



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

## Análisis Estratégico de SEUR

Autor/es

García Lobé, Celia

Director/es

Royo Pérez, María Asunción  
Bernad Morcate, Cristina

Facultad de Economía y Empresa  
Año 2018

## **INFORMACIÓN Y RESUMEN**

**Autora:** García Lobé, Celia

**Directoras:** Royo Pérez, María Asunción y Bernad Morcate, Cristina

**Título:** Análisis estratégico de SEUR. Strategic analysis of SEUR.

**Titulación vinculada:** Grado en Administración y Dirección de Empresas

**Resumen:** El trabajo está centrado en el análisis de la estrategia y factores internos y externos de la empresa SEUR, dedicada al transporte de mensajería y paquetería, establecida tanto a nivel nacional como internacional. El objetivo global de este proyecto es determinar las actividades y factores que permiten generar una ventaja competitiva sostenible a la empresa, logrando mantener su posición en el mercado. En el trabajo, se expone un análisis de los factores que influyen en la actividad, destacando sus principales recursos y capacidades: e-commerce, imagen de marca, recursos humanos y vehículos. Analizando tanto la estrategia competitiva de diferenciación y las corporativas basada en la integración horizontal, la internacionalización y el e-commerce. Para conseguirlo, se ha llevado a cabo un análisis externo e interno de la empresa.

**Palabras clave:** estrategia, ventaja competitiva sostenible, diferenciación, internacionalización, e-commerce.

**Abstract:** The aim of this essay is to analyse the strategy as well as internal and external factors of SEUR, an enterprise working in the courier and parcel transport, which is established both nationally and internationally. The main objective of this essay is to determine the activities and factors which allow this enterprise to generate a sustainable competitive advantage, achieving the goal of maintaining its strong position in the market. An analysis of the influential factors in the activity of SEUR is exposed in the essay, emphasizing its mains resources and abilities: e-commerce, brand image, human resources and vehicles. In addition, analyses of both the competitive strategy of differentiation and corporate strategies based on horizontal integration, internationalization and e-commerce. To achieve this, an external and internal analysis of the company has been carried out.

**Keywords:** strategy, sustainable competitive advantage, differentiation, internationalization, e-commerce.

## Índice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>2. SEUR</b> .....	<b>5</b>
2.1. Historia.....	5
2.2. Descripción de productos.....	7
<b>3. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....	<b>10</b>
3.1. Entorno General .....	10
3.1.1. <i>Análisis PEST</i> .....	13
3.2. Entorno Específico.....	15
3.2.1. <i>Las 5 Fuerzas de Porter</i> .....	15
3.2.2. <i>Índice de concentración. Herfindahl</i> .....	17
3.3. Grupos Estratégicos .....	19
<b>4. ANÁLISIS INTERNO</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1. <i>Análisis de Recursos y Capacidades</i></b> .....	<b>23</b>
4.1.1. <i>Recursos</i> .....	23
4.1.2. <i>Capacidades</i> .....	25
4.2. Análisis VRIO.....	25
4.3. Cadena de Valor.....	26
4.4. Análisis DAFO .....	28
<b>5. ESTRATEGIAS</b> .....	<b>28</b>
5.1. Estrategia Competitiva.....	29
5.2. Estrategia Corporativa .....	33
5.2.1. <i>Integración horizontal</i> .....	33
5.2.2. <i>Internacionalización</i> .....	34
5.2.3. <i>E-commerce</i> .....	36
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	<b>37</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>39</b>
<b>8. WEBGRAFÍA</b> .....	<b>41</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

SEUR es una empresa española dedicada al transporte de mensajería y paquetería, establecida tanto a nivel nacional como internacional, que pertenece al grupo DPDgroup, identidad internacional con la que opera GeoPost en Europa, la cual ayudó mucho a la expansión de la empresa en el mercado internacional.

El objetivo de este trabajo es el estudio de la estrategia y de la ventaja competitiva de SEUR, con el objetivo de identificar y valorar el porqué de la posición de la compañía en el sector de la mensajería y la paquetería, teniendo en cuenta que la empresa lleva a cabo una estrategia de diferenciación. De la misma forma, se va a tratar de identificar y valorar cuales han sido los factores y recursos que han influido para lograr la ventaja competitiva sostenible.

El trabajo se ha dividido en el estudio de la empresa, así como de sus productos y de los grupos estratégicos del sector. También se va realizar un análisis externo e interno y finalmente se analizarán las estrategias que lleva a cabo la empresa competitiva y corporativamente. Todo ello para entender cómo funciona la industria a la que pertenece y como lograr su posicionamiento en el mercado.

## 2. SEUR

### 2.1. Historia

SEUR es una compañía de transportes pionera española con sede central en Madrid. Fue fundada en 1942 por Justo Yúfera Cerdán, que realizó la primera entrega urgente cuyo trayecto fue Madrid - Barcelona. Este servicio se denominó SEUR 24h, ya que la idea era transportar paquetes de puerta a puerta en un día.

En los años 60, la compañía se consolidó y amplió su servicio a ciudades españolas con mayor actividad económica como Sevilla, Bilbao, Valencia y Zaragoza.

En la década de los 70, esta forma de realizar entregas de forma urgente, a través de carretera, se apoyaba en redes de almacenes y rutas organizadas de transporte pensadas para optimizar los tiempos.

En los años 80, SEUR despegó definitivamente e inició un proceso de internacionalización en Europa y EE.UU.

Años más tarde, el concepto de “envío urgente” inicial se amplió con otros servicios como SEUR 8:30 y SEUR 13:30, lo que hizo que su cartera de servicios se ampliase.

Con la entrada de los 2000, la compañía tuvo numerosos cambios y mejoras. En este año, comenzó la apuesta por el B2C (Business To Consumer), estrategia que se desarrolla para llegar directamente al cliente o consumidor final.

En 2004, se creó la Fundación SEUR que se dedica a ayudar a través de la logística solidaria a niños desfavorecidos. Además, en este año, el socio estratégico GeoPost, filial de La Poste, se incorporó al accionariado y empezó a adquirir franquicias de esta compañía.

En 2006, se creó la Responsabilidad Social Corporativa de la compañía que se basa en ser prácticos y eficientes, además de apostar por la Movilidad Sostenible, usando vehículos y combustibles alternativos, además de reducir los desplazamientos, y realizando campañas de concienciación y formación, poder contribuir a la mejora de la calidad del aire de las ciudades y luchar contra el cambio climático.

La compañía realizó una renovación visual de la identidad en 2007, que fomenta sus principales atributos: orientación al cliente, calidad en el servicio, innovación y eficiencia.

En 2009, SEUR obtuvo un nuevo posicionamiento de marca y fue reconocida como marca Superbrand, es decir, fue premiada como una de las marcas más prestigiosas del país. En ese mismo año también obtuvo el sello EFQM +500, que es un reconocimiento por la gestión excelente de las organizaciones, distinguiéndose así de sus competidores.

El año 2010 es importante para la compañía, ya que se alió con Punto Pack para crear la mayor red de puntos de entrega del país. Además, SEUR entró en el accionariado de Logalty, que es el tercero de confianza que interviene y garantiza la seguridad jurídica en las transacciones online de las principales compañías B2B y B2C.

En 2011, realizó con Logalty un acuerdo para la entrega física de documentación de las pruebas electrónicas. En este año se llevó a cabo el lanzamiento del canal de ventas SEUR.com y la creación de SEUR Burofax y SEUR Telegrama por la alianza con Logalty.

En 2012 se celebró el 70º Aniversario y se inauguró la Escuela de Ventas de SEUR, con más de 1.400 alumnos, a su vez se llevó a cabo el lanzamiento de las nuevas tarifas “Tú Mandas” adaptadas a todos los públicos. Además, en este año, GeoPost llegó a controlar la mayoría de la compañía.

En 2013, nació SEUR Predict, una revolucionaria solución, pionera en España, que mejora la competitividad de la oferta de los clientes-empresa y la experiencia de compra del consumidor, ya que permite informar al destinatario del seguimiento y la hora de entrega, lo que reduce significativamente las entregas fallidas.

En 2014, se celebró el X Aniversario de la Fundación SEUR y se lanzaron dos soluciones pioneras SEUR SameDay, servicio que entrega los productos el mismo día en que se realiza el pedido, y SEUR SunDay, servicio que se adapta a los horarios de los clientes y entrega los productos en Domingo.

Actualmente y con 75 años de trayectoria, SEUR divide su actividad en tres grandes ejes: comercio electrónico, internacional y negocio B2B (Business To Business), transmisión de información referente a transacciones comerciales, normalmente utilizando tecnologías como el intercambio electrónico de datos. Además, con sus 7.100 empleados da servicio a más de 1.200.000 clientes gracias a su flota de 4.500 vehículos con sus 1.400 tiendas de proximidad, llegando así a todo el mundo.

*Tabla 2.1: Evolución SEUR*

1942	•Fundación SEUR •Nace el transporte urgente
60's	•Se amplia el servicio a otras ciudades
70's	•Creación de redes de almacenes y rutas organizadas para optimizar el tiempo
80's	•Opera en ámbito internacional (Europa y EE.UU)
90's	•Creación de SEUR 8:30 y SEUR13:30
2000	•Apuesta por el B2C
2004	•Creación de la Fundación SEUR •Nuevo accionista GeoPost
2006	•Creación de la RSC •Apuesta por la Movilidad Sostenible
2007	•Renovación de la identidad visual
2009	•Reconocimiento de marca SuperBranda •Otorgación del sello EFQM +500
2010	•Creación de la mayor red de puntos de venta •Nuevo accionista Logalty
2011	•Nace SEUR Burofax y SEUR Telegrama •Lanzamiento del canal de ventas seur.com
2012	•70º Anivesario de SEUR - Creación de la Escuela de Ventas •Nuevas tarifas "TúMandas"
2013	•Nace SEUR Predict, aue informa de la hora de llegada •X Aniversario de Fundación SEUR
2014	•Lanzamiento de SEUR SameDay y SEUR SunDay

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SEUR*

## 2.2. Descripción de productos

SEUR cuenta con una amplia gama de servicios para satisfacer así las necesidades de todos sus clientes, según sean empresas o particulares, por lo que se podría hablar de diferenciación horizontal de los productos, ya que, ante la amplia gama de productos, el consumidor elige el que cumple con sus preferencias, aunque estos sean similares a los de la competencia.

Si los clientes son **empresas**, los podemos diferenciar en cuatro grandes grupos:

- **Servicios de transporte nacional.**

### Envío Peninsular Urgente

- **SEUR 8:30.** Entrega antes de las 8:30.
- **SEUR 10.** Entrega antes de las 10.
- **SEUR 13:30.** Entrega antes de las 13:30.
- **SEUR 24.** Entrega en 24 horas.
- **SEUR Now.** Entrega en una o dos horas en Madrid, Barcelona y Valencia.
- **SEUR SameDay.** Entrega en el mismo día.
- **SEUR SunDay.** Entrega en domingo.

### Envío Insular

- **Envío a Canarias aéreo.**
- **Envío a Canarias marítimo.**
- **Envío a Baleares.**
- **Envío entre Baleares y Canarias.**
- **Envío a Madeira.**
- **Envío a Azores.**

### Envío Prepago

- **Multidoc.** Envío de documentos hasta 50 sobres rígidos.
- **Multibox.** Envío de hasta 50 sobres.
- **Multipack.** Pack de 50 albaranes.

### Envíos especiales

- **SEUR Clinic Frío.** Transporte urgente de mercancía farmacéutica o productos clínicos a temperatura controlada.
- **Servicios de transporte internacional.**
- **SEUR Classic.** Envío de terrestre diario.
- **SEUR Courier.** Envío de paquetes urgentes. Máximo 31.5 Kg.
- **SEUR Net Express.** Envío de paquetes a cualquier destino de Europa.
- **SEUR Cargo Plus.** Envío de paquetería internacional pesada en avión. Apto para paquetes de 70 o más kilos.
- **Otros servicios.**

**SEUR Frío.** Transporte a temperatura controlada (entre 2°C y 8°C) de mercancía perecedera.

**Burofax.** Envío de documentos importantes con notificación certificada y plenas garantías jurídicas.

**Telegrama.** Envío de información importante con integridad de contenido certificada y con plena garantía jurídica.

**Logística.** Envío de mercancías a empresas.

- **Logística e-commerce.** Soluciones personalizadas y entregas hechas a medida de ventas realizadas por internet.
- **Logística de producto.** Poder controlar la cadena de suministro.
- **Logística promocional.** Preparación de pedidos, su transporte, su entrega, la implantación y la gestión.

### Mensajería.

- **Mensajería urbana.**
  - **Servicio Moto.** Envío de con peso y dimensiones no superiores a 5 Kg y 30x20x20 cm.
  - **Servicio Furgoneta.** Capacidad de carga hasta 1000 Kg según el tipo de vehículo.
  - **Servicio Bici.**
- **Servicio In-Company.** Gestión de estafetas y edificios singulares controlando la entrada y/o salida de toda la documentación. Cobertura en Madrid.

### Servicios Complementarios

- **SEUR Reembolso.** Gestiona el cobro en destino para que se pueda disponer del dinero en un plazo máximo de 24 horas si es en España o de 48 horas si es en Portugal.
- **SEUR Entrega en Sábado.**
- **SEUR Recogida en Sábado.**
- **SEUR Cambio.** Cambio de mercancía defectuosa por nueva, por causa de mantenimiento o avería.
- **SEUR Comprobante de entrega.** Garantía de que todos los envíos son entregados mediante un albarán tradicional o mensaje digitalizado.
- **SEUR Plus.** Transporte mediante un circuito especial de envío y seguro de 1.800€ sin justificación del contenido.
- **SEUR Valor declarado.** Seguro a todo riesgo para transportes de envíos de gran valor o frágiles.
- **SEUR Gestión.** Recogida de mercancía, realización del transporte y resolución de los trámites de envío urgentes que incluyen gestiones legales.
- **SEUR Predict.** Seguimiento del envío.
- **SEUR Pickup.** Red de puntos de entrega.

### Servicios Personalizados.

- **SEUR Alimentación.** Envío de productos perecederos.
- **SEUR Automoción.** Transporte de piezas a talleres mecánicos.
- **SEUR High Tech.** Transporte especializado de productos de alta tecnología.
- **SEUR Servicios Profesionales.** Servicios especializados en el transporte de documentos y notificaciones legales.
- **SEUR Textil.** Transporte específico de textil y otros artículos del sector con diferentes opciones.

Si los clientes son **particulares**, hay algunos tipos de servicios que coinciden con los ofrecidos a empresas, sin embargo, hay otros que son diferentes.

Diferenciando en cuatro grupos se puede distinguir entre:

**Envío de maletas. Cobertura nacional e internacional.**

**Burofax.**

**Telegrama.**

**Envío internacional.**

- **SEUR Classic.**
- **SEUR Courier.**
- **SEUR Net Express.**
- **SEUR Cargo Plus.**
- **SEUR Vino.** Envío de botellas a cualquier destino de Europa, incluye embalaje, transporte y seguro ampliado.
- **SEUR Multimail.** Distribución de grandes volúmenes de documentos, catálogos y/o correspondencia a cualquier continente.

### 3. ANÁLISIS EXTERNO

#### 3.1. Entorno General

En este apartado se va a analizar tanto la descripción del mercado como el entorno macroeconómico que influye en nuestra empresa.

El concepto de industria, se puede definir como un conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines. (Bueno, E. y Morcillo, P., 1994).

Originalmente una industria era un lugar físico donde se reunían compradores y vendedores. En la actualidad los economistas lo describen como un grupo de compradores y vendedores que realizan una transacción por diferentes medios, de un determinado producto o clase de productos. (Kotler, 2003).

Se define la industria como los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio. Destacando tres elementos muy importantes, la presencia de uno o varios individuos con necesidades y deseos por satisfacer, la presencia de un producto que pueda satisfacer esas necesidades y la presencia de personas que ponen los productos a disposición de los individuos. (Fisher, L. y Espejo, J., 2011).

SEUR se encuentra dentro del sector del transporte y almacenamiento, más concretamente dentro de actividades postales y de correos.

En cuanto a la clasificación del sector al que pertenece, según CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económica) SEUR pertenece al grupo H:

#### H.- Transporte y almacenamiento

- 53.- Actividades postales y de correos
- 531.- Actividades postales sometidas a la obligación del servicio universal
- 5310.- Actividades postales sometidas a la obligación del servicio universal
- 532.- Otras actividades postales y de correos
- 5320.- Otras actividades postales y de correos

La Comisión Nacional de Mercado de la Competencia divide el sector postal y el sector de la mensajería y paquetería en dos grupos: sector postal tradicional (segmento de la correspondencia: cartas, tarjetas, postales, publicidad directa, cartas certificadas y notificaciones administrativas); y segmento CEP o segmento de envíos urgentes y paquetería (envíos urgentes y envíos de paquetería).

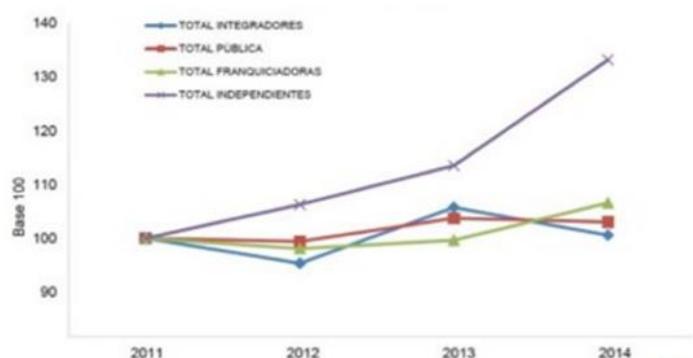
A su vez, el Registro Postal, donde están inscritos los operadores que prestan servicios postales, se divide en dos secciones:

- Sección A: operadores que prestan servicios no incluidos en el servicio postal universal.
- Sección B: operadores que prestan servicios no incluidos en el servicio postal universal.

Si se relacionan estas dos divisiones, se podría decir que las empresas incluidas en la Sección B, corresponden a las del sector postal tradicional; y que las empresas incluidas en la Sección A, corresponden a las inscritas en el segmento CEP, en el cual se encuentra SEUR.

En el gráfico 3.1, se puede ver la evolución de los ingresos de este sector en España, haciendo referencia a las empresas públicas, las redes de transporte urgente (franquiciadoras), integradoras e independientes, desde 2011 hasta 2014. Se puede observar que las empresas del sector independientes han evolucionado de manera más exponencial sus ingresos.

*Gráfico 3.1: Evolución de los ingresos en el sector de la paquetería y el exprés mail en España.*



*Fuente: CNMC*

Este sector podría considerarse, del resultado de la evolución de dos sectores de actividad tradicionales: el sector postal y el sector del transporte por carretera, originada por la necesidad de los operadores postales y de transporte de adaptarse a una demanda creciente de servicios personalizados y de valor añadido.

La oferta del sector de la mensajería y paquetería la forman principalmente los envíos urgentes, con compromiso de entrega en plazo determinado y los envíos de paquetería.

En España en 2016, la facturación del sector de mensajería y paquetería se ha mantenido al alza hasta alcanzar los 6.425 millones de euros, con un crecimiento del 4.5% respecto al 2015.

El segmento de la paquetería empresarial ha experimentado un crecimiento del 5.4%, impulsando la cifra de negocios hasta los 3.925 millones de euros. En cambio, la paquetería industrial obtuvo una cifra de negocios de 2.500 millones de euros, es decir, un 3.1% más.

*Tabla 3.1: Importe del mercado en 2016 y variación respecto a 2015*

<b>Mercado (mill. euros), 2016</b>	<b>6.425</b>	<b>Evolución del mercado en valor</b>	<b>+4,5</b>
<b>(% var. 2016/2015)</b>			
Paquetería empresarial	3.925	Paquetería empresarial	+5,4
Paquetería industrial	2.500	Paquetería industrial	+3,1
Nacional	4.855	Nacional	+3,3
Internacional	1.570	Internacional	+8.3

*Fuente: elaboración propia a partir de datos de CNMC*

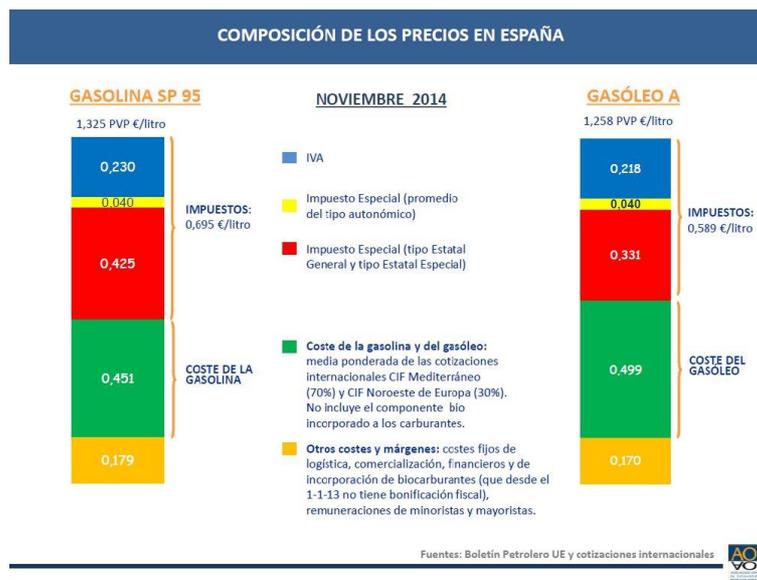
### 3.1.1. Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta estratégica utilizada para definir el entorno de una empresa, analizando una serie de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, es decir, los factores macroeconómicos de una empresa. A continuación, se va a analizar los factores que afectan a SEUR.

- **Político-legales.**

- *Política impositiva:* Debido a que la empresa se centra en el transporte y distribución de mercancías un factor muy importante es el precio del combustible (crudo). El combustible tiene un tipo impositivo muy alto, lo que afecta mucho a este negocio. En el gráfico 3.2 se puede observar que casi la mitad del dinero que se recauda de gasolina y gasóleo en España va destinado a impuestos.

Gráfico 3.2: Composición de los precios en España



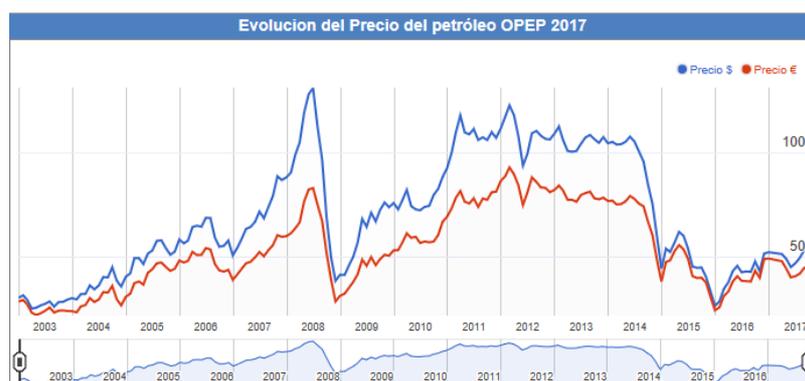
Fuente: Boletín Petrolero UE y cotizaciones internacionales.

- *Políticas protección del medio ambiente:* En los últimos tiempos las políticas de protección medio ambiental ha aumentado su presión en las diversas empresas. SEUR se ve afectada directamente por la emisión de CO<sub>2</sub> debido al transporte que realiza.

- **Económicos.**

- *Precio del petróleo:* en los últimos años el precio del petróleo ha sufrido muchos cambios, normalmente tendiendo al alza, lo que afecta de forma directa a este negocio. Esto se puede observar en el siguiente gráfico que representa la evolución del precio del petróleo en el año 2017 según la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP).

*Gráfico 3.3: Evolución del Precio del Petróleo OPEP 2017*



*Fuente: Datos Macro*

- *Ciclo económico:* Actualmente España se encuentra en fase de crecimiento tras una época de recesión económica, que ha provocado un aumento en la tasa de desempleo nacional, ligado a una disminución de los salarios. La siguiente tabla muestra la evolución anual de PIB en España durante los últimos años.

*Tabla 3.2: Evolución anual del PIB en España*

<b>Evolución anual PIB España</b>		
<b>Fecha</b>	<b>PIB Mill. €</b>	<b>Var. PIB (%)</b>
2016	1.118.522 M.€	3,3%
2015	1.079.998 M.€	3,4%
2014	1.037.820 M.€	1,4%
2013	1.025.693 M.€	-1,7%
2012	1.039.815 M.€	-2,9%
2011	1.070.449 M.€	-1,0%
2010	1.080.935 M.€	0,0%
2009	1.079.052 M.€	-3,6%
2008	1.116.225 M.€	1,1%
2007	1.080.807 M.€	3,8%
2006	1.007.976 M.€	4,2%

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Datos Macro.*

- **Tecnológicos.**

- *Gasto público en infraestructuras:* el Gobierno ha realizado una gran inversión en infraestructuras, construyendo y mejorando carreteras, autovías... y aeropuertos, lo que facilita mucho a SEUR para poder desempeñar su trabajo.
- *Grado de obsolescencia del inmovilizado:* para llevar a cabo la actividad comercial de SEUR es de especial importancia tener en cuenta los recursos necesarios para ello, como son los elementos de transporte, ya que estos sufren un gran deterioro debido al uso continuado de los mismos.
- *Velocidad de transmisión de la tecnología:* hoy en día, la tecnología sufre grandes avances por lo que supone una gran ventaja para SEUR, ya que se diseñan elementos de transporte cada vez más rápidos, aerodinámicos y que consumen menos y emiten menos gases. Además, se han diseñado nuevas herramientas, como los GPS que permiten realizar el reparto más rápido.

- **Sociales.**

- *Inmigración:* España ha recibido un gran número de inmigrantes procedentes de diversos países, que desean realizar envíos a sus países para sus familias y amigos, y contratan los servicios de SEUR, lo que ha provocado un aumento de la cuota de mercado.
- *Cambios en el estilo de vida:* Internet está cada vez más presente en nuestras vidas, y en los últimos años ha aumentado su uso para realizar compras, por lo que las empresas necesitan contratar nuestros servicios para realizar los repartos a los domicilios.

### **3.2. Entorno Específico.**

#### **3.2.1. Las 5 Fuerzas de Porter**

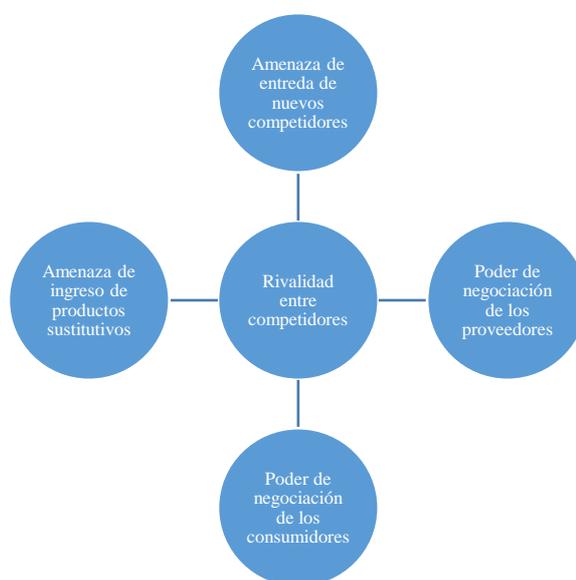
La estructura de un sector es el resultado de un conjunto de características económicas y técnicas que determinan la fortaleza de cada fuerza competitiva. Un alto grado de rivalidad supondrá la limitación de la rentabilidad del sector, dependiendo dicha rivalidad

de la intensidad con la que las empresas compiten, así como de la base sobre la cual compiten (Porter, 2008).

Las cinco fuerzas de Porter permiten analizar cualquier actividad en términos de rentabilidad en función del sector al que pertenece. Este modelo propone la existencia de cinco fuerzas que conforman la estructura del sector.

El principal objetivo de este método es realizar un análisis detallado de la industria y el desarrollo de la estrategia de negocio (Porter, 1982). De esta manera, se va a explicar individualmente cada una de las cinco fuerzas de Porter.

*Gráfica 3.4: Las 5 Fuerzas de Porter*



*Fuente: Porter (2008)*

1. **Rivalidad entre competidores.** Competencia entre las empresas de una industria que producen el mismo producto. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad de un sector y dependiendo de la intensidad con la que compiten las empresas y la base sobre la que compiten, el grado de rivalidad disminuirá las utilidades de un sector. (Porter, 2008). Existen una serie de factores que influyen en el caso de SEUR, entre los que se pueden destacar: numerosos competidores en el mercado y el lento crecimiento de la industria ya que algunas de las empresas del sector solo podrían crecer si capturan la cuota de mercado entre ellas, lo que haría aumentar la rivalidad.
2. **Poder de negociación de los proveedores.** Los principales proveedores de SEUR son los que les suministran todo el material necesario para el empaquetamiento característico del mismo. El poder de negociación de estos es prácticamente

inexistente debido a que son materiales cuya naturaleza permite a SEUR encontrar una gran variedad de suministradores.

3. **Poder de negociación de los clientes.** Para SEUR los clientes más importantes, o más relevantes son las grandes empresas, PYMEs, autónomos y por último particulares. El poder de negociación de clientes a nivel de particulares es nulo debido a que los servicios postales que utilizan son cada vez más reducidos. Por otro lado, en el ámbito empresarial, se puede hablar de cierto poder negociador ya que su volumen de envíos es elevado, debido a la imagen de la compañía y a la reputación. Además de por la existencia de numerosas empresas que ofrecen productos similares.
4. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** Se podría decir que la entrada de nuevos competidores en nuestro sector es bastante sencilla debido a que no hay barreras de entrada, o las barreras existentes son fáciles de atravesar. Por lo que no es complicado la entrada de nuevos competidores a este mercado.
5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutivos.** Hoy en día, el único producto sustitutivo que se podría considerar es el correo electrónico, seguido por la mensajería instantánea y las redes sociales, cabe decir que este servicio suministrado por SEUR no representa una parte importante de su facturación. Por lo que la amenaza de productos sustitutivos no sería elevada.

### *3.2.2. Índice de concentración. Herfindahl*

El índice de Herfindahl (H) es un método que se utiliza para medir el grado de concentración. La tasa de Herfindahl es una tasa que representa el sumatorio de las cuotas de mercado individuales de todas las empresas al cuadrado, desde la empresa con mayor tamaño hasta la menor. Los resultados de este índice varían entre 0 y 1, siendo cero una industria de competencia perfecta y uno una industria monopolística. Con este método también se obtiene el número equivalente de empresas (N), que es el índice inverso de la tasa de Herfindahl.

Para calcular el índice de concentración, se han analizado las empresas correspondientes a la Sección A, que es a la que pertenece SEUR, por lo tanto en el siguiente listado no aparecen todas empresas que aparecen en el Registro Postal, entre las que se incluye Correos.

Los datos que aparecen a continuación se han obtenido de una tabla incluida en el informe: “Análisis del sector postal y del sector de la mensajería y paquetería”, ya que es el último informe en el que aparecen estos datos recogidos de la siguiente manera.

*Tabla 3.3: Índices de concentración*

Red	Número de empresas	Cuota mercado	CRn	Cuota <sup>2</sup>
MRW	199	30,20%	30,20%	0,091
NACEX	126	19,12%	49,32%	0,037
MAIL BOXES ETC.	66	10,02%	59,33%	0,010
<b>SEUR</b>	<b>49</b>	<b>7,44%</b>	<b>66,77%</b>	<b>0,006</b>
HALCOURIER	43	6,53%	73,29%	0,004
Sin Información	39	5,92%	79,21%	0,004
DHL	38	5,77%	84,98%	0,003
TIPSA	22	3,34%	88,32%	0,001
ASM	15	2,28%	90,59%	0,001
TDN	15	2,28%	92,87%	0,001
ENVIALIA	13	1,97%	94,84%	0,000
No CEP	12	1,82%	96,66%	0,000
TOURLINE EXPRESS	10	1,52%	98,18%	0,000
Otras mensajerías	10	1,52%	99,70%	0,000
TNT EXPRESS	1	0,15%	99,85%	0,000
UPS	1	0,15%	100,00%	0,000
<b>Total General</b>	<b>659</b>	<b>100,00%</b>		<b>0,158</b>

C1	30,20%
C3	59,33%
C7	84,98%
H	<b>0,158</b>
N	<b>6,340</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir Informe: “Análisis del sector postal y del sector de la mensajería y paquetería” CNMC – Diciembre 2014*

Con los datos obtenidos, se puede observar que solo la empresa más grande del sector tiene un 30,20%, es decir, es una parte significativa del mercado.

Al analizar las tres primeras empresas del sector, se obtiene más de la mitad de la cuota del sector, en concreto un 59,33%.

El 84,98% de la cuota la alcanzan las siete primeras empresas, por lo que el resto de las empresas son minoritarias y no influyen en gran medida.

El índice de Herfindahl informa sobre la concentración del mercado en este caso es de 0,158, por lo que este mercado es poco concentrado ya que hay un número elevado de empresas, así que, está cercano a la competencia perfecta.

Este mercado es tan concentrado como una industria de 6,340 empresas iguales, lo que podemos aproximar a 6 empresas, con este grado de concentración.

### 3.3. Grupos Estratégicos

Antes de analizar los grupos estratégicos, se va a estudiar cuales son los distintos rivales de SEUR. En siguiente cuadro muestra los rivales existentes para SEUR.

*Tabla 3.4: Rivales de SEUR*

<b>Tipo</b>	<b>Nombre</b>	<b>Tipo</b>	<b>Nombre</b>
<b>Integradoras</b>	UPS	<b>Operador Público</b>	CORREROS EXPRESS
	DHL		SOCIEDAD ESTATAL CORREOS Y TELEGRAFOS
	TNT		
	FEDEX		
<b>Redes de Transporte Urgente</b>	MRW	<b>Independientes</b>	ZELERIS
	SEUR		GLS
	TOURLINE		REDYSER
	NACEX		SENDING
	ASM		ICS
	TIPSA		GENERAL COURIER
	HALCOURIER		RAPID EXPRESS
	ENVIALIA		SPC COURIER
			FLR
	OVERSEAS		
	MAY COURIER		

*Fuente: Elaboración propia a partir del Informe: “Análisis del sector postal y del sector de la mensajería y paquetería” CNMC – Diciembre 2015.*

La competencia de SEUR son todas las empresas que se dediquen al transporte de mensajería y paquetería, que aparte de las mostradas en la tabla anterior, existen otras que le influyen de manera indirecta.

A SEUR le afectan directamente y de manera más fuerte las empresas que tengan una similar facturación, logística o tamaño. Esta pertenece a la red de empresas de transporte

urgente, en las cuales compite con MRW, Tournline Express, ASM, TIPS@, Envialia y Halcourier entre otros. Pero cuando hablamos de competencia no nos podemos centrar solo en los que pertenecen a su misma red de tipo de empresa, por tanto, también tenemos que añadir una lista de sus competidores en el sector público, como es Correos o Correos Express, y los que pertenecen al tipo de empresa integradora al cual pertenecen; Fedex, TNT, DHL y UPS. Por supuesto, SEUR “tiene” más competencia de la que aquí se ha hablado, pero el análisis se va a centrar en la más relevante o más importante en el mercado de la mensajería y paquetería.

A continuación, se van a añadir algunos matices de las empresas que compiten más directamente con SEUR.

- MRW: Empresa también dedicada al transporte de mensajería y paquetería, tanto por aire, mar o tierra. Ofrece también un gran abanico de horarios para sus envíos. Además, es la única empresa de mensajería homologada para el transporte de animales.
- GLS: Empresa dedicada a la logística y a la distribución en Europa. Además, también proporciona servicios en todo el mundo.
- ASM: Empresa española del sector logístico especializada en mensajería y paquetería urgente que fue comprada en 2016 por la filial de GLS Spain.
- DHL: Empresa cuya principal característica es el envío de paquetería y mensajería y además se puede personalizar el envío de manera que más le convenga al cliente. Trabaja mayoritariamente con grandes empresas y PYMEs.

Una vez analizados los diferentes rivales de SEUR, se va a definir y desarrollar los grupos estratégicos.

Las compañías que pertenecen a un mismo grupo estratégico siguen estrategias similares entre sí, difiriendo su estrategia de las de las compañías pertenecientes a otros grupos estratégicos (Porter, 1980).

Porter (1982) define un grupo estratégico como el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas.

Los grupos estratégicos poseen tres características importantes; cada grupo está formado por empresas que siguen estrategias similares, basadas en dimensiones o recursos, según el caso, las empresas de un grupo se asemejan más entre sí que las que pertenecen a grupos distintos, es decir, homogeneidad interna y heterogeneidad externa, las empresas de un grupo es probable que respondan de forma similar a las oportunidades y amenazas del entorno. (Ruiz, 1998).

El análisis de grupos estratégicos es un intento de agrupar la oferta, es decir, las empresas de acuerdo a sus estrategias, de la misma manera que la segmentación de mercados es un intento de agrupar a los consumidores de acuerdo a sus características desde el punto de vista de la oferta. Ambas vertientes serían dos caras de una misma realidad: el mercado (Flavián y Polo, 1997).

Analizando el mercado nacional de la paquetería y la mensajería y según el Informe: “Análisis del sector postal y del sector de la mensajería y paquetería” de la CNMC, los grupos estratégicos en los cuales se ha decidido dividir el mercado de España en cuatro grupos según el tipo de empresa: Integradoras, Operador Público, Redes de transporte urgente (Franquiadoras) e Independientes.

Para realizar la distribución de los grupos estratégicos se han utilizado dos variables: la cifra de negocios en millones de euros y el porcentaje del número de envíos que le corresponde a cada una en el año 2016. Los datos se recogen en la siguiente tabla:

*Tabla 3.5: Distribución de los Grupos Estratégicos*

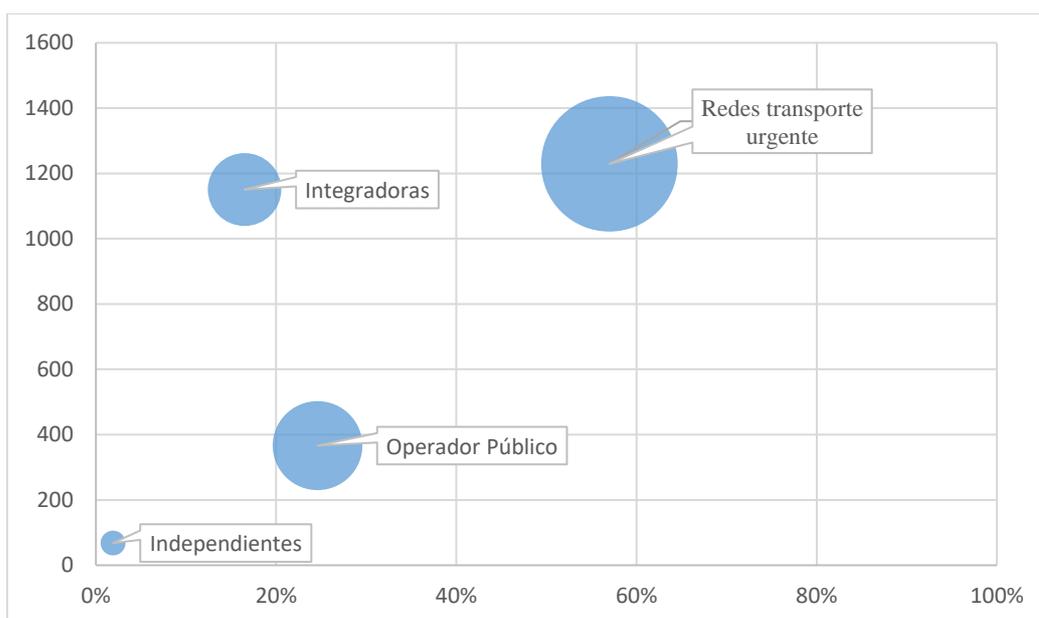
	<b>Integradoras</b>	<b>Operador Público</b>	<b>Redes de transporte urgente</b>	<b>Independientes</b>
<b>Cifra de negocios (millones)</b>	1150,7	366,4	1229,3	68,1
<b>% número de envíos</b>	16,50%	24,60%	57,00%	1,90%

*Fuente: Elaboración propia a partir del Informe “Análisis del sector postal y del sector de la mensajería y paquetería” CNMC – Diciembre 2017.*

Se observa, que el grupo de Redes de transporte urgente obtiene la mayor cifra de negocios y el mayor número de envíos durante dicho año, al cual pertenece SEUR.

En el siguiente cuadro aparecen reflejados los cuatro grupos según las variables analizadas anteriormente:

**Gráfico 3.5: Distribución de los Grupos Estratégicos**

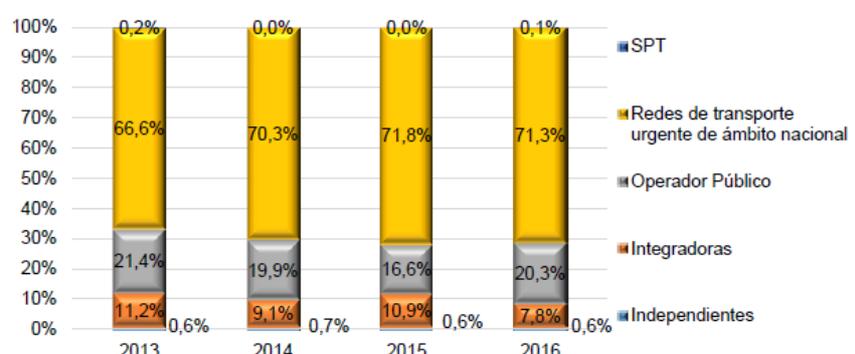


*Fuente: Elaboración propia a partir del Informe: “Análisis del sector postal y del sector de la mensajería y paquetería” CNMC – Diciembre 2017.*

Si se analizan los grupos estratégicos según su cuota de mercado según envíos nacionales, las Integradoras cuentan con un 7,8%, el operador público (incluido el sector postal tradicional) con un 20,4%, las Redes de transporte urgente un 71,3% y las Independientes un 0,6%, datos de 2016 según el informe: “Análisis del Sector postal y del sector de la mensajería y de la paquetería” de la Comisión Nacional del Mercado de la Competencia.

En el siguiente gráfico se puede observar la variación de dichas cuotas desde 2013 hasta 2016, en el cual se observa que la mayor cuota de mercado la obtiene el grupo de Redes de transporte urgente.

**Gráfico 3.6: Cuotas de mercado según envíos nacionales de los Grupos Estratégicos**



*Fuente: Informe: “Análisis del Sector postal y del sector de la mensajería y paquetería” CNMC - Diciembre 2017.*

## 4. ANÁLISIS INTERNO

A continuación, se va a realizar un análisis interno de SEUR, para ello se va a llevar a cabo un análisis de sus recursos y capacidades clasificándolos según sean fáciles o no de detectar; un análisis VRIO para conocer si estos son valiosos, escasos, difíciles de imitar y si tienen una estructura adecuada; a continuación se realizará un análisis DAFO para identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; y por último, se analizará la Cadena de Valor.

### *4.1. Análisis de Recursos y Capacidades*

“Los recursos y capacidades son el conjunto de factores y combinación recursos que posee la organización y que pueden convertirse en fuente de ventajas competitivas” (Sanchis y Campos, 2007).

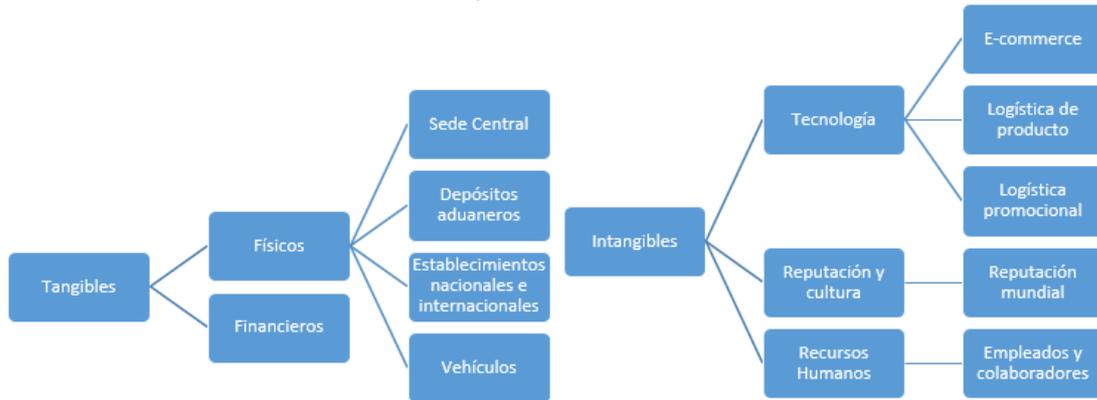
Según Barney (1991) la Teoría de los Recursos y Capacidades da aportaciones que tienen como rasgo central las empresas y su imperfecta movilidad, lo que ayuda a explicar las diferencias sostenidas en la rentabilidad observada. Es decir, esta afirmación indica que cada empresa se diferencia de las demás, por el conjunto de recursos y capacidades que ha acumulado a lo largo de su trayectoria. (Grant, 2006).

Las empresas que se basan en sus recursos y capacidades para aprovechar las oportunidades del entorno, tienen una mayor probabilidad de desarrollar ventajas competitivas que las que no lo hacen (Barney, 1986). Así, la fuente de rentabilidad no es la estructura de la industria o el mercado sino la empresa misma, es decir, sus recursos y capacidades (Delgado, 2006).

#### *4.1.1. Recursos*

Los recursos son un conjunto de los factores o activos que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia. Se distinguen dos tipos de recursos. Los primeros son los recursos tangibles, fáciles de detectar y evaluar a partir de estados contables; estos a su vez se clasifican en recursos físicos y recursos financieros. Los segundos son los intangibles, formados por conocimientos muy difíciles de detectar y evaluar, divididos en tecnología, reputación y recursos humanos.

*Gráfico 4.1: Recursos*



*Fuente: Elaboración propia*

- **Recursos tangibles.** Este tipo de recursos son fáciles de detectar y evaluar a partir de los estados contables de la empresa.
  - *Físicos.*
    - Sede Central en Madrid.
    - Depósitos aduaneros en Barcelona, Valencia y Madrid.
    - 1.400 establecimientos en España y 22.000 establecimientos a nivel europeo.
    - 4.500 vehículos.
  - *Financieros.*
    - Facturación en 2016: 6.200 millones de euros.
    - Cuota de mercado en 2016: 12%
- **Recursos intangibles.** Estos recursos son difíciles de detectar y evaluar a partir de los estados contables, ya que muchas veces pueden ser invisibles para el analista.
  - *Tecnología.*
    - E-Commerce. Consiste en la compra-venta de productos y servicios a través de medios electrónicos.
    - Logística de producto. Control de la cadena de suministro.

- Logística promocional. Gestiona las campañas de marketing y acciones en Punto de venta.
  - Reputación y Cultura. Marca reconocida a nivel mundial.
- *Recursos humanos.* Alrededores de 7.100 empleados y colaboradores.

Una vez analizados todos los recursos de los que dispone la empresa, hay que analizar cuáles son los recursos que le reportan una ventaja competitiva sobre sus competidores. Entre los citados, uno de los más destacables es la imagen de marca, ya que se ha ido creando a lo largo de los 75 años de antigüedad; la cual renovó en 2007, ya que SEUR sigue la idea de renovación constante y esfuerzo continuo, guardando siempre la esencia de la empresa. Otros de los recursos más importantes para la empresa son los recursos humanos y los vehículos, que son imprescindibles para llevar a cabo la actividad.

#### **4.1.2. Capacidades**

Se definen como aquellas actividades que la empresa hace mejor que los competidores y son difíciles de imitar y dependen de los recursos de la empresa. (Ventura, 2008).

En el caso de SEUR, la mejor capacidad que tiene con respecto a la de sus rivales es el E-commerce, que consiste en la compra y venta de productos o servicios a través de Internet. Con este servicio SEUR permite a sus clientes recibir su producto cuando, donde y como quieran, es decir, ofrece soluciones personalizadas y entregas hechas a medida de ventas realizadas por internet.

#### **4.2. Análisis VRIO**

Tras analizar los recursos y capacidades de la empresa, es importante precisar que no todos ellos son susceptibles de generar ventajas competitivas sostenibles (VCS), sino solo los que posean una serie de atributos y características (Barney y Clark, 2007).

Para ello se puede utilizar el análisis VRIO, el cual estudia si los recursos y capacidades de la empresa son valiosos, escasos, inimitables y únicos, suponiendo una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores, permitiendo diferenciarse y conseguir el éxito a la hora de desarrollar una estrategia (Barney, 1995).

Por lo tanto, las preguntas que hay que llevar a cabo para saber si se obtiene ventaja competitiva sostenible por un recurso son:

- ¿Es valioso?
- ¿Es escaso?
- ¿Es difícil de imitar?
- ¿Tiene una estructura adecuada?

Al analizar todos los recursos de la compañía, se considera que la imagen de marca es un recurso valioso ya que la imagen es algo que identifica a la empresa frente a sus competidores, es escaso ya que no es un recurso que se puede comprar en el mercado y es algo propio de la empresa, por lo que también es difícil de imitar ya que es único y se ha ido creando por parte de la empresa con el paso de los años, por lo tanto, si consideramos que la estructura de la empresa es adecuada, se hablaría de un recurso que ofrece una ventaja competitiva sostenible.

Para llevar a cabo la actividad, son imprescindibles los recursos humanos y los recursos físicos, por lo que los recursos humanos se pueden considerar un recurso valioso además de escaso ya que la mano de obra de la empresa es cualificada y especialista en el sector, pero no es difícil de imitar ya que otras personas con la misma cualificación podrían ofrecer su trabajo a la empresa, por ello este recurso no ofrece una ventaja competitiva sostenible sino una ventaja competitiva temporal. En cuanto los recursos físicos, son un recurso valioso a la empresa, pero no es un recurso escaso ya que muchas otras empresas pueden adquirir los mismos inmovilizados, de manera que no ofrece una ventaja competitiva sostenible a la empresa.

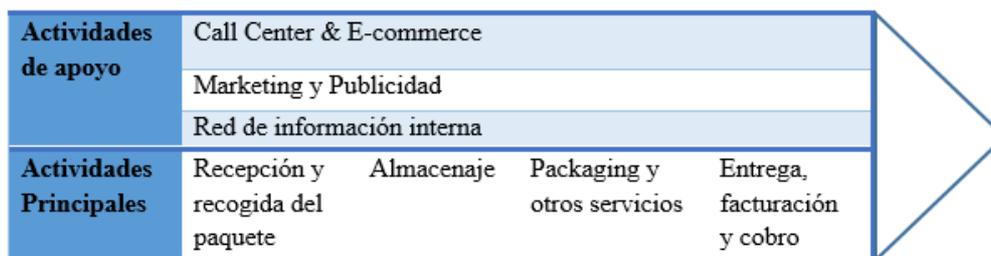
### *4.3. Cadena de Valor*

La cadena de valor es una herramienta básica de análisis interno que permite de una manera sencilla y visual, estudiar el desarrollo de las distintas actividades llevadas a cabo por una determinada empresa. Este modelo fue inicialmente descrito y presentado por Porter (1979).

El objetivo es determinar cuáles son las actividades integrantes en la cadena de valor que permiten a ésta compañía obtener ventajas competitivas sostenibles, identificando las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo

relacionadas, permitiendo también identificar los distintos costes en que incurre la organización a través de las actividades que forman su proceso productivo. El valor creado viene dado por la diferencia o margen generado entre lo que el cliente está dispuesto a pagar y el coste de las distintas actividades de producto final. El objetivo principal al analizar la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa (Guerras, L. A. y Navas López, J. E., 2012).

*Gráfico 4.2: Cadena de Valor*



*Fuente: Elaboración propia*

Analizando el gráfico 4.2, se va a proceder a explicar cada una de las actividades que crean valor en SEUR.

En cuanto a las actividades principales, en primer lugar, se encuentra la recepción o recogida del paquete, el cliente hace entrega en una de las oficinas de SEUR del paquete a enviar o puede realizar el pedido mediante e-commerce; en segundo lugar, se encuentra el almacenaje, si la entrega lo requiere, este se deposita en uno de los centros logísticos de los que dispone la empresa hasta la fecha de envío. Si el envío requiere de un transporte especializado o requiere mayor protección o seguridad aparece una tercera actividad principal denominada packaging y otros servicios la cual debe solicitar el cliente. Por último, la entrega, facturación y cobro, que es el último paso que genera valor a la empresa. El envío debe llegar en el sitio, fecha y hora indicada por el cliente.

Las actividades de apoyo se pueden dividir en tres tipos, call center y e-commerce que es un servicio telefónico y online para realizar la solicitud del servicio de entrega y recogida; marketing y publicidad, los comerciales realizan visitas para informar de las tarifas existentes y abonos que los clientes pueden contratar, además de los descuentos también se puede incluir las colaboraciones de la empresa con ONG's y entidades sin ánimo de lucro; y la red de información interna que cuenta con un equipo de 7.100 profesionales, 4.500 vehículos, 1.400 establecimientos en España y 22.000 establecimientos a nivel europeo entre otros, es fundamental una buena comunicación entre todos los establecimientos y delegaciones para que los envíos lleguen en el momento preciso, por

lo que SEUR debe conocer la situación exacta de cada envío para evitar su extravío, además el cliente también puede conocer esta situación a través de la página web.

Si se trata de un transporte urgente todas estas actividades se reducen a recepción, entrega y facturación.

#### 4.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de estrategia empresarial con la que se obtiene una visión general de la situación de la empresa desde dos vertientes: externa e interna. La vertiente externa muestra las amenazas y oportunidades que la empresa encuentra en el sector al que pertenece (entorno externo). Mientras que la vertiente interna analiza las fortalezas y debilidades de la propia empresa (entorno interno).

En la tabla 4.1 se presenta el análisis DAFO de SEUR.

*Tabla 4.1: Análisis DAFO*

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio poco diferenciado al de la competencia.</li> <li>- Pocas barreras de entrada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precio del combustible y leyes medioambientales que penalizan la emisión de gases contaminantes.</li> <li>- Factores económicos como el PIB y la inflación.</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena imagen de marca por su buena calidad de servicios.</li> <li>- Puntos de red de venta muy amplia a nivel nacional e internacional.</li> <li>- Trabajadores con mucha experiencia y muy cualificados.</li> <li>- Alta inversión en logística.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación de la tecnología para la logística (seguimiento del proceso del servicio).</li> <li>- Incremento de las inversiones en las infraestructuras.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

## 5. ESTRATEGIAS

Hax y Majluf (1997) proponen una definición de estrategia que establece seis dimensiones diferentes con la intención de captar todos los elementos relevantes que el pensamiento estratégico encierra: es un patrón de toma de decisiones coherentes, unificado e integrador; determina y revela el patrón de la organización en cuanto a sus objetivos a largo plazo; selecciona los negocios en los que participa o va a participar; intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo; comprende todos los niveles jerárquicos de la organización; y define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas con los grupos relacionados con la actuación de la empresa.

Según Guerras y Navas (2011), el proceso de dirección estratégica de la empresa debe reunir unas actividades fundamentales y son: establecer unos fines y misiones generales para la empresa; análisis y pronósticos del entorno: amenazas y oportunidades del entorno competitivo (análisis externo); análisis interno y determinación de la posición competitiva (fortalezas y debilidades de la empresa); formulación y diseño de estrategias (a nivel competitivo, de negocio y funcional); evaluación y selección de la estrategia; puesta en práctica de la estrategia seleccionada; y control estratégico.

### *5.1. Estrategia Competitiva*

Una estrategia a nivel de negocio o estrategia competitiva identifica cuáles son las acciones que adopta la empresa con el fin de lograr ventajas completivas en un determinado negocio (un producto o conjunto de productos similares entre sí). Una adecuada formulación de la estrategia competitiva supone responder a cuestiones como: ¿a quién pretendo servir?, ¿qué necesidades o deseos pretendo satisfacer?, ¿por qué pretendo satisfacerles? y ¿cómo vamos a satisfacer esas necesidades? (Rothaermel, 2013).

Se considera que la estrategia competitiva que sigue SEUR es de diferenciación, ya que el alcance es amplio y la ventaja competitiva es mayormente la exclusividad percibida por el cliente.

- Para la diferenciación de sus productos o servicios, utiliza técnicas como, por ejemplo:
  - Características de sus productos o servicios.
  - Complejidad del producto.
- La diferenciación con sus clientes se basa en el marketing y la reputación.
- La diferenciación mediante vínculos con o entre empresas:
  - Vínculos entre funciones dentro de la empresa.
  - Vínculos entre distintas empresas.
  - Canales de distribución.

El tipo de diferenciación que se considera que realiza la empresa es horizontal, ya que, aunque tenga productos diferenciados en términos generales el servicio que ofrece es

similar al de sus competidores por tanto los consumidores eligen según gustos y preferencias.

Las estrategias que SEUR ha realizado durante los últimos años han sido:

- Diferenciación de sus servicios, apostando por la rapidez, calidad y la seguridad en los envíos.
- Desarrollo de técnicas de seguimiento just-in-time.
- Inversión en formación de personal.
- Mejora en su red de logística y de atención al cliente a través de una estrategia de crecimiento de los puntos de venta.
- Estrategia de marca, mediante el cual la empresa busca notoriedad de marca.
- Alianzas para una mayor expansión internacional.

La mejor alternativa para SEUR es seguir apostando por la mejora de calidad del servicio y la atención al cliente. Los posibles precios más elevados respecto a la competencia serían debidos a la mayor calidad de sus productos y por ello justificables.

Además, podría llevar a cabo una estrategia en costes y en diferenciación de los productos combinándolos la cual es llamada estrategia conjunta.

Este tipo de estrategias se dan cada vez con mayor frecuencia, se trata de una tarea difícil ya que los factores en una y en otra son muy diferentes.

Según el director corporativo de Gestión de Personas de SEUR en el Programa Dirección Comercial y Ventas que impartió la Universidad Autónoma de Madrid y la consultora Fuerza Comercial en 2015: “la estrategia de SEUR se sustenta en cinco pilares con el cliente como epicentro: el crecimiento, la innovación y vocación de servicio, la competitividad, la gestión del talento, y el compromiso con la sociedad. Una estrategia que se hace tangible gracias a los colaboradores que integran la compañía. Los cuales son importantes dentro de la empresa pues son elementos multiplicadores, y por lo tanto, deben tener las suficientes habilidades y capacidad de ejecución para poder transmitir estas políticas.

También es importante, la participación de la alta dirección en la estrategia de personas, es decir, si el comité de dirección de las personas se involucra en la política de RRHH o

no. Además, explicó que se debe cuidar la red comercial, la formación y la información de los productos y servicios ya que estos influyen en los resultados.

Además, SEUR, de la mano de DPDgroup, lanzó 'DrivingChange', la nueva estrategia de Responsabilidad Social Corporativa con el objetivo de reforzar el compromiso en aspectos medioambientales y sociales. Cuyo enfoque se basa en ser prácticos y eficientes, por lo que se centran en cuatro áreas donde aportar mayor valor.

*Gráfico 5.1: DrivingChange de SEUR*



*Fuente: SEUR*

1. **Compromiso Carbón Neutral.** Se basa en la neutralización de la huella de carbono a través de la medición de las emisiones GEI (Gases de Efecto Invernadero), la reducción de las mismas, y la compensación de estas emisiones derivadas del transporte, sin coste adicional, mediante proyectos vinculados con la producción de energías renovables y mediante la adquisición de créditos de carbono, junto a EcoAct, consultora especializada en estrategias de bajas emisiones de carbono y líder europeo en este mercado. Con el objetivo de reducir el 10% de las emisiones de CO<sub>2</sub> derivadas del transporte de carretera para el 2020, respecto a 2013. Entre los proyectos nombrados anteriormente se puede encontrar:

*Gráfico 5.2: Proyectos Carbón Neutral*



*Fuente: SEUR*

2. **Reparto urbano inteligente.** Mediante el uso de vehículos y combustibles más respetuosos con el medio ambiente para generar un bajo impacto ambiental, como los vehículos y motos eléctricas o las bicicletas. Además, los clientes tienen la posibilidad de modificar la fecha de entrega o seleccionar el punto de entrega más próximo para una recogida más cómoda, mediante los servicios Predict y Pickup.
3. **Más cerca de la sociedad.** La Fundación SEUR, creada en 2004, ayuda a la infancia más desfavorecida y facilita a entidades sin ánimo de lucro el acceso a servicios logísticos para el envío de materiales necesarios en proyectos de acción social. Además de valora el bienestar de los empleados y socios.
4. **Apoyo al emprendimiento y la innovación.** Mediante el desarrollo de las capacidades de los empleados y el intercambio de conocimientos y posibilitando que los negocios locales creen soluciones de entrega mejoradas.

Respecto a los vehículos más respetuosos con el medio ambiente, David Sastre, director de Estrategia, Marketing y RSC de SEUR: “En SEUR la movilidad sostenible es uno de los pilares de nuestra estrategia empresarial”, por lo que se ha introducido en la flota de vehículos unas furgonetas con 0% emisiones y que utilizan energía eléctrica, consiguiendo así una disminución de las emisiones de CO<sub>2</sub>. Además, en el último año, se han añadido motos eléctricas y bicicletas con un contenedor para transportar paquetes. Este tipo de vehículos favorece a satisfacer la necesidad de los clientes de una entrega rápida y eficiente.

Desde septiembre de 2016, en la flota de Madrid cuentan con la primera furgoneta de reparto transformada de Diésel a gas natural comprimido (GNC), gracias a un proyecto

de colaboración entre el Ayuntamiento de Madrid, Axala Green Solutions (distribuidora de energía eléctrica), Gas Natural Fenosa, GASNAM (Asociación Ibérica del Gas Natural para la Movilidad) y SEUR.

Para los transportes que no se pueden realizar mediante estos vehículos, SEUR ha puesto en marcha el compromiso Carbón Neutral, explicado anteriormente.

Dentro de las estrategias competitivas de la empresa, también se pueden encontrar acuerdos de colaboración, como el realizado en el mes de enero de este mismo año con la Liga Nacional de Fútbol Sala, en el que SEUR se ha convertido en el Colaborador Oficial de dicha liga (Liga Regular, Play Off, Supercopa de España y Copa España Madrid 2018) para la temporada de 2018. SEUR dará nombre y entregará el Premio a los Mejores Entrenadores de Primera y Segunda división de la temporada y podrá formar un equipo de fútbol sala con sus mejores clientes y empleados para participar en el Torneo de Patrocinadores de Futsal Sponsors Match con el fin de convertirse en una jornada de convivencia experiencial. Alberto Navarro, Consejero Delegado de SEUR, ha reconocido que esta colaboración sirve para reforzar el compromiso con clientes y empleados, con la convicción de que los grandes triunfos se logran trabajando en equipo.

## ***5.2. Estrategia Corporativa***

La estrategia corporativa hace referencia a las decisiones que adopta la alta dirección de la empresa en la búsqueda de ventajas competitivas al operar simultáneamente en diferentes mercados (geográficos y de productos).

La decisión que toma SEUR respecto a la estrategia corporativa es principalmente la internacionalización, la integración horizontal y el e-commerce.

### ***5.2.1. Integración horizontal***

En 2004, GeoPost se incorporó al accionariado de SEUR, la cual amplió en 2012 hasta el 55% y en 2014 hasta el 62%. GeoPost es una de las redes internacionales de transporte más importantes del mundo a través de DPDgroup, marca a la que pertenece, por lo que dicha ampliación supuso un refuerzo para SEUR.

En 2015, SEUR pasó a formar parte de DPDgroup, identidad internacional con la que opera GeoPost en Europa, por lo que incorporó a su marca el co-branding (colaboración

de dos marcas para ofrecer un producto o servicio conjunto) “DPDgroup” para indicar que pertenece a este grupo internacional.

La incorporación de GeoPost en el accionariado de SEUR, así como el formar parte de DPDgroup, es una combinación de negocios. Siendo una combinación de negocios aquella operación en la que una empresa adquiere el control de uno o varios negocios de otra empresa; y entendiendo como negocio, el poder de dirigir la política financiera y de explotación de un negocio con la finalidad de obtener beneficios económicos de sus actividades.

Esta combinación de negocios conlleva una integración horizontal, la cual reduce la amenaza de entrada, refuerza el poder negociador frente a los proveedores y clientes y reduce la rivalidad entre las empresas. Al pertenecer a un grupo internacional importante en este sector, facilita el acercamiento a los clientes.

### *5.2.2. Internacionalización*

La globalización es el proceso de integración e intercambio entre diferentes países y pueblos del mundo, posible gracias a la liberación económica, los avances en las telecomunicaciones y la reducción de los costes de transporte (Rothaermel, 2013).

Se entiende por internacionalización toda aquella agrupación de operaciones que hacen que establecer vínculos relativamente estables entre empresa y mercados internacionales sea más fácil (Rialp, 1999).

La estrategia de internacionalización es una estrategia de crecimiento, de expansión de las actividades de la empresa. En general se distinguen dos estrategias básicas de crecimiento: estrategia de diversificación, refiriéndose al desarrollo de nuevas actividades que no tienen ninguna relación con las que ha realizado la empresa, y de expansión las que englobaría las estrategias de penetración en el mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

*Tabla 5.1: Estrategias de Expansión*

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	Penetración en el Mercados	Desarrollo de Productos
	Nuevos	<u>Desarrollo de</u> <u>Mercados</u>	Diversificación

*Fuente: Ansoff (1976)*

Desde un punto de vista corporativo, la internacionalización busca nuevos mercados con productos actuales, por ello, la estrategia de crecimiento para el desarrollo de mercados es la más adecuada para SEUR, es decir, hacer llegar los productos y servicios de la empresa a todos los países del mundo, para así aprovecharse de las económicas de experiencia.

Para SEUR, el formar parte del grupo DPDgroup, significa poder ofrecer servicios en Europa sin importar el origen y el destino, es decir le facilita el acceso a nuevos mercados y canales de distribución. A día de hoy, SEUR opera en 91 países, contando España y Portugal. Aunque los países a los que más envíos se realizan son Francia, Italia, Alemania, Estados Unidos y China.

Además, en 2011, SEUR obtuvo la Certificación de Operador Económico autorizado (OEA), para poder impulsar su internacionalización. Dicha certificación facilita las gestiones aduaneras, así como las importaciones y las exportaciones.

Dos servicios que ayudan a este objetivo son Predict y Pickup. Predict nació en 2013 como mejora a la competitividad de la oferta de los clientes-empresa y la experiencia de compra del consumidor, ya que permite informar al destinatario de la hora de entrega de su pedido en una ventana de dos horas, lo que reduce significativamente las entregas fallidas. Mientras que Pickup nació en 2015 y se basa en la creación de una red internacional para la recogida y entrega de productos en puntos de conveniencia, en la mayoría de casos provenientes de compras online.

Además, SEUR cuenta con un amplio abanico de servicios internacionales que se adaptan a las necesidades de los consumidores, tanto particulares como empresas.

Con la posibilidad de envío internacional, el transporte de alimentos y productos perecederos ha aumentado, por lo que lanzó SEUR Frio Internacional, es decir, transportar a temperatura controlada (entre 2°C y 8°C) alimentos frescos en España, Francia y Portugal, garantizando la calidad de los productos.

SEUR también lanzó el servicio SEUR Vino, para asegurarse el envío de botellas en óptimas condiciones a cualquier destino de Europa, incluyendo un seguro para el embalaje y el transporte.

A parte de este, otros de los principales sectores que realizan envíos internacionales son el sector textil, automoción, cosmética y mueble y decoración.

### *5.2.3. E-commerce*

A parte del mercado internacional, el otro pilar principal de DPDgroup es el e-commerce.

Hoy en día, las tecnologías están muy presentes en los hábitos de los consumidores y gracias al éxito del e-commerce, los puntos de conveniencia están ganando importancia en el sector de la paquetería. Como muestra el informe elaborado por DPDgroup, “el e-Shopper barometer, en España y en Europa”, las tiendas de conveniencia son la segunda opción de entrega más elegida por los usuarios, por detrás del domicilio. En España, las regiones con mayor número de puntos de conveniencia son Cataluña, Andalucía y el País Vasco. Además, dicho informe revela que el comprador online valora muy positivamente el disponer de una política de devoluciones completa, transparente y sin coste para el cliente, en el caso de SEUR, cuenta con un portal de devoluciones.

El servicio Pickup es el utilizado por SEUR en el caso de las tiendas de conveniencia o punto de entrega, en su mayoría comercios locales, el cual acorta la distancia con los consumidores.

El servicio Predict es el utilizado para flexibilizar el envío por parte del cliente, permitiendo cambiar la fecha y el día de la entrega, además de poder realizar un seguimiento en tiempo real del envío.

A parte de la utilización de estos servicios, los clientes cada vez reclaman más inmediatez en la recepción de los envíos, por lo que se creó SEUR Now, servicio el cual entrega el envío en una o dos horas, aunque este solo está disponible en Madrid, Barcelona y

Valencia. Además de los servicios SEUR SameDay y SEUR SunDay, los cuales entregan los productos el mismo día en que se realiza el pedido y en Domingo respectivamente.

## 6. CONCLUSIONES

En este último apartado se van a recoger las principales conclusiones que se han obtenido a lo largo de este análisis estratégico de SEUR, en el que el objetivo principal era analizar y valorar las estrategias y las ventajas competitivas de esta compañía, con el propósito de averiguar cómo mejorar para convertirse en el líder del sector, teniendo en cuenta que, según los grupos estratégicos analizados, SEUR pertenece al de mayor tamaño.

A medida que se ha desarrollado el estudio, se ha podido ir extrayendo y analizando las claves de éxito de esta empresa para lograr el posicionamiento de mercado con el que cuenta. Esto lo ha conseguido gracias a su importante imagen de marca junto con la Responsabilidad Social Corporativa y las estrategias que ha llevado a cabo. Siempre sin olvidar que en este sector hay presente un número importante de competidores que pueden mejorar sus servicios y productos.

Su recurso más valioso es la imagen de marca con la cual obtiene una ventaja competitiva sostenible, ya que cuenta con una trayectoria de 75 años. Además, también son importantes los recursos humanos y los recursos físicos como los vehículos, sin los cuales no sería posible llevar a cabo su actividad.

Esto va ligado a su estrategia competitiva, en la cual tienen gran importancia los recursos humanos y la Responsabilidad Social Corporativa en aspectos legales y sociales gracias al 'DrivingChange' y los vehículos respetuosos con el medio ambiente, como las motos eléctricas, las bicicletas o las furgonetas 0% emisiones. Además, cabe destacar que dentro de la estrategia competitiva se encuentra la colaboración con la Liga Nacional de Fútbol Sala.

Si se analizan los productos, esta estrategia es una diferenciación horizontal, ya que, aunque haya una amplia gama de productos similares a los de los competidores, los consumidores eligen según sus gustos y preferencias.

En cuanto a las capacidades, la más importante es el e-commerce, que junto a los servicios SEUR Pickup, SEUR Predict y SEUR Now, es lo más solicitado por los clientes en los últimos años, por los cambios en el estilo de vida de los consumidores. Este se incluye en

las estrategias corporativas de la empresa, además de la cual, también se encuentran la integración horizontal y la internacionalización. La primera se llevó a cabo con la incorporación de GeoPost en el accionariado de SEUR que paso a ser parte de DPDgroup.

Respecto a la internacionalización, esta se ha podido llevar a cabo gracias ser parte del DPDgroup e impulsada por la obtención de la Certificación de Operador Económico autorizado, por lo que SEUR busca una estrategia de crecimiento para el desarrollo de mercados con el fin de llegar con sus productos y servicios a todos los países del mundo.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- BARNEY, J. (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99-120.*
- BARNEY, J. (1995): *Looking inside for Competitive Advantage. The Academy of Management Executive, 9(4), 49-61.*
- BARNEY, J. B. Y CLARK, D. N. (2007): “*Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*”, Oxford University Press.
- BARNEY, J.B. (1986): “*Strategic Factor Markets: expectations, luck and business strategy*”. *Management Science, vol. 32, n. 10, pp. 1231-1242.*
- BUENO, E. Y MORCILLO, P. (1994): *Fundamentos de economía y organización industrial. Madrid: McGraw-Hill.*
- DELGADO, J.M. (2006): *La internacionalización de la empresa española. Colección estudios CES, Madrid.*
- *Dossier de Prensa de SEUR, 2017.*
- FISHER, L. Y ESPEJO, J. (2011): *Mercadotecnia (4ª ed.). MC Graw Hill.*
- FLAVIÁN, C. y POLO (1997): “*Identificación de patrones de comportamiento estratégico en la gran distribución española*”, *Información Comercial Española (Revista de Economía), número 763, páginas 99-119.*
- GRANT, R. (2006): *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Madrid: Thompson Civitas.*
- GUERRAS, L. A. Y NAVAS LÓPEZ, J. E. (2011): “*La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones*”. Editorial Aranzadi S.A, Navarra.
- GUERRAS, L. A. Y NAVAS LOPEZ, J. E. (2012): “*Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*” Aranzadi, Reimpresión 2012.
- HAX, A. C. Y MAJLUF, N. S. (1997): “*Estrategia para el liderazgo competitivo*”, Granica, Buenos Aires.
- KOTLER, P. (2003): *Los 80 conceptos esenciales de Marketing. de la A a la Z. (D. C. Bilbao, Trad.) Madrid: Pearson Prentice Hall.*

- PORTER, M. (1979): “*The Structure within Industries and Companies’ Performance*”, *The Review of Economics and Statistics*, Volume 61, Issue 2, May 1979, 214-227.
- PORTER, M. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press. New York.
- PORTER, M. E. (1982): *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. CECSA, págs.: 148 y 149.
- PORTER, M. E. (2008): *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. *Harvard Business Review (América Latina)*.
- RIALP, A. (1999): “*Los Enfoques Micro-organizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura*”. *Información Comercial Española*, n. 781, pp. 117-128.
- ROTHAERMEL, F. (2013): “*Strategic Management. Concepts and Cases*”. McGraw-Hill.
- RUIZ, F. M. (1998): “*Relación rentabilidad-riesgo en el contexto de los grupos estratégicos*”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1(7), 33-44.
- SANCHIS, J. R. y CAMPOS, V. (2007): “*La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en la Cooperativas*”. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº59, Octubre.
- VENTURA, J. (2008): *Análisis Estratégico de la Empresa*. Madrid: Paraninfo.

## 8. WEBGRAFÍA

- <https://www.seur.com/es/compania/asi-somos/>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/B2C>
- <http://www.fundacionseur.org/conoce-fundacion-seur/>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Seur>
- <https://www.seur.com/es/compania/nuestro-compromiso/>
- <https://blog.seur.com/la-movilidad-sostenible-ya-es-esencial-en-las-empresas/>
- <http://www.bureauveritas.es/home/about-us/our-business/our-business-certification/area-of-activity/quality/calidad-sello+de+excelencia+efqm>
- <https://logalty.com/>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Business-to-business>
- <https://www.seur.com/es/empresas/servicios-disponibles/>
- <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/el-e-commerce-impulsa-la-facturacion-del-sector-de-la-mensajeria-y-la-paqueteria/>
- <https://www.datosmacro.com/materias-primas/opec>
- <https://www.datosmacro.com/pib/espana>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/General\\_Logistics\\_Systems](https://es.wikipedia.org/wiki/General_Logistics_Systems)
- <https://es.wikipedia.org/wiki/MRW>
- <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- [https://es.wikipedia.org/wiki/Comercio\\_electr%C3%B3nico](https://es.wikipedia.org/wiki/Comercio_electr%C3%B3nico)
- <http://www.visionceg.com/index.php/visibilidad/socios/353-seur-crece-a-dos-digitos-en-internacional-y-e-commerce-e-incrementa-cuota-de-mercado>
- <https://blog.seur.com/bienvenidos-a-dpdgroup/>
- <https://saladeprensa.seur.com/2017/10/04/las-tiendas-conveniencia-ya-una-tendencia-al-alza-e-commerce-espanol/>

- <http://www.europapress.es/economia/transportes-00343/noticia-economia-empresas-seur-impulsa-internacionalizacion-obtener-certificado-facilita-exportaciones-20110606110804.html>
- <https://blog.seur.com/sem-2017-ecomovilidad-seur/>
- <https://saladeprensa.seur.com/2016/09/22/primera-furgoneta-de-reparto-transformada-de-combustible-die/>
- <http://www.seur.com/es/compania/nuestro-compromiso/compromiso-carbon-neutral/transporte-neutro-en-carbono/>
- <https://blog.seur.com/sem-2017-ecomovilidad-seur/>
- <https://saladeprensa.seur.com/2016/09/22/primera-furgoneta-de-reparto-transformada-de-combustible-die/>
- <http://www.equiposytalento.com/noticias/2015/09/16/seur-desvela-su-ventaja-competitiva>
- <http://www.rrhhdigital.com/secciones/rsc/115400/SEUR-lanza-DrivingChange-su-nueva-estrategia-de-RSC>
- <https://www.seur.com/es/compania/nuestro-compromiso/>
- <http://www.ashoka.es/sobreashoka/>
- <https://saladeprensa.seur.com/2018/01/03/seur-la-liga-nacional-futbol-sala-lnfs-cierran-acuerdo-colaboracion-la-nueva-temporada/>