
NEW RULES

NEW GAME

Daniel Cortina

Secretario General & Director de Estrategia ·

SEAT S.A.

AEC – Asociación Española para la Calidad

EN EL **PASADO** TODO GIRABA ENTORNO A
QUIÉN FABRICABA MEJORES
COCHES...

LA PREGUNTA **AHORA** ES...
QUIÉN ENTIENDE MEJOR EL
NUEVO ECOSISTEMA

I

EUROPA DOMINÓ EL COCHE INDUSTRIAL



7%

*Peso de la automoción en el
PIB EU*

13.8 Mn

Empleos directos & indirectos

LA AUTOMOCIÓN COMO POTENCIA DE
LA INDUSTRIA EUROPEA

1. Tn €

Valor añadido bruto (2023¹)

Source: European Commission, ACEA, McKinsey, OICA



STELLANTIS



*EU OEMs de los más
relevantes del sector*

LA CALIDAD ERA LA MAYOR
VENTAJA COMPETITIVA DE LA
AUTOMOCIÓN EUROPEA

*Robustez · Producción a escala · Cero defectos ·
Excelencia en procesos*

NO ES UN PROBLEMA CÍCLICO...

POSICIÓN
DE MERCADO

-13
%

Cuota global de
OEMs
EU perdida desde
2017

ESTANCAMIENTO
DEL MERCADO

-29
%

Registros UE
2025: 11M vs 15M
en 2019

OEM CHINOS EN
LA UE

7%

Market share de
marcas chinas en
EU (2025)

PRESIÓN SOBRE
PROVEEDORES

-31 %

Margen medio de
los proveedores
europeos: 7,4%
(2017) a 5,1%
(2023)

EL TABLERO DE JUEGO HA CAMBIADO

ANTES

HOY



PRODUCTOS
CONDICIONADOS
SEGÚN CONTEXTO
INSTITUCIONAL

*Regulaciones,
incentivos,
requisitos técnicos,
cliente, ...*

DESARROLLO LOCAL
PROTEGE
COMPETITIVIDAD

*Geopolítica, política
industrial y
complejidad
regulatoria*

ECOSISTEMA DE
OEMs CHINOS SE
HA MULTIPLICADO

*CH: marcas EV ~200 vs 20
(2018)
Más competencia, más
presión de precios,
más fragmentación*

NO ES UN PROBLEMA
CÍCLICO...

... ES UN CAMBIO DE
"SECTOR"

*Cuando todos los indicadores caen al
mismo tiempo, no es un problema de
ejecución*

II

EL COCHE SE HA
CONVERTIDO EN UN
PRODUCTO
TECNOLÓGICO

ESTO **NO** ES UNA
TRANSICIÓN
ENERGÉTICA

ES UNA
DISRUPCIÓN
DEL **SECTOR**

ANTES...

MÁQUINA INDUSTRIAL

COMBUSTIÓN

>2.000 PIEZAS MÓVILES EN TREN
MOTRIZ

MÚLTIPLES ECU¹s

INGENIERÍA MECÁNICA

PRODUCTO ''CERRADO'' EN
SOP

ECU = Electronic Control Units

AHORA...

PRODUCTO DEFINIDO POR SOFTWARE

BATERÍA
ELÉCTRICA

~20 PIEZAS MÓVILES EN TREN
MOTRIZ

ARQUITECTURA ELÉCTRICA CENTRALIZADA

SOFTWARE & EXPERIENCIA
DIGITAL

ACTUALIZACIONES ''OTA''

EL MODELO TRADICIONAL NO VUELVE: LA **VENTAJA** SE CONSTRUYE SOBRE **IA, SW Y DATOS**

1

COCHE CONECTADO

*PLATAFORMA MASIVA
DE DATOS*

*50-70% DATOS SE
SUBEN AL CLOUD*

2

OEM CHINOS

*EJEMPLO DE
DISRUPCIÓN
ACELERADA*

*TIME-TO-MARKET
& COSTES
EFICIENTES*

LA CALIDAD SE ESTÁ REDEFINIENDO



ANTES...

AUSENCIA DE DEFECTOS

AHORA...

EXPERIENCIA DIGITAL,
ESTABILIDAD DE SOFTWARE
Y EVOLUCIÓN CONTINUA

III

CHINA YA HA ENTENDIDO EL "NEW GAME"

China no gana por coste.

Sino porque ha optimizado todo el ecosistema alrededor del nuevo producto.

LA VENTAJA DEL ECOSISTEMA CHINO...

1

INTEGRACIÓN VERTICAL

Baterías

Refinado de
materiales

Semiconductores

Electrónica

2

SOFTWARE & VELOCIDAD

Arquitectura
centralizada
(SDV)

Ciclos de
desarrollo

OTA-native
mindset

Transformación de
procesos (IA)

3

EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Digital cockpit

Integración móvil

UX-first

ADAS

4

EFECTOS DE ESCALA

70%+ producción
global de EVs

Curva de
aprendizaje

Competitividad en
precio extrema

75%

*de las baterías globales de EV
producidas en China*

65%

*de las ventas de EVs
vendidos solo en China*

24 meses

*del concepto al mercado en OEMs CH
vs
>48 meses en OEM EU*

230 B\$

*Subsidios del Gob. Chino a toda la
cadena de valor del EV vs <100 Bn en
EU*

IV

LA COMPETENCIA

YA NO ES

OEM VS OEM



“OLD GAME”...

COMPETENCIA INDUSTRIAL

DIFERENCIACIÓN MECÁNICA

EFICIENCIA SUPPLY CHAIN

EXCELENCIA EN SOP

MARCA

FABRICACIÓN A ESCALA

“NEW GAME”...

COMPETENCIA ECOSISTEMA

SOFTWARE

ACCESO A BATERÍAS

ALIANZAS EN SEMICONDUCTORES

DATOS & IA

CUSTOMER EXPERIENCE

VELOCIDAD DE DESARR. & ITERACIÓN

V

TIENE EUROPA LOS ASSETS PARA COMPETIR?

The impact of China's industrial rise on the euro area

China's industrial rise is a key external force influencing euro area trade, production and prices by reducing costs and increasing competitive pressures for euro area producers. The recent expansion of exports from China reflects productivity gains and technological advances that are strengthening the role of China in higher-value manufacturing, although other factors, such as lower costs, are also contributing to this trend. This has led to a loss of market share for euro area producers, impacting their production through s

Driving competition: China's carmakers in race to dominate Europe's roads

Chinese manufacturers are using the electric transition to seize market share, with the UK as their gateway

Chinese EV makers hit record 10.6% market share in Europe

China's EV & Battery Reach Expands Globally: Europe Embraces Chinese Innovation

Strategic stakes: EU sharpens focus on Chinese port ownership

anced technology.

ACTUALIZARSE PARA COMPETIR

+

FORTALEZAS

INGENIERIA

SEGURIDAD & CALIDAD

EXCELENCIA MANUFACTURERA

MARCAS GLOBALES & CONFIABLES

FIDELIDAD DE LOS CLIENTES

-

A DESARROLLAR

VELOC. DESARROLLO

SOFTWARE (SDV)

POSICIONAM. ECOSISTEMAS

CREACIÓN DE ALIANZAS 360°

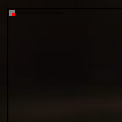
ENTENDER AL NUEVO CLIENTE

ESCENARIOS PARA EL FUTURO DE EU

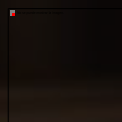
EVOLUCIÓN

POTENCIAR LAS
LIMITACIONES ACTUALES

REQUIERE:



INVERSIÓN



CONOCIMIENTO
TECNOLÓGICO

ALIANZAS

PARTNERSHIPS PARA
MANTENERSE COMPETITIVO



CHINA
GENERA:
VALOR EN EU



EUROPA
APRENDE:
SW, TECH..

BENEFICIO MUTUO

CONDICIONES POLÍTICAS



EUROPA PUEDE COMPETIR...

SI SE **ACTUALIZA**

PARA JUGAR AL

"NEW GAME"



CUPRA
STORY



CUPRA



MUCHAS GRACIAS

NEW RULES - NEW GAME

Daniel Cortina

Secretario General & Director de Estrategia · SEAT S.A.

AEC - Asociación Española para la Calidad