

INFORME ANUAL 2012



2012 EN IMÁGENES



01



12

10 DE ENERO

Los primeros SEAT León embarcan hacia China desde el puerto de Barcelona.

02

16 DE ENERO

Representantes de la compañía y de los sindicatos firman el nuevo Convenio Colectivo.

03

6 DE MARZO

El Salón de Ginebra muestra un amplio despliegue de modelos con el Toledo *Concept*, el nuevo Ibiza y el Mii 5 puertas.

04

3 DE ABRIL

Los resultados económicos mejoran gracias a las exportaciones.

05

24 DE ABRIL

Se inauguran los ocho primeros concesionarios en China, coincidiendo con el Salón de Pekín.

06

16 DE MAYO

Comienza la entrega de vehículos eléctricos a flotas institucionales con la cesión de tres coches al Ayuntamiento de Barcelona.





02



03



Se desvelan las primeras imágenes del SEAT Toledo, tercer modelo de la ofensiva de producto.

08

29 DE AGOSTO

El Salón de Moscú subraya la apuesta por la expansión en Rusia y la apertura a nuevos mercados.

ng

12 DE SEPTIEMBRE

La Escuela de Aprendices empieza el curso con la implantación del novedoso sistema de formación dual.

10

27 DE SEPTIEMBRE

París acoge la presentación del León y el estreno del nuevo logo de la marca, que renueva la identidad corporativa.

11

25 DE OCTUBRE

Inicio de la fabricación del nuevo León, un modelo clave para aumentar la producción de Martorell e internacionalizar la marca.

12

12 DE DICIEMBRE

Los empleados de la compañía colaboran con la Cruz Roja en una campaña solidaria para ayudar a los más necesitados.



06



04





YNEERING

U5





Ventas a cliente final

321.002 vehículos

Producción planta Martorell

377.343

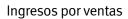
vehículos



Plantilla básica

11.465

empleados



6.087

millones de euros

Inversiones

554

millones de euros

Mercados

países



INFORME ANUAL **2012**



SOMOS SEAT



Vídeo **SEAT BRAND** Vídeo

60 AÑOS DE EMOCIONES AUTÉNTICAS

Durante los últimos 60 años, las mentes ingeniosas de SEAT han contribuido a motorizar la sociedad diseñando las mejores experiencias de conducción. Creamos coches sugerentes que atraen a quienes buscan sensaciones intensas al volante, combinando lo mejor de dos mundos: Razón y emoción. Tecnología y diseño. SEAT te acompaña en tu viaje hacia el mañana.





60 AÑOS DE **DISEÑOS GENERACIONALES**

El 13 de noviembre de 1953 vio la luz el primer modelo de la compañía, el SEAT 1400, un coche elegante y espacioso que fue muy bien acogido por el segmento alto del mercado. Desde entonces, SEAT ha creado experiencias al volante que han logrado emocionar a cada generación. El SEAT 600 impulsó con entusiasmo el espíritu libre de los años sesenta; el SEAT Ibiza, icono de los frenéticos ochenta; el legendario SEAT Toledo, que nos sorprendió en los noventa. Hoy queremos que nuestros diseños provoquen nuevos deseos.



Hoy en día, todos buscamos: / UN DISEÑO PERFECTO / UNA CALIDAD IMPECABLE / UNA EXPERIENCIA SINGULAR No nos conformamos con ir Como marca del grupo del punto de salida al punto Volkswagen, fabricamos de llegada, queremos ir los mejores vehículos y más allá. Nuestra ambición buscamos constantemente es brindar al conductor fijar nuevos criterios que lo mejor en tecnología, definan el placer de conducir. diseño y funcionalidad.

Diseñamos nuestros coches con un espíritu latino. Fieles a nuestras raíces y a nuestra herencia, para dar vida a experiencias de conducción sensacionales e inspirar a quien se pone al volante de un SEAT. Súbete a uno y compruébalo por ti mismo.

SOMOS ESPAÑOLES





SOMOS ALEMANES

Como parte del grupo Volkswagen desde hace 25 años, hemos integrado una atención extrema al detalle en todas nuestras creaciones y procesos industriales. Nuestro compromiso con la calidad y la precisión en todo lo que hacemos es inquebrantable. Con rigor, buscamos definir nuevos estándares en nuestra categoría para invitarte a un mundo de estimulantes innovaciones y llevarte a otro nivel. NOS APASIONA LA PERFECCIÓN/
NOS EMOCIONA LA TECNOLOGÍA/
TODO LO QUE HACEMOS/SE TRADUCE EN SENSACIONES PARATI/

DAMOS SENTIDO AL DISEÑO / DAMOS VIDA A LA TECNOLOGÍA



Bienvenido a

EERING

Esta es nuestra visión.
Es nuestra manera de ser y transmite lo que queremos compartir con nuestros clientes. Está en todo lo que hacemos: desde la forma cómo diseñamos nuestros coches hasta la manera de comportarnos con nuestros compañeros y de dirigirnos a nuestros socios y clientes.



Te acompañamos en tu viaje con un espíritu español y alemán, fusionando dos mundos complementarios: emoción y tecnología

DISFRUTE/TECNOLOGÍA PASIÓN/PRECISIÓN CORAZÓN/MENTE





NUESTROS SEIS VALORES

PARA HACERLO POSIBLE

01/	DE DISEÑO
02/	DINÁMICA
03/	ESPÍRITU JOVEN
04/	EFICIENTE
05/	FIABLE
06/	ACCESIBLE

01

SOMOS DE DISEÑO

ATRACTIVO, PRECISO, INNOVADOR

Conquistamos las miradas y las mentes con un lenguaje de diseño seductor, que consigue combinar la tecnología con un estilo y una sensación a medida. Utilizando las últimas tecnologías, vamos dándole forma a la emoción de conducir y creamos las cualidades en las que reside el deseo.





02

SOMOS DINÁMICOS ÁGILES, ENÉRGICOS CON PRESTACIONES PERSONALIZADAS

Combinamos la mejor tecnología mecánica con un chasis ágil para conseguir un comportamiento dinámico. Perfeccionamos cada detalle para dar vida a la carretera y sentir la emoción de conducir en todo momento. Con los sentidos plenamente estimulados, cualquier viaje es inolvidable.



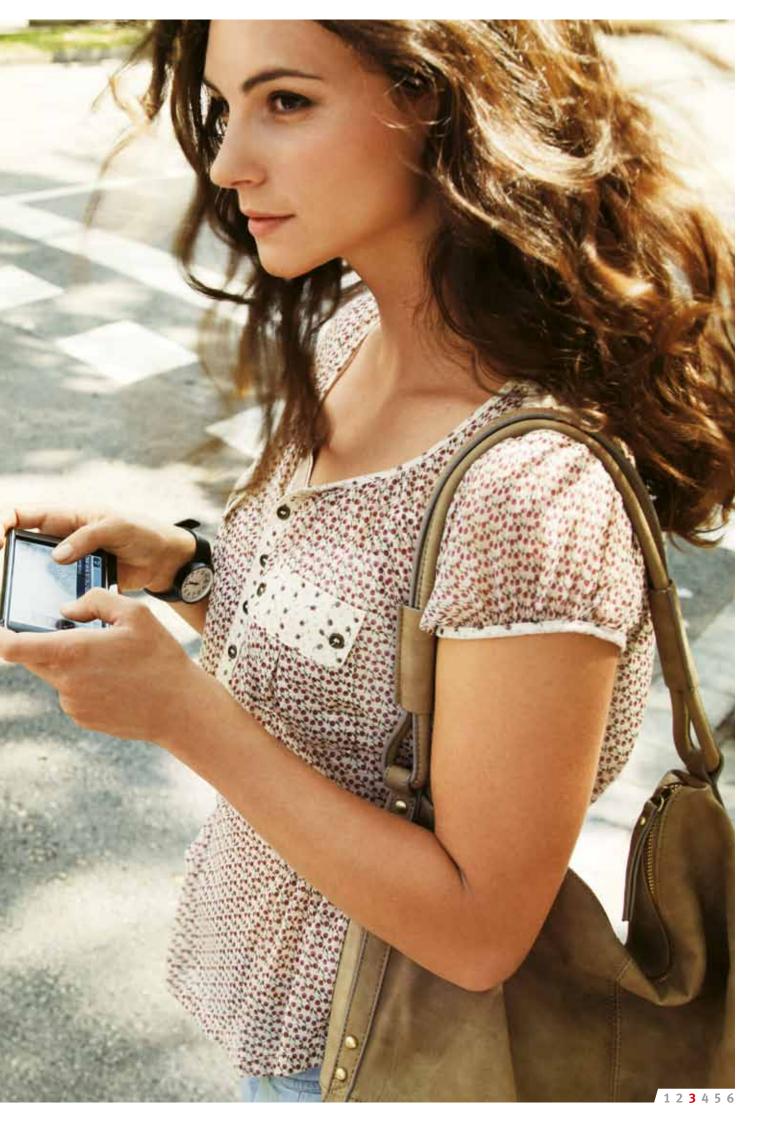


SOMOS DE ESPÍRITU JOVEN

AVENTUREROS, URBANOS, LLENOS DE VIDA

Estamos conectados con tu mundo y tu generación: transformamos lo ordinario en extraordinario. Te conectamos con las infinitas posibilidades del mundo y te presentamos sus más variados encantos, viviendo la vida en alta definición y con el compromiso de disfrutar al máximo las experiencias de conducción.





SOMOS EFICIENTES ECOLÓGICOS, FUNCIONALES, RESPONSABLES

Creamos vehículos con las emisiones de CO₂ más bajas del mercado para reducir el impacto en el medio ambiente y en el bolsillo del conductor. Proporcionamos a los conductores todo lo que puedan necesitar: desde interiores adaptables a sus necesidades a dispositivos inteligentes y zonas de almacenamiento; damos espacio para respirar y sentir nuestros coches. Respondemos de forma responsable a las preocupaciones medioambientales y a los deseos personales de la gente.





SOMOS FIABLESINGENIERÍA DE ALTA CALIDAD, ÚLTIMA TECNOLOGÍA

Como parte del grupo Volkswagen, tenemos el compromiso de ofrecer los máximos niveles de calidad, ingeniería de elevada precisión e innovaciones de última generación. Trabajamos sin descanso para perfeccionar tecnologías intuitivas y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.



SOMOS ACCESSIBLES

ASEQUIBLES, PRÓXIMOS, ORIENTADOS AL CONSUMIDOR

Creemos que todo el mundo debería disfrutar de la tecnología; no debería ser un privilegio de unos pocos afortunados. Por eso nuestra gama de coches ha sido concebida para que todos puedan acceder a ella. Nos detenemos, observamos y nos tomamos un tiempo para analizar; escuchamos lo que dicen nuestros clientes acerca de sus coches y de su relación con su vehículo. De este modo sabemos cómo seguir evolucionando para satisfacer sus necesidades.





ESTÁ PRESENTE EN **TODO LO QUE HACEMOS**



HEMOS RECORRIDO UN LARGO CAMINO

Hemos rediseñado nuestro logo, el sello visual más importante de la marca, para demostrar con entusiasmo nuestro nuevo compromiso. Está compuesto por dos partes que reflejan los dos mundos de ENJOYNEERING: emoción y tecnología de alta precisión.















NUESTRA FORMA DE MIRAR, HABLAR Y SENTIR

De colores cálidos a fríos, con una tipografía clara. Nuevo tono de voz, estilo fotográfico, marco conceptual... Todo lo que hacemos y decimos refleja el estilo "ENJOYNEERING" de modo que todo el mundo pueda sentir el nuevo posicionamiento de nuestra marca; en nuestros coches, en Internet, en un catálogo o en un concesionario.

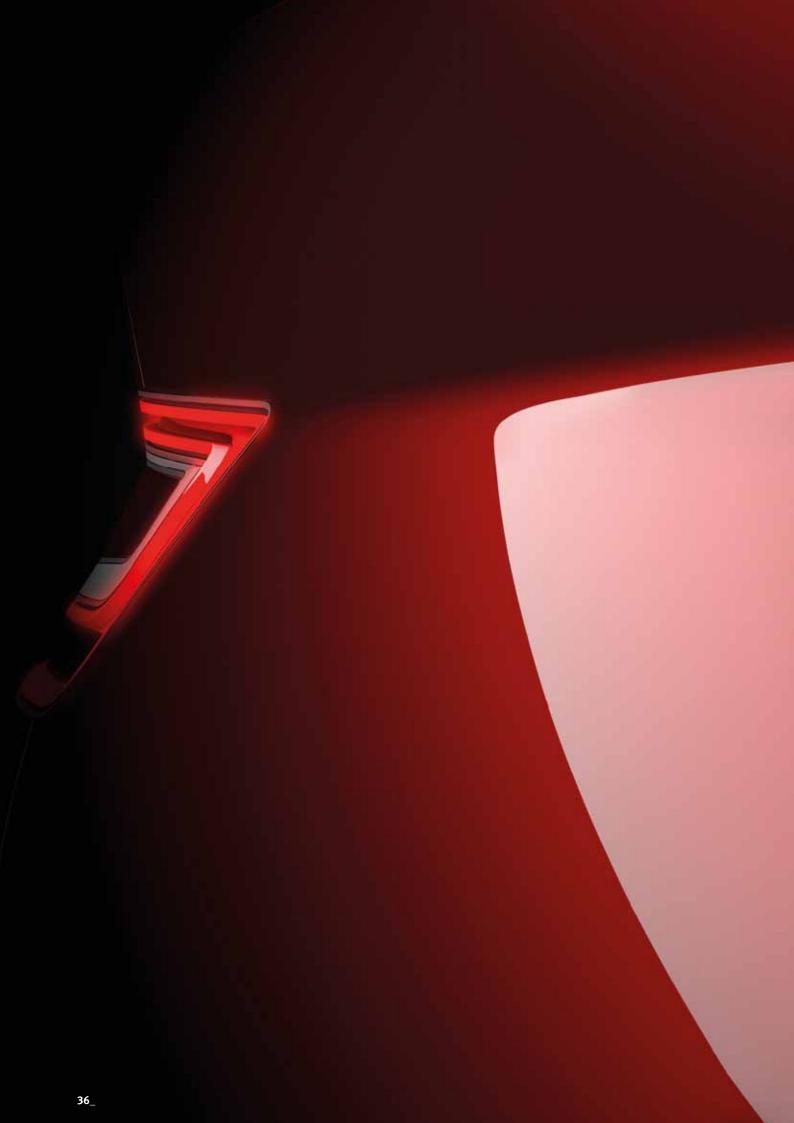
1 1 2

SEAT META l abcdefghijkli ABCDEFGHIJK 1234567890

SEAT META ITALI abcdefghijklmnop ABCDEFGHIJKLMN 1234567890

SEAT META MEDIUM abcdefghijklmnopqrs ABCDEFGHIJKLMNOPO 1234567890











Con nuestra nueva visión e identidad invitamos a todo el mundo a experimentar una nueva aventura. Estamos llevando nuestra marca a otro nivel con una promesa más avanzada: "ENJOYNEERING".

NUESTROCOMPROMISO:

Actuar según nuestros valores y cumplir nuestra promesa. Marcar la diferencia en nuestras categorías y en las vidas de nuestros clientes para que disfruten conduciendo. Para un avance revolucionario.

Y TU... ¿ESTÁS PREPARADO?





ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

CARTA DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN CARTA DEL PRESIDENTE DEL COMITÉ EJECUTIVO	46
COMITÉ EJECUTIVO	51

HISTORIAS Y ENTREVISTAS

VICENTE DEL BOSQUE La serenidad del triunfo	54
MARIANO BARBACID Y ANA MARTÍN-VILLALBA El valor de la ciencia	60
EMPRENDEDORES ¿Cómo ganar la partida?	66
TERESA PERALES Medalla a la constancia	70
COOLHUNTING Minimizar el riesgo, invertir sobre seguro	74
ENRIQUE GATO Un sueño hecho cine	80



3 INFORME DE GESTIÓN

ACTIVIDAD INDUSTRIAL	86
ACTIVIDAD COMERCIAL	94
MARCA Y PRODUCTO	104
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	114
RECURSOS HUMANOS	120
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	126
RELACIONES GUBERNAMENTALES E INSTITUCIONALES	132
GOBIERNO CORPORATIVO	136
ACTIVIDAD FINANCIERA	142

CUENTAS ANUALES DE SEAT, S.A.

INFORME DE AUDITORÍA	151
BALANCE	152
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	153
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO	154
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO	156
MEMORIA	158
ANEXO 1. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE	184
ANEXO 2. SOCIEDADES PARTICIPADAS	188



ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

CARTA DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓ	N 46
CARTA DEL PRESIDENTE DEL COMITÉ EJECUTIVO	49
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	50
COMITÉ EJECUTIVO	51





CARTA DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La incorporación de nuevos actores y los retos tecnológicos y sociales han revolucionado el sector del automóvil en los últimos 20 años. Nuevos mercados, nuevos países productores para satisfacer una demanda creciente, nuevas alianzas para competir en un entorno global y una movilidad más sostenible. La capacidad para comprender estos cambios y adaptarse a ellos explica los resultados del Grupo Volkswagen. Un éxito que no puede entenderse sin una estrategia internacional de crecimiento que tiene en las sinergias entre sus marcas un elemento fundamental.

En SEAT estamos plenamente alineados con esta estrategia y el nuevo León es, sin duda, el mejor ejemplo. Se trata de un extraordinario vehículo que demuestra el excelente trabajo desarrollado por todas las áreas de la compañía y las ventajas competitivas que permite la nueva plataforma modular MQB. El León está diseñado y desarrollado para convertirse en un éxito global, a pesar del contexto económico en el que vivimos.

Permanecemos atentos a la evolución del sector en Europa y observamos el 2013 con cautela. Aun así, y si bien a menudo no resulta sencillo abstraerse del día a día, nuestra evolución es positiva. Estamos sentando las bases de un futuro alentador, con más productos y con una presencia internacional cada vez más destacada en Europa y en nuevos mercados. Ese es el lugar que debe ocupar SEAT, el de una marca con una personalidad propia capaz de satisfacer a clientes de todo el mundo e integrada, a su vez, en el grupo automovilístico más dinámico.

SEAT encaja en esta definición y es capaz de responder a los compromisos que adquiere, como la fabricación del Audi Q3, el primer modelo de gama alta que se fabrica en España. Así, y como estaba previsto, en 2012 concluimos el primer año completo de producción con más de 100.000 unidades. Al mismo tiempo, estamos incorporando lo mejor de la competitividad alemana, como la formación dual. SEAT es una empresa pionera en la implantación de este nuevo modelo en España, que moderniza nuestro histórico compromiso con la formación y preparará a unos trabajadores mucho más cualificados. Además, también estamos colaborando con el Grupo Volkswagen en el programa StartUp Europe para formar a jóvenes ingenieros españoles y abrirles las puertas de una estancia internacional en Alemania.

La crisis no puede frenar ni las ideas ni las inversiones. No hay mejor garantía de futuro. Invertir es la mejor manera de afrontar los retos que plantea el sector. Por eso, seguiremos invirtiendo en nuevos modelos y en la tecnología y las instalaciones productivas necesarias para fabricarlos. SEAT y la planta de Martorell son hoy más modernas, flexibles y competitivas y, por tanto, más atractivas gracias a las inversiones realizadas en los últimos años y al convenio colectivo firmado en 2012. Esa es la mejor garantía de futuro para competir en un mundo global.

Dr. Francisco Javier García Sanz







CARTA DEL PRESIDENTE DEL COMITÉ EJECUTIVO

El año pasado resultó más exigente que lo previsto, con una caída en la demanda de automóviles en el sur de Europa que condujo al continente a su volumen más bajo en los últimos 17 años. Nosotros nos anticipamos a esta desaceleración con el tiempo suficiente para adoptar medidas que nos permitieron mantener la tendencia de los últimos tres ejercicios, en los que hemos mejorado año tras año el resultado de explotación. Así, si lo comparamos con 2009 las pérdidas se han reducido en dos tercios, de los 391 millones en 2009 a los 134 en 2012, una mejora de 257 millones.

Nuestras exportaciones se desarrollaron con fuerza el año pasado y logramos un notable incremento, en ventas y en cuota, en Alemania, Reino Unido, Norte de África, Israel v México. Lamentablemente, estos aumentos no fueron suficientes para compensar la caída de volumen en nuestros mercados del sur de Europa.

2012 vio la ofensiva de producto más grande en la historia de SEAT y marcó el inicio de una robusta estrategia de construcción de la marca para impulsar el volumen, los ingresos y el crecimiento de los beneficios. El lanzamiento del León es todo un hito, ya que engloba la esencia de lo que SEAT debe representar en el futuro: una tecnología moderna, con lo mejor de la ingeniería alemana y la unión de calidad con un diseño dinámico y atrevido. La acogida de los medios ha sido excelente – "el mejor coche en la historia de SEAT" – y la respuesta de los distribuidores y de los clientes es muy alentadora.

El León 5 puertas llegará a todos los mercados durante los primeros cinco meses del 2013 y, también durante el año, se completará la familia del León con los nuevos SC de tres puertas y familiar (ST). Ambos modelos incrementarán las ventas y nos situarán como un importante competidor en el segmento de los compactos, el mayor de todos, creando un equilibrio en la gama y mejorando significativamente la calidad de los ingresos.

La calidad es una obligación en todos nuestros vehículos y debe ser un foco constante de atención en toda la cadena de valor. Las mejoras significativas en la calidad de la fábrica empiezan a ser visibles para los clientes que compran nuestros vehículos y para los propietarios. Por ejemplo, las consultas sobre nuestros productos se han reducido en un 25 por ciento en los últimos 12 meses y la satisfacción en los puntos de venta ha crecido enormemente.

Internamente, nuestra encuesta de clima laboral registró una participación sin precedentes del 94% y supuso también un aumento de la satisfacción y la confianza en nuestra empresa.

Además, el año pasado también lanzamos el sistema de formación profesional dual en nuestra Escuela de Aprendices, un hecho inédito en España. El modelo alemán otorga a los jóvenes una excelente formación teórica y práctica y los prepara para una carrera técnica o de ingeniería.

A pesar del viento en contra, hemos cogido un impulso positivo. Las primeras señales indican que el producto y la fórmula de diseño del León funcionan ya que está cumpliendo nuestras ambiciosas expectativas. En 2013, debemos traducir el potencial de nuestros productos en un éxito empresarial tangible. Iqualmente, debemos trabajar en más productos que se basen en la fórmula del nuevo León, con el objetivo de aumentar la cobertura de mercado y los ingresos, sin olvidarnos de mantener los gastos bajo un control estricto.

James Muir







CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidente

Dr. Francisco Javier García Sanz

Consejeros

Martin Mahlke James Muir Matthias Müller Klaus-Gerhard Wolpert Secretario y Letrado Asesor

Luis Comas Martínez de Tejada



COMITÉ EJECUTIVO

- 1 James Muir
- 2 Holger Kintscher
- **Ramón Paredes**
- 4 Dr. Matthias Rabe

Presidencia

Finanzas y Organización

Relaciones Gubernamentales

e Institucionales

Investigación y Desarrollo

5 Josef Schelchshorn

Recursos Humanos Compras

6 Dieter Seemann 7 Paul Sevin

Comercial

8 Dr. Andreas Tostmann Producción



Vídeo Nuevo **SEAT TOLEDO**





HISTORIAS Y ENTREVISTAS

VICENTE DEL BOSQUE	
La serenidad del triunfo	54
MARIANO BARBACID Y ANA MARTÍN-VILLALBA	
El valor de la ciencia	60
EMPRENDEDORES	
¿Cómo ganar la partida?	66
TERESA PERALES	
Medalla a la constancia	70
COOLHUNTING	
Minimizar el riesgo, invertir sobre seguro	74
ENRIQUE GATO	
Un sueño hecho cine	80

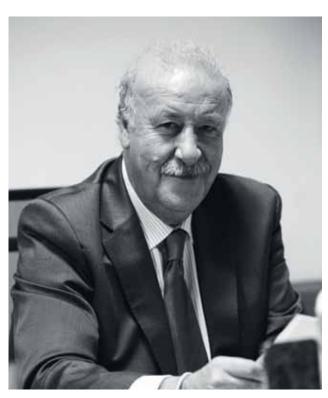


VICENTE DEL BOSQUE

La serenidad del triunfo

Hace unos meses fue elegido mejor entrenador del mundo del año 2012. ¿Da vértigo verse ahí arriba, reconocido por todo el mundo del fútbol?

No soy tan ingenuo como para pensar que me han dado el premio, aunque sea individual, sólo por mis méritos. Tengo muy claro que los grandes artífices han sido los jugadores, esta maravillosa generación de futbolistas fabulosos que tengo la fortuna de entrenar. Igual que todo mi equipo de trabajo: sin todos ellos, yo no habría recibido este galardón.



VICENTE DEL BOSQUE, EN SU DESPACHO EN LA REAL FEDERACIÓN ^ ESPAÑOLA DE FÚTBOL.

¿Siente la misma pasión y energía tras más de 40 años de carrera?

Creo incluso que han ido a más, posiblemente por tener cada vez una mayor responsabilidad. En casa me inculcaron la importancia de cumplir con la responsabilidad y eso es lo que he tratado de hacer siempre, desde el primer día que empecé en el fútbol hasta la actualidad.

¿Ha cambiado mucho el fútbol desde su etapa de jugador a ahora?

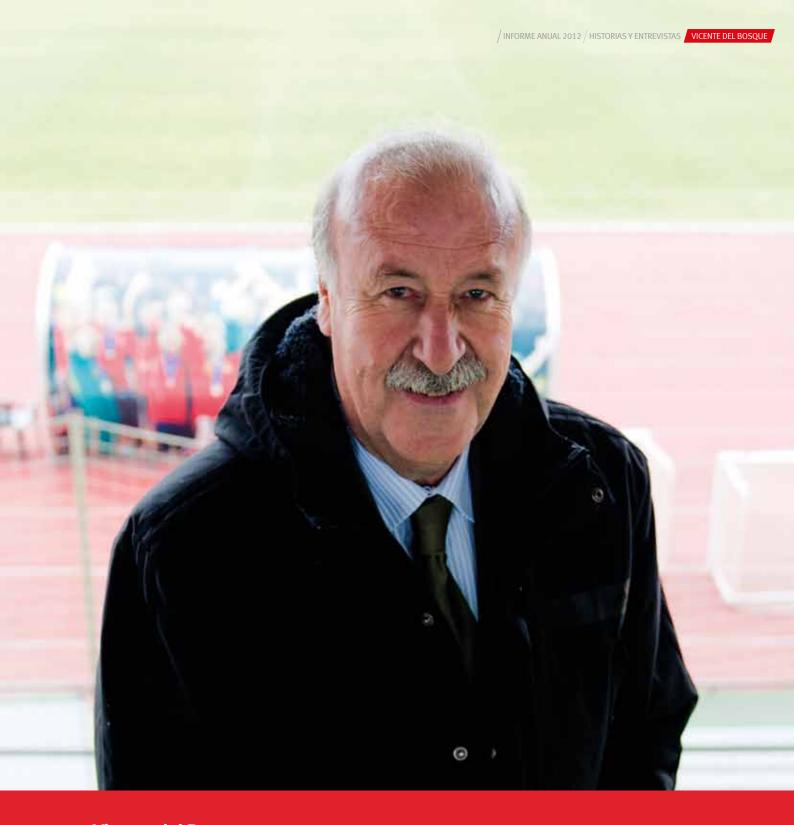
En lo sustancial, que son las relaciones humanas de los jugadores, no. Antes todo era más familiar, eso sí, pero la esencia es la misma.

En su día dijo que si volviera a ser futbolista le gustaría parecerse a Sergio Busquets, ¿Lo podría explicar?

Busquets es un jugador de una generosidad tremenda. Piensa siempre en el equipo, es un buen ejemplo. Como lo es Xabi Alonso, que piensa más en el equipo que en el lucimiento personal. Creo recordar que dije que me gustaría ser Busquets en el Mundial, tras el primer partido, cuando se cuestionaba el doble pivote. Ahora, visto con perspectiva, me alegro de haberlo afirmado ya que, a día de hoy, tiene mucho más valor. Entonces Sergio Busquets acababa de llegar y era el más novato. Decirlo ahora sería mucho más fácil.

Es el único entrenador del mundo que ha ganado la Champions, el Mundial y la Eurocopa. ¿Qué competición vivió con más intensidad?

No me quedo con que soy el único, sino con que he tenido la fortuna de dirigir a ambos equipos, al Real Madrid y a España, en buenos momentos. Supongo que si tuviera que elegir una de las tres competiciones me quedaría con el Mundial, ya que es la más singular porque nunca lo habíamos ganado. El



Vicente del Bosque (Salamanca, 1950) es el mejor entrenador de fútbol del mundo. Así lo decidieron técnicos, futbolistas y periodistas en la gala de la FIFA Balón de Oro 2012. Líder de la selección española campeona de Europa y del Mundo, es además el único técnico del planeta que puede presumir de haber ganado la Champions League, el Mundial y la Eurocopa. Pese a todos estos logros, Del Bosque transmite una imagen de coherencia y serenidad poco habitual en el mundo del fútbol y sólo espera que le recuerden como una buena persona.

Madrid tiene nueve Copas de Europa y la Selección, por suerte, ya ha logrado tres Eurocopas. El Mundial de Sudáfrica fue el primero y eso lo hace un poco más especial.

La Eurocopa del 2008 supuso un punto de inflexión para la Roja, un impulso que supo aprovechar bajo sus órdenes. ¿Qué cree que marcó este cambio?

El mérito es de este fantástico grupo de futbolistas. Son jugadores criados sin complejos que han crecido como grupo y que han ganado títulos desde chavales. De hecho, la actual Selección es fruto de un combinado de generaciones ganadoras. Son triunfadores y chicos majos, no sólo en el plano competitivo, sino también en el emocional. Esa mezcla les convierte en un grupo

ganador. No tienen nada que envidiarle a nadie.

El año 2010, en Sudáfrica, la Selección alcanzó el mayor éxito de su historia al proclamarse campeona del mundo. Se ha hablado del gol de Iniesta, del papel de Xavi y Casillas... ¿Qué destacaría usted?

Obviamente todos nos quedamos con la final, con el gol de Iniesta. Pero antes de la final yo destaco el partido frente a Alemania, en las semifinales. Fue el triunfo de la técnica del equipo, de la calidad de los jugadores y del coraje, representado por Puyol. Ese día los jugadores demostraron que no sólo estaban preparados técnica y tácticamente, sino también emocionalmente.

Aun teniendo en cuenta todos estos éxitos, prefiere que se diga de usted que es una buena persona antes que un buen entrenador.

Yo creo que eso es lo que queremos todos. Nacemos para hacer el bien, no para hacer el mal. Entre que digan que soy buena persona o buen entrenador, prefiero la primera opción, sin lugar a dudas. Pero ningún hombre merece ser elogiado por su bondad. Cualquier individuo, hasta el más bueno, tiene defectos y prejuicios.

¿Qué valores comparten un buen entrenador y una buena persona?

Es algo distinto. A un entrenador se le puede respetar sencillamente porque es un hombre afable dentro del grupo. Y por su trabajo, por sus conocimientos,



EL SELECCIONADOR ESPAÑOL. ANTE EL RETRATO DE IKER CASILLAS LEVANTANDO LA COPA DEL MUNDO. ^

por el desarrollo de las tareas propias del cargo. Lo ideal es que sea buena persona y al mismo tiempo muy trabajador y con conocimientos. Pero hay entrenadores de todo tipo: geniales personalmente pero flojitos profesionalmente, y muy buenos en su trabajo pero sin el aprecio de nadie. En mi opinión, la posición ideal surge de la mezcla de ambas cosas.

En una ocasión usted dijo que la principal virtud de un entrenador es ser trabajador, por encima de cualquier otra.

Por supuesto, si el entrenador es perezoso, vago o incapaz, ya se puede dedicar a otra cosa. Te debes mostrar trabajador, responsable y dar un buen ejemplo a tus jugadores. Y esto no vale sólo para el fútbol, sino para cualquier jefe o líder. Además, la imagen que transmites a tus jugadores es muy importante. Debes ser un buen ejemplo, una persona con sólidos principios y poseer una serie de conocimientos, en nuestro caso de aspectos tácticos, técnicos y de preparación física.

¿Y cuál es la mayor virtud de un futbolista?

Hay muchas. Los jugadores deben ser respetuosos, buenos compañeros y disciplinados, pero también deben

tener voluntad, ganas y afán de superación.

¿Qué es más importante dentro del grupo para alcanzar el éxito, los conceptos tácticos o aspectos como el compañerismo y la solidaridad?

Todo influye, pero el compañerismo o la solidaridad entre los jugadores son básicos para conseguir crear un espíritu de equipo que ayuda mucho al grupo.

Usted siempre fomenta el buen ambiente en el vestuario. ¿Hasta qué punto ha sido importante la unión del grupo en sus éxitos?

Para que un equipo o un grupo funcione debe existir una buena relación entre sus componentes. Está claro que hay ejemplos que probarían lo contrario, pero yo estoy convencido de que es más fácil lograr el éxito si hay cordialidad en el grupo.

Algunos sectores le han tachado de blando, precisamente por dar mucha importancia a las relaciones personales. ¿Son sus éxitos la mejor respuesta a estas críticas?

No se trata de responder a ninguna crítica, cada uno trabaja de la forma que considera más adecuada. Yo no soy de

dar gritos en la banda o en el vestuario. Creo en explicar y en convencer. La autoridad por la autoridad no sirve de nada. Eso no significa que muchas veces la procesión no vaya por dentro. También me cabreo cuando no salen las cosas.

¿En qué aspectos hay que incidir en la formación de los futbolistas?

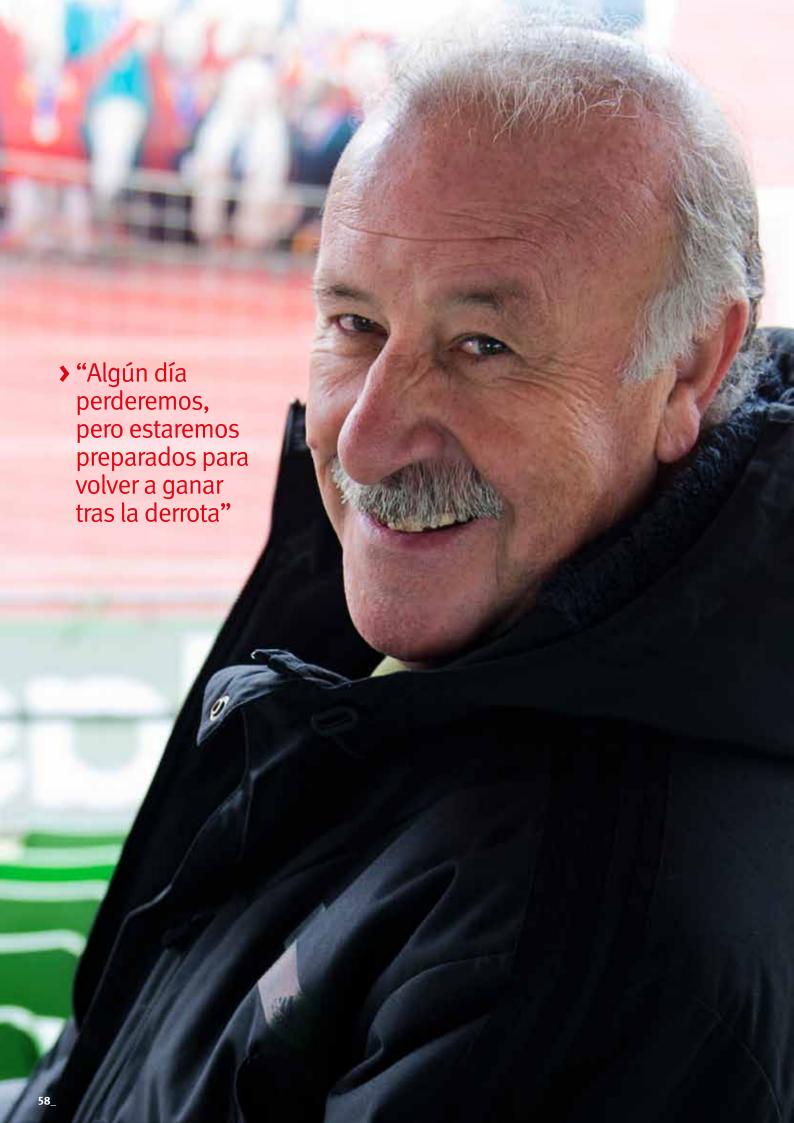
En su preparación técnica y física. La formación táctica la van adquiriendo a lo largo de su trayectoria, así que lo más importante es que física y técnicamente evolucionen. Se trata de darles una formación integral, que se formen a través del deporte, adquieran personalidad y sean buenas personas. Es fundamental que tengan una buena conducta personal al margen de lo estrictamente futbolístico.

¿En el fútbol hay todavía espacio para la innovación o ya está todo inventado?

Cada día hay cosas nuevas y detalles que mejoran el rendimiento. El trabajo del entrenador consiste en ofrecerle herramientas al jugador para desarrollar su calidad y explicarle bien el juego. No digo que en el fútbol haya cambios importantes, pero sí existen detalles que van evolucionando y mejorando el funcionamiento de un equipo.



DEL BOSQUE DISFRUTANDO DE LA GLORIA EN LA CELEBRACIÓN DEL MUNDIAL DE SUDÁFRICA. ^



El Barça y España, los dos grandes dominadores del panorama futbolístico actual, apuestan por un fútbol de toque y ofensivo. ¿Cruyff es el padre de este modelo y Guardiola su sucesor?

Yo no le pondría etiquetas al juego de nadie. Guardiola ha hecho cosas distintas a Johan. El Barça de Cruyff jugaba con tres defensas, con un mediocentro y con un mediapunta detrás del punta. El dibujo, la foto inicial, no tiene nada que ver con lo que se hace ahora, aunque el concepto es parecido, el estilo es similar. Pero repito que no me gusta ponerle etiquetas a nada.

¿Qué supone para la Liga española el hecho de tener a Messi y a Cristiano?

¡Y cada uno en un equipo distinto! Eso es buenísimo para nuestro fútbol, tiene una mayor publicidad. Pero no sólo tenemos a los dos jugadores de más renombre mundial, sino que en el aspecto colectivo también podemos presumir de que ahora mismo Barça y Madrid son los dos mejores equipos del mundo.

¿Es Messi el mejor jugador de la historia?

No sé si es el mejor de la historia, porque no me parece que se pueda comparar a jugadores de distintas épocas. Pero ahora mismo Messi es el mejor. Y seguiría siendo el mejor aunque no jugara con Iniesta, Xavi y compañía. Recuerda al futbolista de antes, al que crecía y aprendía en la calle.

El reconocimiento mundial le ha llegado especialmente tras los éxitos de la selección española. ¿Es ahora la Roja el principal embajador de España en el mundo?

Si no lo es, hay que potenciar que lo sea. Se oyen quejas acerca de los viajes de la Selección a países como México, Argentina, Panamá, Costa Rica o Puerto Rico, entre otros, lugares en los que hemos jugado en los últimos años. Son países que históricamente han tenido mucha relación con España y que



VICENTE DEL BOSOUE DA INSTRUCCIONES A SUS IUGADORES ANTES DE LA PRÓRROGA DE LAS SEMIFINALES ^ OUE DISPUTÓ CONTRA PORTUGAL EN LA EUROCOPA DEL 2012.

"Si la Roja no es el principal embajador de España, hay que potenciar que lo sea"

ahora vuelven a tener su importancia comercial. Si a través de este fenómeno universal que es el fútbol logramos estar más próximos a ellos, me siento encantado. Cuando viajamos con la Selección y vemos las muestras de afecto, me duele que alguien se pregunte a qué vamos a ese lugar, porque han sido países muy receptivos con nosotros.

Cuando está en el extranjero, ¿siente que representa a todo un país?

No soy tan fatuo como para pensar que somos 'la leche'. Sólo somos futbolistas, pero debemos representar bien a nuestro país. No sólo con las victorias, que son importantes, sino con nuestro comportamiento.

¿El ciclo de España puede durar muchos años?

Imagino que algún día perderemos. No sé cuándo llegará, pero estaremos

preparados para volver a ganar después de la derrota. Ahora hay una gran generación de futbolistas, pero es importante recordar que hemos sembrado durante años para que el ciclo siga. Los que vienen van a continuar y estaremos siempre cerca de los títulos.

Usted ha declarado que cuando deje el banquillo de la Selección se retirará. Esperemos que todavía lo vea lejos.

He dicho que en teoría lo dejo después del Mundial de Brasil, pero insisto en el matiz 'en teoría'. Cuando termine en la Selección seguro que tendré alguna otra responsabilidad, pero hay que dar paso a las nuevas generaciones. Hay mucha gente joven que no tiene trabajo y los que ya somos más veteranos debemos dejarles paso y jubilarnos.

MARIANO BARBACID Y ANA MARTÍN-VILLALBA

El valor de la ciencia





Mariano Barbacid. Uno de los científicos españoles más reputados en la investigación del cáncer. Doctor en Ciencias Químicas, ha trabajado durante más de dos décadas en Estados Unidos, a donde se trasladó en 1978, y dirigió, entre otros, el departamento de Oncología Preclínica de la multinacional farmacéutica Bristol-Myers Squibb en Princeton. En 1982, Barbacid y su equipo consiguieron aislar por primera vez un gen humano mutado H-ras, un descubrimiento que sirvió para establecer las bases moleculares del cáncer, lo que hoy en día conocemos como oncología molecular. En 1998, regresó a España y fundó el Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas (CNIO), epicentro de la investigación de este campo en España y pionero en Europa. Mariano Barbacid es asesor habitual en diferentes comités, cuenta con dos centenares de artículos en prestigiosas revistas científicas y es editor de una quincena de publicaciones.

Ana Martín-Villalba. Doctora en Neurobiología, desarrolla su investigación desde el Deutsches Krebsforschungszentrum (DKFZ, Centro Alemán de Investigación del Cáncer) en Heidelberg, ciudad en la que se instaló en 1995. Su objetivo investigador se centra en la inhibición de una molécula (CD95) en pacientes con tumores cerebrales. Actualmente su investigación, que se encuentra en la segunda fase, arroja esperanzadores resultados para continuar esa línea de trabajo. La doctora Martín-Villalba ha recibido prestigiosos premios como el otorgado por la Sociedad Científica Alemana (DFG) a jóvenes científicos por el excelente rendimiento de su investigación.

El CNIO, en la madrileña calle Melchor Fernández Almagro, es el escenario del encuentro entre dos científicos de rango internacional. El doctor Barbacid encarna la experiencia y el prestigio en la comunidad científica mundial. La doctora Martín-Villalba personifica una generación de científicos formados en universidades españolas que están consiguiendo lejos de España avances médicos de gran impacto para la sociedad del bienestar. Ambos comparten la pasión y la entrega por su trabajo. Recientemente, sus líneas de investigación se han acercado

de tal manera que tal vez acaben siendo colaboradores en un futuro próximo. Aunque ambos se conocían profesionalmente a través de sus respectivas publicaciones científicas, sólo se habían encontrado en 2012, en un simposio organizado por el DKFZ en Heidelberg. Lo vuelven a hacer ahora, en este cara a cara, para desvelar las interioridades de una de las profesiones más discretas pero trascendentales que existen.

Para la doctora Martín-Villalba, el doctor Barbacid es un ejemplo digno

de seguir. No sólo por ser uno de los pocos científicos españoles de referencia a nivel mundial en el campo de la oncología sino porque, además de descubrir un hito que marcó la lucha contra el cáncer, ha conseguido mantenerse desde entonces en la cúspide de la investigación. Por su parte, el doctor Barbacid admira de la doctora Martín-Villalba cómo ha llegado a ser una referencia en el campo de la investigación biomédica a partir de su licenciatura en Medicina y de su carrera científica, que compagina con el éxito personal de crear una familia.



Dr. Barbacid, ¿cómo vivió el descubrimiento del oncogén humano H-ras que su equipo logró en 1982 y su publicación en la revista *Nature*?

M.B: Es difícil de describir. Con mucha excitación. No sólo por el descubrimiento en sí, sino porque sabíamos que había otros grupos mucho más potentes y nosotros éramos tan sólo tres investigadores compitiendo por conseguir los mismos resultados. En ciencia sólo consigues el reconocimiento si eres el primero.

Dra. Martín-Villalba, ¿tiene algún recuerdo de aquello? ¿Cuándo empezó a sentir la vocación por la medicina?

A.M-V: Sobre esa época no leía *Nature* sino la biografía de Santiago Ramón y Cajal, que encendió una pequeña llama en mi interior y mi pasión por las neurociencias. De todos modos, la ciencia en sí es algo que respiré desde que nací al tener unos padres dedicados a la investigación en el campo de la física.

¿Cuáles son los requisitos necesarios para convertirse en un buen investigador?

M.B: Vocación y pasión por la ciencia, por descubrir lo desconocido. Y, dado el campo en el que trabajamos, el deseo de que nuestro esfuerzo repercuta algún día en beneficio de los pacientes con cáncer. En ciencia, como en otras actividades creativas, la metodología es esencial pero no suficiente.

A.M-V: Cierto. La metodología es importante, pero la pasión por la ciencia y el reto de interpretar de forma correcta lo que está ante nuestros ojos es lo definitorio. Y no debemos olvidarnos de la creatividad y del ingenio.

En su profesión, muchas líneas de investigación tienen que ser desechadas. Horas de trabajo y recursos que finalmente no aportan los resultados esperados.

M.B: Esto es parte esencial de la investigación científica. Establecer

hipótesis y comprobar si son correctas o no. Cuando no lo son, lo importante es saber reaccionar a tiempo y cambiar el rumbo, sobre todo porque muchas veces está en juego el futuro de un joven investigador.

A.M-V: Y, de hecho, son esos descubrimientos que no encajan en la hipótesis primaria los que nos abren caminos más interesantes que los que habíamos previsto. Hay que saber reconocer los hallazgos inesperados o, como se dice en inglés, ¡serendipity!

Unos resultados que son los que son, suponemos, gracias al desarrollo tecnológico.

A.M-V: Sin duda. La ultrasecuenciación, la simulación de fenómenos biológicos *in silico* (con el ordenador), la tecnología que nos permite visualizar lo microscópico (microscopia de fotones / confocal) y lo macroscópico (resonancia magnética nuclear, PETscan)... Todas ellas son tecnologías que permiten probar nuestras hipótesis en casi todas



BARBACID Y MARTÍN-VILLALBA EN EL CNIO, EL CORAZÓN DE LA INVESTIGACIÓN ONCOLÓGICA EN ESPAÑA. ^

posible hace sólo algunos años.

M.B: La investigación sólo avanza cuando se combinan buenas ideas y buenas hipótesis de trabajo con el desarrollo de nuevas tecnologías. Por poner un ejemplo: hubiéramos deseado conocer hace mucho tiempo todos los errores (mutaciones) presentes en los tumores humanos. Sin embargo, esto no ha sido posible hasta ahora, gracias al desarrollo de la tecnología de la ultrasecuenciación que comenta Ana. Y como éste, podría mencionar la mayoría de los descubrimientos científicos que han hecho avanzar la biomedicina en

sus dimensiones, algo que no era

En el imaginario popular el científico es un hombre y de edad avanzada. ¿Es esta imagen un tópico? ¿De qué forma afecta este hecho a los investigadores jóvenes y a las mujeres?

las últimas décadas.

A-M.V: Como en todas las profesiones, los cargos de mayor responsabilidad los suelen ocupar hombres, ya que las

obligaciones inherentes a los mismos dificultan compaginar el trabajo y la familia, y las mujeres tendemos a echamos atrás. Pero, viviendo en Alemania, pienso que la mujer española está mucho más dispuesta a asumir ese reto. Cuando hice mi primera entrevista como *postdoc*, recuerdo que una de las preguntas fue si quería seguir una carrera científica o tener familia. Puede que las dificultades que nos encontramos por el camino provoquen que alguna mujer se retraiga, pero no creo que piense que debe elegir.

Los científicos utilizan un lenguaje técnico que, a veces, a muchos les puede resultar ajeno. ¿Es esto un obstáculo para el reconocimiento social de su trabajo y la divulgación científica?

M.B: Ser un buen científico y un buen comunicador son dos cualidades muy distintas, que no siempre se dan en la misma persona. No obstante, la comunicación científica se topa con un desconocimiento bastante generalizado por parte de la sociedad sobre los

principios mínimos esenciales para poder comprender los avances científicos. En España seguimos relacionando "cultura" con humanidades y nadie se considera inculto por no saber cómo se replica su propio ADN todos los días. Si alquien no sabe cómo se dividen sus propias células, ¿cómo va a entender cómo se origina y desarrolla un cáncer? ¿Cuánta gente ha entendido, aunque sea someramente, la importancia del bosón de Higgs? Es un esfuerzo que tenemos que hacer entre todos, los científicos y los medios de comunicación. Una tarea nada sencilla en una sociedad en la que el esfuerzo cada vez está menos valorado.

Hablen de ello, del esfuerzo.

M.B: Es esencial. Ahora bien, la gran ventaja de hacer un trabajo vocacional, un trabajo que amamos, es que el esfuerzo, valga la redundancia, lo hacemos sin esfuerzo. O al menos no lo consideramos como tal, sobre todo cuando no se nos ponen trabas a nuestro trabajo, lo que no ocurre siempre.

A.M-V: Como en todas las profesiones, la investigación también va unida a frustraciones y a algún que otro fracaso, y es la pasión por encontrar la verdad la que nos hace seguir adelante con energía renovada. En investigación hay pocos regalos. No se logra nada sin esfuerzo.

Salir de tu país para trabajar también supone un sacrificio. ¿Ha merecido la pena?

M.B: Para mí, ha sido esencial. Le puedo garantizar que si no hubiera desarrollado mi carrera científica en Estados Unidos, y yo ya era investigador funcionario del CSIC a los 24 años, hoy no estaríamos teniendo esta charla junto a la doctora Martín-Villalba. **A.M-V:** En Heidelberg tengo mayor acceso a los recursos necesarios para seguir la línea de investigación en la que trabajo. Desde el punto de vista humano, pienso que es muy enriquecedor trabajar en un ambiente tan internacional como el que me brinda el centro de investigaciones oncológicas alemán (DKFZ).

¿Cuáles son los países o las ciudades que han pasado por su vida?

M.B: Mi carrera científica puede dividirse en dos partes claramente diferenciadas: formación y actividad profesional. Ambas han sido compartidas entre España y Estados Unidos. Mi formación, desde el periodo escolar -cuando adquirí la vocación por investigar— a la licenciatura y el doctorado tuvieron lugar en España, mientras que la formación postdoctoral se desarrolló en Estados Unidos. En lo que respecta a mi carrera profesional, también empezó en Estados Unidos, en 1978, y siquió en España, donde además de poder seguir investigando he tenido la oportunidad de poner en marcha el CNIO, todavía uno de los mejores centros de investigación biomédica del mundo. Ahora bien, estos dos periodos tienen importantes asimetrías. A favor de España en el periodo formativo, y a favor de Estados



ANA MARTÍN-VILLALBA DESARROLLA SU TRABAJO INVESTIGADOR EN ALEMANIA. ^

Unidos en lo que ha representado en mi carrera científica.

A.M-V: Antes de mis estudios de medicina pasé un verano en Estados Unidos que me quitó las ganas de trabajar allí, quizás porque no llequé a conocer la dimensión científica sino la vida de una familia americana. A esto le sucedieron estancias en Austria, para un trabajo clínico, e Inglaterra, que fue mi experiencia Erasmus en la Universidad de Leeds. Finalmente, el último verano de la carrera lo pasé en un laboratorio de neurofisiología en Heidelberg, donde me ofrecieron volver a hacer la tesis una vez licenciada. Así que dos semanas después de finalizar mis últimos exámenes de la carrera de Medicina, en el verano de 1995, subí a un avión con

destino a Frankfurt. Como licenciada en Medicina no tenía las credenciales necesarias para ser apreciada en un entorno de investigación, pero con perseverancia, pasión y ese *serendipity* al que a menudo aludo, he logrado mejorar mi pedigrí científico.

En el mundo anglosajón el trabajo científico es más reconocido que en España. A pesar de ello, Dr. Barbacid, decidió volver a España. ¿Por qué razón?

M.B: Sólo por una: el reto de crear y poner en marcha el CNIO, y estoy muy orgulloso del resultado obtenido.

Me considero muy afortunado por la oportunidad que se me brindó y estoy agradecido a aquellas personas que confiaron en mí para hacerlo.

¿Cuál es la situación general de las investigaciones sobre el cáncer en estos momentos? ¿En qué estado están sus trabajos?

M.B: Los avances en cáncer no pueden ser globalizados. Cada uno de los más de 150 tipos de cáncer definidos clínicamente avanza a velocidades distintas, igual que lo han hecho a lo largo de la historia las enfermedades infecciosas. Mientras sigamos definiendo el cáncer como una sola enfermedad, no entenderemos su complejidad. Nadie engloba al SIDA, al sarampión y a la gripe como una única enfermedad y las tres son enfermedades infecciosas producidas por virus. ¿Por qué hacerlo entonces con un adenocarcinoma, un sarcoma y una leucemia? ¿Por qué metemos estas tres enfermedades en un saco común v simplemente las llamamos cáncer? Son tres enfermedades completamente distintas, tanto en sus orígenes como en su desarrollo y, por supuesto, en la forma en que deben ser tratadas. A.M-V: Durante años, la comunidad científica ha estado trabajando en una molécula llamada Fas o CD95 que prometía eliminar las células

"La pasión por encontrar la verdad es lo que nos hace seguir adelante con energía renovada. Vocación, tecnología, formación y... ¡serendipity!"

cancerígenas. Nosotros hemos descubierto que esta molécula es utilizada por las células cancerígenas para proliferar e invadir el terreno circundante. Nuestro laboratorio ha ayudado a generar suficientes pruebas para iniciar un estudio clínico basado en la inhibición de CD95 en pacientes con tumores cerebrales. Los resultados de la fase II de este estudio son muy prometedores y esperamos poder extenderlo a la fase III en tumores cerebrales y de otro tipo.

Como conocedores de la investigación en España, compárenla con los resultados que les llegan de otros países.

M.B: El centro de gravedad de la investigación biomédica sigue en Estados Unidos, en particular, y en el mundo anglosajón en general. Esto no es óbice para que Alemania tenga una posición de liderazgo en Europa por encima del resto de países europeos, con la excepción del Reino Unido.

A.M-V: Pienso que el factor principal que distingue a España de otros países es el dinero, los recursos dedicados a investigación. Alemania es un país que apuesta por el I+D y en tiempos de crisis, aún más. El acceso a estos recursos la hace muy atractiva para muchos investigadores, con lo que existe una masa crítica con la que colaborar, discutir y, también, competir. Estos factores han impulsado la investigación en Alemania enormemente en los últimos años.



MARIANO BARBACID ES UNO DE LOS NOMBRES MÁS IMPORTANTES DE LA INVESTIGACIÓN ONCOLÓGICA A NIVEL MUNDIAL. ^



Aïta, Knack Men y Atrápalo son empresas españolas de referencia en sus sectores, creadas y dirigidas por jóvenes empresarios que un día iniciaron la partida del éxito. En la actualidad, y lejos de conformarse con el triunfo empresarial, Javier Relats, Bruno González-Barros y Manuel Roca siguen trabajando a diario para consolidar y ampliar sus resultados. Según la prestigiosa escuela de negocios lese, los tres forman parte del selecto grupo de los 20 jóvenes emprendedores más influyentes de España.



AÏTA CUENTA CON 60 TIENDAS EN ESPAÑA Y HA INICIADO LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL. ^

Estaban destinados a triunfar en grandes empresas, con despacho propio, secretarias y comidas de negocios. Pero decidieron apostar por sus propios sueños renunciando a la comodidad y la seguridad que da saber que formas parte de una gran empresa. Partir de cero es algo a lo que sólo se atreven los valientes. Como Javier Relats, Bruno González-Barros y Manuel Roca, fundadores y máximos responsables de Aïta, Knack Men y Atrápalo, respectivamente. Tres empresas innovadoras que triunfan en España y que dirigen su futuro hacia la expansión internacional. Noches sin dormir, meses sin sueldo, años sin vacaciones. Hasta que un día se confirma: la apuesta era la correcta y el duro camino desemboca en la meta soñada. Es entonces cuando el emprendedor constata que arriesgarse valió la pena.

Aïta: revolucionar la empresa familiar

Javier Relats, fundador de Aïta, pasó por varias multinacionales antes de entrar en la empresa que tenía más cerca, la tienda multimarca de complementos de moda femenina que habían creado su madre y su hermana en 1999. Fue en 2005 cuando Relats decidió incorporarse al negocio familiar aportando su experiencia como directivo. El empresario profesionalizó la empresa y en 2006 abrió la primera tienda bajo la marca Aïta, embrión de la que actualmente es una extensa cadena con 60 establecimientos en España. Crear un producto diseñado exclusivamente para una mujer exigente, elegante y que busca diferenciarse es una de las claves del éxito de Aïta. Convencido de que su proyecto no tiene fronteras, actualmente Relats ha iniciado la expansión internacional con la apertura de cuatro

"Amar lo que se hace es el combustible para superar las dificultades"

tiendas en Colombia y tiene ya la vista puesta en Kuwait, Qatar v Bahrein.

A pesar de su éxito, Relats no olvida la arriesgada apuesta que adoptó en su momento. "Emprender es una gran aventura, pero no se puede perder nunca de vista la viabilidad y sostenibilidad de la empresa. Los primeros años hay que ser cauto en gastos e inversiones para consolidar el negocio. Es un periodo apasionante en el que aprendes mucho. Es similar a la vida de un niño. Son años de dar pasos cortos pero firmes".

En 2006, entraban en el accionariado lese Business School y Alberto Fernández, uno de sus profesores. Ambos fueron decisivos en el éxito de Aïta. "Mantener una empresa siempre ha costado mucho esfuerzo, pero hoy en día requiere de un trabajo titánico", asegura Relats. "El cambio de hábitos en los consumidores, la crisis económica, el alto índice de paro y la falta de consumo han propiciado un cambio sustancial en el comercio. Hay que adaptarse a estas circunstancias para mantenerse a flote".

Además de trabajo, según Relats, un emprendedor necesita entusiasmarse con su idea. "La pasión es el motor y la motivación para levantarse cada día y seguir luchando. El

➤ "Es la acción, y no la idea, lo que diferencia a un emprendedor de un mero pensador"

emprendedor se enfrenta a muchas dificultades a diario, por lo que amar lo que se hace es el combustible para superar las dificultades".

Knack Men: de la necesidad al éxito

En la misma línea se expresa Bruno González-Barros, creador de Knack Men, una empresa dedicada a la sastrería masculina de alta calidad. El empresario tiene claros los requisitos que debe tener un buen emprendedor: "Optimismo, trabajo, flexibilidad, pragmatismo y acción". Tras años de trabajo en consultorías multinacionales, González-Barros decidió crear la compañía casi por necesidad personal. Le costaba encontrar ropa adecuada a sus gustos, sobre todo trajes de alta calidad a un precio asequible. Esta frustración se transformó en el convencimiento de que existía un hueco en el mercado, y como resultado de un profundo análisis del sector decidió impulsar un plan de negocio basado en la excelencia del producto final. La idea era sencilla conceptualmente, pero difícil de implantar en el competitivo mundo de los negocios: no escatimar en la elaboración del producto, pero imponer austeridad y una firme política de contención de gastos en la red de distribución o en los alquileres de los puntos de venta.

Esta filosofía fundacional, unida a la voluntad inicial de expansión, fue la semilla de Knack Men, que abrió su primer establecimiento en Madrid en



CON SÓLO 10 AÑOS DE TRAYECTORIA, KNACK MEN ES YA UN REFERENTE ^ DE LA ALTA SASTRERÍA EN ESPAÑA.

2003. Desde entonces, la compañía ha crecido a un ritmo constante, a razón de una tienda por año, hasta convertirse en un emblema de la alta sastrería española. "Es la acción, y no la idea, lo que diferencia a un emprendedor de un mero pensador". Por ello, González-Barros no ceja en su lucha para hacer realidad los retos que se plantea. Ya desde pequeño, con 14 años, el empresario compraba y vendía acciones en bolsa, desde el colegio, mientras estudiaba. Un emprendedor precoz que no descarta implantar su modelo de negocio en ciudades cosmopolitas como Londres, París o Nueva York, posibles plataformas de internacionalización de su compañía.

"Si me preguntan qué puede ofrecer Knack Men al mercado, lo tengo claro: mejores trajes y mejor ropa que los demás. Nuestra apuesta por la excelencia ha sido y es el origen de la empresa". Así de contundente se muestra González-Barros, que considera que la innovación es fundamental para todo negocio, incluso en uno tan tradicional como la sastrería. "Siempre debemos reinventarnos. Puede ser en las tendencias, en los gustos de los clientes... Eso sí, sin perder el espíritu que te define".

González-Barros resume su modo de entender su profesión evocando las palabras de un gran creador. "Podría recordar la frase que se pone en boca de Picasso cuando le preguntaron: 'Maestro, y ¿usted qué opina de la



ATRÁPALO TIENE MÁS DE SEIS MILLONES DE USUARIOS REGISTRADOS. ^

inspiración?'. A lo que Picasso responde: 'La inspiración está muy bien, pero ¡te tiene que coger trabajando!'. Hay que trabajar y esforzarse. Con esos ingredientes será más fácil alcanzar el éxito soñado".

Atrápalo: nadar a contracorriente

Manuel Roca, creador y director general de Atrápalo (www.atrapalo.com), defiende la inteligencia práctica como método para llevar a buen puerto una empresa. Atrápalo es una agencia online de viajes y actividades para el tiempo libre al mejor precio, desde cruceros o escapadas de fin de semana a entradas para el teatro o reservas en restaurantes. La empresa nació de una conversación

> "Hay que reciclarse. Si no, el fracaso está casi asegurado"

de bar entre cuatro amigos en 1999. Estos emprendedores volcaron en una servilleta ideas de posibles proyectos vinculados a Internet y finalmente apostaron por la que era más viable y tenía más oportunidades. Todo ello, a las puertas de la explosión de la burbuja de las puntocom y enfrentándose a las constantes negativas del capital privado. Sin embargo, tan sólo unos meses después, y combinando las horas que dedicaban a su proyecto con sus respectivos empleos, Atrápalo vio la luz.

No fue un proceso fácil, como no lo ha sido la continuación del proyecto, a pesar de sus buenos resultados. "Hay momentos de crisis en los que no ves un futuro ni un horizonte en lo que estás haciendo –reflexiona Roca–. Tengo claro que la constancia y la entrega son las claves para que la suerte exista y el sueño se cumpla".

La compañía arrancó en el año 2000 con un total de cuatro personas –los cuatro fundadores – y finalizó el ejercicio con un equipo de 10. A día de hoy, Atrápalo cuenta con 350 empleados, que tienen una edad media de 28 años. Para su director general, una de las claves del éxito de la compañía es precisamente el equipo que la hace posible, entregado y proactivo; adjetivos que también definen la trayectoria profesional de Roca. Economista de formación, el emprendedor comenzó a trabajar en la empresa de materiales de construcción de su padre, llevando la contabilidad a los 18 años. Tras terminar la carrera, pasó temporadas en Londres y trabajó durante años en varias compañías bancarias.

Roca dirige hoy el portal online de referencia del ocio en España, con más de seis millones de usuarios registrados. En 2009, Atrápalo aterrizó en Italia y América Latina, un mercado que supone una oportunidad de negocio tanto por el perfil de usuario potencial como por el contexto económico. Actualmente, Atrápalo está presente en Chile, Brasil, Colombia y Perú, y trabaja en nuevos acuerdos de colaboración para ampliar su oferta de productos y servicios.

Para Roca, además de diseñar un proyecto interesante y rentable, es fundamental formarse. "Hay que actualizarse, reciclarse y enriquecer el bagaje adquirido. Si no, el fracaso está casi asegurado, por mucho que la suerte juegue a tu favor".



Teresa Perales es una de las exponentes del deporte español. Ganadora de 22 medallas en los juegos paralímpicos, encara el día a día con una amplia y contagiosa sonrisa. La nadadora española personifica la constancia y el afán de superación, valores que ha puesto en práctica en las cuatro citas olímpicas en las que ha participado. Río de Janeiro 2016 es su próximo destino y, hasta entonces, su lema será el mismo que la ha acompañado durante toda su trayectoria: "Querer es poder".



PERALES SE ENORGULLECE DE SU ÚLTIMO ORO, OBTENIDO . EN LONDRES 2012. www.paralimpicos.es

SU ÉXITO DEPORTIVO HA REVOLUCIONADO EL PARALIMPISMO ESPAÑOL. ^

Un espíritu enérgico que bebe del éxito y una experiencia vital marcada por la superación. Teresa Perales convive con la silla de ruedas desde los 19 años, tras sufrir una neuropatía que le cambió la vida y que, contrariamente a lo que se podría pensar, le brindó la oportunidad de convertirse en un referente internacional. Y es que su limitación física pasa a un segundo plano cuando se refiere a su condición de nadadora de élite. Perales ha conseguido un medallero insólito para una mujer que se lanzó profesionalmente a la piscina con casi 20 años. Anteriormente había vestido kimono, pero el karate nunca la hizo destacar, ni en resultados ni en satisfacción personal. "Me senté en la silla de ruedas y empecé a nadar. Me sentía diferente: libre".

Mujer, madre, fisioterapeuta y experta en coaching profesional y deportivo. Todo ello, combinado con el deporte que la ha hecho mundialmente conocida. Tan sólo dos años después de empezar a competir en la selección paralímpica de natación consiguió su primera medalla en unos juegos. Ahora, poco más de una década después, tiene en su haber 22 metales, los mismos que Michael Phelps, con quien

los medios de comunicación no pueden evitar establecer paralelismos. Un recorrido espectacular que consolida a Perales como una de las deportistas españolas de más éxito internacional.

El trayecto se inició en los Juegos Olímpicos de Sydney del año 2000, en los que consiguió una medalla de plata y cuatro bronces. En Atenas 2004, sorprendió con sus primeros dos oros, además de una plata y tres bronces. De Pekín 2008 regresó a España con el mejor resultado que ha obtenido en conjunto: tres oros, una plata, un bronce y dos récords mundiales. Y en las últimas olimpiadas, en Londres 2012, su medallero creció todavía más con un oro, tres platas y dos bronces. De estos últimos juegos, Perales destaca que vivió una ebullición de sentimientos: "No fueron los más emocionantes, pero sí los más emocionales". Recuerda su dureza, el cansancio físico extremo –entrenó los siete días de la semana, descansando únicamente dos tardes-, y el gran esfuerzo que hizo para sobreponerse en la competición. "Viví una lucha continua entre mi cuerpo y mi cabeza. Mi mente me animaba a seguir, pero mi cuerpo

no reaccionaba, no podía más. Gané las medallas gracias a mi capacidad interior". Perales también se refiere a estos juegos como los de la "normalización" y, aunque no le gusta usar este término, reconoce que por primera vez se han equiparado el deporte olímpico y el paralímpico.

La Phelps española

"El esfuerzo no es sólo físico, sino mental. Conlleva dejar muchas cosas atrás y estar decidido a luchar por tu sueño", comenta la deportista. Al recordar cuáles fueron sus estímulos para afrontar la competición londinense, Perales los resume en uno muy maternal: regalar un oro a su hijo de dos años.

Su éxito responde al tesón y a un alto nivel de autoexigencia. "Trabajar sin cesar, pese a la fatiga, para conseguir mi objetivo. Es una sensación que me hace sentir feliz porque implica superación". Es este espíritu el que permite que la idea de abandonar la natación no esté entre sus planes. A pesar de habérselo planteado al finalizar los Juegos de Atenas, hace casi 10 años, Teresa ya tiene la vista puesta en Río de Janeiro 2016. Quiere seguir demostrando y alimentando su estilo de vida, basado en lo que ella define como "la dedicación a buscar algo que quieres y encontrarlo. La constancia y la superación diaria de retos". O lo que es lo mismo: el esfuerzo.

De todos los homenajes y reconocimientos que ha recibido, especialmente tras su paso por Londres, Perales destaca la Gran Cruz del Mérito Deportivo, otorgada por el Consejo de Ministros por primera vez a un deportista paralímpico. "Es un logro histórico para el paralimpismo español que constata que se ha superado una barrera". Igual que este reconocimiento, Perales considera que la comparación con Michael Phelps, símil que comenzó cuando la deportista igualó el medallero del americano, simboliza que las limitaciones físicas son cada vez menos visibles. Sin embargo, la nadadora no puede evitar bromear: "Él es el tiburón de Baltimore y yo, la sirenita española".

"No me canso de intentar cambiar la forma en que la gente me mira, aunque he notado mucha diferencia desde que empecé a nadar". Y es que el deporte ha ido transformando los gestos de compasión de quienes la veían en silla de ruedas por un trato que obvia la diferencia física. "La lástima es lo que más cuesta cambiar en la mentalidad de la gente".

> Perales tiene la vista puesta en Río de Janeiro 2016



PERALES DEDICA SUS HORAS FUERA DE LA PISCINA A TRANSMITIR SU LEMA: "QUERER ES PODER". ^

La comparación con Phelps es un hito histórico para el paralimpismo español

Optimismo para todos los públicos

Igual que la vida de Perales cambió en la piscina, la nadadora trabaja sin descanso para transformar su alrededor. Por ello aprovecha su notoriedad pública para difundir un mensaje clave: tener metas ambiciosas es posible, a pesar de las limitaciones físicas o mentales. Lo hace a través de multitud de conferencias, charlas y sesiones de *coaching* para todo tipo de públicos: empresas, instituciones, asociaciones y colegios, entre otros. Ante todos ellos, Perales desnuda su alma y cuenta su experiencia. Con su trayectoria, prueba que siempre hay un modo optimista de afrontar las circunstancias negativas de la vida.

Este tipo de encuentros cambia, en opinión de Perales, la visión de los asistentes. "El público se implica en el discurso. Se da cuenta de que adoptar una actitud optimista es siempre positivo y la forma más eficiente de enfrentarse a la vida". Es precisamente este cambio de perspectiva en los asistentes, a veces instantáneo, el que retroalimenta la motivación de Perales y la anima a seguir trabajando para difundir su mensaje de esperanza.

"La vida hay que intentarla, hay que provocarla", afirma rotundamente Perales. "Podría haber decidido no reaccionar al quedarme en una silla de ruedas. Sin embargo, opté por creer que tenía el mismo derecho que los demás a comerme el mundo. Las personas que se encuentran con un cambio como el mío tienen que elegir querer vivir mejor. Ser feliz depende de uno mismo".



LA SONRISA DE PERALES MUESTRA SU OPTIMISMO VITAL. ^



COOLHUNTING

Minimizar el riesgo, invertir sobre seguro

Ni siquiera abrir una cafetería en Barcelona, una de las ciudades con mayor número de establecimientos per cápita de este tipo, es un acto casual. Para que un negocio funcione, y funcione de verdad, es importante saber qué quiere el público. Antes de poner en marcha una empresa, son muchos los que deciden contratar los servicios de compañías especializadas en estudiar las tendencias. Se trata de saber qué se lleva, qué se compra, qué se vende y qué se mueve en los lugares más punteros del mundo. Detectar las modas y acertar antes de empezar. O lo que es lo mismo: cazar tendencias, profesión que se denomina *coolhunting* y que cada vez más es una herramienta sin la que muchas empresas no podrían funcionar.

La pregunta clave: ¿Qué quiere el consumidor?

WGSN es una de las empresas de *coolhunting* más reconocidas en el mundo. Cuenta con los cazadores de tendencias más cotizados en el ámbito internacional y se dedica a analizar y predecir macrotendencias para compañías de diferentes sectores. Isabel Mesa, responsable de la compañía en España y Portugal, viaja constantemente y se reúne a diario con los máximos responsables de las empresas

que contratan sus servicios, así como con los expertos de su equipo que analizan la sociedad, el mercado y las tendencias. Mesa resume la rentabilidad de su profesión de forma categórica: "Conocer las tendencias permite a las empresas maximizar su productividad y beneficios. Se trata de dar capacidad de reacción a nuestros clientes".

La función de WGSN es ayudar a las compañías a conocer cuáles son las tendencias globales y, por lo tanto, a reducir el riesgo en la toma de decisiones. Información detallada fruto de un análisis exhaustivo para valorar las posibilidades reales de éxito. "WGSN es utilizada por profesionales del diseño pero también por un gran número de responsables de *retail* y *visual merchandisers*, equipos de marketing y altos ejecutivos", puntualiza Mesa.

Los análisis que aportan empresas como WGSN adquieren cada vez mayor relevancia para las compañías, que buscan llegar a un público más amplio y, en muchas ocasiones, traspasar fronteras. En estos casos, el *coolhunting* desempeña un papel fundamental, ya que alcanzar el éxito global está mucho más cerca si se sabe lo que triunfa en el resto del mundo.

LOS NEGOCIOS BUSCAN OFRECER SENSACIONES ÚNICAS A SUS CLIENTES PARA DIFERENCIARSE DE LA COMPETENCIA.





DE NADAL VIVE DEL CONSTANTE ANÁLISIS DE LO QUE OCURRE A SU ALREDEDOR. ^

Así lo ratifica Clara de Nadal Trias, coolhunter afincada en Londres desde 2012 tras decidir que debía internacionalizar su carrera. "La moda es mucho más que ropa. Es cultura, es arte, es industria, es mercado. No es sólo lo que uno lleva puesto. Es vida", reflexiona. "Las tendencias preceden a la moda y tienen una vida de cuatro años. Los coolhunters predecimos y establecemos las tendencias, así que si una empresa las conoce y sabe qué es lo que estará de moda, contará con información privilegiada que la conducirá más fácilmente al éxito de su negocio o producto. Podríamos decir, salvando las distancias, que somos visionarios".

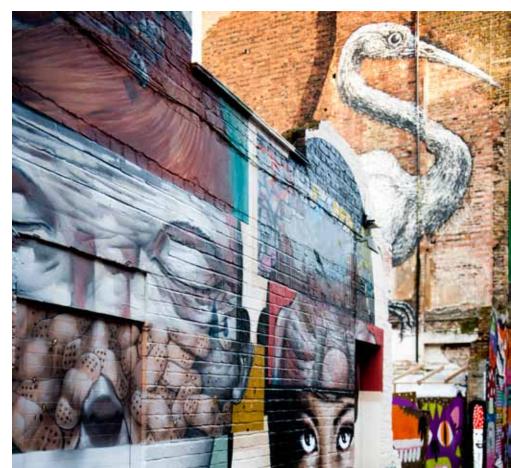
Cómo prever el futuro

De la mano de De Nadal, uno descubre los rincones menos tópicos de la capital británica. Y es que en eso consiste precisamente su trabajo: escrutar cualquier novedad que pueda convertirse en objeto, lugar o situación de culto para el público general. La coolhunter pasea por su Londres secreto y aprovecha en primera persona todas las oportunidades que le brinda una de las ciudades más cosmopolitas del mundo, como degustar el mejor fish&chips o perderse entre sombreros de segunda mano. Aunque lo que verdaderamente le cautiva es que Londres le permite realizar el sueño de convertirse en un referente internacional en el áspero mundo de la moda.

"Es una lucha diaria y has de demostrar en todo momento lo que vales. Aunque existe la fortuna, somos dueños de nuestros actos. Si no te arriesgas, no consigues nada", asegura apasionada. "Nunca he sentido ganas de rendirme. Soy muy tozuda y sé bien lo que quiero".

De Nadal entró en este mundo por testarudez. Vio un jersey del diseñador Josep Abril en una tienda y decidió que quería trabajar con él. "Le pedí trabajo cada semana... ¡Durante un año!", recuerda riendo, "y al final le conocí en una edición de la feria Bread & Butter. Me presenté por la cara y le dije 'soy la que te persigue'". Pero, cuidado, no hay cuento de hadas en esta historia, o al menos no totalmente. Porque Abril le dijo que debía formarse en el mundo de la moda si quería trabajo. Y así lo hizo. Se licenció en Periodismo y estudió Moda en la Central Saint Martins de Londres, donde descubrió su verdadera vocación. "Acudí a la conferencia de un coolhunter y me quedé prendada", recuerda, "parecía que estaba hablando de mí".

EL CLASICISMO ESTRUCTURAL DE LA CAPITAL BRITÁNICA SE COMBINA CON LAS MANIFESTACIONES ARTÍSTICAS MÁS SORPRENDENTES.







LONDRES DESTILA DISEÑO POR TODOS SUS POROS.

De Nadal terminó trabajando con Josep Abril durante siete años, y otro año más con Custo Barcelona. Ahora, además de coolhunter, tiene su propia web (www.muymia.com), en la que analiza las tendencias y anticipa lo que sucederá. "Las empresas necesitan una información muy completa e internacional. Los estudios de tendencias se hacen sobre todo tipo de aspectos, no solamente de moda, que es el ámbito en el que se suele pensar cuando se habla de coolhunting", comenta De Nadal.

"El método de trabajo es muy complejo, se crean paneles en el que se utilizan multitud de fotos de todos lugares -por eso De Nadal dedica gran parte del día a pasear sin descanso por las calles— y estudiamos los looks al detalle. Entonces decidimos qué es tendencia, qué es lo que se lleva y qué es lo que se llevará. No solamente en la ropa -insiste-, también en los gustos de la gente, en los muebles de las casas, en las formas de las tazas de café, en las lámparas, en los coches, ¡hasta en los restaurantes!". En definitiva, De Nadal resume las cualidades de un coolhunter en pocas palabras: "No es que veamos más, es que miramos diferente, leemos entre líneas y sacamos conclusiones. Sabemos leer la calle, la sociedad".

Londres es visual, una ciudad clásica, de líneas arquitectónicas limpias, atestada de locales insólitos como el Rapha, un club ciclista en el que te puedes tomar un café, cortar el pelo o leer el periódico. Y todo, bajo un diseño glorioso. Después de varios años siendo East London el *must* de la ciudad, parece que ahora el Soho vuelve a escalar posiciones. Lo confirma De Nadal, que revela las tiendas y los locales de comida en los que uno no puede faltar si quiere disfrutar de un buen brunch, como el The Breakfast Club, o cerca, la Mrs. Kibble's Olde Sweet Shoppe, que vende caramelos artesanos que se comen con los ojos. Diseño hasta en los dulces. Una ciudad cosmopolita que emana diseño. El escenario ideal para que un coolhunter pueda llevar su profesión a límites insospechados.



BRICK LANE, NUEVO BARRIO DE MODA DE LONDRES Y ESCAPARATE ^ INTERNACIONAL DE LA MODERNIDAD.



TOTÓN COMELLA INNOVA CONSTANTEMENTE SIN PERDER SU PERSONALIDAD. ^

TCN: expansión sin perder la esencia

Que una marca de ropa interior se convierta en un referente en el mundo de la moda tiene que esconder un secreto. Totón Comella, fundadora y creadora artística de TCN, lo revela: "Siempre hemos querido tener nuestra esencia, no somos un producto de temporada, algo que pasa. Nos hemos dedicado a crear una marca basada en la esencia, en nuestro espíritu". Comella admite que muchos clientes les piden ir más allá, hacer ropa de noche, de hombre... Pero TCN se niega. "Tenemos que mantener nuestra alma, mimarla. Ese es el secreto".

TCN nació en un piso de Barcelona en la década de los 80, en los 90 expandió su dominio y el diseño rompedor en ropa interior y de baño y a principios de siglo se erigió en marca de referencia en el mercado europeo. Desde hace años, es también reconocida por sus colecciones de *prêt-à-porter*, trabajos que aúnan magistralmente comodidad y elegancia. Comella siempre quiso que TCN fuera "marca de tendencia". Para

ello, esta empresaria jamás ha dejado de fijarse en lo que sucede fuera.

"Tenemos una red muy extensa que nos informa de todo. No sólo cazadores de tendencias, también contamos con la ayuda de clientes, familiares, amigos... Todo lo que nos aportan nos sirve para innovar".

Comella admite cierto temor a perder la identidad ante la gran avalancha de información disponible. Con todo, es consciente de que "la clave está en vender fuera, en la internacionalización de la empresa". Por eso, y tras afianzar

"El secreto es mimar nuestra marca"

las bases de TCN en Europa, está preparando ya el desembarco en América y Asia. "TCN siempre ha sido algo complejo, nos gusta el lujo sin ostentación, sin vulgaridad. Nuestro secreto está en nuestra esencia, y no podemos perderla".



Castañer: reinventarse para llegar a medio mundo

La historia de Castañer es un cuento de desafíos. La empresa nació en 1927 como fabricante de alpargatas de esparto (espardenyes, en catalán) y tuvo que reinventarse para no morir. El cambio llegó a finales de los 60, cuando Yves Saint Laurent le encargó la primera alpargata con cuña de la historia. Del campo a la pasarela de París, ¡casi nada!

Esta colaboración puntual con uno de los buques insignia de la moda internacional supuso el punto de inflexión decisivo para la marca y el principio de la seducción a otros gurús de la moda como Hermès, Louis Vuitton u Oscar de la Renta. A día de hoy, Castañer es líder en el sector de la alpargata de moda, con Italia y Japón como principales mercados y presencia en 35 países.

Esta consolidación responde a una obsesión muy sana por la innovación.

> "Tenemos un equipo dedicado a investigar las tendencias"





UNA DE LAS CLAVES DEL ÉXITO DE CASTAÑER ES LA COMBINACIÓN DE TRADICIÓN E INNOVACIÓN. ^

Así lo confirma Rafael Castañer, miembro de la saga, responsable de la colección de hombre de Castañer y parte del equipo creativo de la empresa: "El diseño es esencial para nosotros. Tenemos un equipo dedicado en exclusiva a investigar las tendencias".

Los creativos del negocio familiar viajan continuamente para buscar la inspiración. "Vamos a París, Milán, Madrid, Tokio y Nueva York -comentapero no diré los sitios concretos para no dar pistas a nuestros competidores", revela Castañer entre bromas. La

compañía también escucha a los clientes y se inspira en las ferias, las revistas de moda y, cómo no, en los coolhunters. Quizás por ello Castañer apuesta desde hace varias temporadas por un concepto a priori tan insólito como las alpargatas de invierno, un calzado urbano, adecuado incluso para noches gélidas, que ya ha triunfado en las pasarelas y calles de medio mundo.

"Hay que trabajar a diario para adaptarse a lo nuevo. Es importante no perder ni un segundo. Nuestro secreto es no parar de trabajar".



Inconformista, inocente y pasional son tres de los rasgos que mejor definen a Tadeo, el protagonista de la exitosa película *Las aventuras de Tadeo Jones*. La lucha por cumplir un sueño aparentemente disparatado convierte a esta figura anónima en un arqueólogo que vive una experiencia única. Un personaje cotidiano que comparte muchos valores con su creador, **Enrique Gato**, un apasionado de la animación. Tras más de una década trabajando en el proyecto, en 2012 se estrenó este largometraje, que ha marcado un punto de inflexión en el género de la animación en España.

ENRIQUE GATO

Un sueño hecho cine



Su carta de presentación habla por sí misma. Semanas y semanas en la cartelera de las salas de cine españolas, distribuida en medio centenar de países y la película de animación española más taquillera de la historia. Las aventuras de Tadeo Jones es el resultado de un largo camino iniciado por Enrique Gato, ingeniero informático de formación que, como su personaje, decidió apostar por su verdadera pasión y tirar adelante un proyecto vital que le ha catapultado como uno de los grandes directores de cine de España.

Más de una década de entrega absoluta resume el trabajo de Enrique Gato en esta película, desde que decidió dejar un puesto de trabajo fijo como animador de videojuegos en una empresa puntera para lanzarse de lleno a un viaje del que no había final escrito. Quería vencer las limitaciones que sentía en su profesión y unir dos ámbitos que le apasionan: la tecnología y el arte. "Sentía que lo que me gustaba de verdad era la narrativa, contar historias. Trabajar más

los personajes en el ámbito emocional, crear imágenes que fueran más allá de un personaje corriendo, andando o saltando".

Tadeo Jones, personaje que nació en la mente de Gato, no era al principio más que una figura para pruebas de animación. Pero este esbozo inicial se convirtió, tras 12 meses de intenso trabajo, en un primer corto de nueve minutos, pieza que en 2006 consiguió un Goya y más de 60 premios nacionales e internacionales. Un trabajo sorprendente que lo convirtió en el cortometraje de animación más premiado del cine español. Este éxito, así como la voluntad de Enrique Gato de seguir creciendo, animó al equipo a continuar trabajando para mejorar la calidad técnica y artística del proyecto. En 2007, finalizaron Tadeo Jones y el sótano maldito, corto de 18 minutos con el que repitieron resultado y consiguieron de nuevo un Goya, además de otros 30 galardones.

"El segundo corto fue el de transición. Vimos que podíamos empezar a soñar con una película. Demostramos que podíamos subir el listón y hacer un trabajo de una calidad visual mucho más cercana a la que requiere una película. Por otro lado, queríamos empezar a evolucionar la parte técnica". Y es que a pesar de que el equipo era casi el mismo, el objetivo consistía en profesionalizar el trabajo, funcionar como si de un estudio de verdad se tratara. Organizar la información, establecer normas para que todo funcionara engrasado y crear una base tecnológica fuerte.

Una fábula universal apta para todos los públicos

La solidez de estos cimientos son, para Gato, la razón del éxito de la tercera fase del proyecto: Las aventuras de Tadeo Jones, largometraje en 3D que llegó a las salas españolas en verano de 2012. Se trata de una historia que, pese a nacer como parodia del famoso e infalible Indiana Jones, presenta a un personaje totalmente diferente. Un albañil que desde pequeño sueña con ser arqueólogo y un giro de la vida le brinda la oportunidad de viajar en una expedición arqueológica a Perú.

Tadeo no es un personaje atractivo y consagrado previamente. "Precisamente que Tadeo parta de un punto tan normal, alguien que simplemente tiene un sueño



GATO AÚNA EN SU ESTUDIO TECNOLOGÍA Y ARTE, SUS DOS PASIONES.^

y hace todo lo posible por alcanzarlo, permite que la gente empatice totalmente con él". Una narración universal que, como una fábula, tiene una moraleja clara, dirigida a toda la sociedad. Un canto a la libertad, cuya letra recuerda que superar las limitaciones es posible pero que requiere estar dispuesto a luchar con un arma poderosa y al alcance de todos: el propio esfuerzo. En definitiva, un relato de esperanza que reproduce la trayectoria personal de su creador. "Lanzamos el mensaje de que puedes alcanzar un sueño, si realmente trabajas para ello. Se puede aplicar a nosotros: hemos conseguido hacer la película y ahora tenemos dos más a la vista. Es un sueño cumplidísimo".

Un reto conseguido que, como el propio Gato no se cansa de repetir, requiere además de entrega y esfuerzo, entusiasmo. Una pasión que para el director, tras más de una década de trabajo, lejos de minimizarse, sigue creciendo. "El mundo de la animación por ordenador combina las dos cosas que más me gustan en la vida: la tecnología y el arte. Me apasiona y, lejos de quemarme o desencantarme, cada vez me gusta más, porque no deja de evolucionar, es un proceso infinito".

La animación vive en constante ebullición y es fundamental estar al día, porque la tecnología resulta esencial durante el proceso creativo. "Siempre queremos mejorar nuestro último trabajo. En cada proyecto buscamos más recursos tecnológicos para que los artistas sólo deban centrarse en su campo". El propio Tadeo y su evolución desde el primer corto hasta ahora, en el largometraje, son una buena prueba de ello. En la actual fase de madurez, Tadeo es un personaje más real, con más capacidad de movimiento y de acción y vive experiencias en localizaciones mucho más elaboradas. La clave de esta transformación es la apuesta por la innovación. Es el propio Gato quien supervisa todo el proceso de desarrollo, creando sistemas tecnológicos que aportan más libertad al equipo artístico. "Entiendo el lenguaje técnico y el artístico, y los conecto fácilmente".

200 personas con un mismo propósito

Técnicos y artistas, unidos en un mismo proyecto. Más de 200 personas trabajando en la película, liderados por un director de orquesta apasionado

➤ Tadeo Jones ha llegado a las salas de cine de medio centenar de países

que, según su propio equipo, hace que el trabajo sea cómodo y divertido. "Enrique es el primero en llegar y el último en irse", asegura Miguel Alaninos, veterano del sector que destaca la capacidad de trabajo de Gato. "Es muy bonito trabajar con Enrique, es muy generoso". Gato tiene claro que la filosofía general del estudio es -y debe seguir siendoescuchar a todo el mundo, uno de los retos alcanzados de los que más se enorqullece. "Parto de la idea de que cualquiera que da una opinión lo hace porque piensa que ese detalle va a mejorar la película. Luego puede estar equivocado, pero se le escucha". En opinión de Gato, ocupar un cargo de responsabilidad no implica tener siempre la verdad, sino ser capaz de exprimir las ideas de los demás. "En España muchas veces carecemos

de liderazgo. Como director debes esforzarte para generar un ambiente creativo. No imponer tu punto de vista, sino animar a tu equipo para que genere ideas y decirles: ¡soltádmelas!".

Tadeo y su vuelta al mundo

Entre todos, y tras años de dedicación, han hecho de Tadeo un personaje querido en los cinco continentes. Además de la excelente aceptación de la película en España, Las aventuras de Tadeo Jones se ha distribuido en más de 30 países. Un recorrido mundial para una historia universal de superación respaldada por una calidad técnica y artística de alto nivel que, para muchos, ha transformado el cine español. Gato, sin embargo, no comparte esta idea: "La revolución de nuestro cine pasa por abrir el abanico de películas que podemos ofrecer y buscar éxitos comerciales, porque esto es un negocio. En los últimos años en España se hace todo

tipo de cine, y de gran calidad. Esta es la verdadera revolución del cine español".

Revolucionario o no, lo cierto es que el largometraje dirigido por Gato ha dado la vuelta al mundo, proyectándose en salas de Europa, América Latina o China. En el gigante asiático –en el que solamente se proyectan unas 30 películas extranjeras al año- es la primera vez que una película española vive un estreno masivo, y el cartel de Las aventuras de Tadeo Jones ha compartido protagonismo con grandes superproducciones como Batman o Spiderman.

A pesar de estar lejos de los grandes estudios de animación americanos, que cuentan con presupuestos infinitamente mayores, el recorrido de la película de Gato prueba que un proyecto a priori minoritario puede alcanzar un resultado excelente si se trabaja con entusiasmo y perseverancia. Pero, quizás, la mejor prueba de que todo es posible la encontramos en la constancia del propio Gato, un joven de Valladolid que ha dedicado más de una década a alcanzar su sueño. Ahora, lejos de descansar, ya está inmerso en una nueva película y en la segunda entrega de Tadeo Jones.

"Debes esforzarte para generar un ambiente creativo. No imponer tu punto de vista, sino animar a tu equipo para que genere ideas"

EL EQUIPO SE REÚNE A DIARIO PARA REVISAR EL TRABAJO REALIZADO Y APORTAR NUEVAS IDEAS. -







INFORME DE GESTIÓN

ACTIVIDAD INDUSTRIAL	86
ACTIVIDAD COMERCIAL	94
MARCA Y PRODUCTO	104
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	114
RECURSOS HUMANOS	120
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	126
RELACIONES GUBERNAMENTALES E INSTITUCIONALES	132
GOBIERNO CORPORATIVO	136
ACTIVIDAD FINANCIERA	142





3.1 ACTIVIDAD INDUSTRIAL

"Creatividad es pensar en nuevas ideas. Innovación es hacer cosas nuevas"

(Theodore Levitt)





^ VISTA AÉREA DE LA PLANTA DE SEAT EN MARTORELL.

/ PRODUCCIÓN

La producción de la planta de Martorell en 2012 (377.343 automóviles) creció un 6,8% gracias al Audi Q3 y al inicio de la fabricación de la tercera generación del León en septiembre, un proyecto que representó una inversión global de 800 millones de euros, principalmente destinados al desarrollo del vehículo y a la renovación de la planta. Entre las principales novedades, destaca la nueva plataforma modular transversal (MQB), una de las últimas tecnologías del Grupo Volkswagen, que permite reducir significativamente el tiempo de fabricación y aumentar la flexibilidad del proceso. Además, para asegurar los más altos niveles de precisión y calidad, SEAT introdujo tecnologías de última generación, como la soldadura y la medición por láser y plasma o la estampación en caliente.

PRODUCCIÓN EN LA FÁBRICA DE MARTORELL (UNIDADES)

	2012	2011	VARIACIÓN	
			Absoluta	%
Modelos SEAT	270.514	333.807	(63.293)	(19,0)
Ibiza	100.405	102.839	(2.434)	(2,4)
Ibiza SC	38.709	47.607	(8.898)	(18,7)
Ibiza ST	21.773	40.737	(18.964)	(46,6)
Altea	7.663	13.564	(5.901)	(43,5)
Altea XL	17.639	26.656	(9.017)	(33,8)
Altea Freetrack	2.176	2.109	67	3,2
León	71.295	80.736	(9.441)	(11,7)
Exeo	3.289	6.280	(2.991)	(47,6)
Exeo ST	7.565	13.279	(5.714)	(43,0)
Modelos Audi	106.829	19.613	87.216	_
Q3	106.829	19.613	87.216	_
Total producción (*)	377.343	353.420	23.923	6,8

^(*) En 2012 y 2011 no se incluyen 50.802 y 19.129 vehículos SEAT producidos en otras fábricas del Grupo Volkswagen, respectivamente.

Lejos de Martorell, en 2012 se inició la producción del Mii 5 puertas en Bratislava (Eslovaquia) y de la cuarta generación del Toledo en Mladá Boleslav (República Checa). Ambos modelos se añadieron a la fabricación del Mii 3 puertas, también en Eslovaquia, y del Alhambra en Palmela (Portugal).

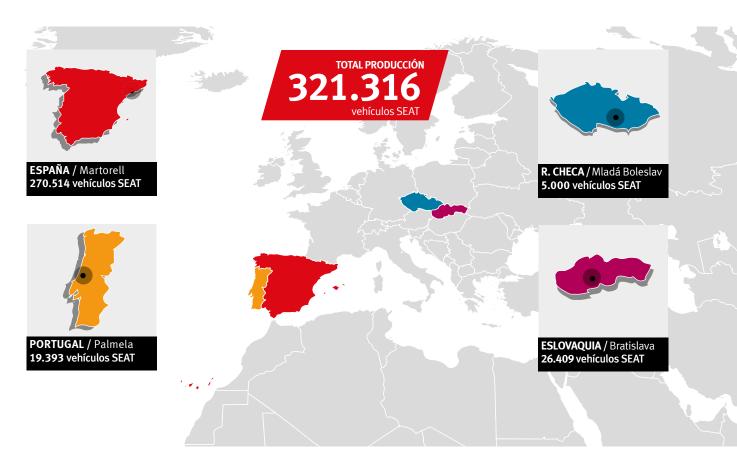
Siguiendo el lema "Nos apasiona la perfección", a lo largo de 2012 se impulsaron múltiples acciones para convertir a Martorell en una de las mejores fábricas del Grupo Volkswagen. En febrero, se iniciaron las obras de unión de los Talleres 8 y 10 con el Taller 12 a fin de aplicar el nuevo proceso logístico NLK, y así disponer de una superficie de 7.500 m² que funciona como "supermercado" suministrador de todos los componentes necesarios para los modelos de cada línea. Esta medida forma parte del Sistema de Producción SEAT (SPS), implantado en 2007 y que se concreta en la filosofía denominada Fabricación Lean, cuyo propósito es acabar con las ineficiencias en el proceso productivo, reducir los tiempos de fabricación y aumentar la calidad. El sistema informático LEC, aplicado a partir de abril, para el control de fugas y energía en la climatización de la planta de Martorell se enmarca en la misma estrategia.

Para favorecer la movilidad y la seguridad de los empleados, en mayo se estrenaron unas aceras más anchas en el área de Montaje y en junio, un hangar exclusivo para ambulancias. El mes siguiente se puso en marcha el nuevo almacén de carrocerías, que incorpora tecnologías como el control por ultrasonidos y desarrolla la medición in-line por fonometría. En octubre, entraron en servicio en el Taller 2 cuatro unidades de vehículos autoguiados para transportar los contenedores de capó y portón del Audi Q3 y se introdujo en el Taller 10 la nueva línea Ideal ML2 de Montaje, destinada al nuevo León, que incorpora plataformas regulables en altura, lo que permite trabajar con más comodidad y menos riesgos.

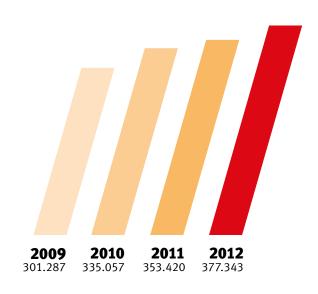
En el capítulo de Logística, destaca el incremento del tráfico de vehículos por vía marítima en el Puerto de Barcelona. Asimismo, los flujos internos de la fábrica de Martorell se mejoraron

> En 2012, la fábrica de Martorell volvió a incrementar su producción respecto al año anterior

/ PLANTAS DE PRODUCCIÓN DE MODELOS SEAT EN EL GRUPO VOLKSWAGEN



PRODUCCIÓN EN LA FÁBRICA DE MARTORELL (UNIDADES)



implantando los suministros "en limpio" hacia los talleres de Montaje y ampliando de dos a cuatro carriles la capacidad de la calle Sur del Taller 12. Por otra parte, se eliminaron los cruces de suministros internos (tractoras/plataformas) con los externos (proveedores exteriores, camiones *just in time/just in sequence*).

La BUB (Business Unit Barcelona) de Zona Franca siguió con la aplicación del SPS. En febrero, el taller de Chapistería se modernizó para acometer la fabricación de todos los elementos móviles del nuevo León (puertas, capó, portón, largueros y montantes) y empezó a utilizar un vehículo

autoguiado para suministrar los *kits* de aprovisionamiento a las instalaciones de este modelo. La planta también adoptó tecnologías de vanguardia, como la estampación de aluminio y la estampación en caliente con corte por láser. De este modo, la BUB alcanzó en 2012 una producción total de 49 millones de piezas y conjuntos.

La factoría de Gearbox, en el Prat de Llobregat, prosiguió su proceso de transformación para optimizar el flujo de material, aumentar la flexibilidad y la eficiencia y mejorar el entorno de trabajo. Su compromiso con el medio ambiente y el fomento de las prácticas sostenibles le valió la obtención del certificado de excelencia ambiental EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*), un sello de referencia en Europa. Las mejoras introducidas en la planta permitieron situar su producción en 608.640 cajas de cambios.

Detrás de cada una de estas iniciativas está la acción de la plantilla. Para ejecutar con éxito el Sistema de Producción (SPS) se introdujeron estándares que indican cómo realizar un determinado trabajo o proceso. Ejemplos de ello son la Sala Profi, un espacio donde los operarios aprenden y perfeccionan las técnicas de trabajo, así como profundizar en la mejora de la Hoja de Operación Estándar, que describe los pasos necesarios para realizar los procesos con la máxima calidad, y en la Gestión Visual, que permite tener perfectamente señalizados los útiles y herramientas. También se inició una acción formativa dirigida a toda la plantilla de las áreas de Producción y Calidad ("Productividad, Calidad y Equipo. Nos apasiona la perfección") con el objetivo de comprender y utilizar la metodología del SPS, trabajar en equipo y entender el papel fundamental de la comunicación entre las personas y la importancia de cuidar los detalles en los productos y procesos.



^^ PROCESO PRODUCTIVO DE LOS MODELOS SEAT.



/ CALIDAD

NUEVO MODELO LEÓN DE LA GAMA SEAT. ~

SEAT dispone de un Sistema de Gestión de Calidad activo, orientado a los clientes y a la eficiencia de los procesos. Este sistema asegura el éxito de la empresa a largo plazo, ya que el desarrollo de un alto grado de calidad en sus productos le permite disponer de una herramienta esencial para superar a sus competidores.

El lanzamiento del nuevo León supone un punto de inflexión para SEAT. Los exhaustivos controles de calidad aplicados, desde las primeras fases del proyecto hasta su producción en serie, garantizan una nueva dimensión en cuanto a precisión y tecnología. Los avances incorporados en su desarrollo y producción, así como la medición óptica de las piezas, mucho más precisa, y el control de los elementos móviles mediante la fotogrametría, contribuyen a mejorar y asegurar la calidad de todos los modelos de la gama.

Un aspecto fundamental para impulsar la cultura de la calidad es fomentar la cualificación y la participación activa de todos los colaboradores. Por este motivo, el área de Calidad colabora en la formación de los trabajadores de la compañía. Destaca el curso realizado conjuntamente con Producción, denominado "Productividad, Calidad y Equipo", al que asistieron más de 3.000 personas en 2012 y más de 8.000 lo harán durante 2013. Este programa, cuyo lema es "Amor por el detalle", intenta sensibilizar a todos los empleados sobre la mejora de la

calidad y enfocar su trabajo hacia la perfección.

La labor formativa estuvo acompañada por una intensa actividad técnica. Tras una auditoría de conformidad realizada a principios de año en la planta de Martorell, la Administración rusa otorgó a SEAT la Homologación Nacional de Tipo (NTA), un requisito para poder comercializar los vehículos de la marca en su territorio. También fue superada la auditoría para la renovación del China Quality Certification (CQC) obtenida por primera vez en 2011 y que permite seguir operando comercialmente en este país. Además, se realizaron los trámites necesarios para obtener la certificación que facilite la comercialización del Audi Q3 fabricado en Martorell en Japón.



NUEVA SALA DE CONTROL DE MANTENIMIENTO EN MARTORELL.





~ DETALLES DE LOS MODELOS SEAT.

/ COMPRAS

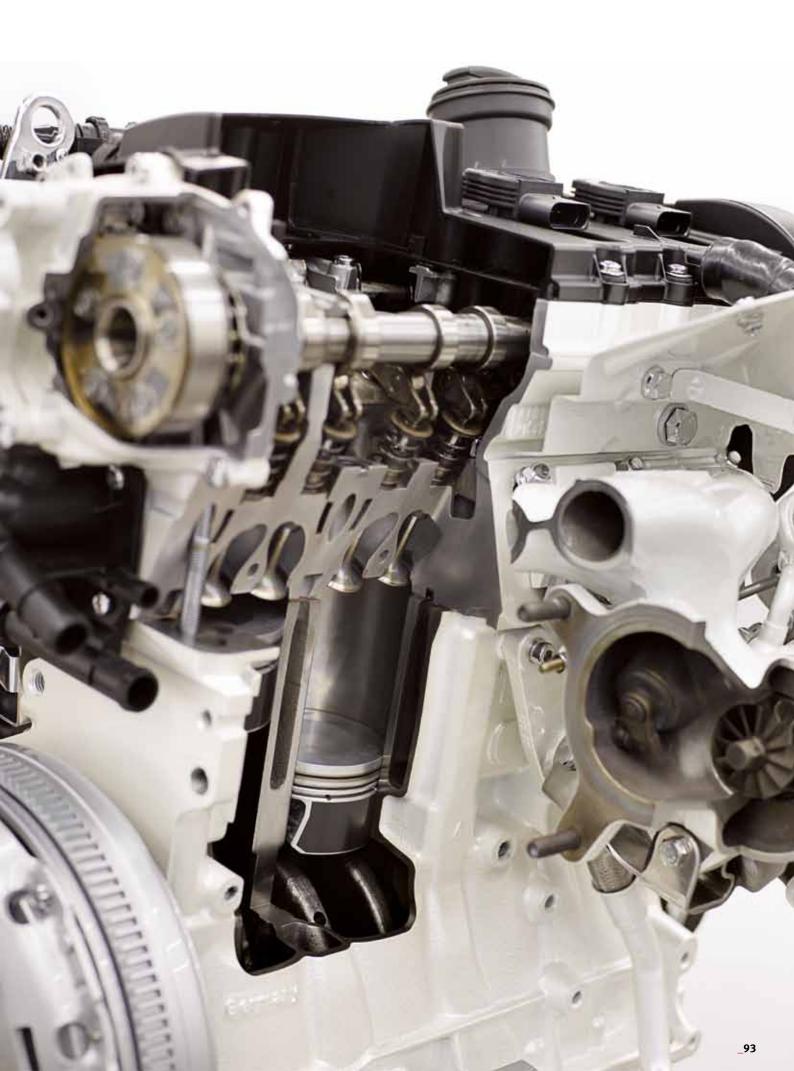
En un complejo entorno económico, SEAT mantuvo una amplia colaboración con sus proveedores para optimizar los costes de materiales y servicios y gestionar de forma eficiente un volumen de compras superior a los 4.740 millones de euros.

Uno de los programas más relevantes fue el Foro de Costes de Materiales (*Forum Materialkosten*). Su aplicación logró excelentes resultados en la optimización y reducción de costes, gracias al desarrollo de procesos estratégicos de negociación con los proveedores, principalmente con los más ligados a la nueva familia del León. La asignación conjunta de los modelos y la estrategia modular del producto establecida en el Grupo consiguieron mejorar los costes e incorporar valor añadido para los clientes de la marca. En reconocimiento al magnífico trabajo realizado, durante la presentación del nuevo modelo León tuvo lugar una jornada específica para los proveedores que contribuyeron de una forma más significativa al éxito del proyecto.

El compromiso del área de Compras con sus proveedores se vio fortalecido con la creación de un nuevo departamento de soporte técnico (*technical supplier support serie*). La ayuda prestada en la supervisión y el análisis de sus procesos facilitó la mejora continua de la calidad de las piezas en los vehículos de la marca.

La gestión del riesgo (*Risk Management*) fue igualmente eficaz en el apoyo a los proveedores de materiales con mayor riesgo, derivado de la volatilidad de los precios de las materias primas básicas. Del mismo modo, el área de Compras desarrolló un nuevo concepto de gestión preventiva que permite adelantarse a posibles problemas y garantiza el suministro de piezas al proceso productivo.

La integración consorcial de los procesos y sistemas de compras fue otro programa clave. Los avances conseguidos en este terreno proporcionan un mayor alineamiento con los métodos de trabajo del Grupo para la obtención de las máximas sinergias. La aplicación de esta estrategia facilitó la implantación de una nueva plataforma informática para los pedidos de compras generales y de I+D.







/ PRINCIPALES ZONAS DE DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS A CLIENTE FINAL



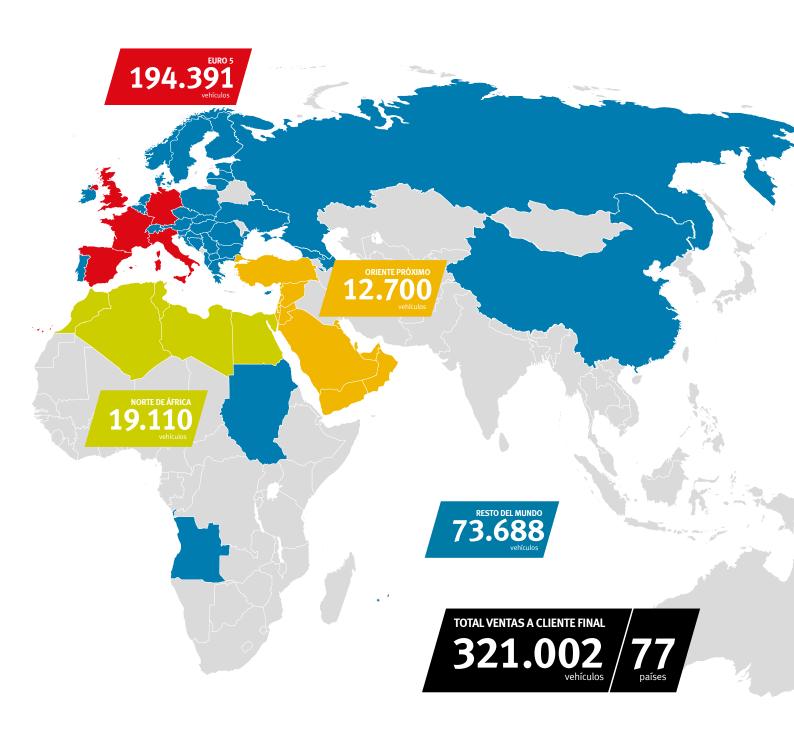




Albania, Angola, Andorra, Austria, Bélgica, Bolivia, Bosnia-Herzegovina, Bulgaria, Cabo Verde, China, Chipre, Colombia, Croacia, Cuba, Curação, Dinamarca, El Salvador, Eslovaquia, Eslovenia, Estonia, Finlandia, Georgia, Grecia, Guadalupe, Guayana Francesa, Guatemala, Hungría, Irlanda, Islas Reunión, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Macedonia, Malta, Martinica, Noruega, Países Bajos, Panamá, Perú, Polinesia Francesa, Polonia, Portugal, República Checa,

RESTO DEL MUNDO





/ VENTAS

La coyuntura económica europea empeoró durante 2012. La industria automovilística retrocedió respecto al año anterior en algunos de sus mercados más importantes: España (-13,4%), Francia (-14,1%), Italia (-19,8%) y Portugal (-38%). Los descensos afectaron directamente a las ventas de las marcas del sector.

En 2012, SEAT entregó 321.002 unidades a cliente final, lo que supone una reducción de sus ventas del 8,3% en

comparación con 2011. Sin embargo, en dos de los mayores mercados europeos, Alemania y Reino Unido, las ventas de la marca aumentaron un 22,5% y un 8,2%, respectivamente.

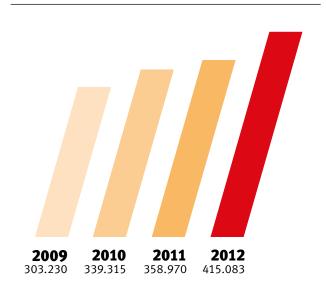
Ante la debilidad de los principales mercados del sur de Europa, la compañía aumentó su presencia comercial en países emergentes. Esta decisión permitió lograr importantes crecimientos en México (16,6%), Israel (42,9%), Rusia (123,4%) y Norte de África (185,8%).



LA PRIORIDAD ES LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. ^ >

Junto a esta estrategia de expansión comercial, SEAT llevó a cabo una gran ofensiva de producto. Así, 2012 se convirtió en el año con más lanzamientos de su historia. Los nuevos modelos Mii, Ibiza, Toledo y León constituyen una gran renovación de la gama de producto que, sin duda, contribuirá a mejorar los resultados comerciales de la compañía en el futuro.

VENTAS VEHÍCULO NUEVO A LA RED (UNIDADES)



/ RED COMERCIAL

La red comercial de SEAT redujo ligeramente su tamaño al cerrar 2012 con 1.787 puntos de venta.

En un entorno muy competitivo, la crisis económica afectó al sector de la automoción y en especial a sus redes de distribución en España y el sur de Europa. El inicio en 2011 de un proceso gradual de desarrollo de la red comercial logró atenuar los efectos de la crisis y asegurar una efectiva representación de la marca.

Los programas aplicados consiguieron una clara mejoría en la cobertura de las áreas metropolitanas, la racionalización de la red existente y la incorporación de inversores con una mayor capacidad y experiencia. La apertura de nuevos concesionarios en ciudades como Berlín, Londres, Moscú o Roma, donde la empresa reforzó su representación, facilitará la relación con los clientes.

SEAT aumentó su presencia mundial hasta 77 países con dos nuevos importadores, Libia y Palestina, que refuerzan su posición en el área mediterránea, una zona de creciente importancia económica y prioritaria para la compañía. Con el objetivo de aprovechar sinergias y potenciar la marca en Europa del Este, países como Eslovaquia, República Checa y Ucrania se incorporaron al grupo de importadores Porsche, mientras que en Polonia se nombró un importador del Grupo Volkswagen. Además, en Rusia, fueron inaugurados 15 nuevos concesionarios en las principales ciudades.



VENTAS VEHÍCULO NUEVO A LA RED (UNIDADES)

		2011	VARIACIÓN	
	2012		Absoluta	%
Modelos SEAT	308.923	341.157	(32.234)	(9,4)
Mii	25.604	614	24.990	_
lbiza	95.166	100.379	(5.213)	(5,2)
Ibiza SC	38.644	47.292	(8.648)	(18,3)
Ibiza ST	21.227	39.098	(17.871)	(45,7)
Córdoba	0	1	(1)	(100,0)
Altea	7.412	13.316	(5.904)	(44,3)
Altea XL	16.218	25.193	(8.975)	(35,6)
Altea Freetrack	2.096	2.064	32	1,6
León	69.755	77.075	(7.320)	(9,5)
Toledo	3.550	0	3.550	_
Exeo	3.022	5.808	(2.786)	(48,0)
Exeo ST	7.218	12.678	(5.460)	(43,1)
Alhambra	19.011	17.639	1.372	7,8
Modelos Audi	106.160	17.813	88.347	-
Q3	106.160	17.813	88.347	_
Total ventas (*)	415.083	358.970	56.113	15,6

(*) En 2012 y 2011 no se incluyen 10.633 y 8.062 vehículos usados, respectivamente.

➤ En 2012, SEAT entregó 308.923 vehículos de su marca a la red comercial

/ POSVENTA

Responder de forma rápida y precisa a las necesidades de cada vehículo de la marca en circulación es la prioridad del área de Posventa. Todos los servicios autorizados de la compañía trabajan día a día para aumentar la fidelidad de sus clientes. Los excelentes resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción IACS, en las que participan 27 marcas del sector, reflejan una apreciable mejora de SEAT en la mayoría de los mercados.

La adaptación a las nuevas tecnologías y su extensión a las aplicaciones de posventa es otro de los valores añadidos de la marca. El empleo de nuevas herramientas permitió mejoras significativas en ámbitos como la formación, el contacto *online* con el cliente y el trabajo en el taller, donde la empresa introdujo nuevos medios de diagnosis y fue pionera en la implantación de la orden de reparación electrónica (e-OR).

Durante 2012, SEAT también amplió su red comercial con una gama completa de servicios posventa en diferentes países como Rusia, China, Ucrania, Angola, Azerbaiyán o Georgia. Esta actividad certifica, una vez más, la excelente capacidad de gestión de la marca, fruto de la larga experiencia de trabajo con distintas culturas que forma parte del ADN del Grupo Volkswagen.



~ SEAT SERVICE®: PASIÓN POR LA CALIDAD.

→ JAMES MUIR PRESENTA EL NUEVO LEÓN EN EL SALÓN DE PARIS.





SEAT EN EL SALÓN DE GINEBRA. ^

/ PRESENTACIONES Y SALONES

El Toledo Concept inauguró en el Salón de Ginebra el año de la mayor ofensiva de producto de SEAT. La ciudad helvética acogió también la presentación del Mii cinco puertas y del nuevo Ibiza, que renovaba su diseño para adoptar el nuevo lenguaje de la marca y mantenerse como una pieza básica en la estrategia de expansión de la compañía.

Con motivo del Salón de Pekín y coincidiendo con la llegada de la marca a China, SEAT estrenó por primera vez un modelo fuera de Europa, el Ibiza Cupra Concept, que anticipaba las formas de la versión definitiva. El Salón de París fue el escenario del estreno del nuevo logotipo de la marca y de la presentación del nuevo León y del Toledo, que culminaron la ampliación de la gama de vehículos de SEAT durante el año.

Los medios de comunicación pudieron conocer y conducir el Ibiza, el Toledo

y el León en los diferentes eventos que se organizaron a lo largo del año. SEAT estrenó en la presentación del León en Málaga un innovador concepto formado por dos estructuras modulares en forma de cubo ubicadas en distintos lugares de la provincia, en los que los periodistas

se adentraron en los detalles técnicos del vehículo y en la nueva identidad corporativa de la marca.



Vídeo Nuevo **SEAT LEÓN** Salón de París 2012



SEAT ABRE LOS PRIMEROS CONCESIONARIOS EN CHINA.^

/ PATROCINIO

El vínculo de SEAT con el deporte y la música definió la estrategia de patrocinios de 2012. La UEFA Europa League, la final de la Copa del Rey y la Supercopa de España fueron escenarios inmejorables para exhibir la marca ante un público muy diverso que comparte con la compañía valores como el dinamismo o el espíritu joven. Además, SEAT mantuvo su unión con diferentes clubes de la Liga Española de fútbol al ser el vehículo oficial del Valencia Club de Fútbol, el Sevilla Fútbol Club, el Real Zaragoza, el Real Betis Balompié, el Athletic Club de Bilbao y el Villarreal Club de Fútbol.

En otros ámbitos deportivos, la compañía estrenó el nuevo León como coche cero en el RallyRACC Catalunya-Costa Daurada, además de ser el vehículo oficial de la prueba. Asimismo, exhibió algunas de sus versiones en el GTI Wörthersee y seleccionó diferentes modelos históricos de su colección para la participación en el Espíritu de Montjuïc-Catalunya Classic Revival de Barcelona y en la 60ª edición del Rally Costa Brava, en el que SEAT también fue vehículo oficial, así como para las pruebas austriacas Silvretta Classic y Ennstal-Classic, en el Hamburg-Berlin-Klassik 2012 y en el

Techno Classica de Essen (Alemania). SEAT también participó en el campeonato de voley playa 1 to 1 Energy Grand Slam, celebrado en Gstaad (Suiza).

Con su apoyo a eventos musicales, SEAT crea una relación directa con el público que, como la música, despierta emociones y sentimientos. Durante el año, la marca patrocinó importantes festivales nacionales e internacionales como el Bacardi Ibiza 123 Rocktronic Festival y el festival Rock am Ring de Nürburgring (Alemania). La gran novedad del año en el terreno musical fue la iniciativa "The Perfect Sound Maker", que propuso al DJ español Carlos Jean el reto de versionar la canción del anuncio del nuevo Ibiza inspirándose en los sonidos que dan vida a un SEAT.

Más allá del ámbito musical y deportivo, la compañía también mostró sus modelos durante la gala de nominados a los Premios Goya y, en sintonía con su apoyo a la electromovilidad, patrocinó EXPOelèctric Fórmula-e y participó en el salón Smart City Expo, ambos celebrados en Barcelona.



^ SEAT EN EL ROCK AM RING, UN FESTIVAL DE REFERENCIA.



^ SEATY CARLOS JEAN CREAN EL PROYECTO THE PERFECT SOUND MAKER.



^ 1 TO 1 ENERGY GRAND SLAM 2012 EN GSTAAD (SUIZA).

> El vínculo de SEAT con el deporte y la música definió la estrategia de patrocinios de 2012



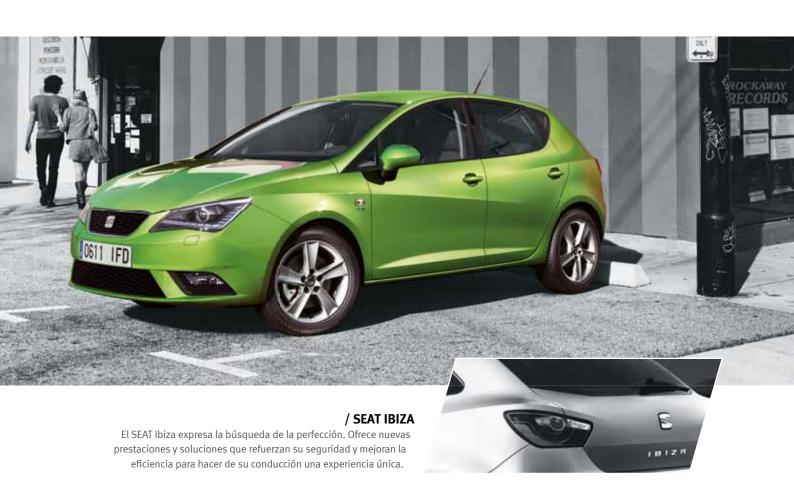
^ SEAT, PATROCINADOR DE LA UEFA EUROPA LEAGUE.

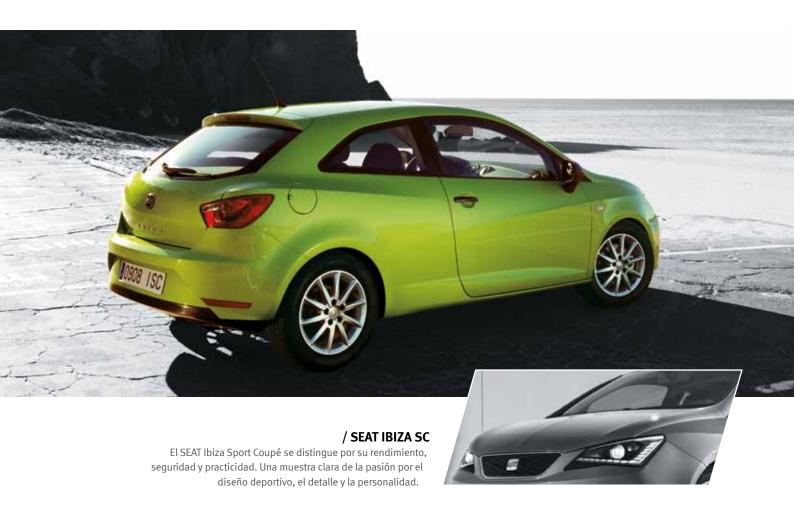




/ GAMA SEAT

















sistema de información y entretenimiento (infotainment).









/ PREMIOS

Tecnología y diseño; razón y emoción, dos mundos complementarios que SEAT traduce en modelos que proyectan su pasión por el diseño, la calidad y el detalle en todas las áreas de trabajo. Los premios y reconocimientos recibidos por parte de los medios de comunicación durante el pasado año confirman el compromiso de la marca con los valores que la definen. Entre otros, destacan:

- / "Auto Trophy" en Alemania para el nuevo León y, por tercer año consecutivo, para el Alhambra, concedido en sus respectivas categorías por la revista alemana *Auto Zeitung*.
- / "Monovolumen del año 2012" en Alemania para el Alhambra, concedido por la revista alemana *Auto Motor und Sport* por segundo año consecutivo.
- / "Monovolumen del año 2012" en el Reino Unido para el Alhambra, otorgado por la revista inglesa *What Car?* por segundo año consecutivo.
- / "Mejor Monovolumen" en Rusia para el Alhambra, elegido por el jurado del Salón del Automóvil de Moscú, la cita del motor más importante del país.
- / "Coche familiar 2012" en España para el Alhambra4, concedido por las revistas *Car and Driver* y *Crecer Feliz*, ambas del Grupo Hearst Magazine.

- / "Coche del Año" en Dinamarca para el Mii, otorgado por la prensa especializada escandinava.
- / "Mejor coche urbano" en España para el Mii, concedido por la redacción y las lectoras de la revista *Mujer hoy*, en sus primeros premios del motor.
- / "Berlina con menor depreciación" para el Exeo, elegido por segunda vez consecutiva por los expertos de la revista alemana *Focus* y los analistas de la Consultora BF, al ser el modelo con menor pérdida de valor de su clase.
- / "Premio en la categoría Demo-cars" para los faros Full LED y las luces traseras LED del nuevo León, concedido por los asistentes al VISION Congress celebrado en París y organizado por la Sociedad Francesa de Ingenieros del Automóvil.
- / "Premio Internacional a la Mejor Práctica Responsable" por las buenas prácticas en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) desarrolladas por SEAT en España, concedido por el Club de la Excelencia en Sostenibilidad y la Fundación Adecco. El jurado reconoce con este galardón, entre otros aspectos, la apuesta de SEAT por los jóvenes talentos, a través del Programa Trainee, que forma a los futuros líderes de la compañía, y de la Escuela de Aprendices, que impulsa el empleo juvenil mediante la calidad de la enseñanza profesional.



^ MODELOS IBIZA 5P, SC Y ST DE LA GAMA SEAT.

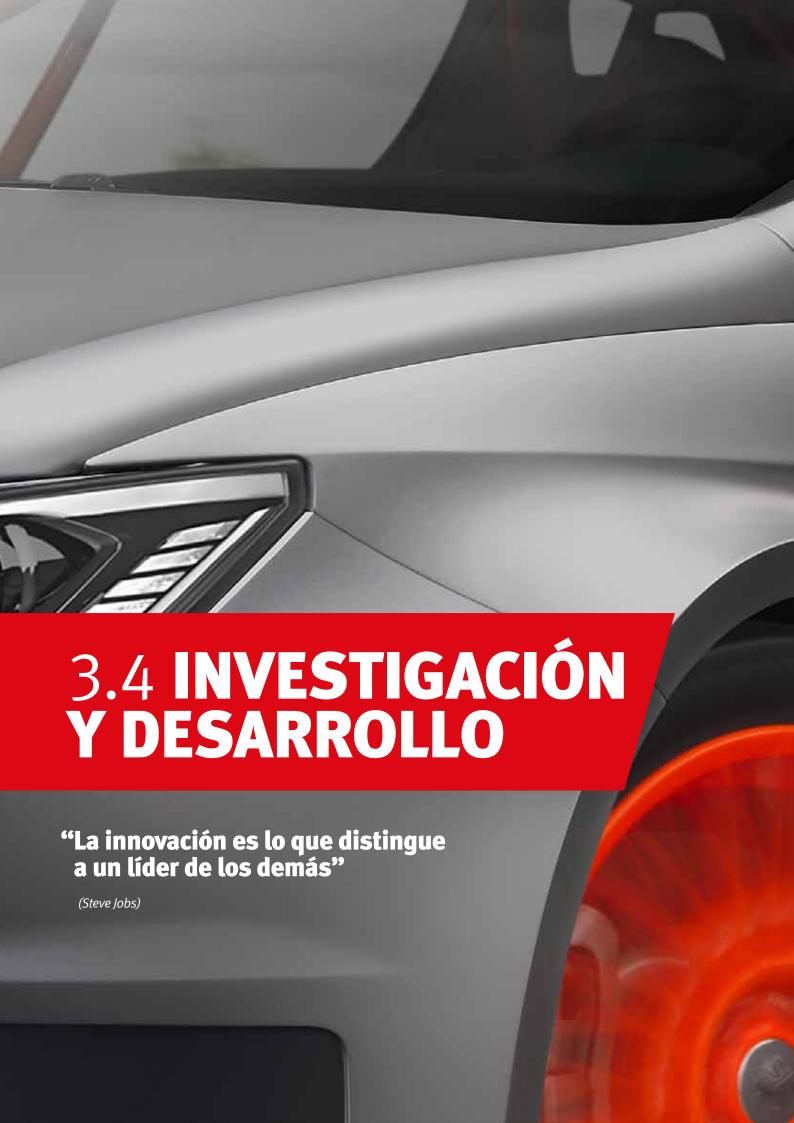


- / "Finalista en la 4ª edición de los Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna" en la categoría de Mejor revista interna online e impresa en España. El Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa eligió como finalista a la revista mundoSEAT por su cercanía, diseño ameno, búsqueda de la innovación en el tratamiento de la información y por convertir a los empleados en los protagonistas de sus páginas.
- / "Premio especial del jurado en los Autobiz Internet Awards" de Francia para la Plataforma SEAT Connected People desarrollada por la compañía. La web premiada permite a los clientes o futuros compradores de la marca comunicarse con

el resto de los visitantes y opinar sobre los modelos SEAT. Además, pueden obtener información técnica o comercial directamente de empleados de la marca.

> El SEAT Alhambra fue elegido "Mejor Monovolumen" en Alemania, Reino Unido, Rusia y España









/ INNOVACIÓN

La fórmula para que una compañía tenga éxito es desarrollar productos innovadores. Esta es la principal tarea del Centro Técnico de SEAT (CTS), único en España en el sector del automóvil y motor de la marca. Excelencia en el producto, competencia tecnológica, eficiencia en el desarrollo, fascinación por los proyectos realizados y calidad en el trabajo son cualidades sobre las que se asienta la actividad del CTS. Una eficaz labor que en 2012 permitió realizar 182 registros entre modelos de diseño, modelos de utilidad y patentes.

2012 fue el año de la mayor ofensiva de producto de la historia de la compañía. Primero el Mii, luego el Ibiza, el Toledo y, por último, el nuevo León; un fantástico vehículo que se convertirá en el segundo pilar de la empresa junto con el Ibiza. Un modelo desarrollado completamente en el CTS, que introduce tecnologías pioneras en su segmento y proyecta a la perfección los valores de SEAT. En definitiva, un vehículo que marca un hito en la historia de la empresa.

En el ámbito de la electromovilidad, SEAT, junto a otras compañías y centros de investigación, lidera proyectos pioneros. Uno de los más destacados es el CENIT VERDE, que con el objetivo de impulsar la movilidad sostenible estudia el uso de diferentes tecnologías: química de baterías, generación eléctrica mediante renovables, gestión energética eficiente del vehículo y operación inteligente de la red eléctrica para minimizar el impacto de la conexión masiva de vehículos eléctricos.

Otra gran iniciativa en materia de electromovilidad fue la cesión de vehículos híbridos enchufables y eléctricos a flotas de empresas e instituciones, un importante banco de pruebas para optimizar la calidad de los futuros modelos de la marca. En la primera fase del proyecto se entregaron varias unidades del León TwinDrive Ecomotive y del Altea XL Electric Ecomotive a socios estratégicos que proporcionaron datos e información para evaluar la aceptación y adaptación de sus conductores



^^ PROCESO DE DISEÑO DE LOS MODELOS DE SEAT.

a las nuevas tecnologías. Esta primera etapa contó con la participación de los Ayuntamientos de Barcelona y Madrid; la Generalitat de Catalunya; el Ministerio de Industria, Energía y Turismo; y Endesa. A finales de año comenzó la segunda fase, que tendrá continuidad durante 2013.

El proyecto CENIT ADAPTA es otro ejemplo de colaboración entre empresas, centros tecnológicos y organismos públicos de investigación. SEAT participó como miembro de este consorcio, que investigó la incorporación de inteligencia a los sistemas de seguridad pasiva de los automóviles para reducir la mortalidad en carretera. El CTS fue el encargado de integrar y validar, en el entorno de un modelo Altea XL, las nuevas tecnologías desarrolladas: airbag lateral de gran volumen, airbag lateral externo, puerta de apertura controlada, barra de protección lateral inflable, asiento móvil y apoyabrazos activo.

El CTS reforzó sus instalaciones con la entrada en funcionamiento de dos importantes equipos que se añaden al laboratorio de baterías de alta y baja tensión inaugurado en 2011. Por un lado, el banco de motores híbrido permite desarrollar y testar motores eléctricos y arquitecturas de propulsión que combinen un motor térmico convencional con uno o varios motores eléctricos. Por otra parte, el e-carport, una infraestructura formada por cinco puntos de recarga mono/trifásicos conectados a una marquesina de paneles solares, asegura la movilidad sostenible de los vehículos que se desarrollan y recargan en el CTS.

> En el ámbito de la electromovilidad, SEAT, junto a otras compañías y centros de investigación, lidera proyectos pioneros





Desarrollo nuevo SEAT LEÓN





^ INSTALACIONES DEL CENTRO DE DISEÑO SEAT.

/ FORMACIÓN

La relación del CTS con las universidades siguió siendo muy intensa. Entre otras actividades cabe mencionar la intervención en el Innovation Quest de Esade, donde estudiantes de diversas nacionalidades propusieron nuevas ideas para el modelo Ibiza. También su participación en el programa European Project Semester, en colaboración con la Escuela Politécnica Superior de Ingeniería de Vilanova y la Geltrú (UPC), ofreció la oportunidad de trabajar durante seis meses en un proyecto para la compañía a jóvenes europeos de diversas universidades. Otra iniciativa fue el impulso del primer máster Universitario en Ingeniería de Automoción impartido en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona (ETSEIB). El vicepresidente de I+D de SEAT, Dr. Matthias Rabe, pronunció la lección inaugural del máster, en el que participan como profesores miembros de la plantilla de la compañía.

La Cátedra SEAT renovó su nombre, su organización y sus prioridades. La nueva "Cátedra de Excelencia en la Innovación y Movilidad Sostenible en la Automoción" potenciará ahora los programas de investigación ligados a proyectos de final de carrera y los trabajos de doctorado, sin olvidar el resto de actividades: posgrados ELTICA (electrónica del automóvil) y CARMAT (carrocería y materiales), Diploma del Automóvil en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Terrassa (ETSEIAT) y entrega del Premio SEAT al mejor proyecto final de carrera sobre automoción.

/ COMPETICIÓN

La confianza de los pilotos-clientes en el apoyo técnico y comercial que ofrece SEAT Sport en competición, se traduce en una presencia destacada en competiciones como el Campeonato Mundial de Turismos (WTCC), con seis coches luchando regularmente por plazas de podio. Su trabajo fue reforzado en 2012 con el exitoso lanzamiento de la versión 1.6T del León S2000, que responde a la nueva reglamentación de la FIA y que ya ha conseguido varias victorias. Asimismo, el León S2000 TDI, campeón del mundo en 2008 y 2009, siguió compitiendo con éxito al máximo nivel en distintos equipos y logró la victoria absoluta en el Campeonato Europeo de Turismos (ETCC) y en el Campeonato de España de Resistencia y de Montaña.

SEAT Sport también apoyó la Supercopa SEAT León en Francia y México, la Ibiza Cup en Italia, y a equipos que utilizaron diversas versiones del modelo León en diferentes competiciones celebradas en Bélgica, Francia, República Dominicana, República Checa, Polonia y Portugal.

La dilatada experiencia adquirida por SEAT Sport le permitió realizar proyectos de desarrollo para otras marcas del Grupo. Entre los más destacados figuran el VW Scirocco STCC y el VW Polo REC, con 4 y 10 coches respectivamente.



NUEVO SEAT TOLEDO, VUELVE LA LEYENDA. ^







La estrategia de la compañía en el ámbito de los recursos humanos se centra en una clara apuesta por el futuro. La inversión en el talento nacional, la formación de calidad, y la satisfacción y motivación de sus trabajadores son iniciativas que aumentan el atractivo de SEAT como empleador.

/ FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL

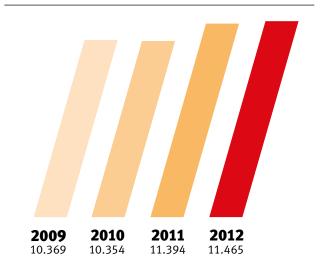
Una de las principales novedades impulsadas fue la implantación del sistema de formación profesional dual en la Escuela de Aprendices de SEAT, que en su primera edición acogió a 146 alumnos. Este proyecto supone un importante salto cualitativo en el método educativo de la empresa, ya que amplía y mejora la formación de los aprendices y, al mismo tiempo, estrecha su vínculo con el mundo laboral.

El nuevo modelo, inspirado en el alemán, mejora el sistema anterior al combinar la formación teórica y práctica en la escuela con el trabajo en SEAT y facilita que los alumnos adquieran una sólida experiencia profesional. El nuevo plan docente incrementa el número de horas un 57% (de 2.950 a 4.625) respecto al sistema previo y divide en partes iguales el tiempo destinado a la formación y el dedicado al trabajo.

Frente a las 600 horas de prácticas en talleres que se realizaban anteriormente, el nuevo modelo formativo

PLANTILLA BÁSICA

A 31 DE DICIEMBRE



incluye 1.700 horas de trabajo en alguna de las plantas de producción de la empresa. También introduce trabajo productivo en el mismo centro de formación para atender las necesidades de departamentos técnicos de la compañía, lo que permite poner en práctica el conocimiento teórico. Una vez que los alumnos concluyen el tercer curso de la escuela con éxito, pasan a formar parte de la plantilla de SEAT con un contrato indefinido.



^^^ PERSONAL DEL TALLER 8 DE MONTAJE DE MARTORELL.

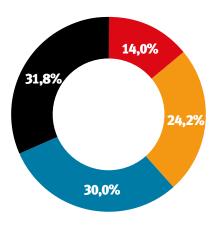
El sistema de formación profesional dual se compone de tres cursos. Los alumnos firman un contrato de formación y aprendizaje en SEAT al ingresar en la Escuela de Aprendices y perciben una remuneración mensual: 250 euros en primer curso, 420 en segundo y 530 en tercero.

PLANTILLA BÁSICA POR CENTROS A 31 DE DICIEMBRE

		2011	VARIACIÓN	
_	2012		Absoluta	%
Martorell	10.257	10.129	128	1,3
Fábrica	7.313	7.382	(69)	(0,9)
Centro Recambios	293	298	(5)	(1,7)
Áreas administrativas	2.651	2.449	202	8,2
Zona Franca	1.164	1.223	(59)	(4,8)
Fábrica	1.077	1.131	(54)	(4,8)
Áreas administrativas	87	92	(5)	(5,4)
Otros centros	44	42	2	4,8
Total plantilla (*)	11.465	11.394	71	0,6

^(*) En 2012 y 2011 no se incluyen 134 y 5 empleados en situación de jubilación parcial, respectivamente. Asimismo, en 2012 no se incluyen 111 aprendices con contrato laboral.

ESTRUCTURA DE LA PLANTILLA BÁSICA POR NIVEL DE ESTUDIOS

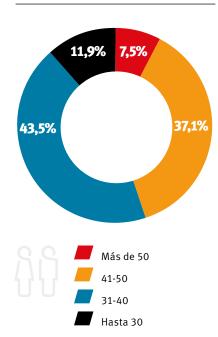






^ SEAT IMPLANTA EL SISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL EN SU ESCUELA DE APRENDICES.

ESTRUCTURA DE LA PLANTILLA BÁSICA **POR EDAD**



/ JÓVENES INGENIEROS ESPAÑOLES

SEAT continuó apostando por el talento de los jóvenes ingenieros españoles a través de la iniciativa StartUp Europe, que durante 2012 celebró su segunda edición. Este programa internacional impulsado por el Grupo Volkswagen, que ya ha incorporado a un total de 80 ingenieros, garantiza formación y empleo durante dos años.

Para participar en el programa, los candidatos deben ser titulados en alguna especialidad de Ingeniería Superior o Informática, haber obtenido el título en los últimos dos años, tener muy buen dominio del alemán y disponibilidad 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, reclutados previamente a través de novedosas técnicas de selección. completan su contrato de dos años en alguna de las sedes que el Grupo Volkswagen tiene en Alemania.

El programa asegura un intercambio de conocimiento e ideas, así como un enriquecimiento para los ingenieros y la compañía, y ofrece un contrato en prácticas con tutor personal y salario muy competitivo, ayuda económica para el alojamiento y vuelos regulares entre Alemania y España.

/ EMBAJADORES DE SEAT

Con el fin de ofrecer a los empleados las mejores y más ventajosas condiciones



^ JÓVENES INGENIEROS ESPAÑOLES EN EL PROGRAMA STARTUP EUROPE.

para conducir vehículos SEAT y darles la oportunidad de convertirse en los principales embajadores de la marca, la compañía puso en marcha un programa de leasing dirigido a todos sus trabajadores.

Con este programa, en el que se ofertaron vehículos de cinco modelos de la marca (Mii, Ibiza, Ibiza ST, Toledo y Altea XL), la empresa demostró su compromiso hacia la plantilla y cumplió con uno de los apartados del XVIII Convenio Colectivo, que fue firmado por los representantes de la empresa y de los sindicatos el 16 de enero de 2012.

/ ACUERDO SOBRE EMPRESAS **DE TRABAJO TEMPORAL**

La política de empleo de SEAT está basada en la contratación laboral indefinida para la realización de actividades permanentes en el tiempo. Sin embargo, la compañía se vio en la necesidad de recurrir a la contratación temporal debido a la imprevisible evolución de los mercados y, en especial, a causa

de la fluctuante demanda de vehículos, lo que influyó en sus necesidades productivas.

SEAT firmó un acuerdo con el Comité Intercentros para la contratación de empresas de trabajo temporal y la regulación de su funcionamiento. El acuerdo permite dotar a la empresa de una nueva herramienta de flexibilidad para adaptarse a las oscilaciones de la oferta y la demanda, así como a las necesidades coyunturales de contratación de personal.

> Una de las principales novedades impulsadas fue la implantación del sistema de formación profesional dual en la Escuela de Aprendices de SFAT



3.6 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

"Los hombres no han establecido la sociedad solamente para vivir, sino para vivir felices"

(Aristóteles)



14

millones de KWh de energía eléctrica limpia generada en Martorell **52.827**

placas solares sobre cubiertas en la planta de Martorell

2.200

kilos de alimentos aportados por los empleados de SEAT



^ SEAT RENUEVA SU APOYO A LA COMPETICIÓN UNIVERSITARIA FORMULA STUDENT.

SEAT lidera proyectos que refuerzan su compromiso con los trabajadores, la sostenibilidad de sus actividades y su contribución al desarrollo de la comunidad. La política de responsabilidad social corporativa de la compañía se extiende año a año con el objetivo de dar respuesta a nuevas necesidades sociales y garantizar la integridad y transparencia empresarial.

/ ENTORNO SOCIAL

La aprobación del XVIII Convenio
Colectivo de SEAT supuso un avance
histórico en las relaciones laborales de
la empresa y ratificó la responsabilidad
de la compañía con los trabajadores.
El texto, vigente para el periodo 20112015, asegura la estabilidad de la
plantilla y moderniza las condiciones de
trabajo de los empleados, respondiendo
a sus demandas sociales. El nuevo
convenio sienta las bases para que los
trabajadores puedan participar en el éxito

de la empresa mediante la vinculación de la retribución a los resultados, introduce una mayor flexibilidad horaria, que amplía los días de apertura de la fábrica, e incluye nuevas medidas de conciliación de la vida personal y laboral, entre otras novedades. En este sentido, durante 2012 nació el Comité de Igualdad y, en el marco del Plan de Mejora para la Salud y la Seguridad en el Trabajo, se renovaron las instalaciones del servicio médico central.

A lo largo del año, la empresa impulsó diversas actividades relacionadas con el entorno educativo que reflejan su apuesta decidida por el talento de los más jóvenes. En el ámbito universitario, SEAT renovó su acuerdo con la Universidad Politécnica de Cataluña para impulsar la Cátedra de Estrategia de Excelencia en la Innovación y Movilidad Sostenible en la Automoción, patrocinó por tercer año consecutivo la Formula Student y se implicó, en colaboración con la

escuela de negocios lese, en un nuevo proyecto para analizar los factores que influyen en el desarrollo de la electromovilidad en España. En 2012, SEAT también introdujo el sistema dual de formación profesional en su Escuela de Aprendices, lo que representa un gran salto de calidad en la enseñanza del centro, e inició la segunda fase del programa internacional StartUp Europe para contratar a jóvenes ingenieros españoles.

Las iniciativas destinadas a fomentar la participación de los empleados tuvieron su acción más solidaria en la organización de una campaña de Navidad de recogida de alimentos no perecederos y juguetes a beneficio de Cruz Roja. Los empleados de SEAT aportaron 2.200 kilos de alimentos y 250 juguetes. La compañía complementó esta acción con una aportación económica y con la petición a todos los proveedores de que se sumarán a la campaña.



^ 6ª EDICIÓN DEL TORNEO SEAT CUP.

ESTRUCTURA SOCIAL DE LA PLANTILLA BÁSICA A 31 DE DICIEMBRE

		2012	2011
Edad media	Años	39,0	38,5
Antigüedad media	Años	12,8	12,1
Proporción de mujeres	Porcentaje	21,4	21,1
Proporción de universitarios	Porcentaje	14,0	12,7
Proporción de extranjeros	Porcentaje	2,9	2,7
Proporción de empleados con discapacidad	Porcentaje	1,9	1,8
Proporción de empleados con contrato indefinido	Porcentaje	98,8	96,6
Proporción de empleados incluidos en programas de formación	Porcentaje	85,4	51,4

El certamen literario De cero a 100, el concurso navideño de dibujo infantil o la IV Encuesta de Clima Laboral volvieron a ser un elemento básico en la relación con los empleados durante el pasado año. También en 2012 se organizó una nueva edición del torneo futbolístico SEAT Cup. En esta ocasión, además, los participantes tuvieron la oportunidad de donar sus equipaciones a la Federació Catalana d'Esports per a Cecs.

La revista mundoSEAT, el boletín semanal SEAT hoy, así como los monográficos SEAT hoy Especial, informaron a los 14.000 trabajadores del Grupo sobre todos los acontecimientos en torno a la compañía. Las novedades del año llegaron en febrero con la incorporación de La Fábrica, una nueva publicación mensual especialmente dirigida al colectivo de producción y áreas vinculadas, y en junio con el

> SEAT lidera proyectos que refuerzan su compromiso con los trabajadores, la sostenibilidad de sus actividades y su contribución al desarrollo de la comunidad

estreno del nuevo espacio "Somos SEAT" en la Intranet. Con un aspecto mucho más visual y distribuido en bloques temáticos para agilizar su consulta, recoge la información relevante sobre los programas e iniciativas de Recursos Humanos, así como los impresos necesarios para que los empleados realicen sus gestiones con la empresa.



^ NUEVO SEAT EXEO ECOMOTIVE: AÚN MÁS EFICIENTE.



/ MEDIO AMBIENTE

La protección del medio ambiente es una prioridad para SEAT. Todos los centros de la compañía cuentan con un avanzado sistema de gestión ambiental que reduce el impacto que generan sus actividades. La fábrica de Martorell, el Centro Técnico (CTS) y el Centro de Recambios Originales (CROS) renovaron por tercera vez la certificación de la gestión ambiental conforme a la norma ISO 14.001. Asimismo, disponen desde 2011 de la certificación ISO 50.001 de gestión y eficiencia energética, que convirtió a SEAT en la primera empresa española en recibir dicha acreditación.

La compañía completó en 2012 el proyecto SEAT al Sol, la mayor planta fotovoltaica sobre cubiertas de la industria automovilística europea, con la entrada en funcionamiento de las últimas dos fases planificadas. La instalación está formada por 52.827 placas solares, con una potencia nominal total de casi 11 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. La producción de energía eléctrica limpia superó en 2012 los 14.000.000 kWh y a partir de 2013, primer año de funcionamiento con todas las fases operativas, se estima que será de casi 15.000.000 kWh anuales, lo que

supondrá una reducción equivalente de más de 7.000 toneladas de emisiones de CO, al año.

A lo largo del año se introdujeron diferentes medidas de ahorro y eficiencia energética en el proceso de producción, que permitieron una reducción del consumo equivalente a 20.963 MWh y 10.470 toneladas de CO₂. Entre las más significativas figuran la transformación a alta eficiencia de la planta de cogeneración, la sustitución de motores por otros de mayor rendimiento, y la incorporación de sistemas de recuperación e intercambiadores de calor.

A estas iniciativas destinadas a reducir el impacto medioambiental hay que añadir que toda la energía comprada para el consumo productivo está avalada con el contrato de energía verde de Endesa. Este contrato



^ LA ELECTROMOVILIDAD ES UNA PIEZA CLAVE EN LA ESTRATEGIA DE SEAT.

garantiza que la energía adquirida procede exclusivamente de fuentes certificadas 100% como renovables y de cogeneración de alta eficiencia, evitando así las emisiones de CO₂ y de otros gases contaminantes.

En el ámbito del producto, SEAT impulsa una minuciosa política medioambiental. Desde la primera etapa de diseño y desarrollo de los modelos, el objetivo se centra en reducir las emisiones y aumentar su reciclabilidad. Los ingenieros cuidan al detalle el diseño aerodinámico. la selección de los materiales, la incorporación de las tecnologías más avanzadas y la utilización de las motorizaciones más eficientes.

El lanzamiento en 2012 del Mii 1.0 Ecofuel Ecomotive (Gas Natural Comprimido) marcó un hito por sus bajas emisiones de CO₂, tan sólo

79 g/km. Asimismo, todos los modelos de la marca cuentan con versiones Ecomotive de bajas emisiones: Ibiza (87), Ibiza ST (89), Mii (95), León (99), Toledo (104), Altea y Altea XL (114), Exeo (117), Exeo ST (119) y Alhambra (143). La eficiencia de los modelos comercializados permitió que el 63% de los vehículos producidos en 2012 para el mercado EU27 tuvieran unas emisiones de CO₂ menores de 130 g/km.

> SEAT dispone de la mayor planta fotovoltaica sobre cubiertas de la industria automovilística europea



3.7 RELACIONES GUBERNAMENTALES E INSTITUCIONALES

"Actuar es fácil, pensar es difícil; actuar según se piensa es aún más difícil"

(Johan Wolfgang von Goethe)



/ NUEVA SEDE CORPORATIVA

A comienzos de 2012 se inauguró la nueva sede corporativa de SEAT en Madrid, situada en pleno centro financiero de la capital de España, donde está ubicada el área de Relaciones Gubernamentales e Institucionales. Uno de los motivos para la apertura de esta nueva sede fue la necesidad de contar con un papel más activo en el ámbito institucional, empresarial y social del país. La mayor presencia de SEAT en las instituciones públicas y privadas favorece su conversión en una de las compañías de referencia en la toma de decisiones. La activación de nuevas alianzas, así como el fortalecimiento de las colaboraciones ya existentes, permiten disponer de una mayor capacidad de influencia, lo cual contribuye a la mejora de la reputación de la empresa.

/ ACTIVIDAD INSTITUCIONAL

La compañía mantiene un estrecho contacto con los principales representantes de la Unión Europea y de la Administración Pública española (Gobierno central, Comunidades Autónomas y municipios). La participación, a principios de enero de 2012, del presidente del Comité Ejecutivo de SEAT, James Muir, en la reunión mantenida por el ministro de Asuntos Exteriores español con las 30 empresas más importantes del país fue uno de los ejemplos más relevantes.

Bajo la presidencia de Mariano Rajoy y la canciller alemana, Angela Merkel, se celebró en Madrid en el mes de septiembre la Cumbre de Inversores Hispano-Alemana. A dicho encuentro SEAT asistió representada por el presidente del Grupo Volkswagen, Dr. Martin Winterkorn, y el presidente del Consejo de Administración de la compañía, Dr. Francisco Javier García Sanz. Asimismo, SEAT tuvo una destacada y activa presencia en la misión empresarial a Marruecos que el presidente del Gobierno español encabezó en octubre.

Otro de los principales objetivos del año consistió en reforzar la presencia de la marca en las flotas corporativas de las instituciones públicas. En este ámbito, destacaron las entregas realizadas a la Cruz Roja y a instituciones públicas catalanas (Generalitat de Catalunya y distintos ayuntamientos). También la firma, junto con Volkswagen-Audi España, de un acuerdo con la Presidencia del Gobierno de España, mediante el cual



↑ JOSÉ MANUEL SORIA, MINISTRO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO: «SEAT ES UN EJEMPLO DE INNOVACIÓN, EXPORTACIÓN Y EMPLEO».

las marcas SEAT, Audi y Volkswagen se convirtieron en el coche oficial de la XXII Cumbre Iberoamericana de jefes de Estado y de Gobierno, celebrada en Cádiz durante el mes de noviembre. SEAT puso a disposición de la organización de la cumbre un total de 111 vehículos (modelos Exeo y Alhambra) para asegurar la logística y la movilidad de los principales mandatarios y delegaciones de los 22 estados participantes.

Para aumentar el grado de conocimiento de la marca a nivel nacional e internacional. SEAT fomenta que los máximos representantes de las instituciones públicas y privadas conozcan sus modernas y eficientes instalaciones productivas, así como sus vehículos.

A lo largo del año, varias personalidades y delegaciones pudieron visitar la planta de Martorell: el ministro de Industria, Energía y Turismo, José Manuel Soria; los representantes de la Unidad de Apoyo a la Cumbre Iberoamericana; más de un centenar de mandos intermedios de los Mossos d'Esquadra; el consejo asesor de Endesa; la Asociación Española de Directivos; el Congreso de Automoción de la Asociación Española de la Calidad; el equipo directivo de Esade o colaboradores de lese, fueron algunas de las más relevantes.

La asistencia de la marca a los principales salones internacionales del automóvil permitió establecer colaboraciones y contactos empresariales e institucionales. Así, los embajadores de España en China, Rusia y Francia estuvieron presentes en el stand de SEAT en los salones de Pekín, Moscú y París, respectivamente.

/ ACTIVIDAD EMPRESARIAL

La actividad empresarial se vio reforzada gracias a la incorporación del Grupo Volkswagen a la Cámara de Comercio Alemana, donde como socio promotor agrupa bajo una única representación a todas las marcas del Grupo ubicadas en España.

La presencia activa de SEAT en la Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC) contribuyó a la vertebración del sector español de la automoción. La modernización de la asociación y el rediseño de sus comisiones consiguieron revitalizar las vías de diálogo con la Administración Central y la sociedad española. El Plan PIVE de ayuda a la compra de vehículos es un claro ejemplo del impulso al sector del automóvil español.

El dinamismo de la compañía quedó patente mediante su adhesión al Club de Excelencia en Sostenibilidad, al convertirse en la primera empresa española del sector de la automoción en formar parte de una asociación que tiene por objeto la excelencia en Responsabilidad Social Corporativa. La participación activa en este reputado club le permitió obtener el primer premio entre las iniciativas presentadas en las II Jornadas Internacionales de Recursos Humanos Sostenibles. SEAT fue premiada por sus excelentes programas de formación: el Trainee para jóvenes talentos y la Escuela de Aprendices.

➤ A comienzos de 2012 se inauguró la nueva sede corporativa de SEAT en Madrid



VISITA DE LOS MOSSOS D'ESQUADRA A LA PLANTA DE MARTORELL. ^

SEAT ENTREGA 31 VEHÍCULOS A LA CRUZ ROJA ESPAÑOLA. ^







^ SEAT, COMPROMISO CON LA TRANSPARENCIA Y EL BUEN GOBIERNO CORPORATIVO.

/ BUEN GOBIERNO

SEAT tiene la plena convicción de que para conseguir un éxito empresarial sostenible es necesario contar con un buen gobierno corporativo, a través del cual se garantice el perfecto equilibrio entre los distintos objetivos empresariales: económicos, sociales y medioambientales.

La compañía dispone dentro de su estructura organizativa de un área específica denominada "Buen Gobierno, Gestión de Riesgos y Cumplimiento (GRC)" que tiene como objetivo principal impulsar en todos sus ámbitos la cultura de la gestión de los riesgos de cualquier naturaleza, especialmente los normativos. La finalidad de su actividad se centra en aumentar la transparencia del negocio y alcanzar una mayor eficacia operacional.

El área de GRC se compone de dos departamentos: Gestión de Riesgos y Cumplimiento Normativo (Compliance). Ambos trabajan en estrecha colaboración para alcanzar sus objetivos e informan periódicamente al Comité Ejecutivo y al Consejo de Administración.

/ GESTIÓN DE RIESGOS

La gestión global de riesgos es un importante factor de éxito para una empresa que opera internacionalmente y desarrolla de forma integral todas las actividades propias de su negocio, desde el diseño del automóvil hasta su producción y comercialización. Por este motivo, SEAT dispone de un modelo de gestión de riesgos que, de modo sistemático, abarca todas las áreas y actividades de la compañía.

El departamento de Gestión de Riesgos coordina directamente un proceso de trabajo que consta de dos fases:

/ En la primera, cada área estudia los riesgos que afectan a su actividad y detalla las medidas que aplica para su prevención, detección y mitigación. Asimismo, las áreas identifican los controles internos que tienen establecidos para asegurar el correcto funcionamiento de las medidas descritas.

/ En la segunda, se ponen a prueba los controles internos identificados anteriormente, se comprueba su adecuación y se verifica su correcta realización, tanto por su frecuencia como por su documentación. Si se detectan debilidades se desarrollan planes específicos de actuación, cuya realización es monitorizada centralmente.

Para asegurar el funcionamiento y la calidad de este exhaustivo proceso de trabajo todas las áreas implicadas reciben formación específica. Además, el equipo de gestión de riesgos consolida periódicamente las informaciones recibidas y realiza análisis de plausibilidad de las mismas. De esta manera, los órganos de dirección de la empresa son informados de forma regular y disponen de una visión completa de los riesgos y sus controles internos.

Riesgos Específicos

Las actividades empresariales de SEAT conllevan un número elevado de riesgos. Entre los más relevantes destacan los siguientes:

/ Económicos y específicos del sector: la actividad empresarial está fuertemente influenciada por la situación económica mundial, especialmente la europea. La estrategia de expansión en nuevos mercados como China, Rusia o el Norte de África contribuye a compensar la difícil evolución de las ventas en los países del sur de Europa.

> La gestión global de riesgos es un importante factor de éxito para una empresa que opera internacionalmente y desarrolla de forma integral todas las actividades propias de su negocio, desde el diseño del automóvil hasta su producción y comercialización



EL SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGOS SE EXTIENDE A TODAS LAS ÁREAS DE LA COMPAÑÍA. ^

La constante renovación de la gama de modelos y la ampliación de nuevos segmentos ayudan a mitigar los riesgos de ventas.

- / Operativos: en todas las etapas de su proceso productivo la empresa está expuesta a sucesos que pueden afectar a su capacidad de producción: incendios, problemas de suministro energético o fallos técnicos, en particular de sistemas. Para evitarlo, la compañía tiene establecidos planes preventivos de sistemas de alarmas y mantenimiento de sus instalaciones, así como continuas revisiones de los sistemas informáticos. Las dificultades de suministro de materiales se solventan trabajando en estrecha cooperación con los proveedores mediante la monitorización de sus capacidades productivas y financieras.
- / De calidad y desarrollo: existen riesgos potenciales derivados de la fabricación de productos de alta complejidad tecnológica con un elevado nivel de exigencia en la calidad. Para asegurar un producto de alta fiabilidad que cumpla las más exigentes expectativas, los estándares

- de calidad están presentes en todas las etapas, desde las primeras fases de desarrollo del vehículo hasta su entrega al cliente. Con el objetivo de prevenir cualquier incidencia como retrasos o desviaciones en el desarrollo de los nuevos modelos, se controla de modo sistemático su evolución. Si hubiera desviaciones respecto a su planificación original, se analizarían y se desarrollarían nuevas medidas para su control.
- / De recursos humanos: las oscilaciones en el volumen de producción y la constante exigencia de innovación técnica pueden afectar a la productividad. La empresa, como empleador consciente de su responsabilidad social, se esfuerza en preservar los puestos de trabajo y formar a profesionales polivalentes mediante planes específicos de formación. Destaca, sobre todo, la Escuela de Aprendices, donde se ha implantado el modelo de formación dual de contenidos teóricos y prácticos en los centros de producción. De este modo, la compañía vela por el futuro de sus empleados y dispone de una plantilla capacitada para afrontar con éxito los retos tecnológicos.

SEAT GARANTIZA SUS OBJETIVOS ECONÓMICOS, SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES. ~



/ Financieros: los riesgos de mercado (incluyendo tipo de cambio, tipo de interés y precios), de crédito y de liquidez son estrictamente monitorizados tanto en el corto como en el largo plazo. El análisis permanente de la incertidumbre de los mercados financieros permite minimizar los potenciales 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.

/ CUMPLIMIENTO NORMATIVO (COMPLIANCE)

SEAT impulsa el cumplimiento de la normativa legal, regulaciones nacionales e internacionales, y normas de la compañía y del Grupo Volkswagen mediante la vigilancia, supervisión y gestión continua que ejerce el departamento de Compliance.

También elabora programas formativos que son impartidos anualmente dentro de la compañía, atendiendo a la constante evolución del marco legal, con la finalidad de fomentar la cultura del Cumplimiento Normativo.

El Comité Ejecutivo y el Consejo de Administración son informados regularmente sobre la estrategia de Cumplimiento Normativo y las actividades desarrolladas e implementadas dentro de las distintas áreas de la empresa, en función de los riesgos detectados y los resultados obtenidos con dichas iniciativas.

Los programas formativos desarrollados durante 2012 tuvieron como objetivo principal dar a conocer a la plantilla, de una forma más detallada, el Código de Conducta de la compañía, a través de exposiciones presenciales y de un curso online específico. Así, se amplió el conocimiento de los empleados sobre las normativas vigentes en la empresa para evitar casos de corrupción y mitigar riesgos derivados de posibles conflictos de intereses. Estas actividades fueron reforzadas con una importante campaña de comunicación a través de los medios internos de la empresa.

Adicionalmente a las acciones y programas anuales, el equipo de Compliance ofrece asesoramiento personalizado a toda la plantilla sobre dudas y consultas en relación al Código de Conducta o a cualquier normativa interna que tenga relación con sus actividades.

Por último, cabe destacar la creación del Comité de Conducta, compuesto por responsables de Auditoría, Organización y Sistemas, Recursos Humanos, Seguridad y Servicios Legales. Este comité, presidido por el área de GRC, tiene como finalidad velar por el cumplimiento del Código de Conducta dentro de la compañía.







18,2%

mejora del *cash flow* de explotación

20,6%

aumento de los ingresos por ventas sobre el año anterior

554

millones de euros destinados a inversiones





^^ PROCESOS EFICIENTES Y CLIENTES SATISFECHOS: DOS DE LAS PRIORIDADES DE LA MARCA.

/ ENTORNO ECONÓMICO

La inestabilidad financiera de la zona euro y sus consecuencias sobre la economía mundial marcaron el panorama económico internacional durante 2012. Los efectos más acusados se extendieron desde los países de la periferia, principalmente Grecia, Irlanda, Portugal, España e Italia, hacia el resto de los países de la eurozona, en una espiral entre la crisis de la deuda soberana y la del sector financiero.

En España, las dificultades económicas del sector financiero, como consecuencia del estallido de la burbuja inmobiliaria, hicieron necesaria la activación de un mecanismo de ayuda a su sistema bancario por parte de la Unión Europea.

El compromiso del Gobierno español con la estabilidad presupuestaria y la reducción del abultado déficit público dio lugar a un conjunto de reformas destinadas a favorecer un intenso ajuste fiscal de las Administraciones Públicas (Central, Autonómica y Local). En un clima de incertidumbre por la elevada tasa de paro, la contracción del crédito y del gasto público, así como el aumento de los impuestos, generaron una reducción del consumo interno, que inevitablemente terminó agravando la recesión del país.

El sector del automóvil no fue ajeno a este escenario de crisis. El volumen de producción en España cayó 16,6%, como consecuencia del desplome de la demanda interna y del paulatino deterioro de la economía europea. Ante las dificultades del sector, el Gobierno español lanzó el Plan de Incentivos al Vehículo Eficiente (PIVE), con el objetivo de generar unas ventas adicionales de 75.000 vehículos

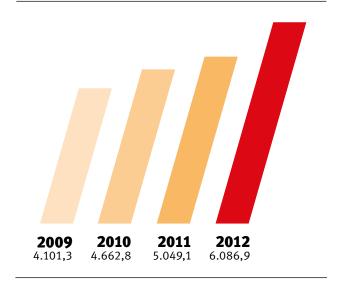
de bajas emisiones en ${\rm CO}_2$, durante su periodo de vigencia (octubre 2012 a marzo 2013) o hasta la finalización del presupuesto asignado.

/ RESULTADOS

A pesar de la difícil situación que atraviesa el sector en el sur de Europa y especialmente en España, la compañía logró aumentar por tercer año consecutivo sus ingresos por ventas. Los 6.086,9 millones de euros generados en 2012 suponen un incremento del 20,6% sobre el año anterior.

INGRESOS POR VENTAS

(MILLONES DE EUROS)





SEAT DA UN NUEVO PASO PARA VOLVER A LA SENDA DE LA RENTABILIDAD. ^

Las exportaciones, 5.080,5 millones de euros, crecieron un 34,1% gracias al buen comportamiento de la facturación en países de la Unión Europea como Alemania, Reino Unido y Dinamarca. Además, SEAT realizó un gran esfuerzo para mejorar su implantación en mercados con gran potencial, entre los que destacan Rusia, el Norte de África, Oriente Próximo y México.

El crecimiento de los ingresos se vio acompañado por un minucioso y completo programa de reducción de costes, monitorizado a través de un estricto plan mensual de ahorro. La optimización de los ingresos y los gastos permitió mejorar el resultado del ejercicio en más del 50% respecto a 2011, al finalizar el año con unas pérdidas de 29,6 millones de euros.

El cash flow de explotación también mejoró significativamente en un 18,2% sobre el año anterior y alcanzó los 210,5 millones de euros, un 3,5%

sobre los ingresos por ventas. Este incremento representa un nuevo paso en el camino trazado para volver a la senda de la rentabilidad y resulta esencial para financiar las elevadas inversiones realizadas en nuevos productos, procesos, instalaciones y equipos, que en 2012 ascendieron a 554 millones de euros.



SEAT MEIORA SUS RESULTADOS GRACIAS A LAS EXPORTACIONES.

/ PROCESOS

La mejora continua de los procesos financieros e informáticos es un objetivo indispensable para la sostenibilidad de la marca y una herramienta fundamental para gestionar de forma eficiente la compañía. Con este propósito se intensificó el esfuerzo para completar diferentes proyectos que permitan adaptar los procesos de la empresa a la nueva realidad económica y financiera. En este ámbito destaca la gestión de las nóminas con el sistema SAP, programa que facilita el intercambio de datos con otros departamentos de la compañía.

A lo largo del año se iniciaron nuevos proyectos como el programa de Eliminación Modularidad (ELMO), cuya finalidad es adaptar la forma de trabajar de la empresa y de los sistemas informáticos utilizados en las áreas de Producción, Logística y Finanzas a los que emplea el Grupo Volkswagen. La aplicación de estos estándares permitirá compartir sinergias y facilitar el intercambio de información entre todas las compañías del Grupo.

SEAT, en una apuesta clara por las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, fue la primera marca española en iniciar, junto con la Dirección General de Tráfico, el proceso de pruebas de la ITV electrónica y de la matriculación *online* de vehículos. Con este sistema, se transfiere a través de Internet el número de bastidor desde la fábrica a un fichero de automóviles, en el que se coordinan todos los actores implicados en la compraventa para certificar la matriculación final del vehículo a nombre de una persona o entidad. La nueva modalidad de matriculación permite mejoras en los costes, los plazos y la calidad de la información.



MODELO IBIZA ST DE LA GAMA SEAT. ^



> SEAT fue la primera marca española en iniciar, junto con la Dirección General de Tráfico, el proceso de pruebas de la ITV electrónica y de la matriculación online de vehículos





CUENTAS ANUALES DE SEAT, S.A.

INFORME DE AUDITORÍA	151
BALANCE	152
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	153
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO	154
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO	156
MEMORIA	158
ANEXO 1. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE	184
ANEXO 2. SOCIEDADES PARTICIPADAS	188







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 2012, 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 2011 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 2012 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 2012, 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 2012 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 2012. 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

18 de febrero de 2013

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Edificio Caja de Madrid, Avda. Diagonal, 640, 08017 Barcelona T: +34 932 532 700 F: +34 934 059 032, www.pwc.com/es

R. M. Madrid, hoja 87.250-1, folio 75, tomo 9.267, libro 8.054, sección 3º. Inscrita en el R.O.A.C. con el número S0242 - CIF: B-79 031290

4.2 BALANCE

A 31 de diciembre (millones de euros)

Activo	Nota	2012	2011
Activo no corriente		3.390,0	3.094,2
Inmovilizado intangible	6b	739,5	576,3
Inmovilizado material	6c	1.118,2	1.009,5
Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo	6d	1.114,4	1.106,1
Inversiones financieras a largo plazo		1,6	1,7
Activos por impuesto diferido	18	416,3	400,6
Activo corriente		952,1	1.037,1
Activos no corrientes mantenidos para la venta		0,0	1,4
Existencias	9	331,5	364,7
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	10	545,4	554,2
Inversiones en empresas del Grupo a corto plazo		74,8	116,8
Inversiones financieras a corto plazo		0,0	0,0
Periodificaciones a corto plazo		0,3	0,0
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		0,1	0,0
Total		4.342,1	4.131,3
Patrimonio neto y pasivo	Nota	2012	2011
Patrimonio neto		642,5	671,8
Fondos propios	12	626,7	656,3
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	15,8	15,5
Pasivo no corriente		297,0	321,8
Provisiones a largo plazo	14	180,1	194,6
Deudas a largo plazo	15	88,5	93,1
Deudas con empresas del Grupo a largo plazo	15	1,9	2,5
Pasivos por impuesto diferido	18	24,0	30,2
Periodificaciones a largo plazo		2,5	1,4
Pasivo corriente		3.402,6	3.137,7
Provisiones a corto plazo	14	588,3	594,5
Deudas a corto plazo	15	44,8	55,2
Deudas con empresas del Grupo a corto plazo	15	1.349,9	1.052,3
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	16	1.384,6	1.416,8
Periodificaciones a corto plazo		35,0	18,9
Total		4.342,1	4.131,3

4.3 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

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

Operaciones continuadas	Nota	2012	2011
Importe neto de la cifra de negocios	19a	6.086,9	5.049,1
Variación de existencias de productos terminados y en curso	19b	(38,9)	72,1
Trabajos efectuados por la empresa para su activo		195,7	166,2
Aprovisionamientos		(4.728,1)	(3.959,0)
Otros ingresos de explotación	19d	412,9	586,8
Gastos de personal	19e	(566,2)	(528,0)
Otros gastos de explotación		(1.312,4)	(1.247,8)
Amortización del inmovilizado	6a	(268,9)	(301,2)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	13	4,9	4,1
Excesos de provisiones		90,7	68,6
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	6a	(10,9)	(142,8)
Resultado de explotación		(134,3)	(231,9)
Ingresos financieros		96,7	111,1
Gastos financieros		(21,0)	(19,6)
Diferencias de cambio	17	(29,1)	(7,5)
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	19i	8,3	(6,3)
Resultado financiero		54,9	77,7
Resultado antes de impuestos		(79,4)	(154,2)
Impuestos sobre beneficios	18	49,8	92,7
Resultado del ejercicio		(29,6)	(61,5)

4.4 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO

A 31 de diciembre (millones de euros)

Estado de ingresos y gastos reconocidos	Nota	2012	2011
A) Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias		(29,6)	(61,5)
Por valoración de instrumentos financieros		0,0	0,0
Activos financieros disponibles para la venta		0,0	0,0
Otros ingresos/gastos		0,0	0,0
Por coberturas de flujos de efectivo		0,0	0,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	5,3	0,3
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		(1,6)	(0,1)
B) Total ingresos y gastos imputados directamente en patrimonio neto		3,7	0,2
Por valoración de instrumentos financieros		0,0	0,0
Activos financieros disponibles para la venta		0,0	0,0
Otros ingresos/gastos		0,0	0,0
Por coberturas de flujos de efectivo		0,0	0,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	(4,9)	(4,1)
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	1,2
C) Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias		(3,4)	(2,9)
D) Total ingresos y gastos reconocidos (A+B+C)		(29,3)	(64,2)

INFORME DE AUDITORÍA
BALANCE
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
SESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
MEMORIA
ANEXO 1. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE
ANEXO 2. SOCIEDADES PARTICIPADAS

Estado total de cambios	Capital escriturado	Prima emisión	Reservas	Resultados ejercicios anteriores	Resultado ejercicio	Subvenciones	Total
Saldo final del año 2010	0,1	1.008,1	0,0	(186,5)	(103,9)	18,2	736,0
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 2011	0,1	1.008,1	0,0	(186,5)	(103,9)	18,2	736,0
Total ingresos y gastos reconocidos	0,0	0,0	0,0	0,0	(61,5)	(2,7)	(64,2)
Operaciones con socios o propietarios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aumentos de capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reducciones de capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Distribución de dividendos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Variación de patrimonio neto por combinación de negocios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras operaciones con socios o propietarios	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	(103,9)	103,9	0,0	0,0
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
Aumentos de capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Reducciones de capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Distribución de dividendos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Variación de patrimonio neto por combinación de negocios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras operaciones con socios o propietarios	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

4.5 ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

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

	2012	2011
A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación	210,5	178,1
Resultado del ejercicio antes de impuestos	(79,4)	(154,2)
Ajustes del resultado	189,9	490,5
Amortización del inmovilizado	268,9	301,2
Correcciones valorativas por deterioro	11,5	111,6
Variación de provisiones	(26,0)	121,9
Imputación de subvenciones	(7,2)	(7,2)
Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado	(0,3)	52,0
Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros	0,0	0,0
Ingresos financieros	(96,7)	(111,1)
Gastos financieros	15,4	19,2
Diferencias de cambio	29,1	7,5
Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,0	0,0
Otros ingresos y gastos	(4,8)	(4,6)
Cambios en el capital corriente	(59,4)	(251,5)
Existencias	22,4	(96,6)
Deudores y otras cuentas a cobrar	8,2	(147,7)
Otros activos corrientes	(0,1)	1,3
Acreedores y otras cuentas a pagar	(107,1)	14,5
Otros pasivos corrientes	17,2	(23,0)
Otros activos y pasivos no corrientes	0,0	0,0
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	159,4	93,3
Pagos de intereses	(12,5)	(17,3)
Cobros de dividendos	130,2	64,6
Cobros de intereses	1,5	1,5
Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios	40,2	44,5
Otros pagos (cobros)	0,0	0,0
B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión	(546,8)	(439,8)
Pagos por inversiones	(554,6)	(441,8)
Empresas del Grupo y asociadas	(0,5)	(7,0)
Inmovilizado intangible	(250,4)	(203,9)
Inmovilizado material	(303,2)	(230,5)
Otros activos financieros	(0,5)	(0,4)

/ INFORME ANUAL 2012 CUENTAS ANUALES DE SEAT, S.

INFORME DE AUDITORÍA
BALANCE
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO
MEMORIA
ANEXO 1. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE
ANEXO 2. SOCIEDADES PARTICIPADAS

	2012	2011
Cobros por desinversiones	7,8	2,0
Empresas del Grupo y asociadas	4,1	0,1
Inmovilizado intangible	0,9	0,0
Inmovilizado material	0,9	1,5
Otros activos financieros	0,5	0,4
Activos no corrientes mantenidos para venta	1,4	0,0
C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación	365,5	269,2
Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	2,1	2,5
Adquisición de instrumentos de patrimonio propio	0,0	0,0
Enajenación de instrumentos de patrimonio propio	0,0	0,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	2,1	2,5
Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	363,4	266,7
Emisión	370,3	275,6
Deudas con entidades de crédito	0,0	0,0
Deudas con empresas del Grupo y asociadas	370,3	253,9
Otras deudas	0,0	21,7
Devolución y amortización de	(6,9)	(8,9)
Deudas con entidades de crédito	0,0	0,0
Deudas con empresas del Grupo y asociadas	0,0	0,0
Otras deudas	(6,9)	(8,9)
Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	0,0	0,0
Dividendos	0,0	0,0
Remuneración de otros instrumentos de patrimonio	0,0	0,0
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	(29,1)	(7,5)
E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes (A+B+C+D)	0,1	0,0
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	0,0	0,0
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	0,1	0,0

4.6 MEMORIA

Memoria de las cuentas anuales correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2012

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

INFORME DE AUDITORÍA BALANCE CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO ESTADO DE FILIJOS DE FEFCTIVO

ANEXO 1. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENT ANEXO 2. SOCIEDADES PARTICIPADA

dentro del ejercicio siguiente como partidas a corto plazo, así como a largo plazo los importes que vencerán en años sucesivos.

4. APLICACIÓN DE RESULTADOS

El Consejo de Administración celebrado el 15 de febrero de 2013 formula y propone a la Junta General de Accionistas que las pérdidas generadas en el ejercicio 2012, 29,6 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 2,5%.

El 27 de agosto de 2004 se aprobó el RDL 5/2004, que regula el régimen del comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero. Los derechos 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.

/ INFORME ANUAL 2012 CUENTA

CUENTAS ANUALES DE SEAT, S.A

INFORME DE AUDITORÍA BALANCE CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS STADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO ESTADO DE EL JUGS DE ESECTIVO

ANEXO 1. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENT ANEXO 2. SOCIEDADES PARTICIPADA

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 compañias de alquiler con compromiso de adquisición se registran en este epígrafe, aplicando la corrección valorativa correspondiente.

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.

k) Indemnizaciones por cese

Las indemnizaciones por cese se pagan a los empleados como consecuencia de la decisión de rescindir su contrato de trabajo antes de la edad normal de jubilación o cuando el empleado acepte renunciar voluntariamente a cambio de esas prestaciones. 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.

/ INFORME ANUAL 2012 CUENTAS

012 CUENTAS ANUALES DE SEAT,

INFORME DE AUDITORÍ
BALANC
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIA
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NET
ESTADO DE FULIJOS DE FEFCTIV

ANEXO 1. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENT ANEXO 2. SOCIEDADES PARTICIPADA

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.

En 2011 se encontraba incluida en este epígrafe la participación del 100% en la sociedad SEAT Motor España, S.A. El Consejo de Administración de SEAT, S.A., celebrado el 11 de noviembre de 2011, decidió proceder a su venta a la sociedad del Grupo Volkswagen-Audi Retail Spain, S.L. con efectos del 1 de enero de 2012 por importe de 1,4 millones de euros (ver anexo 2).

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 1,5 millones de euros (45,1 en 2011). 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% (6,8% en 2011). La totalidad de las inversiones activadas en I+D se adquieren a empresas del Grupo.

El Consejo de Ministros aprobó, con fecha 2 de noviembre de 2007, la asignación individualizada definitiva de derechos de emisión de gases de efecto invernadero para el período 2008-2012, resultando para SEAT, S.A., una asignación de 106.538 toneladas de CO₂ para cada uno de los cinco años del plan nacional.

El valor venal de dicho inmovilizado asciende a 0,3 millones de euros (0,2 en 2011). 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 no se han producido adquisiciones o enajenaciones de derechos.

Durante el ejercicio se activaron en el subapartado "Anticipos e inmovilizado intangible en curso" 11,7 millones de euros (7,2 en 2011), correspondientes a derechos de utilización de utiliajes y tecnología del Grupo.

El valor de los bienes totalmente amortizados y en uso asciende a 709,8 millones de euros (750,9 en 2011).

La sociedad tiene adquiridos, al cierre del ejercicio, compromisos firmes correspondientes a la compra de bienes por importe de 0,2 millones de euros (0,2 en 2011).

El importe de las subvenciones recibidas para proyectos de I+D ascendió en el ejercicio a 5,1 millones de euros (1,1 en 2011), de los cuales 5,1 millones de euros (0,1 en 2011) se han destinado a la adquisición de activos de I+D, imputándose el resto a la cuenta de resultados.

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 9,6 millones de euros (45,7 en 2011). 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% (6,8% en 2011).

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.

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 2.906,5 millones de euros (2.699,3 en 2011). De ellos, corresponden a construcciones 92,8 millones de euros (4,8 en 2011). Asimismo, las inversiones adquiridas a empresas del Grupo ascienden a 135,5 millones de euros (105,3 en 2011).

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

		2012		2011
MILLONES DE EUROS	Bruto	Amortización	Bruto	Amortización
Activos adquiridos a empresas del Grupo VW	616,2	279,7	470,1	222,0
Activos utilizados por empresas del Grupo VW	48,9	29,8	48,9	28,7
Activos utilizados por proveedores no Grupo	1.262,3	1.171,0	1.180,7	1.126,6
Activos situados fuera del territorio nacional	117,9	103,7	99,5	91,6

El resultado del ejercicio derivado de enajenaciones de inmovilizado asciende a 0,6 millones de euros (1,5 en 2011).

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 155,6 millones de euros (278 en 2011).

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
Edificio Corporativo	(02.02.05)	10	21,1	0,0	8,6
Edificio Comedores	(20.09.06)	10	2,0	0,0	1,0
Edificio T-Systems	(20.09.06)	10	3,4	0,0	1,7
Edificio SAT	(20.09.06)	10	5,2	0,0	2,7
Edificio Peguform	(08.03.07)	7	3,7	0,0	1,3

Los valores actuales de las cuotas pendientes a pagar se distribuyen por vencimientos de la siguiente manera: 4,7 millones de euros en 2013 y 10,6 millones de euros en el período 2014-2017. El impacto de la actualización de dichas cuotas asciende a 1,1 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 12,4 millones de euros (12,6 en 2011). Asimismo, los percibidos, principalmente por edificios, campas y almacenes, alcanzaron los 4,2 millones (4,3 en 2011). 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:

	Instrumentos de patrimonio		Valores de deuda		Créditos, derivados y otros	
MILLONES DE EUROS	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Activos financieros a largo plazo						
Préstamos y partidas a cobrar	1.114,3	1.106,0	0,0	0,0	1,7	1,8
Inversiones en empresas del Grupo (nota 6a)	1.114,3	1.106,0	0,0	0,0	0,1	0,1
Inversiones financieras (nota 6a)	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6	1,7
Activos financieros a corto plazo						
Préstamos y partidas a cobrar	0,0	0,0	0,0	0,0	458,3	430,9
Deudores comerciales y otras cuentas (nota 10)	0,0	0,0	0,0	0,0	383,5	314,1
Inversiones en empresas del Grupo (nota 11)	0,0	0,0	0,0	0,0	74,8	116,8
Inversiones financieras (nota 11)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

	Deudas con entidades de crédito		Obligaciones y otros valores negociables		Derivados y otros	
MILLONES DE EUROS	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Pasivos financieros a largo plazo						
Débitos y partidas a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	90,4	95,6
Deudas con empresas del Grupo (nota 15)	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	2,5
Deudas con terceros (nota 15)	0,0	0,0	0,0	0,0	88,5	93,1
Pasivos financieros a corto plazo						
Débitos y partidas a pagar	0,1	0,1	0,0	0,0	2.755,8	2.491,5
Deudas con empresas del Grupo (nota 15)	0,0	0,0	0,0	0,0	1.349,9	1.052,3
Deudas con terceros (nota 15)	0,1	0,1	0,0	0,0	44,7	55,1
Acreedores comerciales y otras cuentas (nota 16)	0,0	0,0	0,0	0,0	1.361,2	1.384,1

En el ejercicio, SEAT ni tuvo ni realizó operaciones con acciones propias.

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 8,3 millones de euros (-6,3 en 2011).

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 114 millones de euros (114 en 2011), 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 59 millones de euros (59 en 2011) y frente a terceros por importe de 30,1 millones de euros (30,1 en 2011), 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 VW 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 VW 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	31.12.12	31.12.11
Comerciales	82,3	68,5
Materias primas y otros aprovisionamientos	61,2	69,3
Productos en curso y semiterminados	32,3	52,5
Productos terminados	155,7	174,4
	331,5	364,7

El deterioro del valor de las existencias al cierre del ejercicio asciende a 102,9 millones de euros (92,1 en 2011) y la dotación del ejercicio a 10,8 millones de euros (11,5 en 2011).

La sociedad tiene establecido un compromiso de adquisición de una parte de los coches vendidos a compañías de alquiler (ver nota 5e), por un importe de 36,3 millones de euros (21,8 en 2011).

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	31.12.12	31.12.11
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	93,7	69,7
Clientes empresas del Grupo	285,7	239,8
Deudores varios	3,5	4,0
Personal	0,6	0,6
Activos por impuesto corriente	21,6	24,4
Otros créditos con las Administraciones Públicas	140,3	215,7
	545,4	554,2

11. INVERSIONES A CORTO PLAZO

MILLONES DE EUROS	31.12.12	31.12.11
En empresas del Grupo	74,8	116,8
Créditos	7,0	10,6
Otros activos financieros	67,8	106,2
En terceros	0,0	0,0
Créditos	0,0	0,0
Otros activos financieros	0,0	0,0
	74,8	116,8

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 0,5% (1,2% en 2011).

12. FONDOS PROPIOS

El desglose y evolución de los fondos propios de la compañía se encuentra en el estado de cambios del 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	2012	2011
Saldo inicial	15,5	18,2
Aumentos	3,7	0,2
Imputación al resultado	(3,4)	(2,9)
Saldo final	15,8	15,5

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 2,3 millones de euros (3,1 en 2011).

14. PROVISIONES Y CONTINGENCIAS

MILLONES DE EUROS	Saldo 01.01.12	Dotación 2012	Aplicación 2012	Saldo 31.12.12
Operaciones comerciales	280,3	90,4	(113,6)	257,1
Prestaciones al personal	36,7	28,4	(29,6)	35,5
Actuaciones medioambientales	20,4	1,6	(1,8)	20,2
Otras provisiones	451,7	189,5	(185,6)	455,6
	789,1	309,9	(330,6)	768,4

Las provisiones ascienden al cierre del ejercicio a 768,4 millones de euros, 180,1 millones de euros a largo plazo (actualizados a un tipo de interés de mercado) y 588,3 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 "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 2008-2012 (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. 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 5% en 2011 y 2012.

15. DEUDAS

MILLONES DE EUROS 5	31.12.12	31.12.11
Con empresas del Grupo	1.351,8	1.054,8
Con terceros	133,3	148,3
Deudas con entidades de crédito	0,1	0,1
Acreedores por arrendamiento financiero	14,2	18,0
Otros pasivos financieros	119,0	130,2
Préstamos oficiales con intereses subvencionados	82,6	90,8
Fianzas y depósitos recibidos	0,4	0,4
Proveedores de inmovilizado	36,0	39,0
	1.485,1	1.203,1

Las deudas se sitúan al cierre del ejercicio en 1.485,1 millones de euros, 1.351,8 millones de euros con empresas del Grupo (1,9 a largo plazo y 1.349,9 a corto plazo) y 133,3 millones de euros con terceros (88,5 a largo plazo y 44,8 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: 1.394,7 millones de euros en 2013, 40,6 millones de euros en el período 2014-2017 y 49,8 millones de euros en ejercicios posteriores.

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 2012 a 1.400 millones de euros, de los que se había dispuesto 1.069 millones de euros (1.000 y 675 respectivamente en 2011).

16. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR

MILLONES DE EUROS	31.12.12	31.12.11
Proveedores	560,5	681,2
Compras/prestación servicios con confirming	0,0	91,4
Compras/prestación servicios sin confirming	560,5	589,8
Proveedores empresas del Grupo	536,5	543,7
Acreedores varios	218,5	113,6
Personal (remuneraciones pendientes de pago)	45,7	45,6
Otras deudas con las Administraciones Públicas	23,4	32,7
	1.384,6	1.416,8

El epígrafe "Compras/prestación de 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 85 días para los años 2010 y 2011, 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 6.839 millones de euros (5.545 en 2011) y el plazo medio ponderado de pago a proveedores por parte de la compañía era de 43 días (46 días en 2011). 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 2012 a 12,7 millones de euros de saldo acreedor (13,7 millones de euros de saldo acreedor en 2011), principalmente en dólares (americanos), libras (esterlinas), francos (suizos), yenes (japoneses), coronas (checas, danesas y suecas), zlotys (polacos), rublos (rusos) y yuanes (chinos). Del total, 59,1 millones de euros corresponden a saldos acreedores con empresas del Grupo y otros proveedores, y 46,4 millones de euros a saldos deudores con empresas del Grupo y otros clientes (37 y 23,3 respectivamente en 2011). Los importes imputados a ingresos y gastos durante el ejercicio ascienden a 14,2 y 43,3 millones de euros respectivamente (11 y 18,5 en 2011).

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

MILLONES DE EUROS	2012	2011
Compras	92,1	70,7
Ventas	1.278,9	979,6
Servicios recibidos	70,4	43,8
Servicios prestados	3,5	2,5

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 2012, 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 n^{o} 2/88 (ver anexo 2).

En el ejercicio 2012, el resultado fiscal del Grupo SEAT derivado de su declaración consolidada es una base imponible negativa de 93 millones de euros, no activada y que está previsto compensar con beneficios de ejercicios futuros.

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:

	Cuenta	pérdidas y gana	ncias	Pa	trimonio neto	
MILLONES DE EUROS	Aumento	Disminución	Total	Aumento	Disminución	Total
Resultado contable del ejercicio	0,0	(29,6)	(29,6)	0,0	0,0	0,0
Impuesto sobre Sociedades	0,0	(49,8)	(49,8)	0,0	0,0	0,0
Diferencias permanentes	0,0	(95,2)	(95,2)	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	(95,2)	(95,2)	0,0	0,0	0,0
Diferencias temporarias	243,3	(271,6)	(28,3)	0,0	0,0	0,0
Individuales de la sociedad	241,1	(269,1)	(28,0)	0,0	0,0	0,0
Con origen en el ejercicio	220,2	(0,4)	219,8	0,0	0,0	0,0
Con origen en ejercicios anteriores	20,9	(268,7)	(247,8)	0,0	0,0	0,0
De los ajustes por consolidación	2,2	(2,5)	(0,3)	0,0	0,0	0,0
Con origen en el ejercicio	0,0	(1,9)	(1,9)	0,0	0,0	0,0
Con origen en ejercicios anteriores	2,2	(0,6)	1,6	0,0	0,0	0,0
Base imponible (resultado fiscal)	243,3	(446,2)	(202,9)	0,0	0,0	0,0

De los 202,9 millones de euros de base imponible negativa de SEAT, S.A. del presente ejercicio, se han compensado 109,9 millones con las bases imponibles positivas de otras compañías del Grupo SEAT en la declaración consolidada del año, generándose un crédito fiscal contabilizado de 33 millones de euros por el resto de la base imponible negativa.

Adicionalmente, al incorporar los ajustes del año anterior y de una provisión, se ha devengado y contabilizado un gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias por el impuesto corriente sobre sociedades de 5 millones de euros.

Como consecuencia de la tributación consolidada, el total de débitos y créditos recíprocos entre las empresas del Grupo es de 37,8 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2012, los impuestos diferidos de activo acumulados ascienden a 416,3 millones de euros, de los que 198,9 millones de euros provienen de diferencias temporarias y 217,4 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 24 millones de euros, de los cuales 17,3 millones de euros provienen de diferencias temporarias, básicamente por la libre amortización fiscal de los gastos de I+D activados como inmovilizado intangible, y 6,7 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 15,7 y -6,2 millones de euros respectivamente. El detalle del movimiento de los mismos es el siguiente:

MILLONES DE EUROS	2012	2011
Saldo inicial	370,4	337,2
Impuestos diferidos imputados directamente a pérdidas y ganancias	22,0	32,1
Impuestos diferidos imputados directamente al patrimonio	(1,6)	(0,1)
Impuestos diferidos transferidos a pérdidas y ganancias	1,5	1,2
Saldo final	392,3	370,4

En 2012 las rentas generadas que se acogen a la deducción por reinversión de beneficios extraordinarios, al haberse producido la reinversión en nuevos activos, ascienden a 0,5 millones de euros, los cuales generan una deducción de 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 y 1,5 en 2011.

A 31 de diciembre de 2012, quedan pendientes de aplicación, deducciones e incentivos fiscales de SEAT, S.A. por los siguientes conceptos e importes en millones de euros:

		Año de Vencimiento					
MILLONES DE EUROS	Saldo 31.12.12	2013	2014	2015	2016	Posteriores	
I+D	269,6	0,0	0,0	0,0	0,0	269,6	
Empresas exportadoras	17,4	0,0	0,0	0,0	0,0	17,4	
Inversiones medioambientales	6,6	0,0	0,0	0,0	0,0	6,6	
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.

La sociedad está abierta a comprobación administrativa por los tributos no prescritos en el período 2009-2012, con la excepción del impuesto sobre sociedades que se extiende para el período 2008-2011.

19. INGRESOS Y GASTOS

a) Importe neto de la cifra de negocios

La distribución por conceptos es la siguiente:

MILLONES DE EUROS	2012	2011
V. Co. Lo.	F //O 1	/ 2/2 5
Vehículos	5.448,1	4.362,5
Recambios	474,7	503,3
Otras ventas	164,1	183,3
Materiales	128,1	144,5
Subproductos y residuos	32,5	34,8
Servicios	3,5	4,0
	6.086,9	5.049,1

La distribución por mercados geográficos es la siguiente:

MILLONES DE EUROS	2012	2011
España	1.006,4	1.261,4
Resto Unión Europea	4.287,9	3.252,5
Resto del mundo	792,6	535,2
	6.086,9	5.049,1

b) Variación de existencias de productos terminados y en curso

MILLONES DE EUROS	2012	2011
Variación de existencias	(29,8)	84,7
Productos en curso	(25,5)	17,1
Productos semiterminados	(4,7)	1,5
Productos terminados	0,4	66,1
Deterioro de existencias	(9,1)	(12,6)
	(38,9)	72,1

c) Aprovisionamientos

MILLONES DE EUROS	2012	2011
Consumo de mercaderías	945.3	627.2
Consumo de mercadenas	845,2	637,2
Compras	859,9	637,0
Variación de existencias	(14,7)	0,2
Consumo de materias primas y otros aprovisionamientos	3.867,4	3.314,1
Compras	3.860,2	3.326,2
Variación de existencias	7,2	(12,1)
Trabajos realizados por otras empresas	13,7	8,8
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	1,8	(1,1)
	4.728,1	3.959,0

d) Otros ingresos de explotación

MILLONES DE EUROS	2012	2011
Ingresos accesorios	409,2	576,9
Subvenciones de explotación (ver nota 13)	2,3	3,1
Actualización de provisiones	1,4	5,0
Otros ingresos	0,0	1,8
	412,9	586,8

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	2012	2011
Sueldos, salarios y asimilados	443,0	402,9
Cargas sociales	128,2	125,1
Seguridad social	118,8	111,7
Otras	9,4	13,4
Provisiones	(5,0)	0,0
	566,2	528,0

f) Otros gastos de explotación

MILLONES DE EUROS	2012	2011
Servicios exteriores	1.193,8	1.099,8
Tributos	7,4	7,5
Pérdidas, deterioro y variación provisiones por operaciones comerciales	111,0	140,5
Derechos emisión gases efecto invernadero	0,2	0,0
Otros gastos	0,0	0,0
	1.312,4	1.247,8

g) Ingresos financieros

MILLONES DE EUROS	2012	2011
De participaciones en instrumentos de patrimonio	95,2	109,6
En empresas del Grupo	95,2	109,6
En terceros	0,0	0,0
De valores negociables y otros instrumentos financieros	1,5	1,5
De empresas del Grupo	0,8	0,9
De terceros	0,7	0,6
	96,7	111,1

h) Gastos financieros

MILLONES DE EUROS	2012	2011
Por deudas con empresas del Grupo	12,2	15,6
Por deudas con terceros	3,2	3,6
Por actualización de provisiones y deudas	5,6	0,4
	21,0	19,6

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 119,7 millones de euros y la amortización acumulada a 95,6 millones de euros (113,7 y 90,6 respectivamente en 2011).

En el amplio programa de inversiones realizado en 2012, se ha identificado un importe activado durante el ejercicio de 6,1 millones de euros y otro de 0,9 millones de euros (7,7 y 2,1 respectivamente en 2011) 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.

c) Gastos de naturaleza medioambiental

Durante 2012 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	2012	2011
Control y vigilancia de la contaminación atmosférica	0,3	0,3
Tratamiento y depuración de aguas residuales	2,5	2,3
Tratamiento y gestión de residuos industriales	6,6	6,7
Reducción del consumo energético	0,2	0,4
Mejora del impacto visual	0,1	0,2
Gestión de la comunicación	0,0	0,1
Gestión de procesos medioambientales	0,3	0,3
Gestión de vehículos fuera de uso	0,2	0,4
Varios	0,1	0,1
	10,3	10,8

Los gastos contabilizados durante el ejercicio por la amortización de activos de naturaleza medioambiental se sitúan en 5,1 millones de euros (6,9 en 2011).

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 1,4 millones de euros (1,5 en 2011).

MEMORIA
ANEXO 1. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE
ANEXO 2. SOCIEDADES PARTICIPADAS

d) Ingresos de naturaleza medioambiental

Los ingresos provenientes de la venta de subproductos y residuos para su reutilización ascendieron a 32,5 millones de euros (34,8 en 2011).

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 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.; VW Motor Polska Sp.z.o.o.; y VW Zubehöer GmbH; fueron las siguientes:

MILLONES DE EUROS	2012	2011
Compras	1.746,8	1.257,3
Materiales	1.007,3	836,6
Recambios	189,4	196,2
Vehículos	550,1	224,5
Ventas	4.251,7	2.804,7
Servicios recibidos	525,6	511,2
Servicios prestados	296,0	468,0
Ingresos financieros devengados	0,8	0,9
Dividendos percibidos	95,2	109,6
Gastos financieros devengados	12,2	15,6

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

MILLONES DE EUROS	2012	2011
Compras	57,0	41,9
Ventas	825,5	666,9
Servicios recibidos	63,2	37,5
Servicios prestados	2,8	1,7

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: 27,7% en materiales, 24,5% en recambios y 10,1% en vehículos (29,6%; 24,6%; y 5,8%, respectivamente en 2011). 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 2012, 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 2012 ascendió a 8,4 millones de euros (5,4 en 2011).

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 2012 y 2011.

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. a 31 de diciembre de 2012 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
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

22. OTRA INFORMACIÓN

a) 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).

b) Plantilla

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

	2012	2011
Mano de obra directa	7.220	6.888
Mano de obra indirecta	998	986
Personal directivo, técnico, administrativo y subalterno	3.214	2.998
Miembros del Comité Ejecutivo	8	8
	11.440	10.880



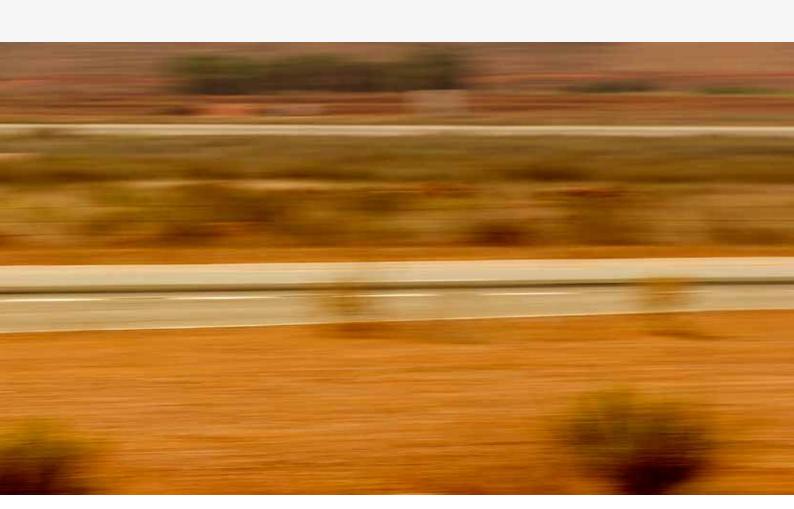
La plantilla básica a 31 de diciembre de SEAT, S.A., se desglosa de la siguiente manera:

		2012		2011			
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	
Mano de obra directa	5.623	1.578	7.201	5.695	1.581	7.276	
Mano de obra indirecta	937	34	971	964	35	999	
Personal directivo, técnico, administrativo y subalterno	2.442	843	3.285	2.326	785	3.111	
Miembros del Comité Ejecutivo	8	0	8	8	0	8	
	9.010	2.455	11.465	8.993	2.401	11.394	

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

c) Auditoría

Los honorarios devengados por PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. por servicios de auditoría ascendieron a 0,4 millones de euros (0,4 en 2011). Asimismo, los honorarios percibidos por otros servicios prestados por el auditor y por otras sociedades que utilizan la marca PricewaterhouseCoopers ascendieron a 0,1 y 0,6 millones de euros, respectivamente (1,5 en 2011).



4.7 ANEXO 1. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE

	Coste de adquisición o de fabricación						
2011 MILLONES DE EUROS	Saldo inicial 01.01.11	Altas	Bajas	Traspasos	Deterioro	Saldo final 31.12.11	
Inmovilizado intangible	1.416,8	210,5	(96,4)	0,0	0,0	1.530,9	
Investigación y desarrollo	1.054,2	6,7	(83,2)	16,8	0,0	994,5	
Aplicaciones informáticas	47,0	1,4	0,0	0,0	0,0	48,4	
Derechos emisión gases efecto invernadero	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,2	
Otro inmovilizado intangible	134,3	34,1	0,0	0,0	0,0	168,4	
Anticipos e inmovilizado intangible en curso	181,2	168,2	(13,2)	(16,8)	0,0	319,4	
Inmovilizado material	4.284,7	206,4	(82,2)	0,0	0,0	4.408,9	
Terrenos y construcciones	670,8	13,2	0,0	13,0	0,0	697,0	
Instalaciones técnicas y maquinaria	1.490,2	85,5	(45,0)	102,7	0,0	1.633,4	
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	1.950,1	25,0	(37,0)	2,0	0,0	1.940,1	
Otro inmovilizado material	23,1	1,7	(0,2)	0,0	0,0	24,6	
Anticipos e inmovilizado material en curso	150,5	81,0	0,0	(117,7)	0,0	113,8	
Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo	1.152,5	0,0	(0,1)	(29,4)	0,0	1.123,0	
Instrumentos patrimonio en sociedades Grupo	1.152,3	0,0	0,0	(29,4)	0,0	1.122,9	
Créditos a empresas del Grupo	0,2	0,0	(0,1)	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	1,9	0,2	0,0	(0,3)	0,0	1,8	
Instrumentos patrimonio	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	
Créditos a terceros	1,3	0,2	0,0	(0,3)	0,0	1,2	
Otros activos financieros	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	
Activos por impuesto diferido	376,3	24,3	0,0	0,0	0,0	400,6	
Total	7.232,2	441,4	(178,7)	(29,7)	0,0	7.465,2	

/ INFORME ANUAL 2012 CUENTAS ANUALES DE SEAT, S.

INFORME DE AUDITORÍA
BALANCE
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO
ESTADO DE FLUJOS DE FECTIVO
MEMORIA
ANEXO 1. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE
ANEXO 2. SOCIEDADES PARTICIPADAS

		A	mortizaciones	/ Deterioros			Valor r	neto
	Saldo inicial 01.01.11	Altas	Bajas	Traspasos	deterioro	Saldo final 31.12.11	Saldo inicial 01.01.11	Saldo final 31.12.11
	844,9	107,4	(42,8)	0,0	45,1	954,6	571,9	576,3
_	700,1	95,5	(42,8)	0,0	17,6	770,4	354,1	224,1
	42,8	2,0	0,0	0,0	0,0	44,8	4,2	3,6
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,2
	102,0	9,9	0,0	0,0	27,5	139,4	32,3	29,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	181,2	319,4
	3.242,3	193,8	(82,4)	0,0	45,7	3.399,4	1.042,4	1.009,5
	272,0	14,3	0,0	0,0	0,0	286,3	398,8	410,7
	1.243,8	82,7	(45,0)	0,0	19,3	1.300,8	246,4	332,6
	1.706,0	95,7	(37,2)	0,0	26,4	1.790,9	244,1	149,2
	20,5	1,1	(0,2)	0,0	0,0	21,4	2,6	3,2
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	150,5	113,8
	38,6	0,0	0,0	(19,9)	(1,8)	16,9	1.113,9	1.106,1
	38,6	0,0	0,0	(19,9)	(1,8)	16,9	1.113,7	1.106,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,1
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	1,8	1,7
	0,1	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	1,3	1,2
	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	376,3	400,6
	4.125,9	301,2	(125,2)	(19,9)	89,0	4.371,0	3.106,3	3.094,2

	Coste de adquisición o de fabricación						
2012 MILLONES DE EUROS	Saldo inicial 01.01.12	Altas	Bajas	Traspasos	Deterioro	Saldo final 31.12.12	
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	

INFORME DE AUDITORÍA
BALANCE
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
MEMORIA
ANEXO 1. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE
ANEXO 2. SOCIEDADES PARTICIPADAS

	Amortizaciones / Deterioros						
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
4.3/1,0	208,9	(115,4)	0,0	2,8	4.527,3	3.094,2	3.390,

4.8 ANEXO 2. SOCIEDADES PARTICIPADAS

		Participación		
2011 MILLONES DE EUROS	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 Saint-Martin SAS	París (Francia)	100		
Distribución y comercialización VW/Audi/Skoda				
Volkswagen-Audi España, S.A. (*)	Prat de Ll. (Barcelona)	100		
Volkswagen-Audi Retail Spain, S.L. (*)	Prat de Ll. (Barcelona)		100	
Astur Wagen, S.A. (*)	Gijón (Asturias)	_	100	
Barna Wagen, S.A. (*)	Barcelona		100	
Castellana Wagen, S.A. (*)	Madrid		100	
Catalunya Wagen, 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	
Vallehermoso Wagen, S.A. (*)	Madrid		100	
Servicios				
Centro Técnico de SEAT, S.A. (*)	Martorell (Barcelona)	96		
Volkswagen Finance, S.A. (*)	Alcobendas (Madrid)	100		
Servilease, S.A. (*)	Alcobendas (Madrid)		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.

^(***) No se incluye la sociedad SEAT Motor España S.A., ya que se ha reclasificado al epígrafe "Activos no corrientes mantenidos para la venta" (Ver nota 5n de la Memoria).

Dividendo recibido 2011	Resultado ejercicio 2011	Patrimonio neto 31.12.11	Valor en libros 31.12.11	Corrección valorativa 31.12.11	Valor bruto 31.12.11	
		4260				
	13,7	136,8	58,9	0,0	58,9	
	(2,2)	1,8	0,1	0,0	0,1	
44,6	58,0	666,2	654,4	0,0	654,4	
	15,3	140,1	104,6	0,0	104,6	
	(0,2)	0,3	0,0	0,0	0,0	
	1,8	35,1	35,1	(16,0)	51,1	
	(0,1)	0,2				
	(0,1)	0,3	0,0	(1,0)	1,0	
65,0	18,4	239,4	16,0	0,0	16,0	
	1,2	31,8				
	(0,4)	3,0				
	(0,9)	0,2				
	0,2	3,3				
	0,0	1,7				
	0,6	3,9				
	1,1	4,8				
	0,1	1,3				
	0,5	6,4				
	0,4	2,8				
	(0,2)	2,2				
	2,1	131,2	99,6	0,0	99,6	
	25,3	345,4	136,6	0,0	136,6	
	(1,7)	8,4				
	0,0	1,3	0,6	0,0	0,6	
	1,6	8,3				
	1,7	5,0				

		Participación		
2012 MILLONES DE EUROS	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		
Servilease, 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.

INFORME DE AUDITORÍA
BALANCE
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
MEMORIA
ANEXO 1. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE
>ANEXO 2. SOCIEDADES PARTICIPADAS

Dividendo recibido 2012	Resultado ejercicio 2012	Patrimonio neto 31.12.12	Valor en libros 31.12.12	Corrección valorativa 31.12.12	Valor bruto 31.12.12
	15,3	151,4	58,9	0,0	58,9
	(1,2)	0,5	0,1	0,0	0,1
52,2	44,2	655,3	654,4	0,0	654,4
	38,5	175,9	104,6	0,0	104,6
	(1,2)	0,6	0,0	0,0	0,0
	8,7	43,8	43,8	(7,3)	51,1
	0,0	0,2			
	(3,7)	0,4			
	(0,1)	0,1	0,0	(1,0)	1,0
/2.0	12.1	144,5	16,0		16,0
43,0	13,1 1,5	30,2		0,0	
	(0,9)	2,0			
	(0,7)	1,2			
	(0,8)	2,5			
	(0,5)	1,3			
	0,2	3,5			<u> </u>
	0,8	4,5			
	(0,1)	1,2			
	(0,1)	5,8			
	0,5	1,7	 -		
	(1,1)	1,1			
	0,3	131,4	99,6	0,0	99,6
	15,4	360,8	136,6	0,0	136,6
	(3,2)	5,2			
	2,8	3,2			
	(1,1)	0,3	0,3	(0,3)	0,6
	2,1	9,2		(0,0)	
	3,7	6,5			

CONSUMOS Y EMISIONES

Consumos (mveg) l/100 km - emisiones $CO_2 (g/\text{km})$

	Potencia		Cambio		Consumo (l/100 km)			_ Emisiones CO,
Modelo (*) (**)	KW	CV	Man.	Aut.	Urbano	Extraurbano	Media	Media (g/km)
Mii								
1.0 MPI	44 / 55	60 / 75	Х	X	5,3 / 5,9	3,9 / 4,0	4,4 / 4,7	103 / 108
1.0 MPI Ecomotive	44 / 55	60 / 75	X		5,0 / 5,1	3,6 / 3,7	4,1 / 4,2	95 / 98
1.0 MPI Ecofuel Ecomotive (***)	50	68	Х		5,5	3,8	4,4	79
Ibiza/SC/ST		· ·						
1.2 12 V	44 / 51	60 / 70	Х		7,1 / 7,3	4,4 / 4,5	5,4 / 5,5	125 / 128
1.4 16V	63	85	X		8,0	4,4 / 4,5	5,9	139
1.6 BiFuel	60	81	X		10,4	6,0	7,6	123
1.2 TSI	63 / 77	85 / 105	X	X	6,5 / 7,0	4,4	5,1 / 5,3	119 / 124
1.2 TSI Ecomotive	77	105	X		5,9 / 6,0	4,3 / 4,4	4,9 / 5,0	113 / 115
1.4 TSI		150 / 180		X	7,5	5,1	5,9	139
1.2 TDI CR	55	75	Х		4,6 / 4,9	3,3 / 3,5	3,8 / 4,0	99 / 105
1.2 TDI CR Ecomotive	55	75	X		4,0 / 4,3	2,9 / 3,2	3,3 / 3,6	87 / 95
1.6 TDI CR	66 / 77	90 / 105	X		5,1 / 5,4	3,6	4,2 / 4,3	109 / 112
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	Х		8,1 / 8,9	4,6 / 4,9	5,9 / 6,4	137 / 152
1.6 Mpi	75	105	X		8,1 / 8,9	4,6 / 4,9	5,9 / 6,4	137 / 152
1.2 TSI	63 / 77	85 / 105	X		6,3 / 6,9	4,2 / 4,6	5,0 / 5,4	116 / 125
1.4 TSI	90	122		X	7,4	4,8	5,8	134
1.6 CR TDI CR / Ecomotive	77	105	Х		4,8 /5,6	3,4 / 3,7	3,9 / 4,4	104 / 114
Altea/XL/Freetrack					.,.,.,.			
1.4	63	85	Х		8,4 / 8,6	5,1 / 5,4	6,3 / 6,5	147 / 152
1.2 TSI	77	105	X		7,1 / 7,3	4,9 / 5,1	5,7 / 5,9	132 / 139
1.2 TSI Ecomotive	77	105	X		6,5 / 6,9	4,7 / 5,1	5,4 / 5,7	124 / 132
1.4 TSI	92	125	X		8,0 / 8,4	5,2 / 5,7	6,2 / 6,7	145 / 155
1.6 BiFuel	72	98	X		12,8 / 13,1	7,5 / 7,8	9,5 / 9,8	153 / 159
1.8 TSI	118	160	Х	X	8,8 / 9,0	5,3 / 5,6	6,6 / 6,8	153 / 159
2.0 TSI FR	155	210	Х	X	9,9 / 11,0	5,7 / 7,0	7,3 / 8,4	170 / 197
2.0 TSI Cupra / Cupra R	177 / 195		Х		10,7	6,6	8,1	190
1.6 TDI CR	66 / 77	90 / 105	Х	X	5,6 / 5,9	3,9 / 4,4	4,5 / 4,8	119 / 129
1.6 TDI CR Ecomotive	77	105	Х		5,2 / 5,5	3,9 / 4,3	4,3 / 4,7	114 / 124
2.0 TDI CR	103 / 125	140 / 170	Х	X	6,1 / 7,4	4,1 / 5,3	4,8 / 5,9	125 / 155
León								
1.2 TSI	63 / 77	85 / 105	Х	X	6,0 / 6,5	4,1 / 4,4	4,9 / 5,2	112 / 120
1.4 TSI		122 / 140	Х		6,4 / 6,5	4,4 / 4,5	5,2	119 / 120
1.8 TSI	132	180	Х	X	7,1 / 7,2	5,0 / 5,3	5,7 / 6,0	132 / 139
1.6 TDI CR	66 / 77	90 / 105	Х	Х	4,6 / 5,2	3,3 / 5,2	3,8 / 4,1	99 / 108
2.0 TDI CR		150 / 183	Х	X	5,0 / 5,5	3,6 / 3,8	4,1 / 4,4	106 / 117
Exeo/ST								
1.8 TSI	88 / 118	120 / 160	Х		10,2 / 10,4	5,6 / 5,7	7,3 / 7,4	169 / 172
2.0 TSI	155	211	Х		9,6 / 9,7	5,3 / 5,4	6,9 / 7,0	159 / 162
2.0 TDI CR	88 / 105	120 / 143	Х		6,4 / 6,5	4,1 / 4,2	4,9 / 5,0	129 / 132
2.0 TDI CR Ecomotive	88 / 105	120 / 143	Х		5,6	3,8 / 3,9	4,5	117 / 119
2.0 TDI CR	105 / 125	143 / 170	Х	Х	7,1 / 7,3	4,4 / 4,6	5,4 / 5,5	142 / 146
Alhambra (****)								
1.4 TSI Ecomotive	110	150	Х	X	9,2 / 9,4	6,1 / 6,6	7,2 / 7,6	167 / 178
2.0 TSI	147	200		X	11,5	6,6	8,4	196
2.0 TDI CR Ecomotive	85 / 125	115 / 170	Х	Х Х	6,7 / 7,4	4,8 / 5,4	5,5 / 6,0	143 / 158

^(*) Motores comercializados en la Unión Europea durante el ejercicio 2012. 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) (****) Valores CO₂ del modelo 5 asientos.

SEAT, S.A. EN CIFRAS (2008/2012)

	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas a cliente final (unidades)	368.104	336.683	339.501	350.009	321.002
Ventas vehículos nuevos a la red (unidades)	369.457	303.230	339.315	358.970	415.083
Ventas vehículos usados (unidades)	4.580	8.356	6.838	8.062	10.633
Producción planta Martorell (unidades)	370.293	301.287	335.057	353.420	377.343
Producción marca SEAT en plantas del Grupo (unidades)	10.282	6.215	10.050	19.129	50.802
Plantilla básica a 31.12	10.697	10.369	10.354	11.394	11.465
Martorell (Incluye Centro de Recambios)	9.405	9.126	9.101	10.129	10.257
Zona Franca	1.269	1.222	1.220	1.223	1.164
Otros centros	23	21	33	42	44
Plantilla en jubilación parcial a 31.12	1.878	1.097	372	5	134
Aprendices con contrato laboral a 31.12	0	0	0	0	111
Ventas (millones de euros)	4.816,9	4.101,3	4.662,8	5.049,1	6.086,9
Mercado interior	1.694,8	1.393,0	1.595,1	1.261,4	1.006,4
Vehículos	1.157,2	911,5	1.114,7	787,3	578,4
Recambios	386,5	344,3	338,4	319,2	292,2
Otras ventas	151,1	137,2	142,0	154,9	135,8
Mercado exterior	3.122,1	2.708,3	3.067,7	3.787,7	5.080,5
Vehículos	2.875,9	2.491,3	2.851,4	3.575,2	4.869,7
Recambios	189,6	179,2	188,4	184,1	182,5
Otras ventas	56,6	37,8	27,9	28,4	28,3
Fondos propios (millones de euros)	1.089,4	821,7	717,8	656,3	626,7
Resultado antes de impuestos (millones de euros)	0,9	(299,5)	(269,7)	(154,2)	(79,4)
Resultado después de impuestos (millones de euros)	44,4	(186,5)	(103,9)	(61,5)	(29,6)
Amortizaciones (millones de euros)	276,6	339,2	307,7	301,2	268,9
Inversiones (millones de euros)	478,4	397,4	383,7	417,1	554,0





/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 2012, 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 15 de febrero de 2013.

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