto negativo que cada vez más están produciendo las actividades cotidianas del ser humano. Así mismo, se resaltarán el rol del sector automotriz, más específicamente del sector de automoción sostenible en el escenario español y en el colombiano, con el fin de evidenciar los retos de implementar las estrategias sostenibles de SEAT en el mercado automotriz de Colombia.

**Palabras clave:** Sostenibilidad, Responsabilidad Social Corporativa, Ventaja Competitiva, Sector Automotriz, Estrategia.

## **Abstract**

The present investigation is a description of how the company SEAT through its business strategies has become a world leading organization in the manufacture of automobiles in a sustainable manner, managing to implement in its production center, a complete factory that gathers friendly practices with the environment, which reduce the negative impact that the daily activities of the human being are increasingly producing. Likewise, the role of the automotive sector will be highlighted, more specifically the sustainable automotive sector in the Spanish and Colombian scenario, to highlight the challenges of implementing SEAT's sustainable strategies in the Colombian automotive market.

**Keywords:** Sustainability, Corporate Social Responsibility, Competitive Advantage, Automotive Sector, Strategy.

## 1. Introducción

En el mundo actual y globalizado, naciones y empresas buscan constantemente generar diferenciadores que lleguen a proporcionar valor e incluso bienestar a la sociedad misma. Un claro ejemplo de este desarrollo exhaustivo y arduo es el de España, en donde la búsqueda incesante de aumentar la productividad, mejorar la calidad de vida de sus habitantes y desarrollar productos y servicios enfocados a preservación del medio ambiente, lo catalogan como uno de los líderes mundiales de manera sostenible. Pese a que en la actualidad España es referente frente a la capacidad de innovación y desarrollo en sus industrias, la situación económica del país no fue la más idónea frente a las crisis económico-financieras que se han presentado en las últimas décadas.

A partir de las circunstancias que vivía el entorno internacional, la necesidad de readaptar el modelo económico de crecimiento a las circunstancias de cada momento era primordial para sobrellevar los obstáculos que no le permitían a las empresas y a las naciones crecer. De igual modo, es evidente que aquellos sectores que fueron capaces de innovar, renovar y aprovechar los cambios que internacionalmente se estaban presentando, lograron usufructuar todo su potencial y el del mercado como tal; uno de los sectores españoles que logró adecuar su modelo de negocio y la forma en que desarrollaba potencializar sus productos a partir de I&D fue el automotriz.

Esta industria no fue ajena a la situación económica que enfrentaba el mundo, fue una condición ineludible el lograr adaptarse y buscar constantemente soluciones para superar los retos que se presentaban de forma repentina. Fue así que a partir de los años 70 el despegue del sector fue posible, este hecho conjunto al bajo costo de producción de España y la apertura del mercado a nivel europeo permitió que la demanda de vehículos aumentara poco a poco. Además, durante los últimos años, la economía española no solo ha logrado recuperar el camino gracias al sector automotriz, sino que también ha situado al país dentro del mapa del comercio internacional.

Sin duda como se mencionó anteriormente, la crisis española afectó la mayoría de los sectores en esta economía, entre estos incluido el de los automóviles, el cual reflejó una adaptación pertinente a las normativas, necesidades, expectativas y capacidades de los consumidores en todo el mundo. De esta manera, la industria de automoción logró contribuir, sustentar e impulsar la fuerte caída en las interacciones económicas en el país, además de

aportar soluciones favorables de empleo a la comunidad que estaba pasando por una situación inestable.

## 2. Propósito de la misión

A partir de la misión empresarial académica a España en octubre de 2017, *sistemas de gestión de empresas innovadoras*, es posible plantear un objetivo principal, en donde el estudio de la empresa de automóviles SEAT consiste en ser el eje fundamental en el cual el proyecto se enfocará. Esta empresa es reconocida mundialmente por considerar que cada detalle suma, de esta forma tanto el comité directivo como cada uno de los trabajadores de la compañía, han logrado redescubrir el potencial que globalmente posee.

Además, al ser parte de la industria automotriz, SEAT se encuentra en una constante búsqueda de ensamblar a la perfección los requerimientos y necesidades de sus clientes en automóviles armónicos con sus estilos de vida, el entorno y los constantes avances tecnológicos, logrando así, la preferencia de los amantes de los automóviles y el reconocimiento pertinente en la industria.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, este proyecto se enfocará principalmente en analizar el sector automotriz de España y Colombia, haciendo énfasis en el mercado de automóviles fabricados de manera razonable. Así mismo, se expondrán los puntos claves que han convertido a la empresa de automóviles SEAT en un referente global de innovación principalmente en la movilidad sostenible, y cómo estos avances la han logrado catapultar desde su posicionamiento como la fábrica más eficiente de Europa.

Dicha fábrica, se encuentra ubicada en Martorell (España) y considerada una de las más modernas del continente europeo debido a que a partir de su óptima gestión de procesos de producción ha logrado mejorar significativamente su eficiencia y por ende la sostenibilidad de sus plantas en 5 años. La fábrica de Martorell es hoy una “smart factory”. En los últimos años se han incorporado las últimas y más avanzadas tecnologías de simulación digital al proceso de fabricación de vehículos, o funciones de realidad aumentada, y casi todas las tareas están automatizadas. Todo ello para ofrecer un producto de calidad capaz de satisfacer las necesidades de los clientes.

Finalmente, al determinar los procesos de innovación y sostenibilidad del mercado automotriz en España y Colombia, se identificarán las fortalezas y debilidades de ambos sistemas comerciales, con el fin de evidenciar qué tipo de prácticas se encuentran ausentes en los procesos productivos de las industrias colombianas. De esta forma, se espera que gracias a la investigación previa a la visita empresarial y durante la misma, sea posible manifestar diferentes aspectos primordiales para que las empresas colombianas

logren implementar un modelo de negocio y funcionamiento novedoso y amigable con el medio ambiente. Considerando que cada modelo que desee ser implementado por las empresas debe ser sometido a ajustes y condiciones especiales determinadas por el entorno en donde se van a desarrollar y que, si es posible, basarse en la trayectoria y conocimiento de empresas como SEAT para que las empresas colombianas que deseen implementarlo tengan una guía apropiada a seguir para mejorar su eficiencia, sostenibilidad y por ende sus ventas y posicionamiento en los mercados globalmente competitivos.

### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo General**

Realizar un análisis del proceso de sostenibilidad que ha desarrollado la compañía SEAT en su sistema producción, con el propósito de reconocer el impacto que ha implicado su estrategia sostenible como una nueva unidad de negocio en la compañía.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el mercado automotriz y la fabricación sostenible de autos en Colombia y España.
- Identificar las estrategias que utilizó SEAT en el diseño e implementación de la planta de energía solar.
- Establecer características propias de este modelo y los impactos positivos y negativos dentro de la empresa.
- Identificar las variables fundamentales en la implementación del proceso de sostenibilidad.

#### 4. Diagnóstico del objetivo de estudio

En este diagnóstico se evidenciará la relevancia e importancia del sector automotriz en el desarrollo de la economía en Colombia y en España, junto con los aspectos históricos más importantes para la compañía SEAT en su evolución como un referente global para el entorno automovilístico sostenible. La información y datos específicos fueron recopilados a través de fuentes veraces como, por ejemplo: informes propios de la compañía, páginas web oficiales y durante la misión empresarial, en la visita a la principal fábrica de automóviles de España en Martorell, Barcelona (SEAT).

La industria de autos se ha caracterizado a través de los años como uno de los actores más relevantes en el crecimiento económico y social a nivel mundial, pues su injerencia en la dinámica de demanda de bienes (vidrio, hierro, aluminio, etc.) en otros sectores es amplia, lo que provoca una fuerte dependencia en la fabricación y ensamble de automóviles en todo el mundo.

Es relevante mencionar el papel que ha jugado a través de los años el sector de automóviles en Colombia, pues a pesar de ser una industria alineada en gran medida al ensamblaje de partes y no a la propia fabricación del bien final, esta es catalogada como líder en la economía del país, ya que durante muchos años ha contribuido de manera constante en el desarrollo de nuevas tecnologías e innovaciones que favorecen directamente el posicionamiento competitivo de la nación a nivel global. Así mismo, es pertinente tener en cuenta que la industria automovilística ha sido un generador importante de empleo que ha beneficiado por años el desarrollo del talento humano en el país.

Sin embargo, es inevitable ignorar las grandes falencias y obstáculos que el sector presenta en su día a día, pues temas como el mal estado de las vías en Colombia y la carencia de estructuras robustas de logística, causan costos extra en cada uno de los procesos de la cadena de suministro a la hora de fabricar y/o distribuir un automóvil; lo anterior comparado con un país promedio con sistemas de desarrollo y estrategia logística superiores.

Por otro lado, en cuanto al sector automotriz en España, este se ha caracterizado por ser una industria clave y estratégica en el desarrollo de la economía del país, ya que durante el paso de los años ha sido un pilar pionero y fundamental que logra resaltar por su dinamismo y competitividad a nivel mundial. Desde los inicios, este sector se ha catalogado por ser un referente no solo en el viejo continente, sino además se ha identificado por ser un líder de categoría global; ya que en el país español se establecieron las primeras marcas de

automoción, como lo es SEAT. Así mismo, empresas extranjeras de primer nivel empezaron a instituir sus labores allí, con el fin de desarrollar sus procesos productivos en el país que ofrecía experiencia en el sector, bajos costos laborales y mano de obra capacitada. Desde entonces la industria del automóvil en España ha experimentado un crecimiento significativo a nivel económico e industrial, impulsado por la fuerte tendencia presente en las últimas décadas de considerar al auto como un bien de consumo necesario en el día a día del individuo.

La importancia del segmento automovilístico en el crecimiento de la economía española se ha agudizado a través de los años, presentando constantes incrementos en la participación comercial, como ocurrió el año pasado cuando la fabricación de vehículos y componentes representó una porción importante del Producto Interior Bruto (PIB) español.

Como se ha mencionado reiteradamente en el documento, España es un referente en términos de producción, desarrollo, investigación y adaptabilidad del sector automotriz. Siendo este el primero en el ranking europeo de fabricantes de vehículos comerciales, el segundo entre los fabricantes de turismo a nivel europeo y a nivel mundial como el octavo mejor. Es primordial el estudio de comportamiento que este tiene este sector en España, ya que representa un porcentaje relevante en las exportaciones totales del país, con un aporte mayor al 9% en el PIB, de igual manera la industria automotriz es vital para la empleabilidad directa e indirecta de la población activa de España, es decir, a partir de los constantes cambios e innovaciones que se evidencian en el mercado, tanto en la actualidad como en los últimos años, SEAT y las empresas de autos Españolas pueden ser consideradas referentes para la mejora no sólo de las condiciones económicas y sociales del territorio, sino para aquellas empresas que buscan aumentar su rentabilidad y adaptabilidad a las condiciones del mercado global.

Los inicios de SEAT (Sociedad Española de Automóviles de Turismo, S.A.) se remontan a los años 50, tras la integración de fuerzas por parte del Instituto Nacional de Industria (INI) y la empresa F.I.A.T., quienes buscaban el resurgimiento de la economía nacional y la movilización de los ciudadanos españoles a un costo razonable para la época. Tiempo después la industria evidenció importantes evoluciones con el aterrizaje de poderosos fabricantes y nuevas marcas a España entre los 60 y los 80; años marcados por la apertura a nuevos mercados y por la disminución de barreras aduaneras en el país. Trayendo como consecuencia el revelador y dinamizante papel que juega la industria automotriz en los países europeos y específicamente en la nación española, la cual cada vez muestra más altos índices de competitividad y posicionamiento a nivel internacional.

SEAT nace con el objetivo de convertirse en la gran compañía española capaz de hacer resurgir la economía del país, y de paso, brindarles la oportunidad a los españoles y al mundo de motorizarse. Hasta el día de hoy, la compañía de automóviles se ha desempeñado bajo cuatro políticas clave que le dan sentido a cada una de sus acciones:

- 1. Política de calidad:** Esta política aplica para todos y cada uno de los procesos productos de la empresa, ya que SEAT ha puesto sus esfuerzos en desarrollar bienes que superen las expectativas de sus clientes; brindándoles seguridad y confianza en sus trayectos. El objetivo de la compañía es: “buscar distinguirse de los competidores, mediante aquello que los haga ser únicos en la industria de la automoción, aportando soluciones de movilidad innovadoras, eficientes y sin complicaciones” (Sociedad Española de Automoviles de Turismo [SEAT], s.f.)
- 2. Política ambiental:** SEAT desarrolla continuamente estrategias eficaces para el aprovechamiento de los recursos y la protección del medio ambiente. Es por eso por lo que la empresa ha implementado prácticas y procedimientos tecnológicos enfocados a los temas ecológicos en sus centros de fabricación y venta, garantizando así un desarrollo medioambiental sostenible.
- 3. Política fiscal:** Esta política se basa en el compromiso por parte de la compañía al mantener acciones y actitudes transparentes, asumiendo de manera responsable con sus obligaciones fiscales. Así mismo, vela por cumplir con cada uno de los requisitos solicitados y leyes aplicables a los países en los que opera. Es decir, SEAT fomenta el desarrollo de las buenas prácticas comerciales y procura por mantener una disposición de colaboración ante los entes regulatorios y administrativos de cada territorio.
- 4. Política de gestión de salud y seguridad en el trabajo:** Las empresas del grupo SEAT han fijado un objetivo en común en el cual prima la seguridad de sus trabajadores, por medio del cumplimiento legislativo. Dicho desempeño le facilita la mitigación del riesgo, disminuye las lesiones y afectaciones a la salud de los empleados.

Como se mencionó con anterioridad, SEAT es una multinacional que se ha caracterizado por tener una gran responsabilidad y conciencia por el medio ambiente, pues su prioridad desde su posición en la industria siempre ha sido desarrollar su actividad principal bajo criterios sostenibles. Por esta razón, en el 2011 la compañía decide adherirse al “Club de Excelencia en Sostenibilidad” y formar parte de la asociación empresarial que apuesta por el crecimiento sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental; ratificando de manera directa el compromiso establecido por SEAT.

Para poder implementar su cultura eco-amigable, la empresa de automóviles desarrolló el proyecto “SEAT al sol”, según la Sociedad Española de Automóviles de Turismo (s.f.), este plan cuenta hoy en día con 6 plantas fotovoltaicas que generan 13 millones de kWh (equivalente al consumo de 3.000 hogares); por medio del cual la compañía ha podido reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> de su fábrica en 7.000 toneladas por año, así mismo ha mejorado su eficiencia energética produciendo energía limpia en el mismo lugar donde se consume y ha añadido sistemas de reciclaje y reutilización de los recursos, aprovechando de manera superior el uso de los mismos y contribuyendo a la reducción de los desperdicios.

Teniendo en consideración cada uno de los aspectos mencionados con anterioridad que hacen de SEAT una empresa diferente, es preciso resaltar el objetivo de estudio de este proyecto: Caracterizar los factores que hacen de la multinacional SEAT una organización innovadora en el proceso de sostenibilidad que lleva a cabo para la fabricación de sus automóviles.

Gracias a esos 60 años de trayectoria en el mercado automotriz, SEAT ha logrado convertirse en el principal impulsor industrial a nivel local y nacional, actuando así, como un propulsor de desarrollo entre empresas, grupos de investigación de universidades, ingenierías e incluso, socios tecnológicos de la compañía. Integrada en el Grupo Volkswagen, hoy SEAT simboliza el espíritu joven y el dinamismo y aspira a tener un rol más destacado en la industria europea del automóvil. La compañía afirma constantemente que “desde siempre hemos valorado más lo que viene de fuera que lo nuestro. Hace mucho tiempo que SEAT dejó de ser una marca exclusivamente local para convertirse en una gran compañía internacional” (Sociedad Española de Automóviles de Turismo [SEAT], s.f.)

A partir de esto crearon toda una estrategia en donde conocer el *mundo de SEAT* era ir mucho más allá de la fabricación de automóviles, sino conocer ese “mundo tras bambalinas”; ese momento en el que se inicia una nueva experiencia, arrancar el

automóvil, pero en donde se da la culminación de un bonito proceso, una historia detrás del telón con mil caras distintas que empieza con la idea de un coche.

Así mismo, la compañía se enorgullece de hablar de ocho pilares que los posicionan en el mercado español e incluso internacional como una de las empresas más eficientes y reconocidas. Primero que todo, la sostenibilidad es considerada la estrella de la empresa ya que cuentan con el mayor parque solar de la industria del automóvil, cuenta con más de 53.000 paneles solares para su funcionamiento. SEAT ha crecido y evolucionado hasta el punto de entrar de pleno en la Industria 4.0, un concepto que sobre todo implica un impulso tecnológico de sus plantas de producción (Martorell, Barcelona y El Prat de Llobregat), pero que, en realidad, es una actitud en la que está inmersa toda la compañía.

Es importante agregar que SEAT es la mayor empresa exportadora en la industria española, pues según la Sociedad Española de Automóviles de Turismo (s.f), las exportaciones de la compañía representan casi el 3% de las totales de España y exporta a más de 80 países. Generando así que la facturación de la empresa represente casi el 1% del PIB español, gracias a esto ha consolidado en 2016 el camino hacia el éxito iniciado en los últimos años. SEAT ha cerrado su mejor ejercicio de los últimos años, y ha superado la barrera de los 400.000 automóviles vendidos por segundo ejercicio consecutivo. En concreto, la automovilística entregó casi 410.000 vehículos en todo el mundo.

Otros de los pilares o factores relevantes para el funcionamiento de la empresa y para el espíritu de la compañía en general son la investigación, la conectividad y la eficiencia. Siendo la primera evidenciada gracias al empeño y el propósito de ser la primera industria inversora en I&D en España, esto acompañado de distintas alianzas estratégicas, como la de Samsung que consiste en crear conectividad en el futuro de los automóviles, permiten que la innovación en desarrollos para la industria automotriz sea elevada a su máximo potencial. Y por último la eficiencia, este factor, acompañado de los altos esfuerzos de construir grandes partes de energía sostenible, ha permitido que SEAT sea la única compañía que diseña, desarrolla, fabrica y comercializa automóviles en España.

## 5. Fundamentación teórica

Con el objetivo de lograr entender el desarrollo de este trabajo, es oportuno tener claridad en algunos conceptos relacionados a la estrategia comercial y al ejercicio de la sostenibilidad como una práctica competitiva que genera valor agregado a la imagen y estados financieros de una compañía.

### 5.1 Estrategia

Este término es utilizado por muchos campos y disciplinas, desde sus inicios en el arte militar, cuando se percibía el concepto como una habilidad planificada para derrotar al contrincante, es decir, la estrategia era considerada un sinónimo de rivalidad y competencia, en el que necesariamente debía existir un ganador y perdedor.

No obstante, es pertinente aclarar la definición de la palabra a emplear durante el desarrollo del presente trabajo. Es importante aclarar que el concepto de estrategia desde la perspectiva administrativa hace referencia a la construcción de un plan de acción, el cual implica la fijación de metas u objetivos llevados a cabo mediante la distribución adecuada de recursos, todo lo anterior con el fin de generar y captar valor para el funcionamiento óptimo de la organización.

Según Contreras Sierra (2013), “la estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas” (p.3).

De acuerdo con Michel Porter (s.f.) una estrategia exitosa se crea mediante: una propuesta de valor única en comparación con otras organizaciones, una cadena de valor distintiva adaptada a la propuesta de valor, una cadena de valor que sincronicen y se refuercen mutuamente y por último es importante que exista un hábito de continuidad estratégica, acompañado de la mejora continua en la realización de la estrategia.

La estrategia puede definirse desde tres dimensiones diferentes en las compañías, percibidas desde el nivel más general hasta el más específico:

- **Estrategia organizacional:** Es el concepto más global de la estrategia empresarial, en el cual se percibe la organización como un todo. Las decisiones que se toman en este nivel afectan de forma conjunta de la compañía. Así mismo se encarga de establecer la distribución de capacidades, funciones y recursos a lo largo de las unidades de negocio.
- **Estrategia de negocios:** Ocupa la segunda posición en la escala de decisiones de la organización, las cuales se enfocan directamente en la estrategia a implementar en cada una de las unidades del negocio. En este tipo de estrategia se determina el mercado a competir y las acciones para tener éxito en el nicho elegido, manejando de forma adecuada las capacidades y recursos designados en la estrategia global o corporativa.
- **Estrategia funcional:** Se encarga de desarrollar planes de acción detallados a nivel operativo, dirigidos a un área funcional de un negocio en particular, por ejemplo: la concesión de recursos destinados al área de marketing para generar impactos en las decisiones de compra de los consumidores, con el propósito de preferir una marca en específico frente a otra.

## 5.2 Sostenibilidad

El tema de la sostenibilidad ha evidenciado gran relevancia durante las últimas décadas, gracias al reconocimiento humano de la necesidad de salvaguardar la integridad de los ecosistemas y seres vivos dependientes de dichos entornos. Así mismo, el argumento del desarrollo sostenible toma fuerza a causa del creciente deterioro del medio ambiente, evidenciado como un problema grave de primera magnitud.

El concepto de sostenibilidad cuenta con numerosas definiciones que parten de diferentes marcos de referencia y perspectivas, sin embargo, es relevante mencionar que el propósito general de la sostenibilidad en esta investigación es la movilización de las acciones responsables y conjuntas que contribuyan a mitigar los acumulados problemas y desafíos existentes, a los cuales se ven enfrentados los seres vivos y ecosistemas.

En 1987 nace el documento comúnmente conocido como “Informe de Brundtland” el cual afirma la importancia del medio ambiente y el desarrollo, en su evolución conjunta, pues se considera que ambos factores son directamente proporcionales en su comportamiento.

De igual forma el documento de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo (CMMAD) marcó una pauta importante, al generar una de las primeras definiciones de “Desarrollo Sostenible”, la cual se define en los siguientes términos “Asegurar que se satisfagan las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (Gómez Gutiérrez, s.f., pp.91)

El mencionado informe expresa que “el desarrollo no se mantiene si la base de recursos ambientales se deteriora; el medio ambiente no puede ser protegido si el crecimiento no toma en cuenta las consecuencias de la destrucción ambiental” Vergara Tamayo y Ortiz Motta (2016).

### **5.3 Sostenibilidad Empresarial**

Hoy en día, las entidades gubernamentales y los organismos de regulación han fomentado el papel de la sostenibilidad en las empresas, con el objetivo de que las organizaciones encuentren herramientas que les permitan lograr la perdurabilidad en el tiempo, por medio de la gestión efectiva de estrategias que contribuyan a la creación de un desarrollo sostenible.

Las constantes preocupaciones ambientales han trascendido hasta llegar al mundo empresarial, donde muchas corporaciones han evidenciado la necesidad de replantear sus políticas, de modificar y adaptar sus procesos a condiciones responsables y amigables con el medio ambiente y los recursos naturales.

Es por esta razón que, de acuerdo con Mastrokalos (2009), el enfoque de desarrollo sostenible se ha convertido en una pieza elemental del planeamiento estratégico de las empresas más importantes y respetadas a nivel mundial (y también de aquellas que quieren llegar a serlo algún día).

Así mismo, Giraldo Palacio (2016) comenta que las organizaciones cada vez más se enfrentan a un entorno competitivo donde cada estrategia desarrollada requiere de un detallado análisis en función de rentabilidad e impacto; por lo cual la gestión de la sostenibilidad empresarial requiere de grandes esfuerzos económicos, además esta debe estar totalmente alineada con los objetivos de la organización y la planeación estratégica de la

misma a fin de establecer una ruta en el mediano plazo para la consecución de objetivos en materia económica, social y ambiental.

La gestión sostenible de las empresas ha representado un desafío y nuevo enfoque para realizar negocios, el cual como se ha podido evidenciar implica tareas de compleja responsabilidad, que llevan a tener en mente una integración de factores sociales, económicos, medioambientales y en algunos casos hasta políticos. Sin embargo, es importante resaltar el ventajoso rol que juega la sostenibilidad en la creación de valor para los diferentes actores de una empresa; ya que la creación de estrategias comprometidas con el mundo y su evolución positiva generan beneficios importantes, que hoy en día deberían ser considerados con más frecuencia por los empresarios, entre dichas ganancias se encuentra la creación de reputación favorable para la organización, a través del establecimiento de una imagen de marca responsable que de valor añadido y garantía a los consumidores de adquirir productos que contribuyen a la instauración de un mundo moderno mejor.

De igual manera, la posibilidad de ahorrar costos se encuentra activa dentro de las prácticas sostenibles en el entorno empresarial, ya que la organización logra optimizar efectivamente el uso de sus recursos, evitando los desperdicios y disminuyendo los gastos y acciones innecesarias.

#### **5.4 Responsabilidad Social Corporativa**

La responsabilidad social corporativa (RSC) o también conocida como responsabilidad social empresarial hace referencia según Giraldo Palacio (2016) a la contribución activa y voluntaria de las empresas al bienestar social, económico y ambiental, con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido.

Este concepto aborda la actitud voluntaria y no obligada por parte de la empresa de adoptar un pensamiento transparente, consciente y ético que genera como consecuencia el posicionamiento de negocios más rentables y perdurables a través del tiempo. La organización ética y responsable goza de una visión estratégica que le proporciona mayor productividad, credibilidad y retención de talento, así como la fidelización de los clientes por medio de la garantía de la procedencia de sus bienes, un factor cada día más relevante para el consumidor globalizado.

Un aspecto apreciable de la RSC es su intento por lograr un equilibrio entre los factores sociales, económicos y ambientales, así como su necesidad por especificar las clases de

responsabilidades que las sociedades y sus dirigentes poseen frente a los grupos de interés con los que ejecutan interacciones de forma frecuente.

De acuerdo con Scade (2012) La empresa socialmente responsable es aquella que tiene como fin crear y maximizar el valor para sus grupos de interés mediante un comportamiento ético, tratando de generar valor social y medioambiental además del económico.

En 1991, Archie B. Carroll, profesor de gestión de negocios propone por medio de un artículo llamado “The Pyramid of Corporate Social Responsibility”, en español traduce la “La Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa”, la clasificación de cuatro (4) clases de responsabilidad social de las empresas:

- 1. Responsabilidades económicas:** Compone la base de la pirámide y se manifiesta como la necesidad o razón primaria de ser de las organizaciones, crear beneficios económicos para las partes involucradas, es decir, se describe como la importancia de crear un objeto socialmente rentable que genere recursos para retribuir los esfuerzos inyectados por parte de los actores implicados.
- 2. Responsabilidades legales:** Hace referencia a aquella responsabilidad por el cumplimiento de la ley y las regulaciones estatales por las cuales se rigen los negocios o actividades comerciales; en otras palabras, relata la participación y el desempeño adecuado con los organismos gubernamentales.
- 3. Responsabilidades éticas:** Plantea el compromiso de actuar de manera correcta y razonable, “así como de evitar o minimizar el daño a los grupos de interés (empleados, consumidores, medio ambiente y otros)” Carroll (1991).
- 4. Responsabilidades filantrópicas:** Abarcan las acciones corporativamente responsables que implican el buen comportamiento empresarial dentro de la sociedad. “Esto incluye participar activamente en actos o programas para promover el bienestar humano o la buena voluntad. Los ejemplos de filantropía incluyen contribuciones comerciales a recursos financieros o tiempo ejecutivo, como contribuciones a las artes, la educación o la comunidad” Carroll (1991).

### **5.4.1 Importancia de la Responsabilidad Social Corporativa**

En la actualidad se le está dando cada vez más importancia a los temas relacionados con las acciones responsables por parte del sector empresarial, pues para nadie es un secreto que los impactos causados a nivel medioambiental son preocupantes.

Es por este motivo que las organizaciones del hoy, están demandando estrategias y modelos aplicables a sus actividades diarias que reflexionen y solucionen las necesidades actuales, mientras de esa manera logran generar rentabilidad y satisfacer las prioridades de los stakeholders. Este tipo de iniciativas contribuyen fuertemente a la creación de un mundo comprometido con el desarrollo sostenible, que además sea percibido por las organizaciones como un objetivo estratégico que impacte positivamente en la imagen, visión y posicionamiento de la compañía.

La Responsabilidad Social empresarial, como lo afirma Henao Ramírez (2013) es una estrategia de gestión, que le puede generar a la organización un nuevo enfoque en el desarrollo de sus proyectos; incorporando elementos sociales, económicos y ambientales a su dinámica organizacional e impactando de manera positiva a la sociedad donde desarrolla su objeto social.

Como lo menciona Scade (2012), la aplicación de estas prácticas permite tener un mayor control de riesgos, identificar nuevas oportunidades de negocio, mejores relaciones con los grupos de interés, mejor reputación, mejor posicionamiento, y a largo plazo, mejor rendimiento económico además de crear un valor para la sociedad y el medioambiente. Para los líderes, la sostenibilidad no es un añadido superficial, sino que forma parte integral de todas sus decisiones empresariales.

Según Sarmiento del Valle (2011), en su artículo “La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas”, no aplicar la RSE implica una filosofía social inadecuada que va en contra de los objetivos de las empresas. Es dejar por fuera aspectos éticos y morales, adicionales al objetivo de lograr beneficios. En la actualidad se necesita de la empresa capacidad de hacer frente a retos cada vez más complejos y diversos que las obliga a considerar la importancia de la responsabilidad social.

## **5.5 Ventaja Competitiva**

Michael E. Porter, profesor de Harvard Business School, publicó en su libro “Competitive Advantage”, una definición de lo que es la ventaja competitiva, refiriéndose a ella en los siguientes términos: “La ventaja competitiva crece fundamentalmente debido al valor que una empresa es capaz de generar”. Allí plantea que para que exista una ventaja competitiva el valor que una organización es competente de crear para sus consumidores debe ser mayor al costo que tenga para la empresa la creación de dicho valor.

Así mismo, Porter (1996) afirma que la ventaja competitiva describe la forma en que una empresa puede elegir e implementar una estrategia genérica para lograr y mantener una ventaja competitiva.

Según Porter, existen 3 tipos de ventaja competitiva, por medio de las cuales las compañías lograrán resaltar en su posicionamiento y crear mejor valor económico frente a los competidores de la industria o sector, estas son:

- 1. Liderazgo en costos:** Esta estrategia se basa en la capacidad que posee una organización para ofrecer al mercado un bien en específico a precios inferiores de los de la industria, es decir, la compañía que desarrolla un liderazgo en costos es capaz de mantener un costo más bajo que el de la competencia y al mismo tiempo alcanzar un volumen generoso de ventas. Este tipo de metodologías competitivas se logran en su mayoría a través de las economías de escala, concepto que hace referencia a la producción masiva de bienes, en dónde el costo de fabricar un producto disminuye con el número de unidades adicionales, provocando una relación inversa entre el costo de producción y el número de unidades, es decir, a mayor número de piezas producidas, menor costo de producción invertido.
- 2. Diferenciación:** Hace referencia al intento de las compañías por lograr crear un segmento de mercado único, por medio del cual se perciban como la solución pionera a las necesidades fundadas en los consumidores. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el que se vende, el enfoque de comercialización y una amplia gama de otros factores según Porter (1996).
- 3. Enfoque:** Por último, la tercera estrategia para lograr una ventaja competitiva propuesta por Porter se fundamenta en la elección de un grupo o segmento específico de consumidores, con el fin de concentrarse en comprender y satisfacer de la mejor

manera los requerimientos presentados por el target elegido. Esta estrategia cuenta con dos perspectivas, el enfoque de costos y el enfoque de diferenciación.

Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente a la ventaja competitiva. Las estrategias de liderazgo y diferenciación de costos buscan ventajas competitivas en una amplia gama de segmentos de la industria, mientras que las estrategias de enfoque apuntan a la ventaja de costos (enfoque de costos) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento estrecho según Porter (1996).

## **6. Aspectos Metodológicos**

### **6.1 Enfoque Metodológico**

El contenido y desarrollo del presente trabajo, se basa en el análisis de los datos provenientes de estudios realizados en el campo e información recopilada a lo largo de la visita empresarial organizada por la Universidad del Rosario en octubre de 2017, a la fábrica de automóviles SEAT (Martorell, Barcelona).

El enfoque empleado en el desarrollo de este trabajo fue el cualitativo, ya que el objetivo de la técnica cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que según Taylor y Bogdan (1984) citado por la Universidad de Jaén, permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven.

La ejecución de la práctica cualitativa dio paso al método de observación directo y no estructurado, los cuales permitieron el análisis e interpretación propia de la información.

### **6.2 Actores clave y procesos de interés**

Los principales actores en la recolección de la información fueron la empresa SEAT, los empleados directamente involucrados con la fábrica de sostenibilidad de la organización y por último las personas encargadas de guiar la visita empresarial y ampliar la información en los casos aplicables. El proceso de interés a revisar durante la misión en España y más específicamente durante la observación de la planta de producción de SEAT fue el área de sostenibilidad y responsabilidad social empresarial de la compañía, con el objetivo de evidenciar las estrategias aplicadas a los procesos de fabricación sostenible.

### **6.3 Técnicas de recolección de la información**

La recolección de la información se obtuvo fundamentalmente por medio de dos tipos de fuentes. En primer lugar, dado que tuvimos la oportunidad de hacer una visita a la fábrica de automóviles de Martorell, durante la misión empresarial, se recaudó información por medio de los empleados y conferencistas presentes, quienes explicaron algunos de los procesos

productivos de la compañía y brindaron claridad en datos exactos y relevantes para el estudio del funcionamiento de la planta sostenible dentro de SEAT.

Por otro lado, en segunda instancia se establece la recolección de información externa, como lo son: las páginas informativas de la empresa, los reportes anuales de la compañía, documentos de la organización, artículos relevantes, libros de texto y a través de la plataforma Google Scholar.

#### **6.4 Instrumentos de preparación para la recolección de la información**

El desarrollo de una óptica cualitativa permitió utilizar la herramienta de preguntas semi-estructuradas orientadas hacia los temas de sostenibilidad y fabricación sostenible, las cuales fueron preparadas con antelación a la visita empresarial, sin embargo, a medida que la charla avanzaba surgieron más dudas que fueron tenidas en cuenta en la estructura de recolección. Adicionalmente se realizaron las notas de campo pertinentes para complementar los aspectos observados en materia.

## 7. Descripción y análisis de los hallazgos realizados

El desarrollo sostenible en las empresas “plantea el reto fundamental de combinar una economía dinámica con una sociedad que ofrezca oportunidades para todos, al tiempo que se mejora la productividad de los recursos y se desliga el crecimiento de la degradación del medio ambiente” (Vidal, 2011).

Siendo actualmente el mayor productor de carros en Europa, SEAT es catalogada como una de las empresas pioneras en el desarrollo sostenible del mundo automotriz, caracterizada por sus altos estándares de responsabilidad a nivel social, económico y medioambiental, ya que la reconocida multinacional se ha preocupado arduamente por integrar a sus procesos productivos, diferentes mecanismos sostenibles, con el fin de brindar mayor valor agregado a cada uno de los grupos de interés alrededor de la compañía.

La única compañía en España que “diseña, desarrolla, fabrica y comercializa automóviles” (Sociedad Española de Automóviles de Turismo [SEAT], s.f.), ha desarrollado el programa de sostenibilidad conocido con el nombre de “SEAT al sol”, este se lleva a cabo en la planta de producción situada en el municipio de Martorell a 30 kilómetros de Barcelona, España. Dicho punto de fabricación fue inaugurado en febrero de 1993 por el rey Juan Carlos I, y cuenta con más de 2.800.000 metros cuadrados de superficie, caracterizado por poseer uno de los índices más altos en su capacidad de utilización, es decir, esta fábrica de automóviles aprovecha al máximo el potencial de sus activos, teniendo en la actualidad una volumen de producción de 2.100 coches por día aproximadamente, equivalentes a unas 443.000 unidades por año.

El Grupo SEAT cuenta con más de 14.000 profesionales y tiene tres centros de producción: Barcelona, El Prat de Llobregat y Martorell. La multinacional, con sede en Martorell (Barcelona), “exporta más del 80% de sus vehículos y está presente en más de 75 países” (Sociedad Española de Automóviles de Turismo [SEAT], 2016).

De igual manera, la planta de producción sostenible cuenta con grandes innovaciones y herramientas de última tecnología, como lo son los más de 2.400 robots que trabajan juntamente con el calificado equipo de empleados, contribuyendo de manera efectiva en la fabricación veloz de 1 coche cada 40 segundos.

SEAT al Sol, es un inmenso plan de sostenibilidad diseñado para suplir las necesidades energéticas que demanda la gigantesca fábrica de automóviles en Martorell, España. Este innovador proyecto incorpora prácticas amigables con el medio ambiente en los procesos

productivos de la compañía española. El exitoso reto cuenta con 53.000 paneles solares implantados en el techo del área de parqueo de automóviles finalizados, encargados de generar electricidad sostenible a gran a las etapas de la fabricación de autos. El proyecto de sostenibilidad se desarrolló a lo largo de tres (3) fases entre el 2008 y 2012. El primer paso consistió en realizar una prueba piloto con el objetivo de comprobar el correcto funcionamiento de las estructuras solares y la producción efectiva de electricidad limpia para el consumo propio de la fábrica. En esta fase se construyó una planta ubicada en la azotea de la sede de SEAT, la cual cuenta con producción activa desde marzo de 2008. Luego de ratificar la operatividad del plan experimental, se procede a construir dos plantas en el techo del área de estacionamiento de automóviles en estado final de montaje, con funcionamiento operativo desde diciembre de 2010. Y por último, se finaliza con la fase de instalación de paneles sobre los talleres y la zona de aparcamiento de la fábrica.

Hoy en día el proyecto cubre los tejados de seis plantas de talleres y cuatro zonas de parqueo en Martorell, en donde la “planta de cogeneración genera el 50% de la electricidad y el 90% de la energía térmica que consume, ahorrando hasta 12,800 toneladas de CO<sub>2</sub> por año” (SEAT Magazine, 2018).

Es pertinente resaltar el doble beneficio y funcionalidad que se desarrolla la poderosa innovación instalada en la planta de producción de la multinacional, la cual genera electricidad a través de sus módulos solares y opera eficientemente incluso bajo situaciones ambientales adversas, como lo puede ser el cielo nublado, el invierno con la nieve y la poca radiación del sol. Por otro lado, existe una ventaja añadida a la construcción de bajo impacto ambiental, en donde cumple la función de techo protector contra los fenómenos meteorológicos adversos y los perjudiciales efectos que producen los rayos ultravioletas del sol sobre la pintura de los vehículos que parquean a diario en la compañía.

Este año se celebraron los 25 años de fundación la planta sostenible en Martorell. El presidente de SEAT Luca de Meo asegura que este aniversario reafirma uno de los mejores momentos de la fábrica: “todo esto es gracias a los nuevos modelos que hemos lanzado (Ibiza y Arona), nuestra inversión en I + D, la calidad de nuestros vehículos y, sobre todo, nuestros empleados, que realizan su trabajo con compromiso. y entusiasmo” (SEAT Magazine, 2018).

A lo largo de estos años de trayectoria, SEAT se ha convertido en una muestra de flexibilidad y disposición en sus redes de trabajo al producir vehículos de otras marcas del grupo Volkswagen. “Actualmente se fabrican cuatro modelos: el Ibiza y Arona (Línea 1), el León (Línea 2), el Audi Q3 (Línea 3) durante la primera mitad de 2018 y el Audi A1 (Línea 3) en la segunda mitad de 2018” (SEAT Magazine, 2018).

El complejo industrial (construido durante 34 meses) consta de 15 edificios distribuidos a lo largo de más de 2.800 millones de m<sup>2</sup>, en el cual se aprovecha constantemente la capacidad operativa de la fábrica, alcanzando un rendimiento del 95% de su producción anual. El proceso se logra a través de 3 líneas que funcionan en jornadas largas suplidas gracias a una fuerza impulsora de empleo que se distribuye en dos turnos de trabajo diferentes.

Xavier Ros, vicepresidente de Recursos Humanos de SEAT, explica que “seguimos generando empleo para reforzar áreas clave para el futuro de SEAT. La estrecha colaboración con los sindicatos predominantes en los últimos años nos ha permitido establecer un marco laboral flexible que tiene un impacto positivo en los empleados y en la propia empresa” (SEAT Magazine, 2018).

Desde la implementación e incorporación de las diferentes herramientas de sostenibilidad vanguardistas al proceso productivo de automóviles, la compañía SEAT ha alcanzado cifras sorprendentemente positivas, como lo son los altos márgenes de ganancia y grandes volúmenes de ventas. Por ejemplo, en 2018 la multinacional:

“contabilizó un beneficio operativo récord de 212 millones de euros en el primer semestre del año, lo que supone una progresión del 62,7% en comparación con los 130 millones que ganó en el mismo periodo del ejercicio precedente. Siendo consecuente con su evolución y crecimiento positivo, los ingresos de la corporación con sede en Martorell (Barcelona) se situaron en 5.786 millones de euros, un 14,5% más que en los primeros seis meses de 2017 y la cifra más alta de Seat en un primer semestre” (E.P, 2018).

Así mismo, la ejecución del proyecto ha aportado importantes beneficios en términos medioambientales, no solo al favorecer la reducción de los desperdicios, y por ende aumentar el margen de ganancia del producto, sino al contribuir con la reducción de 2.800 toneladas de emisiones de CO<sub>2</sub> anuales, ya que en la actualidad, “la compañía SEAT cuenta con la capacidad de generar más de 13 millones de kWh anuales de electricidad limpia, cifra que equivale al consumo eléctrico de 3.000 hogares españoles” (Proyecto SEAT al Sol, 2011).

Además de ser una de las empresas con mayor compromiso y responsabilidad por sus prácticas, SEAT ha gestionado el desarrollo de diferentes proyectos a través de su inversión en I + D, ya que “la multinacional cuenta con un Centro Técnico que se configura como un hub del conocimiento que acoge a 1.000 ingenieros orientados a desarrollar la innovación del primer inversor industrial en I+D+i de España. SEAT ya ofrece la última tecnología en conectividad en su gama de vehículos y está inmersa en un proceso de digitalización global

de la compañía para impulsar la movilidad del futuro”, Sociedad Española de Automóviles de Turismo [SEAT], (s.f.).

Hoy en día se encuentra bajo el desarrollo de diferentes proyectos de innovación y transformación de su proceso de producción, los cuales implican la incorporación de herramientas y tecnologías de última generación que imponen el punto de partida en la solución a los procesos de la fabricación del futuro. La realidad aumentada, la impresión 3D, los vehículos guiados de manera automática y la robótica sensible son algunos de los ejemplos que buscan ponerse en marcha en la fábrica inteligente de Martorell durante los próximos años.

Según Francisco Requena, integrante del Smart Factory Team de SEAT, además de la inteligencia artificial, existen dos tecnologías disruptivas que cambiarán por completo los paradigmas de la fabricación. La primera es la fabricación aditiva, la cual permitirá incrementar el valor en la línea de producción por medio de las numerosas capacidades de personalización. Y la segunda se conoce como la realidad virtual, muestra clara de las rápidas mejoras en términos de interacción y facilidad en la comunicación.

En ese orden de ideas, se puede evidenciar el importante rol que juega SEAT hoy en día en la dinámica del mercado de automóviles, no solo en España, sino a nivel mundial; ya que se convirtió en un gigante sostenible, el cual tiene presente el impacto ambiental que sus actividades generan y a través de proyectos eco amigables es capaz de implementar todo un plan de gestión de negocio, enfocado a desarrollar, fabricar y comercializar sus productos bajo estrictos estándares de calidad y principios de responsabilidad social y ambiental.

SEAT deja el umbral de competitividad global a niveles casi inalcanzables, en este caso específico para la fabricación en Colombia, es decir, es evidente el inmenso reto que tiene por delante la producción de autos en el territorio cafetero; pues a pesar de parecer en un principio un proyecto de sostenibilidad fácil de replicar al instalar simplemente los módulos solares, esta importante innovación conlleva retos significativos a tener en cuenta. En primer lugar, la inversión necesaria para desarrollar un proyecto de tal magnitud es bastante grande, es por esto que para el caso colombiano sería pertinente contar con el apoyo de uno o más socios (del sector o no) que contribuyan a la distribución económica y de riesgo. Por otro lado, es pertinente tener en cuenta la legalidad del proceso en Colombia, evaluando los reglamentos relativos a las instalaciones fotovoltaicas con los Ministerios correspondientes.

Finalmente, uno de los obstáculos más significativos es el desafío técnico que implica la ejecución del proyecto sostenible en Colombia es de considerar, no solo en términos de construcción, sino a nivel logístico, pues este es uno de los pilares en donde el país está

fuertemente atrasado, ya que no cuenta con un sistema completo de carreteras y vías que respalden el acceso adecuado a ciertos territorios en la nación.

## 8. Conclusiones

Para concluir, es pertinente recalcar el importante papel que juega el sector automotriz en la economía mundial, el cual dinamiza el mercado y fortalece la creación de prácticas productivas, que satisfacen y superan las necesidades cambiantes y exigentes del consumidor del hoy. De igual manera, es importante mencionar algunas de las fortalezas más significativas que presenta el sector en el país español, pues gracias a estas ventajas se logró mitigar en cierta medida el impacto de la crisis económico-financiera; la productividad y mano de obra cualificada son una de las posiciones más desarrolladas en el país en cuanto al desarrollo de productos automovilísticos, proporcionando a España una notable delantera en la atracción de inversión extranjera, ya que cada vez con más frecuencia las multinacionales han visto la necesidad de establecer sus centros de producción en dicho territorio.

Siendo un líder y referente para el sector, es relevante mencionar las actividades que catalogan a SEAT como una de las empresas más responsables y completas del mundo. El gigante de los autos logró incorporar en sus procesos de producción diferentes estrategias alineadas hacia un mismo objetivo, el desarrollo de su razón social a través de técnicas económicamente sostenibles. La multinacional reflejó su compromiso social y medioambiental por medio del ambicioso proyecto “SEAT al Sol”, se trata de un valioso programa creado para generar electricidad limpia a gran escala, mediante la instalación de paneles solares en los tejados de la fábrica de automóviles de Martorell, los cuales permiten abastecer las necesidades eléctricas de la inmensa planta.

Así mismo, es apropiado resaltar el importante papel que juega la inversión en I + D para la ejecución de proyectos en la compañía de autos, pues su relevancia es tal que SEAT cuenta con un Centro Técnico dedicado a actividades de investigación y desarrollo. “El Centro Técnico ejerce además una importante labor de dinamización industrial, actuando desde hace muchos años como motor impulsor del desarrollo tecnológico de los proveedores de la compañía en toda España” Sociedad Española de Automóviles de Turismo [SEAT], (s.f.).

Durante la visita en la misión empresarial (España 2017) a la planta de producción de automóviles en Martorell, se pudo identificar la magnitud del proyecto de sostenibilidad que hay en la compañía, pues en términos coloquiales es apropiado afirmar que SEAT cuenta con dos fábricas en dicha sede, una de autos y otra de energía.

Teniendo en cuenta los diferentes factores y estrategias desarrolladas por SEAT, es oportuno precisar el bajo nivel de competitividad característico de la producción y comercio

de automóviles en Colombia. Pues hoy en día los retos en la implementación de una fábrica sostenible son realmente importantes; por ejemplo, la viabilidad económica y el desarrollo técnico necesario para contar con un plan activo y de potencial, son algunos de los desafíos presentes en este campo. Sin embargo, es inevitable no reconocer las innumerables oportunidades presentes en el mercado nacional, por medio de las cuales Colombia podría nivelar los estándares de competitividad y ampliar sus horizontes.

A pesar de los avances logrados en el sector automotriz colombiano, en términos de sostenibilidad, resulta inevitable mencionar la gran brecha existente entre el gobierno y las compañías del viejo continente y el país en vías de desarrollo. Por ejemplo, el gobierno europeo otorga beneficios a las organizaciones que sean conscientes del uso adecuado de los recursos y el impacto de sus razones sociales, es por eso por lo que la Unión Europea le ha brindado a SEAT ayudas económicas que motivan su proyecto de sostenibilidad a lo largo de la cadena de suministro.

Es por esa razón que, para el caso colombiano, es necesario reevaluar el modelo de producción actual y establecer políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan a las compañías del sector posicionarse para tener continuidad y competitividad en el futuro, lo anterior mediante el desarrollo de herramientas sostenibles en el mercado que le apuesten a la construcción de un mundo sosteniblemente globalizado, pues es oportuno entender que Colombia es un mercado con un gran reto por satisfacer, el cual evidencia altas tendencias potenciales en su desarrollo, y al que hay que apostarle mediante la evaluación de estrategias exitosas en otros países que sean aplicables al territorio colombiano, con el fin de obtener un crecimiento en términos sobre todo de competitividad y reconocimiento a nivel global.

## 9. Referencias

- Carroll, A. B. (Agosto de 1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Business Horizons. Recuperado de <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.pyramidofcsr.pdf>
- Contreras Sierra, E. R. (2013, 07-12). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión* Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>.
- E.P. (08 de Enero de 2018). Seat consigue beneficios récord en el primer semestre de 2018. *Diario de Jerez*. Recuperado de [https://www.diariodejerez.es/motor/seat-resultados-beneficios-2018-leon-ibiza-ateca-aron\\_0\\_1268873741.html](https://www.diariodejerez.es/motor/seat-resultados-beneficios-2018-leon-ibiza-ateca-aron_0_1268873741.html)
- Giraldo Palacio, J. P. (2016). *FACTORES DE GESTIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL*. (Propuesta de Grado Administrador de Empresas, Universidad de los Llanos). Recuperado de <http://repositorio.unillanos.edu.co/jspui/bitstream/001/508/1/Informe%20Final%20Tesis%20Factores%20de%20Gestion%20para%20la%20Sostenibilidad%20Empresarial%202.1.pdf>
- Gómez Gutiérrez, D. C. (s.f.). EL DESARROLLO SOSTENIBLE: CONCEPTOS BÁSICOS, ALCANCE Y CRITERIOS PARA SU EVALUACIÓN. *CAMBIO CLIMÁTICO Y DESARROLLO SOSTENIBLE. BASES CONCEPTUALES PARA LA EDUCACIÓN EN CUBA*. Unesco.
- Henao Ramirez, J. F. (2013). *La Responsabilidad Social Empresarial Como Estrategia De Gestión En La Organización Pranha S.A.* (Trabajo de Grado Magister en Administración, Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/12095/1/7711507.2013.pdf>
- Mastrokalos, A. (2009). *La importancia del Desarrollo Sostenible*. Negocios Internacionales. Recuperado de [https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/revista/Octubre09/Editorial\\_146.pdf](https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/revista/Octubre09/Editorial_146.pdf)
- Porter, M. E. (1996) *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Continental.
- Porter, M. E. (s.f.). *Competitive Advantage: Enduring Ideas and New Opportunities*. Recuperado de [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2012-0622---Rotman\\_Strategy\\_Presentation\\_9e4fa66e-fdbb-47dd-b03f-861f5bdc7f70.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/2012-0622---Rotman_Strategy_Presentation_9e4fa66e-fdbb-47dd-b03f-861f5bdc7f70.pdf)
- Proyecto SEAT al Sol. (27 de Enero de 2011). *Proyecto SEAT al Sol*. Construible. Recuperado de <https://www.construible.es/2011/01/27/proyecto-seat-al-sol>
- Sarmiento del Valle, S. (2011) *La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas*, 9 (2), [6-15].
- Scade, J. (2012). *Responsabilidad social y Sostenibilidad empresarial*. Recuperado de <https://www.uandina.edu.pe/descargas/investigacion/ayuda/eoi-responsabilidad-social-2012.pdf>

- Sociedad Española de Automóviles [SEAT], (2016, 10 28). *SEAT logra un beneficio de 137 millones entre enero y septiembre de 2016*. Recuperado de <https://www.seat.es/sobre-seat/noticias/corporativas/seat-beneficio-2016.html>
- Sociedad Española de Automóviles [SEAT], (s.f.). *Centro Técnico*. Recuperado de <https://www.seat-mediacycenter.es/companypages/facilitiespage/seat-technical-centre.html>
- SEAT Magazine. (2018). *Magazine SEAT 2018*. SEAT. Recuperado de [https://mundoseat.seat.com/mediacycenter\\_netstor/seat-mediacycenter/Img/2018/03/2018-03-22/Magazine\\_SEAT\\_ES.pdf](https://mundoseat.seat.com/mediacycenter_netstor/seat-mediacycenter/Img/2018/03/2018-03-22/Magazine_SEAT_ES.pdf)
- Sociedad Española de Automóviles [SEAT], (s.f.). *POLÍTICA DE CALIDAD*. Recuperado de <https://www.seat.es/sobre-seat/politicas-seat/politica-calidad.html>
- Sociedad Española de Automóviles [SEAT], (s.f.). *Sobre SEAT*. Recuperado de <https://www.seat.es/sobre-seat/compania/sobre-nosotros.html>
- Universidad de Jaén (s.f.) *METODOLOGIA CUALITATIVA*. Recuperado de [http://www.ujaen.es/investigaticas\\_tfg/enfo\\_cuali.html](http://www.ujaen.es/investigaticas_tfg/enfo_cuali.html)
- Vergara Tamayo, C . A, Ortiz Motta, D. C. (5 de Abril de 2016). Desarrollo sostenible: enfoques desde las ciencias económicas. *Apuntes del CENES*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cenes/v35n62/v35n62a02.pdf>
- Vidal, I. (2011). *Sostenibilidad y Responsabilidad Social en la empresa*. LLorente & Cuenca. Recuperado de [https://www.desarrollando-ideas.com/download/Informes/110922\\_d+iLL&C\\_CIES\\_Informe\\_Especial\\_RSE.pdf](https://www.desarrollando-ideas.com/download/Informes/110922_d+iLL&C_CIES_Informe_Especial_RSE.pdf)