



INFORME ANUAL **2013**



2013 en imágenes



01

22 DE FEBRERO

Se cumple el 20 aniversario de la inauguración de la fábrica de Martorell.



02

5 DE MARZO

El Salón del Automóvil de Ginebra es el escenario de presentación del nuevo León SC, la variante dinámica de tres puertas del León.



08

23 DE OCTUBRE

La planta de Martorell gana el prestigioso premio "Automotive Lean Production" por la calidad y eficiencia del sistema de producción y el espíritu del equipo.



07

19 DE SEPTIEMBRE

La Escuela de Aprendices abre las puertas al nuevo curso con récord de alumnos.



09

7 DE NOVIEMBRE

ASEPA nombra "Personaje Ilustre de la Automoción Española" al Dr. Francisco Javier García Sanz.



10

11 DE NOVIEMBRE

Se inaugura SEAT al Sol, la mayor planta fotovoltaica de la industria del automóvil en el mundo.



03

15 DE ABRIL

Jürgen Stackmann toma el relevo de James Muir en la presidencia del Comité Ejecutivo de la compañía.



04

8 DE MAYO

El León Cup Racer se convierte en la principal novedad de la marca en la 32ª edición del Wörthersee.



06

10 DE SEPTIEMBRE

Se desvela en el Salón de Fráncfort el nuevo León ST, la primera versión familiar del compacto español.



05

2 DE JULIO

La prestigiosa revista británica *Auto Express* nombra al nuevo León Coche del Año 2013 en el Reino Unido.



11

13 DE NOVIEMBRE

Se cumplen 60 años de la producción del 1400, el primer vehículo de la historia de la marca.



12

19 DE DICIEMBRE

El SEAT León consigue el "Premio ABC Mejor Coche del Año 2014" en España, otorgado por un jurado compuesto por periodistas especializados del motor.

VENTAS A
CLIENTE FINAL
355.004 vehículos

MODELOS SEAT

PRODUCCIÓN
PLANTA MARTORELL
390.048 vehículos

MODELOS SEAT **285.574**
AUDI Q3 **104.474**

PLANTILLA BÁSICA
11.458 empleados

INGRESOS
POR VENTAS
6.473 millones de euros

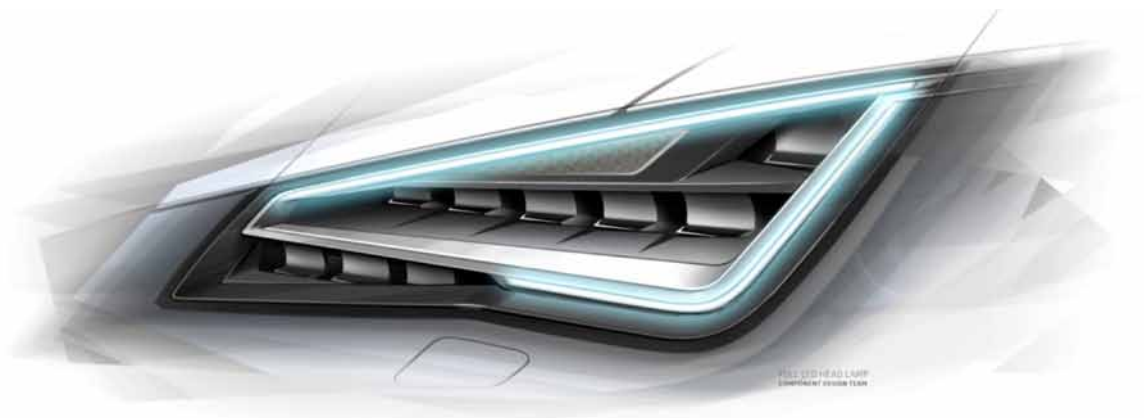
INVERSIONES
337 millones de euros

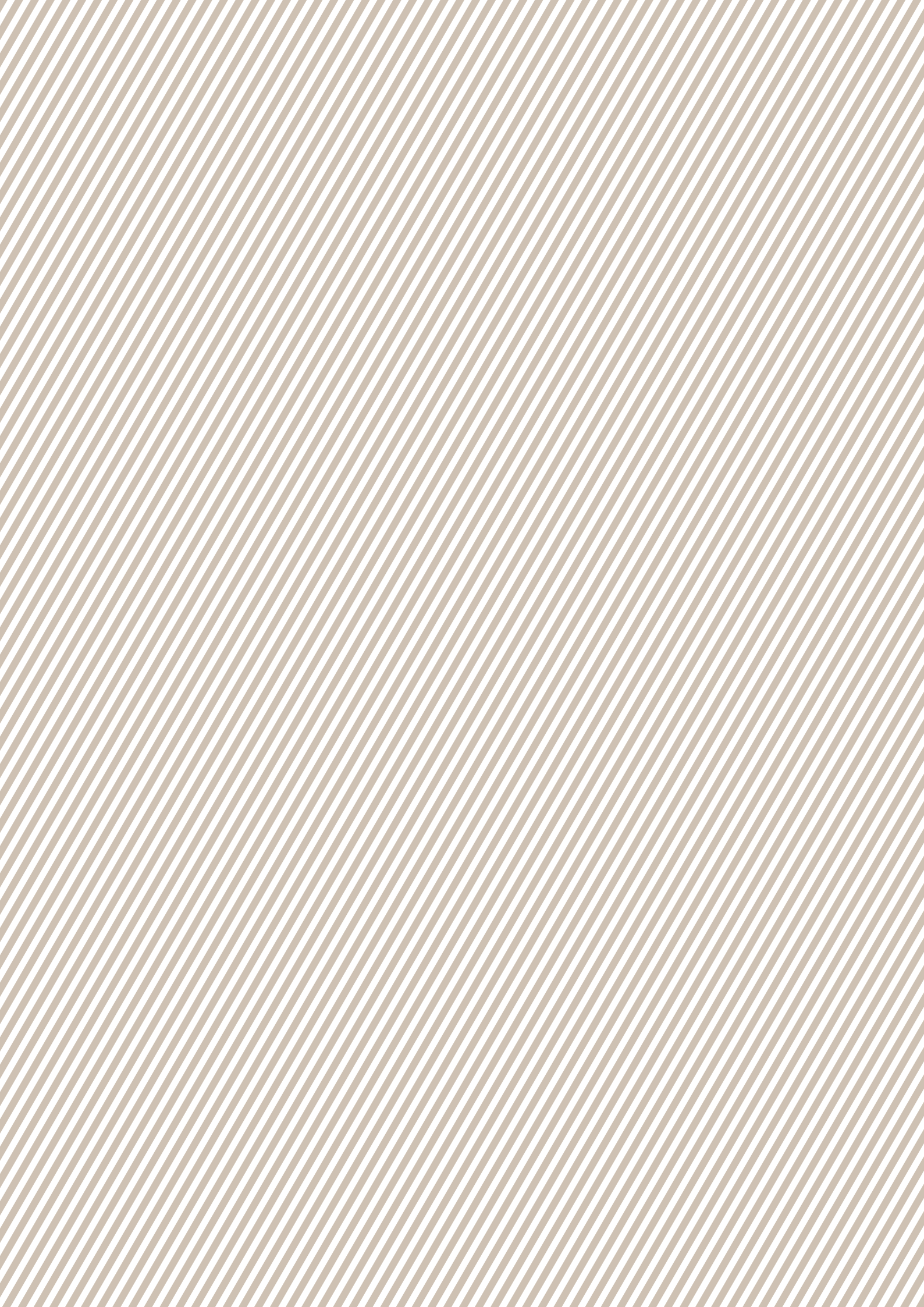
MERCADOS
76 países





INFORME ANUAL **2013**





NUEVO SEAT LEÓN



LA EXPERIENCIA
QUE NOS UNE



NACE UNA NUEVA TECNOLOGÍA PARA DISFRUTAR



El lanzamiento del nuevo León ha liberado el espíritu de SEAT. Somos españoles y alemanes. Nos apasiona la perfección. Nos emociona la tecnología. Somos SEAT, y el nuevo León es el coche que simboliza todo lo que esta afirmación significa. Hemos creado un coche en el que todo

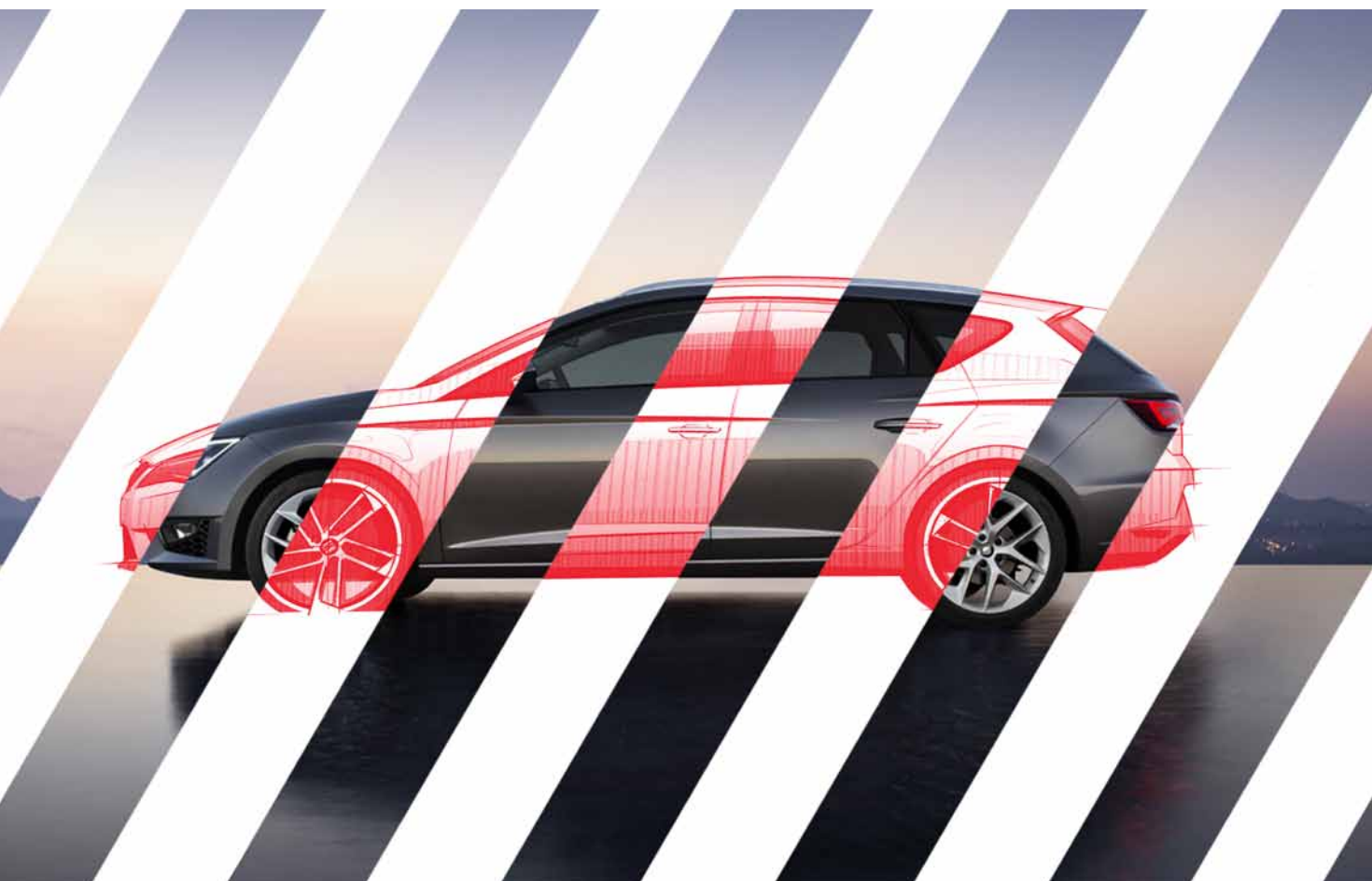
lo que hacemos se traduce en sensaciones para ti. Con el nuevo León, el ADN de nuestra marca sale a la calle para que todo el mundo pueda compartir y experimentar lo que ocurre cuando la tecnología está hecha para disfrutar.



¿Cómo es esta experiencia de la que habla todo el mundo? Dicen que nunca has sentido nada igual. Está en los medios de comunicación, está en las calles, está a tu alrededor... pero no sabrás en qué consiste realmente hasta que lo vivas por ti mismo.

Dicen que le da sentido al diseño. Dicen que le da vida a la tecnología. Tú solo puedes pensar en la diversión que te espera. Quieres ir a por él y empezar a disfrutar de la experiencia.

ATRACCIÓN A PRIMERA VISTA



El perfil del nuevo León es la combinación perfecta de pasión y precisión. Como si fuera un arco, las líneas están tensadas al máximo. Es dinámico. Las proporciones se han optimizado para crear un nuevo estándar de coche compacto. Es un diseño excepcional nacido de las manos de más de 100 profesionales.

No hay vuelta atrás. El nuevo León te seduce desde el primer momento en que lo ves. Su diseño absolutamente moderno te cautiva al instante. Parece esculpido por el viento. Está increíblemente equilibrado. Es sin duda la manera más atractiva de conducir un coche funcional.

DISEÑADO PARA MULTIPLICAR EL PLACER DE CONDUCIR

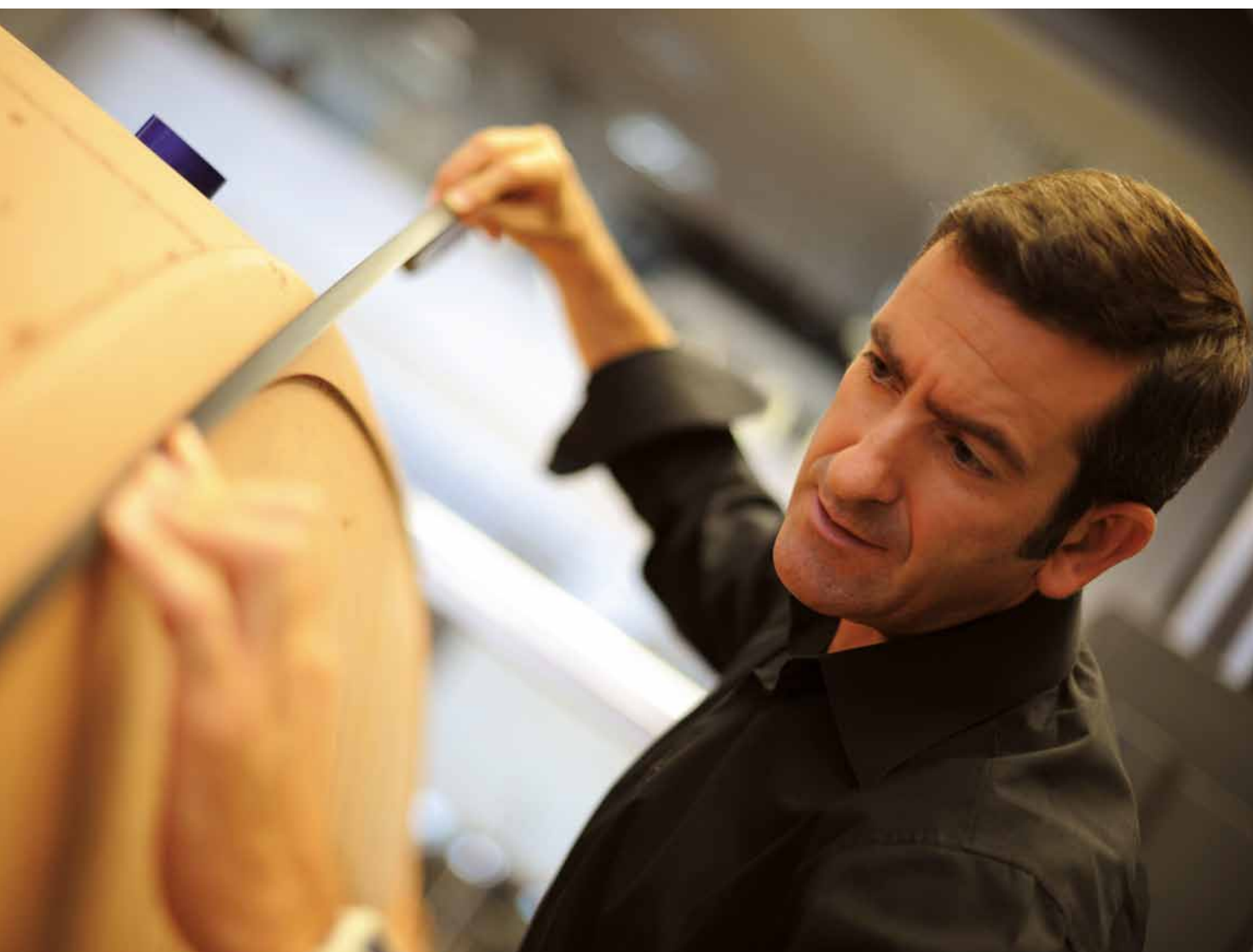
El diseño entra en una nueva dimensión en las manos de nuestros modelistas y artistas 3D. El nuevo León ha sido detalladamente creado en pantalla antes de conseguir el modelo perfecto para una maqueta a tamaño real.

Cuanto más cerca estás, más lo sientes. Todo es exactamente como debe ser. El nuevo León respira diseño en todos los sentidos. Sientes cómo conquista tu mirada y tu mente con un lenguaje de diseño seductor.

LEÓN



UNA PERSONALIDAD ÚNICA, UN CARÁCTER INCONFUNDIBLE



Faros, pilotos, llantas, rejillas, molduras... el nuevo León destila carácter en cada uno de sus componentes exteriores. Cuando la ingeniería de alta precisión se une a las últimas tendencias en diseño, algo mágico sucede.

No importa dónde estés: cuando lo ves, sabes que es el nuevo León. Su personalidad es lo que reconoces en las calles. Está en su mirada. Está en cada uno de los detalles que puedes ver. El nuevo León es único en su especie.

COLORES QUE DESATAN EMOCIONES



Rojo emoción, Blanco Nevada, Azul Alor... la gama de colores del nuevo León es el resultado de dos años de investigación. Es una paleta que ha conseguido una potente expresividad gracias a las últimas innovaciones tecnológicas.



¿De qué color son tus emociones? El nuevo León está tan lleno de vida como tú. Respira un estilo de vida urbano. Puedes escoger el color exterior y las combinaciones interiores que mejor encajen con tu carácter.



UN ESPACIO HECHO A MEDIDA PARA DISFRUTAR

Podría parecer un golpe de inspiración, pero en realidad es el resultado de un trabajo en equipo muy especializado y orientado a la calidad. Dentro del nuevo León, cada detalle ha sido definido con precisión para ofrecer un estándar de confort inigualable. Cada componente combina la innovación tecnológica con un diseño lleno de intención. Como elemento estrella, el salpicadero aporta una experiencia de conducción dinámica gracias a un diseño preciso y pensado para el conductor.

Cuando entras en el nuevo León, encuentras un espacio luminoso, limpio y confortable. Puedes sentir la calidad de los materiales y las texturas. A tu alrededor, superficies tensas y muy marcadas. Líneas y aristas marcan los volúmenes y definen con precisión hasta el más mínimo detalle. Tu vista lo alcanza todo. Tus manos lo alcanzan todo. Cuando sostienes el volante, un espíritu joven y desafiante late en la palma de tus manos.







FIABLE POR NATURALEZA



La fiabilidad está en nuestro ADN. Como parte del Grupo Volkswagen estamos comprometidos con la máxima calidad en cada uno de nuestros procesos. Cada componente del nuevo León ha sido especialmente seleccionado y rigurosamente adjudicado al mejor fabricante. Antes de abandonar la fábrica, nuestro equipo de calidad realiza controles aleatorios para verificar cada detalle. Nuestros responsables de Producto coordinan todos los procesos para conseguir los mejores resultados en cada punto del camino.

Mires donde mires, toques lo que toques, encuentras ese rastro que distingue a la ingeniería avanzada y de máxima calidad. En el volante luce el emblema de una marca en la que confías; la marca de un Grupo con el que te sientes seguro. Estás a punto de empezar tu primer viaje al volante del nuevo León. No sabes lo que va a suceder, pero estás convencido de que te sorprenderá.



CREA TU ESTILO DE CONDUCCIÓN

El nuevo León es dinámico. Combina la tecnología más avanzada de motor con la agilidad del chasis para una conducción superior. El coche se adapta al perfil del conductor para conseguir una verdadera experiencia personalizada al volante.

Empieza el viaje y tus sentidos se estimulan. Es ágil, responde a tus necesidades. Sientes cómo se agarra al asfalto. Tú eliges el modo de conducción: confort, eco o deportivo. El coche se adapta a tu estilo y no al revés.



RESPETUOSO CON LA ECONOMÍA Y LA ECOLOGÍA

El nuevo León es un ejemplo de eficiencia, con un desempeño funcional y ecológico. Años de investigación nos han permitido desarrollar el coche más ligero de su segmento. Su aerodinámica optimizada y los neumáticos “verdes”, entre otras innovaciones, nos ayudan a consumir menos carburante y a ahorrar emisiones de CO₂. Porque respetamos a las personas y al medio ambiente. Esa es nuestra responsabilidad.

No importa cuántas veces cambie la carretera. El nuevo León siempre responde al máximo con el mínimo consumo. Es un ahorro para tu bolsillo y un ahorro para el medio ambiente. Sientes que conducir el nuevo León es la mejor manera de cuidar de tu economía y de cuidar del planeta.



ESPÍRITU “LEAN”



El nuevo León nace de la calidad y la eficiencia del Proceso de Producción de SEAT. Nuestros esfuerzos para alcanzar los más altos estándares en la planta de Martorell han sido reconocidos con el prestigioso “Automotive Lean Production Award”. El valor añadido de nuestros procesos e innovaciones y de tecnologías revolucionarias como la plataforma MQB, marcan un hito en nuestra manera de fabricar automóviles.

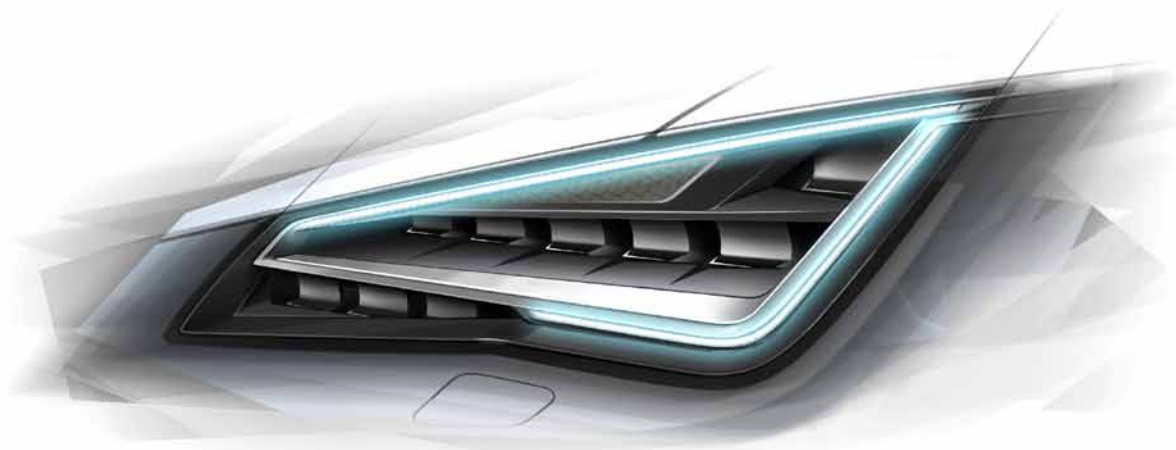
A cada momento, el comportamiento del coche destila carácter. Puedes sentir la perfecta unión de sus partes, la total simbiosis de sus componentes. El nuevo León tiene exactamente lo que necesitas, y nada más. No hay nada que sobre; la calidad de los detalles y los acabados te hacen sentir bien. No hay duda: esto es exactamente lo que se siente en un coche de máxima calidad.



LA LUZ DEL DÍA SIEMPRE VA CONTIGO

La tecnología superior y el diseño más emocional encuentran su máxima expresión en el sistema de iluminación Full LED. El contorno de los faros se ha convertido en una seña de identidad inconfundible del nuevo León. Gracias al talento de nuestros ingenieros hemos incorporado una tecnología superior en nuestro mejor compacto.

Siguiendo la carretera entras en un túnel y, de repente, la oscuridad se llena de luz. Hay más claridad de la que nunca antes habías visto. Tonos blancos y azulados se mezclan en un amplio halo que lo ilumina todo. Puedes percibir que los faros delanteros y los pilotos traseros hablan el mismo lenguaje. Todos se alimentan de la potencia del sistema de iluminación Full LED.



UN VIAJE PARA SER VIVIDO AL MÁXIMO

Los jóvenes talentos de nuestro equipo de HMI (Human Machine Interface) han desarrollado la solución más avanzada de comunicación entre el coche y el conductor. Se llama Easy Connect y ofrece toda la información y entretenimiento a bordo con sólo tocar la pantalla. Es rápido, es intuitivo, y por encima de todo: es seguro. Las nuevas tecnologías encajan en el espíritu joven del nuevo León. La conectividad está asegurada.

Quieres seguir explorando y disfrutar de este momento al máximo. Todo un mundo de entretenimiento está al alcance de tu mano. Teléfono, música, fotos... Ahora suena tu canción preferida. Así es como quieres vivir. El nuevo León está conectado a tu mundo y a tu generación. Se comunica contigo. Te da el control. Iluminación, climatización, GPS... Cualquier cosa que necesites está al alcance de tu mano.



DISFRUTAR, LA ÚNICA PREOCUPACIÓN



El sistema de seguridad y asistencia avanzada a la conducción (ADAS) es el resultado de un intenso trabajo en equipo. Hemos evolucionado nuestros sistemas para incluir las más innovadoras funciones de confort, seguridad y asistencia. El nuevo León se preocupa de todo para que nuestros clientes sólo se preocupen de disfrutar.

Mientras conduces sientes que el nuevo León está cuidando de ti en todo momento. Te avisa si abandonas involuntariamente tu carril; cambia automáticamente la posición de las luces para evitar deslumbramientos; te aconseja que pares y descanses si detecta somnolencia. Prevención y anticipación: esto es tranquilidad.

SIEMPRE A TU LADO



Antes de su lanzamiento, hemos puesto a prueba al nuevo León en las condiciones más extremas. Lo hemos llevado al límite y no podríamos estar más satisfechos de los resultados. No obstante, sabemos que nuestro reto no termina cuando el coche está listo para salir a la calle. Nuestro equipo de expertos en asistencia posventa está en permanente evolución para asegurar un servicio eficiente y de máxima calidad en cualquier lugar del mundo. Porque la proximidad es estar allí donde nuestros clientes puedan necesitarnos.

Te gusta seguir tu instinto y dirigirte siempre hacia nuevas experiencias. Pero eso es algo que sólo puedes hacer cuando sientes que estás respaldado por una marca en la que puedes confiar. El nuevo León te avisa cuando necesita una revisión de mantenimiento y, en caso de fallo, las últimas innovaciones tecnológicas permiten realizar un rápido diagnóstico y cambio de las piezas afectadas. Una red de posventa mundial está siempre cerca de ti para ofrecerte un servicio experto, conectado y coordinado.

DISEÑADO PARA ENCAJAR EN CADA ESTILO DE VIDA

La versatilidad es ser capaz de adaptarse a diferentes necesidades y estilos de vida. El nuevo León se ha diseñado en tres modelos: 5 puertas, 3 puertas y la versión familiar, el ST. Más de 2.000 personas han contribuido desde nuestras líneas de producción a hacer realidad esta excepcional familia de automóviles.

En tu camino te cruzas con otras personas que, igual que tú, conducen con esa característica sonrisa en el rostro. Están al volante del nuevo León. Es el mismo, pero es diferente. Son parejas jóvenes; son amigos en busca de nuevas experiencias; son padres e hijos que disfrutan de un momento especial en familia.





UNA EXPERIENCIA PARA COMPARTIR

El nuevo León es accesible. Creemos que todo el mundo debería disfrutar de la tecnología. Nuestro equipo de Finanzas ha trabajado minuciosamente para ofrecer un precio que haga al nuevo León asequible para el máximo número de personas, y que todo el mundo pueda sentir el ADN de SEAT.



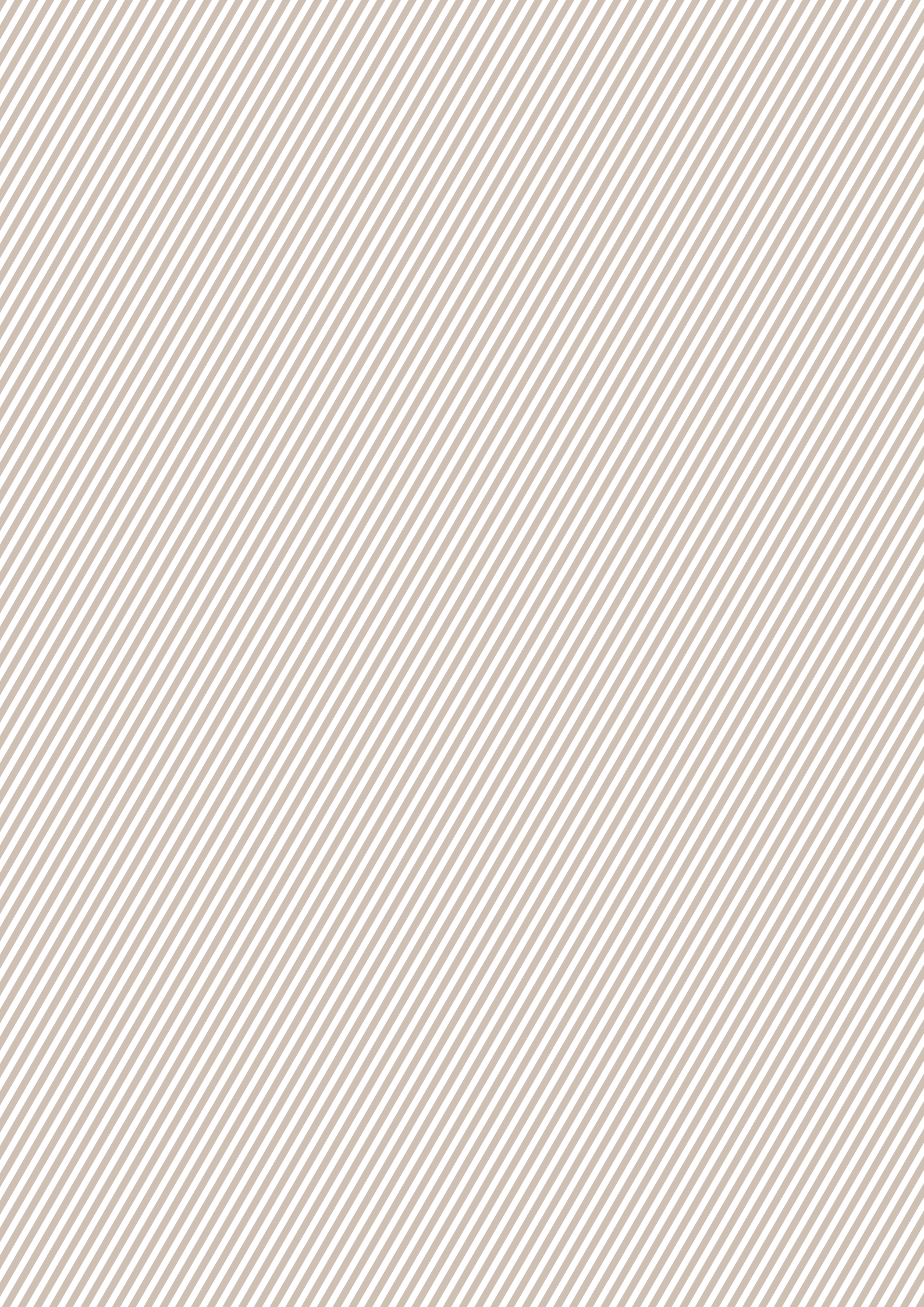
Tu viaje termina y es momento de compartirlo. Ha sido un descubrimiento que no esperabas. El nuevo León marca un nuevo estándar en cuanto a lo que significa el placer de conducir. Es auténtico en todos los sentidos. Y eso no debería ser el privilegio de unos pocos afortunados.

ESTA ES LA EXPERIENCIA DEL NUEVO LEÓN: TECNOLOGÍA PARA DISFRUTAR

El nuevo León es un enorme esfuerzo en equipo que involucra a los que formamos SEAT. Un reflejo de quiénes somos y de cómo nos gusta trabajar: con pasión y precisión, poniendo nuestro corazón y nuestra mente en todo lo que hacemos.

Cuando conduces el nuevo León estás compartiendo este espíritu. Lo notas en cómo te hace sentir. Es un nuevo estándar en diseño y calidad que te proporciona una experiencia de conducción única. Esto es tecnología para disfrutar.





SUMARIO

01 ÓRGANOS DE DIRECCIÓN



Carta del Presidente del Consejo de Administración
34

Carta del Presidente del Comité Ejecutivo
36

Consejo de Administración
38

Comité Ejecutivo
39

02 HISTORIAS Y ENTREVISTAS



Selección española de baloncesto: un equipo de leyenda
44

Juan Mari y Elena Arzak: la receta del éxito
50

Sant Andreu Jazz Band: formación a ritmo de swing
54

De los perfumes de Grasse al Parque de Investigación Biomédica de Barcelona: apasionados por la perfección
60

El nuevo Mediterráneo: un puente entre culturas
66

Crowdfunding: el poder de la financiación colectiva
70



03

INFORME DE GESTIÓN



Actividad Industrial
78

Actividad Comercial
92

Marca y Producto
102

Investigación y Desarrollo
112

Recursos Humanos
118

Responsabilidad Social Corporativa
124

Relaciones Gubernamentales e Institucionales
138

Actividad Financiera
144

04

CUENTAS ANUALES DE SEAT, S.A.



Informe de Auditoría
155

Balance
156

Cuenta de Pérdidas y Ganancias
157

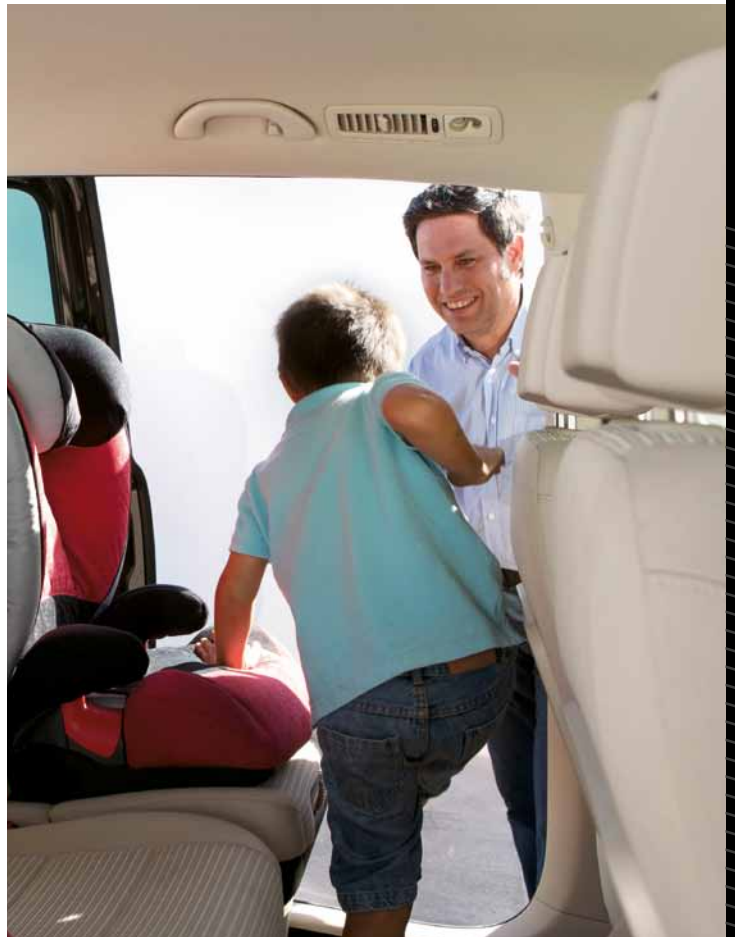
Estado de Cambios en el Patrimonio Neto
158

Estado de Flujos de Efectivo
160

Memoria
162

Anexo 1. Evolución del Activo no Corriente
188

Anexo 2. Sociedades Participadas
192





01

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

Carta del Presidente del Consejo de Administración
34

Carta del Presidente del Comité Ejecutivo
36

Consejo de Administración
38

Comité Ejecutivo
39




TECNOLOGÍA PARA DISFRUTAR

Conectividad, integración y diseño.
Joven de espíritu con una tecnología
sin fronteras que conecta
con el mundo exterior.

Nosotros lo llamamos:
ADN SEAT





 SEAT Ibiza

A professional portrait of Dr. Francisco Javier García Sanz, a middle-aged man with dark hair, a mustache, and glasses. He is wearing a dark suit, a white shirt, and a light blue striped tie. He is seated, with his hands clasped on the back of a dark leather chair. The background is a light-colored wall with faint, stylized line drawings of a car's front end and a steering wheel. The text 'CARTA DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN' is printed in bold black letters to the right of the man.

**CARTA
DEL PRESIDENTE
DEL CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN**

DR. FRANCISCO JAVIER GARCÍA SANZ

Entramos en un nuevo ejercicio con más de seis años de crisis europea a nuestras espaldas, de mayor o menor intensidad, dependiendo del país que se analice. Es la hora de cambiar de ciclo. Damos paso a una nueva era que nos obliga a revisar nuestros modelos de negocio, nuestros valores y a pensar en nuevas formas de hacer las cosas. En esta corriente de pensamiento, un nuevo término se ha afianzado entre las elites políticas y empresariales “reindustrializar la economía”, es decir, recuperar el papel estratégico que ha tenido históricamente la industria en las economías más saneadas.

Y es que, a pesar de la recesión y ante un entorno de mercado complejo, uno de los símbolos de la industria –en este caso del automóvil, me refiero al grupo Volkswagen– prosigue su ascenso mundial y ha sido capaz de batir su récord de entrega a clientes rozando los 10 millones de vehículos. En línea a este ascenso, SEAT se configura como una de las marcas del Grupo que más ha crecido registrando un aumento de las ventas de dos dígitos respecto a 2012. La compañía se ha hecho más fuerte en el Reino Unido y en Alemania, que a nivel de cifras, se ha convertido ya en el primer mercado en matriculaciones. Además, en el universo SEAT, México, Argelia y Turquía se están posicionando a la cabeza de nuestro ranking de países por volúmenes.

En términos macroeconómicos y en relación a los mercados, el mapa mundial de potencias emergentes también está cambiando. Los BRIC (Brasil, Rusia, India y China) han dejado de ser países emergentes para consolidarse como verdaderas potencias político-económicas y en estos momentos ya toman

su relevo las nuevas regiones emergentes, los MINT (México, Indonesia, Nigeria y Turquía). En el Top 10 de mercados de SEAT figuran dos de los cuatro MINT, me refiero a México y Turquía por lo que se prevé un interesante recorrido de la marca en estos países en los próximos años.

El ejercicio 2013 pasará a la historia de SEAT como el año del León. Récord de ventas, récord de premios y un elenco interminable de reconocimientos, un vehículo que roza la excelencia en sus 360 grados. Desde la perspectiva de desarrollo y diseño pero además un modelo a seguir en su proceso de producción, en sus estándares de calidad, en tecnología y precisión. El León, junto con el Ibiza, se configura como el segundo pilar de la estrategia de producto de la compañía pero además, su fuerza y carácter también consolidan el sentimiento de orgullo de todos los que formamos parte de SEAT.

Hemos puesto nuestras miras en el futuro y estamos seguros de que SEAT tendrá éxito con su estrategia 2018, la ampliación de la gama de productos con la incorporación de un nuevo SUV, la continua optimización de costes y el beneficio de las sinergias que afloran dentro del Grupo Volkswagen. Un futuro que afrontamos con esfuerzo, seriedad y con ilusión.




A professional portrait of Jürgen Stackmann, the Chairman of the Executive Board. He is a middle-aged man with short, light-colored hair, wearing a dark blue suit jacket, a white shirt, and a red and white striped tie. He is standing against a dark background with a light-colored wall behind him. The lighting is soft, highlighting his features and the texture of his suit.

**CARTA DEL
PRESIDENTE
DEL COMITÉ
EJECUTIVO**

JÜRGEN STACKMANN



SEAT está viviendo un éxito de ventas conducido por el nuevo León. En 2013, nuestras entregas mundiales crecieron un 10,6%, hasta 355.000 vehículos, el mejor resultado de los últimos cinco años. Con un incremento de más del 44%, el León refleja el futuro de SEAT: un vehículo excelente que ha aunado la opinión de clientes, expertos y medios especializados, como demuestran los premios recibidos y las pruebas comparativas ganadas ante la competencia.

El pasado ejercicio no significó, sin embargo, un cambio de tendencia en el sector del automóvil en Europa y las matriculaciones cayeron un 1,7% en la UE-27. Aun así, crecimos contra la tendencia del mercado en la región, un 11,3%. Europa es todavía una tierra de oportunidades para SEAT. Nuestro récord de ventas en el Reino Unido, en Suiza y en Dinamarca, el crecimiento de más del 20% en Alemania o la recuperación del crecimiento en España son solo algunos ejemplos que nos infunden optimismo en el futuro. Y no solo en Europa, ya que hoy vendemos uno de cada cinco vehículos fuera del Viejo Continente.

Aunque este año no esperamos una gran mejoría en el sector, ya que persisten las dificultades en el entorno económico europeo, se aprecia una ligera tendencia a la recuperación y confiamos seguir creciendo por encima de la media. La familia del León, plenamente disponible con el lanzamiento en 2013 de la versión de tres puertas y la familiar, se amplía este año y sustentará nuestras ventas, junto con los otros modelos de una gama cada vez más amplia. Y más comprometida con el medio ambiente, en la que destacan nuestros vehículos Ecomotive y con gas natural comprimido (GNC).

El incremento en las ventas no se ha traducido en unos mejores resultados financieros, principalmente por la intensa

competencia comercial en Europa y por la amortización de las inversiones realizadas en los nuevos modelos. Por esta razón, en 2013 adoptamos un plan para poder seguir invirtiendo en el futuro y alcanzar la rentabilidad operativa, que se fundamenta en tres pilares: el desarrollo de modelos con gran margen comercial y el incremento de las sinergias del Grupo Volkswagen; el fortalecimiento del área comercial, dando prioridad a la red de concesionarios y a los mercados que aporten más rentabilidad; y la reducción o eliminación de gastos en todas las áreas.

La calidad y la eficiencia de los procesos de producción de la planta de Martorell fueron reconocidas como las mejores de Europa con el premio Automotive Lean Production, otorgado por la revista *Automobil Produktion*. Este galardón supuso una de las mejores noticias del año para una fábrica, que, a pesar del contexto económico, ha aumentado la producción año a año de manera consecutiva desde 2010 y es una de las más modernas y flexibles del Grupo.

En los meses que llevo al frente de SEAT, tras tomar el relevo de James Muir, he percibido el enorme potencial de la compañía y el compromiso y determinación de sus profesionales. El éxito del León puede tener continuidad con un SUV compacto, un paso lógico para nuestra marca por su contribución al crecimiento de la gama y a la mejora de la calidad de los ingresos, como ya ha hecho el León. Sin perder la cautela, podemos decir que circulamos en el sentido correcto para alcanzar nuestros objetivos. Hay buenas razones para ser optimistas.



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidente

Dr. Francisco Javier García Sanz

Consejeros

Martin Mahlke

Matthias Müller

Jürgen Stackmann

Klaus-Gerhard Wolpert

Secretario y Letrado Asesor

Luis Comas Martínez de Tejada

La Junta General Extraordinaria de Accionistas, en la sesión celebrada el 1 de mayo de 2013, aceptó la renuncia presentada por James Muir y acordó el nombramiento de Jürgen Stackmann como nuevo miembro del Consejo de Administración de la compañía con efectos del mismo día.



2

1

8

5

COMITÉ EJECUTIVO

1 Jürgen Stackmann	Presidencia
2 Holger Kintscher	Finanzas y Organización
3 Dr. Andreas Offermann	Comercial
4 Ramón Paredes	Relaciones Gubernamentales e Institucionales
5 Dr. Matthias Rabe	Investigación y Desarrollo
6 Josef Schelchshorn	Recursos Humanos
7 Dieter Seemann	Compras
8 Dr. Andreas Tostmann	Producción

El Consejo de Administración nombró a Jürgen Stackmann nuevo presidente del Comité Ejecutivo de SEAT, S.A. con efectos desde el 1 de mayo de 2013, en sustitución de James Muir.

El Consejo de Administración nombró al Dr. Andreas Offermann vicepresidente de Comercial con efectos desde el 1 de septiembre de 2013, en sustitución de Paul Sevin.



02

HISTORIAS Y ENTREVISTAS

Selección española de baloncesto:
un equipo de leyenda

44

Juan Mari y Elena Arzak:
la receta del éxito

50

Sant Andreu Jazz Band:
formación a ritmo de swing

54

De los perfumes de Grasse al Parque de
Investigación Biomédica de Barcelona:
apasionados por la perfección

60

El nuevo Mediterráneo:
un puente entre culturas

66

Crowdfunding: el poder de
la financiación colectiva

70






HECHO PARA LA CARRETERA

Esculpido por el viento.
Precisión, tensión extraordinaria
y una mirada en su vista frontal
con carácter propio.

Nosotros lo llamamos:
ADN SEAT



 SEAT León



La mejor generación del baloncesto español llega al Mundial de España de este año tras haber cosechado éxitos inimaginables y haber hecho historia en el deporte de la canasta. Pau y Marc Gasol, Navarro, Reyes, Rudy, Ricky, Calderón... Nombres grabados en letras de oro en mundiales y campeonatos de Europa y en plata en Juegos Olímpicos. Un grupo talentoso y con una espectacular repercusión internacional que se ha convertido en uno de los embajadores del éxito del deporte español.

SELECCIÓN ESPAÑOLA DE BALONCESTO

UN EQUIPO DE LEYENDA



Navarro, flanqueado por los hermanos Gasol, besando la medalla de plata de los JJ. OO. de Londres.

A las puertas del Mundial de Baloncesto que se celebrará este verano en España, la expectación es enorme, ya que se trata de una de las citas deportivas más esperadas por los amantes del deporte. Representa, además, un nuevo reto para los protagonistas de la llamada ‘generación de oro’, uno de los mejores equipos de la historia del baloncesto, que competirá como anfitrión. El Campeonato del Mundo será la culminación de un cuento de hadas que ha llevado a España a cosechar tres oros, cuatro platas y dos bronce desde el año 2001.

Pau Gasol, el segundo jugador europeo máximo anotador de la historia en la

NBA, volverá al equipo nacional en esta gran cita, si no ocurre ningún contratiempo. “Jugar el Mundial de España es una de mis ilusiones”. El pívot asegura que este campeonato será duro, pero también muy especial. “Se juega en casa, lo que es un aliciente. Tenemos un equipo muy potente para hacerlo bien. Será difícil, como siempre, pero podemos aspirar a lograr un buen resultado”. “Aunque es decisión del entrenador y de la Federación Española de Baloncesto, me gustaría jugar con España el próximo verano”, reconoce el pívot de los Oklahoma City Thunder Serge Ibaka, otro de los jugadores que estará, más que probablemente, en el Mundial. El

aviso del escolta del FC Barcelona Juan Carlos Navarro es contundente: “A este grupo no se le ha acabado el hambre de seguir ganando títulos”. Y es que el objetivo del equipo es conseguir, solamente ocho años después de celebrar el primero, el cuarto oro de la historia del baloncesto español.

El Mundial 2014 será una cita de gran repercusión. 24 selecciones, entre ellas Estados Unidos, Francia, Argentina, Turquía, Grecia, Lituania y Croacia, competirán del 30 de agosto al 14 de septiembre para subir a lo más alto del podio. Bilbao, Granada, Las Palmas de Gran Canaria y Sevilla albergarán la fase de grupos, y Madrid y Barcelona las



Juan Carlos Navarro, uno de los grandes referentes de España, frente a LeBron James en los JJ. OO. de Londres.

A LAS PUERTAS DEL MUNDIAL 2014, ESPAÑA ES UNA DE LAS GRANDES FAVORITAS

eliminarias de un acontecimiento que contará con 7.000 voluntarios. “Es un evento deportivo, turístico y económico rentable. Dejará instalaciones nuevas o remodeladas, infraestructuras mejoradas y una ‘marca España’ revalorizada”, resume José Luis Sáez, presidente de la Federación Española de Baloncesto. Y es que aunque todavía

faltan meses para la celebración del campeonato, el interés internacional ya es evidente. “Lo tenemos todo para atraer a decenas de miles de personas. Ya lo vivimos en el Eurobasket de España de 2007”, añade Sáez sobre el Mundial 2014, que se verá por televisión en más de 160 países.

Compromiso y espíritu de equipo, las claves del triunfo

El bronce en el Europeo de Eslovenia del pasado año supuso la séptima medalla en los ocho últimos torneos continentales. Un dato espectacular que consolida a España como segunda en la clasificación mundial de la FIBA, solo por detrás de Estados Unidos y a una distancia considerable de Argentina, Lituania, Grecia, Rusia, Turquía y Francia.

El éxito del equipo va mucho más allá. Un estudio de la consultora Personality Media revela que la selección española de baloncesto es el equipo mejor valorado por los españoles. “Modelo a seguir” y “confianza” son los conceptos que la población asocia con esta generación de jugadores. El equipo ejerce con nota su rol de espejo para futuras generaciones. “Además de luchar por las medallas tenemos que dar ejemplo a los que vienen por detrás”, sentencia el jugador del Real Madrid Rudy Fernández.

“Jugar en la Selección es adictivo. Me encanta, lo paso genial y lo disfruto. Jugar a nivel internacional es un reto en el que te enfrentas a nuevos planteamientos y talentos”, reflexiona Marc Gasol. “Es el legado de generaciones anteriores que nos han pasado el testigo. Es mérito de todos”, apunta el pívot catalán de los Memphis Grizzlies. Su hermano Pau es todavía más contundente: “Para mí, estar con la Selección es algo especial, diferente, independientemente de la temporada. Son dos meses en los que disfruto del lujo de ser competitivo y



Los 'jóniors de oro' empezaron a hacer historia en el Mundial de Lisboa.



Ricky Rubio, el base de los Timberwolves, en una acción en el Europeo de Polonia de 2009.

ganar medallas". Por su lado, el base de los Minnesota Timberwolves Ricky Rubio destaca como clave del éxito la unión entre los jugadores. "Si vienes a la Selección te quitas tiempo de vacaciones. Si todos repetimos es para encontrar a los amigos. Cuando vienes aquí lo haces para disfrutar, por el ambiente y por el juego".

"Hay un alto nivel de compromiso. Jugadores NBA a quienes sus clubes han puesto obstáculos no han querido descansar. Más que una selección es un equipo", asegura el escolta del Real Madrid Sergio Llull. "Todos esperamos que llegue el verano para volver, jugar juntos y ser competitivos. El nivel de ambición es altísimo".

Lisboa 99, el punto de partida

El sueño empezó a fraguarse en el verano del 99. Nacieron los 'jóniors de oro'. Un grupo de jóvenes dirigidos por Charly Sainz de Aja irrumpía en el Mundial Júnior de Lisboa derrotando en la final a Estados Unidos (94-87). Raúl López y Juan Carlos Navarro lideraron

un equipo virtuoso en el que jugaban, entre otros, Pau Gasol, Felipe Reyes, Berni Rodríguez y Carlos Cabezas. Con ellos empezaba a escribirse una historia increíble. "El éxito de Lisboa es uno de los mejores recuerdos que tengo con la selección española. Allí demostramos muchísimo, fue el primer granito de arena", recuerda Navarro. "Si soy sincero nunca hubiera imaginado que aquella generación hiciera tanta historia", admite el capitán azulgrana. La decisión del equipo técnico, hace más de 15 años, de fomentar el talento y la personalidad

de los jugadores ha sido fundamental. "Trabajamos para que la táctica estuviera al servicio de los jugadores y no a la inversa. A partir de ahí se ha escrito una gran historia", recuerda Ángel Palmi, director técnico de la Federación.

El salto de estas nuevas promesas a la selección absoluta fue casi inmediato: la generación del 80 tomaba el mando. El verano siguiente, y con solo 20 años, Navarro y Raúl López desembarcaban en Sidney en sus primeros juegos olímpicos con un equipo en el que ya



José Manuel Calderón, celebrando un triple con el banquillo español en los JJ. OO. de 2012 de Londres.



Rudy Fernández machaca el aro ante Dwight Howard en la final ante EEUU de los JJ. OO. de 2008 de Pekín.

despuntaban dos figuras clave: Jorge Garbajosa y Carlos Jiménez. En 2001, en el Europeo de Turquía, se añadían Pau Gasol y Felipe Reyes. Con Javier Imbroda al frente, los imberbes ‘chicos de oro’ cosechaban su primer metal sénior, un bronce. Ese mismo año Pau Gasol batía récords y era elegido con el número 3 en el draft de la NBA, iniciando así su meteórica carrera en Estados Unidos.

En 2002, año en que España ganaba en el Mundial de Indianápolis al anfitrión, Raúl López se unía a la aventura americana con los Utah Jazz. López y el mayor de los Gasol encabezaron la larga lista de jugadores españoles en la NBA que completarían a partir de 2005 José Manuel Calderón, Jorge Garbajosa, Sergio Rodríguez, Juan Carlos Navarro, Rudy Fernández, Marc Gasol, Serge Ibaka, Ricky Rubio y Víctor Claver.

Una década prodigiosa

La asombrosa década del baloncesto español arrancó plenamente en 2003 con la plata en el Campeonato de Europa de Suecia. Pero la explosión de talento, ambición y competitividad se produjo tres años después,

en el Mundial de Japón de 2006, coincidiendo con la entrada en escena de Marc Gasol. El deporte español tocó el cielo con el oro en Saitama en la final ante Grecia (70-47), con el MVP y gran estrella Pau Gasol lesionado. El grupo dirigido por Pepu Hernández lograba el primer oro de la historia del baloncesto español en una cita de alto nivel.

Solo un año después, España consolidó su liderazgo en el Europeo de 2007, cosechando una plata que pudo ser oro si el aro y el tablero no hubieran escupido el último tiro lanzado sobre la bocina por Pau Gasol en la final ante Rusia.

El siguiente hito fue los Juegos Olímpicos de Pekín, en 2008. En la final ante un *Dream Team* formado por las estrellas estadounidenses,

España mantuvo en vilo a cientos de millones de espectadores en uno de los mejores partidos de la historia del baloncesto tras tutear durante 40 minutos a la mayor potencia de este deporte. El mate de Rudy Fernández sobre el gigante Dwight Howard está inmortalizado en la memoria. A pesar de que un jovencísimo Ricky Rubio también empezó a deslumbrar por su magia con una pelota de baloncesto en las manos, LeBron James, Kobe Bryant y compañía se impusieron por 107-118. Fue un paso más del grupo español, que se atrevió a poner en entredicho la supremacía mundial de los americanos.

La confirmación del fenómeno de la Selección se acentuó en los Europeos de 2009 y 2011, en



La selección española, festejando en la pista el oro conseguido en el Europeo de Polonia de 2009.

TALENTO, AMBICIÓN Y ENTREGA SON LAS CLAVES DEL ÉXITO DEL EQUIPO

Polonia y Lituania respectivamente. La autoridad con la que España ganó dos oros fue abrumadora. El equipo seguía en la élite sin perder un ápice de competitividad. “Una de las particularidades de este grupo ha sido siempre aparcar el deseo de protagonismo individual”, asegura el entrenador de entonces, Sergio Scariolo. “El alto nivel de competitividad ha estado siempre presente. Además del talento, se trata de un grupo inquieto que quiere progresar en su conocimiento del baloncesto. Son personas apasionadas por el juego”.

En los Juegos Olímpicos de Londres de 2012 España rozó de nuevo la gloria ante Estados Unidos, aunque finalmente tuvo que conformarse con la plata

(100-107). La fortaleza mental de los españoles llevó al límite el partido y a los americanos, pero la estrella de la NBA Kevin Durant evitó que España sumara un hito casi imposible. La década prodigiosa se completó el pasado verano, en 2013, con un bronce en el Europeo de Eslovenia. Un metal más que meritorio debido a las sensibles bajas que presentó España. Pese a ello, el grupo volvió a tirar de compromiso para dejar al equipo en el podio. “El cuarto puesto habría sido una marca negativa para nuestra generación. Ganar el bronce fue muy positivo”, asegura el base de los Dallas Mavericks José Manuel Calderón.

Nadie olvidará los logros de este privilegiado grupo de jugadores, que desde 2003 ha cosechado ocho medallas. Un largo camino que empezó a labrarse un 25 de julio de hace 15 años en Lisboa, cuando un grupo de chicos hasta entonces desconocidos estrenaba su mayoría de edad con una hazaña impensable. Este éxito puso al baloncesto español en la primera línea del panorama deportivo mundial y tendrá su culminación este verano con el Mundial que se celebra en España.

UNA GENERACIÓN DE ORO



2006
Mundial Japón
2009
Europeo Polonia
2011
Europeo Lituania



2003
Europeo Suecia
2007
Europeo España
2008
JJ. OO. Pekín
2012
JJ. OO. Londres



2001
Europeo Turquía
2013
Europeo Eslovenia

JUAN MARI Y ELENA ARZAK

LA RECETA DEL ÉXITO

Pese a estar separados por más de dos décadas, Juan Mari Arzak y su hija Elena se han puesto de acuerdo para que cualquiera que entre en su restaurante salga de allí con la sensación de haber estado en el cielo. El salvoconducto para viajar a las estrellas tanto puede ser un trufón de chocolate como una merluza del Cantábrico. En todo caso, los ingredientes que nunca faltan son entusiasmo, trabajo colectivo e innovación.

Sentado junto a la gran mesa de mármol de su cocina, Juan Mari Arzak intenta explicar la receta que le ha llevado al éxito mientras aterriza cerca de él un plato de cocochas. “Lo más importante es tener un buen producto. Pero también cuenta el trabajo y la herencia de cuatro generaciones. Y luego, claro, ponerle ese puntito de pasión y de creatividad”, cuenta el chef ante la atenta mirada de su hija Elena, que aprendió a cocinar con 11 años, cuando su abuela todavía llevaba la cocina del restaurante y le dejaba ayudar a cortar las verduras en tiras.

Pero de eso hace ya mucho tiempo. Ahora, Elena Arzak es una de las cocineras más importantes del planeta, como demuestra que en 2012 fuera nombrada mejor Chef del Mundo en

la categoría de mujeres por la revista británica *Restaurant*. En cuanto a su padre, sigue exhibiendo a sus 71 años la misma frescura que la merluza de dos kilos y medio que sujeta entre las manos e idéntica vitalidad que cuando recibió en 1974 el Premio Nacional de Gastronomía al Mejor Jefe de Cocina. Su restaurante, Arzak, figura entre

los mejores del mundo y goza de la máxima calificación –tres estrellas– de la Guía Michelin, y Ametsa (palabra que en euskera significa “sueño”), el establecimiento que los Arzak abrieron en Londres en marzo de 2013, obtuvo una estrella adicional tan solo seis meses después de la inauguración.





“LO MÁS IMPORTANTE ES TENER UN BUEN PRODUCTO, PERO TAMBIÉN CUENTA LA HERENCIA DE CUATRO GENERACIONES”, DICE JUAN MARI

unos 40 platos nuevos. Hay que estar abierto a todo. Cualquiera te puede dar una buena idea. Por esta razón hay que ser humilde al escuchar y no perder la capacidad de asombro”, indica un momento antes de volverse a levantar de la mesa para supervisar un plato que requiere de su bendición.

De tal palo tal astilla

Pero... ¿Cómo lleva Juan Mari trabajar con su hija Elena? ¿Discuten? Y, sobre todo, ¿quién manda en Arzak?

“Él”, responde Elena, tras aclarar que pese a ser de dos generaciones distintas su posicionamiento frente a valores como la innovación, la ambición, la formación o la sostenibilidad es muy parecido al de su padre. “¿Por qué discutimos? –repite la pregunta–. Por muy pocas cosas. Por poner un ejemplo, en la generación de mis padres decir que estabas cansada era tabú. Sin embargo, en la mía lo dices y no pasa nada. Recuerdo que la primera vez que se lo dije a mi padre no me entendía”, indica Elena buscando los ojos de su padre.

“Igual mando un poquito más yo...”, reconoce sonriendo Juan Mari, aunque no tarda ni un segundo en precisar: “Somos un tándem, ya que sin Elena esta cocina sería imposible”. “Nosotros dos podemos discutir –vuelve a intervenir Elena–, pero en el buen sentido.

Estamos, pues, frente el sumo sacerdote de la nueva cocina vasca y ante su heredera culinaria, que últimamente se entretiene intentando recrear efectos 3D en la comida. “Sí, pero no me ha salido. ¡Al final quedó un churro! Tendré que seguir investigando”, dice divertida Elena en respuesta a con qué nuevos “prototipos” trabaja ahora mismo.

Por lo que respecta a su padre, no hace tanto vio a un grafitero en la parte vieja de San Sebastián y al llegar al restaurante se le ocurrió meter en un *spray* zumo de perejil y salsa de chipirón para con ese chorro negro y verde decorar un huevo. “Tenemos una cocina de investigación, pero sin perder las raíces vascas. Cada año hacemos



Los platos de Arzak son la culminación de un trabajo colectivo.

una metáfora, comer aquí viene a ser para el estómago lo más parecido a un cumpleaños feliz. El festival para las papilas gustativas arranca con el pudín de kabarroka (uno de los platos que lanzó a Juan Mari al estrellato) y prosigue con el crómlech de mandioca y huitlacoche (un hongo comestible que crece pegado al maíz cuando las lluvias son abundantes), la manzana sanguina de remolacha, el huevo acompañado de “hojas lácteas”, el bogavante “mar y huerta”, el ciervo con tupinambos enyesados y castañas fritas y su jugo... Eso, por no hablar de las sorpresas, caso del rape “pitonisa” (una bola verde crujiente elaborada con hojas de almidón de arroz y patata), del chorizo con tónica, del lomo de lubina “acunado” sobre un iPad que proyecta imágenes de olas de mar contra las rocas o de la caja de herramientas de chocolate (tornillos, tuercas, etc.) que enaltece los postres.

Sin embargo, que nadie piense que estas propuestas son un simple divertimento, pues detrás de ellas hay meses de intenso trabajo. “El crómlech de mandioca y huitlacoche nos costó, por ejemplo, alrededor de un año, porque el crujiente no era crujiente y se humedecía cuando le poníamos algo en el interior. También nos llevó bastante tiempo dar con el sabor, ya que al principio sabía mucho a foie y le añadíamos kéfir”, cuenta Elena tras reconocer que ser una empresa familiar no impone a los Arzak ningún límite a la hora de innovar. “Si tuviera que expresarlo en proporciones, diría que Arzak es un 40% tradición y un 60% modernidad”, cuantifica.

El arte de conjugar modernidad y tradición

Y es que, aunque se desconozca, muchos de los llamativos sabores “made in Arzak” remiten a la cocina vasca de toda la vida. “Se trata –explica Juan Mari– de conocer el fundamento de lo que le gusta a tu pueblo y de trabajar sobre él”. Y también de arriesgar para que comer se convierta en una experiencia que

Tengo que decir que mi padre creyó en mí desde el principio. Gracias a su complicidad, y a que me ha dejado hacer muchas cosas en la cocina, aunque sin dejar de ser muy exigente. Sin él, nunca hubiese llegado a ser quien soy”.

En la práctica, padre e hija son como el *yin* y el *yang*. Así, mientras Elena es introvertida, madrugadora y un encanto, su padre habla de manera torrencial, presume de haber sido “un golfo sano” y es más desordenado, aunque por encima de estos atributos es, sobre todo, un personaje entrañable que se desvive por sus invitados (sean conocidos o no) y que vive su profesión con la pasión de un primer amor.

Un día en casa de los Arzak

Pero sí comer en la mesa de mármol de la cocina es una experiencia inolvidable, no lo es menos degustar el menú que ofrecen Juan Mari y Elena Arzak en su restaurante del Alto de Miracruz, situado en la parte este de San Sebastián, en un lugar donde antes había una tasca en la que se servían vinos de muy dudosa calidad, razón por la que muchos guipuzcoanos llaman a este sitio “Vinagres” en recuerdo de aquellos caldos. Por hacer



Juan Mari y Elena Arzak comentan, divertidos, la carta de su restaurante.

“MI PADRE ME HA DEJADO HACER MUCHAS COSAS EN LA COCINA, AUNQUE HA SIDO MUY EXIGENTE. SIN ÉL, NUNCA HUBIESE LLEGADO A SER QUIEN SOY”, RECONOCE ELENA

involucre a los cinco sentidos. Por ello, los Arzak trabajan con 1.500 especias y condimentos muy diversos.

“Me acuerdo una vez –toma la palabra Elena– que le dije ‘mira, aita (en euskera, “padre”), yo quiero hacer una tortilla de chocolate’. Cuando la tuvimos se la llevé a mi padre y me dijo: ‘qué buena está, qué textura tan estupenda, pero qué fea es...’. Así que estuvimos dándole vueltas y le pusimos una salsa y un crujiente que, por un lado, le iba muy bien a la receta y que, por otro, la embellecía un poco, y unas flores, pero seguía muy fea... Total, que llega mi padre al cabo de una semana y me propone cortarle las puntas a la tortilla. ‘Mira, Elena’, me acuerdo que me dijo, ‘continúa estando fea, pero nos vamos a arriesgar y vamos a ver cómo reacciona la gente, y si reacciona mal, pues la sacamos’. Así que el día que salió al comedor ‘la tortilla fea de chocolate’, como decidimos llamarla, estábamos los dos muertos de miedo, pero tuvo mucho éxito. Fue entonces cuando mi padre me dijo algo que no he olvidado: ‘Elena, para avanzar en la vida hay que tomar riesgos, porque si no, nunca progresas’”.

De hecho, tanto Juan Mari como Elena Arzak tienen muy en cuenta los comentarios de sus clientes para seguir mejorando a diario. “La excelencia nunca se alcanza –recuerda Juan Mari–, así que lo único que podemos hacer es trabajar lo mejor posible para que el cliente salga por la puerta contento”. “La gente –indica Elena– puede llegar a pensar que no la escuchamos, pero la escuchamos más de lo que se imagina”, hasta el extremo de que cuando algún

comensal le comenta al padre o a la hija que esperaba más de algún plato, ambos se pasan unos cuantos días dándole vueltas al asunto por si existe margen de mejora.

Pensar local para cocinar global

Pero si la cocina que reivindican los Arzak remite a viejas recetas vascas –“mi padre y yo siempre vamos a ser cocineros vascos porque los gustos vascos están siempre en nuestras mentes”, confiesa Elena– no lo es menos que tanto ella como él están abiertos al mundo.

Al respecto, si Juan Mari hizo en su día prácticas en restaurantes de referencia como Paul Bocuse o Troisgros (ambos en Francia), su hija Elena no le ha ido a la zaga y en su momento decidió estudiar en Lucerna (Suiza) para perfeccionar su alemán, antes de peregrinar a algunas de las mecas de la alta cocina europea: Le Vivarois (París, ya desaparecido), Louis XV (Montecarlo), Le Gavroche (Londres), L’Antica Osteria del Ponte (cerca de Milán)... Pese a ello, les gustaría seguir viendo mundo para ampliar su repertorio gastronómico. “Hombre, me gustaría seguir viajando por el paladar como si fuera una carretera. Me gustaría ir a Laponia, hacer un agujero en el hielo y coger un pescadito y comérmelo. ¡He

visto tantas cosas! He visto insectos...”, comienza a enumerar Juan Mari Arzak. “Yo soy un poco como mi padre: si me tengo que comer un saltamontes, pues me lo como”, reconoce Elena. “Salir al extranjero sirve, sobre todo, para abrir la mente, porque cuando estás fuera eres mucho más receptivo”, indica esta donostiarra nacida en 1969.

Sin embargo, cuando se les pregunta a padre e hija cómo les gustaría ser recordados ambos responden al unísono: como cocineros vascos. “Nos hace mucha ilusión cuando nos hablan de mi abuela, de lo bien que cocinaba, de lo buena persona que era. Lo importante es la labor de transmisión de cocina que estamos haciendo desde hace cuatro generaciones”, destaca Elena, mientras su padre asiente con la cabeza. Y es que, pese a estar separados por 27 años, cuando se trata de cocinar padre e hija se convierten en un mismo apellido: Arzak.



Juan Mari y Elena trabajan con 1.500 especias y condimentos muy diversos.



SANT ANDREU JAZZ BAND

FORMACIÓN A RITMO DE SWING

Sant Andreu es un tranquilo barrio de Barcelona, muy lejos de Nueva Orleans. O quizás no tanto. Desde hace siete años es el hogar de la Sant Andreu Jazz Band, un grupo formado por una treintena de músicos de entre seis y veinte años liderado por el músico Joan Chamorro. Un proyecto pedagógico que demuestra como pocos que la formación y la pasión son requisitos indispensables para triunfar.

La historia de la Sant Andreu Jazz Band es la de un éxito cocinado a fuego lento, sin prisas ni grandes ambiciones. Los jovencísimos músicos de la banda –la mayoría no llega a adolescentes– han publicado tres discos, han protagonizado el documental *Sant Andreu Jazz Band. A film about kids and music*, premiado en todo el mundo, y ya han pisado escenarios míticos como el Palau de la Música de Barcelona, acompañados de grandes del jazz como el saxofonista Scott Hamilton, el trompetista Terell Stafford o el trombonista Wycliffe Gordon. Además, la banda actúa como un vivero del que han salido jóvenes prometedores como Andrea Motis, una voz dulce que muchos ya comparan con Norah Jones.

La idea de formar una banda surgió de la siempre atareada cabeza de Joan Chamorro, profesor de la escuela municipal de música del barrio,



Jesse Davis, convertido en un integrante más de la Sant Andreu Jazz Band.

cuando observó que algunos de sus alumnos tenían ese impulso interior que les hace ignorar las partituras y dejarse llevar por el *swing*. Con los más apasionados por el jazz, en 2005 formó un grupo que ensayaba en horas extras y básicamente de oído. “No trabajamos únicamente desde el papel sino directamente de

las fuentes, escuchando a buenos referentes, tomándolos como modelo y afinando la manera en que queremos sonar”, reflexiona Chamorro, el alma de un proyecto musical y pedagógico a partes iguales. “Lo importante es qué te aporta la música como ser humano. Es un arte que tiene que hacerte mejor persona, tiene que moverte por dentro”.



Eva Fernández es una de las saxofonistas con más futuro.



“LA MÚSICA ES UN ARTE QUE TIENE QUE HACERTE MEJOR PERSONA, TIENE QUE MOVERTE POR DENTRO”

Saxos, clarinetes, trompetas, trombones o violines suenan aparentemente igual que en un conservatorio, pero la diferencia radica en que los músicos de la Sant Andreu Jazz Band no trabajan por un objetivo, un examen o un título que conseguirán al cabo de una década. Chamorro insiste en inculcarles el valor del presente: esa es la esencia de su método. “Cuando me preguntan cuál

es nuestra meta siempre digo que no la hay. Lo verdaderamente importante en la enseñanza es el camino. Lo único que hacemos es esforzarnos en lo que nos gusta. Hay que disfrutar. Si luego la música puede ser el *modus vivendi* de los chavales, genial”, asegura convencido el director.

Su filosofía ha encajado a la perfección con los niños, a los que enseña tres veces por semana. La banda ensaya desde hace un par de años en la sede del Taller de Música en el centro cultural Can Fabra de Sant Andreu. El grupo incorpora nuevos músicos cada año y para entrar en la banda más que virtuosismo es necesario demostrar ganas de aprender y gusto por el jazz. No hay castings ni estrictos procesos de selección; Chamorro se fía de su oído y de su intuición. Los niños entran

con conocimientos diferentes, así que muchas veces abre su casa para impartir clases de refuerzo. “El nivel con el que llega cada niño es algo secundario, lo que quiero es que toquen y sientan que crean música desde el primer día”, asegura.

La organización del día a día es un delicado equilibrio entre músicos de edades y niveles distintos. Al contrario de lo que ocurre en las escuelas más convencionales, aquí la edad no es determinante. Los integrantes de la banda suelen ensayar dos días en pequeños grupos en función de su instrumento y un día a la semana se reúnen los 30 para tocar todos juntos.

Basta colarse en uno de los ensayos para apreciar que la pasión por la música es lo que les mueve. Hay disciplina y regañinas a quien no ha hecho los deberes, sí, pero también ojos cerrados que se dejan llevar e improvisan momentos mágicos. Abril Saurí tiene doce años y toca la batería desde los cinco. Entró en la



Abril Saurí y los hermanos Pau y Nil Galgo repasan las partituras.



Víctor Carrascosa, uno de los trompetistas más jóvenes de la banda.

banda porque Chamorro la vio entre el público en un concierto y seguía a la perfección el tempo con los pies. “El jazz es muy divertido, es una música que inspira”, dice abriendo los ojos y con una madurez impropia de su edad. Su compañera Alba Esteban tiene catorce años y empezó hace siete a tocar el saxo alto y el saxo soprano desde cero. Ahora confiesa que el jazz le ha cambiado la vida. “Me estoy planteando estudiar música de manera profesional. Sin Joan, nada de esto hubiera pasado”.

Todos los alumnos-músicos de la Sant Andreu Jazz Band remarcan además que aprenden y enseñan al mismo tiempo. Marc Martín es el pianista y el músico con más experiencia –tiene 20 años–, así que los más pequeños se fijan en él con la admiración de quien mira a un hermano mayor. Martín bromea cuando dice que la banda ya le parece “una guardería” pero no deja de sorprenderse con lo que hacen niños de seis años poco más grandes que una trompeta. No tardará mucho

en dejar la banda y dar paso a los que vienen detrás. Su idea es estudiar jazz en Nueva York o Ámsterdam y mientras llega el momento, no falta a ningún ensayo.

La humildad como base del trabajo

No es fácil gestionar un grupo tan heterogéneo, con niños de todas las edades y con muchos de ellos entrando de cabeza en la adolescencia, pero ahí está la mano izquierda de Chamorro. “Intento generar buena energía, y al mismo tiempo quiero que sean conscientes de que todo esto que les está pasando no es casual”. Chamorro es el encargado de poner los pies en la tierra al que empieza a despistarse por la creciente atención mediática, y de que la humildad no desaparezca a medida que los éxitos de la banda son más notables. Los propios chavales dicen que ensayan igual y con las mismas ganas para actuar en el Auditori de Barcelona que en el festival de jazz de una pequeña localidad.

“¿LA META? NO HAY. LO VERDADERAMENTE IMPORTANTE EN LA ENSEÑANZA ES EL CAMINO”

Además, Chamorro y los propios alumnos aseguran que la música les ayuda a trabajar la concentración, lo que es muy útil en el colegio. Y los beneficios no son solo académicos. El director puede relatar decenas de ejemplos de alumnos que vencieron su timidez o falta de autoestima armados con un instrumento. Joan Chamorro es el director de la banda, pero también el compañero, consejero y padrino musical. Él se encarga de que en los conciertos haya momentos de lucimiento para todos, y fenómenos como el de Andrea Motis quedan diluidos cuando ensayan. Nada de protagonismos ni divismos incipientes. Todos son iguales.



Andrea Motis, la estrella emergente

Joan Chamorro reconoce que el éxito de Motis, que con solo 18 años es una de las figuras del jazz más prometedoras del panorama internacional, le ha sorprendido, porque no es algo habitual tratándose de este género musical. Hace cuatro años se publicó el disco *Joan Chamorro presenta a Andrea Motis* y desde entonces el interés por la cantante ha crecido como la espuma. Los dos forman un singular tándem musical, han publicado juntos tres CD, han colaborado en una decena de proyectos y reciben peticiones de conciertos de medio mundo. Y no solo eso: hace unos años varias discográficas se interesaron en producir su incipiente carrera musical, pero los dos acordaron frenar el torbellino. Andrea sigue con su rutina diaria, ensayando con la Sant Andreu



Andrea Motis, una estrella emergente del jazz.

La pequeña Elsa Armengou, tras protagonizar un dueto de trompetas con Wycliffe Gordon.

Jazz Band. Su hermana Carla también forma parte del grupo.

“Ahora solo tiene 18 años, y toca el saxo y la trompeta a un nivel excepcional. En el jazz hay gente muy buena, pero lo de Andrea no ha pasado nunca”, explica emocionado Chamorro, que subraya que todo ha sido muy natural y que tiene una manera de sentir la música “increíble”. Pero la Sant Andreu Jazz Band sigue ofreciendo resultados. Recientemente Chamorro ha repetido la fórmula que triunfó con Motis y ha apadrinado a otra de las integrantes de la banda, la saxofonista y vocalista Eva Fernández. Ya tienen disco en el mercado y el éxito de su debut en el Festival de Jazz de Barcelona de 2013 es la confirmación de que la joven es otra apuesta ganadora.

De Sant Andreu al mundo

El peculiar método de aprendizaje de la Sant Andreu Jazz Band y su música empiezan a traspasar fronteras. La banda se autogestiona con la venta

de entradas, CD y DVD, por lo que tocar lejos de Barcelona requiere un esfuerzo extra. Ya han actuado en Francia y Andorra, en julio irán a Suiza y han sido invitados a tocar en Latinoamérica. Pero Chamorro se muestra cauto y prefiere no echar las campanas al vuelo. De momento puede concentrarse en lo que ya ha conseguido. Nunca se hubiera imaginado dirigir a un grupo de niños en el Palau de la Música de Barcelona con músicos a los que ha venerado toda la vida. Jesse Davis, Terell Stafford o Wycliffe Gordon, mitos vivientes del jazz, actuaron con niños como Elsa Armengou, que con solo seis años propició algunos de los momentos más emotivos de la corta historia de la banda. “Cuando actuamos con músicos a los que admiro y me dicen que estamos haciendo un gran trabajo mi satisfacción es inexplicable”, señala Chamorro lleno de orgullo.

El profesor tiene claro que sus jovencísimos músicos van creciendo

y tal como llegaron, se irán. Pero el futuro no corre peligro. La Sant Andreu Jazz Band tiene savia nueva, cada año hay incorporaciones y el relevo es tan natural como sorprendente. En pocos años serán cientos los niños que hayan pasado parte de la mejor etapa de su vida tocando jazz. Que más adelante se dediquen a la música de manera profesional es otra historia. Mientras tanto, el barrio de Sant Andreu estará un poquito más cerca de Nueva Orleans.

LOS JÓVENES MÚSICOS HAN COMPARTIDO ESCENARIO CON ESTRELLAS COMO SCOTT HAMILTON, JESSE DAVIS Y TERELL STAFFORD



El director trabaja día a día con una banda de 30 niños y adolescentes.

DE LOS PERFUMES DE GRASSE AL PARQUE DE INVESTIGACIÓN BIOMÉDICA DE BARCELONA APASIONADOS POR LA PERFECCIÓN

¿Qué tienen en común una 'nariz' que selecciona fragancias entre miles de posibilidades y un científico que investiga el comportamiento de las células de la levadura? Además de un trabajo apasionante comparten su amor por la perfección. Viajamos a Grasse, una apacible localidad de la Provenza francesa convertida en la cuna del perfume. Y en Barcelona, visitamos el Parque de Investigación Biomédica, un referente en Europa que ofrece resultados asombrosos. La perfección no es la meta, sino el camino hacia la excelencia.

Grasse es una encantadora ciudad a caballo entre Niza y Cannes, en una situación privilegiada entre el Mediterráneo y los Alpes Marítimos. Situada en lo alto de un valle fértil y con un microclima especial, reúne todas las condiciones para convertirse en la capital mundial de los aromas. Sus callejuelas medievales dieron a luz hace más de 300 años a los primeros perfumes del mundo. Hoy, los alrededores de Grasse albergan más de 40 fábricas de esencias y de aquí sale el 7% de la producción mundial de perfumes. Una industria que ha sabido adaptarse a los tiempos sin perder el *savoir faire* de los artesanos de antaño.

Una de las empresas que mejor representa el espíritu de Grasse es Galimard, que toma el nombre de Jean de Galimard, un visionario aristócrata que a mediados del siglo XVIII empezó



Grasse es una tranquila villa medieval en el corazón de la Costa Azul francesa.

a perfumar los guantes de cuero para disimular su fuerte olor –hasta entonces Grasse era conocida por sus curtidores–. Durante años se mantuvo el procedimiento tradicional para obtener las esencias: primero se fabricaba una vaselina a base de grasa de cerdo en la que se impregnaban las flores, principalmente jazmín y rosa. Para que la grasa absorbiera el aroma había que cambiar las flores cada dos días y dejar

la masa reposar durante dos meses, para después lavarla con alcohol y filtrarla para quitar impurezas. Se trataba de un proceso muy laborioso que exigía grandes dosis de delicadeza y paciencia y unos costes enormes: para obtener un litro y medio de aceite de jazmín eran necesarias dos toneladas de flores.

Hoy, la realidad es distinta. El proceso se ha industrializado pero se mantiene



La 'nariz' Caroline de Boutiny, en los laboratorios de Galimard.

el cuidado por el detalle, algo que resulta evidente al conocer el trabajo de los ‘narices’, los magos de los olores. Normalmente combinan hasta 150 ingredientes diferentes para elaborar una esencia, y tan solo en el catálogo de Galimard hay más de un millar. Su trabajo se parece al de un “director de orquesta en un laboratorio”, como reconoce una de las ‘narices’ de la empresa, Caroline de Boutiny. El éxito reside en combinar de forma equilibrada las notas básicas, que son las que permanecen más tiempo en la piel (maderas y especias), con las notas más volátiles (cítricos, frutas exóticas y flores, como la rosa, el jazmín y las peonías). “Lo más importante es entender bien lo que necesita el cliente y, aun así, encontrar el aroma perfecto puede ser un proceso larguísimo. ¡Una vez un cliente nos pidió algo inspirado en el olor de las hormigas! Tardamos casi tres años en ponernos de acuerdo”, admite De Boutiny. Pero su trabajo no solo tiene



El químico Michel Teti controla la pureza de las moléculas del perfume.

que ver con las sensaciones; exige una precisión total con las cantidades: “Si pones 0,001 mililitros de una sustancia es una cosa. Si pones 0,002 es otra radicalmente distinta”, se esfuerza en remarcar.

Las moléculas de un perfume

La exactitud y la pulcritud es algo que también conoce muy bien Michel Teti, el químico encargado de las sofisticadas máquinas que muestran al detalle las 400 moléculas de la lavanda, por ejemplo, para validar que la materia es de primera calidad y no está adulterada. “Tenemos que controlarlo todo. Parece mentira pero la composición de una molécula, como la del linalol en el caso de la lavanda, puede determinar totalmente el olor del perfume”, asegura sin alejarse demasiado del densímetro y el refractómetro, otros dos utensilios que le permiten comprobar la textura,

color, densidad y temperatura de las esencias.

La calidad de las esencias es la principal arma de Grasse para hacer frente a un mercado globalizado en el que los grandes fabricantes de perfumes se decantaron hace tiempo por las sustancias químicas. La industria de esta pequeña localidad tuvo que reinventarse. Fragonard es otra de las casas emblemáticas que simboliza esa filosofía. Agnès Webster Costa, que dirige la empresa junto a sus dos hermanas, representa la tercera generación al frente de la fábrica y cree fervientemente en la visión compartida entre industria y perfección. De Fragonard salen cada día más de 10.000 frascos de perfume que se venden a países de todo el mundo a través de Internet, y tan solo la fábrica histórica atesora 20 tanques



Vista exterior de la fábrica histórica de Fragonard.



Contenedores donde reposan las esencias en la fábrica de Fragonard.



El jasmín ha sido tradicionalmente una de las flores más utilizadas en Grasse.

LA CLAVE DEL ÉXITO DE LOS PERFUMES DE GRASSE ESTÁ EN LAS MATERIAS PRIMAS Y EN VELAR POR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO INDUSTRIAL

de acero con 600 litros de capacidad cada uno. Cada año lanzan nuevos productos, su presencia en Francia está consolidada y ya piensan en abrir tiendas a nivel internacional.

Costa considera que el éxito de su empresa en particular y de Grasse

en general consiste en no descuidar la calidad de las materias primas y en velar al máximo por el buen funcionamiento de todo el proceso. Apostar por la excelencia ha hecho que las grandes firmas vuelvan a fijarse en Grasse. “Ahora parece que están volviendo a las raíces. Marcas

como Dior y Chanel están comprando terrenos para volver a cultivar flores aquí”, dice satisfecha Costa, que cree que esta cautivadora ciudad lo tiene todo para mantener su prestigio.



El director y fundador del Parque de Investigación Biomédica de Barcelona, Jordi Camí.



Centenares de científicos de 55 países trabajan en el centro.

DE LA LEVADURA AL ORDENADOR BIOLÓGICO

Tampoco le falta prestigio al Parque de Investigación Biomédica de Barcelona, uno de los polos científicos más relevantes del sur de Europa. En el imponente edificio que se alza frente a la playa de la Barceloneta trabajan 1.400 personas de 55 países diferentes. Cuentan con un presupuesto para I+D de 80 millones de euros anuales y un equipamiento de vanguardia. Es una “fábrica de futuro”, como les gusta decir a sus responsables. Los descubrimientos que salen de aquí son claves para la medicina en 20 o 30 años.

En un primer vistazo el caos reina en los laboratorios del centro, que comparten siete instituciones diferentes. Sin embargo, es un caos perfectamente calculado de batas blancas y probetas en el que hay margen para el error, la prueba y la rectificación, pero sin perder nunca de vista la pulcritud y la obsesión por el detalle. Cada movimiento determina los resultados.

Entre los resultados más destacados está la primera computadora biológica, que crearon unos científicos de la Universidad Pompeu Fabra (UPF) tras cinco años de intenso trabajo. Se

trata de los primeros pasos para que a través de combinaciones de células modificadas genéticamente se puedan conseguir sistemas biológicos con capacidad de decisión según unos criterios predefinidos. El trabajo, liderado por los investigadores Francesc Posas y Ricard Solé, abre la puerta a regular sistemas biológicos y al tratamiento de sus enfermedades. Todo un universo por explorar.

El director y cerebro del Parque de Investigación Biomédica de Barcelona, Jordi Camí, destaca que el descubrimiento es muy notable: “Han demostrado que se pueden programar células y hacer que funcionen como un ordenador. Es un paso relevante, de enorme creatividad”, afirma satisfecho, y aunque avanza que hay que ser muy cauto y no crear falsas expectativas reconoce que las posibilidades son muy grandes. Por ejemplo, en el caso de la diabetes podría haber células programadas para captar los niveles



CIENTÍFICOS DE LA UNIVERSIDAD POMPEU FABRA HAN DESARROLLADO EN EL PARQUE DE INVESTIGACIÓN BIOMÉDICA DE BARCELONA UN ORDENADOR BIOLÓGICO

Una de las placas de Petri que ha permitido configurar el 'ordenador biológico'.

de glucosa en la sangre, realizar una computación y reaccionar en función de las necesidades: o bien segregando insulina (que reduce el nivel de glucosa) o glucagón (que lo aumenta). De esta manera estas células programadas funcionarían como un páncreas artificial y mejorarían notablemente la calidad de vida de los pacientes.

Células saladas y brillantes

Para construir este 'ordenador biológico', Solé, Posas y su equipo trabajaron con células de levadura. Las escogieron porque son los organismos más fáciles de manipular en el laboratorio pero también porque son células con núcleo, igual que las humanas. Les insertaron diferentes genes para que respondieran a estímulos del entorno produciendo otras señales. Por ejemplo, algunas se manipularon para que reaccionaran a la presencia de sal. Otras, para que produjeran la proteína fluorescente

GFP. Si emitían luz verde, significaba que la computación biológica estaba funcionando. En el laboratorio, los cultivos de levadura se mantienen en una cámara a 30 grados centígrados y se colocan en unos soportes que los mueven constantemente para garantizar que obtienen el oxígeno necesario.

Un descubrimiento así precisa años de trabajo laborioso y, como recuerda Camí, también exige una disciplina especial. En el mundo de la ciencia las verdades siempre son "perfeccionables", explica, y están en constante revisión y actualización por la comunidad científica. "Tenemos que hacer los experimentos de tal manera que terceras personas ajenas puedan reproducir esa misma receta y llegar a la misma conclusión". Por eso, no hay margen de error y existe la obligación de que todo sea perfecto ya que un mínimo cambio daría al traste con los resultados de toda la investigación.

Poco importa si se trata de los más prestigiosos perfumes franceses o de investigaciones que podrán salvar vidas en unos años. Las fábricas de Grasse y los científicos del Parque de Investigación de Biomédica de Barcelona demuestran que para llegar a buen puerto, al margen de grandes cantidades de talento, experiencia e innovación, hay que añadir un ingrediente que para ellos no es ningún secreto: la pasión por la perfección.



La precisión es vital en cada proceso de la investigación.

An aerial photograph of a large suspension bridge spanning a wide body of water. The bridge is filled with cars, and its two massive towers are visible. In the background, a dense city skyline with various skyscrapers is visible under a clear blue sky. The foreground shows some buildings and a parking lot.

EL NUEVO MEDITERRÁNEO

UN PUENTE ENTRE CULTURAS

Cuna de civilizaciones, el Mediterráneo es el mar de los faraones egipcios, la democracia griega y el Imperio romano. Sus habitantes llevan en su sangre mestiza la habilidad de los comerciantes fenicios y el peso de la historia, y comparten un sustrato cultural común y una manera de ver la vida con más puntos de unión que diferencias.

El mar Mediterráneo ha sido, es y será una gran zona de intercambio llamada a situar a esta región de 450 millones de habitantes en una óptima posición económica, comercial y social en el contexto del mundo globalizado del siglo XXI. Y es que viajar por el Mediterráneo es hallar templos romanos en el Líbano, villas griegas en Sicilia, mezquitas árabes en España o iglesias bizantinas en Venecia. O, si se prefiere, desplazarse en avión con Turkish Airlines desde Málaga hasta Estambul, conducir un Seat Ibiza por Argelia o abrir el grifo en Marruecos y que salga un chorro de agua transportado por Aqualogy, una empresa española de gestión de aguas.

Construir una verdadera unión mediterránea es el principal reto al que se enfrentan los países ribereños del Mar Mediterráneo. Por ello, para profundizar en esos lazos culturales e incrementar las relaciones comerciales nació en 2008 la Unión por el Mediterráneo (UpM), una organización que agrupa a los 28 países de la Unión Europea con sus 15 vecinos de la orilla sur y que tiene su sede en Barcelona.

El mar de los ciudadanos

Pero, ¿hasta qué punto los ciudadanos comparten el proyecto mediterráneo? El encargado de responder a la pregunta es Senén Florensa, presidente del Instituto Europeo del Mediterráneo (IEMed) y ex embajador español en Túnez. “Curiosamente, hay una serie de valores que son comunes en las

diversas orillas del Mediterráneo. En cambio, lo que es distinto es la percepción que tenemos sobre cómo nos ven los otros, que no coincide con la realidad”, explica Florensa citando un documento titulado *Euromed Intercultural Trends. The Anna Lindh Report*. Según se deduce de este informe, mientras los habitantes de la orilla sur (Egipto, Argelia, Libia, Túnez y Marruecos) y este del Mediterráneo (Israel, Palestina, Líbano, Siria, Chipre y Turquía) acostumbran a pensar que la solidaridad familiar no es en absoluto importante en Europa, los datos demuestran que se trata de una visión equivocada. Y también al contrario: aunque los habitantes de la orilla norte tienen, por ejemplo, la impresión de que en el sur del Mediterráneo no preocupa demasiado el medio ambiente, la realidad es completamente distinta. En resumen, los diferentes pueblos del Mediterráneo se parecen muchísimo más de lo que sospechan y comparten puntos de vista sorprendentemente parecidos con relación a la mayoría de temas.

Y es que, a la hora de la verdad, todos los países se sienten “profundamente mediterráneos –según recalca Florensa– y tienen en común ser hospitalarios, una forma muy parecida de entender y de amar la vida, el respeto por culturas diferentes, una gran creatividad, la curiosidad...”, continúa diciendo este diplomático mientras repasa más similitudes.

Las oportunidades del Sur

Por este motivo, Florensa se muestra esperanzado con la posibilidad de que surja una gran zona mediterránea de la que puedan beneficiarse por igual turcos, marroquíes, argelinos, españoles, franceses, italianos o griegos. “En mi opinión –indica el presidente del IEMed– se trata de un mercado emergente que se puede complementar de muchas maneras: mientras que Europa es un continente envejecido, las orillas sur y este del Mediterráneo tienen una gran pujanza demográfica. Si en Europa hay capital para invertir y tecnología, allí hay mercados muy jóvenes con un gran potencial de desarrollo”.



Senén Florensa, presidente del Instituto Europeo del Mediterráneo (IEMed).

Del mismo parecer es Josep Franch, director del Departamento de Dirección de Marketing de la escuela de negocios Esade y asesor de empresas interesadas en operar en diversas áreas geográficas. “El Mediterráneo –indica– siempre ha sido un punto de encuentro. A día de hoy, el 90% del comercio mundial sigue haciéndose por mar, por lo que el Mediterráneo será cada vez más un mercado natural para los países bañados por sus aguas”.

A Franch le gusta subrayar que las personas y empresas interesadas en participar en el proceso de expansión internacional deberían fijarse en las diferencias culturales que no son obvias, porque “son más importantes que las que se ven a primera vista”. Por ello, las empresas interesadas en cruzar el Mediterráneo, en un sentido o en otro, han de ser conscientes de que en otras sociedades existen prioridades diferentes, una forma de negociar propia y una manera de trabajar específica que conviene conocer y respetar. “Sin embargo, no tengo ninguna duda –concluye este experto– de que cuando exista un entorno de estabilidad la región mediterránea experimentará un crecimiento importante”.

El empuje de una generación joven

De hecho, según datos del Banco Mundial, los países de la orilla sur y este del Mediterráneo, que representan unos 270 millones de habitantes, necesitan crear hasta 2020 más de 62 millones de puestos de trabajo si quieren dar salida laboral a la generación juvenil. Por este motivo, a finales de 2013 nueve entidades y asociaciones de Turquía, Marruecos, Túnez, España, Francia, Egipto y Bélgica constituyeron la MED Confederación, una alianza público-privada que quiere potenciar la cooperación socioeconómica en el Mediterráneo para favorecer a los 450 millones de habitantes que tiene



la región. De momento, este nuevo organismo internacional ha desarrollado ya varios proyectos, entre ellos uno que busca incentivar la movilidad de jóvenes profesionales en empresas internacionales con un programa de intercambio.

Hasta que este gran mercado se consolide, diversas empresas de uno y otro lado del Mediterráneo han comenzado a abrir el camino. Es el caso de Turkish Airlines, una compañía con presencia en 105 países, entre ellos España, donde “atterizó” hace ya más de 30 años. Según Ali Doruk, director general de Turkish Airlines en España, “la cultura mediterránea es en general muy rica gracias a las relaciones históricas que han mantenido sus diferentes pueblos. Los países del Mediterráneo se caracterizan por

tener una mentalidad abierta frente a lo diferente. Gracias a este hecho, nuestra cultura tiene muchas y variadas influencias que la hacen única”.

“El área mediterránea –enfatisa– tiene un gran potencial. Estamos orgullosos de estar tan cerca de muchas culturas, pueblos y etnias. Esto nos permite estar en sintonía con lo que todo el mundo



Los laboratorios de Aquology en Orán (Argelia).



La Boquería de Barcelona y el Gran Bazar de Estambul, dos mercados de esencia mediterránea.

LOS PAÍSES MEDITERRÁNEOS SE NECESITAN MUTUAMENTE PARA QUE EL PASADO COMÚN QUE COMPARTEN LES ABRA LAS PUERTAS DEL FUTURO

tiene que ofrecer. Turkish Airlines aspira a contribuir a este proceso atrayendo oportunidades, ideas, personas y culturas diferentes”.

Algo parecido piensa Ramón Masip, director para Turquía, Oriente Próximo y Norte de África de Aqualogy, una división del grupo Agbar (Aguas de Barcelona) especializada en aportar soluciones eficientes y sostenibles para todo tipo de necesidades vinculadas con el agua, desde la gestión y el saneamiento en entornos urbanos al regadío y la industria.

Destacar en un mundo globalizado

El arco que abarca desde España hasta Israel comprende a países secos que tienen una tradición de usar muy bien el agua, de ahorrarla y de reutilizarla, que con el tiempo se ha transformado en tecnología. “Casi siempre la innovación viene por necesidad –interviene Ramón Masip–. Por este motivo, las grandes ingenierías del agua proceden del mundo mediterráneo: la noria, las presas, las acequias, la depuración, el filtrado por cerámica, los tribunales

del agua. Se puede hablar de una cultura mediterránea del agua”.

Así, el propósito es que se produzca una transferencia de tecnología y conocimiento que favorezca a las empresas locales y que “fruto de esa colaboración surjan empresas mediterráneas que puedan competir en un mercado global con países punteros en nuestro sector como China, Singapur o Brasil. No hay que perder de vista que solo Brasil tiene más población que la suma de muchos países mediterráneos, así que el Mediterráneo o es un conjunto de países o no va a ser”, indica Masip.

“Es impensable imaginar –prosigue Masip– un mundo global en el que España vaya por su cuenta, y lo mismo Francia, Argelia o cualquier otro país. Hoy día, como poco, hay que formar parte de una gran región como la mediterránea. La clave está en unir nuestros intereses y objetivos para ser mucho más competitivos a nivel global. Más que una tendencia, es una necesidad”.

Cuando se le pregunta a Ramón Masip qué ha aprendido su empresa en los años que lleva trabajando en Marruecos, Turquía y Argelia señala lo siguiente: “La importancia del respeto y de saber adaptarse. Sin esto, no hay nada que hacer. Y también que en las otras orillas del Mediterráneo los trabajadores cuentan con una gran preparación, por lo que nuestra aportación es un complemento y no el todo”.

De hecho, existe unanimidad en varios aspectos. Por un lado, se comparte una manera de vivir, de pensar, de comer y de trabajar mediterránea, que tiene como puntos fuertes la diversidad, la creatividad y la curiosidad. Pero además existe otro factor todavía más importante, y es que los países que rodean el Mediterráneo se necesitan mutuamente para que el pasado común que comparten les abra las puertas del futuro.



ctineu

CROWDFUNDING EL PODER DE LA FINANCIACIÓN COLECTIVA

Definido por el *New York Times* como la “revolución de dar”, el *crowdfunding* desempeña un papel cada vez más relevante en el impulso de proyectos culturales, científicos, artísticos y empresariales. El sorprendente auge de este tipo de financiación colectiva, en el que personas que no se conocen entre sí colaboran económicamente para el desarrollo de una misma idea, se repite en países como España, Estados Unidos, Alemania o México. El *crowdfunding* es una tendencia global al alza que pone de relieve el creciente poder de la colectividad.



El presidente de la Asociación Española de *Crowdfunding*, Xavier Olivella, destaca el gran futuro del micromecenazgo a escala mundial.



Adrià y Jonàs Sala, de Verkami, asesoran a los creadores para que sus proyectos se financien con éxito.

Una recaudación de casi 2.000 millones de euros en todo el mundo en 2012; más de 3.600 millones en 2013. El *crowdfunding*, que en español puede traducirse literalmente como ‘financiación por la multitud’, está en auge y vive un crecimiento que parece imparable. Se trata de un micromecenazgo moderno en el que personas que no se conocen entre sí aportan dinero a través de Internet para que un proyecto se convierta en realidad.

¿Cuál es la novedad de esta práctica respecto a conocidos casos de financiación colectiva como Central Park o la Estatua de la Libertad en Nueva York o la Sagrada Familia en Barcelona? Xavier Olivella, presidente de la Asociación Española de *Crowdfunding*, lo resume en pocas palabras: “La diferencia es que se trata de un micromecenazgo sistemático, ya que aprovecha las oportunidades que ofrece Internet, tanto mediante las plataformas especializadas como mediante las redes sociales”.

La mecánica es muy sencilla. El impulsor de una idea la presenta a través de una de las casi mil plataformas de *crowdfunding* que existen en todo el mundo, y los internautas pueden apoyarla con donaciones económicas, que en la mayoría de casos son muy asequibles. En

España, por ejemplo, la media está en 30 euros, por lo que cada vez más proyectos cuentan con miles de colaboradores. En la mayoría de casos, los creadores ofrecen una recompensa a los contribuyentes —entradas para un concierto, un ejemplar del libro editado o el producto que ofrece una compañía— y el pago solamente se hace efectivo en caso de llegar a la cantidad final solicitada.

España, una de las potencias mundiales del *crowdfunding*

El *crowdfunding* nació en Estados Unidos en 2009 de la mano de Kickstarter, una compañía que en solo cinco años ha contribuido a financiar 54.000 proyectos con la colaboración de casi 5,5 millones de personas. Además de los más de 928 millones de dólares obtenidos, Kickstarter es desde sus inicios el espejo en el que se ha reflejado la mayoría de plataformas de micromecenazgo moderno de todo el mundo.

El modelo de la plataforma estadounidense, su filosofía y mecánica, se importó a España en 2010. Los responsables fueron Lánzanos y Verkami, ambas fruto de la convicción de que este micromecenazgo es necesario para ofrecer a cualquier creador la oportunidad de llevar a cabo su proyecto.

Verkami, actualmente la plataforma más relevante en España, con 1.800 proyectos financiados y más de 8,5 millones de euros obtenidos, es fruto del trabajo de tres miembros de la familia Sala: Joan, el padre, y sus dos hijos, Adrià y Jonàs, quienes crearon la compañía con mucho esfuerzo. “La clave ha sido y sigue siendo trabajar mucho. Desarrollamos la idea durante un año con el objetivo de ofrecer un servicio de máxima calidad y optimizar los procesos y recursos”, asegura el joven Adrià, que a sus 26 años puede considerarse ya un emprendedor de éxito.

La plataforma Verkami se centra exclusivamente en proyectos culturales, aunque su misión no se limita solo a la financiación. “Uno de nuestros principales objetivos es potenciar la cultura. Verkami está pensado no solamente para los creadores, sino también para los consumidores culturales. El *crowdfunding* posibilita mantener una relación directa con el creador y favorece un consumo cultural más activo y participativo”, reflexiona el hermano mayor, Jonàs, de 31 años. Se trata de diversificar el consumo cultural haciendo partícipes del proyecto a miembros de la comunidad, que además de contribuir económicamente a su desarrollo se involucran en el proceso creativo.

En 2013, las Naciones Unidas reconocieron la innovación, creatividad y calidad del contenido digital de Verkami. La plataforma española fue elegida entre más de 450 proyectos de 168 países como la ganadora en la categoría e-Culture&Tourism de los World Summit Awards, galardones que premian la excelencia de los productos digitales con el objetivo de mejorar la sociedad del conocimiento. Un reconocimiento a la innovación de los Sala que los anima a seguir trabajando, también en su expansión. Y es que aunque actualmente el grueso de proyectos con los que trabajan es español, también los tienen en el sur de Europa y en Centro y Sudamérica, donde quieren seguir creciendo.

Como Verkami, en España existen más de 50 plataformas de *crowdfunding*, la mayoría centradas en el ámbito sociocultural. Pero la financiación colectiva todavía tiene un largo camino. “Hoy en día solamente un 1% de los internautas sabe qué es el *crowdfunding*”, apunta Olivella. Y a pesar de ello, se estima que en España esta fórmula de financiación colectiva recaudará 50 millones de euros en 2014.

Medir la viabilidad de un proyecto

En el último año, en España han proliferado los casos de compañías que han nacido o crecido gracias a la financiación colectiva. Buen ejemplo de ello es Mobincube, una *startup* que ha lanzado una herramienta que permite a cualquier persona desarrollar su propia app móvil y que consiguió 300.000 euros en solo dos meses. Se trata de un *crowdfunding* empresarial que funciona con éxito en países como Estados Unidos o Alemania. “Será un instrumento cada vez más popular para financiar compañías y proyectos. Es la sociedad la que decide por ella misma, y con sus recursos económicos, la relevancia de una iniciativa”, reflexiona Christin Friedrich, una de las responsables de la plataforma alemana de *crowdinvesting* Innovestment, que potencia la inversión en proyectos empresariales en los que el contribuyente participa también en los beneficios. Innovestment, nacida en mayo de 2011 para apoyar la innovación y el emprendimiento, es a día de hoy una de las plataformas de *crowdfunding* de referencia en Alemania.

El *crowdfunding* permite también validar un modelo de negocio. Son los internautas quienes aprueban la calidad del proyecto y, por lo tanto, se reduce el índice de incertidumbre. “Es un modelo basado en la sostenibilidad y la eficiencia, ya que criba los proyectos que no funcionan”, apunta Olivella. Además, es un escaparate óptimo para que cualquier idea gane visibilidad. El éxito de una campaña de financiación depende de la capacidad de crear una historia atractiva y de trabajar para extenderla entre la comunidad. La implicación del creador es clave: el *crowdfunding* solamente funciona si el emprendedor se entrega y hace un gran esfuerzo de comunicación.

Así lo ratifica Carola Rodríguez, una de las impulsoras de *El Cosmonauta*, una producción cinematográfica que batió el récord de *crowdfunding* en España y que supuso el punto de inflexión de esta fórmula de financiación en el país. “Hay que trabajar muy duro. Debes conseguir que la gente crea en tu proyecto”. *El Cosmonauta* sobrepasó el dinero que necesitaba para iniciar su aventura, que empezó como corto y acabó como largometraje. Cerca de 4.500 personas aportaron alrededor de 400.000 euros. Para conseguirlo, el



EL CROWDFUNDING ES UNA TENDENCIA GLOBAL Y EN LOS ÚLTIMOS AÑOS HAN PROLIFERADO EL NÚMERO DE PLATAFORMAS

El largometraje de ficción *El Cosmonauta* es el proyecto de *crowdfunding* que más dinero ha recaudado en España.



Tras una década de trabajo, ICTINEU Submarins ha creado un sumergible que sitúa a España a la vanguardia de la tecnología submarina.



El grupo inglés We Have Band actuó en una conocida sala de México D. F. en 2013 gracias a Bandtastic.

equipo se dedicó día y noche, durante las dos campañas de financiación que llevaron a cabo, a comunicar su proyecto a través de blogs y redes sociales. “Además de los recursos económicos, lo relevante es que la gente decide si un proyecto vale la pena y que es una plataforma brutal de impulso para darlo a conocer”.

“El *crowdfunding* requiere una dedicación total, y mucha preparación. Debes trabajar sin descanso para hacer tu proyecto atractivo”. Son palabras de Carme Parareda, directora de operaciones de ICTINEU Submarins. La compañía ha desarrollado el Ictineu 3, un submarino que alcanzará profundidades de hasta 1.200 metros con una tripulación de tres personas y que será utilizado para la investigación científica, la grabación de documentales, la arqueología subacuática, la realización de inspecciones, la actuación en caso de emergencias o, incluso, para el turismo. El sumergible convierte a España en la sexta potencia mundial en capacidad de inmersión tripulada y la sitúa a la cabeza de la tecnología submarina.

“Una gran aventura de exploración”. Así resume Parareda la motivación que le ha llevado, a ella y a su socio Pere Forés, a trabajar durante más de una década en este proyecto. A pesar de que no ha supuesto su principal fuente de ingresos,

han impulsado dos campañas de *crowdfunding*. En total, han recaudado alrededor de 175.000 euros gracias a más de 1.600 mecenas.

¿Por qué apoyar un proyecto tecnológico y de investigación como el Ictineu 3? Forés lo tiene claro: “Quienes nos apoyan explican que es el proyecto más emocionante que se está llevando a cabo en España. Tocamos emociones, ofrecemos una aventura”. Y es que el Ictineu 3 se sumerge gracias a la colectividad. “Tenemos un compromiso con la gente que ha confiado en nosotros y que ha hecho un esfuerzo para colaborar”, sentencia Parareda.

Una nueva oportunidad en forma de tendencia global

En los últimos años han proliferado el número de plataformas en todo el mundo, así como también el tipo de proyectos que potencian: culturales, empresariales, científicos, tecnológicos... e incluso plataformas especializadas. La mexicana Bandtastic, fundada en febrero de 2012, es un buen ejemplo de ello. Su director general, Luis López, la define como “un *Kickstarter* para traer artistas a tu ciudad”, la primera plataforma en plantear que los fans de un grupo de música reúnan dinero para traerlo a una localidad. Un modelo que ya se repite en otros países.

EN ESPAÑA, EL CROWDFUNDING RECAUDARÁ 50 MILLONES DE EUROS EN 2014

“El *crowdfunding* da el poder a la gente de decidir sobre lo que debería o no existir, producirse o suceder. Grupos de personas, seguidores e interesados pueden ahora ayudar a creadores y organizaciones a hacer que las cosas pasen”, afirma López. Y añade: “Es una herramienta democrática en manos de todos”. Coincide con él Forés, quien asegura que el *crowdfunding* diversifica la ayuda. “Es la democratización: la sociedad en conjunto decide qué proyectos siguen adelante”.

El *crowdfunding* depende de la confianza de creadores y emprendedores en la comunidad e impulsa la participación activa y colaborativa de personas que no se conocen entre sí. Es la victoria de la comunidad y la sostenibilidad, que se postulan más que nunca como base del crecimiento y el desarrollo. Y más si se cumple la profecía de Friedrich: “El *crowdfunding* estará presente en todos los ámbitos de nuestra vida, ya que cualquier proyecto tiene el potencial de ser financiado por la multitud si la gente valora su razón de ser”.



03

INFORME DE GESTIÓN

Actividad Industrial	78
Actividad Comercial	92
Marca y Producto	102
Investigación y Desarrollo	112
Recursos Humanos	118
Responsabilidad Social Corporativa	124
Relaciones Gubernamentales e Institucionales	138
Actividad Financiera	144






VUELVE PARA TI

Diseño con clase y tecnología excelente. Una mirada a un vehículo elegante, cercano y de grandes proporciones que seduce a los ojos más tradicionales.

Nosotros lo llamamos:
ADN SEAT



 SEAT Toledo



3.1

**ACTIVIDAD
INDUSTRIAL**



SOMOS
PERFECCIONISTAS



PRODUCCIÓN

La planta de Martorell fabricó 390.048 vehículos en 2013. La buena acogida en el mercado del nuevo León permitió aumentar el volumen un 3,4% sobre el año anterior, la cifra más alta de los últimos cinco años. Tras el inicio de la producción del modelo 5 puertas a finales de 2012, le siguieron el SC en marzo de 2013 y el ST en septiembre, reemplazando al Exeo. La nueva familia León (5 puertas, 3 puertas y familiar) supuso la implantación de la producción basada en la plataforma modular transversal (MQB) del Grupo Volkswagen. Los magníficos niveles de calidad alcanzados por la familia del León permitieron obtener múltiples reconocimientos por el excelente lanzamiento del modelo basado en la nueva plataforma y el premio al mejor lanzamiento de MQB. Otro de los logros de la planta de Martorell fue el

premio “Automotive Lean Production” que reconoce su calidad y eficiencia.

También destacó la producción de 67.250 vehículos de la marca en otras plantas del Grupo: la cuarta generación del Toledo en Mladá Boleslav (República Checa), el Alhambra en Palmela (Portugal) y el Mii en Bratislava (Eslovaquia) que contribuyeron en gran medida al crecimiento de la marca SEAT en 2013.

SEAT siguió desarrollando la estrategia de producción y calidad PQT (Productividad, Calidad y Equipo) con el fin de mejorar los procesos productivos, maximizar la calidad de los productos, aumentar la productividad y reforzar el trabajo en equipo de sus empleados. Además, se inició una fase de análisis de los procesos indirectos en la fábrica para identificar potenciales de mejora que ayuden a elevar la eficiencia y

optimizar la asignación de los recursos entre los diferentes proyectos.

En el marco de la Estrategia PQT se completaron las jornadas de formación “Productividad, Calidad y Equipo. Amor por el detalle”. Durante 2012 y 2013 participaron en estas sesiones un total de 10.339 trabajadores de SEAT y de proveedores, que aprendieron cómo la perfección en los pequeños detalles del trabajo diario lleva a alcanzar el éxito. El inicio de la segunda fase de las jornadas, “PQT II. El camino a la perfección”, permitió a los operarios, supervisores y portavoces de la línea de producción aplicar a su propio lugar de trabajo las rutinas y mecanismos aprendidos en el Centro de Entrenamiento.

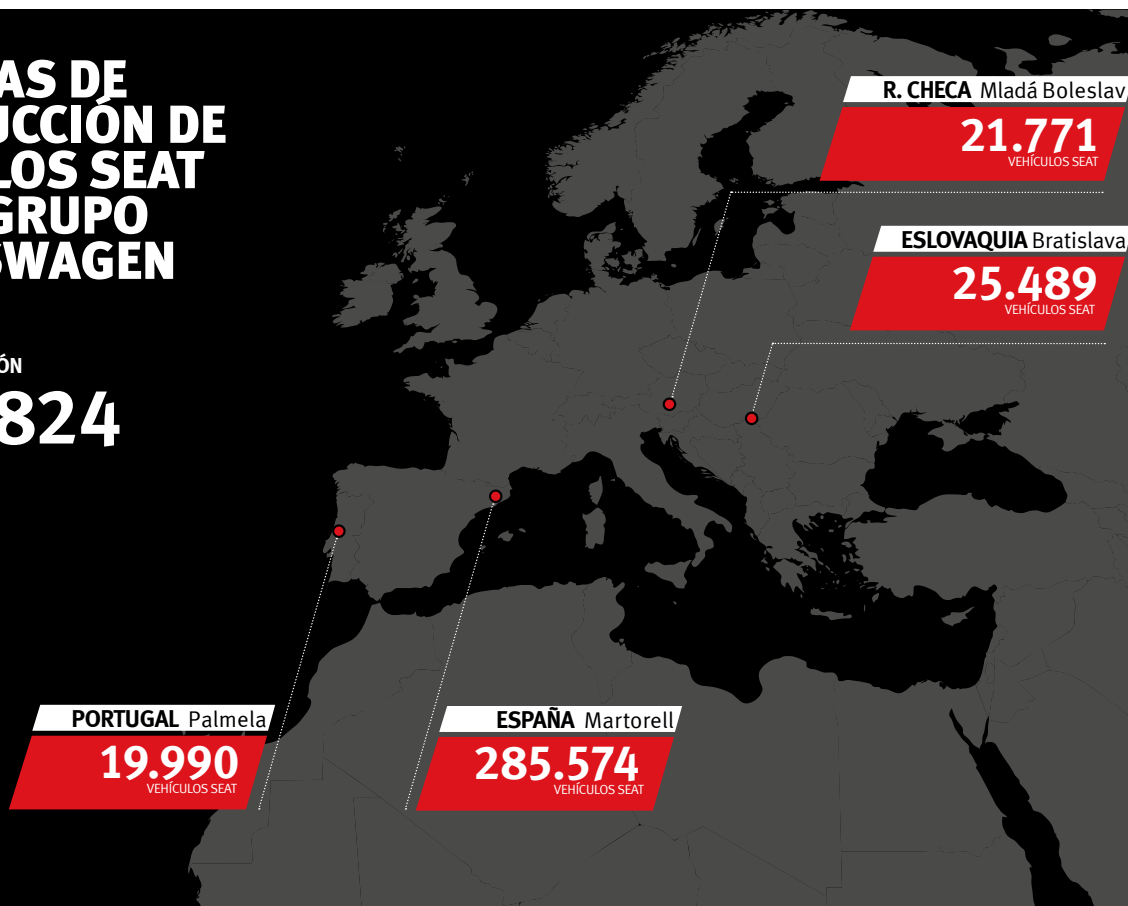
Con el objetivo de mejorar la eficiencia, el área de Producción introdujo una nueva estructura organizativa.

PLANTAS DE PRODUCCIÓN DE MODELOS SEAT EN EL GRUPO VOLKSWAGEN

TOTAL PRODUCCIÓN

352.824

vehículos SEAT



PRODUCCIÓN EN LA FÁBRICA DE MARTORELL
(UNIDADES)

	VARIACIÓN			
	2013	2012	ABSOLUTA	%
Modelos SEAT	285.574	270.514	15.060	5,6
Ibiza	96.688	100.405	(3.717)	(3,7)
Ibiza SC	31.470	38.709	(7.239)	(18,7)
Ibiza ST	16.883	21.773	(4.890)	(22,5)
Altea	6.569	7.663	(1.094)	(14,3)
Altea XL	13.905	17.639	(3.734)	(21,2)
Altea Freerack	810	2.176	(1.366)	(62,8)
León	96.464	71.295	25.169	35,3
León SC	12.277	0	12.277	---
León ST	5.827	0	5.827	---
Exeo	871	3.289	(2.418)	(73,5)
Exeo ST	3.810	7.565	(3.755)	(49,6)
Modelos Audi	104.474	106.829	(2.355)	(2,2)
Q3	104.474	106.829	(2.355)	(2,2)
Total producción (*)	390.048	377.343	12.705	3,4



Detalle de un turbo.

LA PLANTA DE MARTORELL RECIBIÓ EL PREMIO “AUTOMOTIVE LEAN PRODUCTION” QUE RECONOCE SU CALIDAD Y EFICIENCIA

* En 2013 y 2012 no se incluyen 67.250 y 50.802 vehículos SEAT producidos en otras fábricas del Grupo Volkswagen, respectivamente.

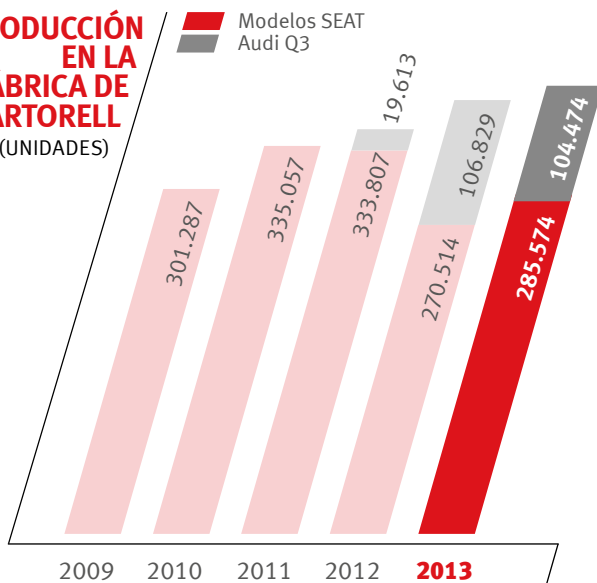


Celebración del lanzamiento de la plataforma MQB en la planta de Martorell.



Línea de producción en la fábrica de Martorell.

PRODUCCIÓN EN LA FÁBRICA DE MARTORELL
(UNIDADES)



La redefinición y delimitación de las responsabilidades consiguió un mayor aprovechamiento de las sinergias y más transparencia en los procesos productivos. Las experiencias y competencias desarrolladas en años anteriores permitieron la creación de un nuevo equipo de trabajo denominado *Baureihemanagement*. Su misión será coordinar estrechamente con las distintas áreas de la compañía y desde fases muy tempranas los lanzamientos de los futuros modelos.

Todos los logros mencionados no habrían sido posibles sin la implicación y compromiso del mejor equipo de profesionales de SEAT, cuyas ideas de mejora duplicaron los objetivos previstos para 2013. El ejercicio se cerró con mejoras en la productividad de entre el 5 y el 10%, así como una reducción en los costes de fabricación.

En esta misma línea, SEAT también avanza de forma efectiva en el desarrollo, junto con el Grupo Volkswagen, de la Fábrica Digital. Esta nueva tecnología permite reproducir virtualmente todos los procesos logísticos y de producción que se llevarán



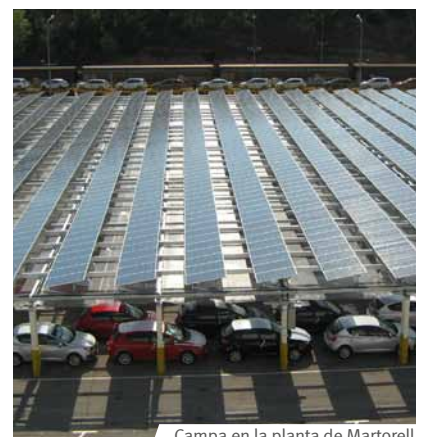
a cabo en la realidad para comprobar antes su eficacia. El trabajo realizado hasta el momento ha conseguido una mayor eficiencia en la implantación de los nuevos proyectos, al estar estos más integrados en los procesos de planificación. Así, la incorporación de nuevos estándares y herramientas virtuales del Consorcio, basadas en la Fábrica Digital, logró optimizar costes y tiempo al poder visualizar las mejoras antes de implantarlas en diferentes talleres de la fábrica.

En el ámbito de la logística destaca la entrada en funcionamiento a principios de año del edificio MKD India, desde el que se envían carrocerías del modelo Q3 de Audi a Aurangabad (India) para su ensamblaje final, y el traslado en noviembre del Centro de Entrenamiento Logístico a un edificio independiente.

La fábrica de Zona Franca produjo un total de 49,5 millones de piezas y conjuntos destinados a la planta de Martorell y a otros centros del Grupo Volkswagen. Las mejoras introducidas en los sistemas de alimentación de las prensas, el estreno de unas nuevas instalaciones de chapistería y un mayor aprovechamiento de la chapa en el proceso de estampación permitieron elevar la productividad.

Tras tres años de optimizaciones la factoría de Gearbox logró uno de sus principales hitos, la implementación de una nueva distribución que ha reducido la longitud del flujo de producción en un 67%. Gearbox ha llevado a cabo este cambio manteniendo los altos niveles de producción y calidad. Esta nueva distribución de sus líneas de producción permitió, además de significativos

aumentos de productividad, la liberación de 15.000 m² del taller que podrán destinarse a nuevos proyectos. Las mejoras alcanzadas en la calidad situaron a Gearbox en la primera posición del ranking de fábricas de componentes del Grupo Volkswagen en repetidas ocasiones durante 2013.



Campa en la planta de Martorell.



La calidad forma parte de todos los ámbitos y procesos de la compañía.

CALIDAD

SEAT continúa avanzando hacia la perfección en la calidad de sus procesos y productos. La aplicación de nuevos procedimientos, como el Proceso de resolución de problemas (FAP) que agiliza el análisis y la solución de las incidencias, garantiza la excelencia de los vehículos y aumenta el nivel de la calidad percibida por el cliente. El trabajo efectuado en el ámbito técnico se vio confirmado al obtener unos óptimos resultados en la recertificación de los procesos conforme a las normas ISO 9001 y VDA 6.1, auditorías exigidas para comercializar automóviles como parte del Grupo Volkswagen.

El área de Calidad desarrolló un papel muy importante en el lanzamiento del nuevo León mediante la supervisión de diferentes pruebas de conducción. Los más de 3,5 millones de kilómetros realizados, equivalentes a 11 viajes a la Luna, garantizaron la fiabilidad

del vehículo en las condiciones más extremas. Asimismo, el soporte técnico y validación de los procesos de producción de las piezas de los proveedores, la realización de auditorías intermedias de calidad en las diferentes etapas de la fabricación y las pruebas de 40 kilómetros que todos los vehículos realizaron una vez producidos contribuyeron al excelente lanzamiento del modelo.

Las actividades no se centraron exclusivamente en los procedimientos y en el producto, sino también en la formación. Tras la instrucción recibida por los empleados de SEAT, el área de Calidad extendió la formación PQT (Productividad, Calidad y Equipo. Amor por el detalle) a los proveedores. Por primera vez, SEAT organizó un curso en el que participaron más de 200 trabajadores de empresas suministradoras.

Otro de los programas impulsados fue la jornada “Vivir la calidad SEAT

con nosotros”, en la que directivos de los 40 principales proveedores fueron invitados a conocer más a fondo el producto, los procesos de tecnología punta y la sensibilidad de la compañía por la calidad, que se resume en el lema “Precisión, Perfección y 0 defectos”. La estrecha relación con los proveedores se completó con la realización de un programa especial de trabajo. La definición de objetivos conjuntos y su seguimiento por parte de los expertos en calidad de SEAT permitieron una mejora significativa en los resultados de la auditoría de vehículo acabado y en la reducción de reclamaciones de cliente final.

El esfuerzo desarrollado por SEAT en la promoción y divulgación de la calidad se vio premiado en el XVIII Congreso de la Calidad en la Automoción celebrado en Valladolid (España), al ser distinguida como “Empresa Honorífica del Comité de Automoción de la Asociación Española por la Calidad”.



La integración de los procesos y sistemas de compras con el Grupo Volkswagen es un programa clave.



COMPRAS

La empresa gestionó en 2013 un volumen superior a los 5.159 millones de euros destinados a la compra de bienes y servicios. Con el objetivo de optimizar estos recursos, el área de Compras centró su actividad en la reducción de los costes y en la utilización más efectiva de las materias primas. Para ello, también se organizaron a lo largo del año diversos actos y jornadas específicas con los proveedores, en las que estos tuvieron la oportunidad de presentar a SEAT sus últimas innovaciones e intercambiar nuevas ideas. De este modo, se apoyó el compromiso mutuo con la calidad, la innovación, la eficiencia y el suministro estable.

El programa Foro de Costes de Materiales (*Forum Materialkosten*) volvió a cumplir sus expectativas al introducir más de 212 ideas de mejora. El trabajo desarrollado fue muy activo

y se centró íntegramente en optimizar los costes del producto, donde destaca muy especialmente la labor realizada en el ámbito de la nueva familia León.

En octubre se puso en marcha el Foro de Costes de Servicios (*Forum Servicekosten*). Este nuevo programa tiene el propósito de revisar los servicios actualmente contratados por la marca con sus proveedores y optimizar tanto los costes como el contenido de los mismos. Se trata de un ambicioso proyecto en el que trabajarán conjuntamente todas las áreas de la empresa para obtener resultados concretos en los próximos años.

También se impulsó notablemente la integración de los procesos y sistemas de compras con el Grupo Volkswagen. Durante el ejercicio se iniciaron tres grandes proyectos relacionados con el inventario de utillajes en poder de proveedores, con los pedidos

que la marca realiza para todas las sociedades del Grupo SEAT y con la venta de residuos valorables. De esta manera, el alto grado de estandarización alcanzado en los procesos y sistemas de la compañía permite avanzar en la obtención de mayores sinergias con el Grupo.

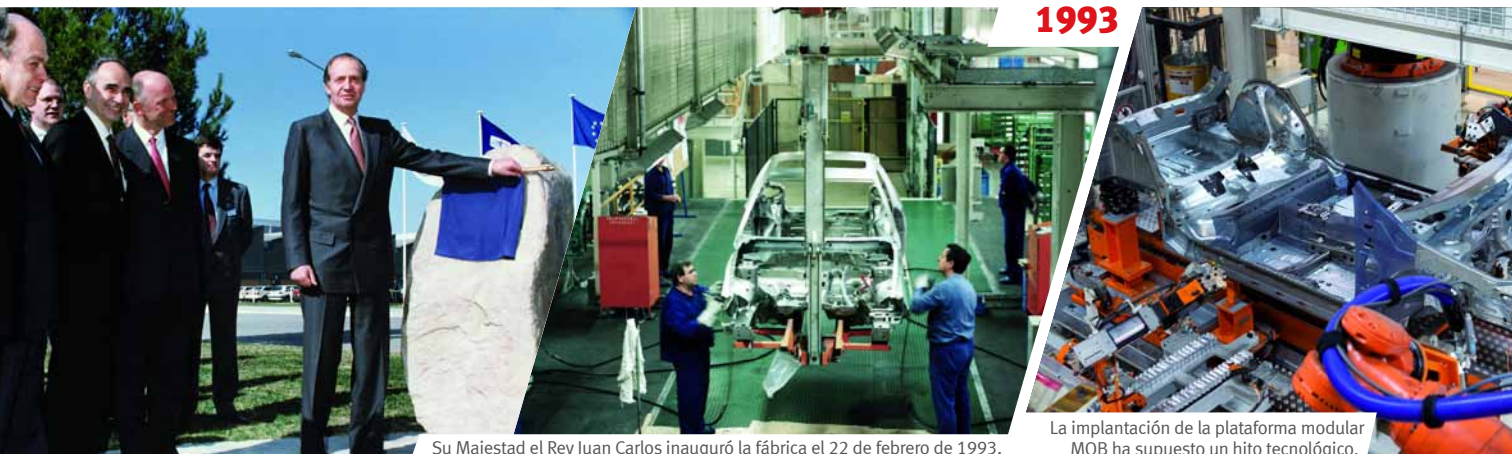






**AÑOS EN
MARTORELL**





1993

Su Majestad el Rey Juan Carlos inauguró la fábrica el 22 de febrero de 1993.

La implantación de la plataforma modular MQB ha supuesto un hito tecnológico.

LA FÁBRICA DE MARTORELL EN CIFRAS

22/02/1993

SE INAUGURA LA PLANTA

34 meses

ES LO QUE SE TARDÓ EN CONSTRUIR LA NUEVA FÁBRICA

2.800.000 m²

ES LA SUPERFICIE QUE OCUPA

400

CAMPOS DE FÚTBOL ES A LO QUE EQUIVALE SU SUPERFICIE ACTUAL

1.500

MILLONES DE EUROS FUE LA INVERSIÓN INICIAL

1^a

FÁBRICA EN ESPAÑA EN IMPLANTAR EL SUMINISTRO "JUST IN TIME"

2,5 km

ES LA DISTANCIA A LA QUE TIENE SU PARQUE DE PROVEEDORES

2.300

UNIDADES ES LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DIARIA

10.233

PERSONAS TRABAJAN EN EL COMPLEJO

12 km

ES LO QUE RECORRE CADA COCHE DESDE PRENSAS HASTA QUE SALE DE LA LÍNEA

LA FACTORÍA DEL MAÑANA

20 años de innovación, trabajo en equipo y modelos históricos. La fábrica de Martorell celebró en 2013 su 20º aniversario. El 22 de febrero de 1993 Su Majestad el Rey Juan Carlos descubría la placa conmemorativa de la inauguración en presencia del entonces presidente del Grupo Volkswagen, Dr. Ferdinand Piëch, hoy presidente del Consejo de Supervisión, y del presidente de SEAT de 1983 a 1993, Juan Antonio Díaz Álvarez. El principal centro de producción de SEAT supuso un hito para la industria española de principios de la década de los 90 gracias a la innovadora tecnología y a los novedosos sistemas de trabajo que presentaba.

En estas dos décadas, han salido de sus instalaciones más de 8 millones de vehículos de una gama de 32 modelos. La segunda generación del Ibiza y el Córdoba fueron los primeros en pasar por la línea de producción a un ritmo de 1.500 unidades diarias en diciembre de 1993, año que terminó con una producción de 140.275 vehículos. Antes de lograr estas cifras, históricas para la

compañía, en febrero de 1990 se había celebrado la colocación de la primera piedra. La mejora de las exportaciones y de la demanda interior hizo necesario ampliar la capacidad de producción que, hasta ese momento, se realizaba en las instalaciones de SEAT en la Zona Franca de Barcelona, donde nació en 1950 y fabricó su primer vehículo, el 1400, en 1953, del que en 2013 se celebró el 60º aniversario.

Tan solo hicieron falta 34 meses para construir la planta de Martorell, un competitivo y flexible complejo industrial de 2,8 millones de metros cuadrados (el equivalente a 400 campos de fútbol) que todavía hoy se considera uno de los más avanzados de Europa. Los 244.500 millones de pesetas que requirió su inversión equivalen ahora a casi 1.500 millones de euros. Desde febrero de 1993 y hasta el inicio de producción de la tercera generación del León en otoño de 2012, vehículos como el Ibiza, el Toledo, el Córdoba o el propio León han convertido a Martorell en una fábrica de iconos del automóvil.

1990
FEBRERO

Se inician las obras de construcción de la planta de Martorell.

1993
FEBRERO

S.M. el Rey Juan Carlos inaugura la nueva fábrica con la presencia del Dr. Ferdinand Piëch, presidente del Grupo Volkswagen.

1995
MAYO

Sale de la línea de producción el vehículo 500.000 fabricado en Martorell.

1995
SEPTIEMBRE

El Príncipe de Asturias conduce el coche 10 millones fabricado por SEAT desde su fundación.

2013



1996
NOVIEMBRE

Sale de la línea el vehículo
1 millón producido en Martorell.

1997
DICIEMBRE

Sale de la línea de montaje
el SEAT Ibiza 2 millones.

2001
JUNIO

Sale de la línea de montaje de
la fábrica de Martorell la primera
unidad del SEAT Toledo, tras el
traslado de la producción del
modelo desde Bruselas.

2004
MARZO

La compañía celebra por primera
vez en su historia una jornada de
puertas abiertas en la fábrica de
Martorell, en la que se recibe la
visita de 41.000 personas.



20 AÑOS EN MARTORELL

EN 2013, LA FÁBRICA DE MARTORELL CUMPLIÓ 20 AÑOS DE VIDA. CREADA POR LA NECESIDAD DE LA COMPAÑÍA DE AUMENTAR SU CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN, ES UN SÍMBOLO DE LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL. AQUÍ LATE EL CORAZÓN DE SEAT

2006
JUNIO

Se inaugura el nuevo Edificio Corporativo en Martorell en un acto presidido por el entonces presidente de la Generalitat, Pasqual Maragall.

2008
ENERO

Se inaugura una nueva conexión ferroviaria que permite la expedición de unos 80.000 vehículos al año desde Martorell al puerto de Barcelona.

2009
JUNIO

Se coloca la primera piedra del Taller 6 de Chapistería, donde se producirá el Audi Q3.

2010
DICIEMBRE

Se pone en marcha la primera fase del proyecto SEAT al Sol en las instalaciones de Martorell.

8.000.000 DE VEHÍCULOS EN MARTORELL

2013 acogió otra gran efeméride en la fábrica de Martorell, la producción del vehículo 8.000.000. La consecución de esta cifra representa el crecimiento de la compañía, que ha acabado el año con una producción acumulada total de 17.650.741 vehículos desde su nacimiento en 1953.

Este crecimiento no solo se refleja en números, sino también en la renovación de los procesos: el nuevo León se fabrica con la tecnología más innovadora disponible, como la plataforma modular transversal (MQB).

MODELOS MÁS FABRICADOS EN MARTORELL



3.680.914

UNIDADES FABRICADAS DEL SEAT IBIZA



1.313.058

UNIDADES FABRICADAS DEL SEAT LEÓN



1.027.809

UNIDADES FABRICADAS DEL SEAT CÓRDOBA

2011 JUNIO

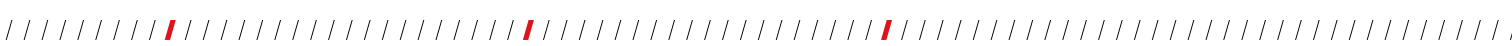
Arranca la producción del Audi Q3, lo que permite crear 700 nuevos puestos de trabajo.

2012 OCTUBRE

Comienza la producción en serie de la tercera generación del SEAT León.

2013 FEBRERO

Se cumple el 20 aniversario del nacimiento de la factoría de Martorell.

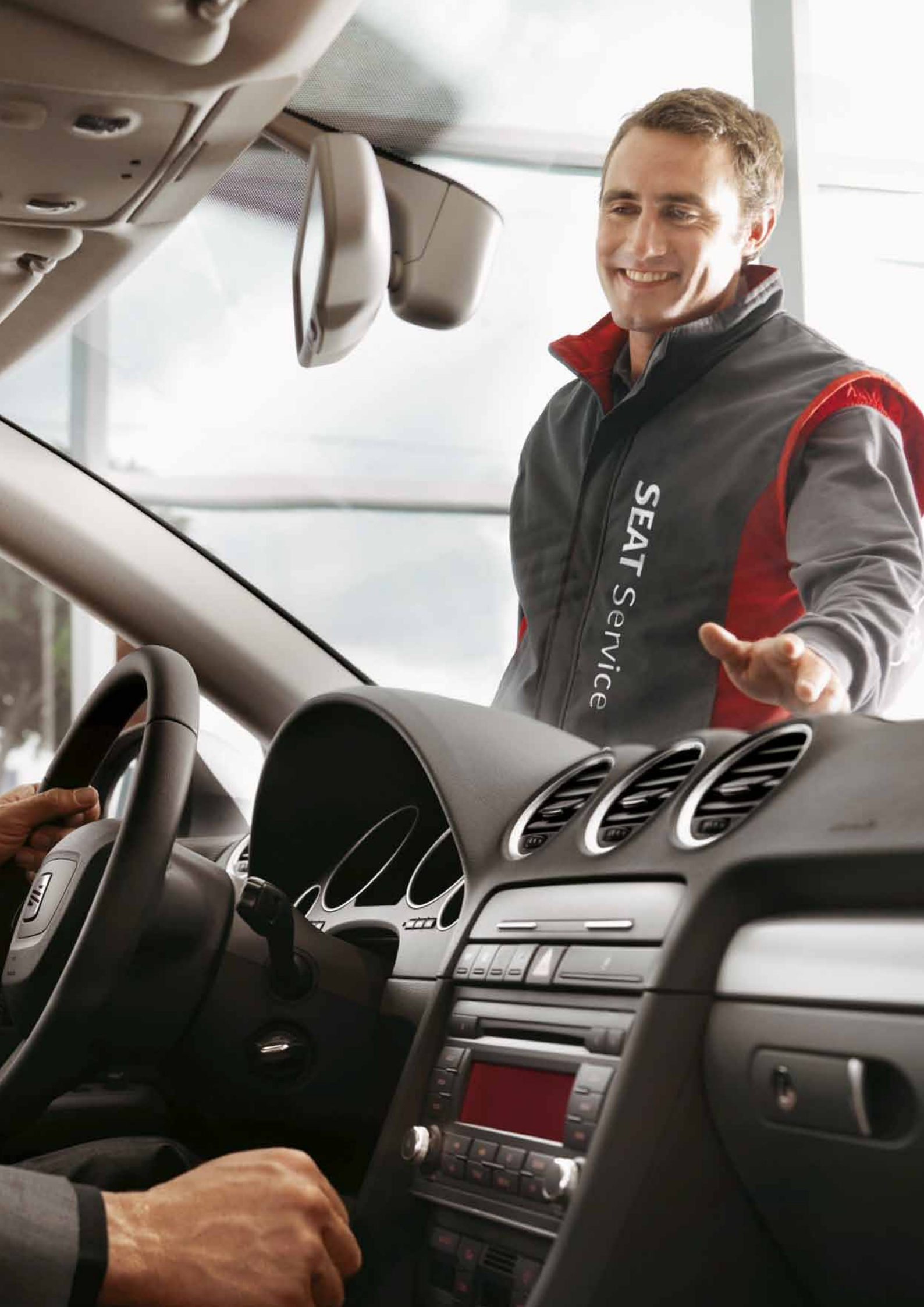




3.2

**ACTIVIDAD
COMERCIAL**

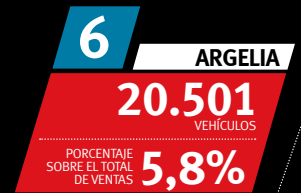
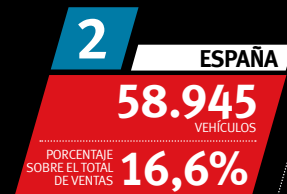
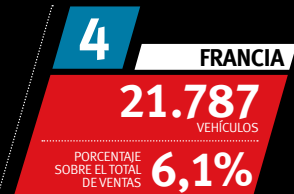
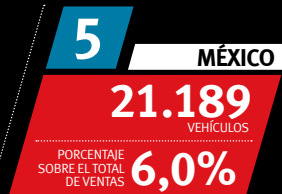
**SOMOS
EXIGENTES**



SEAT Service

PRINCIPALES MERCADOS DE DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS A CLIENTE FINAL 2013

- TOP TEN EN VENTAS
- PRESENCIA DE SEAT EN EL MUNDO



● Polinesia Francesa

● México

● Cuba

● R. Dominicana

● Guatemala

● Guadalupe

● Martinica

● El Salvador

● Curaçao

● Venezuela

● Panamá

● Colombia

● Guayana Francesa

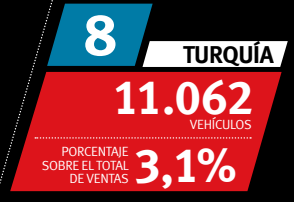
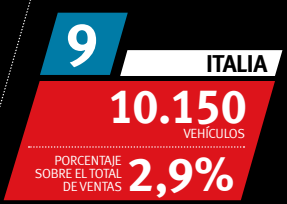
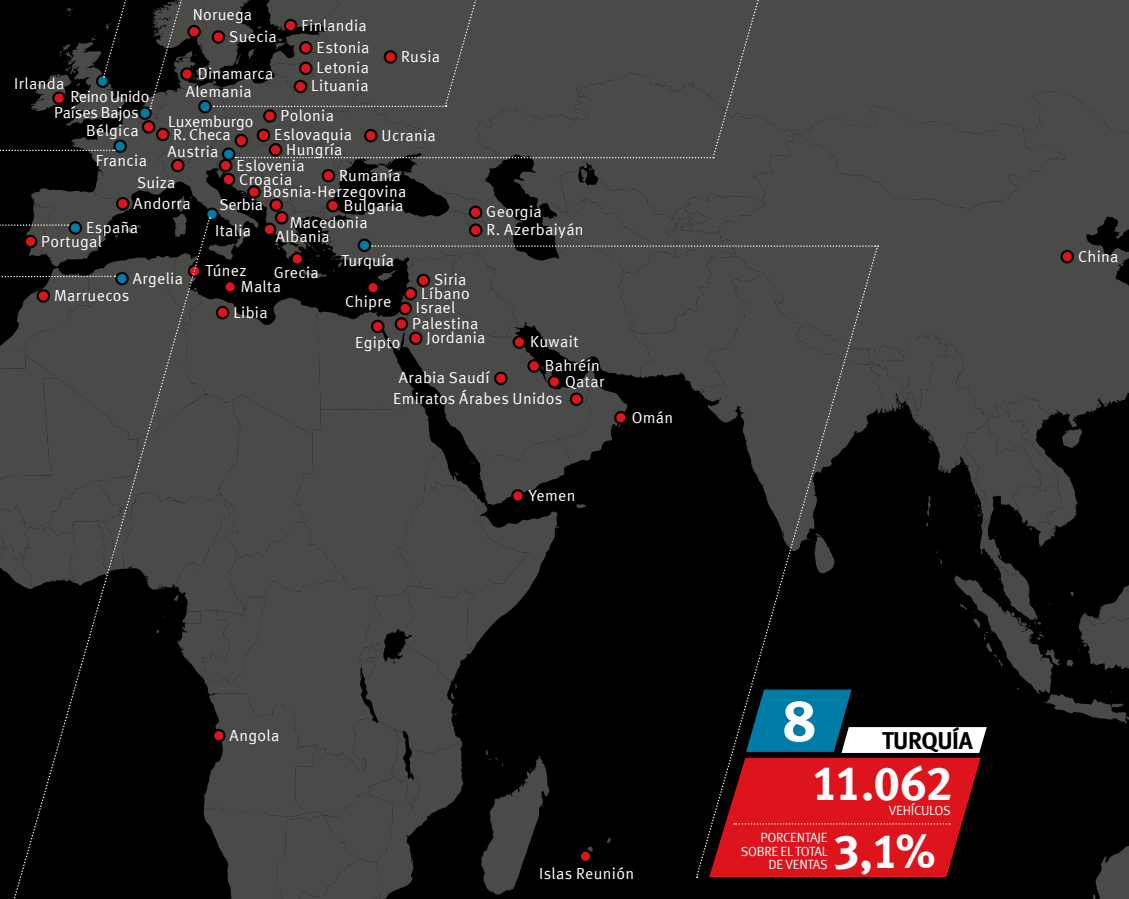
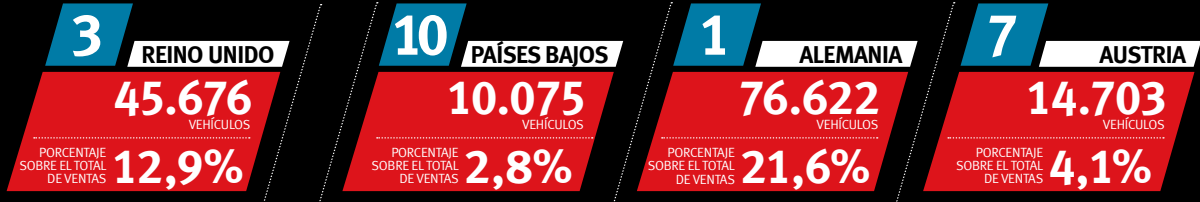
● Perú

● Bolivia

TOP TEN EN CRECIMIENTO

Aumento en unidades sobre 2012

1 Alemania	12.905
2 Reino Unido	6.642
3 Turquía	5.251
4 Argelia	4.352
5 España	3.325
6 Dinamarca	1.727
7 Portugal	1.254
8 República Checa	1.017
9 Rusia	875
10 Bélgica	810



VENTAS

En 2013, la coyuntura económica volvió a ser muy complicada en Europa. En este contexto, el sector automovilístico retrocedió en la Unión Europea un 1,7% respecto al año anterior, como consecuencia de la caída registrada en algunos de sus mercados más importantes: Alemania (-4,2%), Francia (-5,7%) e Italia (-7,1%). Sin embargo, en este entorno las ventas de SEAT mejoraron significativamente. En el ranking elaborado por ACEA (Asociación de Constructores Europeos de Automóviles), SEAT fue una de las marcas que más aumentó sus matriculaciones en la Unión Europea, tanto en valor absoluto (28.396 unidades) como porcentual (11,3%).

SEAT entregó 355.004 unidades a cliente final en 2013, lo que significa una mejora del 10,6% respecto a 2012. En varios mercados europeos las ventas de la marca aumentaron de forma apreciable: 54,6% en Irlanda, 48,6% en Portugal, 37,7% en Dinamarca, 20,3% en Alemania, 17% en el Reino Unido y 6% en España. También continuó extendiendo

su presencia comercial en países emergentes logrando importantes crecimientos en Turquía (90,4%), Rusia (35%) y Argelia (26,7%).

SEAT mantuvo una intensa ofensiva de producto mediante el lanzamiento de novedades como el nuevo Ibiza Cupra y, por primera vez en su historia, un León 3 puertas y otro familiar. Así, en menos de un año la marca amplió y renovó por completo su familia León. Otras iniciativas que contribuyeron a mejorar los resultados comerciales fueron la incorporación de versiones especiales en algunos modelos (4KIDS o I-TECH) y el lanzamiento de nuevos motores con bajas emisiones de CO₂ (1.4 TSI ACT 140 CV Start/Stop en el Ibiza o 1.6 TDI CR 110 CV Start/Stop Ecomotive en el León, de 109 y 85 g/km respectivamente).

RED COMERCIAL

Los efectos de la crisis económica también afectaron a las redes de distribución. Las marcas del sector que comercializan sus vehículos en países del Sur de Europa, los más afectados

SEAT FUE UNA DE LAS MARCAS QUE MÁS AUMENTÓ SUS MATRICULACIONES EN LA UNIÓN EUROPEA, TANTO EN VALOR ABSOLUTO (28.396 UNIDADES) COMO PORCENTUAL (11,3%)

por la crisis económica, continuaron aplicando diversas medidas destinadas a racionalizar y optimizar sus organizaciones.

La red comercial de la marca también prosiguió su adaptación a la difícil situación de los mercados en los que opera, por lo que experimentó una ligera contracción de su tamaño y finalizó el ejercicio con un total de 1.769 puntos de venta.

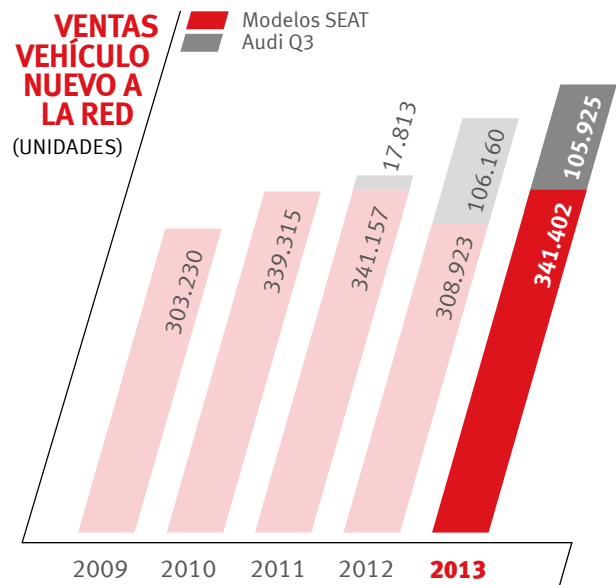


La satisfacción del cliente es una prioridad.

La presencia mundial de SEAT se redujo de 77 a 76 países, tras la cancelación del contrato de distribución con el importador de Sudán. El Norte de África, donde la marca ha crecido de forma muy significativa en los últimos años, se ha convertido en un área estratégica y prioritaria para la compañía. Por este motivo, para reforzar su posición en esta zona y seguir favoreciendo aún más la progresión de la marca, se procedió a sustituir el importador de Egipto.

La mejora continua y optimización de la red comercial sigue siendo una prioridad de la marca. Durante 2013 se impulsaron con éxito diversos programas dedicados a aumentar la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la cobertura de las zonas metropolitanas. En este último apartado cabe destacar el notable crecimiento de la presencia de SEAT en ciudades como Berlín, Londres, Moscú, París o Roma.

El desarrollo de una nueva identidad corporativa también ha permitido actualizar la imagen de la marca y reforzar la comunicación de sus nuevos valores. Su aplicación, aún en fase de implantación en diversos países, está prevista que concluya en los próximos tres años.



El Ibiza ST, la gama Altea y el Alhambra disponen de las versiones 4KIDS.

VENTAS VEHÍCULO NUEVO A LA RED
(UNIDADES)

	VARIACIÓN			
	2013	2012	ABSOLUTA	%
Modelos SEAT	341.402	308.923	32.479	10,5
Mii	25.315	25.604	(289)	(1,1)
Ibiza	93.053	95.166	(2.113)	(2,2)
Ibiza SC	31.676	38.644	(6.968)	(18,0)
Ibiza ST	16.831	21.227	(4.396)	(20,7)
Altea	6.155	7.412	(1.257)	(17,0)
Altea XL	13.635	16.218	(2.583)	(15,9)
Altea Freetrack	773	2.096	(1.323)	(63,1)
León	92.183	69.755	22.428	32,2
León SC	11.330	0	11.330	-
León ST	5.082	0	5.082	-
Toledo	20.974	3.550	17.424	-
Exeo	937	3.022	(2.085)	(69,0)
Exeo ST	3.617	7.218	(3.601)	(49,9)
Alhambra	19.841	19.011	830	4,4
Modelos Audi	105.925	106.160	(235)	(0,2)
Q3	105.925	106.160	(235)	(0,2)
Total ventas (*)	447.327	415.083	32.244	7,8

* En 2013 y 2012 no se incluyen 12.677 y 10.633 vehículos usados, respectivamente.



SEAT escucha las sugerencias de los clientes para mejorar cada día.



SEAT SERVICE cuida todos los detalles.

POSVENTA

La actividad de posventa sigue siendo un pilar fundamental para alcanzar la satisfacción de los clientes. Por este motivo, el lanzamiento del nuevo León se vio acompañado con la introducción de nuevas herramientas de trabajo. Los equipos de diagnóstico, dotados con el nuevo *software* ODIS, aseguran que cada vehículo recibe la mejor atención. Asimismo, la adaptación de las nuevas tecnologías a la actividad posventa permitió el desarrollo de nuevos sistemas de apoyo que aumentan la calidad de las actuaciones realizadas en los

servicios oficiales (15% de reducción en el tiempo de diagnóstico y un 2,4% de mejora en el índice de calidad de las reparaciones). Aplicaciones informáticas como *My Service Quality Portal* y ELSA facilitan la disponibilidad de toda la documentación técnica de los vehículos antes de su lanzamiento y su permanente actualización.

Un requisito para garantizar el servicio a los clientes es la formación continua del personal en centros que utilicen el equipamiento y las técnicas más novedosas, como las nuevas instalaciones de formación SEAT en Madrid. También es fundamental el seguimiento de la satisfacción real

del cliente. La marca ha optimizado la plataforma internacional *online* del *Customer Satisfaction Survey (CSS)*, lo que permite redireccionar la gestión de la satisfacción del cliente hacia sus demandas. En 2013 el índice CSS pasó a un 8,30 desde el 8,06 de 2012 y el índice IACS (*International After Sales Customer Satisfaction*) ascendió al 8,51 desde el 8,47. Mención especial merecen los acuerdos alcanzados con la marca Skoda para la distribución de los recambios y accesorios a importadores del Norte y Este de Europa, reduciendo en tres días los plazos de entrega de pedidos de stock.



PRESENTACIONES Y SALONES

Las dos nuevas versiones del León (el SC, sport coupé de tres puertas; y la variante familiar, León ST) marcaron el año 2013. Los salones de Ginebra y de Fráncfort acogieron la presentación internacional de ambos modelos, que por primera vez completan la familia del compacto español. El León SC también se pudo ver en China, en el Salón de Shanghai y en el Salón del Automóvil de Barcelona.

Por primera vez, SEAT presentó dos modelos propulsados por un motor alimentado con gas natural: el Mii Ecofuel en Ginebra, y el León TGI en Fráncfort. El compromiso de SEAT con la movilidad sostenible se reforzó con el estreno de la versión Ecomotive del León en el salón alemán.

Periodistas de cientos de medios de comunicación y decenas de países asistieron durante el año a las presentaciones dinámicas que se celebraron en Barcelona. En enero,

podieron conocer y conducir el nuevo Ibiza Cupra; en abril llegó el turno del nuevo León SC; y en noviembre, de la última novedad del año, el León ST.

SEAT también participó en el EVS27 (*Electric Vehicle Symposium*), el congreso sobre movilidad eléctrica más importante a escala mundial, que se celebró en noviembre en Barcelona, con dos prototipos: el eMii y el León VERDE.



James Muir muestra el León SC en el Salón del Automóvil de Ginebra.



Jürgen Stackmann, presidente de SEAT, presenta el León ST en el Salón del Automóvil de Fráncfort.



Estand de SEAT en el Salón del Automóvil de Barcelona.



SEAT, patrocinador oficial de la Copa del Rey 2013.



SEAT fue protagonista en dos de las citas más importantes de vehículos clásicos: el Espíritu de Montjuïc en Barcelona y la Techno Classica de Essen.





20 Festival de Velocidad de Goodwood (Reino Unido).



SEAT hizo vibrar el festival Rock am Ring (Alemania).

PATROCINIOS Y OTROS ENCUENTROS

El entusiasmo por el fútbol y el deporte es el motor de las actividades de patrocinio de la marca en España y Alemania. El fútbol, como deporte global, representa una oportunidad única para divulgar los valores que definen a SEAT. La final de la Copa del Rey y la Supercopa de España, dos citas ineludibles del calendario futbolístico, contaron con la presencia de la marca. Además, se renovó el acuerdo de colaboración con diferentes clubes de la Liga española, como el Athletic Club de Bilbao, el Valencia Club de Fútbol, el Sevilla Fútbol Club y el Real Betis Balompié. En Alemania, SEAT se convirtió en el patrocinador del TSV Eintracht de Braunschweig, que en la temporada 2013-2014 regresó a la Bundesliga.

La marca también extendió los acuerdos a otros países y deportes. En Irlanda, por ejemplo, es patrocinador del Shamrock Rovers, el club de fútbol con más títulos de liga.

La pasión por nuestros vehículos y la música es el segundo pilar de la estrategia de patrocinio de la compañía. SEAT participó activamente en algunas de las citas más destacadas del mundo del motor. El nuevo León Cup Racer debutó en el tradicional encuentro GTI Wörthersee de Austria y también se exhibió en otros acontecimientos, como el festival de velocidad de Goodwood, en el Reino Unido. SEAT también formó parte del RallyRACC Catalunya-Costa Daurada como vehículo oficial de la prueba y el León ejerció de coche 0. La compañía mostró diferentes modelos de su colección de vehículos históricos en el Espíritu de Montjuic-Catalunya

Classic Revival, celebrado en el circuito de Barcelona-Catalunya, y en el Jarama Vintage Festival de Madrid. Además, participó en el Rally de España Histórico, en el Rally Villa de Pravia Histórico, en el Rally Costa Brava, en el Techno Classica de Essen, en el Auto Retro de Barcelona, en el Rally Bodensee-Klassik, en el Creme21 Youngtimer Rally, y por primera vez en el Schloss Bensberg Classics.

De la mano de SEAT, la música también volvió a sonar un año más en el circuito alemán de Nürburgring en el principal festival de música del país, el Rock am Ring.



SEAT, patrocinador del TSV Eintracht Braunschweig.



3.3

MARCA Y PRODUCTO



SOMOS

DINÁMICOS



GAMA SEAT



SEAT Mii

Mi ciudad, mi Mii:
siempre conectados
con el nuevo SEAT
Portable System Live.

SEAT IBIZA

Todos buscamos
perfección: los
motores ACT permiten
mayores prestaciones
con menos consumo
por la gestión activa
de sus cilindros.





SEAT IBIZA SC

El dinamismo urbano:
prestaciones gasolina
con consumo diésel.



SEAT IBIZA ST

Para las familias con el
espíritu joven: siempre
conectados con el
nuevo SEAT Portable
System Live.



SEAT ALTEA

Porque la vida es todo menos predecible: el Altea I-TECH es una oferta incomparable.



SEAT ALTEA XL

Un gran coche para que pienses en grande: el Altea XL 4KIDS es atractivo para toda la familia.



SEAT ALTEA FREETRACK

Épico y práctico, listo para tu próxima aventura.



SEAT LEÓN

El equilibrio perfecto: dinamismo, calidad, diseño y tecnología.





SEAT LEÓN SC

Conducción dinámica
para una vida
dinámica.



SEAT LEÓN ST

Más espacio,
más vida.





SEAT TOLEDO

Espacio infinito: el Toledo Ecomotive alcanza los mejores consumos de su clase.



SEAT ALHAMBRA

Polivalencia, hecho para la vida real: a una amplia gama de tecnología se añade la asistencia SEAT Call.

PREMIOS

El nuevo León demuestra la capacidad y la competencia de SEAT en el diseño, desarrollo y producción de automóviles. Las distinciones conseguidas y su excelente acogida entre el público y los medios de comunicación son el mejor reconocimiento. También el resto de los premios recibidos durante el ejercicio prueban la enorme transformación que está llevando a cabo la compañía a través de una gama de productos modernos, atractivos y competitivos. Entre otros, cabe citar los recogidos en España, Reino Unido, Alemania, Rusia y EE.UU.



SEAT León, el modelo más premiado de la gama.

RUSIA

- / Bronce otorgado en la categoría *Social Advertising* del Festival Internacional de Publicidad de Moscú, por la campaña *"Make it visible"* que tenía como fin el concienciar a conductores y ciclistas de los riesgos a los que se exponen al transitar por zonas poco iluminadas.



EE.UU.

- / "Smarties de plata y bronce" en las categorías de Aplicación *web* para móvil y Lanzamiento de producto/ servicios, respectivamente. Los dos premios, otorgados en el certamen Smarties Awards 2013 que congrega a los profesionales del marketing móvil, reconocen la *web* para móviles diseñada para la campaña de lanzamiento del nuevo modelo León.



REINO UNIDO

- / "Coche del Año 2013" y "Mejor Coche Compacto Familiar" para el León, otorgados por la revista británica *Auto Express*, por su estilo, calidad, equipamiento y bajo coste de mantenimiento.



- / "Mejor monovolumen 2013" para el Alhambra, entregado por la revista británica *Auto Express* por tercer año consecutivo.
- / "Monovolumen del año 2013" para el Alhambra, otorgado por la revista inglesa *What Car?* por tercer año consecutivo.

ESPAÑA

/ “Personaje Ilustre de la Automoción Española” otorgado por la Asociación Española de Profesionales de la Automoción (AEPA) y “Dirigente del Año 2013” concedido por *AutoRevista* para el Dr. Francisco Javier García Sanz, presidente del Consejo de Administración de SEAT.



/ “Mejor coche 2013” para el León, concedido por los redactores especializados en automoción del grupo de comunicación Unidad Editorial, durante la gala de los premios T de Telva motor 2013, gracias a su atractivo diseño, la relación calidad-precio y sus excelentes cualidades dinámicas.

/ “Coche familiar 2014” para el León ST, elegido por los lectores de las revistas *Car and Driver* y *Creceer Feliz*, ambas del Grupo Hearst Magazines, por su habitabilidad, tecnología y capacidad del maletero.

/ “Premio ABC Mejor Coche del Año 2014” para el León, concedido por un jurado compuesto por 34 periodistas especializados del motor, que tuvieron en cuenta su diseño, eficiencia, tecnología y óptima relación calidad-precio.

/ “Premio flechazo” para el León SC otorgado por las lectoras de la revista *Mujer Hoy*, publicación perteneciente al grupo Vocento, que valoraron su atractivo diseño e innovadora tecnología.

/ “Mejor Diseño en su categoría” para el León SC, elegido en los IX Premios Salón del Automóvil de Barcelona, por un jurado popular formado por internautas que votaron a través de *Facebook*.

/ “Empresa Honorífica del Comité de Automoción de la Asociación Española para la Calidad (AEC)”, distinción concedida a SEAT por la promoción, apoyo y divulgación de la calidad en el sector de la automoción.

/ “Laus de Bronce 2013 en la categoría Empresas” para la nueva identidad corporativa de SEAT, entregado por la Asociación de Diseñadores Gráficos y Directores de Arte del FAD. El jurado valoró la orientación al diseño de la nueva imagen, percibida tanto en el nuevo logotipo, como en los elementos que dan forma a las distintas comunicaciones de la marca.

/ “Mejor Website de Automoción 2013” para la web de SEAT, otorgado mediante votación popular entre los usuarios de Internet, por iniciativa de la agencia de estudios de mercado a través de MetrixLab.

ALEMANIA

/ Premio “Automotive Lean Production” para la fábrica de Martorell, otorgado por la revista *Automobil Produktion*. Este prestigioso galardón europeo a la implementación de la filosofía *Lean Manufacturing*, distingue por primera vez a una planta española por la calidad y la eficiencia de sus procesos productivos.



/ “Auto Trophy” para el nuevo León y el Ibiza, al ser elegidos en sus respectivas categorías como mejores modelos de importación en Alemania por los lectores de la revista *Auto Zeitung*.

/ “Mejor monovolumen de 2013” para el Alhambra, proclamado por los lectores de la revista especializada alemana *Auto Motor und Sport* por tercer año consecutivo en el marco de los premios Best Cars.

/ “Premios Euro NCAP Advanced” para el León ST, por dos innovaciones pioneras en el campo de la seguridad: el freno multicolidión y el asistente de control de carril. Los dos galardones a las nuevas tecnologías fueron concedidos por Euro NCAP (European New Car Assessment Programme) en el marco del Salón del Automóvil de Fráncfort.



3.4

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO



SOMOS

INNOVADORES



INNOVACIÓN

Desde 1975, el Centro Técnico de SEAT (CTS) es la única instalación de I+D+i en España con capacidad y experiencia en el desarrollo integral de automóviles. Cuenta con una superficie total de 199.000 m² (42.000 m² construidos en planta) y una plantilla de más de 900 trabajadores altamente cualificados.

En 2013, el CTS realizó 360 proyectos; 1.800.000 horas de ingeniería; más de 55.000 simulaciones con diversos sistemas de seguridad y tecnología avanzada (incluyendo fluidodinámica, protección de peatones, reparabilidad y *crash tests*); 62 prototipos; 1 millón de kilómetros en pruebas de larga duración con diferentes vehículos en diversos países; y 105 registros entre modelos de diseño, modelos de utilidad y patentes. También destaca la presentación a los medios del Ibiza

Cupra, así como el lanzamiento del León SC y el León ST, modelos desarrollados en el CTS. Ambos incorporan el ADN del León 5 puertas que tantas buenas críticas ha recibido por parte de los clientes y la prensa especializada.

La competencia y eficiencia en los costes del CTS lo convierten en un centro atractivo para el desarrollo de proyectos dentro del Grupo Volkswagen. Desde 2002, en sus instalaciones se realizan proyectos para otras marcas como Volkswagen (nuevo Scirocco) o Audi (Q5, A3 Sportback y nuevo TT), liderando múltiples ámbitos del desarrollo: carrocería, acabados, seguridad pasiva, simulación, iluminación, red de abordó, *Infotainment*, tablero de instrumentos, motores de nueva generación Otto, chasis y experimentación de vehículo completo. Para llevar a cabo con éxito la coordinación y realización de estos

DESDE 1975, EL CENTRO TÉCNICO DE SEAT (CTS) ES LA ÚNICA INSTALACIÓN DE I+D+i EN ESPAÑA CON CAPACIDAD Y EXPERIENCIA EN EL DESARROLLO INTEGRAL DE AUTOMÓVILES

proyectos, que suponen alrededor del 25% de la facturación anual, el CTS cuenta con más de 40 ingenieros residentes en las diferentes empresas del Grupo. La contrastada visión de calidad y eficiencia de los ingenieros del centro permite seguir trabajando para asumir nuevos proyectos en el futuro.



Boceto interior del SEAT León Cup Racer.



Pasión por el diseño: bocetos del nuevo León.

El excelente trabajo realizado en el campo de la seguridad activa y pasiva fue reconocido en el nuevo León con la obtención de la máxima puntuación posible (cinco estrellas) en las exigentes pruebas Euro NCAP. Además, se convirtió en el primer vehículo en la historia del Latin NCAP (organismo que mide la seguridad de los automóviles en América Latina) en conseguir las cinco estrellas en el apartado de protección de adultos, tanto para el conductor como para el acompañante. Asimismo, con una puntuación del 92% en Euro NCAP y cuatro estrellas en el Latin NCAP se convierte en uno de los vehículos más seguros para los niños, gracias a los anclajes ISOFIX de los asientos traseros y a la resistencia mostrada por el habitáculo.

En el ámbito de la electromovilidad, SEAT acogió la clausura del proyecto

CENIT VERDE. Durante cuatro años de investigación, más de 800 profesionales de 16 empresas y 14 organismos públicos, liderados por el CTS, sumaron esfuerzos para desarrollar alternativas sostenibles en materia de vehículo eléctrico, infraestructuras y energía. Como resultado del trabajo realizado se presentó el SEAT LEÓN VERDE. Este prototipo híbrido enchufable incorpora las principales innovaciones desarrolladas por el proyecto, cuenta con un motor eléctrico de 75 kW y otro térmico de 90 kW, dispone de cambio automático optimizado para el funcionamiento híbrido, y alcanza una autonomía

en modo eléctrico de 50 km. CENIT VERDE ha ampliado el conocimiento técnico y la competitividad de las empresas participantes y ha abierto la puerta a futuros acuerdos para continuar investigando en programas intersectoriales con el objetivo de promover las tecnologías necesarias para la generalización de la electromovilidad.

El CTS cuenta con unas de las instalaciones tecnológicamente más



Centro Técnico de SEAT



Diseño de las pantallas del navegador.

avanzadas en el sector de la automoción para llevar a cabo proyectos de I+D+i. La excelencia de su actividad se mantiene gracias a una política activa de inversiones en nuevas tecnologías que se adaptan y cumplen los máximos estándares establecidos en materia de seguridad y de medio ambiente. En 2013 adquirió un equipo de ensayo *Front Assist* que permite probar maniobras de frenado a diferentes velocidades. También realizó inversiones destinadas a renovar las infraestructuras ya existentes y adecuarlas a las nuevas normativas. En este ámbito sobresale el proyecto de refrigeración y climatización de las cabinas de motores y de las cámaras climáticas situadas en el área de propulsores.

FORMACIÓN

El CTS compagina su labor técnica con la formación y colabora con diferentes universidades y escuelas de negocio. SEAT, por cuarto año consecutivo, fue el patrocinador principal de la Formula

Student Spain que se celebra cada año en el circuito de Barcelona-Cataluña. En la edición de 2013 se inscribieron 34 universidades de toda Europa con una participación de 900 estudiantes. Esta nutrida asistencia permite disponer de una excelente oportunidad para captar talento especializado y ofrece a los estudiantes y profesores un conocimiento directo de la compañía. Asimismo, el CTS se incorporó a la prueba piloto de doctorados

industriales de la Generalitat de Cataluña, con cinco proyectos que ya están en marcha, e inició dos doctorados más con la Universidad Politécnica de Cataluña de forma cofinanciada.

La Cátedra SEAT, una vez renovado su nombre, su organización y su contenido, inauguró un nuevo espacio para el desarrollo de sus actividades en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería



Boceto del SEAT León SC.



Desarrollo de los faros del nuevo León.

Industrial de Barcelona (ETSEIB). La nueva “Cátedra de Excelencia en la Innovación y Movilidad Sostenible en la Automoción” potencia los programas de investigación ligados a proyectos de final de carrera y los trabajos de doctorado. También colabora en otras actividades como los posgrados ELTICA (electrónica del automóvil) y CARMAT (carrocería y materiales), el máster universitario en Ingeniería de Automoción (UPC), y la entrega del Premio SEAT al mejor proyecto final de carrera sobre automoción. Además, dinamiza los contactos con universidades extranjeras y centros tecnológicos en el marco de una estrategia planificada hasta 2020.

COMPETICIÓN

SEAT Sport renovó su fuerte compromiso con los clientes mediante la presentación en mayo del nuevo León Cup Racer en el encuentro de GTIs celebrado en Wörthersee (Austria), uno de los mayores salones de *tuning* y competición de Europa. El León Cup Racer, con sus 330 CV de potencia, anticipa el futuro de la marca en la competición y dispone de una avanzada tecnología y un diseño preparado para cumplir los reglamentos técnicos de una gran variedad de campeonatos nacionales e internacionales.

La política de apoyo a clientes se tradujo durante 2013 en la asistencia técnica a 6 coches de equipos privados en el WTCC y a los 120 vehículos inscritos en diferentes campeonatos, desde el Mundial de Turismos hasta la Supercopa SEAT León México, pasando por el ETCC, la Copa de España de Resistencia, la Ibiza Cupra Cup, el Campeonato Italiano de Turismo Endurance, el Belgian Racing Car Championship, la Supercar Challenge y carreras de resistencia como las 24 Horas de Barcelona y Dubái.



SEAT León Cup Racer.



3.5

RECURSOS HUMANOS





SOMOS
ACCESIBLES

En medio de un contexto económico convulso, la estrategia de Recursos Humanos hizo hincapié en la formación de los aprendices como unas de las apuestas de futuro de la compañía y, en ese sentido, el sistema de formación dual emprendió el camino hacia su consolidación. También tuvieron un marcado protagonismo las negociaciones entre SEAT y la mayoría de la representación sindical, destinadas a minimizar el impacto de las medidas llevadas a cabo para reducir los costes de personal.

Asimismo, la compañía continuó trabajando con perseverancia por la salud y motivación de los empleados. Por ello, SEAT no dudó en invertir en prevención así como en campañas de promoción de la salud, y en el ya tradicional evento a la antigüedad, que contó con la mayor participación registrada hasta la fecha.

PLANTILLA BÁSICA POR FUNCIONES Y CENTROS

A 31 DE DICIEMBRE

	2013	2012	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	%
Directos	7.146	7.201	(55)	(0,8)
Martorell	6.525	6.594	(69)	(1,0)
Zona Franca	621	607	14	2,3
Indirectos	4.312	4.264	48	1,1
Martorell	3.708	3.663	45	1,2
Zona Franca	559	557	2	0,4
Otros centros	45	44	1	2,3
Total plantilla (*)	11.458	11.465	(7)	(0,1)

* En 2013 y 2012 no se incluyen 133 y 134 empleados en situación de jubilación parcial, respectivamente. Asimismo, en 2013 y 2012 no se incluyen 166 y 111 aprendices con contrato laboral, respectivamente.

LA FORMACIÓN DUAL SE CONSOLIDA

El sistema de formación dual, basado en el modelo alemán e implantado

en 2012, inició el camino hacia su consolidación. A ello contribuyó, en gran medida, el convenio que SEAT y el Departamento de Enseñanza de la Generalitat de Cataluña firmaron para



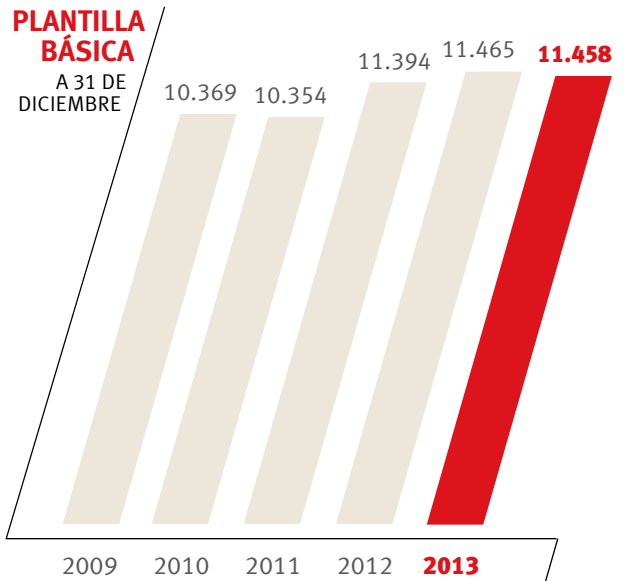
Escuela de Aprendices de SEAT.

el reconocimiento académico de este modelo formativo y, también, de la experiencia laboral y la formación no reglada de los empleados de la compañía.

El convenio sentó las bases para desarrollar conjuntamente los currículums de los oficios del sector automovilístico. Además, la empresa se comprometió a colaborar en la formación del profesorado de la Generalitat y a ceder vehículos al Departamento de Enseñanza para su uso didáctico en centros de formación profesional públicos.

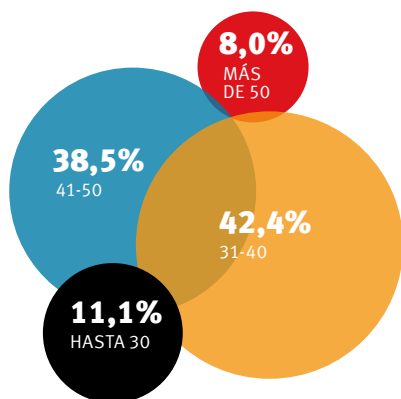
En 2013 SEAT comenzó a impartir en la Escuela de Aprendices el segundo curso de este modelo formativo que combina teórica y práctica en el centro de formación con trabajo en las plantas de la compañía. Un plan docente que suma 4.625 horas a lo largo de tres cursos, en el que los estudiantes firman un contrato laboral de formación y aprendizaje que les permite cotizar a la seguridad social, así como percibir una remuneración mensual en base a las prácticas que realizan en la empresa. Los alumnos que superan los tres cursos de este modelo educativo tienen la posibilidad de incorporarse a la plantilla con un contrato indefinido, lo que pone de manifiesto el compromiso de SEAT con el futuro de las jóvenes generaciones.

El proceso de inscripción en la Escuela de Aprendices registró un récord histórico al recibir un total de 1.200 solicitudes, un 180% más que en el año anterior, que aspiraban a las 75 plazas ofertadas. Esta cifra indica el interés en el renovado método de aprendizaje y confirma que la implantación de la formación dual supone un aliciente para los jóvenes estudiantes.

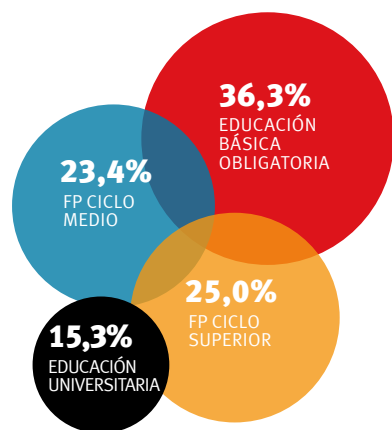


La Generalitat de Catalunya reconoce el sistema de formación profesional dual de SEAT.

ESTRUCTURA DE LA PLANTILLA BÁSICA POR EDAD



ESTRUCTURA DE LA PLANTILLA BÁSICA POR NIVEL DE ESTUDIOS



ESTRUCTURA SOCIAL DE LA PLANTILLA BÁSICA

A 31 DE DICIEMBRE

		2013	2012
Edad media	Años	39,9	39,0
Antigüedad media	Años	13,4	12,8
Proporción de mujeres	Porcentaje	21,4	21,4
Proporción de universitarios	Porcentaje	15,3	14,0
Proporción de extranjeros	Porcentaje	2,7	2,9
Proporción de empleados con discapacidad	Porcentaje	2,2	1,9
Proporción de empleados con contrato indefinido	Porcentaje	99,0	98,8
Proporción de empleados incluidos en programas de formación	Porcentaje	81,3	85,4

REDUCCIÓN DE COSTES

Debido a la situación económica de la empresa, motivada por la debilidad de los mercados, la Dirección de la compañía y la totalidad de la representación sindical (UGT, CCOO y CGT) acordaron en el mes de enero la aplicación de medidas de flexibilidad interna, con el fin de reducir el exceso de los costes de personal indirecto. Así, además de paralizar las contrataciones de personal indirecto, se pactó la reducción del 60% del volumen de la bolsa de horas y la realización íntegra del descanso compensatorio por jornada industrial a lo largo del año.

En el mes de julio, con el fin de ajustar las líneas de producción a la situación de los mercados, SEAT y la mayoría

sindical (UGT y CCOO) firmaron un acuerdo de suspensión temporal de empleo. El acuerdo, adoptado tras agotar todas las medidas de flexibilidad interna previstas en el Convenio Colectivo, afectó a un número de trabajadores menor del previsto inicialmente e incluía un plan social para minimizar los efectos de la suspensión temporal de empleo.

El año concluyó con un nuevo acuerdo entre la empresa y la mayoría sindical (UGT y CCOO) para reducir la plantilla en 201 trabajadores, la mayor parte de ellos en puestos directivos y de mando. El pacto redujo a la mitad el número de trabajadores afectados inicialmente en el expediente de extinción por causas económicas presentado en noviembre con el objetivo de reducir los costes de personal indirecto. El acuerdo, que incluye un plan de recolocaciones,



Campaña de prevención de riesgos.

minimiza los efectos de la regulación e incorpora medidas sociales que mejoran notablemente la normativa legal vigente. Asimismo, el pacto contempla otras medidas de carácter voluntario, como excedencias y bajas incentivadas para el colectivo de personal indirecto; es decir, aquellos trabajadores que no participan directamente en el proceso de producción.

INVERTIR EN PREVENCIÓN, UNA PRIORIDAD

La salud y el bienestar de los trabajadores, constituyeron, al igual que en años anteriores, una de las prioridades para la compañía. Por ello, la prevención y las campañas de concienciación y de promoción de la salud tuvieron un marcado protagonismo. La empresa puso a disposición de los empleados servicios como pruebas de ergonomía, test para la detección de alergias, vacunaciones o estudios del sueño. También campañas para la prevención sobre riesgos y accidentes en el

ámbito de la producción, como la manipulación de químicos o el uso de maquinaria peligrosa, y formación específica para supervisores.

Otra de las actuaciones que marcaron la actividad de 2013, fue la de sensibilizar a la plantilla sobre problemas de salud como el tabaquismo, donde SEAT ofreció ayuda y consejo sanitario a los empleados para ayudarles a combatirlo. A ello se sumó la celebración por parte de la compañía del Día Internacional de la Seguridad y Salud en el Trabajo, así como los reconocimientos médicos habituales y una cobertura sanitaria permanente.

RECONOCIMIENTO A LA ANTIGÜEDAD

El compromiso de los empleados con la empresa y su futuro, así como su fidelidad hacia SEAT se vieron premiados un año más en los actos de reconocimiento a la antigüedad. El Auditorio de Barcelona fue el escenario de los homenajes que SEAT organizó para recompensar la dedicación de los

trabajadores que cumplieron 25, 30 y 40 años de trabajo en la compañía.

Los actos fueron muy concurridos y registraron la mayor participación de todos los celebrados hasta la fecha, ya que contaron con la asistencia de unas 3.000 personas entre homenajeados y acompañantes. Uno de los aspectos que más destacó fue la excelente organización de los eventos al contar con la colaboración desinteresada de decenas de voluntarios, todos, a su vez, empleados de la empresa.

EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS CON LA EMPRESA Y SU FUTURO, ASÍ COMO SU FIDELIDAD HACIA SEAT SE VIERON PREMIADOS UN AÑO MÁS EN LOS ACTOS DE RECONOCIMIENTO A LA ANTIGÜEDAD



Homenaje a los trabajadores con 25, 30 y 40 años de antigüedad.



3.6

**RESPONSABILIDAD
SOCIAL
CORPORATIVA**

SOMOS *SOSTENIBLES*





Jóvenes ingenieros españoles que forman parte del programa StartUp Europe.

La sostenibilidad y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) son una parte integral de la visión para el futuro de SEAT, que abarca múltiples objetivos en tres áreas clave: ámbito social, medio ambiente y entorno económico. Dichos objetivos son transversales y están conectados para conseguir que su impacto interno y externo sea sostenible en el tiempo. Tras la creación de un Comité de Sostenibilidad, al igual que el resto de marcas del Grupo Volkswagen, SEAT trabaja activamente en su estrategia de RSC para contribuir a los objetivos definidos por el Grupo.

En el ámbito social, la compañía realiza diferentes actividades encaminadas a fomentar el empleo, la formación continua y el desarrollo profesional de nuevo talento

universitario, la participación activa de sus empleados, la igualdad de su plantilla, y la responsabilidad social a través de donaciones y patrocinios.

El medioambiente es otra de las prioridades en las que SEAT demuestra su compromiso, mediante una gestión eficiente que minimiza el impacto ambiental de sus procesos y productos en toda la cadena de valor.

También en el ámbito económico la compañía desarrolla una intensa labor que le permite mantener un sistema eficiente de Buen Gobierno, así como asegurar la satisfacción de sus clientes y la sostenibilidad de sus proveedores.

ACTIVIDADES DE ÁMBITO SOCIAL

STARTUP EUROPE

En un contexto económico difícil SEAT apostó nuevamente por ofrecer a los jóvenes oportunidades profesionales. Así, la compañía dio la bienvenida paulatinamente a nuevos grupos de ingenieros a través del programa StartUp Europe, que garantiza la formación y empleo durante dos años y apuesta por el talento de los jóvenes ingenieros españoles.

Para participar en este programa los candidatos debían ser titulados en alguna especialidad de Ingeniería Superior, haber obtenido el título en los últimos dos años, tener muy buen dominio del alemán y disponibilidad



Los programas desarrollados para motivar a los empleados aumentan el atractivo de SEAT como empleador.

para fijar su residencia en Alemania. Tras un periodo de tres meses de formación y trabajo en las instalaciones de Martorell, los jóvenes ingenieros españoles completan su contrato de dos años en alguna de las sedes del Grupo Volkswagen en Alemania.

MEJORA DEL CLIMA LABORAL

Lograr un buen ambiente de trabajo que contribuya a una mayor satisfacción de los trabajadores de la compañía y que sea sostenible en el tiempo es un objetivo prioritario. Por este motivo, SEAT puso en marcha la quinta edición de la Mejora del Clima Laboral, un proceso ya consolidado en la empresa, y común en todas las marcas del Grupo Volkswagen, en el que los empleados pueden manifestar su opinión de forma anónima y voluntaria a través de una

encuesta. Gracias a las respuestas, la compañía obtiene información acerca de aquellos aspectos susceptibles de fortalecer para lograr un mejor ambiente de trabajo, a través de la implantación de propuestas de mejora acordadas de forma conjunta.

PROGRAMA IDEAS DE MEJORA

La apuesta de SEAT por la creatividad y la imaginación de sus trabajadores se canaliza a través del programa Ideas de Mejora. En total, durante 2013 se recibieron 21.989 ideas y el ahorro conseguido ascendió a 5,7 millones de euros. Además, para motivar la participación entre la plantilla, se llevó a cabo un concurso en el que los empleados debían presentar ideas que pudieran implementarse y generaran un ahorro y, como agradecimiento,

podían vivir una experiencia SEAT participando en la presentación del nuevo León SC.

CONCURSO DIBUJO INFANTIL DE NAVIDAD

Con el fin de fomentar el sentido de pertenencia a SEAT, una vez más tuvo lugar el ya habitual concurso infantil de dibujo de Navidad dirigido a los hijos y nietos de los trabajadores, y destinado a potenciar las habilidades creativas de los más pequeños. Las únicas condiciones para participar en este certamen son la creatividad y el ingenio.

SEAT CUP

El deporte se dio cita, en la SEAT Cup, competición que contó con



SEAT defiende y aplica el principio de igualdad entre hombres y mujeres.

la participación de cerca de 1.300 empleados. La empresa realizó un importante esfuerzo para la celebración de este torneo de fútbol que goza de una excelente acogida, promueve el trabajo en equipo, la sana competitividad y la motivación.

principio de igualdad entre hombres y mujeres, y garantizar en el ámbito laboral las mismas oportunidades de ingreso y desarrollo a todos los niveles.

El plan contempla un total de 40 medidas agrupadas en distintos

bloques temáticos: Acceso al Empleo, Formación y Desarrollo o Promoción. Entre otras, destacan la preferencia de contratación y promoción del género menos representado en cada área a igualdad de méritos y experiencia, las medidas de conciliación que ya

PLAN DE IGUALDAD

Con motivo del Día Internacional de la Mujer, la Comisión del Plan de Igualdad de SEAT puso en marcha un concurso entre toda la plantilla sobre la igualdad de género bajo el enunciado “La igualdad de género en SEAT es...”. El certamen perseguía dar a conocer y concienciar a los empleados sobre el Plan de Igualdad de SEAT. Este fue concebido con el propósito de promover la defensa y aplicación efectiva del



Miembros de la Comisión de Igualdad de SEAT.



Campaña de Navidad de recogida de alimentos y juguetes.



Donación de vehículos a centros públicos de formación profesional.

están recogidas en el XVIII Convenio Colectivo, así como las referidas a la violencia de género, materia donde se recogen con especial detalle los mecanismos de asistencia previstos por la ley.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

La cara más solidaria de las iniciativas destinadas a facilitar la participación de los empleados tuvo lugar con la campaña de Navidad de recogida de alimentos no perecederos y juguetes a beneficio de Cruz Roja. En esta iniciativa denominada “Somos SEAT,

Somos Solidarios”, los trabajadores mostraron por segundo año su cara más altruista, con la donación de alimentos, productos de limpieza e higiene y juguetes. La compañía complementó esta acción con una aportación económica y con la petición a todos los proveedores de que se sumaran a la campaña.

Los empleados participantes en la SEAT Cup 2013 también tuvieron un gesto solidario con la Federación Catalana de Deportes para Ciegos (FCECS), a quienes cedieron 150 equipaciones deportivas utilizadas a lo largo de la competición.

En su compromiso con la formación profesional dual, que SEAT ha impulsado en España, la compañía donó 28 vehículos nuevos y en perfecto estado de conservación a sendos centros públicos de formación. Los automóviles, expuestos en diferentes salones o bien producidos según las necesidades de distintos mercados, son utilizados como herramientas de trabajo y aprendizaje de los alumnos.



Cesión de equipaciones deportivas a invidentes de la FCECS.

ACTIVIDADES MEDIOAMBIENTALES

PROCESOS

En 2013 la empresa puso en marcha el proyecto ECOMOTIVE FACTORY, que agrupa todas las actividades medioambientales relacionadas con los procesos productivos. Este proyecto tiene como objetivo conseguir que la fabricación de nuestros vehículos sea un referente de protección medioambiental en 2018. Para alcanzar dicho propósito se han puesto en marcha diversas actuaciones industriales que permitirán reducir un 25% los consumos de energía y agua, las emisiones de CO₂ y

compuestos volátiles, y la generación de residuos. Además, se ha diseñado un plan de comunicación y sensibilización a todos los empleados para promover la utilización racional de los recursos y las buenas prácticas ambientales.

Entre las acciones del ECOMOTIVE FACTORY cabe destacar las mejoras en la eficiencia energética y en el control del consumo, la disminución del contenido de compuestos orgánicos volátiles en pinturas y su eliminación en las ceras de los elementos móviles del vehículo. También se han establecido medidas de reducción en origen de residuos, como en los lodos de pinturas, la valorización de otros residuos de la producción y

diversas actuaciones para el descenso del consumo de agua en los procesos productivos.

La compañía, consciente de su responsabilidad con la sociedad, utiliza las mejores técnicas y las tecnologías más innovadoras en su proceso productivo. Algunas de las actividades más relevantes del ejercicio fueron la instalación de compresores de levitación magnética en las enfriadoras de agua que climatizan los talleres y la incorporación de un recuperador de calor en la chimenea de la instalación de cogeneración que mejora la eficiencia de la misma. Asimismo, SEAT participa en el proyecto de I+D+i

ECOMOTIVE FACTORY

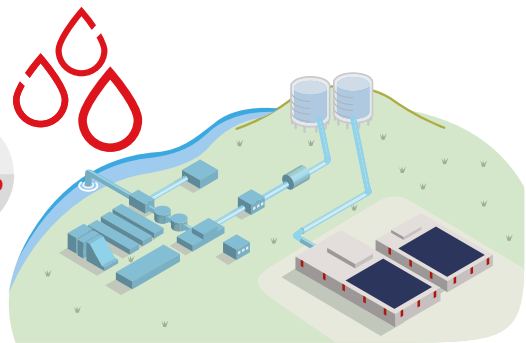


Uso responsable del agua sanitaria

2 CONSUMO DE AGUA

- / Ahorro y reutilización en los procesos industriales
- / Mejora de la calidad del agua en los procesos para reducir su consumo

-25%



-25%

1 CONSUMO DE ENERGÍA

- / Reducción del consumo de electricidad en talleres e instalaciones
- / Mejora en los procesos de fabricación, con sistemas más eficaces de ventilación, iluminación, calefacción y aire acondicionado

Asegurar el aislamiento y la estanqueidad para evitar pérdidas de energía.



-25%

3 EMISIÓN DE CO₂

- / Compra de energía verde
- / Uso de fuentes de energía renovable (Proyecto SEAT al Sol) y generación de energía de alta eficiencia (Planta de Cogeneración)
- / Toma de datos *on-line* y seguimiento de indicadores para ajustar el consumo y reducir las emisiones



Monitorización y control de datos

PROGRAMA EUROENERGEST

Sistema inteligente capaz de monitorizar y predecir la generación interna de energía necesaria para la climatización de la fábrica, en función de la demanda y en base a la predicción meteorológica

euroenergest

EuroEnergest, que se encuentra incluido en el 7º Programa Marco de la Unión Europea. Su objetivo es el desarrollo de un software capaz de optimizar la generación y demanda de energía destinada a la climatización, para conseguir una reducción del 10% del consumo.

La empresa también dispone de la mayor instalación fotovoltaica del mundo del automóvil, SEAT al Sol. La planta está formada por 52.827 placas solares, con una potencia

nominal total de 10,6 MW y ocupa una superficie de 276.000 m² en las cubiertas de seis talleres y de cuatro campas de aparcamiento para vehículos pendientes de expedición. Durante su primer año de funcionamiento a plena potencia generó un total de 17.629.086 kWh, lo que representa un 18% más de lo planificado y supone una reducción equivalente de más de 8.000 toneladas de emisiones de CO₂ al año. Además, SEAT dispone de un contrato de suministro de energía verde que garantiza su procedencia

de fuentes certificadas como 100% renovables y de cogeneración de alta eficiencia, evitando así las emisiones de CO₂ y de otros gases contaminantes.

Todos los centros de la compañía cuentan con las certificaciones de la gestión ambiental y energética, según ISO 14.001 e ISO 50.001 que avalan las medidas y el compromiso con la protección ambiental y la eficiencia energética. Durante 2013 se renovó por tercera vez la certificación ambiental ISO 14.001 en la fábrica de Zona Franca.



4 TRATAMIENTO DE RESIDUOS

- / Uso de embalajes de fácil reciclaje y aumento de islas de segregación de residuos para su valorización
- / Reducción de residuos en la producción, por ejemplo lodos de pintura

-25%



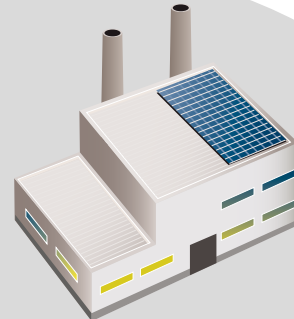
Reducción y valorización de residuos.

PLAN DE FORMACIÓN Y COMUNICACIÓN A LOS EMPLEADOS

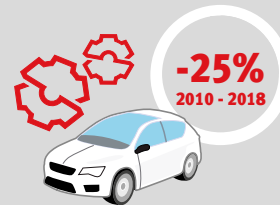
- / Difusión del proyecto ECOMOTIVE FACTORY
- / Sensibilización y formación ambiental
- / Fomento de ideas de mejora

OBJETIVO 2018

Alcanzar una producción medioambientalmente sostenible y reducir su impacto.



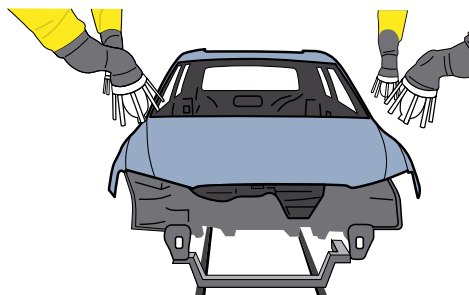
Reducir el consumo de energía y agua, las emisiones de CO₂ y COVs, y la generación de residuos por coche fabricado.



-25%

5 EMISIÓN DE DISOLVENTES

- / Empleo de nuevos componentes más ecológicos en los procesos de pintura
- / Reducción de COV* por cambio en la tecnología de la aplicación en pulverizadores



* Compuestos Orgánicos Volátiles

PRODUCTO

En 2013, SEAT publicó la carpeta ambiental (*Umweltmappe*) del nuevo León, basada en los objetivos ambientales comunes de la marca y del Grupo Volkswagen: "Protección del clima, Preservación de los recursos y Protección de la salud". La carpeta es un instrumento de monitorización y seguimiento de la información ambiental más relevante del nuevo modelo, en comparación con sus predecesores. Adicionalmente, se realizó por primera

vez el análisis de ciclo de vida del modelo León. Esta herramienta estudia y evalúa los impactos ambientales del vehículo durante todas las etapas de su vida, el denominado proceso "de la cuna a la tumba": extracción de las materias primas, transporte, producción, distribución, uso y tratamiento al fin de su vida (reciclaje, valorización y depósito en vertedero). De sus resultados destaca una reducción del 11% en la emisión de gases de efecto invernadero, uno de los máximos responsables del cambio climático, cuyo valor se expresa en

unidades de CO₂-equivalente: 23,5 toneladas del nuevo León frente a 26,5 del anterior.

SEAT centra sus esfuerzos en la disminución de las emisiones de CO₂ de toda su gama de vehículos. El modelo Mii 1.0 MPI Ecofuel Ecomotive, lanzado en 2012, sigue siendo un referente en el mercado y mantiene las emisiones más bajas de la gama, 79 g/km. El lanzamiento a finales de 2013 del León 1.6 TDI CR 110 CV Ecomotive marcó un hito por sus bajas emisiones de CO₂,

EL LEÓN MÁS VERDE

- ☀️ PROTECCIÓN DEL CLIMA
- 🌿 PRESERVACIÓN DE LOS RECURSOS
- 🚑 PROTECCIÓN DE LA SALUD

MOTORES

- ☀️ Reducción de las emisiones de CO₂ un **15%** de media
- ☀️ Las nuevas familias de motores TSI y TDI reducen el consumo de combustible
- ☀️ Reducción del peso de hasta un **30%**
- 🚑 Mejoras acústicas en todos los motores



- ☀️ La tecnología **START/STOP** con recuperación de energía se incorpora a la mayoría de motorizaciones



FOMENTO DE CONDUCCIÓN ECOLÓGICA

- ☀️ **BCmE (Body Computer mit Effizienzanzeige)** Sistema electrónico de ayuda para una conducción más eficiente. Una serie de consejos (Eco-Tips) informan de los consumos en cada momento

- ☀️ **SEAT Drive Profile** Las distintas configuraciones de conducción varían el comportamiento del vehículo. El perfil ECO favorece un estilo de conducción respetuoso con el medio ambiente

AERODINÁMICA

- ☀️ Reducción de la resistencia aerodinámica en un **10%**
- ☀️ Mejora del flujo de refrigeración del motor



TRANSMISIÓN

- ☀️ Incorpora una nueva función en el sistema de recuperación, codificada en el perfil ECO
- ☀️ La transmisión reduce su peso en **1,7 kg**

FAROS LED INTEGRALES

- ☀️ Nuevas luces de conducción diurna mediante LED que incrementan la vida útil de las luces de cruce
- 🚑 Eliminación del mercurio

NEUMÁTICOS

- ☀️ Baja resistencia a la rodadura
- 🌿 Caucho natural

tan sólo 85 g/km, convirtiéndose así en el vehículo de menores emisiones de su segmento. También el resto de los modelos de la marca cuentan con versiones Ecomotive de reducidas

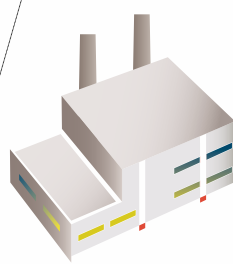
emisiones: Ibiza e Ibiza ST (88), Toledo (99), Altea y Altea XL (111) y Alhambra (143). De esta forma, la eficiencia de los vehículos comercializados permitió que el 60% de los producidos en 2013 para

el mercado UE28 tuvieran unas emisiones de CO₂ menores de 120 g/km.



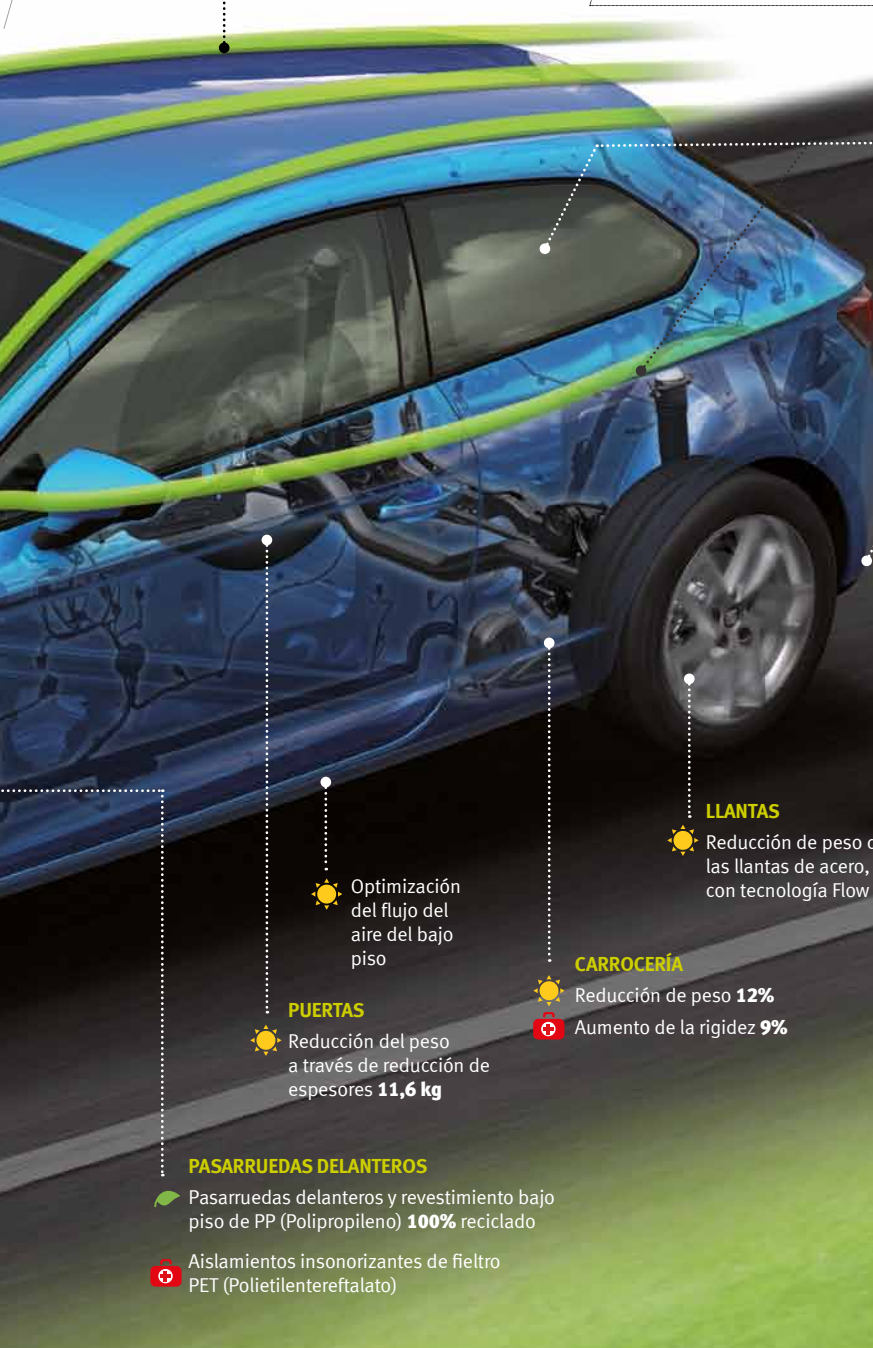
CALIDAD DEL AIRE INTERIOR

- Interior y materiales diseñados para lograr bajas emisiones
- En entornos particularmente contaminantes, un sensor cierra temporalmente las entradas de aire al habitáculo



EL PROCESO DE FABRICACIÓN, TAMBIÉN MÁS ECOLÓGICO

- Reducción del consumo eléctrico en **4,3 kWh/vehículo** por modificación del proceso de soldadura
- Cambio de pinzas neumáticas utilizadas en el León anterior por pinzas eléctricas. Reducción del consumo en casi un **100%**
- Reducción de hasta un **92%** del uso de PVC y, por consiguiente, una reducción de disolvente de hasta un **91%**



CLIMATIZACIÓN

- Un nuevo sensor de humedad reduce el consumo al desconectar el compresor cuando no es necesario, logrando una reducción del consumo de **0,05 l/100 km** en este concepto



ACÚSTICA

- Reducción de los niveles de ruido interior y exterior
- Insonorizantes con hasta un **20%** de algodón reciclado

ESCAPES

- Silenciadores incorporados
- Volumen y peso optimizados para reducir el consumo

REDUCCIÓN DE PESO TOTAL

- El nuevo León SC reduce su peso respecto al modelo anterior hasta **110 kg**
- Esto ha sido posible, principalmente, gracias a la tecnología de estampación en caliente, la optimización de los espesores de acero, el empleo del Taylored Blanky el uso de materiales alternativos

LLANTAS

- Reducción de peso de **1,6 kg** en las llantas de acero, fabricadas con tecnología Flow Forming

CARROCERÍA

- Reducción de peso **12%**
- Aumento de la rigidez **9%**

PUERTAS

- Reducción del peso a través de reducción de espesores **11,6 kg**

- Optimización del flujo del aire del bajo piso

PASARRUEDAS DELANTEROS

- Pasarruedas delanteros y revestimiento bajo piso de PP (Polipropileno) **100%** reciclado
- Aislamientos insonorizantes de fieltro PET (Polietileno tereftalato)



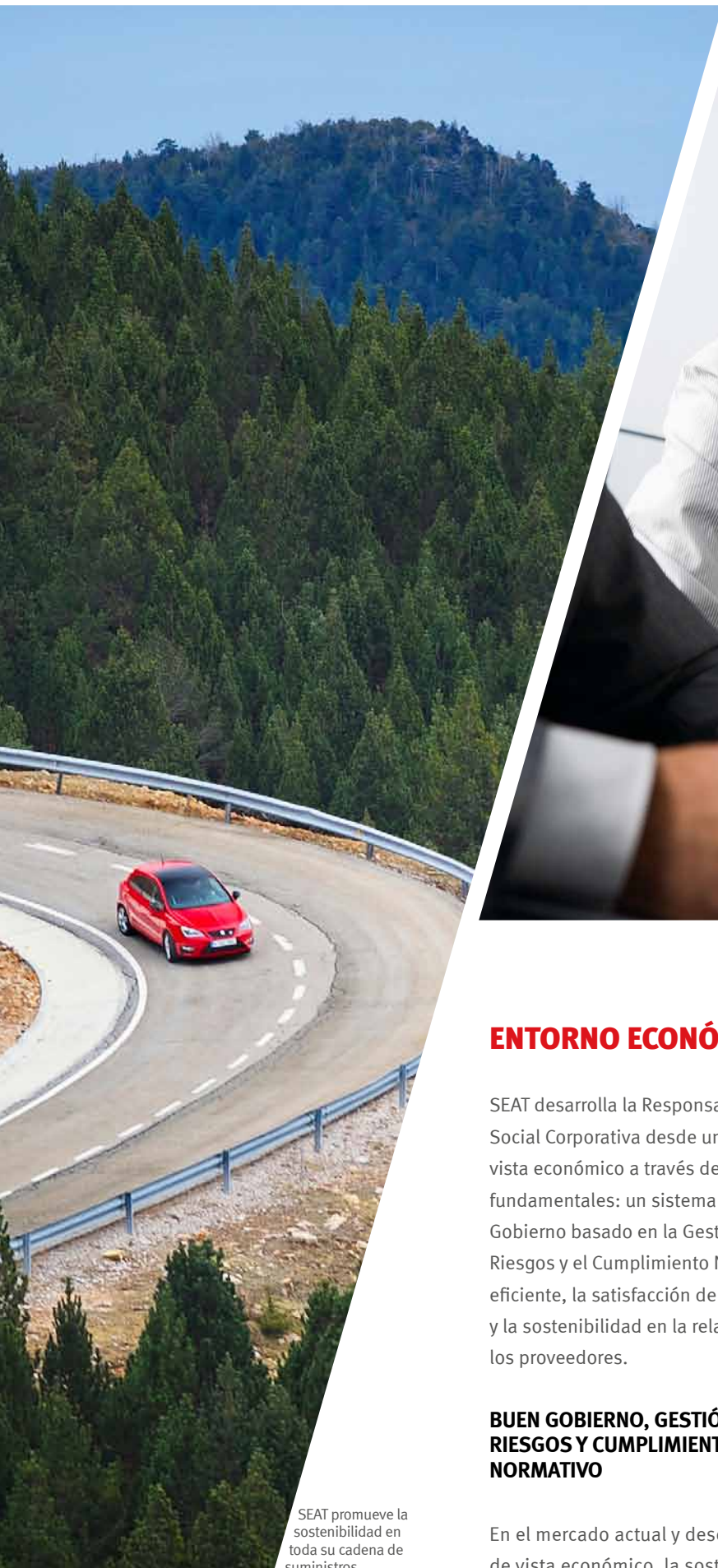
MATERIALES

Renovables

- El peso de materiales de origen renovable puede alcanzar los **12 kg**

Menos plomo

- Pese al aumento de circuitos electrónicos, la cantidad de plomo se ha reducido un **18%**
- Eliminación del **100%** del plomo en soldaduras de componentes en la placa de circuitos, radios y el Climatronic



SEAT promueve la sostenibilidad en toda su cadena de suministros.



ENTORNO ECONÓMICO

SEAT desarrolla la Responsabilidad Social Corporativa desde un punto de vista económico a través de tres pilares fundamentales: un sistema de Buen Gobierno basado en la Gestión de los Riesgos y el Cumplimiento Normativo eficiente, la satisfacción de los clientes y la sostenibilidad en la relación con los proveedores.

BUEN GOBIERNO, GESTIÓN DE RIESGOS Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO

En el mercado actual y desde el punto de vista económico, la sostenibilidad

empresarial no se entiende sin un buen gobierno corporativo. Para su éxito es necesario afianzar en el seno de la empresa y entre sus trabajadores una cultura de gestión de los riesgos empresariales (estratégicos, operativos y de cumplimiento) basada en la prevención y el control sistemático.

El equipo de *Governance, Risk Management & Compliance* (GRC) fomenta el conocimiento y la concienciación de actuar conforme a esta cultura para contribuir a la transparencia del negocio y a una mayor eficacia operacional.

La gestión de riesgos forma parte de la operativa diaria de la compañía. Por ello, todas las áreas de negocio identifican sus riesgos, evalúan el alcance, detallan medidas que los mitigan y llevan a cabo controles que aseguran su efectividad. En este sentido, el equipo de GRC diseña y ofrece a las áreas métodos y sistemas para la adecuada gestión de sus riesgos y controles, acompañado del necesario asesoramiento en la materia.

Con el fin de reforzar el modelo operativo de gestión de riesgos se ha editado en 2013 una guía basada en el marco internacional de gestión de riesgos y control interno (COSO II), que establece un lenguaje común y ayuda a las áreas a gestionarlos sistemáticamente de manera estandarizada.

El Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo de SEAT reciben información sobre la gestión de riesgos en la compañía gracias al proceso de

GRC, que es coordinado por el equipo de *Risk Management*. A través de este proceso se informan los principales riesgos de las áreas de negocio, las medidas que se toman para su prevención y mitigación, y el grado de efectividad de los controles internos.

La compañía otorga una atención especial a los riesgos de cumplimiento normativo y el departamento de *Compliance* tiene la misión de afianzar la cultura de cumplimiento entre todos los empleados. Esta cultura basa su eficacia en la participación de

todas las áreas de la empresa en las acciones de formación e información organizadas en relación con los riesgos de cumplimiento normativo, en la realización de sus actividades basadas en los principios y deberes contenidos en el Código de Conducta del Grupo SEAT, y en la gestión autónoma de los riesgos.

Durante 2013 se generó un mayor conocimiento por parte de los empleados sobre el significado de *Compliance*, gracias a las reuniones con las áreas para discutir sus riesgos

SEAT DESARROLLA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DESDE UN PUNTO DE VISTA ECONÓMICO A TRAVÉS DE TRES PILARES FUNDAMENTALES: UN SISTEMA DE BUEN GOBIERNO, LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y LA SOSTENIBILIDAD EN LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES



Las encuestas de satisfacción a los clientes ayudan a mejorar la calidad del servicio.



La identificación de los riesgos potenciales permite mitigar su impacto.

de cumplimiento normativo. A ello ha contribuido también la participación sistemática del equipo de *Compliance* en las operaciones diarias de la compañía para colaborar en la gestión de los riesgos específicos de cumplimiento normativo ligados a las actuaciones de cada departamento.

El proceso de gestión ha permitido identificar, entre otros, estos riesgos inherentes a la propia actividad de SEAT:

/ **Económicos y específicos del sector:** la industria automovilística afronta múltiples dificultades derivadas de la situación económica mundial.

SEAT amortigua la crisis gracias a la ampliación y actualización de su gama de producto y a la internacionalización a través de la apertura y desarrollo de nuevos mercados.

/ **De demanda:** debido a la creciente y cada vez más agresiva competencia en el sector y para afrontar los cambios en las preferencias de los consumidores, la empresa analiza continuamente la competencia y lleva a cabo campañas centradas en los clientes, estudiando sus necesidades y adaptándose a ellas para garantizar su satisfacción.

/ **Operativos:** el desarrollo de productos de alta complejidad tecnológica entraña riesgos de calidad. Para evitarlos se establecen medidas de control y se realiza un continuo seguimiento. Además, la capacidad de producción puede verse afectada por diversos acontecimientos en todas las etapas productivas. La compañía monitoriza de cerca todas las fases de fabricación y tiene implementados planes preventivos para poder hacer frente a diversos sucesos como incendios o problemas de suministro energético.

/ **De recursos humanos:** para alcanzar con éxito los retos que se presentan y lograr los niveles de exigencia de innovación técnica, SEAT cuenta con una plantilla de profesionales polivalentes. Consciente de que se trata de uno de los activos de mayor importancia para alcanzar sus objetivos, la compañía vela por la continua formación de sus empleados mediante planes específicos.

/ **Financieros:** son estrictamente monitorizados tanto en el corto como en el largo plazo y se combaten mediante análisis continuos e



Los modelos de la marca cumplen los más exigentes estándares de calidad.

instrumentos financieros que ayudan a mitigar los efectos adversos sobre la rentabilidad financiera de la compañía. Una explicación más detallada se encuentra reflejada en el apartado 8b de la Memoria de las Cuentas Anuales.

/ De cumplimiento normativo: los riesgos de incumplir la legislación aplicable en el desempeño del trabajo diario son numerosos. Con la intención de gestionar estos riesgos, el departamento de *Compliance* diseña programas preventivos para las áreas (en 2013, se otorgó protagonismo al Derecho de la competencia) de formación, información, consulta y asesoramiento sobre la legislación que afecta a la empresa y a sus trabajadores. Así, se encuentra alineado con la importancia creciente que en el ámbito empresarial internacional se concede al desarrollo de este tipo de programas de “cumplimiento normativo”.

CLIENTES

Asegurar la satisfacción de los clientes es primordial para conseguir la

recomendación y lealtad a la marca y a los concesionarios que la representan.

La definición de los procesos comerciales, la selección del personal y su formación son elementos claves para garantizar que toda la experiencia del cliente es altamente satisfactoria.

La constante medición del grado de satisfacción de nuestros clientes a través de diferentes tipos de estudios nos permite identificar áreas de mejora. Aunque el nivel de satisfacción ya es alto, trabajamos de forma continua para mejorarlo en estrecha colaboración con la red de distribución.

Una de las medidas más importantes que realizamos regularmente, aparte de efectuar encuestas de satisfacción durante todo el año, es el *Mystery Shopping*. Este tipo de programas sirve para evaluar el proceso de venta en los concesionarios y valorar los servicios al cliente de forma discreta y profesional.

PROVEEDORES

Las actividades llevadas a cabo con los proveedores en el ámbito de la sostenibilidad se centran en informarles de la exigencia en el cumplimiento de los requisitos del Grupo en materia social, legal, de salubridad y seguridad en el trabajo, y medio ambiente, con la intención de lograr el desarrollo equilibrado y sostenible de las empresas que colaboran con el Grupo Volkswagen.

En noviembre tuvo lugar el Encuentro anual de Sostenibilidad en Proveedores, que se celebró por primera vez en SEAT y en el que participaron todas las marcas del Grupo Volkswagen. La celebración de estos encuentros anuales permite compartir experiencias para mejorar la implementación del proceso de sostenibilidad y adaptarlo a las necesidades reales del sector y de los proveedores.



3.7

**RELACIONES
GUBERNAMENTALES E
INSTITUCIONALES**



SOMOS
RESPONSABLES



Oficinas de SEAT en la Torre de Cristal de Madrid.



SEAT inaugura la mayor planta solar de la industria del automóvil.



Visita de estudiantes de Ingeniería de la ETSEIB.

ACTIVIDAD INSTITUCIONAL

La potenciación del área de Relaciones Gubernamentales e Institucionales (RRGGII) de la compañía permitió una mayor presencia de SEAT en las instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional. Asimismo, el área es responsable de la representación institucional del Grupo Volkswagen en España.

A lo largo del año se mantuvieron contactos y encuentros frecuentes con representantes de la Unión Europea, del Gobierno central, y de las principales instituciones de la automoción española, con el objetivo de tratar temas estratégicos, especialmente en materias relacionadas con

procesos legislativos que afectan a los intereses tanto de la marca SEAT y del Grupo Volkswagen como del sector de la automoción en España.

En el plano internacional, SEAT continuó reforzando su presencia institucional. Así, en el mes de marzo el embajador de España en Suiza, Miguel Ángel de Frutos, fue el invitado de honor en el Salón Internacional del Automóvil de Ginebra, en el que la marca presentó el nuevo León SC. Posteriormente, en el mes de septiembre, Pablo García-Berdoy, embajador de España en Alemania, fue el invitado de honor de la marca en el Salón de Fráncfort, sede de la presentación internacional del nuevo León ST.

En el ámbito nacional, SEAT potenció las visitas a sus centros de producción y salones, con la intención de acercar a la sociedad la industria de la automoción. Sobresale, por su importancia, la visita del presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, y del presidente de la Generalitat de Cataluña, Artur Mas, al stand de la marca en el Salón del Automóvil de Barcelona.

El ministro de Interior, Jorge Fernández Díaz visitó la fábrica de Martorell y presidió junto con el presidente del Comité Ejecutivo de SEAT, Jürgen Stackmann, el acto de inauguración oficial del proyecto SEAT al Sol, que se





El presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, y el presidente de la Generalitat de Cataluña, Artur Mas, visitan el stand de SEAT en el Salón de Barcelona.



De izquierda a derecha (en primer plano): el presidente del Consejo de Administración de SEAT, Dr. Francisco Javier García Sanz; el presidente del Gobierno, Mariano Rajoy; y el presidente de la Generalitat de Cataluña, Artur Mas.



SEAT entrega 17 vehículos a la Cruz Roja española.



SEAT entrega 39 unidades del modelo Exeo a la DGT.



La Comunidad de Madrid prueba el Altea XL Electric Ecomotive.



El Puerto de Barcelona y SEAT colaboran en materia de movilidad eléctrica.

ha convertido en la mayor planta solar de la industria del automóvil. También visitó las instalaciones de SEAT la consejera de Enseñanza Irene Rigau, con motivo del acto de donación de vehículos a centros públicos de formación profesional, mostrando una vez más el compromiso de la empresa con este modelo de formación y su estrecha colaboración con la Generalitat de Cataluña. Otra visita destacada a las instalaciones de Martorell fue la del Consejo de Administración y del Comité de Patronos de la Cámara de Comercio Francesa en Barcelona. Además, la compañía mantuvo una estrecha relación con las instituciones académicas, dando a conocer sus proyectos en el ámbito de la formación, como pudieron comprobar durante su visita la Asociación de Antiguos Alumnos de Iese o los estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Politécnica de Cataluña.

SEAT también mantiene una clara apuesta por aumentar su presencia en las instituciones públicas y privadas españolas a través del refuerzo de su política de flotas y cesiones de vehículos. Destacan las gestiones y contactos realizados en colaboración con el área comercial, que han permitido la

progresiva incorporación de diferentes modelos SEAT a flotas institucionales.

La marca continuó ganando presencia en las flotas de Servicio Exterior, una muestra de ello fue la entrega de un Alhambra al Representante Permanente de España ante la UNESCO, el embajador Juan Manuel Barandica.

En el apartado de las flotas empresariales, destaca la compra de vehículos del modelo Exeo por parte de la Dirección General de Tráfico y de los modelos Ibiza y Altea Freetrack por parte de Cruz Roja española, así como por la Autoridad Portuaria de Barcelona.

Durante 2013 continuó el proyecto de cesión de vehículos híbridos enchufables y eléctricos a flotas de empresas e instituciones y se establecieron nuevos acuerdos de colaboración con la Comunidad de Madrid, el Ayuntamiento de Madrid, Iberdrola y el Puerto de Barcelona, entre otros. Asimismo, se firmó un acuerdo estratégico con Gas Natural Fenosa para desarrollar y potenciar el uso de gas natural comprimido (GNC) en el ámbito de la automoción en



SEAT e Iberdrola colaboran por la e-movilidad.



SEAT y Gas Natural Fenosa impulsan el uso del gas natural en la automoción.



Acto de constitución del nuevo clúster catalán de la automoción.

España y se cedió al Puerto de Barcelona una unidad del Mii Ecofuel, el primer vehículo de la marca propulsado por este combustible.

ACTIVIDAD EMPRESARIAL

En estrecha colaboración con el Centro Técnico de SEAT, el área de RRGII analizó las nuevas regulaciones publicadas durante 2013 y su impacto sobre la actividad de la empresa, lo que permitió defender el posicionamiento empresarial de la marca ante las distintas asociaciones, instituciones y ministerios.

SEAT participó activamente en la definición del nuevo modelo organizativo de ANFAC (Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones), generando el impulso necesario para que otras marcas del Grupo Volkswagen en España puedan participar en la asociación. Además, a través de los diferentes comités de ANFAC, la compañía contribuyó a definir un enfoque común en los asuntos relevantes del sector.

Con el objetivo de contribuir a mejorar la competitividad de la industria automovilística local, SEAT es promotor y miembro fundador del Clúster de la Industria de Automoción de Cataluña. Asimismo, la compañía participa de forma destacada en el Club de Excelencia en Sostenibilidad para impulsar el desarrollo sostenible mediante la aplicación de las mejores prácticas empresariales en las áreas medioambiental, económica y social.

**CON EL OBJETIVO DE
CONTRIBUIR A MEJORAR
LA COMPETITIVIDAD
DE LA INDUSTRIA
AUTOMOVILÍSTICA LOCAL,
SEAT ES PROMOTOR Y
MIEMBRO FUNDADOR DEL
CLÚSTER DE LA INDUSTRIA
DE AUTOMOCIÓN
DE CATALUÑA**



3.8

**ACTIVIDAD
FINANCIERA**





SOMOS
PRECISOS



ENTORNO ECONÓMICO

2013 fue un año de luces y sombras, en el que la recuperación económica avanzó con paso lento y desigual en las diferentes regiones y países del mundo. La economía estadounidense y la japonesa crecieron gracias a los fuertes estímulos financieros aportados por sus gobiernos, mientras los países emergentes (BRIC) lo hicieron en tasas inferiores a las previstas inicialmente. La noticia más esperada y deseada fue la consolidación del mercado chino por el temor a una caída brusca de su actividad.

La inestabilidad política perjudicó la actividad económica en Oriente Próximo

y el Norte de África (MENA), reduciendo de forma significativa sus excelentes perspectivas de crecimiento. La continua inversión en infraestructuras y su cada vez mayor capacidad productiva, junto con la concentración de grandes reservas energéticas y un gran potencial de consumo por su estructura demográfica, la han convertido en una nueva zona de países emergentes con un gran potencial de desarrollo.

La situación de Europa, y más concretamente de la eurozona, se caracterizó por el estancamiento económico, como consecuencia de una débil demanda interna y la pérdida de cuota en las exportaciones mundiales. Los países del Sur de Europa siguieron

debilitados por la falta de crecimiento y presionados por la austeridad fiscal necesaria para controlar la creciente deuda pública y cumplir sus objetivos de reducción del déficit. Sin embargo, las medidas aplicadas ayudaron a fortalecer y consolidar el proyecto común de la eurozona, y a mejorar la confianza internacional en las economías más castigadas por la crisis.

En España, la agenda reformista del Gobierno se centró en el mercado laboral, mediante la adaptación de convenios e indemnizaciones, y el sistema financiero, a través de la capitalización de los bancos. Las medidas adoptadas facilitaron el descenso de los costes laborales y la



Las exportaciones actuaron como motor de la recuperación.

estabilización de la inflación, lo que permitió aumentar la competitividad por la vía de la devaluación interna de salarios y precios. La fortaleza del sector exterior, gracias al continuo aumento de las exportaciones y el turismo, actuó como motor de la recuperación.

Los primeros signos de esta mejoría se produjeron en el tercer trimestre del año al conseguir un minúsculo crecimiento intertrimestral del PIB. Tras 27 meses de caída ininterrumpida, el fin de la recesión técnica coincidió con un apreciable aumento de la confianza internacional y un fuerte descenso de la prima de riesgo de la deuda española. A pesar de ello la economía española finalizó el ejercicio con una tasa de crecimiento negativa.

SECTOR DEL AUTOMÓVIL

En este complicado escenario económico, el sector del automóvil europeo volvió a mostrar su debilidad al reducir de nuevo sus niveles de producción y matriculaciones, mientras otras zonas como NAFTA, Centro/Sur de América y Asia/Oceanía conseguían mejorar sus registros del año anterior.

La caída de los volúmenes en Europa, especialmente en tres de sus grandes mercados (Alemania, Francia e Italia), solo fue paliada en parte por el crecimiento del Reino Unido y el cambio de tendencia experimentado por España en el segundo semestre.

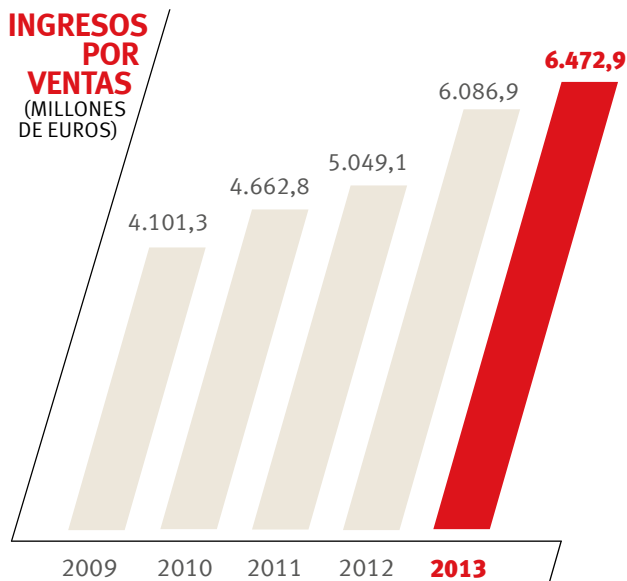
Para atenuar la fuerte caída de las ventas de vehículos en España, asociada a la crisis económica, el Gobierno lanzó en enero de 2013 la 2ª convocatoria del Programa de Incentivos al Vehículo Eficiente (PIVE 2) dotado con 150 millones de euros. La gran aceptación del programa por parte de

los particulares agotó el fondo antes de lo previsto y en el mes de julio el Gobierno decidió prorrogarlo (PIVE 3) con otros 70 millones de euros. A finales de octubre las ayudas volvieron a agotarse y el Gobierno acordó una nueva prórroga (PIVE 4) de 70 millones de euros.

Gracias a estos estímulos y al aumento de las exportaciones, durante 2013 el sector produjo cerca de 2.200.000 vehículos y matriculó más de 722.000 turismos, lo que representa un aumento del 9,3 y del 3,3% respectivamente sobre el año anterior. Además del impulso a las ventas, el decidido apoyo de la Administración ayudó a frenar la continua reducción de los volúmenes en la que se había instalado el sector desde el inicio de la crisis.

RESULTADOS

SEAT aumentó por cuarto año consecutivo sus ingresos por ventas, gracias al lanzamiento comercial de la nueva familia



EL CRECIMIENTO REGISTRADO EN EL MERCADO INTERIOR (7,4%) Y EN EL EXTERIOR (6,1%) LOGRÓ ELEVAR LA FACTURACIÓN HASTA LOS 6.472,9 MILLONES DE EUROS, UN 6,3% MÁS QUE EN 2012

finalizara el ejercicio con unas pérdidas de 148,7 millones de euros.

SEAT sigue dedicando cuantiosos recursos a su programa de inversiones centrado, principalmente, en el lanzamiento de nuevos modelos y el mantenimiento de la competitividad de la fábrica de Martorell mediante la mejora de los procesos, la calidad y la productividad. Durante 2013, se activaron por estos conceptos 337,1 millones de euros en el Balance, una cantidad que asciende a más de 2.000 millones de euros en los últimos cinco años. Por este motivo, la generación de recursos internos suficientes para mantener la evolución de los productos e instalaciones, potenciar la imagen de marca y desarrollar la red comercial hace necesario consolidar una estructura económica y financiera sólida y sostenible.

León, así como al buen comportamiento de la marca en los mercados europeos y en países emergentes tanto del Norte de África como de Oriente Próximo. El crecimiento registrado en el mercado interior (7,4%) y en el exterior (6,1%) logró elevar la facturación hasta los 6.472,9 millones de euros, un 6,3% más que en 2012.

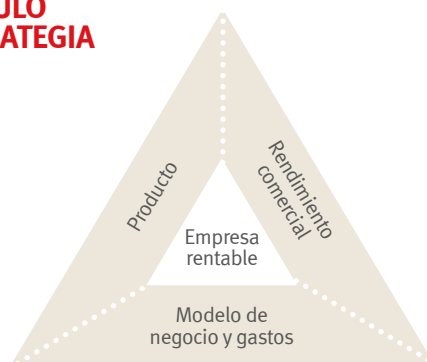
El fuerte incremento de las ventas no se trasladó a los márgenes debido a la dura competencia en los principales mercados europeos. El desplazamiento de la demanda hacia vehículos más económicos y las políticas de descuento aplicadas por las marcas para sostener las ventas penalizaron los esfuerzos realizados para optimizar los ingresos.

SEAT se vio afectada por la competencia comercial y los elevados costes derivados de la importante ofensiva de producto realizada durante los dos últimos ejercicios. El aumento de los gastos comerciales, de los recursos destinados a I+D+i y de las amortizaciones, junto con el incremento de los gastos de personal y de los costes de la energía afectaron negativamente a la cuenta de resultados. La suma de todos estos efectos contribuyó a que la compañía

Para crear una organización más ágil y garantizar su rentabilidad en el futuro, SEAT ha definido un plan de actuación basado en tres pilares: producto, rendimiento comercial y modelo de negocio. Su objetivo es priorizar la producción y las ventas de los modelos con un mayor margen comercial, aprovechando al máximo las sinergias con el Grupo Volkswagen; enfocar las ventas hacia los mercados con mayores márgenes de contribución; y optimizar tanto las inversiones como los costes. En este sentido, y para equilibrar los gastos en relación a los ingresos por ventas, se pretende reducir los gastos fijos (personal y estructura) y los derivados de servicios exteriores. Estas acciones se complementarán con medidas de sensibilización de costes que implican a toda la plantilla.



TRIÁNGULO DE ESTRATEGIA





Vestíbulo del Edificio Corporativo en Martorell.

PROCESOS

La compañía fomenta la gestión eficiente de los procesos en todos los ámbitos de su actividad. La mejora continua de los sistemas y procedimientos financieros optimiza la gestión diaria de la empresa y facilita la relación con los principales grupos de interés de la compañía: empleados, proveedores, clientes y administraciones.

En 2013 SEAT implantó, con una excelente acogida, el programa Activa tu Nómina de retribución flexible. Esta nueva herramienta, acordada en el XVIII Convenio Colectivo, permite contratar directamente a través de una plataforma *web* de la empresa el servicio de guardería o el seguro de salud a un precio especial. Además, al descontar directamente de la nómina mensual los servicios contratados y cobrar de esta forma parte del salario en especie, el empleado se beneficia de ventajas fiscales en el pago del IRPF.

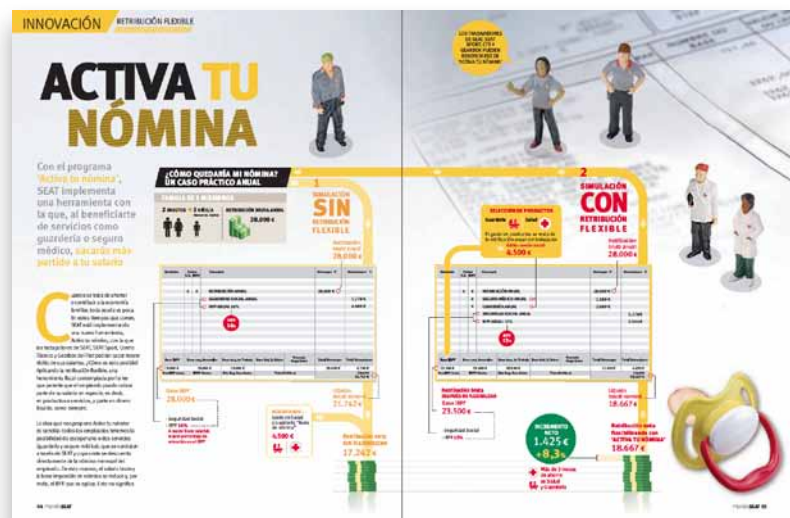
Otro hito importante en el área de Finanzas fue el 10º aniversario del *Shared Service Center* de

Administración, que centraliza la gestión de los departamentos de nóminas, cierres contables, cuentas corrientes y facturación de diferentes empresas del Grupo SEAT. La agrupación de las tareas y la especialización de las más de 80 personas que lo componen permiten obtener sinergias en procesos, sistemas y recursos, gracias a las economías de escala.

OTRAS CUESTIONES

La sociedad no tiene ni ha realizado operaciones con acciones propias ni instrumentos derivados durante el ejercicio.

No se han producido hechos posteriores al cierre del ejercicio que puedan afectar a las cuentas anuales, a excepción de lo mencionado en la nota 23 de la memoria.



Comunicación a la plantilla del programa Activa tu Nómina de retribución flexible.



04

CUENTAS ANUALES DE SEAT, S.A.

Informe de Auditoría
155

Balance
156

Cuenta de Pérdidas y Ganancias
157

Estado de Cambios en el Patrimonio Neto
158

Estado de Flujos de Efectivo
160

Memoria
162

Anexo 1. Evolución del Activo no Corriente
188

Anexo 2. Sociedades Participadas
192





EL PLACER DE CONDUCIR

Accesible. Confort interior de alta calidad y de diseño. Flexibilidad en su interior maximizando la seguridad mientras se disfruta de la carretera.

Nosotros lo llamamos:
ADN SEAT



SEAT Alhambra



4.1 INFORME DE AUDITORÍA



INFORME DE AUDITORÍA DE CUENTAS ANUALES

Al Accionista Único de SEAT, S.A. (Sociedad Unipersonal):

Hemos auditado las cuentas anuales de SEAT, S.A., que comprenden el balance al 31 de diciembre de 2013, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria, que incluye los anexos 1 y 2, correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha. Los administradores son responsables de la formulación de las cuentas anuales de la Sociedad, de acuerdo con el marco normativo de información financiera aplicable a la entidad (que se identifica en la nota 3 de la memoria) y, en particular, con los principios y criterios contables contenidos en el mismo. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre las citadas cuentas anuales en su conjunto, basada en el trabajo realizado de acuerdo con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España, que requiere el examen, mediante la realización de pruebas selectivas, de la evidencia justificativa de las cuentas anuales y la evaluación de si su presentación, los principios y criterios contables utilizados y las estimaciones realizadas, están de acuerdo con el marco normativo de información financiera que resulta de aplicación.

Tal como se indica en la nota 21 de la memoria, la información relativa a la remuneración de los administradores y los miembros de la alta dirección se presenta de manera agregada, y no separada entre ambos colectivos como requiere el artículo 260.9 de la Ley de Sociedades de Capital. En las cuentas anuales del ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2012 tampoco se incluyó esta información, por lo que nuestra opinión de auditoría sobre las cuentas anuales de dicho ejercicio contenía una salvedad al respecto.

En nuestra opinión, excepto por los efectos de la salvedad anterior, las cuentas anuales del ejercicio 2013 adjuntas expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de SEAT, S.A. al 31 de diciembre de 2013, así como de los resultados de sus operaciones y de sus flujos de efectivo correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha, de conformidad con el marco normativo de información financiera que resulta de aplicación y, en particular, con los principios y criterios contables contenidos en el mismo.

El informe de gestión adjunto del ejercicio 2013 contiene las explicaciones que los administradores consideran oportunas sobre la situación de SEAT, S.A., la evolución de sus negocios y sobre otros asuntos y no forma parte integrante de las cuentas anuales. Hemos verificado que la información contable que contiene el citado informe de gestión concuerda con la de las cuentas anuales del ejercicio 2013. Nuestro trabajo como auditores se limita a la verificación del informe de gestión con el alcance mencionado en este mismo párrafo y no incluye la revisión de información distinta de la obtenida a partir de los registros contables de la Sociedad.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.

José M Solé Farré
Socio – Auditor de Cuentas

14 de febrero de 2014

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Avda. Diagonal, 640, 08017 Barcelona, España
Tel.: +34 932 532 700 / +34 902 021 111, Fax: +34 934 059 032, www.pwc.com/es

R. M. Madrid, hoja 87.250-1, folio 75, tomo 9.267, libro 8.054, sección 3ª.
Inscrita en el R.O.A.C. con el número 50242 - CIF: B-79 031290

4.2 BALANCE

A 31 de diciembre (millones de euros)

ACTIVO	NOTA	2013	2012
Activo no corriente		3.251,7	3.390,0
Inmovilizado intangible	6b	639,0	739,5
Inmovilizado material	6c	1.128,1	1.118,2
Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo	6d	1.121,6	1.114,4
Inversiones financieras a largo plazo		1,5	1,6
Activos por impuesto diferido	18	361,5	416,3
Activo corriente		807,4	952,1
Existencias	9	279,9	331,5
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	10	491,8	545,4
Inversiones en empresas del Grupo a corto plazo	11	34,1	74,8
Inversiones financieras a corto plazo	11	0,0	0,0
Periodificaciones a corto plazo		1,6	0,3
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		0,0	0,1
Total		4.059,1	4.342,1

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	NOTA	2013	2012
Patrimonio neto		491,5	642,5
Fondos propios	12	478,0	626,7
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	13,5	15,8
Pasivo no corriente		295,0	297,0
Provisiones a largo plazo	14	188,8	180,1
Deudas a largo plazo	15	84,4	88,5
Deudas con empresas del Grupo a largo plazo	15	1,3	1,9
Pasivos por impuesto diferido	18	12,4	24,0
Periodificaciones a largo plazo		8,1	2,5
Pasivo corriente		3.272,6	3.402,6
Provisiones a corto plazo	14	652,5	588,3
Deudas a corto plazo	15	67,1	44,8
Deudas con empresas del Grupo a corto plazo	15	1.310,9	1.349,9
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	16	1.209,6	1.384,6
Periodificaciones a corto plazo		32,5	35,0
Total		4.059,1	4.342,1

4.3 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

1 de enero a 31 de diciembre (millones de euros)

OPERACIONES CONTINUADAS	NOTA	2013	2012
Importe neto de la cifra de negocios	19a	6.472,9	6.086,9
Variación de existencias de productos terminados y en curso	19b	(37,5)	(38,9)
Trabajos efectuados por la empresa para su activo		120,5	195,7
Aprovisionamientos	19c	(5.058,3)	(4.728,1)
Otros ingresos de explotación	19d	454,4	412,9
Gastos de personal	19e	(587,0)	(566,2)
Otros gastos de explotación	19f	(1.228,9)	(1.312,4)
Amortización del inmovilizado	6a	(336,5)	(268,9)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	13	4,8	4,9
Excesos de provisiones		69,2	90,7
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	6a	(90,3)	(10,9)
Resultado de explotación		(216,7)	(134,3)
Ingresos financieros	19g	85,5	96,7
Gastos financieros	19h	(18,7)	(21,0)
Diferencias de cambio	17	(1,8)	(29,1)
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	19i	7,3	8,3
Resultado financiero		72,3	54,9
Resultado antes de impuestos		(144,4)	(79,4)
Impuestos sobre beneficios	18	(4,3)	49,8
Resultado del ejercicio		(148,7)	(29,6)

4.4 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO

A 31 de diciembre (millones de euros)

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS	NOTA	2013	2012
A) Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias		(148,7)	(29,6)
Por valoración de instrumentos financieros		0,0	0,0
<i>Activos financieros disponibles para la venta</i>		0,0	0,0
<i>Otros ingresos/gastos</i>		0,0	0,0
Por coberturas de flujos de efectivo		0,0	0,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	1,4	5,3
Por ganancias y pérdidas actuariales y otros ajustes		0,0	0,0
Por activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta		0,0	0,0
Diferencias de conversión		0,0	0,0
Efecto impositivo		(0,4)	(1,6)
B) Total ingresos y gastos imputados directamente en patrimonio neto		1,0	3,7
Por valoración de instrumentos financieros		0,0	0,0
<i>Activos financieros disponibles para la venta</i>		0,0	0,0
<i>Otros ingresos/gastos</i>		0,0	0,0
Por coberturas de flujos de efectivo		0,0	0,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	(4,8)	(4,9)
Por activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta		0,0	0,0
Diferencias de conversión		0,0	0,0
Efecto impositivo		1,5	1,5
C) Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias		(3,3)	(3,4)
D) Total ingresos y gastos reconocidos (A+B+C)		(151,0)	(29,3)

ESTADO TOTAL DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO	CAPITAL ESCRITURADO	PRIMA EMISIÓN	RESERVAS	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	RESULTADO EJERCICIO	SUBVENCIONES	TOTAL
Saldo final del año 2011	0,1	1.008,1	0,0	(290,4)	(61,5)	15,5	671,8
Ajustes por cambios de criterio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ajustes por errores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo ajustado inicio del año 2012	0,1	1.008,1	0,0	(290,4)	(61,5)	15,5	671,8
Total ingresos y gastos reconocidos	0,0	0,0	0,0	0,0	(29,6)	0,3	(29,3)
Operaciones con socios o propietarios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Aumentos de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Reducciones de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Distribución de dividendos</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Variación de patrimonio neto por combinación de negocios</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Otras operaciones con socios o propietarios</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras variaciones del patrimonio neto	0,0	0,0	0,0	(61,5)	61,5	0,0	0,0
Saldo final del año 2012	0,1	1.008,1	0,0	(351,9)	(29,6)	15,8	642,5
Ajustes por cambios de criterio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ajustes por errores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo ajustado inicio del año 2013	0,1	1.008,1	0,0	(351,9)	(29,6)	15,8	642,5
Total ingresos y gastos reconocidos	0,0	0,0	0,0	0,0	(148,7)	(2,3)	(151,0)
Operaciones con socios o propietarios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Aumentos de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Reducciones de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Distribución de dividendos</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Variación de patrimonio neto por combinación de negocios</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Otras operaciones con socios o propietarios</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras variaciones del patrimonio neto	0,0	0,0	0,0	(29,6)	29,6	0,0	0,0
Saldo final del año 2013	0,1	1.008,1	0,0	(381,5)	(148,7)	13,5	491,5

4.5 ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

1 de enero a 31 de diciembre (millones de euros)

	2013	2012
A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación	358,2	210,5
Resultado del ejercicio antes de impuestos	(144,4)	(79,4)
Ajustes del resultado	400,8	189,9
<i>Amortización del inmovilizado</i>	336,5	268,9
<i>Correcciones valorativas por deterioro</i>	95,4	11,5
<i>Variación de provisiones</i>	49,0	(26,0)
<i>Imputación de subvenciones</i>	(5,7)	(7,2)
<i>Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado</i>	(0,2)	(0,3)
<i>Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros</i>	0,0	0,0
<i>Ingresos financieros</i>	(85,5)	(96,7)
<i>Gastos financieros</i>	11,5	15,4
<i>Diferencias de cambio</i>	1,8	29,1
<i>Variación de valor razonable en instrumentos financieros</i>	0,0	0,0
<i>Otros ingresos y gastos</i>	(2,0)	(4,8)
Cambios en el capital corriente	(61,1)	(59,4)
<i>Existencias</i>	38,9	22,4
<i>Deudores y otras cuentas a cobrar</i>	50,3	8,2
<i>Otros activos corrientes</i>	(1,4)	(0,1)
<i>Acreedores y otras cuentas a pagar</i>	(152,0)	(107,1)
<i>Otros pasivos corrientes</i>	3,1	17,2
<i>Otros activos y pasivos no corrientes</i>	0,0	0,0
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	162,9	159,4
<i>Pagos de intereses</i>	(8,5)	(12,5)
<i>Cobros de dividendos</i>	114,3	130,2
<i>Cobros de intereses</i>	1,2	1,5
<i>Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios</i>	55,9	40,2
<i>Otros pagos (cobros)</i>	0,0	0,0
B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión	(307,8)	(546,8)
Pagos por inversiones	(315,1)	(554,6)
<i>Empresas del Grupo y asociadas</i>	0,0	(0,5)
<i>Inmovilizado intangible</i>	(121,0)	(250,4)
<i>Inmovilizado material</i>	(193,6)	(303,2)
<i>Otros activos financieros</i>	(0,5)	(0,5)

	2013	2012
Cobros por desinversiones	7,3	7,8
<i>Empresas del Grupo y asociadas</i>	6,6	4,1
<i>Inmovilizado intangible</i>	0,0	0,9
<i>Inmovilizado material</i>	0,1	0,9
<i>Otros activos financieros</i>	0,6	0,5
<i>Activos no corrientes mantenidos para venta</i>	0,0	1,4
C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación	(48,7)	365,5
Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	3,0	2,1
<i>Adquisición de instrumentos de patrimonio propio</i>	0,0	0,0
<i>Enajenación de instrumentos de patrimonio propio</i>	0,0	0,0
<i>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</i>	3,0	2,1
Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	(51,7)	363,4
<i>Emisión</i>	0,2	370,3
<i>Deudas con entidades de crédito</i>	0,0	0,0
<i>Deudas con empresas del Grupo y asociadas</i>	0,0	370,3
<i>Otras deudas</i>	0,2	0,0
<i>Devolución y amortización de</i>	(51,9)	(6,9)
<i>Deudas con entidades de crédito</i>	0,0	0,0
<i>Deudas con empresas del Grupo y asociadas</i>	(47,1)	0,0
<i>Otras deudas</i>	(4,8)	(6,9)
Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	0,0	0,0
<i>Dividendos</i>	0,0	0,0
<i>Remuneración de otros instrumentos de patrimonio</i>	0,0	0,0
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	(1,8)	(29,1)
E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes (A+B+C+D)	(0,1)	0,1
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	0,1	0,0
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	0,0	0,1

4.6 MEMORIA

Memoria de las cuentas anuales correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2013

1. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

A) DOMICILIO Y FORMA LEGAL

SEAT, S.A. fue constituida el 9 de mayo de 1950 y figura actualmente inscrita en el Registro Mercantil de Barcelona, Tomo 23.662, Folio 1, Hoja B 56.855 con el CIF A-28049161. La Junta General Ordinaria de Accionistas, celebrada el 7 de junio de 2006, modificó el domicilio social de la compañía, que con efectos del mismo día quedó fijado en: Autovía A2, Km 585 (E-08760 Martorell).

B) OBJETO SOCIAL Y ACTIVIDADES

El objeto social de la compañía lo constituyen la fabricación y comercialización de vehículos automóviles, partes, piezas de recambio y accesorios, así como cualesquiera otras actividades u operaciones complementarias relacionadas, entre las que se incluyen la prestación de asistencia técnica y servicios. A través de sus sociedades subsidiarias, SEAT también realiza actividades de comercialización.

2. DISPENSA DE CONSOLIDACIÓN DE LAS CUENTAS ANUALES

La Junta General de Accionistas celebrada en fecha 20 de junio de 1991 aprobó, en los términos previstos en el artículo 43 del Código de Comercio, la dispensa de consolidación de las cuentas anuales de las empresas integrantes del Grupo SEAT. De acuerdo con las previsiones del mencionado artículo 43, SEAT, S.A. (Sociedad Anónima Unipersonal dominante del Grupo SEAT) está exenta de la obligación de presentar cuentas anuales consolidadas, al ser dependiente directa de la sociedad Volkswagen International Finance N.V. (único accionista, con domicilio en Amsterdam, Holanda) e indirecta de la sociedad VOLKSWAGEN AG (con domicilio en Wolfsburg, Alemania) y consolidar sus cuentas, junto con las de sus filiales, en el Grupo Volkswagen, del que VOLKSWAGEN AG es la sociedad dominante.

A partir del citado acuerdo, las cuentas anuales consolidadas de VOLKSWAGEN AG, así como el informe de gestión consolidado y el informe de los auditores del Grupo, son presentados, debidamente traducidos al castellano, para su depósito en el Registro Mercantil de Barcelona.

3. BASES DE PRESENTACIÓN DE LAS CUENTAS ANUALES

A) IMAGEN FIEL

Las cuentas anuales, compuestas por balance, cuenta de pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo y memoria, se han preparado a partir de los registros contables de la sociedad y se presentan de acuerdo con la legislación mercantil vigente y con las normas establecidas en el Plan General de Contabilidad aprobado mediante el RD 1514/2007, de 16 de noviembre, y las modificaciones incorporadas a éste mediante RD 1159/2010, de 17 de septiembre.

Las cuentas anuales reflejan la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de las operaciones, de los flujos de efectivo y de los cambios en el patrimonio.

B) COMPARACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las cifras contenidas en las cuentas anuales están expresadas en millones de euros.

C) AGRUPACIÓN DE PARTIDAS

Con el fin de obtener una mayor claridad en las cifras presentadas, las partidas están agrupadas en el balance y en la cuenta de pérdidas y ganancias, presentándose desglosadas en la memoria (Art. 256 de la Ley de Sociedades de Capital).

D) ELEMENTOS RECOGIDOS EN VARIAS PARTIDAS

Existen algunas partidas cuyos importes figuran reflejados en distintos epígrafes del balance, por tratarse de créditos u obligaciones cuyos vencimientos se producen en anualidades sucesivas, mostrándose las fracciones a cobrar o a pagar dentro del ejercicio siguiente como partidas a corto plazo, así como a largo plazo los importes que vencerán en años sucesivos.

E) VALORACIÓN Y ESTIMACIÓN DE LA INCERTIDUMBRE

La preparación de las cuentas anuales requiere que la Dirección realice estimaciones y supuestos que pueden afectar las políticas contables adoptadas y el importe de los activos, pasivos, ingresos, gastos y desgloses con ellos relacionados.

Las estimaciones y las hipótesis realizadas se basan, entre otros, en la experiencia histórica u otros hechos considerados razonables bajo los hechos y circunstancias considerados a la fecha de balance, el resultado de los cuales representa la base de juicio sobre el valor contable de los activos y pasivos no determinables de otra manera de forma inmediata. Los resultados reales podrían manifestarse de forma diferente de la estimada.

Algunas estimaciones contables se consideran significativas si la naturaleza de las estimaciones y supuestos es material y si el impacto de las estimaciones y supuestos sobre la posición financiera o el rendimiento operativo es material. Se detallan a continuación las principales estimaciones realizadas:

/ Vidas útiles de los elementos de inmovilizado (ver notas 5a, 5b y 6).

/ El cálculo del impuesto sobre beneficios requiere interpretaciones de la normativa fiscal aplicable. La compañía evalúa la recuperabilidad de los activos por impuestos diferidos en base a la existencia de bases imponibles futuras contra las que sea posible realizar dichos activos (ver notas 5i y 18).

/ Las provisiones se reconocen cuando es probable que una obligación presente, fruto de sucesos pasados, dé lugar a una salida de recursos y el importe de la obligación se puede estimar de forma fiable. Para cumplir con los requisitos de la norma contable se hacen necesarias estimaciones significativas. La compañía realiza estimaciones, evaluando toda la información y los hechos relevantes, de la probabilidad de ocurrencia de las contingencias así como del importe del pasivo a liquidar a futuro (ver notas 5g y 14).

4. APLICACIÓN DE RESULTADOS

El Consejo de Administración celebrado el 14 de febrero de 2014 formula y propone a la Junta General de Accionistas que las pérdidas generadas en el ejercicio 2013, 148,7 millones de euros, se apliquen a resultados negativos de ejercicios anteriores.

Según establece la Ley de Sociedades de Capital, no deben distribuirse dividendos que reduzcan el saldo de las reservas a un importe inferior a los saldos pendientes de amortización de los gastos de I+D.

5. NORMAS DE REGISTRO Y VALORACIÓN

A) INMOVILIZADO INTANGIBLE

Los proyectos de desarrollo específicamente individualizados que presentan motivos fundados de su éxito técnico y rentabilidad económico-comercial se activan como inmovilizado intangible. Los proyectos en vigor hasta el 31 de diciembre de 2007 se amortizan linealmente en un período máximo de cinco años. Los nuevos proyectos a partir del 1 de enero de 2008, aplicando un criterio de homogeneización con las políticas del Grupo Volkswagen, se amortizan en función de su vida útil (ver anexo 1).

Las aplicaciones informáticas se valoran a su precio de adquisición y se amortizan en el plazo de tres años. Asimismo, los gastos relacionados con el mantenimiento de programas informáticos se reconocen como gasto cuando se incurre en ellos.

Cuando el valor contable de un activo es superior a su importe estimado realizable, su valor neto se reduce de forma inmediata hasta su importe recuperable. Los activos sujetos a amortización se someten a pruebas de pérdidas por deterioro siempre que algún suceso o cambio en las circunstancias indique que el valor contable puede no ser recuperable. Se reconoce una pérdida por deterioro por el exceso del valor contable del activo sobre su importe recuperable, entendido éste como el valor razonable del activo menos los costes de venta o el valor en uso, el mayor de los dos. A efectos de evaluar las pérdidas por deterioro del valor, los activos se agrupan al nivel más bajo para el que haya flujos de efectivo identificables por separado (unidades generadoras de efectivo). Los activos no financieros, distintos del fondo de comercio, que hubieran sufrido una pérdida por deterioro se someten a revisiones a cada fecha de balance por si se hubieran producido reversiones de la pérdida.

Los costes correspondientes a la participación de SEAT en la construcción de los utillajes necesarios para la producción de piezas comunes de las plataformas del Grupo Volkswagen, que incorporan los nuevos modelos de las diferentes marcas del Consorcio, se activan en este epígrafe y se amortizan linealmente en un período máximo de cinco años desde la fecha del lanzamiento del modelo. También se activan los costes financieros asignados a proyectos en curso de larga duración correspondientes a desarrollos de I+D realizados por empresas del Grupo, cuyo coste se estima en un 2,3%.

Los derechos de emisión de gases de efecto invernadero obtenidos a título oneroso se valoran al precio de adquisición. Los derechos recibidos a través del Plan Nacional de asignación se valoran al comienzo del año natural al cual correspondan siguiendo una política uniforme en todo el Grupo.

A medida que se vayan emitiendo estos gases, la sociedad refleja el gasto derivado de la obligación de devolución de los correspondientes derechos dotando una "Provisión a corto plazo". Los derechos han sido recibidos de forma gratuita por la compañía, por lo que el importe de la subvención registrada se deberá llevar a cabo, con carácter general, según se realice la imputación a gastos por las emisiones asociadas a los derechos recibidos gratuitamente.

B) INMOVILIZADO MATERIAL

El inmovilizado material se valora a su precio de adquisición o coste de producción. Los activos adquiridos con anterioridad al 31 de diciembre de 1983 fueron revalorizados de acuerdo con lo dispuesto en la Ley 76/1961, Decreto Ley 12/1973, Ley 1/1979, Ley 74/1980 y Ley 9/1983.

Cuando el valor contable de un activo es superior a su importe estimado realizable, su valor neto se reduce de forma inmediata hasta su importe recuperable (ver nota anterior).

Los gastos de reparación y mantenimiento se registran como gastos en el momento en que se incurren. Los gastos que representan una mejora o un alargamiento de la vida útil de los activos son capitalizados y amortizados durante la nueva vida útil estimada. Para el cálculo de las amortizaciones se utiliza el método lineal, de acuerdo con la vida útil estimada de los bienes.

C) ARRENDAMIENTOS

I. CUANDO LA COMPAÑÍA ES EL ARRENDATARIO

Los arrendamientos de inmovilizado material en los que la compañía tiene sustancialmente todos los riesgos y beneficios derivados de la propiedad se clasifican como arrendamientos financieros. Éstos se capitalizan al inicio del arrendamiento al valor razonable de la propiedad arrendada o al valor actual de los pagos mínimos acordados por el arrendamiento, el menor de los dos. Para el cálculo del valor actual se utiliza el tipo de interés implícito del contrato y si éste no se puede determinar, el tipo de interés de la compañía para operaciones similares. Cada pago por arrendamiento se distribuye entre el pasivo y las cargas financieras. La carga financiera total se distribuye a lo largo del plazo de arrendamiento y se imputa a la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio en que se devenga, aplicando el método del tipo de interés efectivo. Las cuotas contingentes son gasto del ejercicio en que se incurre en ellas. Las correspondientes obligaciones por arrendamiento, netas de cargas financieras, se incluyen en “Acreedores por arrendamiento financiero”. El inmovilizado adquirido en régimen de arrendamiento financiero se deprecia durante su vida útil.

Los arrendamientos en los que el arrendador conserva una parte importante de los riesgos y beneficios derivados de la titularidad se clasifican como arrendamientos operativos. Los pagos en concepto de arrendamiento operativo (netos de cualquier incentivo recibido del arrendador) se cargan en la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio en que se devengan sobre una base lineal durante el período de arrendamiento.

II. CUANDO LA COMPAÑÍA ES EL ARRENDADOR

Cuando los activos son arrendados bajo arrendamiento operativo, el activo se incluye en el balance de acuerdo con su naturaleza. Los ingresos derivados del arrendamiento se reconocen de forma lineal durante el plazo del arrendamiento.

D) INSTRUMENTOS FINANCIEROS

I. INVERSIONES A LARGO PLAZO

Las participaciones figuran en el balance por el coste de adquisición o el valor de aportación. Se registran provisiones para reconocer, en su caso, las depreciaciones de valor, derivadas de una evolución negativa de los fondos propios de la sociedad participada. Las ampliaciones de capital con aportación no dineraria en sociedades del Grupo se valoran por el importe resultante del valor contable de los bienes aportados.

II. DEUDORES

Figuran por su valor nominal, deduciéndose del mismo la provisión para insolvencias y, en los saldos a cobrar a más de 1 año, la provisión necesaria para mostrar el valor actual de la deuda. El corto y largo plazo se clasifica en función de los vencimientos a la fecha del balance, considerando corrientes aquellos cuyo vencimiento tiene lugar en los 12 meses siguientes al cierre del ejercicio, y no corrientes, los que superan dicho período.

III. INVERSIONES A CORTO PLAZO

Las inversiones a corto plazo se contabilizan por su valor nominal.

IV. ACREEDORES

Se contabilizan por su valor actual. El corto y largo plazo de las deudas se clasifica en función de los vencimientos a la fecha del balance, considerando corrientes aquellas deudas cuyo vencimiento tiene lugar en los 12 meses siguientes al cierre del ejercicio y no corrientes las que superan dicho período.

E) EXISTENCIAS

Las existencias se valoran al importe que resulta menor entre el coste y el valor neto de realización y se efectúan las oportunas correcciones de valor. Para la determinación del coste de las existencias se utilizan las siguientes bases de valoración:

/ Materias primas: A su coste de adquisición, mediante la aplicación del método FIFO (primeras entradas, primeras salidas).

/ Productos en curso, vehículos y recambios de fabricación propia: Al coste de las materias primas, según el método antes descrito, añadiéndole el coste de la mano de obra y otros gastos directos e indirectos de fabricación incorporados en el proceso productivo.

/ Recambios adquiridos: Al coste de adquisición según factura (más los gastos de aduana, seguro y transporte), mediante la aplicación del método FIFO.

Los coches de flota utilizados por la compañía para uso propio, cuya vida útil o plazo de venta se considera inferior a un año, permanecen como existencias del ejercicio y no se activan en el inmovilizado material, registrándose la corrección valorativa correspondiente.

Los vehículos cedidos a compañías de alquiler con compromiso de adquisición se registran en este epígrafe, aplicando la corrección valorativa correspondiente. El importe de la contraprestación recibida en el momento de la entrega inicial de los vehículos se reconoce en el pasivo del balance. La diferencia entre el importe recibido y el precio de recompra acordado se traspasa a resultados linealmente en el período que media entre la fecha inicial de cesión y la fecha de recompra.

F) SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS

Las subvenciones de capital se contabilizan dentro del patrimonio neto, por el importe concedido cuando tienen el carácter de no reintegrables. Dichas subvenciones se abonan a resultados en función de las amortizaciones de los activos asociados a los proyectos subvencionados. Por su parte, las subvenciones no reintegrables relacionadas con gastos específicos se reconocen en la cuenta de pérdidas y ganancias en el mismo ejercicio en que se devengan los correspondientes gastos y las concedidas para compensar déficit de explotación en el ejercicio en que se conceden, salvo cuando se destinan a compensar déficit de explotación de ejercicios futuros, en cuyo caso se imputan en dichos ejercicios.

G) PROVISIONES Y CONTINGENCIAS

Las provisiones recogen los riesgos conocidos en la fecha del cierre del ejercicio, por el importe estimado de los mismos. Las provisiones a largo plazo se muestran a su valor actual.

H) TRANSACCIONES EN MONEDA EXTRANJERA

La conversión a euros (moneda funcional) del coste de los elementos del inmovilizado y de las existencias cuyo valor en origen se expresó en divisas, se efectúa al tipo de cambio vigente en la fecha de su adquisición.

Las diferencias positivas y negativas que puedan producirse entre los importes a cobrar y a pagar, y sus correspondientes tipos de cambio vigentes a la fecha del cierre se registran en la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio en el que surjan.

I) IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS

La sociedad tributa bajo el régimen de declaración consolidada por el impuesto sobre sociedades, al cual están acogidas todas las empresas subsidiarias que cumplen los requisitos exigidos por la legislación vigente.

La cuenta de pérdidas y ganancias recoge como impuesto sobre sociedades el ingreso o gasto atribuido a la sociedad derivado de la consolidación fiscal, habiéndose realizado su cálculo según los criterios establecidos para los grupos de sociedades con tributación consolidada (ver nota 18).

El gasto (ingreso) por impuesto sobre beneficios es el importe que, por este concepto, se devenga en el ejercicio y que comprende tanto el gasto (ingreso) por impuesto corriente como por impuesto diferido.

Tanto el gasto (ingreso) por impuesto corriente como diferido se registra en la cuenta de pérdidas y ganancias. No obstante, se reconoce en el patrimonio neto el efecto impositivo relacionado con partidas que se registran directamente en el patrimonio neto.

Los impuestos diferidos se calculan, de acuerdo con el método del pasivo, sobre las diferencias temporarias que surgen entre las bases fiscales de los activos y pasivos y sus valores en libros.

El impuesto diferido se determina aplicando la normativa y los tipos impositivos aprobados o a punto de aprobarse en la fecha del balance y que se espera aplicar cuando el correspondiente activo por impuesto diferido se realice o el pasivo por impuesto diferido se liquide.

Los activos por impuestos diferidos se reconocen en la medida en que resulte probable que se vaya a disponer de ganancias fiscales futuras con las que poder compensar las diferencias temporarias.

J) INGRESOS Y GASTOS

Los ingresos y gastos se registran en el momento del devengo de los mismos, por el valor razonable de la contraprestación a recibir, y representan los importes a cobrar o pagar por los bienes entregados y los servicios prestados, menos devoluciones, rebajas, descuentos y el impuesto sobre el valor añadido.

Los ingresos por dividendos se reconocen como ingresos en la cuenta de pérdidas y ganancias cuando se establece el derecho a recibir el cobro. En caso de proceder de resultados generados con anterioridad a la fecha de adquisición se reconocen minorando el valor contable de la inversión.

K) INDEMNIZACIONES POR CESE

Las indemnizaciones por cese se pagan a los empleados como consecuencia de la decisión de la empresa de rescindir sus contratos de trabajo. La sociedad reconoce estas prestaciones cuando se ha comprometido de forma demostrable a cesar en su empleo a los trabajadores de acuerdo con un plan formal detallado.

L) ELEMENTOS PATRIMONIALES DE NATURALEZA MEDIOAMBIENTAL

Los gastos derivados de las actuaciones empresariales encaminadas a la protección y mejora del medio ambiente se contabilizan como gasto del ejercicio en que se incurren. Cuando dichos gastos supongan incorporaciones al inmovilizado material, cuyo fin sea la minimización del impacto medioambiental y la protección y mejora del medio ambiente, se contabilizan como mayor valor del inmovilizado.

M) TRANSACCIONES ENTRE PARTES VINCULADAS

Con carácter general, las operaciones entre empresas del Grupo se contabilizan en el momento inicial por su valor razonable. En su caso, si el precio acordado difiere de su valor razonable, la diferencia se registra atendiendo a la realidad económica de la operación. La valoración posterior se realiza conforme con lo previsto en las correspondientes normas.

N) ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA

Los activos no corrientes mantenidos para la venta se valoran en el momento de su clasificación por el importe inferior entre el valor contable y el valor razonable, deducidos los costes estimados de venta.

6. ACTIVO NO CORRIENTE

A) EVOLUCIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE

Los movimientos de las partidas incluidas en el activo no corriente se detallan en el anexo 1 de la presente memoria.

B) INMOVILIZADO INTANGIBLE

La corrección valorativa por deterioro asciende a 90 millones de euros (1,5 en 2012). Dichas correcciones están asociadas a la estimación de los volúmenes de ventas futuros de los vehículos que conforman la gama de modelos. El valor actualizado del margen de contribución de las ventas durante el ciclo de vida de los modelos ha sido calculado teniendo en cuenta una tasa de descuento anual del 6,6% en 2012 y 2013. La variación en ± 10 puntos porcentuales en las hipótesis utilizadas no tendría un efecto significativo en las presentes cuentas anuales. La totalidad de las inversiones activadas en I+D se adquieren a empresas del Grupo.

El Consejo de Ministros aprobó, con fecha 15 de noviembre de 2013, la asignación individualizada definitiva de derechos de emisión de gases de efecto invernadero para el período 2013-2020, resultando para SEAT, S.A. una asignación gratuita total de 304.122 toneladas de CO₂ para dicho período.

El valor venal de dicho inmovilizado asciende a 0,5 millones de euros (0,3 en 2012). La contrapartida de la asignación de estos derechos se ha registrado en el patrimonio neto dentro del epígrafe de “Subvenciones oficiales de capital”. En el ejercicio se han adquirido 40.000 derechos de emisión (EUAs) por un importe de 0,2 millones de euros.

Durante el ejercicio se activaron en el subapartado “Anticipos e inmovilizado intangible en curso” 5,7 millones de euros (11,7 en 2012), correspondientes a derechos de utilización de utillajes y tecnología del Grupo.

El valor de los bienes totalmente amortizados y en uso asciende a 959 millones de euros (709,8 en 2012).

La sociedad tiene adquiridos, al cierre del ejercicio, compromisos firmes correspondientes a la compra de bienes por importe de 0,4 millones de euros (0,2 en 2012).

En 2013 no se han recibido subvenciones para proyectos de I+D (5,1 millones de euros en 2012, que se destinaron a la adquisición de activos de I+D).

C) INMOVILIZADO MATERIAL

Las vidas útiles estimadas de los bienes que forman parte del inmovilizado material son las siguientes: edificios y otras construcciones, 10 a 50 años; instalaciones técnicas y maquinaria, 4 a 18 años; y otras instalaciones, utillaje, mobiliario, y otro inmovilizado, 4 a 35 años.

La corrección valorativa por deterioro ascendió a 0,5 millones de euros (9,6 en 2012). Dichas correcciones están asociadas a la estimación de los volúmenes de ventas futuros de los vehículos que conforman la gama de modelos. El valor actualizado del margen de contribución de las ventas durante el ciclo de vida de los modelos ha sido calculado teniendo en cuenta una tasa de descuento anual del 6,6% en 2012 y 2013. La variación en ± 10 puntos porcentuales en las hipótesis utilizadas no tendría un efecto significativo en las presentes cuentas anuales.

El epígrafe de terrenos y construcciones incorpora de forma conjunta el valor bruto de ambos. Del total, el 6% corresponde a terrenos y el restante 94% a construcciones, tanto en 2012 como en 2013.

Al cierre del ejercicio, los bienes ajenos a la explotación se encuentran totalmente amortizados, y el valor de los bienes totalmente amortizados y en uso asciende a 3.102,3 millones de euros (2.906,5 en 2012). De ellos corresponden a construcciones 95,5 millones de euros (92,8 en 2012).

Asimismo, las inversiones adquiridas a empresas del Grupo ascienden a 29,7 millones de euros (74,3 en 2012).

Los principales importes de los activos según procedencia, utilización y situación son los siguientes:

MILLONES DE EUROS	2013		2012	
	BRUTO	AMORTIZACIÓN	BRUTO	AMORTIZACIÓN
Activos adquiridos a empresas del Grupo VW	451,4	246,7	427,4	210,6
Activos utilizados por empresas del Grupo VW	48,7	30,6	48,9	29,8
Activos utilizados por proveedores no Grupo	1.333,4	1.211,2	1.262,3	1.171,0
Activos situados fuera del territorio nacional	134,7	112,2	117,9	103,7

El resultado del ejercicio derivado de enajenaciones de inmovilizado asciende a 0,2 millones de euros (0,6 en 2012).

La sociedad tiene contratadas varias pólizas de seguro para cubrir los riesgos a que están sujetos los elementos del inmovilizado material. La cobertura de estas pólizas se considera suficiente.

La sociedad tiene adquiridos, al cierre del ejercicio, compromisos firmes correspondientes a la compra de bienes por importe de 49,9 millones de euros (155,6 en 2012).

D) INVERSIONES EN EMPRESAS DEL GRUPO A LARGO PLAZO

Las sociedades en las que SEAT, S.A. posee una participación igual o superior al 20% de su capital social, se incluyen en una relación que se adjunta como anexo 2 de la presente memoria. Ninguna de las sociedades participadas cotiza en Bolsa.

7. ARRENDAMIENTOS Y OTRAS OPERACIONES DE NATURALEZA SIMILAR

A) ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS

El detalle de los derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero incluidos en el epígrafe “Terrenos y Construcciones” del inmovilizado material es el siguiente:

MILLONES DE EUROS		DURACIÓN DEL CONTRATO (AÑOS)	COSTE	VALOR OPCIÓN DE COMPRA	CUOTAS PENDIENTES A PAGAR 2013	CUOTAS PENDIENTES A PAGAR 2012
Edificio Corporativo	(02.02.05)	10	21,1	0,0	6,0	8,6
Edificio Comedores	(20.09.06)	10	2,0	0,0	0,7	1,0
Edificio T-Systems	(20.09.06)	10	3,4	0,0	1,3	1,7
Edificio SAT	(20.09.06)	10	5,2	0,0	2,0	2,7
Edificio Peguform	(08.03.07)	7	3,7	0,0	0,7	1,3

Los valores actuales de las cuotas pendientes a pagar se distribuyen por vencimientos de la siguiente manera: 4,5 millones de euros en 2014 y 6,2 millones de euros en el período 2015-2018. El impacto de la actualización de dichas cuotas asciende a 0,6 millones de euros.

B) ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS

La compañía también dispone de arrendamientos operativos. Los importes pagados por alquileres a otras sociedades del Grupo o terceros, excluidos los mencionados en el apartado anterior, básicamente por medios informáticos, terrenos, edificios, carretillas, contenedores, campas y almacenes ascienden a 11,4 millones de euros (12,4 en 2012). Asimismo, los percibidos, principalmente por edificios, campas y almacenes, alcanzaron los 4,4 millones (4,2 en 2012). Los importes futuros a pagar y percibir, en el caso de una eventual cancelación anticipada de los contratos, se estima que no diferirán de forma sustancial con los del presente ejercicio.

8. INSTRUMENTOS FINANCIEROS

A) RELEVANCIA EN LA SITUACIÓN FINANCIERA Y LOS RESULTADOS

I. BALANCE

Las categorías de activos y pasivos financieros reflejados en el balance de la compañía se desglosan de la siguiente manera:

MILLONES DE EUROS	INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO		VALORES DE DEUDA		CRÉDITOS, DERIVADOS Y OTROS	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Activos financieros a largo plazo						
Préstamos y partidas a cobrar	1.121,6	1.114,3	0,0	0,0	1,5	1,7
<i>Inversiones en empresas del Grupo (nota 6a)</i>	1.121,6	1.114,3	0,0	0,0	0,0	0,1
<i>Inversiones financieras (nota 6a)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	1,6
Activos financieros a corto plazo						
Préstamos y partidas a cobrar	0,0	0,0	0,0	0,0	411,5	458,3
<i>Deudores comerciales y otras cuentas (nota 10)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	377,4	383,5
<i>Inversiones en empresas del Grupo (nota 11)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	34,1	74,8
<i>Inversiones financieras (nota 11)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

MILLONES DE EUROS	DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO		OBLIGACIONES Y OTROS VALORES NEGOCIABLES		DERIVADOS Y OTROS	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Pasivos financieros a largo plazo						
Débitos y partidas a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	85,7	90,4
<i>Deudas con empresas del Grupo (nota 15)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3	1,9
<i>Deudas con terceros (nota 15)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	84,4	88,5
Pasivos financieros a corto plazo						
Débitos y partidas a pagar	0,0	0,1	0,0	0,0	2.562,2	2.755,8
<i>Deudas con empresas del Grupo (nota 15)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	1.310,9	1.349,9
<i>Deudas con terceros (nota 15)</i>	0,0	0,1	0,0	0,0	67,1	44,7
<i>Acreedores comerciales y otras cuentas (nota 16)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	1.184,2	1.361,2

En el ejercicio, SEAT ni tuvo ni realizó operaciones con acciones propias; tampoco en 2012.

II. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y PATRIMONIO NETO

El importe neto de las correcciones valorativas por deterioro para las participaciones en sociedades del Grupo asciende al final del ejercicio a 7,3 millones de euros (8,3 en 2012).

III. OTRA INFORMACIÓN

SEAT tiene formalizados diversos contratos de afianzamiento mercantil en cotitularidad con el Centro Técnico de SEAT, S.A. (CTS) y SEAT Sport, S.A., por un importe límite de 178,6 millones de euros (114 en 2012), para la emisión de avales frente al Ministerio de Ciencia y Tecnología por los anticipos reembolsables concedidos por dicho Ministerio al CTS. Asimismo, la compañía mantiene en vigor una línea para la formalización de avales frente al Ministerio de Ciencia y

Tecnología por importe de 92,4 millones de euros (59 en 2012) y frente a terceros por importe de 44,3 millones de euros (30,1 en 2012), en cotitularidad con otras empresas del Grupo.

B) NATURALEZA Y NIVEL DE RIESGO

Las actividades de la compañía están expuestas a diversos riesgos financieros: de mercado (incluyendo tipo de cambio, tipo de interés y precios), de crédito y de liquidez. El programa de gestión del riesgo global de la compañía se centra en la incertidumbre de los mercados financieros y trata de minimizar los efectos potenciales adversos sobre su rentabilidad financiera.

La gestión del riesgo está controlada por la Dirección de la empresa que identifica, evalúa y cubre los riesgos financieros con arreglo a las políticas aprobadas por el Consejo de Administración. El Consejo proporciona directrices para la gestión del riesgo global, así como para áreas concretas como riesgo de tipo de cambio, riesgo de tipo de interés, riesgo de liquidez, empleo de derivados y no derivados e inversión del exceso de liquidez.

La sociedad cuenta con la financiación necesaria para su operativa de negocio a través del soporte financiero que le otorga el Grupo.

I. RIESGO DE MERCADO

Tipo de cambio

La compañía opera en el ámbito internacional y, por tanto, está expuesta a riesgo de tipo de cambio por operaciones con divisas, especialmente dólares (americanos), libras (esterlinas), francos (suizos), yenes (japoneses), coronas (checas, danesas y suecas), zlotys (polacos), rublos (rusos) y yuanes (chinos). El riesgo de tipo de cambio surge de transacciones comerciales futuras, activos y pasivos reconocidos e inversiones netas en operaciones en el extranjero. No obstante, el riesgo está cubierto al centralizar el Grupo Volkswagen la gestión de las operaciones en moneda extranjera.

Precio

La compañía no está expuesta al riesgo del precio de los títulos de capital debido a que no incluye en su balance inversiones mantenidas para la venta o a valor razonable con cambios en la cuenta de pérdidas y ganancias. La empresa limita el riesgo del precio de las materias primas al participar en operaciones de cobertura que se aplican a nivel del Grupo Volkswagen para asegurar el precio de ciertos metales: aluminio, cobre y plomo.

Tipo de interés

Como la compañía no posee activos remunerados importantes, los ingresos y los flujos de efectivo de sus actividades de explotación son bastante independientes respecto de las variaciones en los tipos de interés de mercado.

II. RIESGO DE CRÉDITO

El riesgo de crédito surge de efectivo y equivalentes, depósitos con bancos e instituciones financieras y clientes. En relación con los bancos e instituciones financieras se utilizan las calificaciones realizadas por entidades independientes. Si a los clientes se les ha calificado de forma independiente, entonces se utilizan dichas calificaciones. En caso contrario, si no hay una calificación independiente, el control de crédito evalúa la calidad crediticia del cliente, teniendo en cuenta su posición financiera, la experiencia pasada y otros factores. Los límites individuales de crédito se establecen en función de las calificaciones internas y externas y regularmente se hace un seguimiento de la utilización de dichos límites.

III. RIESGO DE LIQUIDEZ

Una gestión prudente del riesgo de liquidez implica el mantenimiento de efectivo y valores negociables suficientes y la disponibilidad de financiación mediante un importe suficiente de facilidades de crédito comprometidas. La Dirección realiza un seguimiento de las previsiones de la reserva de liquidez de la compañía en función de los flujos de efectivo esperados.

9. EXISTENCIAS

MILLONES DE EUROS	31.12.13	31.12.12
Comerciales	68,7	82,3
Materias primas y otros aprovisionamientos	60,7	61,2
Productos en curso y semiterminados	31,7	32,3
Productos terminados	118,8	155,7
	279,9	331,5

El deterioro del valor de las existencias al cierre del ejercicio asciende a 115,5 millones de euros (102,9 en 2012) y la dotación del ejercicio a 12,6 millones de euros (10,8 en 2012).

La sociedad tiene establecido un compromiso de adquisición de los coches facturados a compañías de alquiler (ver nota 5e), por un importe de 40,1 millones de euros (36,3 en 2012).

La sociedad tiene contratadas varias pólizas de seguro para cubrir los riesgos a que están sujetas las existencias. La cobertura de estas pólizas se considera suficiente.

10. DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR

MILLONES DE EUROS	31.12.13	31.12.12
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	85,8	93,7
Clientes empresas del Grupo	280,8	285,7
Deudores varios	9,8	3,5
Personal	1,0	0,6
Activos por impuesto corriente	17,6	21,6
Otros créditos con las Administraciones Públicas	96,8	140,3
	491,8	545,4

El deterioro de valor de los créditos por operaciones comerciales ascendió a 2 millones de euros (2,4 millones en 2012).

11. INVERSIONES A CORTO PLAZO

MILLONES DE EUROS	31.12.13	31.12.12
En empresas del Grupo	34,1	74,8
<i>Créditos</i>	0,6	7,0
<i>Otros activos financieros</i>	33,5	67,8
En terceros	0,0	0,0
<i>Créditos</i>	0,0	0,0
<i>Otros activos financieros</i>	0,0	0,0
	34,1	74,8

El apartado “Créditos en empresas del Grupo” incluye préstamos a interés de mercado, mientras el de “Otros activos financieros en empresas del Grupo” incorpora los saldos netos generados anualmente por las bases imponibles de las sociedades participadas acogidas al régimen de declaración consolidada por el impuesto sobre sociedades, bajo el que tributa SEAT (ver nota 18).

Durante el ejercicio la compañía ha mantenido préstamos y depósitos con empresas del Grupo e instituciones bancarias a un tipo de interés medio ponderado del 0,2% (0,5% en 2012).

12. FONDOS PROPIOS

El desglose y evolución de los fondos propios de la compañía se encuentra en el estado de cambios en el patrimonio neto.

Con fecha 25 de febrero de 2010 el accionista único de SEAT, S.A., la sociedad alemana Volkswagen AG, procedió a la transmisión de su participación del 100% en el capital social de la compañía a la sociedad holandesa Volkswagen International Finance N.V.

El capital social, 120.200 euros, se encuentra representado por 20.000 acciones nominativas de 6,01 euros de valor nominal cada una de ellas, totalmente suscritas y desembolsadas por el accionista único Volkswagen International Finance N.V. Las reservas legales, que ascienden a 24.040 euros, están totalmente dotadas de acuerdo con la legislación vigente.

13. SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS

Las subvenciones de capital no reintegrables, que aparecen en el balance bajo este epígrafe, han sido concedidas por las administraciones central y autonómica para proyectos de mejora del proceso productivo y el desarrollo de nuevos productos. Su movimiento es el siguiente:

MILLONES DE EUROS	2013	2012
Saldo inicial	15,8	15,5
<i>Aumentos</i>	1,0	3,7
<i>Imputación al resultado</i>	(3,3)	(3,4)
Saldo final	13,5	15,8

La sociedad también ha recibido subvenciones de explotación, básicamente por los gastos asociados a proyectos de I+D y por actividades destinadas a formación, desarrollo comercial y eficiencia energética (ver nota 19d).

El importe total de las subvenciones de explotación asciende a 0,9 millones de euros (2,3 en 2012).

14. PROVISIONES Y CONTINGENCIAS

MILLONES DE EUROS	SALDO 01.01.13	DOTACIÓN 2013	APLICACIÓN 2013	SALDO 31.12.13
Operaciones comerciales	257,1	161,5	(114,8)	303,8
Prestaciones al personal	35,5	58,6	(35,2)	58,9
Actuaciones medioambientales	20,2	2,6	(18,6)	4,2
Otras provisiones	455,6	143,8	(125,0)	474,4
	768,4	366,5	(293,6)	841,3

Las provisiones ascienden al cierre del ejercicio a 841,3 millones de euros, 188,8 millones de euros a largo plazo (actualizados a un tipo de interés de mercado) y 652,5 millones de euros a corto plazo.

El apartado “Operaciones comerciales” incluye, principalmente, las dotaciones de garantías de los vehículos. Los costes estimados de las garantías se han calculado en base a ratios históricos de los que dispone la compañía sobre vehículos vendidos.

El apartado “Prestaciones al personal”, incorpora, principalmente, las dotaciones realizadas para implementar el plan de reducción de plantilla pactado para 2014 entre la representación sindical y la compañía.

El apartado “Actuaciones medioambientales” incluye las destinadas al reciclaje de vehículos en base a la “Directiva europea de vehículos al final de su vida útil” aprobada en 2000 (ver nota 20b), así como las dotadas en referencia a los derechos de emisión asignados para el período 2013-2020 (ver nota 6b). El coste estimado para la provisión de reciclaje de vehículos se ha calculado en base a dos factores: la vida útil media de los vehículos por país y su coste de desguace. Por su parte, la provisión de derechos de emisión se estima en base al consumo anual de los mismos.

El apartado “Otras provisiones” incluye, básicamente, dotaciones para responsabilidades comerciales, productivas y jurídicas, así como para aquellos litigios abiertos con miembros de la red comercial. El coste estimado de estas provisiones se ha calculado en base a los pagos probables sobre las reclamaciones recibidas.

Las estimaciones de las provisiones se han actualizado a una tasa de descuento del 3,8% en 2013 (5% en 2012).

La CNMC inició durante 2013 unos procedimientos de investigación sobre la existencia de posibles prácticas anticompetitivas entre compañías del sector, que siguen actualmente en curso. A la fecha de formulación de estas cuentas anuales no se dispone de información que permita evaluar el eventual resultado final de dichos procedimientos.

15. DEUDAS

MILLONES DE EUROS	31.12.13	31.12.12
Con empresas del Grupo	1.312,2	1.351,8
Con terceros	151,5	133,3
Deudas con entidades de crédito	0,0	0,1
Acreedores por arrendamiento financiero	10,1	14,2
Otros pasivos financieros	141,4	119,0
<i>Préstamos oficiales con intereses subvencionados</i>	81,6	82,6
<i>Fianzas y depósitos recibidos</i>	0,6	0,4
<i>Proveedores de inmovilizado</i>	59,2	36,0
	1.463,7	1.485,1

Las deudas se sitúan al cierre del ejercicio en 1.463,7 millones de euros, 1.312,2 millones de euros con empresas del Grupo (1,3 a largo plazo y 1.310,9 a corto plazo) y 151,5 millones de euros con terceros (84,4 a largo plazo y 67,1 a corto plazo).

La deuda, principalmente con empresas del Grupo y con Organismos Oficiales a tipo de interés cero, se distribuye por vencimientos de la siguiente forma: 1.378 millones de euros en 2014, 42,9 millones de euros en el período 2015-2018 y 42,8 millones de euros en ejercicios posteriores (1.394,7, 40,6 y 49,8 respectivamente en 2012).

Los tipos de interés aplicados por las entidades financieras a los préstamos otorgados a la sociedad se rigen por las condiciones del mercado en el momento de su concesión. Asimismo, los tipos de interés aplicados a las deudas con empresas del Grupo también se rigen por las condiciones del mercado.

El importe de las pólizas de crédito concedidas a la sociedad por empresas del Grupo ascendía el 31 de diciembre de 2013 a 1.700 millones de euros, de los que se había dispuesto 1.022 millones de euros (1.400 y 1.069 respectivamente en 2012).

16. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR

MILLONES DE EUROS	31.12.13	31.12.12
Proveedores	566,2	560,5
<i>Compras/prestación servicios con confirming</i>	48,4	0,0
<i>Compras/prestación servicios sin confirming</i>	517,8	560,5
Proveedores empresas del Grupo	496,3	536,5
Acreedores varios	79,1	218,5
Personal (remuneraciones pendientes de pago)	42,6	45,7
Otras deudas con las Administraciones Públicas	25,4	23,4
	1.209,6	1.384,6

El epígrafe “Compras/prestación servicios con confirming” hace referencia a la parte no anticipada.

Los plazos de pago a proveedores realizados por la compañía cumplen con los límites establecidos en la Ley 15/2010 de 5 de julio, de modificación de la Ley 3/2004 de la lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales.

Dicha ley establece unos plazos de pago límite de 75 días para 2012 y 60 días a partir del 1 de enero de 2013. Al cierre del ejercicio, los pagos realizados dentro del plazo máximo legal ascendieron a 7.156 millones de euros (6.839 en 2012) y el plazo medio ponderado de pago a proveedores por parte de la compañía era de 37 días (43 días en 2012). Por lo tanto, no existe saldo pendiente significativo de pago que acumule un aplazamiento superior al plazo legal.

17. MONEDA EXTRANJERA

El valor neto de los saldos en moneda extranjera asciende a 31 de diciembre de 2013 a 31,2 millones de euros de saldo deudor (12,7 millones de euros de saldo acreedor en 2012), principalmente en dólares (americanos), libras (esterlinas), francos (suizos), yenes (japoneses), coronas (checas, danesas y suecas), zlotys (polacos), rublos (rusos) y yuanes (chinos). Del total, 26,7 millones de euros corresponden a saldos acreedores con empresas del Grupo y otros proveedores, y 57,9 millones de euros a saldos deudores con empresas del Grupo y otros clientes (59,1 y 46,4 respectivamente en 2012). Los importes imputados a ingresos y gastos durante el ejercicio ascienden a 18,4 y 20,2 millones de euros respectivamente (14,2 y 43,3 en 2012).

El importe en millones de euros de las principales transacciones efectuadas en moneda extranjera se desglosa de la siguiente manera:

MILLONES DE EUROS	2013	2012
Compras	79,0	92,1
Ventas	1.347,0	1.278,9
Servicios recibidos	61,5	70,4
Servicios prestados	3,5	3,5

18. SITUACIÓN FISCAL

Con fecha 5 de noviembre de 2010 el Consejo de Administración acordó la adhesión de SEAT, S.A. al Código de Buenas Prácticas Tributarias.

El Código contiene una serie de recomendaciones y compromisos tendentes a mejorar la aplicación del sistema tributario, aumentando la seguridad jurídica y las relaciones de cooperación recíproca, basadas en la transparencia y buena fe, entre la Agencia Tributaria y las empresas, las cuales se comprometen a aplicar políticas fiscales responsables y conocidas por el Consejo de Administración.

Con su adhesión, SEAT, S.A. se compromete formal y públicamente a seguir una política fiscal cuyos principios forman parte de su cultura empresarial:

/ El diseño y realización de sus operaciones dentro del marco legislativo de cada país en los que opera, y con la más absoluta transparencia fiscal de las mismas.

/ Una conducta prudente en su política fiscal, manifestada a través de consultas a la Administración Tributaria ante dudas interpretativas, y el seguimiento de la doctrina administrativa y jurisprudencial.

/ La revisión constante de las operaciones y los criterios aplicados a las mismas para evitar riesgos fiscales significativos.

Durante el ejercicio 2013, SEAT, S.A. mantuvo una política fiscal siguiendo los principios anteriormente indicados, y por ello se ajustó en su actuación a los compromisos recogidos en el Código de Buenas Prácticas Tributarias, sin que se conocieran operaciones con consecuencias fiscales relevantes.

SEAT, S.A., en calidad de sociedad dominante, está integrada desde 1988 en el Grupo SEAT, acogido al régimen de declaración consolidada por el impuesto sobre sociedades, con el nº 2/88 (ver anexo 2).

En el ejercicio 2013, el resultado fiscal del Grupo SEAT derivado de su declaración consolidada es un impuesto sobre sociedades a pagar de 5,7 millones de euros, tras haber compensado bases imponibles negativas de años anteriores por importe de 13,1 millones de euros y aplicado deducciones fiscales por valor de 6 millones de euros.

La conciliación del resultado contable con la base imponible del impuesto sobre sociedades de SEAT, S.A., en la que se incluyen las eliminaciones y ajustes derivados de la consolidación fiscal, es la siguiente:

MILLONES DE EUROS	CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS			PATRIMONIO NETO		
	AUMENTO	DISMINUCIÓN	TOTAL	AUMENTO	DISMINUCIÓN	TOTAL
Resultado contable del ejercicio	0,0	(148,7)	(148,7)	0,0	0,0	0,0
Impuesto sobre Sociedades	4,3	0,0	4,3	0,0	0,0	0,0
Diferencias permanentes	0,0	(84,3)	(84,3)	0,0	0,0	0,0
Individuales de la sociedad	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
De los ajustes por consolidación	0,0	(84,3)	(84,3)	0,0	0,0	0,0
Diferencias temporarias	304,3	(172,9)	131,4	0,0	0,0	0,0
Individuales de la sociedad	302,0	(170,1)	131,9	0,0	0,0	0,0
<i>Con origen en el ejercicio</i>	266,3	(0,4)	265,9	0,0	0,0	0,0
<i>Con origen en ejercicios anteriores</i>	35,7	(169,7)	(134,0)	0,0	0,0	0,0
De los ajustes por consolidación	2,3	(2,8)	(0,5)	0,0	0,0	0,0
<i>Con origen en el ejercicio</i>	1,9	(2,2)	(0,3)	0,0	0,0	0,0
<i>Con origen en ejercicios anteriores</i>	0,4	(0,6)	(0,2)	0,0	0,0	0,0
Base imponible (resultado fiscal)	308,6	(405,9)	(97,3)	0,0	0,0	0,0

El impuesto de sociedades está compuesto por ingresos de 29 millones de euros de impuesto corriente y 39 millones de euros de impuesto diferido.

En la liquidación del impuesto consolidado se han utilizado 13,1 millones de bases imponibles negativas de SEAT, S.A. correspondientes a ejercicios anteriores, así como 5,8 millones de deducciones fiscales.

Adicionalmente, se han incorporado ajustes del año anterior y se ha realizado una baja de los créditos fiscales contabilizados (74,2 millones euros), de acuerdo con la estimación de utilización de los mismos en los próximos años, por lo que se ha devengado y contabilizado un gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias por el impuesto corriente sobre sociedades total de 4,3 millones de euros.

Como consecuencia de la tributación consolidada, el total de débitos y créditos recíprocos entre las empresas del Grupo es de 56,9 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2013, los impuestos diferidos de activo acumulados ascienden a 361,5 millones de euros, de los que 225,1 millones de euros provienen de diferencias temporarias y 136,4 millones de euros de créditos fiscales derivados de las deducciones y bases imponibles negativas pendientes de aplicación cuya realización se considera asegurada.

Por su parte, los impuestos diferidos de pasivo ascienden a 12,4 millones de euros, de los cuales 6,7 millones de euros provienen de diferencias temporarias, básicamente por la libre amortización fiscal de los gastos de I+D activados como inmovilizado intangible, y 5,7 millones de euros están relacionados con partidas del patrimonio neto.

La variación en el ejercicio de los activos y pasivos por impuestos diferidos asciende a -54,8 y -11,6 millones de euros respectivamente. El detalle del movimiento neto de los mismos es el siguiente:

MILLONES DE EUROS	2013	2012
Saldo inicial	392,3	370,4
<i>Impuestos diferidos imputados directamente a pérdidas y ganancias</i>	(44,3)	22,0
<i>Impuestos diferidos imputados directamente al patrimonio</i>	(0,4)	(1,6)
<i>Impuestos diferidos transferidos a pérdidas y ganancias</i>	1,5	1,5
Saldo final	349,1	392,3

En 2013 las rentas generadas que se acogen a la deducción por reinversión de beneficios extraordinarios, al haberse producido la reinversión en nuevos activos, ascienden a 0,1 millones de euros. En ejercicios anteriores se realizaron deducciones que se reinvirtieron en el mismo año: 11,9 millones de euros en 2007, 2,6 en 2008, 1,5 en 2011 y 0,1 en 2012.

A 31 de diciembre de 2013, quedan pendientes de aplicación, deducciones e incentivos fiscales de SEAT, S.A. por los siguientes conceptos e importes en millones de euros:

MILLONES DE EUROS	SALDO 31.12.13	AÑO DE VENCIMIENTO				
		2014	2015	2016	2017	POSTERIORES
I+D	306,3	0,0	0,0	0,0	0,0	306,3
Empresas exportadoras	15,6	0,0	0,0	0,0	0,0	15,6
Inversiones medioambientales	7,3	0,0	0,0	0,0	0,0	7,3
Formación profesional	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2
Aportaciones a planes de pensiones	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3

Estas deducciones e incentivos se aplicarán de acuerdo con las liquidaciones consolidadas del Grupo, dentro del plazo legal establecido para cada una de las mismas. Asimismo, al cierre del ejercicio las bases imponibles negativas gene-

radas en el Grupo ascienden a 267,6 millones de euros (179,2 en 2009, 14,2 en 2010 y 74,2 en 2012), siendo su fecha de prescripción de 18 años.

La sociedad está abierta a comprobación administrativa por los tributos no prescritos en el período 2009-2013, con la excepción del impuesto sobre sociedades que se extiende para el período 2009-2012. Con fecha 2 de septiembre de 2013, la compañía recibió notificación de apertura de un proceso de inspección tributaria en relación con los tributos e impuestos del período 2009-2011. A la fecha de formulación de las presentes cuentas anuales las diligencias relacionadas con el proceso de inspección se encuentran en fase de recabar información. Asimismo, no se han puesto de manifiesto riesgos que puedan tener un impacto significativo en las presentes cuentas anuales.

19. INGRESOS Y GASTOS

A) IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS

La distribución por conceptos es la siguiente:

MILLONES DE EUROS	2013	2012
Vehículos	5.815,1	5.448,1
Recambios	477,8	474,7
Otras ventas	180,0	164,1
<i>Materiales</i>	146,4	128,1
<i>Subproductos y residuos</i>	29,8	32,5
<i>Servicios</i>	3,8	3,5
	6.472,9	6.086,9

La distribución por mercados geográficos es la siguiente:

MILLONES DE EUROS	2013	2012
España	1.080,8	1.006,4
Resto Unión Europea	4.620,2	4.287,9
Resto del mundo	771,9	792,6
	6.472,9	6.086,9

B) VARIACIÓN DE EXISTENCIAS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y EN CURSO

MILLONES DE EUROS	2013	2012
Variación de existencias	(25,3)	(29,8)
<i>Productos en curso</i>	5,2	(25,5)
<i>Productos semiterminados</i>	0,3	(4,7)
<i>Productos terminados</i>	(30,8)	0,4
Deterioro de existencias	(12,2)	(9,1)
	(37,5)	(38,9)

C) APROVISIONAMIENTOS

MILLONES DE EUROS	2013	2012
Consumo de mercaderías	1.040,8	845,2
<i>Compras</i>	1.027,9	859,9
<i>Variación de existencias</i>	12,9	(14,7)
Consumo de materias primas y otros aprovisionamientos	4.009,0	3.867,4
<i>Compras</i>	4.008,3	3.860,2
<i>Variación de existencias</i>	0,7	7,2
Trabajos realizados por otras empresas	8,0	13,7
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	0,5	1,8
	5.058,3	4.728,1

D) OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

MILLONES DE EUROS	2013	2012
Ingresos accesorios	446,6	409,2
Subvenciones de explotación (ver nota 13)	0,9	2,3
Actualización de provisiones	6,8	1,4
Otros ingresos	0,1	0,0
	454,4	412,9

En el apartado “Ingresos accesorios” están incluidos los derivados de prestaciones de servicios a empresas del Grupo y al personal, y otros ingresos.

E) GASTOS DE PERSONAL

MILLONES DE EUROS	2013	2012
Sueldos, salarios y asimilados	453,7	443,0
Cargas sociales	133,6	128,2
<i>Seguridad social</i>	125,9	118,8
<i>Otras</i>	7,7	9,4
Provisiones	(0,3)	(5,0)
	587,0	566,2

F) OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN

MILLONES DE EUROS	2013	2012
Servicios exteriores	1.124,8	1.193,8
Tributos	9,1	7,4
Pérdidas, deterioro y variación provisiones por operaciones comerciales	64,8	111,0
Derechos emisión gases efecto invernadero	0,0	0,2
Otros gastos	30,2	0,0
	1.228,9	1.312,4

G) INGRESOS FINANCIEROS

MILLONES DE EUROS	2013	2012
De participaciones en instrumentos de patrimonio	84,3	95,2
<i>En empresas del Grupo</i>	84,3	95,2
<i>En terceros</i>	0,0	0,0
De valores negociables y otros instrumentos financieros	1,2	1,5
<i>De empresas del Grupo</i>	0,0	0,8
<i>De terceros</i>	1,2	0,7
	85,5	96,7

H) GASTOS FINANCIEROS

MILLONES DE EUROS	2013	2012
Por deudas con empresas del Grupo	7,5	12,2
Por deudas con terceros	4,0	3,2
Por actualización de provisiones y deudas	7,2	5,6
	18,7	21,0

I) DETERIORO Y RESULTADO POR ENAJENACIONES DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS

Dicho epígrafe contiene, principalmente, los deterioros y reversiones de participaciones en empresas del Grupo.

20. INFORMACIÓN SOBRE MEDIO AMBIENTE

A) ACTIVOS DE NATURALEZA MEDIOAMBIENTAL

La sociedad dispone, dentro del apartado de “Inmovilizado material”, de una estación depuradora, una planta de cogeneración de energía eléctrica y calor en la factoría de Martorell, así como otros activos de naturaleza medioambiental. El

valor bruto conjunto de las instalaciones asciende a 124,2 millones de euros y la amortización acumulada a 99,2 millones de euros (119,7 y 95,6 respectivamente en 2012).

En el amplio programa de inversiones realizado en 2013, se ha identificado un importe activado durante el ejercicio de 4,9 millones de euros y otro importe de 0,8 millones de euros (6,1 y 0,9 respectivamente en 2012) correspondientes a compromisos firmes para la compra de bienes de equipo, que pueden asignarse a actividades relacionadas con la protección del medio ambiente.

B) PASIVOS DE NATURALEZA MEDIOAMBIENTAL

De acuerdo con la “Directiva europea de vehículos al final de su vida útil” aprobada en 2000, la compañía comenzó a dotar una provisión con la finalidad de cubrir los riesgos derivados del reciclaje de vehículos.

En 2013, como consecuencia del incremento del precio del acero y otras materias primas, el beneficio en el chatarreo de los coches se ha visto incrementado, por lo que tanto SEAT como el resto del Grupo Volkswagen han reducido significativamente la provisión mantenida por dicho concepto.

C) GASTOS DE NATURALEZA MEDIOAMBIENTAL

Se han identificado en los ámbitos de material y servicios exteriores gastos destinados a la prevención y mejora del medio ambiente, que se desglosan por actividades de la siguiente manera:

MILLONES DE EUROS	2013	2012
Control y vigilancia de la contaminación atmosférica	0,4	0,3
Tratamiento y depuración de aguas residuales	2,3	2,5
Tratamiento y gestión de residuos industriales	5,6	6,6
Reducción del consumo energético	0,3	0,2
Mejora del impacto visual	0,2	0,1
Gestión de la comunicación	0,1	0,0
Gestión de procesos medioambientales	0,2	0,3
Gestión de vehículos fuera de uso	0,2	0,2
Varios	0,0	0,1
	9,3	10,3

Los gastos contabilizados durante el ejercicio por la amortización de activos de naturaleza medioambiental se sitúan en 4 millones de euros (5,1 en 2012).

El cómputo global estimado de los gastos de personal asignados a la realización total o parcial de actividades medioambientales, por parte de la plantilla de SEAT, asciende a 1,3 millones de euros (1,4 en 2012).

D) INGRESOS DE NATURALEZA MEDIOAMBIENTAL

Los ingresos provenientes de la venta de subproductos y residuos para su reutilización ascendieron a 29,8 millones de euros (32,5 en 2012).

21. OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS

A) EMPRESAS DEL GRUPO

Las transacciones realizadas con empresas del Grupo Volkswagen, entre las que destacan (además de las incluidas en el anexo 2) Audi AG; Audi Hungaria Motor Kft.; Audi Tooling Barcelona, S.L.; Groupe VW France s.a.; Skoda Auto a.s.; Skoda Auto Slovensko s.r.o.; VW AG; VW de México, S.A.; VW Finance Belgium S.A.; VW Group Services S.A.; VW Group UK Ltd.; VW Insurance Service Correduría de Seguros S.L.; y VW Slovakia a.s.; fueron las siguientes:

MILLONES DE EUROS	2013	2012
Compras	1.993,6	1.746,8
<i>Materiales</i>	1.072,0	1.007,3
<i>Recambios</i>	171,9	189,4
<i>Vehículos</i>	749,7	550,1
Ventas	4.567,9	4.251,7
Servicios recibidos	474,7	525,6
Servicios prestados	340,0	296,0
Ingresos financieros devengados	0,0	0,8
Dividendos percibidos	84,3	95,2
Gastos financieros devengados	7,5	12,2

El importe de las principales transacciones efectuadas en moneda extranjera se desglosa de la siguiente manera:

MILLONES DE EUROS	2013	2012
Compras	37,0	57,0
Ventas	888,6	825,5
Servicios recibidos	43,8	63,2
Servicios prestados	2,7	2,8

Las compras se refieren principalmente a la adquisición de vehículos, partes, accesorios y bienes de equipo. Las ventas corresponden en su mayor parte a vehículos producidos en España para los mercados de exportación. Los servicios recibidos comprenden, entre otros, I+D, transporte de ventas, mantenimiento de equipos, logística, marketing, consultoría y formación. Por su parte, los servicios prestados hacen referencia en su mayor parte a transportes, garantías, publicidad, asistencia técnica, formación, alquiler de vehículos y arrendamiento de edificios. Los ingresos y gastos financieros se derivan de préstamos y operaciones de cuenta corriente entre las sociedades.

El margen generado por las operaciones de venta con las empresas del Grupo se desglosa por líneas de negocio de la siguiente manera: 27,5% en materiales, 27,4% en recambios y 9,8% en vehículos (27,7%; 24,5%; y 10,1%, respectivamente en 2012). Por su parte, las compras realizadas a empresas del Grupo se desarrollan bajo las condiciones normales de mercado.

En la memoria se hace referencia a otras transacciones con empresas del Grupo: notas 6b y 6c, altas de inmovilizado; y nota 18, cargos netos por consolidación fiscal.

A 31 de diciembre de 2013, SEAT, S.A. (Sociedad Unipersonal) y Volkswagen International Finance N.V., único accionista de la compañía (ver nota 12), no tienen ningún contrato suscrito.

B) CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El total de las retribuciones percibidas por todos los conceptos por los miembros del Consejo de Administración y de la Alta Dirección en el ejercicio de sus cargos durante 2013 ascendió a 10,3 millones de euros (8,4 en 2012).

No existen anticipos ni créditos concedidos a miembros del Consejo de Administración o de la Alta Dirección, así como otros compromisos por pensiones, seguros, créditos, avales u otros conceptos durante los ejercicios 2013 y 2012.

Los Administradores de la compañía no tienen aspectos sobre los que informar en relación con lo establecido en el artículo 229 de la Ley de Sociedades de Capital, referente a los cargos o funciones que éstos ejercen en sociedades (fuera del Grupo al que SEAT pertenece) con el mismo, análogo o complementario género de actividad del que constituye el objeto social de la empresa.

A continuación se indican los Consejeros de SEAT, S.A. que desempeñan cargos o funciones, como miembros del Consejo de Administración o del Comité Ejecutivo, en otras sociedades del Grupo Volkswagen con el mismo, análogo o complementario género de actividad del que constituye el objeto social de la empresa:

CARGO	
Dr. Francisco Javier García Sanz	
Volkswagen AG	Miembro del Comité Ejecutivo
AUDI AG	Miembro del Consejo de Administración
FAW-Volkswagen Automotive Company, Ltd.	Miembro del Consejo de Administración
Scania AB, Södertälje	Miembro del Consejo de Administración
Scania CV AB, Stockholm	Miembro del Consejo de Administración
Shanghai-Volkswagen Automotive Company, Ltd.	Miembro del Consejo de Administración
Volkswagen (China) Investment Company, Ltd.	Miembro del Consejo de Administración
Volkswagen Group of America, Inc.	Miembro del Consejo de Administración
Porsche AG	Miembro del Consejo de Administración
Porsche Holding Stuttgart GmbH	Miembro del Consejo de Administración
Martin Mahlke	
Gruppe Volkswagen France GmbH	Miembro del Comité Ejecutivo
James Muir	
Volkswagen Group Italia, s.p.a.	Miembro del Consejo de Administración
Matthias Müller	
Porsche AG	Presidente del Comité Ejecutivo
Porsche Automobil Holding SE	Miembro del Comité Ejecutivo
Jürgen Stackmann	
SEAT Deutschland GmbH	Presidente del Consejo de Administración

22. OTRA INFORMACIÓN

A) PLANTILLA

La plantilla básica media por funciones de SEAT, S.A. se desglosa de la siguiente manera:

	2013	2012
Mano de obra directa	7.176	7.220
Mano de obra indirecta	959	998
Personal directivo, técnico, administrativo y subalterno	3.348	3.214
Miembros del Comité Ejecutivo	8	8
	11.491	11.440

La plantilla básica a 31 de diciembre de SEAT, S.A., se desglosa de la siguiente manera:

	2013			2012		
	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Mano de obra directa	5.582	1.564	7.146	5.623	1.578	7.201
Mano de obra indirecta	912	30	942	937	34	971
Personal directivo, técnico, administrativo y subalterno	2.508	854	3.362	2.442	843	3.285
Miembros del Comité Ejecutivo	8	0	8	8	0	8
	9.010	2.448	11.458	9.010	2.455	11.465

El Consejo de Administración de SEAT, S.A. está formado por 5 personas (hombres).

B) AUDITORÍA

Los honorarios devengados por PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. por servicios de auditoría ascendieron a 0,4 millones de euros (0,4 en 2012). Asimismo, los honorarios percibidos por otros servicios prestados por el auditor y por otras sociedades que utilizan la marca PricewaterhouseCoopers ascendieron a 0 y 0,3 millones de euros, respectivamente (0,1 y 0,6 en 2012).

23. ACONTECIMIENTOS POSTERIORES AL CIERRE DEL EJERCICIO

Con fecha 14 de febrero de 2014, los Consejos de Administración de SEAT, S.A. y Gearbox del Prat, S.A. han aprobado el proyecto de fusión por absorción de Gearbox del Prat, S.A. como sociedad absorbida y SEAT, S.A. como sociedad absorbente. Posteriormente, la Junta General de Accionistas aprobará la fusión por absorción, que se llevará a cabo el 1 de abril de 2014 con efectos retroactivos del 1 de enero.



4.7 ANEXO 1. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE

2012 MILLONES DE EUROS	COSTE DE ADQUISICIÓN O DE FABRICACIÓN					SALDO FINAL 31.12.12
	SALDO INICIAL 01.01.12	ALTAS	BAJAS	TRASPASOS	DETERIORO	
Inmovilizado intangible	1.530,9	257,5	(104,6)	0,0	0,0	1.683,8
Investigación y desarrollo	994,5	103,3	(103,7)	193,4	0,0	1.187,5
Aplicaciones informáticas	48,4	1,1	(0,7)	0,0	0,0	48,8
Derechos emisión gases efecto invernadero	0,2	0,3	(0,2)	0,0	0,0	0,3
Otro inmovilizado intangible	168,4	47,3	0,0	30,6	0,0	246,3
Anticipos e inmovilizado intangible en curso	319,4	105,5	0,0	(224,0)	0,0	200,9
Inmovilizado material	4.408,9	296,2	(12,5)	0,0	0,0	4.692,6
Terrenos y construcciones	697,0	4,1	(0,5)	0,0	0,0	700,6
Instalaciones técnicas y maquinaria	1.633,4	91,2	(6,7)	72,2	0,0	1.790,1
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	1.940,1	135,7	(5,0)	23,9	0,0	2.094,7
Otro inmovilizado material	24,6	0,5	(0,3)	0,0	0,0	24,8
Anticipos e inmovilizado material en curso	113,8	64,7	0,0	(96,1)	0,0	82,4
Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo	1.123,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.123,0
Instrumentos patrimonio en sociedades Grupo	1.122,9	0,0	0,0	0,0	0,0	1.122,9
Créditos a empresas del Grupo	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Otros activos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones financieras a largo plazo	1,8	0,3	(0,2)	(0,3)	0,0	1,6
Instrumentos patrimonio	0,1	0,0	(0,1)	0,0	0,0	0,0
Créditos a terceros	1,2	0,3	(0,1)	(0,3)	0,0	1,1
Otros activos financieros	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
Activos por impuesto diferido	400,6	15,7	0,0	0,0	0,0	416,3
Total	7.465,2	569,7	(117,3)	(0,3)	0,0	7.917,3

AMORTIZACIONES / DETERIORS					VALOR NETO		
SALDO INICIAL 01.01.12	ALTAS	BAJAS	TRASPASOS	DETERIORO	SALDO FINAL 31.12.12	SALDO INICIAL 01.01.12	SALDO FINAL 31.12.12
954,6	91,5	(103,3)	0,0	1,5	944,3	576,3	739,5
770,4	74,5	(102,8)	0,0	1,5	743,6	224,1	443,9
44,8	2,0	(0,5)	0,0	0,0	46,3	3,6	2,5
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,3
139,4	15,0	0,0	0,0	0,0	154,4	29,0	91,9
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	319,4	200,9
3.399,4	177,4	(12,0)	0,0	9,6	3.574,4	1.009,5	1.118,2
286,3	15,6	(0,6)	0,0	0,2	301,5	410,7	399,1
1.300,8	81,3	(6,7)	0,0	5,6	1.381,0	332,6	409,1
1.790,9	79,6	(4,4)	0,0	3,8	1.869,9	149,2	224,8
21,4	0,9	(0,3)	0,0	0,0	22,0	3,2	2,8
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	113,8	82,4
16,9	0,0	0,0	0,0	(8,3)	8,6	1.106,1	1.114,4
16,9	0,0	0,0	0,0	(8,3)	8,6	1.106,0	1.114,3
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,1	0,0	(0,1)	0,0	0,0	0,0	1,7	1,6
0,1	0,0	(0,1)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2	1,1
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	400,6	416,3
4.371,0	268,9	(115,4)	0,0	2,8	4.527,3	3.094,2	3.390,0

COSTE DE ADQUISICIÓN O DE FABRICACIÓN
2013

MILLONES DE EUROS

	SALDO INICIAL 01.01.13	ALTAS	BAJAS	TRASPASOS	DETERIORO	SALDO FINAL 31.12.13
Inmovilizado intangible	1.683,8	123,8	(0,2)	0,0	0,0	1.807,4
Investigación y desarrollo	1.187,5	63,9	0,0	167,7	0,0	1.419,1
Aplicaciones informáticas	48,8	1,0	(0,1)	0,0	0,0	49,7
Derechos emisión gases efecto invernadero	0,3	0,2	0,0	0,0	0,0	0,5
Otro inmovilizado intangible	246,3	(4,2)	(0,1)	25,3	0,0	267,3
Anticipos e inmovilizado intangible en curso	200,9	62,9	0,0	(193,0)	0,0	70,8
Inmovilizado material	4.692,6	213,0	(26,3)	0,0	0,0	4.879,3
Terrenos y construcciones	700,6	5,2	0,0	0,1	0,0	705,9
Instalaciones técnicas y maquinaria	1.790,1	72,9	(14,2)	47,2	0,0	1.896,0
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	2.094,7	124,6	(11,5)	33,7	0,0	2.241,5
Otro inmovilizado material	24,8	0,3	(0,6)	0,0	0,0	24,5
Anticipos e inmovilizado material en curso	82,4	10,0	0,0	(81,0)	0,0	11,4
Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo	1.123,0	0,0	0,0	(0,1)	0,0	1.122,9
Instrumentos patrimonio en sociedades Grupo	1.122,9	0,0	0,0	0,0	0,0	1.122,9
Créditos a empresas del Grupo	0,1	0,0	0,0	(0,1)	0,0	0,0
Otros activos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones financieras a largo plazo	1,6	0,3	(0,1)	(0,3)	0,0	1,5
Instrumentos patrimonio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Créditos a terceros	1,1	0,3	(0,1)	(0,3)	0,0	1,0
Otros activos financieros	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
Activos por impuesto diferido	416,3	0,0	(54,8)	0,0	0,0	361,5
Total	7.917,3	337,1	(81,4)	(0,4)	0,0	8.172,6

AMORTIZACIONES / DETERIOROS						VALOR NETO	
SALDO INICIAL 01.01.13	ALTAS	BAJAS	TRASPASOS	DETERIORO	SALDO FINAL 31.12.13	SALDO INICIAL 01.01.13	SALDO FINAL 31.12.13
944,3	134,2	(0,1)	0,0	90,0	1.168,4	739,5	639,0
743,6	115,9	0,0	0,0	64,9	924,4	443,9	494,7
46,3	2,0	(0,1)	0,0	0,0	48,2	2,5	1,5
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,5
154,4	16,3	0,0	0,0	25,1	195,8	91,9	71,5
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	200,9	70,8
3.574,4	202,3	(26,0)	0,0	0,5	3.751,2	1.118,2	1.128,1
301,5	15,5	0,0	0,0	0,0	317,0	399,1	388,9
1.381,0	94,3	(14,2)	0,0	0,2	1.461,3	409,1	434,7
1.869,9	91,7	(11,2)	0,0	0,3	1.950,7	224,8	290,8
22,0	0,8	(0,6)	0,0	0,0	22,2	2,8	2,3
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	82,4	11,4
8,6	0,0	0,0	0,0	(7,3)	1,3	1.114,4	1.121,6
8,6	0,0	0,0	0,0	(7,3)	1,3	1.114,3	1.121,6
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6	1,5
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	1,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	416,3	361,5
4.527,3	336,5	(26,1)	0,0	83,2	4.920,9	3.390,0	3.251,7

4.8 ANEXO 2. SOCIEDADES PARTICIPADAS

2012 MILLONES DE EUROS	POBLACIÓN	PARTICIPACIÓN	
		DIRECTA	INDIRECTA
Producción			
Gearbox del Prat, S.A. (*)	Prat de Ll. (Barcelona)	100	
SEAT Sport, S.A. (*)	Martorell (Barcelona)	100	
Volkswagen Navarra, S.A. (*)	Arazuri (Navarra)	100	
Volkswagen Argentina, S.A. (**)	Buenos Aires (Argentina)	100	
Distribución y comercialización SEAT			
SEAT Center Arrábida Automovéis, LDA	Setúbal (Portugal)	2	98
SEAT Deutschland GmbH	Mörfelden-Walldorf (Alemania)	100	
SEAT Deutschland Niederlassung GmbH	Frankfurt (Alemania)		100
SEAT Motor España, S.A. (*) (***)	Barcelona		100
SEAT Saint-Martin SAS	París (Francia)	100	
Distribución y comercialización VW/Audi/Skoda			
Volkswagen-Audi España, S.A. (*)	Prat de Ll. (Barcelona)	100	
Volkswagen Group Retail Spain, S.L. (*) (****)	Prat de Ll. (Barcelona)		100
Astur Wagen, S.A. (*)	Gijón (Asturias)		100
Audi Retail Barcelona, S.A. (*) (****)	Barcelona		100
Volkswagen Madrid, S.A. (*) (****)	Madrid		100
Volkswagen Barcelona, S.A. (*) (****)	Barcelona		100
Leioa Wagen, S.A.	Leioa (Vizcaya)		100
Levante Wagen, S.A. (*)	Valencia		100
Málaga Wagen, S.A. (*)	Málaga		100
Sevilla Wagen, S.A. (*)	Sevilla		100
Valladolid Wagen, S.A. (*)	Valladolid		100
Audi Retail Madrid, S.A. (*) (****)	Madrid		100
Servicios			
Centro Técnico de SEAT, S.A. (*)	Martorell (Barcelona)	96	
Volkswagen Finance, S.A. (*)	Alcobendas (Madrid)	100	
Volkswagen Renting, S.A. (*) (****)	Alcobendas (Madrid)		100
Volkswagen Insurance Services Correduría de Seguros, S.L. (****)	Prat de Ll. (Barcelona)		100
SEAT Portugal, Unipessoal, LDA	Lisboa (Portugal)	100	
Volkswagen Compañía Financiera, S.A.	Buenos Aires (Argentina)		100
Volkswagen S.A. De Ahorro Para Fines Determinados	Buenos Aires (Argentina)		100

(*) Sociedades acogidas al régimen de declaración consolidada por el impuesto sobre sociedades.

(**) A efectos de valoración se han considerado las cifras según normativa del Grupo.

(***) Ver nota 5n de la Memoria.

(****) En 2012 las compañías cambiaron su denominación social.

(*****) En 2012 la sociedad fue adquirida por Volkswagen Finance, S.A. a la compañía Volkswagen Versicherungsvermittlung GmbH.

VALOR BRUTO 31.12.12	CORRECCIÓN VALORATIVA 31.12.12	VALOR EN LIBROS 31.12.12	PATRIMONIO NETO 31.12.12	RESULTADO EJERCICIO 2012	DIVIDENDO RECIBIDO 2012
58,9	0,0	58,9	151,4	15,3	
0,1	0,0	0,1	0,5	(1,2)	
654,4	0,0	654,4	655,3	44,2	52,2
104,6	0,0	104,6	175,9	38,5	
0,0	0,0	0,0	0,6	(1,2)	
51,1	(7,3)	43,8	43,8	8,7	
			0,2	0,0	
			0,4	(3,7)	
1,0	(1,0)	0,0	0,1	(0,1)	
16,0	0,0	16,0	144,5	13,1	43,0
			30,2	1,5	
			2,0	(0,9)	
			1,2	(0,7)	
			2,5	(0,8)	
			1,3	(0,5)	
			3,5	0,2	
			4,5	0,8	
			1,2	(0,1)	
			5,8	(0,1)	
			1,7	0,5	
			1,1	(1,1)	
99,6	0,0	99,6	131,4	0,3	
136,6	0,0	136,6	360,8	15,4	
			5,2	(3,2)	
			3,2	2,8	
0,6	(0,3)	0,3	0,3	(1,1)	
			9,2	2,1	
			6,5	3,7	

2013
MILLONES DE EUROS

PARTICIPACIÓN

POBLACIÓN

DIRECTA INDIRECTA

Producción

Gearbox del Prat, S.A. (*)	Prat de Ll. (Barcelona)	100	
SEAT Sport, S.A. (*)	Martorell (Barcelona)	100	
Volkswagen Navarra, S.A. (*)	Arazuri (Navarra)	100	
Volkswagen Argentina, S.A. (**)	Buenos Aires (Argentina)	100	

Distribución y comercialización SEAT

SEAT Center Arrábida Automovéis, LDA	Setúbal (Portugal)	2	98
SEAT Deutschland GmbH	Mörfelden-Walldorf (Alemania)	100	
SEAT Deutschland Niederlassung GmbH	Frankfurt (Alemania)		100
SEAT Motor España, S.A. (*) (***) (****)	Barcelona		100
SEAT Saint-Martin SAS	París (Francia)	100	

Distribución y comercialización VW/Audi/Skoda

Volkswagen-Audi España, S.A. (*)	Prat de Ll. (Barcelona)	100	
Volkswagen Group Retail Spain, S.L. (*)	Prat de Ll. (Barcelona)		100
Astur Wagen, S.A. (*)	Gijón (Asturias)		100
Audi Retail Barcelona, S.A. (*)	Barcelona		100
Volkswagen Madrid, S.A. (*)	Madrid		100
Volkswagen Barcelona, S.A. (*)	Barcelona		100
Leioa Wagen, S.A.	Leioa (Vizcaya)		100
Levante Wagen, S.A. (*)	Valencia		100
Málaga Wagen, S.A. (*)	Málaga		100
Sevilla Wagen, S.A. (*)	Sevilla		100
Valladolid Wagen, S.A. (*)	Valladolid		100
Audi Retail Madrid, S.A. (*)	Madrid		100

Servicios

Centro Técnico de SEAT, S.A. (*)	Martorell (Barcelona)	96	
Volkswagen Finance, S.A. (*)	Alcobendas (Madrid)	100	
Volkswagen Renting, S.A. (*)	Alcobendas (Madrid)		100
Volkswagen Insurance Services Correduría de Seguros, S.L. (*)	Prat de Ll. (Barcelona)		100
SEAT Portugal, Unipessoal, LDA	Lisboa (Portugal)	100	
Volkswagen Compañía Financiera, S.A.	Buenos Aires (Argentina)		100
Volkswagen S.A. De Ahorro Para Fines Determinados	Buenos Aires (Argentina)		100

(*) Sociedades acogidas al régimen de declaración consolidada por el impuesto sobre sociedades.

(**) A efectos de valoración se han considerado las cifras según normativa del Grupo.

(***) Ver nota 5n de la Memoria.

(****) SEAT Motor España, S.A. dispone de un crédito participativo por importe de 2,6 millones de euros.

VALOR BRUTO 31.12.13	CORRECCIÓN VALORATIVA 31.12.13	VALOR EN LIBROS 31.12.13	PATRIMONIO NETO 31.12.13	RESULTADO EJERCICIO 2013	DIVIDENDO RECIBIDO 2013
58,9	0,0	58,9	168,2	17,7	
0,1	0,0	0,1	0,6	0,0	
654,4	0,0	654,4	662,4	50,2	39,8
104,6	0,0	104,6	193,5	25,2	
0,0	0,0	0,0	0,4	(0,2)	
51,1	0,0	51,1	52,3	8,5	
			0,2	0,0	
			(2,5)	(3,9)	
1,0	(1,0)	0,0	0,3	0,3	
16,0	0,0	16,0	115,6	15,5	44,5
			27,5	(1,3)	
			2,1	0,1	
			0,7	(0,5)	
			2,4	(0,1)	
			0,6	(0,6)	
			2,8	(0,5)	
			4,5	0,7	
			0,9	(0,3)	
			5,2	(0,6)	
			1,4	0,3	
			1,4	0,2	
99,6	0,0	99,6	131,1	(0,3)	
136,6	0,0	136,6	394,2	33,4	
			14,8	4,7	
			2,4	2,0	
0,6	(0,3)	0,3	0,2	0,0	
			6,9	1,3	
			29,3	24,3	

SEAT, S.A. EN CIFRAS (2009/2013)

	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas a cliente final (unidades)	336.683	339.501	350.009	321.002	355.004
Ventas vehículos nuevos a la red (unidades)	303.230	339.315	358.970	415.083	447.327
Ventas vehículos usados (unidades)	8.356	6.838	8.062	10.633	12.677
Producción planta Martorell (unidades)	301.287	335.057	353.420	377.343	390.048
Producción marca SEAT en plantas del Grupo (unidades)	6.215	10.050	19.129	50.802	67.250
Plantilla básica a 31.12	10.369	10.354	11.394	11.465	11.458
Martorell (Incluye Centro de Recambios)	9.126	9.101	10.129	10.257	10.233
Zona Franca	1.222	1.220	1.223	1.164	1.180
Otros centros	21	33	42	44	45
Plantilla en jubilación parcial a 31.12	1.097	372	5	134	133
Aprendices con contrato laboral a 31.12	0	0	0	111	166
Ventas (millones de euros)	4.101,3	4.662,8	5.049,1	6.086,9	6.472,9
Mercado interior	1.393,0	1.595,1	1.261,4	1.006,4	1.080,8
<i>Vehículos</i>	911,5	1.114,7	787,3	578,4	646,5
<i>Recambios</i>	344,3	338,4	319,2	292,2	281,8
<i>Otras ventas</i>	137,2	142,0	154,9	135,8	152,5
Mercado exterior	2.708,3	3.067,7	3.787,7	5.080,5	5.392,1
<i>Vehículos</i>	2.491,3	2.851,4	3.575,2	4.869,7	5.168,6
<i>Recambios</i>	179,2	188,4	184,1	182,5	196,0
<i>Otras ventas</i>	37,8	27,9	28,4	28,3	27,5
Fondos propios (millones de euros)	821,7	717,8	656,3	626,7	478,0
Resultado antes de impuestos (millones de euros)	(299,5)	(269,7)	(154,2)	(79,4)	(144,4)
Resultado después de impuestos (millones de euros)	(186,5)	(103,9)	(61,5)	(29,6)	(148,7)
Amortizaciones (millones de euros)	339,2	307,7	301,2	268,9	336,5
Inversiones (millones de euros)	397,4	383,7	417,1	554,0	337,1

CONSUMOS Y EMISIONES

Consumos (mveg) l/100 km - emisiones CO₂ (g/km)

Modelo (*) (**)	Potencia		Cambio		Consumo (l/100 km)			Emisiones CO ₂ Media (g/km)
	KW	CV	Man.	Aut.	Urbano	Extraurbano	Media	
Mii								
1.0 MPI 12V	44	60	x		5,6	3,9	4,5	105
1.0 MPI 12V	55	75	x		5,9	4,0	4,7	108
1.0 MPI 12V Automatic	44	60		x	5,3	3,9	4,4	103
1.0 MPI 12V Automatic	55	75		x	5,5	4,0	4,5	105
1.0 MPI 12V Start/Stop Ecomotive	44	60	x		5,0	3,6	4,1	95
1.0 MPI 12V Start/Stop Ecomotive	55	75	x		5,1	3,7	4,2	98
1.0 MPI 12V Ecofuel Ecomotive (***)	50	68	x		5,5 / 3,6	3,8 / 2,5	4,4 / 2,9	79
Ibiza/SC/ST								
1.2 MPI 12V	44	60	x		7,1 / 7,3	4,4 / 4,5	5,4 / 5,5	125 / 128
1.2 MPI 12V	51	70	x		7,1 / 7,4	4,4 / 4,5	5,4 / 5,6	125 / 133
1.4 MPI 16V	63	85	x		8,0	4,7	5,9	139
1.6 MPI BiFuel (****)	60	81	x		8,0 / 10,2	4,7 / 5,8	5,9 / 7,4	137 / 120
1.6 MPI	77	105	x		8,4	5,0	6,3	149
1.6 MPI Automatic	77	105		x	7,7	4,8	5,8	139
1.2 TSI	63	85	x		6,5	4,4	5,1	119
1.2 TSI	77	105	x		6,5	4,4	5,1	119
1.2 TSI DSG	77	105		x	7,0	4,4	5,3	124
1.2 TSI Start/Stop	77	105	x		5,9	4,3	4,9	113
1.4 TSI Start/Stop FR	77	105	x		6,0	4,4	5,0	115
1.4 TSI ACT Start/Stop FR	103	140	x		5,9	4,0	4,7	109
1.4 TSI DSG FR	110	150		x	7,5	5,1	5,9	139
1.4 TSI DSG Cupra	132	180		x	7,5	5,1	5,9	139
1.2 TDI CR	55	75	x		4,6 / 4,8	3,3 / 3,4	3,8 / 3,9	99 / 102
1.2 TDI CR Start/Stop Ecomotive	55	75	x		4,1 / 4,2	3,0 / 3,1	3,4 / 3,5	88 / 92
1.6 TDI CR	66	90	x		5,1	3,6	4,2	109
1.6 TDI CR DSG	66	90		x	5,2	3,7	4,3	112
1.6 TDI CR	77	105	x		5,1 / 6,0	3,6 / 3,9	4,2 / 4,7	109 / 124
2.0 TDI CR	105	143	x		5,9 / 6,0	3,9 / 4,0	4,6 / 4,7	119 / 123
Toledo								
1.2 MPI	55	75	x		8,1	4,6	5,9	137
1.6 MPI	77	105	x		8,9	4,9	6,4	152
1.6 MPI Automatic	77	105		x	10,2	6,0	7,5	180
1.2 TSI	63	85	x		6,5	4,4	5,1	119
1.2 TSI Start/Stop Ecomotive	63	85	x		5,9	4,3	4,9	114
1.2 TSI	77	105	x		6,9	4,6	5,4	125
1.2 TSI Start/Stop	77	105	x		6,3 / 6,4	4,2 / 4,3	5,0 / 5,1	116 / 118
1.4 TSI DSG	90	122		x	7,4	4,8	5,8	134
1.6 TDI CR	66	90	x		5,6	3,7	4,4	114
1.6 TDI CR DSG	66	90		x	5,6	3,9	4,5	118
1.6 TDI CR	77	105	x		5,6 / 6,0	3,7	4,4 / 4,6	114 / 120
1.6 TDI CR Start/Stop Ecomotive	77	105	x		4,8 / 4,9	3,4 / 3,5	3,9 / 4,0	104 / 106
1.6 TDI CR Ecomotive	77	105	x		4,5	3,4	3,8	99

Modelo (*) (**)	Potencia		Cambio		Consumo (l/100 km)			Emisiones CO ₂ Media (g/km)
	KW	CV	Man.	Aut.	Urbano	Extraurbano	Media	
Altea/XL/Freetrack								
1.2 TSI Ecomotive	77	105	x		6,9	5,1	5,7	132
1.4 TSI	92	125	x		8,2 / 8,4	5,5 / 5,7	6,5 / 6,7	152 / 155
1.6 BiFuel (****)	75 / 72	102/98	x		10,0 / 13,1	6,1 / 7,8	7,5 / 9,8	174 / 159
2.0 TSI DSG	155	210		x	10,4 / 11,0	6,6 / 7,0	8,0 / 8,4	186 / 197
1.6 TDI CR DSG	77	105		x	5,8	4,4	4,9	129
1.6 TDI CR Start/Stop	77	105	x		5,2	4,1	4,5	119
1.6 TDI CR Start/Stop Ecomotive	77	105	x		5,1	3,7	4,2	111
2.0 TDI CR 16V	103	140	x		6,2 / 7,4	4,2 / 5,1	4,9 / 5,9	129 / 155
León								
1.2 TSI	63	86	x		6,5	4,4	5,2	119
1.2 TSI	77	105	x		6,5	4,4	5,2	119
1.2 TSI Start/Stop	77	105	x		5,9	4,3	4,9	114
1.2 TSI DSG Start/Stop	77	105		x	5,6 / 5,8	4,4 / 4,5	4,8 / 5,0	112 / 115
1.4 TSI Start/Stop	90	122	x		6,5 / 6,6	4,4 / 4,6	5,2 / 5,3	120 / 123
1.4 TSI Start/Stop	103	140	x		6,4 / 6,6	4,5	5,2 / 5,3	119 / 121
1.8 TSI Start/Stop	132	180	x		7,5	4,9	5,9	137
1.8 TSI DSG Start/Stop	132	180		x	7,1	4,8	5,7	132
2.0 TSI DSG Start/Stop	206	280		x	8,5	5,7	6,7	155
1.6 TDI CR	66	90	x		5,2	3,5	4,1	108
1.6 TDI CR	77	105	x		5,2	3,5	4,1	108
1.6 TDI CR Start/Stop	77	105	x		4,6	3,3	3,8	99
1.6 TDI CR DSG Start/Stop	77	105		x	4,6	3,5	3,9	102
1.6 TDI CR Start/Stop Ecomotive	81	110	x		3,8 / 3,9	3,0 / 3,1	3,2 / 3,3	85 / 87
2.0 TDI CR	110	150	x		5,4	4,0	4,4	116
2.0 TDI CR Start/Stop	110	150	x		5,0	3,6	4,1	106
2.0 TDI CR DSG Start/Stop	110	150		x	5,2 / 5,4	4,0 / 4,1	4,4 / 4,5	117 / 119
2.0 TDI CR Start/Stop	135	184	x		5,2 / 5,4	3,7 / 3,8	4,2 / 4,3	109 / 112
2.0 TDI CR DSG Start/Stop	135	184		x	5,5 / 5,7	4,0 / 4,1	4,5 / 4,7	119 / 122
Alhambra (*****)								
1.4 TSI Start/Stop	110	150	x		9,2	6,1	7,2	167
1.4 TSI DSG	110	150		x	9,4	6,6	7,6	178
2.0 TSI DSG	147	200		x	11,5	6,6	8,4	196
2.0 TDI CR Start/Stop	85	115	x		6,8	4,8	5,5	143
2.0 TDI CR Start/Stop	100	136	x		6,8	4,8	5,5	143
2.0 TDI CR DSG Start/Stop	100	136		x	6,9	5,0	5,7	149
2.0 TDI CR Start/Stop Ecomotive	103	140	x		6,8	4,8	5,5	143
2.0 TDI CR 4WD Start/Stop	103	140	x		7,4	5,2	6,0	158
2.0 TDI CR DSG Start/Stop	103	140		x	6,9	5,0	5,7	149
2.0 TDI CR Start/Stop	130	177	x		7,3	5,0	5,8	152
2.0 TDI CR DSG Start/Stop	130	177		x	6,7	5,4	5,9	154

(*) Motores comercializados en la Unión Europea durante el ejercicio 2013. No incluye modelos cesados.

(**) Donde hay diferentes modelos con diferentes valores, el dato mostrado se refiere al mínimo y máximo de éstos.

(***) Consumo (m³/100km-Kg/100km).

(****) Potencia, consumo y emisiones CO₂: Gasolina 95/GLP.

(*****) Valores CO₂ del modelo 5 asientos.



SEAT CRÉDITOS

La presente publicación recoge el informe de gestión, el informe de auditoría y las cuentas anuales de SEAT, S.A. (balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo, memoria y anexos 1 y 2) correspondientes al ejercicio 2013, redactados según los criterios e indicaciones establecidos por las leyes españolas*.

Las cuentas anuales y el informe de gestión serán depositados, una vez aprobados por la Junta General de Accionistas, en el Registro Mercantil de Barcelona, junto con el informe de los auditores, siendo éstos los originales jurídicamente válidos.

En el mismo Registro se depositarán las cuentas consolidadas de VOLKSWAGEN AG, con su informe de gestión y el certificado de sus auditores**.

Aprobada por el Consejo de Administración en su reunión del 14 de febrero de 2014.

Una publicación de SEAT, S.A.
Balances y Cierres / Comunicación
Autovía A2, Km. 585
E-08760 Martorell
Tel. (+34) 937 08 50 00
Fax (+34) 937 08 55 02
www.seat.com

Diseño: www.cege.es

Depósito legal: 2158-2012

*Publicación disponible en Internet:
<http://www.seat.com>

**Art. 43 del Código de Comercio





SEAT, S.A.

Balances y Cierres / Comunicación

Autovía A2, Km. 585

E-08760 Martorell

Tel. (+34) 937 08 50 00

Fax (+34) 937 08 55 02