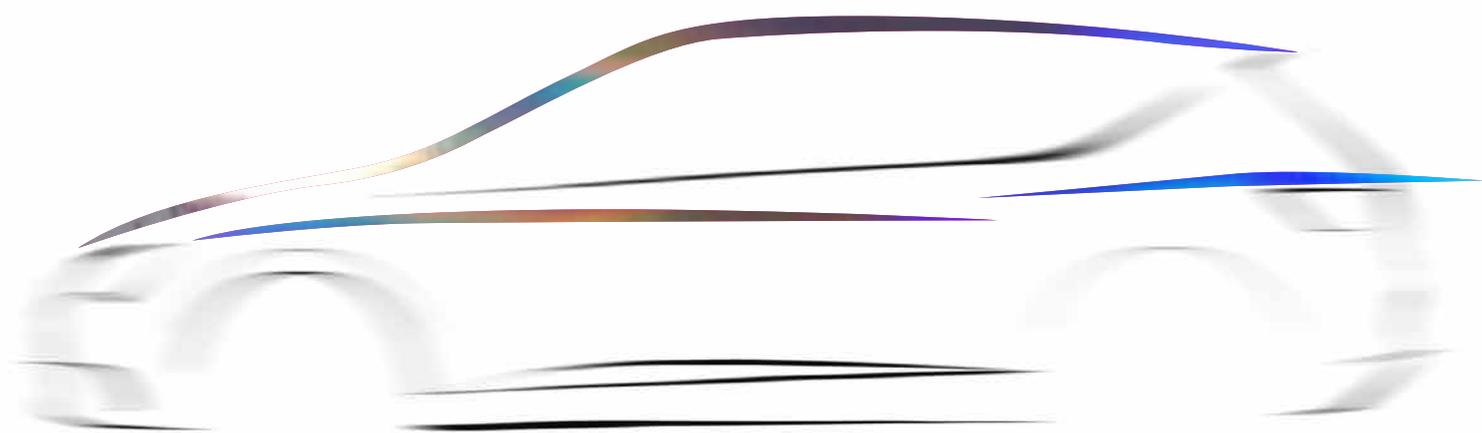




TECNOLOGÍA
PARA
DISFRUTAR





Llevarte a tu destino no es el fin de la
jornada para nuestros vehículos. No es
más que el principio. Lo que queremos es
que además te inspiren.

Así que los hemos diseñado pensando en
ti. Esta es la filosofía que impulsa todo lo
que hacemos como compañía.



¿QUÉ ES TECNOLOGÍA PARA DISFRUTAR?

Cuando te pones al volante de un coche SEAT, no quieres dar un simple paseo, buscas toda una experiencia. Una experiencia que captive tu imaginación y estimule tus emociones.

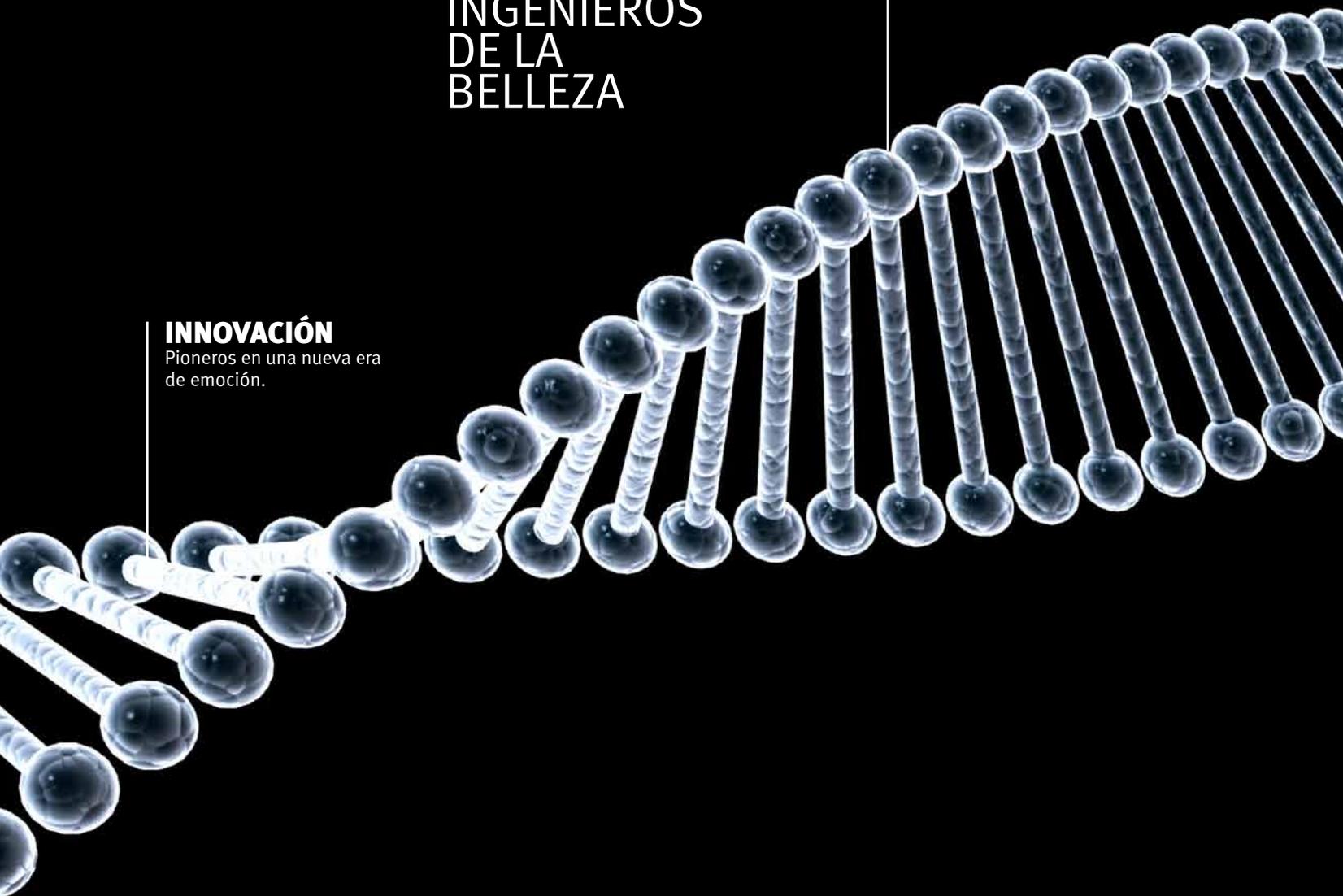
INGENIEROS
DE LA
BELLEZA

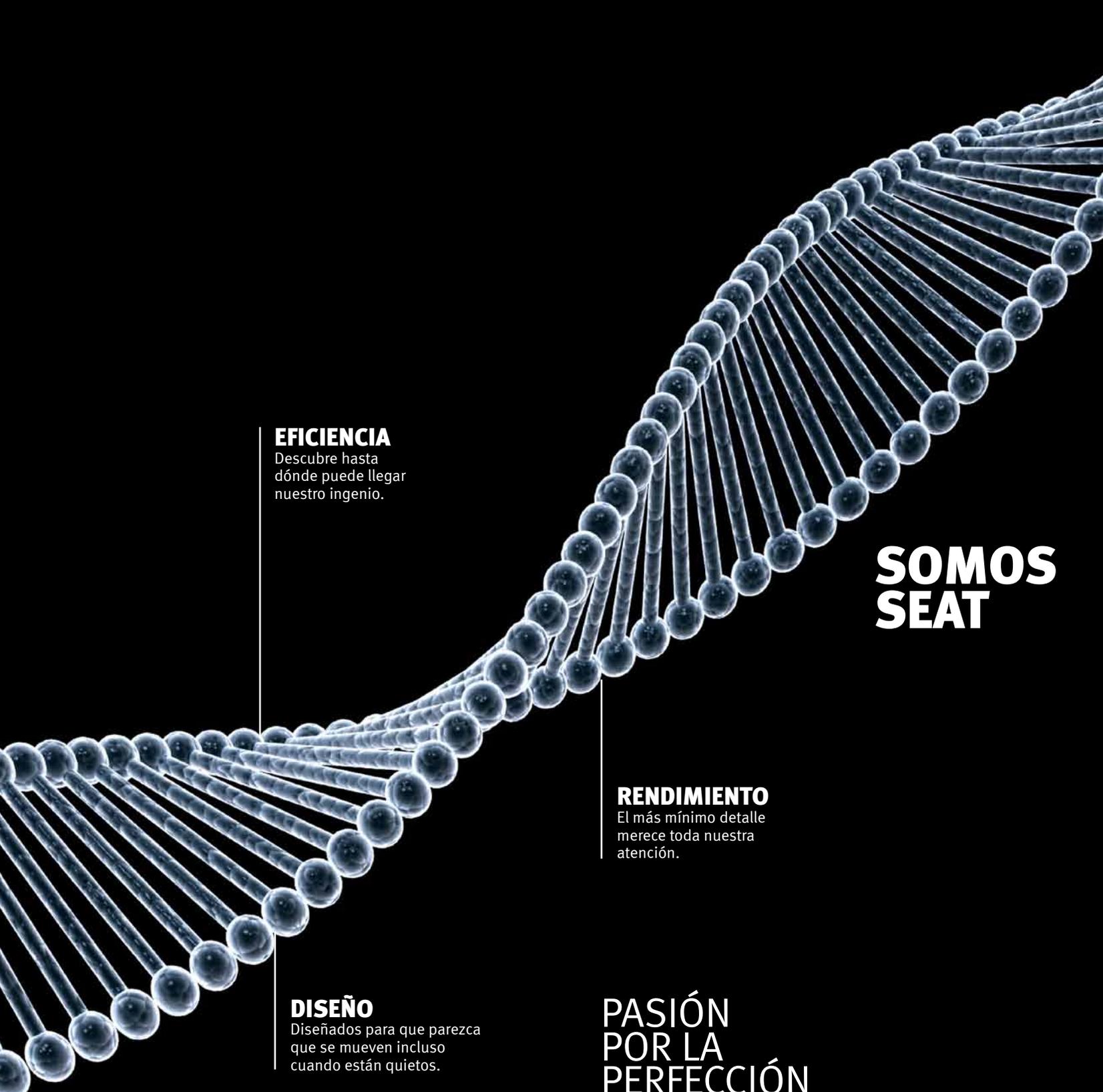
INNOVACIÓN

Pioneros en una nueva era de emoción.

TECNOLOGÍA

Utilizamos lo último para darte lo mejor.





EFICIENCIA

Descubre hasta dónde puede llegar nuestro ingenio.

SOMOS SEAT

RENDIMIENTO

El más mínimo detalle merece toda nuestra atención.

DISEÑO

Diseñados para que parezca que se mueven incluso cuando están quietos.

PASIÓN POR LA PERFECCIÓN



**UNA MARCA
EN MOVIMIENTO**

1

MOMENTOS PARA RECORDAR

RESUMEN ANUAL
PÁG. 04

2

IDEAS PARA LOGRAR EL ÉXITO

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN
PÁG. 14

Carta del Presidente del Consejo de Administración	16
Entrevista al Presidente del Comité Ejecutivo	18
Consejo de Administración	22
Comité Ejecutivo	23

3

CREAMOS COSAS BELLAS

INGENIEROS DE LA BELLEZA
PÁG. 24



4

INSIDE SEAT

HISTORIAS Y ENTREVISTAS
PÁG. 44

Una marca en movimiento	46
Creatividad y exigencia profesional	52
El estímulo de las emociones	58
Un engranaje virtuoso	64
6 miradas para una marca global	70



46 / Una marca en movimiento



64 / Un engranaje virtuoso



52 / Creatividad y exigencia profesional

5 UN AÑO DE AVANCES

INFORME DE GESTIÓN
PÁG. 76



Por un futuro sostenible Responsabilidad Social Corporativa	78
Productividad, Calidad y Equipo Producción y Calidad	94
Ahorros y eficiencia Compras	108
Experiencias al volante Comercial	114
Espíritu joven y diseño Investigación y Desarrollo	142
Las personas marcan la diferencia Recursos Humanos	150
Al lado de la sociedad Relaciones Gubernamentales e Institucionales	156
Mucho más que cifras Finanzas y Organización	162



83 / Plan de Igualdad de SEAT



102 / 30 velas para el SEAT Ibiza

6 CIFRAS EN CRECIMIENTO

CUENTAS ANUALES DE SEAT, S.A.
PÁG. 168

Informe de Auditoría	170
Balance	172
Cuenta de Pérdidas y Ganancias	173
Estado de Cambios en el Patrimonio Neto	174
Estado de Flujos de Efectivo	176
Memoria	178
Anexo 1. Evolución del Activo no Corriente	202
Anexo 2. Sociedades Participadas	206



Descarga PDF interactivo para web, móvil y tableta.

Este catálogo cuenta con códigos QR para poder visualizar vídeos y websites a través de su *smartphone*.

Fotografía
Escanea
Descodifica
Website

Publicación disponible en Internet:
www.seat.com



Vídeo



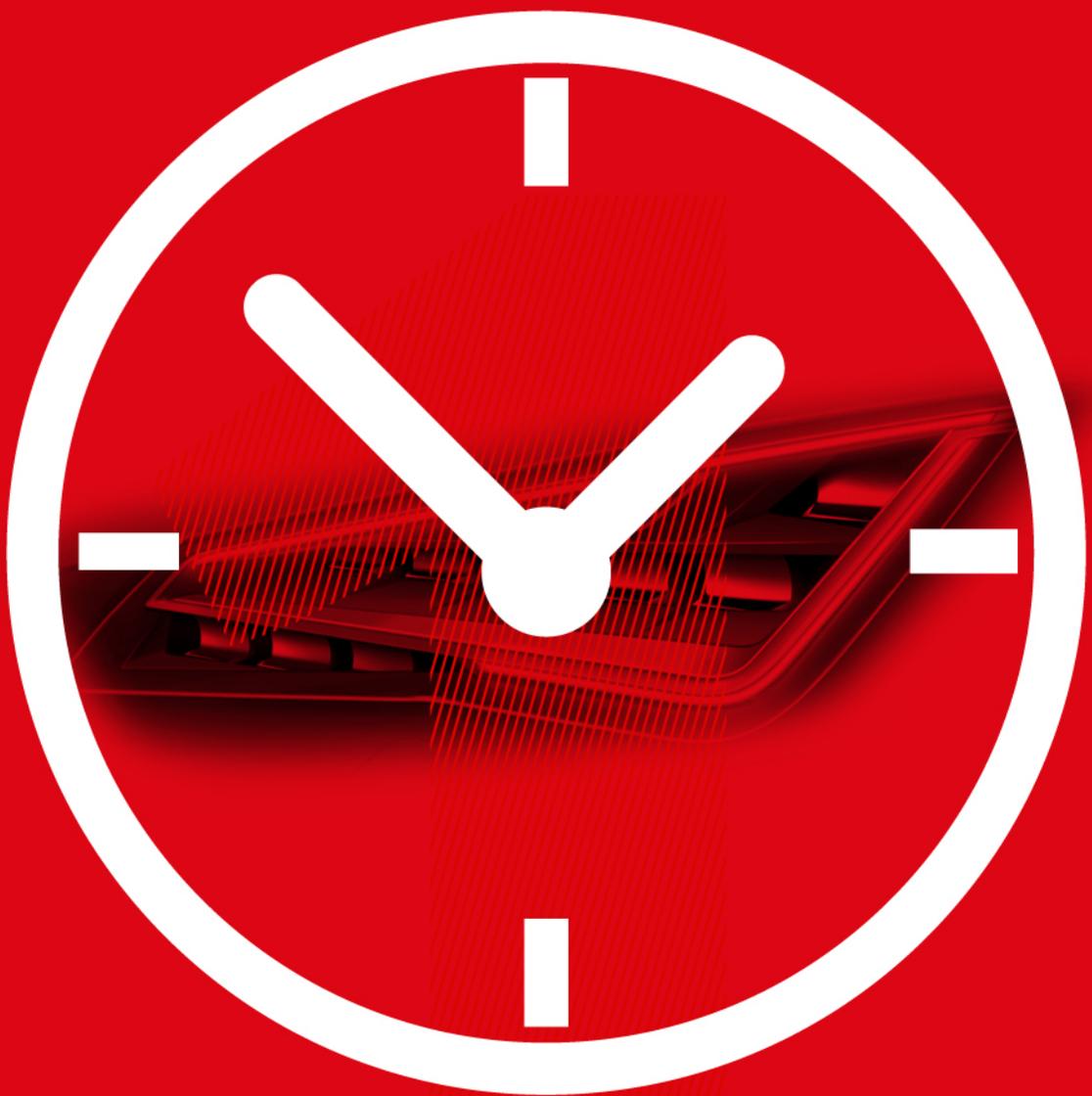
Archivo PDF



Website

MOMENTOS PARA

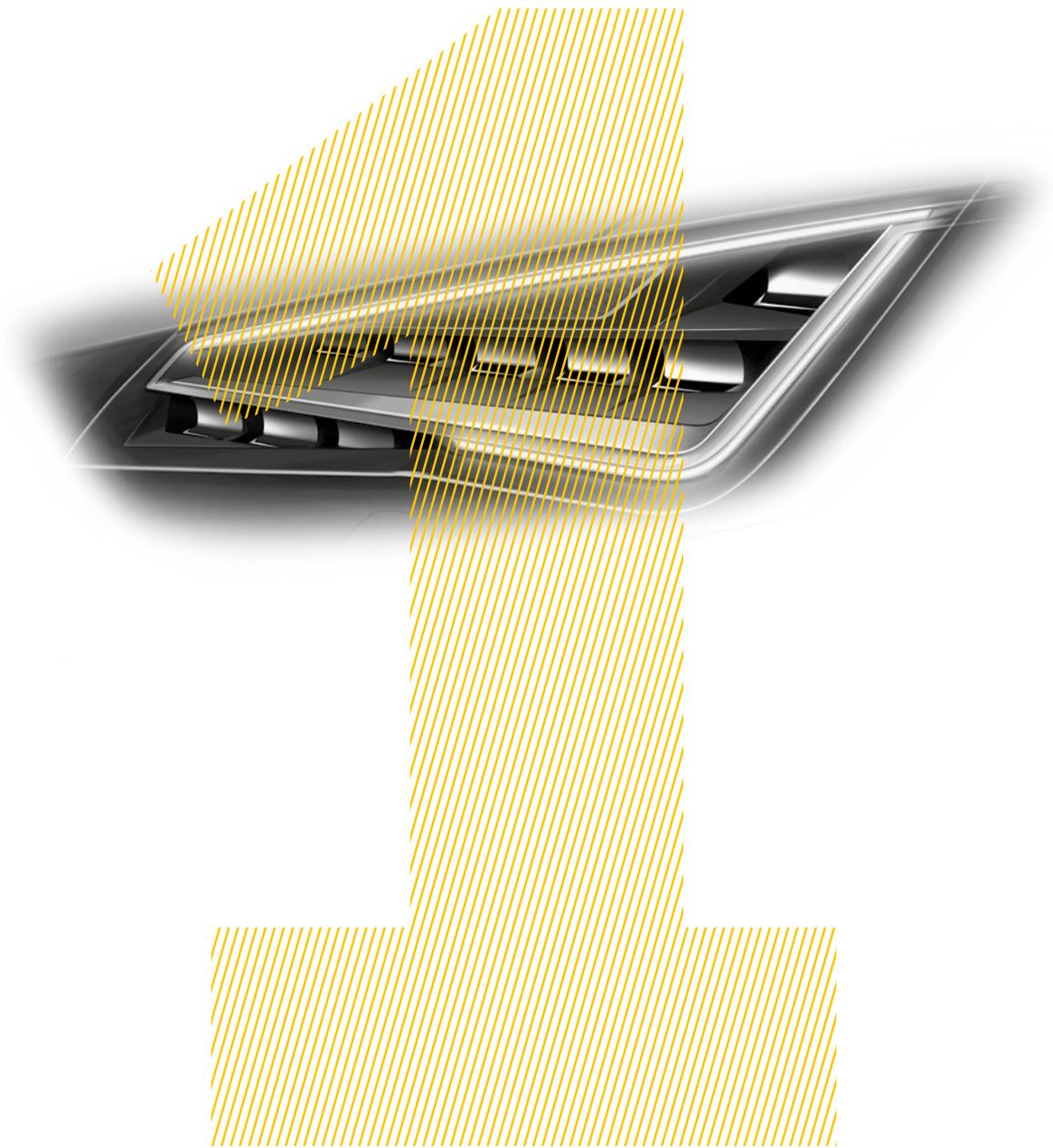
RECORDAR





MOMENTOS PARA

RECORDAR



2014

Un año de logros y buenas noticias

 Ver vídeo



4 DE MARZO

León CUPRA, rey de Nürburgring

SEAT presenta en el Salón del Automóvil de Ginebra la nueva versión del compacto, con carácter deportivo y capaz de batir el récord de velocidad del circuito alemán.



10 DE MARZO

Se amplía la producción del León

El crecimiento en las ventas propicia la creación de un tercer turno en la Línea 2 de la planta de Martorell. Durante el año, SEAT contrata a 800 nuevos empleados.



26 DE MARZO

Un nuevo SUV para ampliar la gama

Jürgen Stackmann, presidente de SEAT, anuncia durante la presentación de los resultados de 2013 la producción del primer SUV de la marca, cuya comercialización empezará en 2016.


Ver vídeo

23 DE ABRIL

El SEAT Ibiza sopla 30 velas

El modelo más popular y exitoso de SEAT celebra el 30º aniversario de la producción de la primera unidad.


Ver vídeo

10 DE JUNIO

La compañía, desde dentro

SEAT reúne a más de 2.400 representantes de la red de concesionarios procedentes de más de medio centenar de países para mostrarles la estrategia y proyectos futuros de la marca.



Ver vídeo



27 DE JUNIO

De aprendices a contratados

SEAT incorpora a los primeros 45 aprendices de la FP Dual tras completar un ciclo medio de tres años y recibir una doble titulación española y alemana.



29 DE SEPTIEMBRE

El Ibiza alcanza los 5 millones

Sale de la factoría de Martorell el Ibiza número 5 millones.
El 70% de las unidades fabricadas desde 1984 se ha exportado.

Ver vídeo



2 DE OCTUBRE

El León X-PERIENCE rueda en París

SEAT presenta en el Salón del Automóvil de la capital francesa una nueva versión del compacto, con carrocería familiar, tracción permanente a las cuatro ruedas y apariencia *off-road*.



14 DE OCTUBRE

Encuentros SEAT

La marca celebra en Madrid la primera edición de los Encuentros SEAT, que reúne a representantes de la compañía con empresarios, políticos e instituciones.



2 DE NOVIEMBRE

León Eurocup, bandera a cuadros

El Circuito de Barcelona-Cataluña acoge la última y decisiva carrera de la León Eurocup, que termina de manera festiva con más de 11.000 invitados, entre empleados y sus familiares.



5 DE DICIEMBRE

Felipe VI corona el aniversario del Ibiza

Su Majestad el Rey Felipe VI visita la planta de Martorell coincidiendo con el 30º aniversario del Ibiza y conoce de primera mano la capacidad tecnológica de SEAT.



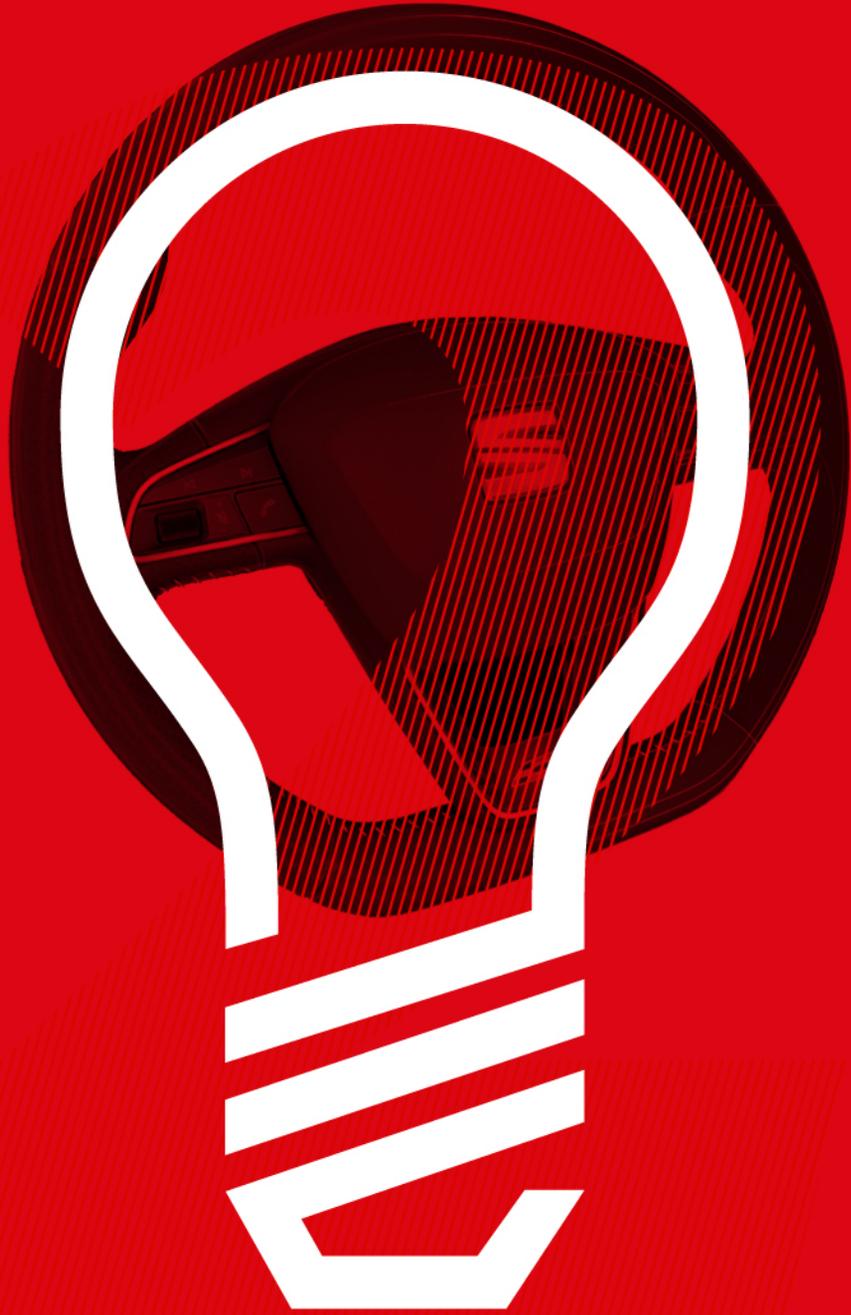
31 DE DICIEMBRE

Suben las ventas y la producción

SEAT aumenta las ventas un 10% respecto a 2013 e incrementa en un 13,5% la producción en la planta de Martorell, alcanzando los 442.677 vehículos, la cifra más alta desde 2002.

IDEAS PARA LOGRAR EL

ÉXITO



IDEAS PARA LOGRAR EL

ÉXITO





“EL LEÓN MARCA UN PUNTO DE INFLEXIÓN EN LA HISTORIA DE SEAT”

Dr. Francisco Javier García Sanz
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

“El SUV compacto encaja plenamente en la estrategia de la compañía”

El mundo está cambiando a pasos agigantados. La velocidad con la que se producen los acontecimientos nos exige tomar decisiones de manera cada vez más rápida. Internet y las redes sociales multiplican y aceleran las nuevas tendencias y, cómo no, el automóvil también se ve afectado por los cambios. Cambios que hay que leer, descifrar e interpretar de forma precisa para marcar las estrategias y el rumbo de las empresas.

Si hay un sector que ha sabido leer la globalización es, sin duda, el del automóvil. SEAT, como parte del Grupo Volkswagen, ha entendido la globalización y ha fortalecido dos de los aspectos que, a mi entender, vertebran el futuro de cualquier compañía: la innovación y las personas. En los últimos cinco años, SEAT ha invertido más de 2.000 millones de euros, más de la mitad en I+D+i, y mantendrá su compromiso inversor en los próximos años para seguir desarrollando nuevos productos que respondan a las necesidades de los clientes. Por su parte, el equipo humano de SEAT está formado hoy por más de 14.000 personas, tras incorporar a 800 nuevos empleados durante 2014, de cuyo compromiso, y como nosotros decimos, pasión por la perfección dependen la evolución de la marca.

La ampliación del equipo humano de SEAT respondió al aumento de las ventas, por segundo año consecutivo, a un ritmo de dos dígitos y al impulso de la producción en la planta de Martorell. El León fue de nuevo la clave de estos resultados y más que un modelo se trata ya de una fórmula de éxito. La ‘Fórmula León’ nos indica el camino que debemos seguir de ahora en adelante. El León es un vehículo ganador no solo por haberse convertido en el modelo más vendido de SEAT, sino porque nos ha permitido crecer sólidamente en un segmento que aporta un mayor margen de contribución y nos ha abierto las puertas a nuevos clientes, por ejemplo en el canal de flotas.

La familia del León, que sigue sumando nuevas versiones, es un éxito rotundo y ha transformado la imagen de SEAT. Ha marcado un punto de inflexión en la historia, como en su momento hizo el Ibiza, que celebró en 2014 el 30º aniversario de su lanzamiento superando los cinco millones de unidades comercializadas en todo el mundo. Al León y al Ibiza se les unirá el próximo año nuestro primer SUV. La llegada de este todocamino compacto encaja plenamente en la estrategia de la compañía. Es el modelo que necesitamos y constituirá un hito que debe permitirnos volver a la rentabilidad de una forma sostenible para consolidar un futuro que, ahora, vemos con mucho más optimismo. Y, por supuesto, nos aguardan más novedades que responderán a las necesidades cambiantes de los clientes.



PREMIO A LA FIGURA DE PRESTIGIO EN EL CAMPO DE LA AUTOMOCIÓN

Dr. Francisco Javier García Sanz recibió este prestigioso premio de manos del ministro español de Industria, Energía y Turismo, José Manuel Soria. Con este galardón, la Fundación Eduardo Barreiro reconoció la aportación del Dr. García Sanz al avance del sector de la automoción en España.

PERSONAJE ILUSTRE DE LA AUTOMOCIÓN ESPAÑOLA

La Asociación Española de Profesionales de la Automoción (ASEPA) nombró al Dr. Francisco Javier García Sanz Personaje Ilustre de la Automoción Española. Esta distinción se concede a personalidades que por sus valores y esfuerzo en el trabajo son considerados como referentes de la industria automovilística española.



“SEAT ESTÁ VIVIENDO UN FUERTE IMPULSO EN SUS VENTAS Y CONTINÚA AUMENTANDO SU CUOTA DE MERCADO EN EUROPA”

18

Jürgen Stackmann (Buxtehude, Alemania, 1961) es el presidente del Comité Ejecutivo de SEAT desde 2013. Cree que la compañía está progresando notablemente hacia la rentabilidad sostenible. Las ventas han mejorado considerablemente en los últimos dos años, registrando un crecimiento del 21,7% y un cambio muy destacado hacia un mix más rentable. El año 2015 comienza con buenas expectativas: el lanzamiento de nuevos productos, la ampliación de la red comercial, la celebración del 40º aniversario del Centro Técnico de SEAT y el profundo compromiso con la innovación tecnológica son algunos de los hitos marcados en el calendario.

SEAT cerró 2014 con un aumento del 10% en las ventas respecto a 2013. ¿Qué balance hace del año?

Para SEAT, 2014 fue un buen año y un hito importante en nuestro camino para ser una empresa sostenible y rentable. No solamente hemos conseguido mejorar satisfactoriamente las ventas respecto al año anterior y alcanzar nuestro mejor resultado desde 2007, también hemos logrado que el conjunto de las ventas avancen hacia el segmento del León, que es más rentable. SEAT tiene ahora como base dos pilares igual de sólidos: las familias del Ibiza y del León.

De Martorell salieron 443.000 vehículos —un 13,5% más respecto al ejercicio anterior y el mejor resultado de los últimos 12 años— e incorporamos a 800 trabajadores a lo largo de todo el año, 350

de los cuales han pasado a ser indefinidos a principios de 2015. Centramos en Europa, nuestro mercado principal, está dando buenos resultados. Nuestra cuota de mercado es ahora del 2,5% y cuatro de los cinco grandes mercados del continente han experimentado un crecimiento de doble dígito.

¿A qué atribuye ese crecimiento?

La clave para explicar nuestro crecimiento es el buen resultado de la familia del León en 2014, concretamente el León ST. En conjunto, la familia del compacto ha registrado un aumento en las ventas del 50%. Por primera vez en la historia de la compañía obtenemos un volumen de ventas equilibrado entre el León y el Ibiza, incluso hemos vendido un poco más del León. El equilibrio que nos da este segundo pilar es un objetivo clave para



PRODUCTO RENDIMIENTO COMERCIAL MODELO DE NEGOCIO

20

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN / ENTREVISTA AL PRESIDENTE DEL COMITÉ EJECUTIVO



alcanzar un futuro sostenible y rentable. Los logros conseguidos en 2014 nos hacen ser optimistas sobre la posibilidad de mantener la senda del crecimiento a lo largo de 2015.

¿Cuál es el secreto del León?

¿La tecnología, el diseño, una suma de ambos aspectos?

El secreto es un perfecto equilibrio, lo que llamamos la 'Fórmula León'. La proporción correcta entre funcionalidad y emoción. El cliente sabe que le ofrecemos un producto de máxima calidad, excelente fiabilidad, y tecnología de primera categoría a un precio asequible. Le proporcionamos la emoción de conducir, junto con el excelente confort del día a día. Y todo envuelto en un concepto de diseño que pretende hacerle sentir más joven, incluyendo innovaciones tecnológicas únicas, como nuestros faros delanteros Full Led.

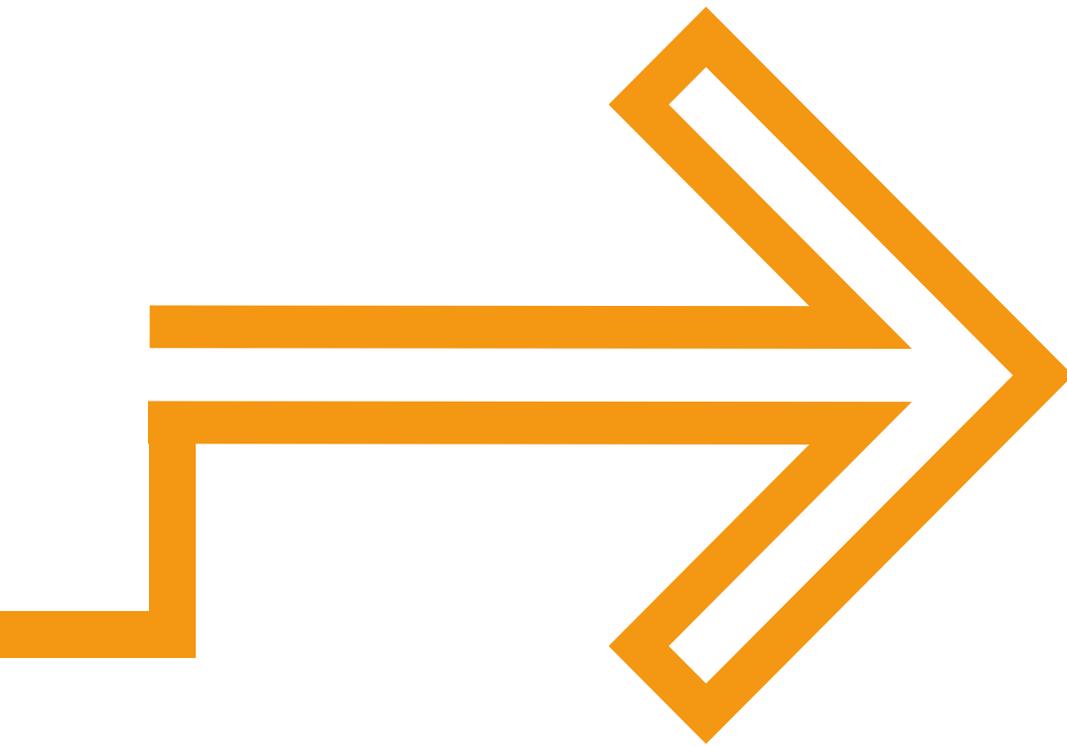
Habitualmente se refiere al "momentum" que vive la compañía. ¿Qué quiere decir ese concepto?

El término *momentum* es muy amplio, pero lo empleo para describir el impulso que estamos experimentando como compañía. Un impulso que procede del mercado, de los clientes, concesionarios y también

de los periodistas y de nuestros propios empleados. Estamos comprobando que SEAT está viviendo un fuerte impulso en sus ventas y continúa aumentando su cuota de mercado en Europa. Ese *momentum* es fruto de la nueva generación de modelos que estamos lanzando, y es considerable. Nuestros estudios nos indican que el perfil de la marca está creciendo a la vez en todos los mercados. En segundo lugar, ese *momentum* está generando más confianza alrededor de nuestra marca y estrategia dentro del Grupo Volkswagen. Como resultado de ello, hemos obtenido luz verde para desarrollar nuestro primer SUV, que será lanzado en 2016.

¿Por qué se ha apostado por el SUV?

El mercado de los SUV representa el 10% de la demanda total europea, en muchos mercados incluso el 20%. Los clientes buscan actualmente un coche más funcional, espacioso y con una posición de los asientos más alta, pero también un diseño expresivo. En SEAT creemos que podemos conjugar de forma excelente calidad con emoción y repetir el éxito del León en el mercado del SUV. Esperamos llevarnos una buena porción de ese mercado. Para la marca será un producto de volumen, no de nicho. Queremos añadir



un tercer pilar a los dos ya existentes, el Ibiza y el León. Todo ello se completa con una base de modelos como el Mii, el Alhambra y el Toledo, que se dirigen a grupos de clientes específicos.

Durante su gestión ha señalado como meta el crecimiento sostenible. ¿Cómo se consigue ese objetivo?

Como Comité Ejecutivo y equipo de dirección, creemos que nuestra labor no debe buscar un éxito pasajero y de corto recorrido, sino preparar todos los elementos de la compañía para un futuro sostenible y rentable. Hay tres claves implicadas en ese crecimiento que buscamos: una gama de productos inteligente y bien enfocada, con modelos de calidad que ofrezcan un alto nivel de

ingresos y un buen volumen de mercado; en segundo lugar, una red sólida y profesional de concesionarios y una buena imagen de marca, y finalmente un estricto control del gasto.

¿Cómo va a fortalecerse esa red comercial?

Estamos trabajando con nuestros distribuidores en dos sentidos. En primer lugar, el crecimiento en ventas implica el correspondiente aumento de nuestra red comercial. Tenemos previsto abrir más de 100 nuevos concesionarios en 2015, el 90% de ellos en Europa, la mayoría de ellos en países como Alemania, Reino Unido y Francia. En segundo lugar, nos estamos centrando en el aspecto de los concesionarios, la profesionalización del servicio de ventas y en colmar las expectativas de nuestros diferentes tipos de cliente.

¿Qué puede hacer la compañía para fidelizar a los clientes?

Para empezar, ampliar y hacer evolucionar nuestra gama de productos hacia segmentos de vehículos con una mayor demanda en el mercado. El éxito futuro de la marca está basado en productos excelentes y un sistema de distribución en el mercado que satisfaga a los clientes. Por otro lado, nos estamos centrando en generar una experiencia positiva y duradera entre los propietarios de un SEAT.

Es algo esencial. Esa red es nuestra cara visible ante el cliente.

Estamos comprometidos al 100% en este asunto: la marca y el consumidor. Esto implica inversiones no solo en producto sino también en infraestructuras, marketing, sistemas y red comercial. Este es el camino para conseguir un éxito duradero para la marca.

¿Qué supone el 40º aniversario del Centro Técnico de SEAT?

SEAT se siente especialmente orgullosa de la capacidad de desarrollar los vehículos de la A a la Z, desde el diseño a la producción. Más de 900 ingenieros trabajan en el Centro Técnico de SEAT (CTS) y algunos de ellos asumen también tareas para el Grupo Volkswagen. Somos un equipo con una formación excelente que puede desarrollar productos de ámbito mundial. Tenemos un equipo de diseño de 130 trabajadores directos e indirectos. El principal reto para los próximos años, al margen de la producción, será reducir las emisiones de CO₂ y satisfacer a los clientes en materia de conectividad e *infotainment*. En 2015 daremos un paso significativo e introduciremos novedades en el mercado a mediados del año.

TECHNOLOGY

22

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN / CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN / COMITÉ EJECUTIVO



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidente

Dr. Francisco Javier García Sanz

Consejeros

Martin Mahlke
Matthias Müller
Jürgen Stackmann
Klaus-Gerhard Wolpert

Secretario y Letrado Asesor

Luis Comas Martínez de Tejada

TO ENJOY



COMITÉ EJECUTIVO

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

El Consejo de Administración nombró a Klaus Ziegler vicepresidente de Compras con efectos desde el 15 de octubre de 2014, en sustitución de Dieter Seemann.

CREAMOS COSAS

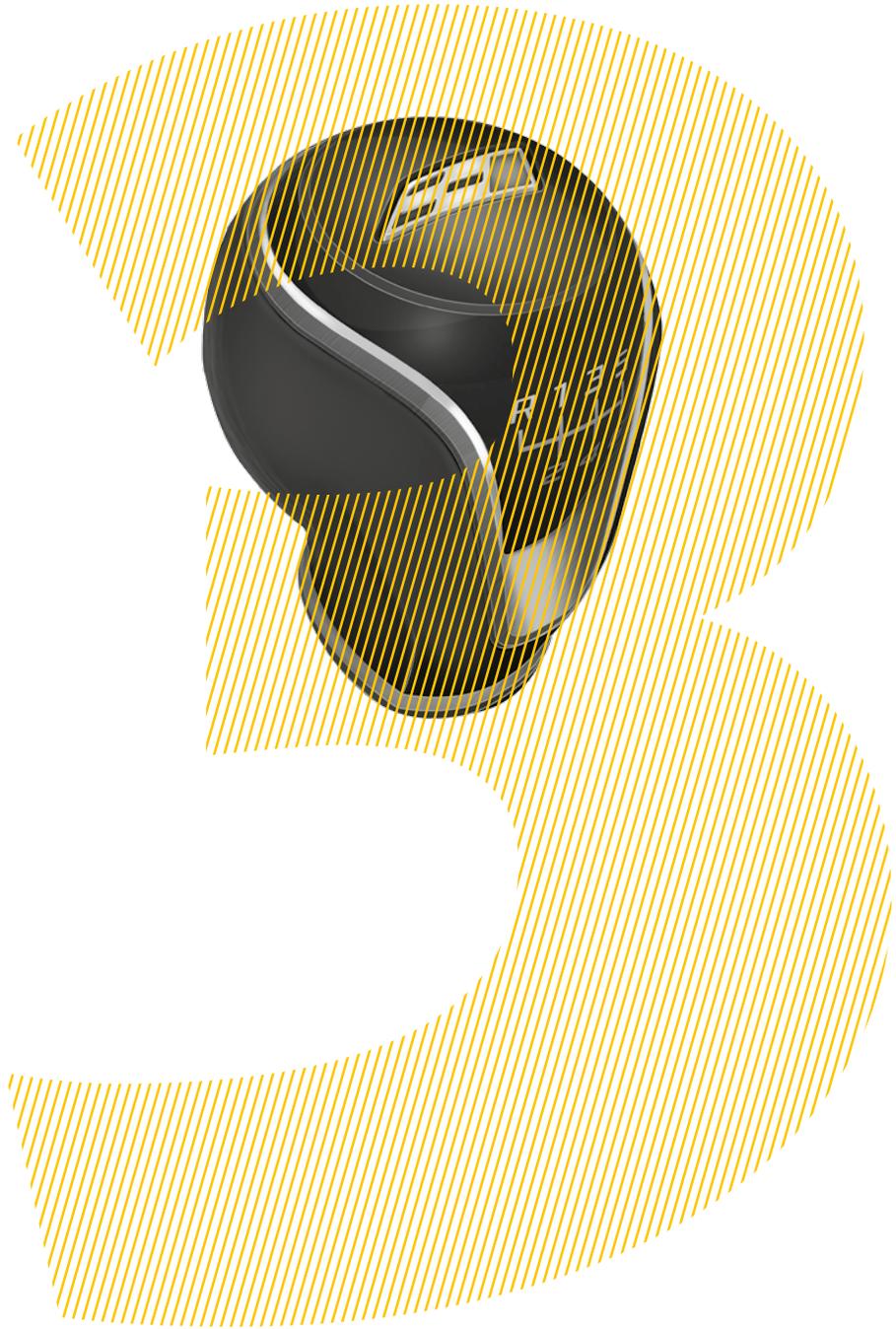
BELLAS



CREAMOS COSAS

BELLAS





UN MUNDO DE INGENIERÍA DE LA BELLEZA

El mundo está lleno de belleza. A nuestro alrededor, todos los días, suceden cosas que nos hacen disfrutar, que nos llenan de emociones y experiencias. En SEAT empezamos cada nuevo día con el mismo objetivo: que nuestro trabajo sirva para que a la gente le sucedan cosas bellas. Y lo hacemos poniendo todo nuestro corazón y nuestra mente en cada detalle. Porque la belleza no es algo casual, ni espontáneo.



La calidad es el fruto de la pasión por la perfección. Es la creatividad y la inspiración al servicio de la técnica y de la precisión. Solo cuando ponemos toda nuestra pasión en cada milímetro de nuestro trabajo podemos hacer que sucedan cosas bellas. Por eso decimos que somos ingenieros de la belleza. Esta es nuestra forma de trabajar y nuestra forma de entender el mundo. Y nuestros coches son la expresión definitiva de esta mentalidad.

“EN SEAT CREAMOS TECNOLOGÍA PARA DISFRUTAR”



CAMBIAR LAS PREGUNTAS PARA ENCONTRAR NUEVAS RESPUESTAS

Los experimentos que son repetidos en las mismas condiciones dan el mismo resultado. Es la personalidad de aquellos que forman parte del proceso lo que permite que surjan nuevos puntos de vista, nuevos detalles que nos presentan nuevas respuestas. El ser humano es la clave que marca la diferencia.





Bajo un cielo estrellado sentimos que formamos parte de algo más grande que nosotros mismos. Aunque no lo comprendemos, intuimos la complejidad que se esconde detrás de su inmensa belleza. La visión hipnótica de su perfecta armonía nos hace soñar. En el cosmos, la precisión matemática de la ciencia se revela de la forma más bella.

“LA PERSONALIDAD Y CALIDAD DE NUESTROS COCHES SE REVELA EN CADA DETALLE”

DISEÑADO PARA PRODUCIR BELLEZA

Un cuerpo meticulosamente esculpido; diseñado al milímetro para realizar movimientos complejos con la máxima precisión. La musculatura firme y tonificada es robusta y flexible a la vez. En este equilibrio radica la belleza del ballet clásico. En el momento álgido de cada postura la estructura es férrea, inquebrantable, y un segundo después el cuerpo se deja ir con la gracia y la suavidad de quien lo domina con la precisión de un engranaje perfecto.





La armonía de los movimientos y la agilidad de la danza transmiten esa sensación de ligereza, como si estuviéramos flotando. Las líneas tensadas del cuerpo de la bailarina y su agarre en cada movimiento desprenden el placer de la danza. Un cuerpo que se extiende y se repliega con la aparente facilidad de los movimientos espontáneos. Es el concepto de belleza materializado en movimientos que fluyen.

“DISFRUTAR CON PRECISIÓN DE CADA CURVA SINTIENDO LA UNIÓN CON LA CARRETERA: ESTO ES LA EXPERIENCIA DE CONDUCCIÓN SEAT”

La música tiene el poder de desencadenar nuestras emociones. El brillo de los agudos, la textura de los graves: cada tono nos transporta hacia un estado de ánimo. Cuando se juntan diversos instrumentos, el disfrute se multiplica. Las melodías ganan complejidad y los ritmos se intensifican. Los músicos comparten la emoción de estar creando algo juntos. Es la belleza que sucede cuando el todo es una suma perfecta de las partes.

“SEAT SOUND SYSTEM ES LA EXPRESIÓN DE LA TECNOLOGÍA MÁS INNOVADORA APLICADA A NUESTRA FORMA DE VIVIR LA VIDA: CON ESPÍRITU JOVEN, DISFRUTANDO CADA PASO DEL CAMINO”



EL ARTE DE DAR FORMA A LAS EMOCIONES

Cada línea del diseño, cada fragmento de madera, cada ensamblaje... Cualquier detalle del proceso de fabricación influirá en el resultado final. La artesanía del lutier es un proceso largo de construcción que implica perseverancia y exigencia a cada paso. La pasión por la perfección en lo material tendrá como recompensa la perfección del sonido. En cada acorde de su instrumento, la música hace visible lo invisible.



LA RAZÓN QUE CONSTRUYE SUEÑOS

Diseño, cálculo, técnica. Un error mínimo puede tener serias consecuencias. La arquitectura despliega todos los elementos constructivos para crear estructuras fiables y robustas, espacios útiles y accesibles, con un diseño eficiente y respetuoso con su entorno. La mayoría de las construcciones terminan aquí, en el espacio de la razón. Pero en algunos casos excepcionales, el genio se desata y los sueños se hacen realidad, construyendo lo imposible, lo fantástico, lo extraordinario.



A skateboarder in a dark jacket and blue jeans is captured mid-air, performing a trick on a grey concrete ledge. The background features a large, modern building with a grid of glass windows and a curved facade. A large, dark, abstract sculpture is visible on the left side of the ledge. The sky is blue with some clouds.

Cuando el arquitecto sueña, puede llegar a rebasar los límites de su propia creación. Además de su edificio, también está modelando parte de nuestra vida. La nueva construcción se convierte en un punto de interacción y es entonces cuando comprendemos su verdadero sentido. Cuando se relaciona con la gente que lo habita, que lo rodea, que juega con él y se identifica. Un edificio puede hacernos disfrutar. Ese es el fin último de la arquitectura.

“EN SEAT NO SOLO DISEÑAMOS UN COCHE, DISEÑAMOS LA EMOCIÓN Y EL DISFRUTE DE SU CONDUCCIÓN”

EL VALOR DEL PASADO PARA CONSTRUIR EL FUTURO

36

INGENIEROS DE LA BELLEZA

Identificar los trazos de la evolución en el paisaje que nos rodea.

Comprender los secretos del mundo vegetal para promover su conservación en el presente y asegurar su disfrute en el futuro.

El botánico estudia la naturaleza con un trabajo meticuloso, buscando la exactitud y la precisión en cada detalle. Bajo su experta mirada, el presente revela toda la herencia del pasado.





En plena naturaleza, los árboles y las plantas se aferran a la tierra con poderosas raíces. La visión del paisaje hace brotar nuestras emociones. La explosión de estímulos nos hace sentir vivos, y nos recuerda que la grandeza del presente es el fruto cuidadosamente sembrado del pasado.

“LA FORTALEZA DE NUESTRA MARCA ESTÁ LIGADA A NUESTRA HISTORIA, Y NOS PROYECTA HACIA EL FUTURO”



Desde la grada se anticipa la emoción de las jugadas perfectas. Una ola de aplausos acompaña a los jugadores hacia delante. La antesala del gol hiela los corazones y, un segundo después, el público estalla. Hay equipos que con solo tocar el balón pueden mover a millones de personas en todo el mundo. Hay equipos que pueden poner la emoción a flor de piel.

“CADA TRABAJADOR DE SEAT ES CLAVE PARA FABRICAR EL MODELO PERFECTO, AQUEL QUE ES CAPAZ DE DESPERTAR EMOCIONES”



LA EXCELENCIA COMO RESULTADO DEL TRABAJO EN EQUIPO

Una línea histórica de clubes y momentos han ido trazando la evolución del fútbol, puliendo y avanzando en sus técnicas. El juego actual de equipos como el F.C. Barcelona es la sublimación de esa tradición, un ejemplo de precisión, cálculo y método. Un juego dinámico que solo es posible gracias a la coordinación y el esfuerzo en equipo. Un estilo innovador que ha creado marca.

LA CIENCIA DE LOS CINCO SENTIDOS

En el momento en que las cocinas se abren a la ciencia empiezan a suceder cosas maravillosas. La física y la química se suman a la gastronomía para crear algo nuevo. Las bases de la cocina tradicional se ponen al servicio de la innovación. El cocinero de delantal mezcla los elementos con la precisión y el rigor del científico de bata blanca. La cocina es un laboratorio. Estamos más allá de la gastronomía.



A group of people are seated at a long table covered with a white tablecloth, dining outdoors. The setting is a grassy field with a large, leafy tree on the right side. The scene is illuminated by the warm, golden light of sunset. Several white, spherical lanterns are strung across the scene, hanging from the tree and other points. The people are engaged in conversation and eating. The overall atmosphere is relaxed and sophisticated.

Gastronomía molecular, tecno-emocional... *todavía no sabemos nombrarla pero todos la reconocemos como una revolución de los sentidos. Creaciones que van más allá del sabor, y que conquistan la vista y el olfato. Obras de arte culinario que podemos oír y cuyas texturas nos erizan la piel con una emoción desconocida. El simple acto de comer se convierte en un festival de estímulos, en una experiencia sensorial.*

“LA INNOVACIÓN FORMA PARTE DEL ADN DE SEAT. LA ESPECIAL ATENCIÓN POR CADA DETALLE CONVIerte LA CONDUCCIÓN EN UNA EXPERIENCIA SENSORIAL ÚNICA”

LA BELLEZA PERMITE DISFRUTAR DE LA VIDA

Solo hace falta mirar a nuestro alrededor para darnos cuenta: cuando el genio y la razón se unen suceden cosas bellas, cosas que nos hacen disfrutar más. En SEAT llevamos toda una vida trabajando para conectar a las personas con esos momentos.

Nuestro corazón está arraigado a la pasión y la creatividad de la ciudad que nos vio nacer, Barcelona. Nuestro afán de perfeccionismo conecta con el espíritu alemán del Grupo Volkswagen que nos ha hecho crecer. Somos el fruto de este encuentro privilegiado entre diseño y precisión, entre creatividad y ciencia. Somos ingenieros de la belleza; nos apasiona la perfección.





SOMOS SEAT
TECNOLOGÍA PARA DISFRUTAR

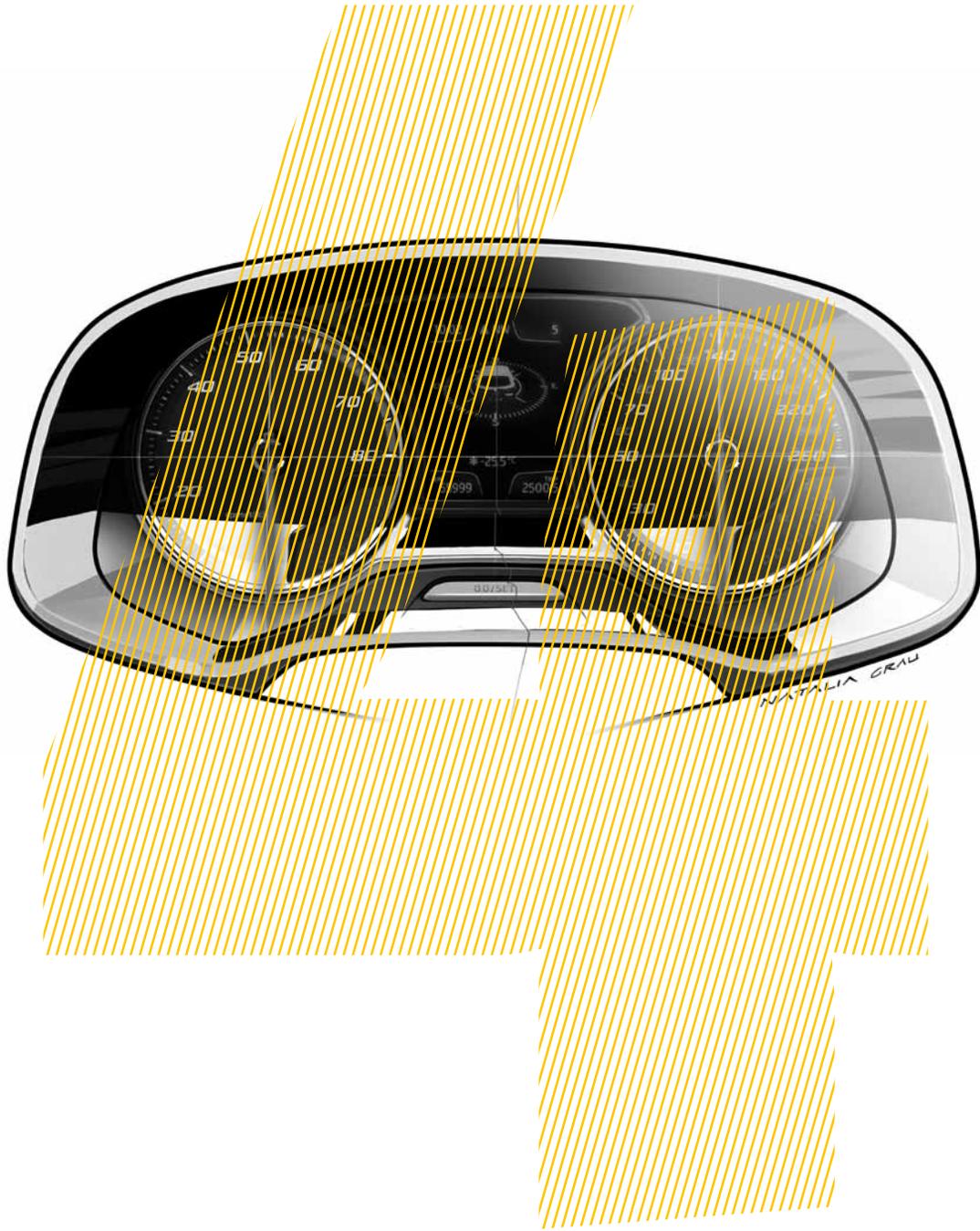
INSIDE

SEAT





SEAT







UNA MARCA EN MOVIMIENTO

En un entorno de elevada competencia en el que la Red es la primera fuente de información, SEAT ha reaccionado con un nuevo concepto de concesionario. Para explicar este cambio y la estrategia de futuro, nada mejor que abrir las puertas de la planta de Martorell e invitar a 2.400 representantes de puntos de venta de la compañía en más de 50 países. Mientras, la nueva identidad corporativa avanza, con 180 concesionarios en transformación en todo el mundo.



Los miembros del Comité Ejecutivo en junio, durante el evento Inside SEAT.

Cada medio minuto la plantilla de SEAT acaba un vehículo perfecto en la planta de Martorell. Y para demostrarlo, varios operarios de Producción y Calidad montaron rápidamente una puerta en el escenario del evento Inside SEAT instalado en el Taller 15. La mejor opción para exhibir la precisión y el amor por el detalle delante de los sorprendidos asistentes, que pudieron corroborar la realidad del genio SEAT durante el tour que realizaron por la fábrica convertida en escuela. Por primera vez, Martorell acogió los días 10 y 11 de junio de 2014 un encuentro con más de 2.400 profesionales de concesionarios de más de medio centenar de países.

El presidente de SEAT, Jürgen Stackmann abrió el evento, con la expresa voluntad de “entusiasmar a los concesionarios”. Inside SEAT se concibió como una propuesta para traspasar a los *dealers* todos los valores de la compañía, “para que los expliquen con emoción a nuestros clientes”. “Es una ocasión única para que nuestra red comercial conozca SEAT, se empape de nuestro diseño, tecnología y calidad, del amor por el detalle, y la pasión por la perfección con la que fabricamos nuestros coches”. Los asistentes recorrieron los centros de diseño, técnico y de prototipos,

los talleres de prensas, chapistería y montaje e incluso pudieron estrenar la recreación de un nuevo concesionario de la marca, además de disfrutar de técnicas digitales. Un curso intenso de dos días de puertas abiertas en Martorell para conocer de primera mano el producto que luego ofrecerán a los clientes.

La mezcla de intereses entre la producción y la venta final está directamente relacionada con la renovación de la red de concesionarios, que “supone el último paso en la mudanza de la identidad corporativa de la marca que empezó en 2012 en París con el lanzamiento del nuevo León”, asegura el director de Marketing de SEAT, Christian Stein. En la inauguración del primer concesionario insignia en Berlín, en marzo de 2014, se mostró la nueva imagen de la compañía. “Nos han llamado desde todos los países para solicitar el cambio, porque realmente es una mejora muy importante en espíritu, funcionalidad, colores”. El nuevo concepto de concesionario combina los seis valores que la compañía quiere destacar: diseño, dinamismo, espíritu joven, eficiencia, fiabilidad y accesibilidad.

Christian Stein remarca que la relación entre el concesionario y el taller se produce de una

SEAT reunió en un evento a 2.400 profesionales de concesionarios para transmitirles los valores de la compañía

forma más natural, visible. “El taller ya no es esa parte que no se quiere mostrar. El cliente puede ver su coche en todo momento”. Cada mes, SEAT adapta entre cinco y diez concesionarios en países como España, Alemania, Inglaterra y Argelia, entre otros. A finales de año, existían 180 proyectos de cambio iniciados en todo el mundo. Además, la visibilidad de la renovación respecto a la competencia es evidente.

/ UNA MARCA MÁS MADURA

En paralelo al movimiento de los concesionarios, la propia marca también progresa. “Durante años, el Ibiza ha sido la enseña de SEAT. Una marca se construye a base de sus productos. Por eso, era



José Miguel Aparicio, director de Ventas en SEAT, y Christian Stein, director de Marketing, en uno de los concesionarios de la marca.

necesario lanzar un segundo emblema tan poderoso como el Ibiza. Este era el objetivo y con el León lo hemos conseguido. Y si queremos seguir progresando en el futuro necesitamos un tercer éxito, que seguro que será el SUV en 2016, un vehículo compacto para uso urbano. Es la mejor forma de construir la marca”, insiste Stein. El Ibiza ha atraído siempre principalmente a conductores jóvenes, de entre 20 y 25 años, que cuando se hacen mayores y cambian de coche se iban a la competencia. “Esta era una de las razones para entender la reducida fidelidad del cliente”, reflexiona el directivo francés. Ahora, muchos de los clientes del Ibiza pasan al León, que acompaña perfectamente la evolución de sus necesidades.

“Estamos respondiendo mejor que hace cinco años a las necesidades del mercado. Y esto nos permite ser optimistas de cara al futuro, porque los usuarios de un León se encaminan muy a menudo a un SUV”, afirma Christian Stein, que recuerda que a las familias numerosas la marca ofrece el Alhambra.

Para José Miguel Aparicio, director de Ventas en SEAT, la entrada de la compañía en el segmento SUV será un acicate para

catapultar la marca en el *ranking* de ventas. En los países de Europa occidental, donde SEAT tiene sus principales mercados y donde estos vehículos tienen hoy muy buena aceptación, está previsto que la venta de SUV crezca un 32% en los próximos diez años.

Otro punto de evolución de la marca se focaliza en acentuar el dinamismo, por encima de la deportividad. Es una de las tendencias de mercado, junto a la conectividad. “Hemos observado que el cliente busca coches más dinámicos, cómodos, y no tan puramente deportivos. Este cambio lo hemos previsto, y por eso enfocamos nuestro interés hacia el estilo FR y las funcionalidades de conectividad”, señala Christian Stein.

/ UNA COMPRA ESENCIAL

La compra de un coche es la segunda en importancia para cualquier persona, solo por detrás de la de la vivienda. Por tanto, se trata de una decisión muy relevante, en la que inciden muchas variables, con una creciente importancia de Internet y las redes sociales. Pruebas, comparativas, opiniones, blogs, listados, medios de comunicación especializados. Todo un universo de datos

que sirve para que el cliente tome ya antes de acudir al concesionario su decisión de compra. Se trata de un cambio social de profundo calado. Un estudio de la consultora Capgemini indica que el 95% de los compradores se ha informado en Internet en hasta 24 puntos de información antes de entrar en un concesionario. Es más, el 50% ya ha decidido el automóvil que quiere comprar.

Stein matiza la importancia de estos porcentajes. “La inmensa mayoría de los compradores potenciales ha comprobado las prestaciones del vehículo, el precio, las campañas y promociones, la financiación y otras características por Internet. Pero esto no quiere decir que sepan exactamente lo que quieren. Aunque vienen muy bien informados, siguen necesitando asesoramiento”. Así, el director de Marketing estima que a día de hoy solamente una pequeña parte del mercado está lista para la compra directa online.

Son de la misma opinión José Miguel Aparicio y el responsable de Formación de Producto, Víctor García. El primero explica que la empresa “ha desarrollado un modelo de gestión de prospectos a partir de su temperatura, con sus tres



Victor García (al fondo), responsable de Formación de Producto, supervisa cómo se asesora a un cliente.

ha cambiado. Ya no hay que explicar las características del automóvil, sino conocer primero cuáles son las inquietudes de la persona que acaba de entrar por la puerta del concesionario. “No es necesario ser un psicólogo. Con honestidad y transparencia es suficiente. Pero hay que ponerse en el lado del cliente y no intentar venderle el producto en exposición sin haber escuchado antes las razones por las que un cliente quiere comprar un automóvil, por ejemplo”, añade José Miguel Aparicio.

Hay muchos clientes que comentan que quieren una capacidad de maletero de 550 litros. ¿Qué quiere decir esto? El comercial puede mostrarle que con los asientos abatibles este espacio aumenta, o que dependiendo del modelo puede transportar piezas de una cierta longitud. Lo mismo con la potencia. “Necesito el modelo de 125 caballos. Está muy bien, pero el vendedor debe preguntar en qué situaciones se desenvuelve normalmente el cliente para asesorarle bien”, indica en este punto Víctor García. Igualmente, cuando hay que decidirse por un modelo de gasolina o gasoil, añadiendo la posibilidad de otras tecnologías como el gas natural comprimido: “¿Cuántos kilómetros recorre el usuario al año? Unos 15.000, pues le conviene gasolina.

variantes en frío, templado y caliente, en función de la cercanía del momento de la compra, desde los tres meses a los cinco días. Históricamente, los vendedores han trabajado éstos últimos, pero ahora queremos viajar aguas arriba, es decir, situarnos en los momentos en que el cliente aún no ha tomado su decisión”.

En este punto, la responsabilidad de la marca es creciente, creando contenidos digitales que ayuden al usuario potencial a decidir la compra. “El departamento de Marketing está trabajando en todas las etapas digitales y en la relación con el cliente. Pero los concesionarios también pueden asistir en esta estrategia, con todo tipo de interacciones que reciben: clientes que llaman interesándose por sus modelos, que van al taller, que acuden a un salón del automóvil a conocer las novedades de la compañía, que participan en eventos. Cualquier dato es bueno para incidir cuando aún la decisión de compra no está cerrada”. En definitiva, Aparicio considera que “toda aquella persona que haya conducido un SEAT, que quiera conocer nuestros precios o que haya tenido un contacto con nosotros es un cliente potencial”. El director de Ventas suele argumentar a los responsables de los concesionarios que

un punto de venta en cualquier capital de provincia puede atender al año a 1.500 personas aproximadamente. Dependiendo de su población, esta cifra puede suponer el 2% del total. “Pues bien, si hacemos una analogía con los niveles de impacto que se describen en redes como LinkedIn, 1.500 ciudadanos pueden llegar a un 150.000 personas, lo que quiere decir que podemos alcanzar a toda una ciudad de tamaño medio a través de comentarios y opiniones en la red sobre el servicio que hemos dado. Esto quiere decir que el concesionario puede hacer mucho más de lo que se piensa en el fortalecimiento de la marca”.

/ ACOMPAÑAR AL CLIENTE

Todos estos cambios de comportamiento se reflejan en el nuevo concepto de concesionario SEAT, donde el cliente es el centro de atención. También debe plasmarse en la tarea del vendedor. La persona que entra en un concesionario tiene la lección bien aprendida, pero “el trato con el cliente es lo que va a decidir la compra”, argumenta el responsable de Formación de Producto, Víctor García.

El vendedor tiene que transformarse en un asesor. La relación con el cliente



Y ¿cuándo pretende cambiarse el coche? Dentro de seis años. Entonces hay que calcular qué es lo que le va mejor”. De estas dudas, algunas de ellas ya clásicas, depende en buena medida que el “cliente salga contento del punto de venta. Solo de esta forma habrá posibilidades de fidelizarlo en un futuro”, reitera.

De igual manera, hay que modular correctamente la oferta tecnológica. Para determinados clientes de mediana edad, con una conexión USB y bluetooth para recibir llamadas telefónicas ya es suficiente. En cambio, un comprador más joven lo primero que valora es la oferta de *infotainment* (información y entretenimiento). “Hay que evitar vender un producto que no se ajuste al cliente, porque hay soluciones para todos, teniendo presente, además, que dentro del mismo coche existen diferentes acabados”, señala Víctor García.

Entre las virtudes de un buen comercial está, por ejemplo, aconsejar el ahorro de 2.000 euros a un usuario que no necesita un determinado modelo, para destinar esta cantidad a equipar con accesorios y añadidos otro vehículo a su medida. Otro de los principios obligatorios del manual del buen comercial es la prueba dinámica (*test drive*). “Hoy en día es inconcebible vender un coche sin probarlo antes”.

/ LA FORMACIÓN ES BÁSICA

El asesor de un concesionario debe recibir una buena formación. El conocimiento del producto que va a vender es fundamental. “A partir de 2010 ya nos dimos cuenta de que la formación *online* era el mejor recurso. En la actualidad, el 80% de la formación ya no es presencial. Para la marca es más costoso, pero el gerente del concesionario lo agradece: el sistema es eficaz y se adapta a los horarios de los profesionales”, indica Víctor García.

SEAT Academy es el soporte tecnológico instalado para esa formación. Más del 80% de la red implementa los cursos y los aprueba, con un protocolo que mide el seguimiento. Las temáticas no duran más de 25 minutos por sesión, intentando que sean atractivas, como un videojuego. Después existe el programa *Training master plan*, que empieza con una formación básica y unos temas avanzados durante dos años y que finaliza con la certificación. Además, SEAT plantea sesiones formativas en las que participan vendedores de todos los países donde la marca está presente. Como añadido a la formación, hay que crear una serie de prácticas y de automatismos en los equipos comerciales: reuniones diarias con los equipos, semanales con el gerente del concesionario

y entre departamentos de venta y posventa. La motivación del personal es otra de las bases de una marca en movimiento, “que puede duplicar el rendimiento”, destaca José Miguel Aparicio.

En definitiva, SEAT debe acompañar al cliente en todo momento, adaptarse a sus necesidades de producto y a los servicios avanzados que requiere. En este sentido, la integración de objetivos con el concesionario es clave. La formación del asesor comercial y el conocimiento de la marca se han vuelto imprescindibles como argumento de venta. Eventos como el Inside SEAT de junio de 2014 así lo demuestran.

El 80% de la formación a los profesionales de los concesionarios es *online*, un sistema eficaz y flexible



Los participantes en el evento Inside SEAT visitan uno de los nuevos concesionarios SEAT.



CREATIVIDAD Y EXIGENCIA PROFESIONAL

Cinco empleados. Cinco ejemplos de profesionalidad y otras tantas muestras de la solidez de la plantilla de SEAT. El factor humano al servicio de la tecnología en las condiciones más extremas, a la hora de escoger el color de un vehículo o en asegurar que un asiento también puede velar por nuestra salud. Son formas de hacer posible que el móvil ofrezca servicios valiosos y de garantizar la correcta expedición a su destino de 2.000 coches diarios.

JAUME CAMPS Respuesta en condiciones extremas

Coches, viajes y dureza. Resistencia. Si coinciden estos cuatro elementos, definimos al equipo de 50 intrépidos ingenieros y técnicos que acredita que un vehículo pueda funcionar a su máximo rendimiento en todo tipo de carreteras y latitudes. SEAT vende en 76 países de todo el mundo. Hay que preparar cada modelo para las condiciones más extremas antes de empezar la producción en serie. Jaume Camps es el responsable de Pruebas Especiales del Centro Técnico y organiza las pruebas en las que un grupo de técnicos realiza los tests de los prototipos por el desierto, la nieve o el hielo a temperaturas límite. De esta forma, el *summer test* prueba cada modelo recorriendo 20.000 kilómetros a 45 grados en un desierto del sur de España para, entre otros objetivos, verificar que el intervalo de cambio de filtro de aire sea igual o superior a los 90.000 kilómetros, y comprobar la resistencia

de los sistemas electrónicos al polvo. O incluso para examinar la estanqueidad del vehículo. También es necesario revisar el impacto de la gravilla en los bajos de la carrocería, y asegurar que las 3.000 piezas que forman un vehículo no causen ruidos molestos para los ocupantes en ninguna condición de circulación, o la eficacia de la climatización en condiciones de temperatura extremas. Espíritu de aventura. “Tenía un jefe que me decía: Jaume, tienes el trabajo ideal. Conduces y viajas. Es el sueño de cualquier niño”, explica durante uno de sus tests. Del calor infernal a los 40 grados negativos. Las pruebas en zonas de bajas temperaturas sirven para comprobar aspectos como la respuesta de los frenos, los neumáticos, los controles de tracción y los sistemas de control de la estabilidad en superficies altamente deslizantes. La globalización obliga a estar preparados para vender un coche en Argelia y en Finlandia.

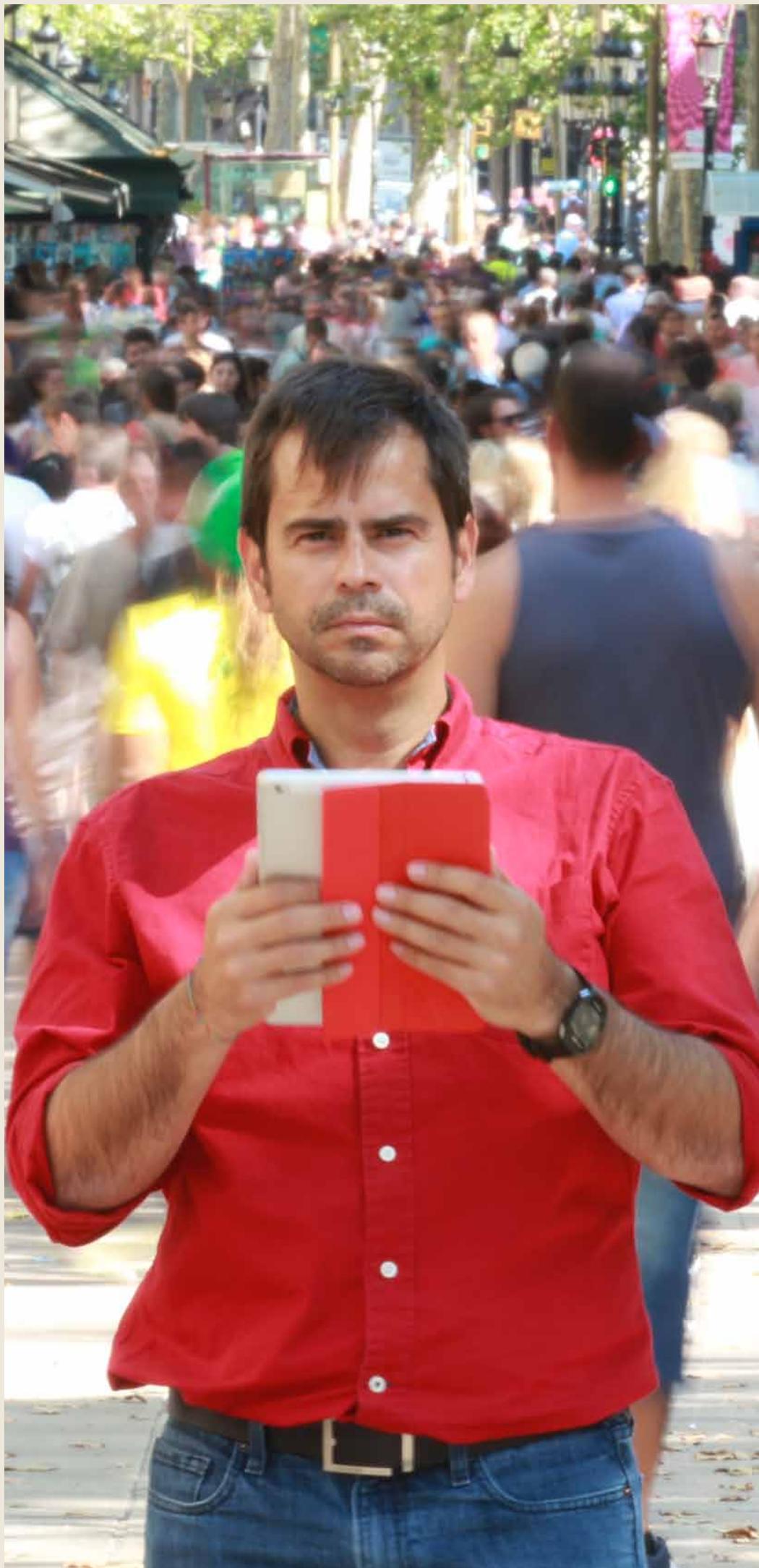


En un test, cada modelo recorre 20.000 kilómetros y supera duras pruebas de resistencia y fiabilidad

PABLO BARRIOS

El automóvil en tu *smartphone*

Móvil y coche han estrenado ya lo que se augura como una larga y fructuosa amistad. Ya es posible, por ejemplo, encontrar el coche que has aparcado horas atrás gracias al móvil o pagar el estacionamiento en una zona regulada. Pablo Barrios, responsable de Marketing Digital de SEAT, es muy consciente de la revolución que ha empezado con la unión de estos dos mundos (el del móvil y el de la automoción). Las nuevas tecnologías han provocado que la gente compre de manera distinta y por eso las empresas han cambiado, incluso en sus modelos de negocio. SEAT ha sabido entender el dinamismo que está viviendo el mercado y ser capaz de reinventar los procesos al mismo ritmo en que cambian a su alrededor. Una muestra de ello son las nuevas aplicaciones móviles, que permiten tener el manual de mantenimiento del coche en el *smartphone*, consultar a futuro el manual de instrucciones y, en caso de accidente, enviar un informe exacto de su ubicación. El equipo de Marketing Digital contribuye al desarrollo no solo de estas apps, sino también a mejorar el proceso de elección del vehículo online (el 95% de las personas consulta antes por Internet la compra de un coche y considera que 7 de las 10 fuentes de información más relevantes para decidirse están en la red). En esa adaptación al nuevo modelo de negocio, SEAT va por delante. Así, un 30% de la inversión en medios se dirige a canales digitales, entendiendo que las redes sociales son básicas en este nuevo universo cotidiano y las opiniones de los usuarios, cruciales.





CAROL GÓMEZ Diseñar el color de un coche

Carol Gómez está al tanto de todas las revistas de moda y arte en su oficina del Centro de Diseño de SEAT. Pero no se trata de ninguna distracción. Es parte de su trabajo. Carol forma parte del equipo de Color & Trim, lo que significa que tiene que estar atenta a todas las tendencias artísticas. La luz mediterránea y el dinamismo que imprime la marca son las bases de la paleta de colores de la gama SEAT. La Barcelona más cosmopolita sugiere todo tipo de sensaciones al grupo de técnicos. “La personalidad propia de los diferentes barrios de la capital catalana nos inspira muchísimo”, explica Carol. De forma similar, hay que escoger colores adecuados para cada uno de los modelos SEAT. No es lo mismo crear un color para un Mii, con un estilo más joven y atrevido, que para un León, con

un carácter deportivo y fresco, o para un Alhambra, más sofisticado y elegante. Carol lleva 15 años en la empresa, pero reconoce que se sigue sorprendiendo cuando “veo en la calle un coche con el color que he trabajado durante tantos meses. Siento una enorme satisfacción”. Con todo, antes de llegar al producto acabado, se dedican dos años de trabajo para escoger y desarrollar un color. Aunque cueste crearlo, hay que realizar infinidad de pruebas de durabilidad y resistencia. El color de un automóvil responde a una serie de características, “a las sensaciones que transmite”, destaca, pero también tiene que mantener todas sus propiedades desde que se concibe hasta que se pinta la carrocería del vehículo, y debe dar garantías para soportar el impacto de la luz solar.



ALBERTO RAMA Cada vehículo hasta su destino

Filas y filas de coches perfectamente alineados esperan un destino final en los 170.000 metros cuadrados de campas de distribución de la planta de Martorell. Si el proceso de fabricación de un vehículo es relevante, el sistema logístico para que llegue al cliente final también lo es. Y más aún si se tiene presente que muchos coches acabarán en un concesionario de Alemania, Finlandia, Argelia o México. Efectivamente, más del 80% de la producción de SEAT se exporta a 75 países. El supervisor de Campas de Martorell, Alberto Rama, se mueve como pez en el agua entre el mar multicolor

de vehículos, después de 11 años de experiencia en la compañía. Con las hojas de expedición ordenadas, vela para que los coches estén en el sitio adecuado y todo se coordine correctamente con el sistema de transporte que se necesita en cada momento. Una tarea de máxima atención y responsabilidad, porque “pasa por nuestras manos el producto final”, reconoce, y porque cada día salen más de 2.000 vehículos de la fábrica de Martorell. Cualquier fallo puede suponer que un cliente reciba el vehículo más tarde de lo previsto. “Diariamente tenemos tres trenes fijos que cargan en la misma planta de Martorell hacia el Puerto de Barcelona y, dependiendo del día, uno o dos convoyes más que transportan tanto en dirección nacional como internacional”, indica Alberto. La utilización del ferrocarril ha aumentado en los últimos tiempos, lo que permite reducir las emisiones de CO₂:

el 32% de los vehículos salió en tren de la planta en 2014. Para llegar a todos los destinos, el transporte por carretera y en barco sigue siendo fundamental: 170 camiones cargan vehículos cada día en Martorell y cerca de 200.000 coches se embarcaron a lo largo de todo el año pasado.



JAVIER GARCÍA Asientos puestos a prueba

Cuando entramos en el interior de un coche nos fijamos primero en el equipamiento interno, la funcionalidad del modelo y los accesorios. Después de comprobarlo todo nos damos cuenta de que nos hemos acomodado en uno de los elementos más importantes del vehículo: el asiento. No solo por su confort, sino también porque es uno de los principales componentes de seguridad. El apoyacabezas, que “muy poca gente se coloca bien”, puede evitar lesiones cervicales en caso de accidente, asegura Javier García, el ingeniero responsable de la experimentación y confort de los asientos en el Centro Técnico de SEAT. Puede parecer que está todo descubierto, pero no es así, porque hay que escoger el tipo de estructura, espuma y tejido para garantizar la resistencia, funcionalidad y comodidad, teniendo en cuenta los diferentes tipos de personas, pesos, y alturas. Buena parte del trabajo de Javier se centra en comprobar el

comportamiento del asiento: circulando por diferentes tipos de carreteras para verificar el confort y retención. Son los llamados *test drive*. Y además de cerciorarse de la funcionalidad en la vida real, también es necesario controlar el desgaste. De esta forma, se realizan diversos ensayos en el Centro Técnico. Javier entra enfundado en una especie de mono de esquí en la sala en la que se realiza la prueba climática, que tiene por objetivo averiguar las consecuencias de someter el asiento a temperaturas de 30 grados bajo cero y 80 positivos. Por otra parte, una máquina simula la entrada y la salida de una persona de forma continuada en un vehículo, y el abatimiento de un asiento hasta 10.000 veces. El ingeniero sueña con un futuro en el que el asiento trabaje como un sistema inteligente. Será el propio asiento el que detectará de forma automática la correcta posición de confort y seguridad.



Además de un elemento de confort, los asientos se diseñan para garantizar la seguridad de los ocupantes.



EL ESTÍMULO DE LAS EMOCIONES



El primer contacto visual con un SEAT ya genera ilusión. Conforme nos acercamos, destacan la personalidad y el fuerte carácter de su carrocería y la fuerza visual de faros y pilotos. Cuando entramos en su interior descubrimos una nueva experiencia en diseño y seguridad. Una pantalla de seis pulgadas y media nos permite experimentar su opciones de conectividad, mientras escuchamos la mejor música. Como en una sala de conciertos. Tecnología para disfrutar.

Proponemos un viaje de fuera a dentro, desde la carrocería a los acabados interiores de un SEAT para descubrir todos los avances que nos ofrece. El aspecto de un vehículo SEAT expresa potencia y dinamismo incluso cuando está parado. Esta imagen imponente incluye una capacidad tecnológica que se aplica en todos los ámbitos de la conducción y en el creciente catálogo de servicios y conexiones con las redes sociales y el móvil. Además, el coche esconde otras tecnologías no tan evidentes, como las denominadas de seguridad pasiva. El equipo de ingenieros de SEAT ha aplicado los últimos avances para proteger a las personas, tanto al peatón como al conductor del vehículo.

/ CUIDAR A PASAJEROS Y PEATONES

El departamento de Seguridad Pasiva de SEAT, liderado por Mario Hurtado, se centra en desarrollar sistemas de seguridad y optimizar la estructura del vehículo para que pueda asumir todas las consecuencias de un accidente, con el menor daño posible para las personas que viajan en su interior. Se trata de proteger a los ocupantes y minimizar las lesiones una vez el accidente

ya se ha producido. Los principales elementos que forman parte del trabajo del equipo de seguridad son la carrocería, los cinturones de seguridad y los airbags, sin olvidar el resto de elementos de seguridad que forman parte del vehículo.

En el momento en que se produce un impacto, el conductor y sus acompañantes dejan de intervenir, son sujetos pasivos. De lo que se trata a partir de entonces es que los sistemas de protección del coche funcionen de manera óptima. Por ejemplo, que la columna de dirección colapse, impidiendo su intrusión en el habitáculo, que los pedales se queden en una posición que no dañe al conductor, que los paneles de puerta tengan la geometría más adecuada en caso de colisión lateral, o que el depósito de gasolina permanezca estanco tras sufrir una colisión.

Mario Hurtado pone como ejemplo el accidente de Nikki Jeffreys, quien conducía su SEAT Altea a 100 kilómetros por hora en el suroeste de Inglaterra cuando chocó contra otro vehículo que perdió el control. Nikki acabó en la cuneta de la carretera con dos costillas rotas, varias contusiones y un fuerte colapso pulmonar. Pero salvó la vida, con la señal del cinturón de seguridad

perfectamente marcada. Mario Hurtado explica que “la policía le dijo que había visto muchos accidentes de este tipo y que en la mayoría de las ocasiones las lesiones habían sido incompatibles con la vida, mientras que con el Altea pudo salvarla. La señora Jeffreys nos contactó a través de las redes sociales agradeciendo la fiabilidad de seguridad pasiva de SEAT. El departamento de Comunicación la invitó a visitarnos y a conocer lo que hacemos”. De esta forma, Nikki pudo comprobar parte del elevado número de ensayos de desarrollo que se realizan al año con el objetivo de reducir la probabilidad de lesión de los ocupantes. “El resultado de todo esto es que tenemos cinco estrellas en las pruebas de Euro NCAP”, remarca Mario Hurtado.

El departamento de Seguridad Pasiva está en contacto permanente con todas las áreas de SEAT para aconsejarles en esta materia durante el diseño de un modelo. El objetivo es evitar, por ejemplo, que se desarrollen tableros con aristas, recomendar el cambio del recorrido de un tubo de gasolina, o asegurar que no se corte un cable de masa de la batería y el vehículo se quede sin corriente eléctrica tras un accidente. Hay que garantizar que se puedan abrir las puertas o se



Mario Hurtado lidera el departamento de Seguridad Pasiva.



SEAT emplea el triángulo como forma básica en sus diseños.

accionen los airbags cuando es necesario. Con el departamento de Asientos y sus fabricantes también se trabaja por minimizar el efecto latigazo con los airbags del reposacabezas.

“También nos ocupamos de que el coche sea lo menos agresivo para los peatones en su parte anterior. Los parachoques y el capó deben ser deformables”, indica Mario Hurtado. Toda esta tecnología en aplicación de materiales se complementa con avances tan concretos como los radares externos que ayudan a que el coche se frene antes de que ocurra el accidente. Se denomina el frenado anticipado. “Por esto, ahora cambiaremos el nombre del departamento y lo llamaremos Seguridad Integral, porque también intervendremos en lo que sucede antes del *crash*”.

/ DISEÑO CON CARÁCTER

Balance entre funcionalidad y estética. Parte del trabajo de uno de los responsables de Diseño Exterior, Tony Gallardo, ha consistido en los últimos tiempos en concebir el León X-PERIENCE, una versión del León ST, “al que le hemos cambiado los parachoques, taloneras y arcos de rueda para enfatizar su robustez y protección frente a elementos hostiles.

La altura de la carrocería respecto al suelo se ha aumentado y hemos añadido llantas específicas. Se trata de un vehículo nuevo con carácter propio”. Gallardo señala que su departamento trata de reproducir en todos los elementos del vehículo la identidad de la marca para que sea reconocible como perteneciente a SEAT. Pero a la vez, cada gama debe configurar su personalidad y, afinando aún más, cada modelo tiene que ser diferente. “No es lo mismo un CUPRA, con unas líneas más dinámicas y tensas, más deportivas, que un Alhambra, que tiene que denotar más familiaridad. Ambos deben tener el ADN SEAT, pero el primero es más deportivo y el segundo está enfocado a la funcionalidad”.

Y ¿en qué se nota este ADN SEAT? Además de sus proporciones y sus criterios de diseño globales, la marca utiliza el triángulo como forma básica. Es un icono que la gente reconoce a simple vista. “A los diseñadores nos permite tener mucho margen, porque lo puedes hacer estable o más dinámico”, argumenta Gallardo. La línea superior en los faros delanteros manifiesta el carácter, mientras que la zona inferior representa la estabilidad y en el balance de los tres vectores, el dinamismo. Además,

Tratamos de reproducir en todos los elementos del vehículo diseñados la identidad de la marca

en el faro delantero y también en las luces posteriores convergen otro de los elementos característicos de la carrocería de la marca: el blíster. Esas dos líneas acentuadas que recorren los laterales del León y el Ibiza “herederas de la antigua línea romántica”.

Para los 58 trabajadores del departamento es muy importante poder trabajar en cada nuevo modelo las proporciones: los voladizos (la distancia entre el final del coche y el eje de la rueda), la batalla (longitud entre ejes) y la correcta proporción entre chapa y ventana. Este último aspecto es clave. “Es necesario balancear estos dos volúmenes. Si predomina el primero puede que el vehículo parezca demasiado protegido y con un cristal muy alto parecerá una furgoneta”, según Gallardo. Las llantas son otro elemento exterior que ha



Los servicios de *infotainment* se diseñan para ser útiles sin distraer al conductor.

umentado su influencia en la percepción general del diseño de un coche.

/ MÁS QUE LUZ

El responsable de Desarrollo Eléctrico, Carlos Elvira, considera que “el faro, más allá de sus funciones habituales, se ha convertido en un argumento de venta”. La elevada personalidad que ofrece el diseño del faro Full Led (todas las funciones de un faro mediante diodos Led) permite identificar rápidamente el coche con la denominada luz de día. SEAT fue pionera en incorporar esta tecnología en un compacto como el León. De igual manera, en modelos como el Toledo, que en 2014 incorporó los faros Full Led como novedad en el segmento, “el coche no parece el mismo” con esta nueva tecnología. Esta tecnología permite introducir importantes novedades en diseño y nuevas funciones. Según Carlos Elvira, “como la fuente de luz Led es más pequeña, proporciona un mayor margen de libertad en el diseño y en la funcionalidad” tanto exterior como para la futura iluminación interior del vehículo. “La tecnología Led se impondrá rápidamente, porque la percepción de su calidad es incomparable a otro tipo de fuente de luz”.

Las ventajas del concepto Led se resumen en tres aspectos. Por un lado, la vida útil, porque un diodo Led puede alcanzar como

mínimo 10.000 horas de vida, mientras que una lámpara halógena apenas llega a las 600 horas. En segundo lugar, la tecnología Led es más robusta, porque se trata de componentes electrónicos. Y por último, emite menos calor. De esta forma, estas tres características permiten abrir la puerta a la utilización de otro tipo de materiales en la configuración de los faros. Carlos Elvira se dedica a dos disciplinas dentro del departamento: la de iluminación y la de señalización. Se diferencian en que la primera se refiere a la iluminación delantera del coche, mientras que la de señalización trata las luces traseras, que básicamente sirven para enviar información sobre maniobras y estados de conducción. Los intermitentes, los frenos, la marcha atrás.

/ CONECTADOS A BORDO

Y ya sentados delante del volante, es cuando se palpan de forma más visible los cambios tecnológicos. Las nuevas pantallas táctiles de seis pulgadas y media, mayores que las de algunos *smartphones*, se han desarrollado bajo la responsabilidad de SEAT y se han instalado también en el Volkswagen Polo y el ŠKODA Fabia, explica Leyre Olavarría, responsable del departamento de Connected Car & Infotainment (información y entretenimiento). Son un ordenador de a bordo integrado en el tablero del coche, donde hace años se ubicaba el

Los equipos de *infotainment* con pantallas de 6,5 pulgadas son hoy auténticos ordenadores a bordo

radiocassette. El display ofrece mapas en tres dimensiones (con los que es más fácil ubicarse y llegar a la dirección deseada), configuración de las luces para que sigan encendidas durante 20 o 30 segundos iluminando el camino cuando el conductor ha aparcado el vehículo en el garaje (sistema *coming home* y *leaving home*), y el control del móvil a través de la voz.

El concepto de *infotainment* ha evolucionado con los años desde la información a un concepto de entretenimiento. “Ya no se llama navegador, se conoce como sistema *infotainment*”, asegura Olavarría. No es solamente la radio, ahora hay que añadir el uso de los CD, DVD, USB, tarjetas SD y la conectividad del móvil. Se puede conectar la música que llevamos en el teléfono a través de bluetooth para escucharla a través de los altavoces del coche. Actualmente es posible incluso que el conductor pueda ver un vídeo parado en un atasco. Cuando el coche se pone



El equipo de Car Audio trabaja para que el habitáculo del vehículo suene tan bien como una sala de conciertos.

en marcha y supera una determinada velocidad mínima, el vídeo se para automáticamente.

Con el objetivo de no distraer al conductor, los servicios de *infotainment* se pueden gestionar a través de botones integrados en el volante. Además, se está primando la información a través de la voz. “Estamos potenciando mucho este tipo de servicios, especialmente de cara a la telefonía.

Para evitar que el conductor se distraiga durante la conducción, llegará el momento en que el mismo vehículo nos avisará de que nos ha llegado un correo electrónico o ha entrado una llamada, e incluso nos podrá leer un mensaje. Y por si fuera poco, SEAT desarrollará sus propias apps para visualizar de forma más precisa el consumo y estado del coche”, avanza Leyre Olavarría.

La tendencia se centra en que las pantallas crezcan, pero para que las teclas táctiles se puedan localizar de manera intuitiva y sean más fáciles de usar se sitúan en las esquinas. “Este servicio es una patente de SEAT que ha sido premiada internamente”. En este sentido de máxima funcionalidad, existe la posibilidad de personalizar los contactos telefónicos con fotos personales, o de elegir la emisora de radio digital simplemente tocando su logo.

Otra de las funcionalidades que ya ofrecen los coches en serie es que cuando el conductor acerca la mano al display, la interfaz se simplifica, ofreciendo unos botones más grandes. “Uno de nuestros principales socios internos es el área de diseño, con la que hablamos para identificar la forma más fácil de representar los iconos del display”, indica Olavarría.

/ CIENCIA Y ARTE

Conjuntamente con el equipo de Infotainment, Adrián Mateo se encarga desde Acústica Car Audio de que el habitáculo de un coche suene tan bien como una sala de conciertos. Cómo fijar el altavoz, con qué rigidez, dónde ubicarlo y cómo orientarlo, cómo adaptar su respuesta a la del habitáculo, etc. Ciencia y arte. Mateo es músico *amateur* e ingeniero de sonido dentro y fuera de SEAT. Ha conseguido llevar la acústica ecualizada a toda la gama, teniendo en cuenta a los diferentes tipos de clientes. “Cada coche es distinto. Incluso las versiones del León no son iguales entre sí. Un modelo tres puertas no suena igual que un cinco puertas o un ST, y además combinan diferentes equipos de sonido. Hemos generado unas 50 curvas de ecualización diferentes para la familia del León”, aclara. La renovación de esta

gama fue una de las bases de trabajo del equipo de Car Audio durante 2014, junto al desarrollo de los próximos modelos y el lanzamiento del SEAT Sound System en el Mii, con amplificador externo de 300 vatios.

La precisión llega al máximo. Hasta tal punto que introducir pequeños retardos en la señal de los altavoces permite ajustar el instante en que el sonido llega a los oídos de los ocupantes para conseguir la imagen sonora deseada. Así, aunque en el coche encontramos unos altavoces más próximos que otros, se puede adaptar su respuesta a nuestra ubicación. Adrián Mateo destaca otra curiosidad: los coches en versión familiar se ecualizan de forma diferente, ante la posibilidad de que viajen en ellos niños, más sensibles a los sonidos agudos.

En cinco vistazos, hemos revisado la tecnología desarrollada en SEAT y apreciada también en el Grupo Volkswagen. El cliente final percibe todo este esfuerzo en calidad y prestaciones dentro y fuera del coche, potenciando la imagen de marca. SEAT refuerza sus señas de identidad al compás del avance tecnológico, mientras el usuario se divierte y disfruta.

UN ENGRANAJE VIRTUOSO

¿Qué tienen en común un parachoques fabricado por un proveedor y homologado por el área de Calidad, con el taller de prensas, las campañas de coches y el servicio posventa de SEAT? El trabajo en equipo, la precisión y la rapidez. La pasión por la perfección.

64

HISTORIAS Y ENTREVISTAS / UN ENGRANAJE VIRTUOSO



El proceso de producción de un coche implica la complicidad de todas las áreas de SEAT y la seriedad de los suministradores. Toda la cadena es básica para que el automóvil llegue al concesionario, desde la concepción de las piezas que lo forman y su desarrollo, la negociación con los proveedores, hasta la fiabilidad en décimas de milímetro de la matricería, la puntualidad del proveedor, pasando por la meticulosidad en la logística y un servicio posventa activo.



Ana Lemos (al fondo), responsable de Calidad de Exteriores, durante uno de los controles realizados en el Meisterbock.

/ MEDIR LA PERFECCIÓN

Más del 70% de un coche está formado por piezas de proveedores. Es imprescindible controlar su calidad y verificar su encaje en la carrocería del vehículo antes de que se fabrique en serie. El trabajo de Ana Lemos, responsable de Calidad de Exteriores, consiste en acompañar a las empresas suministradoras en la fase previa a la producción, con el objetivo de inculcar el ADN SEAT.

Lemos homologa más de 700 claves. Por ejemplo, un parachoques es la pieza más voluminosa y la más compleja de ajustar (genera más de 150 claves), con un nivel de precisión de franquicia de uno o cero milímetros. Tiene que acoplarse perfectamente y ser estable para homologarla. La tarea de control de calidad de exteriores dura de ocho meses a un año en las fases iniciales del proyecto. Todo el trabajo es en equipo, con diversos departamentos de SEAT implicados, desde el laboratorio de I+D al área de Compras. “Miramos los criterios para escoger el mejor proveedor y la tecnología más adecuada trabajando en calidad preventiva en la fase de desarrollo del vehículo. Luego dictaminamos si esa pieza se puede liberar”, indica Lemos.

Una vez asignado el proveedor, se delimitan las características técnicas del componente. A partir de ahí, se elaboran los moldes y cuando llega la primera pieza del suministrador hay que testarla en lo que denominamos Meisterbock (sala de medición) a través de la réplica exacta de las partes de la carrocería. Además de piezas exteriores, existen otros tres grupos de piezas: carrocería y mecánica

(motor); piezas interiores (tableros, molduras de puertas); y eléctricas. Hay que confirmar que cada elemento se pueda montar correctamente, su conformidad dimensional, que no existan problemas de ergonomía, que la cinemática sea la correcta, aspecto (color, brillo, etc.), y que la pieza tenga las mismas propiedades dentro de un tiempo a la intemperie, entre otros aspectos.

Así, “verificamos en casa del proveedor la capacidad y la calidad de elaboración del producto, los sistemas de inyección, el montaje, las soldaduras, todo”, añade Lemos. Una vez superadas estas pruebas, la pieza ya está lista para la producción, aunque antes el laboratorio comprueba las especificaciones para homologarla. Ana Lemos también debe controlar las modificaciones que cada año se introducen en los coches que ya se producen en serie. “Cuando hay una pieza de compra para homologar, ahí estamos nosotros”. Este es el caso de la tapa del depósito de combustible del León, que tiene que reproducir exactamente las líneas marcadas (blíster) de los laterales de la carrocería que definen la marca. Además de todos los controles diarios, “estamos lanzando una actividad, de ‘amor por el detalle’, en la que un equipo visita a los proveedores más importantes para identificar posibles áreas de mejora”.

El área de Calidad persigue el vehículo perfecto, pero también introduce las mejoras en materiales y los últimos avances tecnológicos, como la disminución del peso de los parachoques, al ser una pieza muy voluminosa, y la reducción

Las mediciones para garantizar que todas las piezas del vehículo encajan perfectamente son exhaustivas

de los atornillados, “siempre que lo que aportemos no reduzca la calidad”.

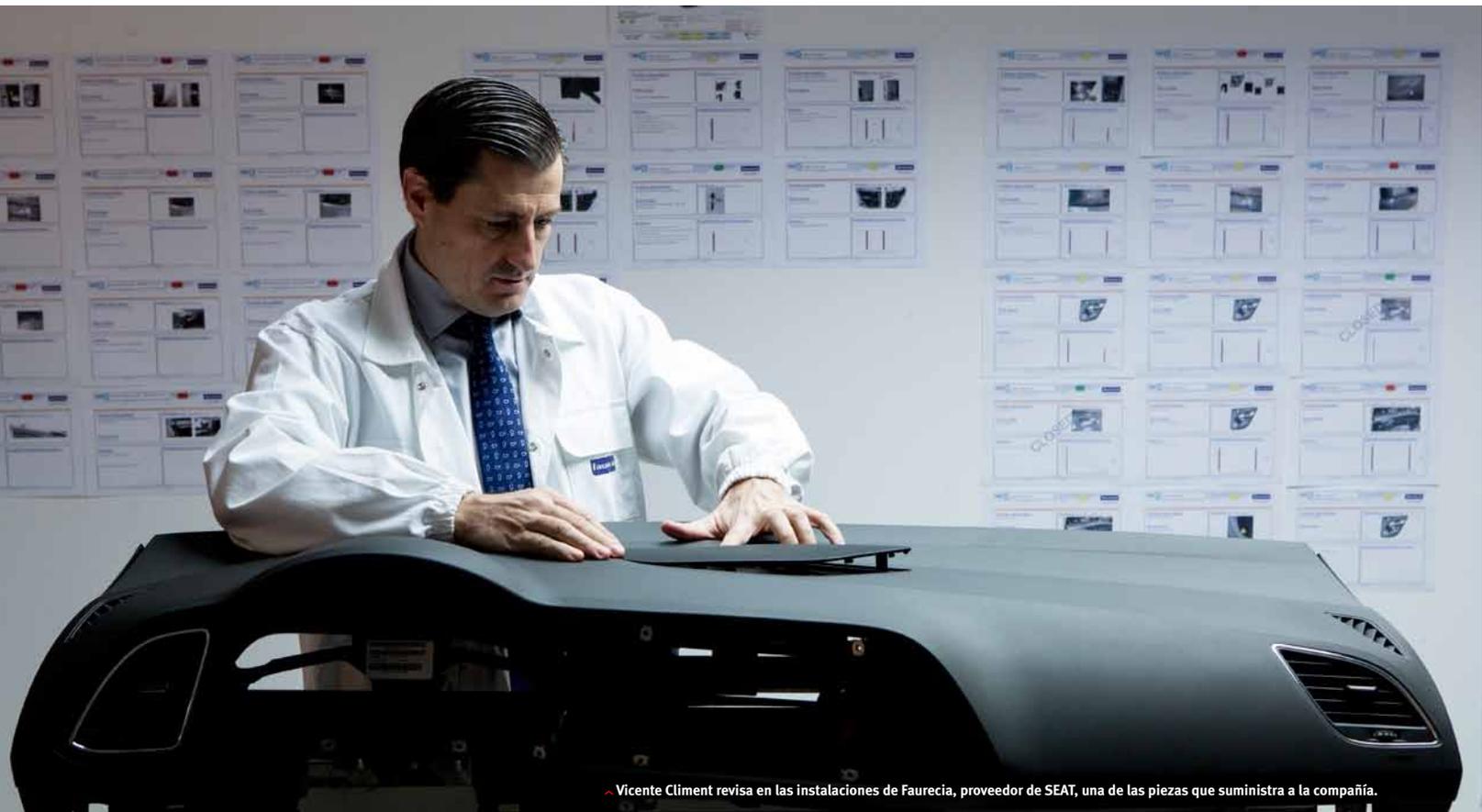
/ AFILADA GEOMETRÍA

Los componentes que producen los proveedores se engarzan a la perfección en la carrocería de un SEAT, que empieza a tomar forma en el taller de prensas de la fábrica de Martorell. Desde el primer momento, las matrices del León y las del Ibiza incorporan la marca genética, el perfil definido de los blisters de los laterales, ligeramente arqueados para profundizar la tensión y el espíritu joven. Esta personalidad se ha acentuado en 2014, puesto que “hemos logrado definir los blisters del Ibiza con un radio más marcado, resultando un 20% más pequeño, después de conseguirlo con el del León”, asegura satisfecho Jordi Junyent, responsable de Prensas, el área que produce el 80% de las piezas de estampación de superficie de nueve modelos que se fabrican en la planta de Martorell.

“Con un cambio tecnológico en el proceso de construcción de las matrices, hemos logrado los perfiles más afilados del Grupo Volkswagen con los blisters del León.

Un cambio tecnológico en la elaboración de las matrices permitió conseguir perfiles más afilados y atractivos





Vicente Climent revisa en las instalaciones de Faurecia, proveedor de SEAT, una de las piezas que suministra a la compañía.

El personal de SEAT trabaja con los proveedores para transmitirles el amor por el detalle de la compañía

Somos un ejemplo, la referencia”, recalca Junyent. El trabajo realizado en los blisters del Ibiza tiene un mérito doble, porque este éxito (soldar el blister, fresarlo, y copiar bajo la prensa) se ha conseguido con el mínimo coste y sin paralizar la producción, gracias a que los cambios se realizaron durante agosto de 2014 utilizando las mismas matrices de la serie. “Llevábamos tres meses preparándonos, porque sabíamos que había que aprovechar el verano y cubrir el primer lote de producción de tres días de septiembre”.

Además, “el 90% de las tareas las han protagonizado nuestros matriceros, que en su inmensa mayoría provienen de la Escuela de Aprendices. Yo mismo me formé hace años en esta cantera de profesionales, que cuenta con la ventaja de que cuando sales de ella

ya llevas incorporada la filosofía de la empresa”, insiste.

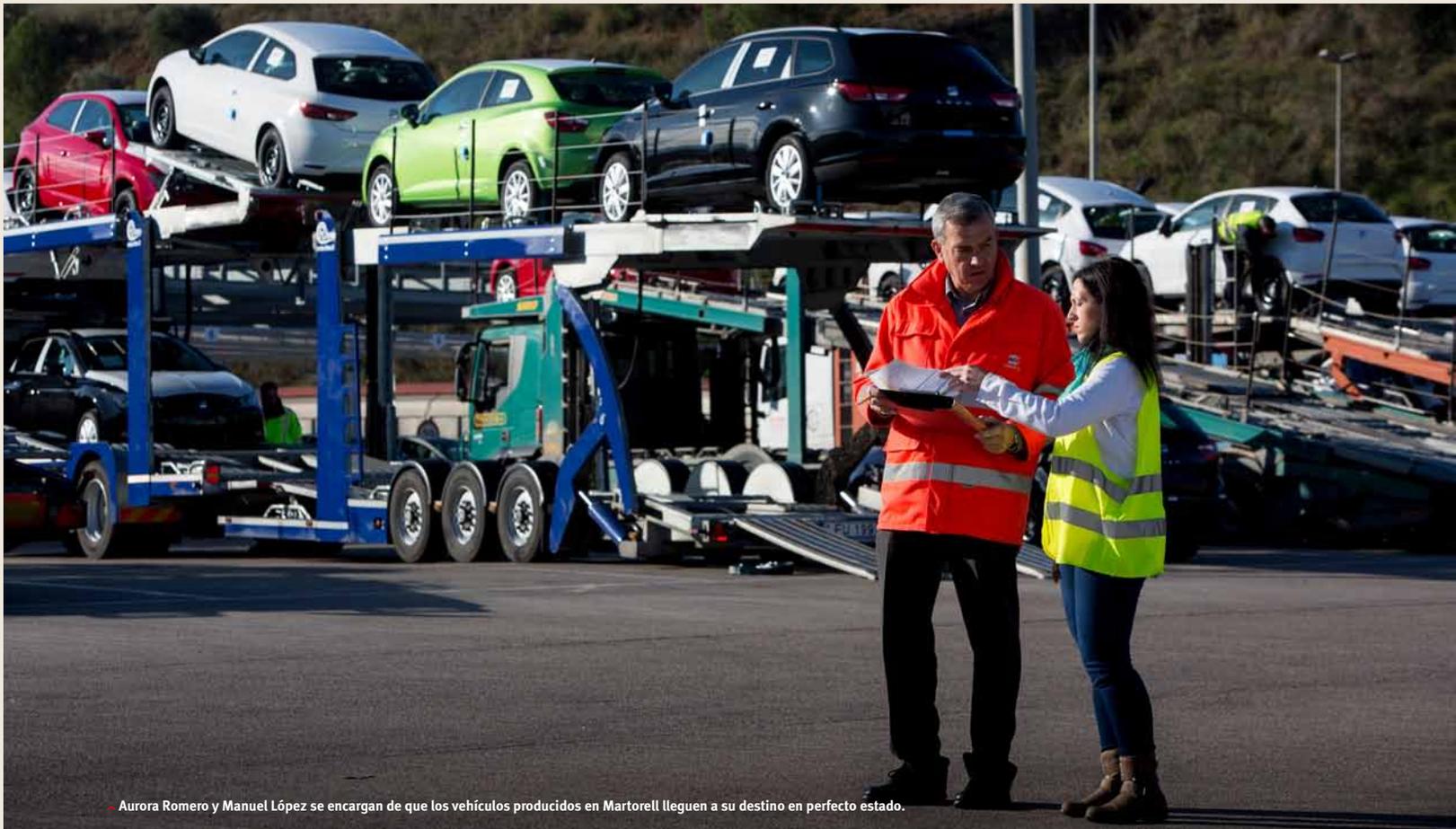
/ SIEMPRE A TIEMPO

Vicente Climent lleva 19 años gestionando la cuenta de SEAT desde la fábrica de equipos de interior de Faurecia, compañía proveedora ubicada en Abrera. “Después de tanto tiempo colaborando, somos como un brazo más de SEAT”, destaca. Este proveedor proporciona a la fábrica de Martorell el tablero de instrumentos y la consola central con el reposabrazos del León, el panel del Audi Q3, los módulos de puerta del Ibiza, que incluyen elementos mecánicos como el elevavinas y el cierre de la puerta, y finalmente el tablero y la consola central del Altea.

Además de los planes internos de calidad que aplican los suministradores, SEAT ha lanzado el programa Amor por el Detalle, que pretende prolongar los estándares y pautas de perfección de la marca a los fabricantes de equipos externos. En sesiones de dos días, el personal de SEAT se trasladó a las instalaciones de los proveedores para transmitir la sensibilidad de la compañía y qué procesos aplicar para conseguir la perfección en la producción.

A través de diversos grupos, los suministradores analizaban su producto y el impacto que suponen las piezas que fabrican en el cliente final. “En nuestro caso, instalamos el año pasado un modelo León en una carpa durante una semana en nuestra fábrica y, por turnos, nuestros trabajadores de inyección y montaje revisaron a fondo el coche y comprobaron el resultado final. Les pedimos a los operarios un cambio de mentalidad, es decir, que no pensaran como empleados de Faurecia sino como un cliente final que quiere comprar un vehículo”, relata Vicente Climent. “La verdad es que la experiencia fue todo un éxito, especialmente este avance en el concepto de la perfección en el resultado final del producto. Además, este año vamos a dar un paso más, con el objetivo de transmitir esta sensibilización a nuestros proveedores de piezas”, remarca.

La exigencia de SEAT es muy elevada. Las auditorías con clasificaciones A, B y C, obligan a unos parámetros de perfección. “Nosotros somos proveedor A homologado en desarrollo y en producción desde hace muchos años, lo que significa que cumplimos los requisitos fijados por SEAT”. Uno de los puntos críticos es la puntualidad del suministro. La proximidad es un aspecto



→ Aurora Romero y Manuel López se encargan de que los vehículos producidos en Martorell lleguen a su destino en perfecto estado.

68

HISTORIAS Y ENTREVISTAS / UN ENGRANAJE VIRTUOSO

importante para el proveedor en su labor de alimentar la cadena de producción al mismo ritmo que los coches salen de chapistería y pintura. “SEAT tiene un tiempo de 180 minutos entre que emite la etiqueta de la secuencia que va a montar y el vehículo pasa por el punto de montaje donde tenemos que servir la pieza lista. Restando el transporte, nos deja poco más de una hora para la producción”, reflexiona Climent sobre la necesidad de mantener una estrecha colaboración con SEAT y entregar piezas perfectas en plazos de tiempo ajustados.

/ DE MARTORELL AL MUNDO

Una vez concluida la fabricación, Logística toma el relevo. El coche debe llegar perfecto al concesionario, esté donde esté. La intermodalidad, la gestión de los tiempos y el control de las campas de estacionamiento SEAT donde los vehículos esperan el transporte que los llevará a su destino es trascendental. Tren, camión y barco. Martorell produce más de 2.000 coches al día. La campa anexa a la planta de fabricación, la única del grupo protegida con mallas antigranizo y cubierta

con placas solares, cuenta con una capacidad de almacenaje de unos 6.000 vehículos, es decir, alrededor de tres días de producción. Aurora Romero y Manuel López, responsables de calidad en Logística y Distribución, se aseguran de que los coches lleguen perfectos al punto de venta. Parachoques, puertas y llantas son los elementos más expuestos. “Un vehículo no se puede empaquetar”, señala López. Se trata de un producto que se entrega nuevo pero que previamente ha habido que manipular, cargar y descargar, y transportar cuidadosamente durante un largo recorrido. Un camión recorre 1.500 kilómetros hasta Austria para entregar un conjunto de coches, por ejemplo. Es necesario cerciorarse de que los vehículos llegan a su destino tal y como salieron de fábrica.

En cualquier manipulación del coche acabado, el vestuario de los profesionales es básico para evitar daños. Así, todos los miembros de la cadena logística van con el equipo homologado (sin botones, por ejemplo) y tienen que desprenderse de relojes, anillos y cualquier otro elemento que pudiera dañar o ensuciar el exterior o interior del vehículo.

Los responsables de Logística y Distribución trabajan para que los vehículos lleguen perfectos a su destino

La mejor forma de dominar todo este movimiento es con la evaluación. “Se puede ver la mejora en la manipulación y transporte de vehículos en la compañía desde 2002, cuando empezamos las auditorías de medios de transporte y control en destino. Hemos reducido en un 85% las reclamaciones desde entonces”. En auditorías llevadas a cabo dentro del Grupo Volkswagen que evalúan los procesos de carga, infraestructura, movimiento, y distancia entre coches aparcados, entre otros aspectos, somos la referencia, según Aurora Romero.

A la pregunta de si es posible seguir mejorando, una respuesta rápida: “El año pasado pensábamos que ya era difícil mejorar, y lo conseguimos”. Para alcanzar el nivel de excelencia que ha logrado el



Pedro Elorduy, junto a uno de los responsables de los servicios posventa.

área de Logística es necesario trabajar con sistemas IT que permiten un control en tiempo real sobre lo que sucede en toda la cadena, auditorías de todos los procesos que aseguran que se realizan perfectamente y medidas complementarias que refuerzan algunos puntos delicados.

/ FIDELIZAR AL CLIENTE

La satisfacción de una persona que acaba de comprar un SEAT ha aumentado en los últimos años, pasando del 9,21 en 2012 al 9,81 en 2014. Esos datos tan positivos también se dan entre los clientes del servicio posventa, que han mejorado su satisfacción en los últimos dos años y le dan a la compañía una nota de 8,63 en este capítulo (8,06 en 2012, en una escala de -4 a 12). Conseguir una evaluación tan positiva en la etapa de posventa resulta muy difícil, porque el cliente tiene que invertir en mantenimiento en esta fase o se encuentra con un problema en su vehículo que tiene que solucionar. Sin embargo, la compañía está obteniendo una buena respuesta a las mejoras que ha introducido en sus servicios.

“Un usuario satisfecho vuelve al taller y al cabo de los años repite en la compra.

Es mucho más difícil reconquistar a un cliente que has perdido que mantener uno que ya tienes”, argumenta Pedro Elorduy, responsable de Posventa y Satisfacción del Cliente de SEAT en España. Destaca la importancia de esta etapa en la relación con el cliente: el proceso de compra de un coche suele durar tres meses, pero después está siete, ocho, nueve años yendo al taller para el mantenimiento de su vehículo.

Es clave mantener al cliente por la calidad del servicio y con precios razonables. La pasión por la perfección que SEAT aplica a todos sus procesos tiene como consecuencia que los coches desarrollados son cada vez mejores y que las visitas del cliente al taller caigan: antes la revisión era a los 15.000 kilómetros, y ahora se produce más tarde, cuando el mismo coche te avisa.

La formación es una de las herramientas para homogeneizar la calidad de los servicios y aumentar la actividad posventa. Además de formar a los operarios para reparar tecnologías nuevas como el sistema de gas natural comprimido (GNC), “estamos enfocados en lo que denominamos la recepción

activa. Cuando un cliente visita al taller, se le pregunta si quiere que dentro de tres meses le avisemos de una oferta de neumáticos, por ejemplo”, comenta Elorduy. SEAT también ha puesto en marcha los servicios con precios cerrados, el ‘experto en carrocería’ (soluciona pequeños desperfectos) y el marketing predictivo, para ofrecer a los clientes aquello que necesitan, como avisar al cliente sobre la próxima caducidad de la garantía para realizar antes un chequeo al coche. Y todo esto, claro está, con todas las auditorías de calidad anuales. Incluso con ‘clientes fantasma’, que vigilan si todo funciona correctamente.

En definitiva, el gusto por el trabajo bien hecho, más allá de la exigencia del cliente. La satisfacción del usuario de SEAT se hace patente en todas las áreas de producción del vehículo, porque se trata de un trabajo en equipo. Un engranaje perfecto desde el departamento de Calidad, hasta la logística final que acaba en el concesionario, pasando por la elevada seriedad del proveedor. Todo ello confluye en la fidelización del cliente.

6

MIRADAS PARA UNA MARCA GLOBAL

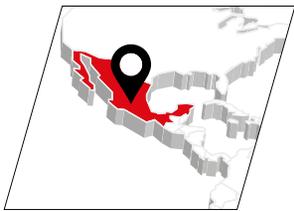
Clientes de todo tipo y perfil desembocan en un concesionario SEAT. La mayoría ya han comparado en Internet desde las características básicas hasta los *tests* de seguridad del vehículo que necesitan. Las pruebas dinámicas acaban de decidir con éxito el tránsito de la teoría a la práctica. Seis conductores con otras tantas ideas diferentes nos cuentan su experiencia al volante de un SEAT. Viajamos desde las islas británicas hasta México para aterrizar finalmente en el corazón de Europa. La imagen, el diseño, la tecnología, el espacio interior y la valiosa relación calidad-precio son los principales valores que descubren en la marca los conductores con espíritu dinámico.

70

HISTORIAS Y ENTREVISTAS / 6 MIRADAS PARA UNA MARCA GLOBAL

Kate Sheen se muestra así de feliz delante de su SEAT León. Viaja mucho y valora especialmente los complementos de móvil, música y navegación.





MÉXICO

Fenómeno fan

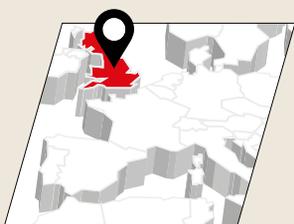
En la compra de un vehículo inciden muchos factores, y a veces cuesta tomar una decisión. En el otro extremo, siempre existe el amante incondicional de un modelo que no duda

ni un instante. En este punto se encuentra el mexicano de 30 años Aarón Alcántara, que después de acudir al concesionario a comprarse un Ibiza 2.0 fundó en su país un club de fans sobre el vehículo diseñado por SEAT. “Significa tanto para mí, que en el momento de tener entre las manos el volante del Ibiza decidí compartir esta experiencia creando un club en honor a este modelo con todos mis amigos. Hoy en día el Club Ibiza MX es uno de los grupos de aficionados a los automóviles más importantes en todo el país”, con más de 7.400 usuarios. Efectivamente, los amantes del Ibiza en México utilizan las redes sociales

para encontrarse y compartir todo tipo de aficiones. Aarón cuenta con un negocio propio enfocado a la publicidad y, como no podía ser de otra forma, sus *hobbies* se centran en el automovilismo deportivo y de exhibición. ¿Y por qué un Ibiza? Respuesta fácil: “porque es el auto que más se adecuó a mis necesidades, con un excelente rendimiento de combustible, confort, accesibilidad, manejo *sport* y dinámico, techo panorámico y fiabilidad”. Todas las cualidades para el Ibiza. Y todos los usos. “Utilizo mi Ibiza en la ciudad, autopista, en frío, lluvia y calor. Siempre está listo para salir a rodar”.



Es difícil encontrar un cliente más satisfecho que **Aarón Alcántara** con su Ibiza, sobre el que ha fundado un club de fans



REINO UNIDO

El coche deseado

Kate Sheen guardaba en su imaginario el deseo de conducir un SEAT León desde hacía tiempo, y en cuanto tuvo la oportunidad de comprar un coche se fue

directa al concesionario más cercano. Para tener contento a su hermano comparó el vehículo con modelos similares de otras marcas, pero la decisión estaba tomada. El resultado ha sido un flamante León FR blanco (1.4 TSI 140 caballos), que por diseño y prestaciones satisfacía sus necesidades como un guante. La ayuda y el servicio del vendedor fue relevante, hasta tal punto que Kate afirma con rotundidad: “Estoy muy contenta con el coche. Compraría otro. No creo que nunca me fuera a otra marca”. Esta declaración de intenciones y de fidelidad contrasta con la juventud de Kate, que a sus 26 años derrocha entusiasmo. Vive en

Nottingham y trabaja como asesora regional para NVQ (National Vocational Qualifications) formando alumnos para que consigan el nivel óptimo de servicio en residencias. Kate pasa normalmente las vacaciones en el Reino Unido y le gusta ir al teatro. Viaja mucho en automóvil, tanto por motivos de trabajo como en su tiempo libre, llevando a la hija de su pareja en muchos desplazamientos. Con esta elevada actividad Kate Sheen, que prefirió la versión de gasolina a la versión diésel, valora las amplias prestaciones de su León, su presencia deportiva y sus complementos extras de *infotainment* (móvil, música y navegación).



Helle Charis Dyhr
buscaba un coche
pequeño y encontró la
solución más cómoda y
versátil en un SEAT Mii

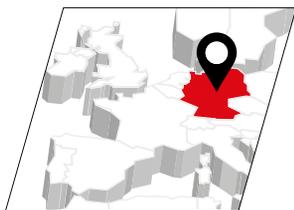


DINAMARCA

El pequeño de la casa

Helle Charis Dyhr es danesa, y trabaja como responsable de cuentas en una empresa de seguros. Necesitaba cambiar su segundo coche y después de investigar en el mercado de turismos escogió un SEAT Mii Ecomotive, cinco puertas, de gasolina por su buena relación calidad-precio, “y con muchos extras”. Normalmente utiliza el Mii para trayectos cortos, de casa al trabajo y viceversa. Helle explica que cumple a la perfección con las exigencias de un coche pequeño, con una buena

visibilidad, seguridad, un maletero espacioso para una copiosa compra en el hipermercado, y sin ruidos, un aspecto esencial comparando automóviles de su categoría. “Enseguida me sentí cómoda”, confiesa. De estilo clásico y elegante, las dimensiones son suficientes para su familia. Incluso pudo añadir una barra de remolque para sujetar bicis, una solución decisiva para poder transportar a sus dos hijas por la ciudad. Estar en familia y seguir las evoluciones de las dos pequeñas es lo que más le apetece durante el tiempo libre. Eso sí, Helle también viaja con el Mii en trayectos largos, pero entonces sin la familia al completo.



ALEMANIA

Trabajo y ocio sobre ruedas

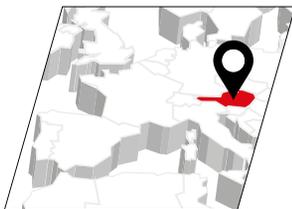
Un automóvil de empresa debe compaginar las necesidades laborales con las particulares de su propietario. Este es el caso de Ilona Pfänder. Nacida en la población alemana de Kirchheim unter Teck, en el estado de Baden-Wurtemberg, conduce un León ST Style 2.0, 150 caballos, que ha adquirido dentro del programa de flotas. Lo utiliza para visitar los centros de trabajo precisamente como gerente de flotas, pero también viaja en periodos de vacaciones. Al tratarse de la versión familiar, aprovecha al máximo su capacidad, y puede transportar dos bicicletas

eléctricas. Así, una de las pasiones de Ilona son los paseos en bicicleta, junto al excursionismo. “El vehículo cumple con todas mis expectativas, cuenta con una óptica atractiva, espacio y un buen comportamiento”, remarca. A la pregunta de qué es lo que destacaría de la marca SEAT, Pfänder responde que se trata de un conjunto de cosas: “El carácter, el exterior deportivo, el interior de alta calidad, la buena relación entre el precio y las prestaciones, y la tecnología madura”. En definitiva, comenta que es placer de conducir en estado puro. “Estoy extremadamente satisfecha de mi coche: me ha convencido su potencia, el comportamiento, el exterior, el interior y sobre todo el bajo consumo”.

Ilona Pfänder valora el exterior deportivo de su León ST, su potencia y también su bajo consumo



Michael Rosenberg está especialmente satisfecho con la capacidad del maletero y la seguridad de su SEAT Alhambra



AUSTRIA

Una familia que crece

El coche de Michael Rosenberg ya quedó pequeño con el primer hijo nacido en 2011. Pero con la llegada del segundo en febrero de 2014, el cambio era urgente. Rosenberg, jefe de departamento del Instituto Nacional de Empleo de Viena (Austria), pensaba en un sustituto más amplio. Inició la búsqueda de un monovolumen en Internet y leyó varios informes de pruebas de vehículos. Después de investigar y preseleccionar algunos modelos, “al final decidí comprar un SEAT Alhambra TDI 115 caballos por la prueba de conducción y la asesoría personal muy paciente y competente en

el concesionario”. A pesar de que se trata del primer contacto con SEAT, Rosenberg se muestra muy satisfecho. “Para mí los factores decisivos a favor del Alhambra han sido el gran maletero, los resultados positivos de los tests de seguridad en diversas páginas de internet, el consumo y las puertas correderas, que son muy prácticas”. Además de estas ventajas, Michael, ha valorado la tecnología SEAT y la confianza que genera la marca. “Estoy convencido de que conduciré este coche muchos años”. Como buen vienés, a Michael le gusta la música, la lectura y viajar con su familia. “Cuando fuimos de vacaciones a Croacia, al coche aún le quedaba capacidad en el maletero, a pesar de llevar dos cochecitos de niño y equipaje para 2 adultos”.



📍 **ESPAÑA**

Cuestión de confianza

El diseño fue el factor principal que cautivó a José Manuel Rodríguez Mateo en su decisión de compra de un SEAT Toledo. El espacio interior y la capacidad del maletero fueron dos aspectos también decisivos. De los vehículos de las mismas características y segmento que observó en el mercado, el SEAT Toledo fue el que cubría todas las expectativas de espacio y más se ajustaba a su presupuesto. En definitiva, “el más competitivo en referencia a la ecuación calidad-precio”, comenta. Al final, optó por un modelo

1.2 TSI de 105 caballos, con llantas de aleación, confort pack y radio CD de gama alta. Y del concesionario a la calle, de la teoría a la práctica, José Manuel Rodríguez está muy contento con las prestaciones de su nuevo automóvil. Funcionario de la Junta de Andalucía, nacido en Cazalla de la Sierra (Sevilla), se dedica al mantenimiento de edificios. En su tiempo libre practica el ciclismo y el atletismo. Conduce su Toledo para usos familiares y algunos viajes esporádicos. Las referencias de la marca durante más de 50 años, siempre positivas, se amplían con conocimiento de causa, al haber trabajado de mecánico antes de realizar las oposiciones.



Las referencias de la marca durante más de 50 años fueron una garantía para **José Manuel Rodríguez**

UN AÑO DE

AVANCES



ms

UN AÑO DE

AVANCES



“SEAT QUIERE CONVERTIRSE EN LA MARCA DE AUTOMÓVILES MÁS SOSTENIBLE DEL MERCADO ESPAÑOL EN 2025”

Jürgen Stackmann
PRESIDENTE DEL COMITÉ EJECUTIVO

La sostenibilidad va más allá de las nuevas acciones para cumplir con las regulaciones. Por esta razón, la compañía realiza un esfuerzo constante por acercarse de manera individualizada a sus *stakeholders*. Los proyectos de sostenibilidad desarrollados por la compañía se encuentran presentes en toda la cadena de valor: diseñando productos más eficientes durante la fase de concepción, produciendo los vehículos de una manera responsable con el entorno y con los empleados, cuidando las emisiones durante la expedición y, finalmente, entregando a los clientes productos reciclables que generen el menor impacto al final de su ciclo de vida.





POR UN FUTURO SOSTENIBLE

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

COMPROMISO SOCIAL
NEGOCIO RESPONSABLE
PROTECCIÓN MEDIOAMBIENTAL



SOCIEDAD ECONOMÍA MEDIOAMBIENTE

2014 fue un año clave en materia de sostenibilidad para SEAT. La compañía diseñó un intenso programa de actividades encaminadas a estrechar las relaciones con sus *stakeholders* (grupos de interés) y captar cuáles son los puntos más relevantes para cada uno de ellos.

Con los trabajadores, la representación social y la red comercial, se efectuaron diferentes iniciativas como la realización de *Focus Groups* (grupos de discusión), entrevistas cualitativas y diferentes cuestionarios *online*. Las acciones desarrolladas permitieron conocer la percepción que tienen los miembros de la familia SEAT acerca de los proyectos que la empresa está llevando a cabo en materia de sostenibilidad. Además de la excelente colaboración recibida para la organización de las actividades conjuntas, la alta participación reafirma la convicción de la compañía sobre el gran interés que este tipo de iniciativas suscita.

En el ámbito externo, la empresa mantuvo contactos con numerosos *partners* comerciales, proveedores, expertos del sector, especialistas en materia de RSC y medios de comunicación. Su objetivo fue conocer de primera mano cómo perciben la posición de SEAT en materia de sostenibilidad y concretar en qué puntos deben concentrarse los esfuerzos para alcanzar el máximo reconocimiento hacia la marca.

A nivel organizativo, la estrategia de sostenibilidad de la empresa se encuentra alineada con la del Grupo Volkswagen y descansa sobre tres pilares fundamentales: sociedad, economía y medioambiente.

Todas las áreas de la compañía se encuentran comprometidas con este objetivo y se coordinan a través del Equipo de Sostenibilidad para desarrollar de forma conjunta los diferentes proyectos que se definen en cada uno de los tres ámbitos: Relaciones Gubernamentales y Recursos Humanos en el social; Finanzas, Comercial y Compras colaboran en el económico; y Producción y el Centro Técnico en el medioambiental. Asimismo, todos reciben el apoyo de Comunicación, Estrategia Empresarial y Servicios Legales en las cuestiones transversales.

Esta organización bien definida y estructurada ha permitido realizar proyectos de gran trascendencia que son un gran motivo de orgullo para la marca. Un ejemplo claro es la consolidación de la Formación Dual, un sistema del que SEAT es pionera en España y que en 2014 graduó a su primera promoción de talentos. Otros ejemplos son el programa de *Compliance* de SEAT-Derecho de la Competencia, que se ha convertido en un referente dentro del Grupo Volkswagen, o SEAT al Sol, planta fotovoltaica en la fábrica de Martorell, que en 2014 ya alcanzó su plena producción de energía limpia y sin emisiones.

Los proyectos de sostenibilidad desarrollados por la compañía se encuentran presentes en toda la cadena de valor: diseñando productos más eficientes durante la fase de concepción, produciendo los vehículos de una manera responsable con el entorno y con los empleados, cuidando las emisiones durante la expedición y, finalmente, entregando a los clientes productos reciclables que generen el menor impacto al final de su ciclo de vida.

La empresa planifica y realiza todo este ciclo de vida del producto mirando al futuro con optimismo, ilusión y ambición. SEAT entiende la superación como la base del éxito, por lo que considera fundamental mantener el grado de compromiso con la sociedad, con el medioambiente y, en definitiva, con el entorno que el Grupo Volkswagen ha sido capaz de adquirir en los últimos años y que le ha llevado a ocupar las primeras posiciones en el prestigioso *Dow Jones Sustainability Index*.

Respecto al mercado español, la visión estratégica es clara: SEAT quiere posicionarse como la marca de automóviles más sostenible de España. Para afrontar este desafío la compañía actúa en toda la cadena de valor, centrándose no solo en el producto sino también en los medios, respetando el entorno y posicionándose como una fuente generadora de valor para todos sus *stakeholders*.

El trabajo realizado a lo largo del ejercicio en materia de sostenibilidad ha sido muy intenso. La dedicación continua y el esfuerzo constante en busca de la eficiencia de todas las actividades es una de las cualidades de la empresa. Todos sus miembros persiguen el mismo objetivo: convertir a SEAT en una marca cada vez más sostenible.

NOS APASIONA LA PERFECCIÓN: SOMOS SEAT

Es una gran responsabilidad para la compañía contribuir de manera activa a la consecución de los objetivos marcados por el Grupo Volkswagen en materia de sostenibilidad. Con este propósito, durante 2014 se ha intensificado, aún más, la relación con los *stakeholders*, para identificar sus prioridades y diseñar nuevos proyectos de sostenibilidad que incorporen sus intereses.





El Mapalé fue el equipo ganador de la SEAT Cup 2014.

COMPROMISO SOCIAL

/ DEPORTE Y TRABAJO EN EQUIPO EN LA SEAT CUP

La compañía volvió a apostar por el deporte como elemento cohesionador de la plantilla e impulsor del espíritu deportivo y de la sana competitividad. Así, a lo largo de 2014 se celebró la séptima edición de la SEAT Cup, el torneo de fútbol de los empleados de la empresa.

El campeonato, abierto indistintamente a hombres y mujeres, goza de gran aceptación entre los trabajadores de SEAT y prueba de ello fue la elevada participación: un total de 1.200 empleados inscritos.

De los 84 equipos participantes, ocho se clasificaron para la fase final del torneo, en la que se disputaron los cuartos de final, las semifinales y la gran final. Durante los partidos de clasificación, todos los equipos convocados salieron a jugar con la equipación oficial de la SEAT Cup facilitada por la empresa como reconocimiento a los méritos realizados durante el torneo.

/ UN BUEN CLIMA SOSTENIBLE

La voluntad de asegurar y consolidar un buen ambiente de trabajo que contribuya a una mayor satisfacción de los empleados sigue siendo una prioridad para la compañía. Para ello, se puso en marcha la sexta edición del denominado *Stimmungsbarometer* o Mejora del Clima Laboral. Un proceso común en todas las marcas del Grupo Volkswagen que permitió a la plantilla expresar su opinión, de manera anónima, en un cuestionario sobre diferentes aspectos del trabajo.

En esta nueva edición, los trabajadores demostraron un claro interés e implicación por la mejora del ambiente de trabajo, ya que el proceso registró un nuevo récord de



ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Del 2 al 29 de julio los empleados tuvieron la oportunidad de expresar su opinión de forma anónima en torno a diferentes asuntos de la compañía a través de la nueva edición del *Stimmungsbarometer*. Esta encuesta *online* consta de 12 preguntas y sirve para medir la satisfacción de los empleados con el ambiente y las condiciones de trabajo.



participación del 95% de la plantilla, dos puntos por encima de la del año anterior, y un índice de satisfacción del 74,5%, el mismo que en 2013.

Tras la realización de la encuesta los empleados analizaron los resultados en sus respectivas dependencias de trabajo para proponer e implementar medidas destinadas a mejorar los aspectos que tuvieron una valoración inferior a la media.

/ UN PASO MÁS HACIA LA IGUALDAD

Con el firme propósito de seguir velando por la igualdad de oportunidades en SEAT, la compañía volvió a convocar a la plantilla para participar en una nueva edición del Concurso sobre la Igualdad coincidiendo con la celebración del Día Internacional de la Mujer.

La iniciativa, destinada a promover la paridad de derechos y fomentar la igualdad de género, también sirvió para difundir el Plan de Igualdad de SEAT y concienciar a la plantilla sobre su importancia.

Asimismo, el Plan de Igualdad de SEAT dio un nuevo paso hacia la equidad en las oportunidades con la elaboración de una guía de lenguaje no sexista en consonancia con el Libro de Estilo de la compañía y cuyo propósito persigue garantizar la igualdad en el lenguaje para que sea inclusivo y no discriminatorio.

/ AHORRO Y CREATIVIDAD

A lo largo de 2014 la plantilla de SEAT mostró una clara predisposición a la optimización de recursos a través de la aportación de una lluvia de ideas que se saldó con un ahorro de 9,6 millones de euros, cifra que superó en casi 4 millones de euros el generado en el ejercicio anterior. Estas cifras ponen de manifiesto el éxito del programa Ideas de Mejora que promueve la compañía desde hace años entre los empleados para fomentar y premiar sus propuestas.



LA FÁBRICA ESPAÑOLA DE COCHES CON MÁS MUJERES: Más del 20% de la plantilla de SEAT son mujeres, el doble que en la industria de la automoción.



SEAT, EMPRESA REFERENTE EN IGUALDAD

SEAT ha sido la primera empresa del sector del automóvil en registrar su plan de igualdad ante el Departamento de Empresa y Ocupación de la Generalitat de Cataluña. La administración catalana destaca que SEAT es un referente ya que dispone del mayor ratio de mujeres en plantilla de su sector.



La entrevista *feedback* es una herramienta utilizada para la mejora de la satisfacción laboral.



UNA IDEA DE MEJORA CONVERTIDA EN PATENTE

La planta de cogeneración de Martorell ejemplifica uno de los éxitos destacados del programa Ideas de Mejora. Las propuestas surgidas del propio equipo fueron madurando hasta convertirse en un nuevo sistema de recuperación de calor de la planta que ha supuesto un importante ahorro para la compañía, además de una patente europea de modelo de utilidad.

En este contexto, la empresa introdujo nuevas herramientas para facilitar la valoración de las ideas y ayudar a los analistas y coordinadores a cuantificar los ahorros de un modo más objetivo. Además, y a diferencia de años anteriores, todas las ideas premiadas obtuvieron una gratificación económica.

A las mejoras introducidas en el programa, se añadieron la puesta en marcha de distintas campañas especiales que dieron como resultado una participación de 5.857 empleados y la aportación de 18.565 ideas, en un ejercicio de gran creatividad.

/ SOMOS ALTRUISTAS

La solidaridad de los trabajadores con los más necesitados volvió a brillar con las aportaciones a la campaña “Somos SEAT, Somos Solidarios” realizada conjuntamente con Cruz Roja Española. La tercera edición de esta iniciativa recabó 3.000 kilogramos de alimentos y 200 juguetes nuevos. Un gesto desinteresado y altruista con el que la plantilla quiso contribuir a la mejora de la situación de las familias menos favorecidas. A esta iniciativa se sumó la aportación económica que la empresa entregó a la campaña “Alianza Humanitaria para la Alimentación Infantil” promovida por esta institución humanitaria para paliar las consecuencias de la crisis en las personas en situación de extrema vulnerabilidad.

SEAT volvió a demostrar su compromiso con la formación a través de la donación de vehículos y partes de los mismos con fines didácticos. De esta manera, los estudiantes de formación profesional pueden tener acceso a tecnología de última generación gracias a la entrega de más de 30 vehículos a instituciones tanto públicas como privadas, entre las que se encuentran centros de formación de la Generalitat de Cataluña, de las comunidades de Madrid y Castilla-La Mancha o el Real Automóvil Club de Cataluña (RACC).

RESULTADOS IDEAS DE MEJORA 2014





SEAT promueve la cultura de gestión de riesgos.

NEGOCIO RESPONSABLE

El enfoque económico de la Responsabilidad Social Corporativa en SEAT se contempla a través de cuatro pilares fundamentales: la sostenibilidad económica, un sistema de buen gobierno basado en la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo eficiente, la sostenibilidad en la relación con los proveedores y la satisfacción de los clientes.

/ SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

La compañía tiene establecido un modelo de planificación de negocio que determina los objetivos a largo plazo (cinco años) y que, posteriormente, monitoriza en el corto plazo con previsiones anuales que son revisadas y actualizadas mes a mes. De este modo, asegura el cumplimiento de los objetivos marcados de forma eficiente y ordenada.

En el marco de este modelo, SEAT lleva a cabo un plan de inversiones diseñado para garantizar la sostenibilidad económica, asentando y consolidando las bases del crecimiento futuro de la compañía, así como el desarrollo de un producto innovador en cumplimiento con las exigencias medioambientales.

/ BUEN GOBIERNO, GESTIÓN DE RIESGOS Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO

Uno de los factores determinantes para lograr el éxito sostenible de la empresa es contar con un buen gobierno corporativo. La transparencia, el comportamiento ético, la identificación temprana de los riesgos empresariales, el control de los procesos internos y el cumplimiento de la legislación vigente, son algunas de las características necesarias para conseguirlo.

Con este propósito, el departamento de *Governance, Risk & Compliance* (GRC) se encarga de afianzar la cultura de gestión de riesgos empresariales y de cumplimiento normativo de manera transversal entre todos los empleados de la compañía, formando esta actividad parte de su trabajo diario. Asimismo, informa a la Dirección de SEAT sobre la situación de riesgos de la empresa, su gestión y los controles internos establecidos en base a los resultados obtenidos anualmente en el proceso regular de GRC.

Durante 2014, el equipo de *Risk Management* impartió sesiones formativas a los directivos para explicar los principales beneficios y requerimientos de una gestión estandarizada de riesgos y controles internos basada en el marco internacional de COSO II. Su implementación permite detectar los riesgos que afectan a sus objetivos,

Uno de los factores determinantes para lograr el éxito sostenible de la empresa es contar con un buen gobierno corporativo

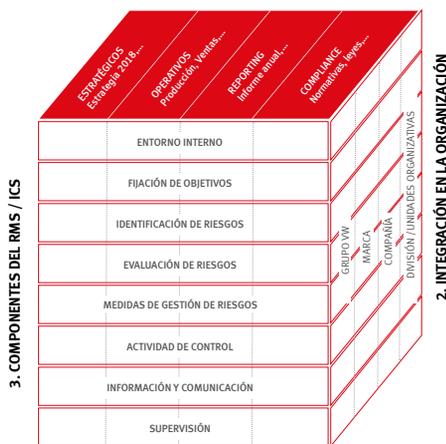


Publicación de la Guía de Sistema de Gestión de Riesgos y Control Interno.



^ Celebración del Día Internacional de lucha contra la corrupción: botellines entregados a todos los empleados.

1. CATEGORÍAS DE OBJETIVOS



^ Esquema de COSO II

Fuente: Enterprise Risk Management – Integrated Framework

ayuda a establecer controles eficientes en los procesos y a lograr una rápida respuesta ante los cambios, así como una asignación más eficaz de los recursos disponibles.

Para facilitar y homogenizar esta tarea, en las diferentes sesiones formativas se ha explicado y fomentado el uso de la Guía de Sistema de Gestión de Riesgos y de Control Interno. También se ha desarrollado y puesto a disposición de los usuarios diverso material de apoyo como catálogos de riesgos, FAQ (preguntas frecuentes) y herramientas de autoevaluación que permiten conocer el nivel de madurez del sistema de gestión en el área, así como detectar puntos fuertes y áreas de mejora. El objetivo es que todas las áreas de negocio de la compañía tengan implementado su propio sistema efectivo de gestión de riesgos.

Por lo que se refiere a la gestión de los riesgos de cumplimiento normativo, el equipo de *Compliance* lanza anualmente programas destinados a mitigarlos, cumpliendo de esta manera los requerimientos del Código Penal español relativos a la implementación de un sistema de prevención y control en la compañía.

En 2014 SEAT lanzó un programa de lucha contra la corrupción. Entre otras acciones, se puso a disposición de los empleados la Guía Anticorrupción, para ayudar a identificar y evitar prácticas corruptas. En ella se abordan situaciones en las que se podrían encontrar los empleados en el desarrollo de su trabajo y se ofrecen recomendaciones de cómo afrontarlas. Además, cualquier socio comercial y tercero interesado puede acceder a ella a través de Internet, lo que garantiza la máxima transparencia e integridad en las relaciones comerciales de la marca.

También se reforzaron las vías de canalización de denuncias mediante la creación de un canal específico para SEAT, transparencia@seat.es, por medio del cual todos los empleados, socios comerciales y terceros que tuvieran conocimiento de alguna irregularidad relacionada con corrupción, pueden utilizar dicho canal. Adicionalmente, todos ellos siguen disponiendo del Sistema *Ombudsman* del Grupo Volkswagen, que garantiza el anonimato de quien realiza la denuncia o comunicación.

Junto con la Guía Anticorrupción, se elaboraron una serie de materiales didácticos, utilizados en sesiones formativas e informativas, que desarrollan, entre otras, las políticas sobre prevención de conflictos de intereses y corrupción, regalos e invitaciones, donaciones y patrocinios.

Asimismo, se llevaron a cabo diferentes campañas de comunicación interna para sensibilizar a los empleados. Cabe destacar la Acción del Agua, desarrollada el 9 de diciembre coincidiendo con el Día Internacional contra la Corrupción. Por medio de esta acción se entregaron 15.000 botellines de agua con el siguiente eslogan: “En SEAT somos transparentes como el agua. Colabora en la lucha efectiva contra la corrupción”. La actividad tuvo un gran éxito y un alto grado de repercusión entre todos los empleados de la empresa.

CANALES DE CONSULTA Y DE DENUNCIA



Canales de consulta:

Canal de Compliance: compliance@seat.es
Anti-corruption Officer del Grupo Volkswagen

Canales de denuncia:

Canal de Transparencia de Auditoría de SEAT: transparencia@seat.es
Sistema Ombudsman del Grupo Volkswagen

/ SOSTENIBILIDAD EN LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Las actividades llevadas a cabo con los proveedores en el ámbito de la sostenibilidad se centran en asegurar que cumplan con los requisitos establecidos por el Grupo Volkswagen en todos sus aspectos: económico, social, legal, seguridad en el trabajo y medioambiente. Dichos requerimientos se encuentran recogidos en la “*Automotive Industry Guiding Principles to Enhance Sustainability Performance in the Supply Chain*”, considerada como la carta magna de la sostenibilidad en proveedores del sector de la automoción y ratificada por los principales productores mundiales.

Desde enero de 2014 se incluye en las Condiciones Generales de Contratación de los proveedores una cláusula sobre el cumplimiento de los requisitos de sostenibilidad del Grupo Volkswagen. De esta forma, su observancia ha pasado de ser una mera recomendación a ser vinculante para los proveedores, en línea con el resto de los productores de automóviles a nivel mundial. Además, también se les informa de que su cumplimiento puede auditarse por parte de la compañía.

La obligatoriedad del cumplimiento de los requisitos de sostenibilidad exigida a los proveedores responde a la necesidad de perseguir la excelencia, promover la gestión responsable y transparente en todos los ámbitos y conseguir que el desarrollo de la actividad empresarial no comprometa ni el medioambiente ni las generaciones futuras.

/ SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

La satisfacción de los clientes es una de las prioridades de la compañía. La optimización de los procesos y la adopción de distintas medidas enfocadas a mejorar la calidad del servicio permiten aumentar el número de clientes que adquieren un vehículo y fidelizar su relación con los talleres de SEAT en la fase de posventa.

La realización de diferentes tipos de estudios, tanto de venta como de posventa, proporciona información periódica sobre el grado de satisfacción de los clientes. Los resultados obtenidos permiten identificar las áreas de mejora y establecer las medidas necesarias para actuar en consecuencia.

Dos de las acciones más importantes que se realizan regularmente, además de las encuestas de satisfacción mensuales, son el *Mystery Shopping* y el *Phantom Test*. Este tipo de programas sirve para evaluar el proceso de venta y posventa en los concesionarios y valorar los servicios al cliente de forma discreta y profesional.

Gracias a estas mediciones y al esfuerzo de importadores y concesionarios de la marca las mejoras alcanzadas en los últimos años han sido continuas y constantes. SEAT, a través de su plataforma internacional *online Customer Satisfaction Survey (CSS)*, realiza un seguimiento continuo de la satisfacción real de sus clientes tanto en el ámbito de la venta como de la posventa, lo que le permite adaptarse rápidamente a sus demandas. En 2014, el índice CSS venta pasó a un 9,81 desde el 9,21 de 2012, logrando un incremento apreciable en dicho período. Asimismo, el índice CSS posventa ascendió en 2014 al 8,63 desde el 8,06 de 2012, lo que también significa una mejora continua (la escala del índice CSS venta y posventa se sitúa entre -4 y 12).

Estos resultados se han visto confirmados con los datos recogidos por la consultora especializada JD Power en una encuesta sobre el nivel de satisfacción de los conductores alemanes que han adquirido un vehículo nuevo en los últimos tres años. En el segmento de los compactos el León obtuvo el primer puesto y en el de MPV el Altea la segunda posición, atendiendo a múltiples criterios como el diseño, la calidad, el precio, la fiabilidad o el servicio posventa.



La Guía Anticorrupción se puso a disposición de los empleados.



PREMIO DE ORO AL MEJOR EQUIPO DE COMPLIANCE CORPORATIVO DE 2014

El equipo de *Compliance* del Grupo SEAT ha sido elegido por un jurado formado por expertos juristas de ámbito internacional como el mejor equipo de *Compliance Corporativo* en los Premios de Oro 2014 de *Iberian Lawyer*.



JD POWER PREMIA AL SEAT LEÓN

El presidente de SEAT, Jürgen Stackmann, recibió el premio otorgado por la consultora especializada JD Power al modelo León en la categoría de compactos. En el estudio de satisfacción realizado en 2014, los conductores alemanes propietarios de un vehículo nuevo (de uno a tres años) eligieron al SEAT León como el modelo de su categoría que más satisfacción da a sus clientes.

PROTECCIÓN MEDIOAMBIENTAL

/ PROCESOS



CERTIFICADOS ISO 14.001 Y 50.001

Todos los centros de la compañía cuentan con las certificaciones de la gestión ambiental y energética, según ISO 14.001 e ISO 50.001, que avalan las medidas y el compromiso con la protección ambiental y la eficiencia energética. Durante 2014 se renovó por primera vez la certificación de la gestión energética ISO 50.001 en el complejo de SEAT Martorell y en SEAT Barcelona.

A lo largo del año se desarrollaron numerosas actividades enmarcadas en el proyecto ECOMOTIVE FACTORY, que tiene como objetivo reducir en un 25% los principales aspectos ambientales en la producción de un vehículo en el período de 2010 a 2018: consumo de energía y agua, emisiones de CO₂ y compuestos volátiles, y generación de residuos.

Como resultado de los proyectos impulsados durante 2014, los indicadores ambientales muestran una evolución muy positiva con respecto al año anterior:

/ Consumo energético: las medidas de ahorro y eficiencia energética aplicadas consiguieron una reducción equivalente a 18.196 MWh, una mejora por vehículo producido del 11,9%. Entre las acciones implementadas destacan: la sustitución de incineradores de alta eficiencia en los hornos de pinturas, la mejora en el aislamiento de techos en talleres, la incorporación de motores eléctricos en las instalaciones con variadores de velocidad y la instalación de un sistema de control automatizado en la central térmica para el ajuste óptimo a la demanda de calor de la fábrica de Martorell.

/ Emisiones de CO₂: el suministro de energía renovable, junto con las mejoras de eficiencia energética, lograron una disminución por vehículo producido del 13%. En este ámbito, una de las acciones más destacadas se llevó a cabo en la planta de SEAT Barcelona mediante la contratación del suministro de energía térmica de origen renovable con la empresa Ecoenergías. La energía se genera en la central de biomasa del Consorcio de la Zona Franca y suministra el 65% de las necesidades de calor, lo que supone una reducción de 3.209 toneladas de CO₂ anuales.

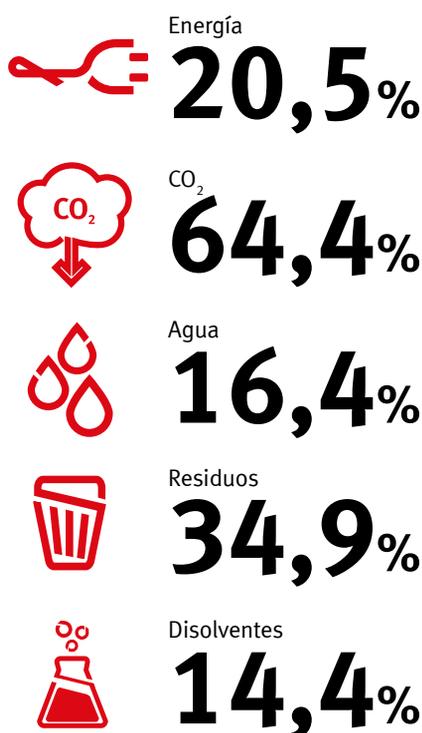
SEAT también cuenta con la planta fotovoltaica más grande del mundo del automóvil, SEAT al Sol, situada en las instalaciones de Martorell. Durante el año generó 17.180 MWh de electricidad, lo que supone una reducción equivalente a 8.000 toneladas de CO₂. Además, la compañía mantiene un contrato de suministro de energía verde que garantiza su procedencia de fuentes certificadas como 100% renovables y de cogeneración de alta eficiencia, evitando así las emisiones de CO₂ y de otros gases contaminantes.

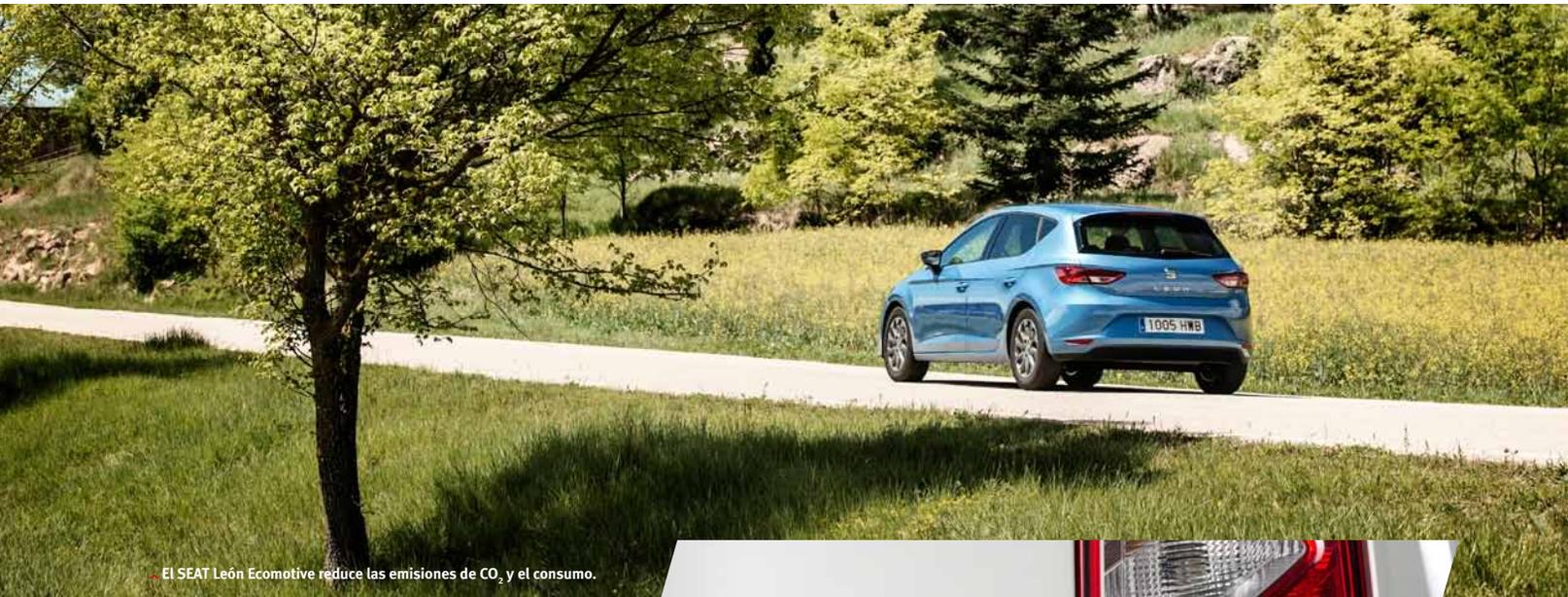
/ Consumo de agua: las iniciativas de ahorro y optimización aplicadas obtuvieron una rebaja por vehículo producido del 14,2%. Las eficiencias conseguidas se debieron, en su mayor parte, a la utilización de una nueva red de suministro de agua de alta calidad tratada por ósmosis inversa para los tratamientos de superficies, la construcción de una segunda etapa de ósmosis inversa para un mejor aprovechamiento del agua y su reutilización en los procesos secundarios.

/ Emisiones de disolventes (compuestos orgánicos volátiles): los proyectos desarrollados lograron un descenso por vehículo producido del 1,7%. Entre los que más han contribuido destacan: la sustitución de los productos empleados en limpiezas de circuitos de pinturas por otros de bajo contenido en compuestos orgánicos volátiles, y la utilización de nuevos pulverizadores de alta eficiencia para la aplicación de pinturas, que han permitido reducir su consumo.

/ Eliminación de residuos: las medidas gestionadas contribuyeron a reducir notablemente el volumen de los residuos enviados a tratamientos de eliminación o a depósitos controlados en un 14,2% por vehículo producido. Para ello se han potenciado en los centros productivos los medios para la clasificación selectiva de los residuos y su valorización.

PORCENTAJE DE MEJORA ACUMULADA 2010-2014 POR INDICADOR AMBIENTAL





El SEAT León Ecomotive reduce las emisiones de CO₂ y el consumo.



SEAT LEÓN TGI Y Mii ECOFUEL:
Máxima economía y respeto
por el medio ambiente.



/ PRODUCTO

El Grupo Volkswagen tiene como objetivo en 2018 alcanzar el liderazgo medioambiental en la industria del automóvil. SEAT trabaja en esta dirección, centrandose en la reducción del impacto ambiental de su gama de vehículos.

En 2014 se prohibió el uso en el proceso productivo de cinco sustancias, concretamente cuatro plastificantes y un retardante de llama, para dar cumplimiento al reglamento REACH (*Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals*) y al objetivo ambiental de desarrollo técnico "Preservación de la salud", evitando así el uso de ciertas sustancias.

La reducción de las emisiones de CO₂ de los vehículos de la marca sigue siendo un objetivo prioritario en el que se han conseguido importantes avances durante el ejercicio. La familia del nuevo León se amplió con el lanzamiento del ST Ecomotive (85 g CO₂/km), modelo *Best in Class* de su segmento, y del CUPRA (149 g CO₂/km), que al disminuir las emisiones respecto a su antecesor en un 22% demuestra su deportividad y eficiencia, dos atributos que pueden ir perfectamente de la mano. También destaca la introducción del León TGI (94 g CO₂/km), vehículo desarrollado para funcionar con gas natural comprimido (GNC).

Un ejemplo claro de la eficiencia de los modelos SEAT se aprecia en el Mii Ecofuel, vehículo ganador del *ranking* medioambiental VCD (*Verkehrsklub Deutschland*) 2013/2014 en las categorías absoluta y *Klimabesten* (Mejores en emisiones de CO₂), gracias a sus emisiones de 79 g CO₂/km. Este organismo establece una clasificación de los vehículos de serie según sus características medioambientales, valorando el impacto respecto a los gases de efecto invernadero, el ruido y la afectación a la salud humana y a la naturaleza.

SEAT sigue trabajando en la reducción de las emisiones del resto de modelos de la gama Ecomotive: León (85 g CO₂/km), Ibiza e Ibiza ST (88 g CO₂/km), Toledo (99 g CO₂/km), Altea y Altea XL (111 g CO₂/km) y Alhambra (143 g CO₂/km). De esta manera, la mejora de la eficiencia de los vehículos permitió que la marca dispusiera en 2014 de unas emisiones medias de flota menores de 120 g CO₂/km y que el 17% de los vehículos producidos para el mercado UE28 tuviera unas emisiones menores de 100 g CO₂/km.



SEAT León TGI y SEAT Mii Ecofuel.

SOL

La fábrica de Martorell se sitúa entre las más sostenibles y eficientes de la industria del automóvil. SEAT al Sol es una instalación ambiciosa e innovadora que demuestra el decidido compromiso de SEAT por el medioambiente.

LA INSTALACIÓN



6
PLANTAS FOTOVOLTAICAS



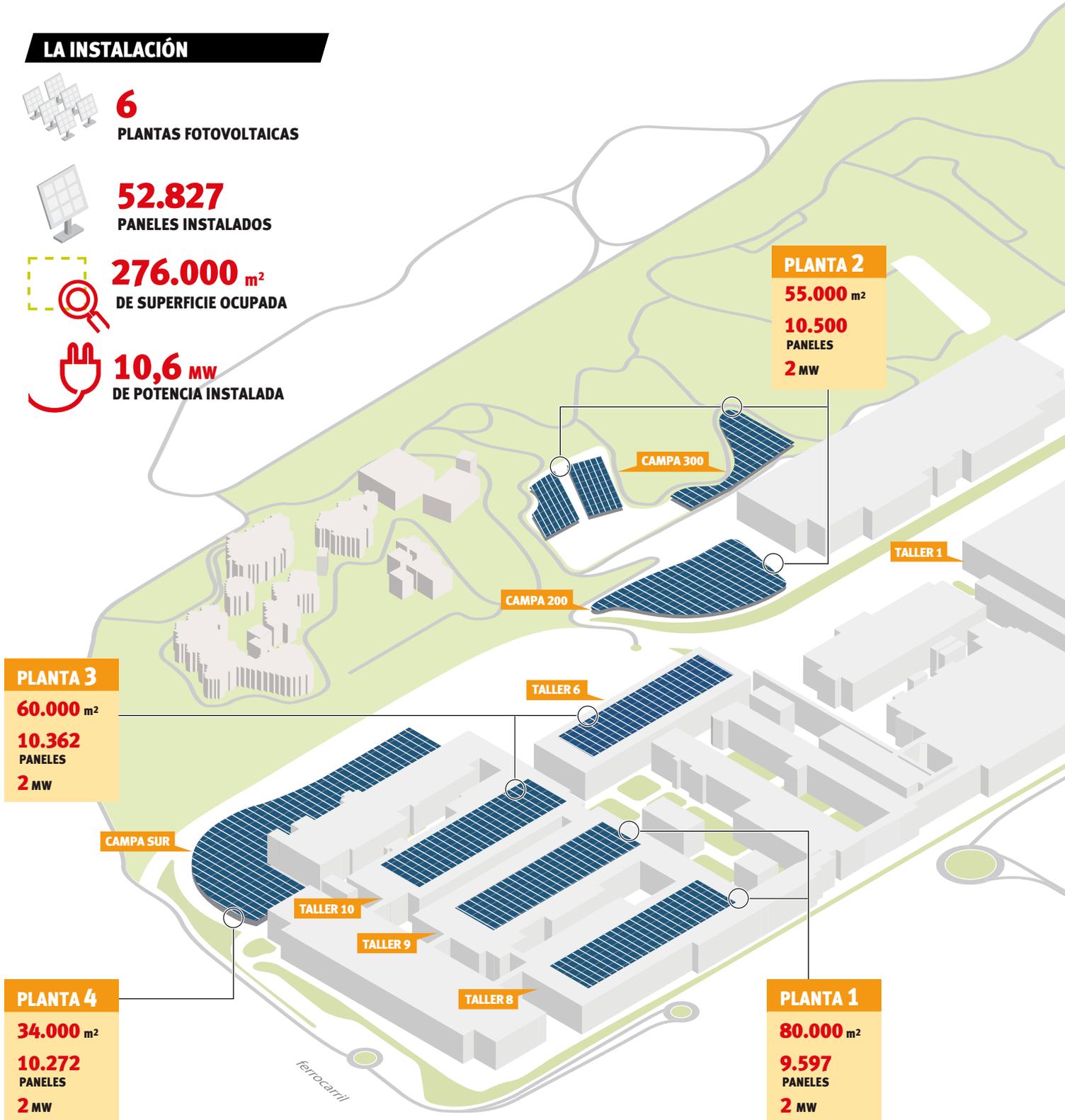
52.827
PANELES INSTALADOS



276.000 m²
DE SUPERFICIE OCUPADA

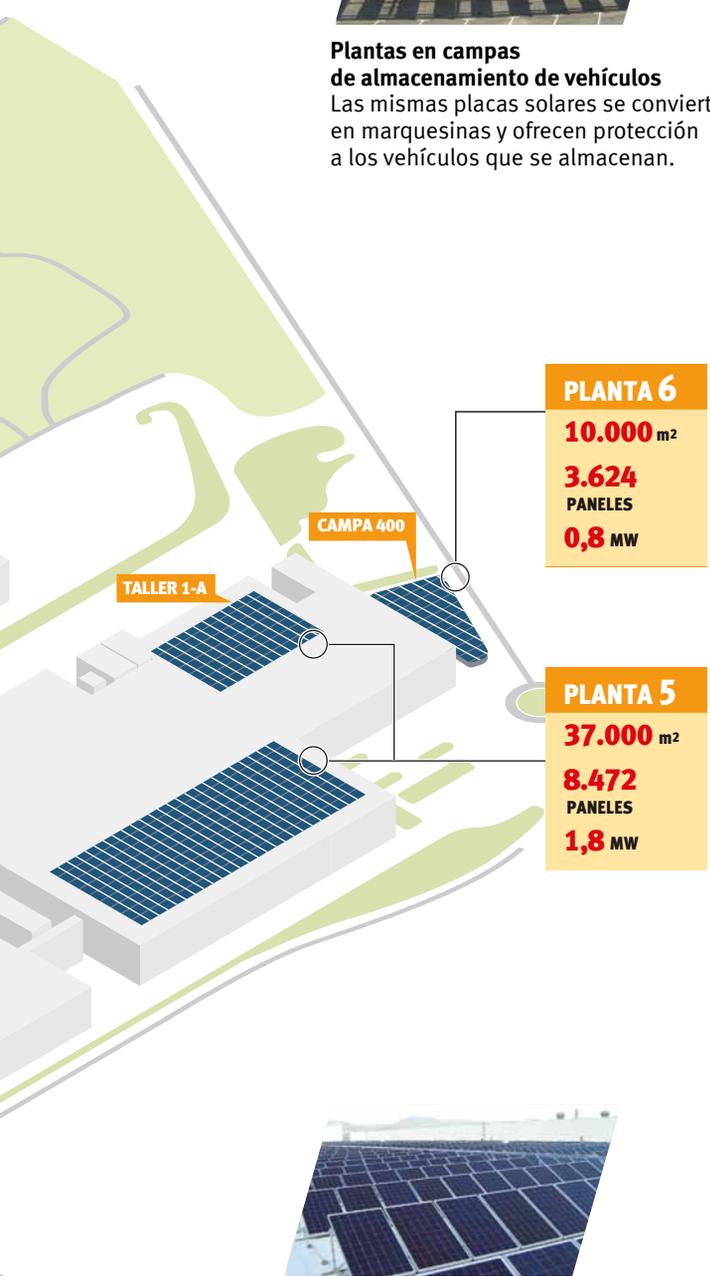


10,6 MW
DE POTENCIA INSTALADA





Plantas en campas de almacenamiento de vehículos
 Las mismas placas solares se convierten en marquesinas y ofrecen protección a los vehículos que se almacenan.



Plantas en cubiertas
 En las cubiertas de varios talleres de la fábrica de Martorell, las plantas fotovoltaicas captan los rayos solares para transformarlos en energía.

PLANTAS DE SEAT AL SOL



PRODUCCIÓN MEDIA 2014



PLANTA 1 CUBIERTAS TALLERES 8 Y 9	3.322.056 kWh
PLANTA 2 CAMPAS 200 Y 300	3.445.206 kWh
PLANTA 3 CUBIERTAS TALLERES 6 Y 10	3.417.582 kWh
PLANTA 4 CAMPAS ZONA SUR	3.048.375 kWh
PLANTA 5 CUBIERTAS TALLERES 1 Y 1-A	2.745.337 kWh
PLANTA 6 CAMPAS 400	1.200.675 kWh

PRODUCCIÓN MEDIA 2014



17
MILLONES
DE kWh/año



CONSUMO ELÉCTRICO PARA
4.000
VIVIENDAS



17%
DE LA ENERGÍA NECESARIA
PARA PRODUCIR EL NUEVO LEÓN

ENERGÍA SOSTENIBLE



0
EMISIONES



8.000
TONELADAS MENOS
DE CO₂ ANUALES



10
VECES EL CO₂ QUE ABSORBE EL
CENTRAL PARK DE NUEVA YORK

CONSUMO DE ENERGÍA Y EMISIONES DE CO₂

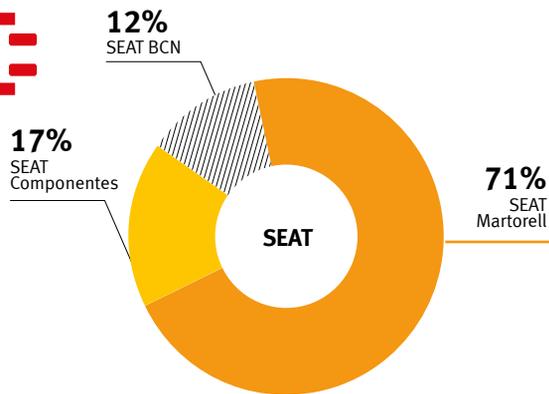
En SEAT, nos importa el medioambiente. Por esta razón, hemos puesto en marcha medidas que nos ayudan a ahorrar energía y a reducir las emisiones de CO₂.



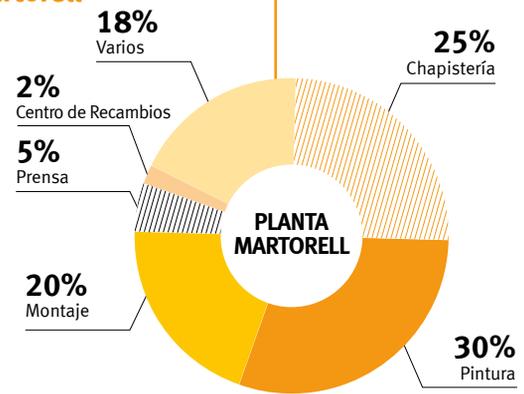
El **100%** del consumo de electricidad proviene de fuentes renovables con cero emisiones de CO₂.

CONSUMO ELÉCTRICO EN SEAT

410.463 MWh

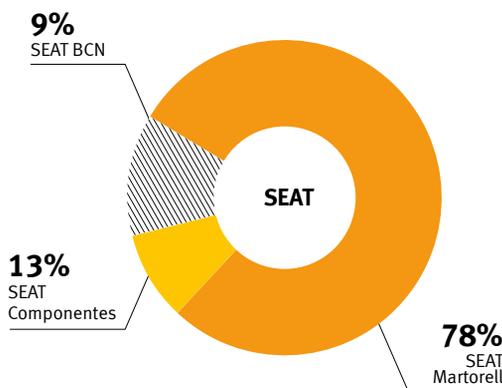


Consumo en SEAT Martorell

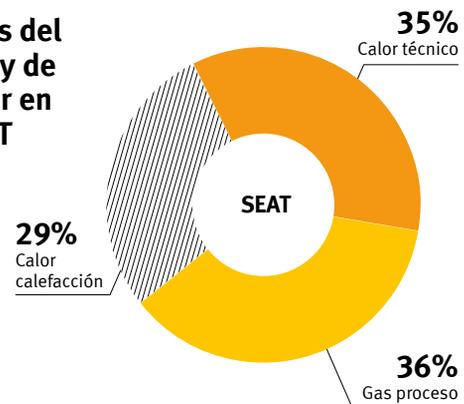


CONSUMO DE GAS Y DE CALOR EN SEAT

349.207 MWh



Usos del gas y de calor en SEAT

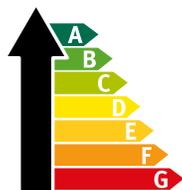


CALOR CALEFACCIÓN
CONFORT (generación frío y calor)

CALOR TÉCNICO
Tratamientos de superficies
Cabinas de pinturas

GAS PROCESO
Hornos de pinturas, masillas y ceras
Fundición y tratamietos térmicos en SEAT Componentes

Todas las plantas de SEAT están certificadas con la norma ISO 50.001



SEAT AL SOL

La fábrica de Martorell cuenta con la planta fotovoltaica más grande del mundo del sector del automóvil.

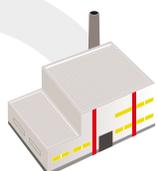
Electricidad generada **17.180 MWh / año**

Potencia instalada **10,6 MW**



PRINCIPALES USOS EN SEAT

- Proceso
- Climatización
- Iluminación
- Aire comprimido



Planta de cogeneración de alta eficiencia

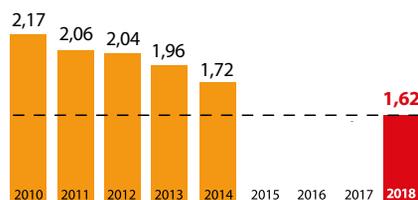


Central Térmica

OBJETIVO 2018

Nuestro objetivo es reducir tanto el consumo de energía como las emisiones de CO₂ un 25%, desde 2010 hasta 2018.

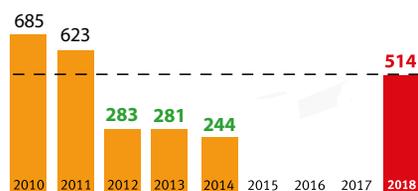
ENERGÍA TOTAL . Electricidad, gas y calor (MWh/vehículo)



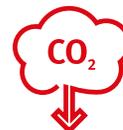
-25%



CO₂ TOTAL (kg/vehículo)



-25%



PRINCIPALES MEDIDAS PARA LOGRAR EL OBJETIVO 2018

- Sistema de monitorización de energía (Energest)
- Sistema inteligente de gestión de la climatización (Euroenergest)
- Monitorizado de la Central Térmica
- Team de Ahorro Energético
- Buenas prácticas energéticas en períodos no productivos
- Instalación de incineradores de alta eficiencia en Pinturas
- Cambio del sistema de radiación por sistema de convección en los hornos de Pinturas
- Aislamiento térmico de las naves
- Sustitución de los motores eléctricos en las áreas productivas por otros de alta eficiencia, junto con la instalación de variadores de frecuencia
- Optimización de la temperatura y el consumo de gas en los hornos de Pinturas
- Suministro externo de calor en SEAT Barcelona mediante una planta de biomasa
- Renovación de la ruedas entálpicas para el intercambio de energía en Pinturas

“SEAT ANALIZA CADA DETALLE PARA ALCANZAR LA MÁXIMA EFICACIA EN LA PRODUCCIÓN”

Dr. Andreas Tostmann
VICEPRESIDENTE DE PRODUCCIÓN

La compañía continúa mejorando el sistema de producción para optimizar la asignación de recursos y lograr la máxima eficiencia en el trabajo diario. En 2014 se pusieron en marcha programas formativos que permitieron ahorrar en costes, liberar espacio en la planta y avanzar en ergonomía en los lugares de trabajo. El análisis de los procesos y el cuidado por los detalles lograron mejorar los procedimientos productivos y, finalmente, aumentar la satisfacción de los clientes. El éxito conseguido con el modelo León, cuya producción ha aumentado con la apertura de un tercer turno de 600 trabajadores en la planta de Martorell, es un ejemplo del esfuerzo realizado.





PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y EQUIPO

PRODUCCIÓN Y CALIDAD

PROCESOS FLEXIBLES Y EFICIENTES
CALIDAD EN LOS DETALLES

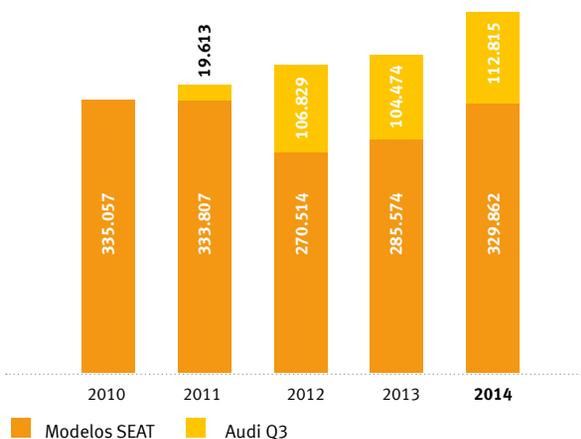


^ Eficiencia en los procesos de producción.

PROCESOS FLEXIBLES Y EFICIENTES

La buena acogida en el mercado del modelo León permitió aumentar el volumen de producción en la planta de Martorell un 13,5% sobre el año anterior, hasta alcanzar los 442.677 vehículos, la cifra más alta de los últimos 12 años. Tras el lanzamiento del SC (3 puertas) y ST (familiar) en 2013, les siguió en marzo de 2014 la versión CUPRA de 3 y 5 puertas. El modelo X-PERIENCE, con tracción a las cuatro ruedas (4WD), se comenzó a fabricar en el mes de septiembre con cuatro motorizaciones distintas. Por último, el León ST CUPRA completó la familia al iniciarse su producción en noviembre, al mismo tiempo que comenzaba la fabricación del *restyling* del exitoso Audi Q3.

PRODUCCIÓN EN LA FÁBRICA DE MARTORELL (unidades)

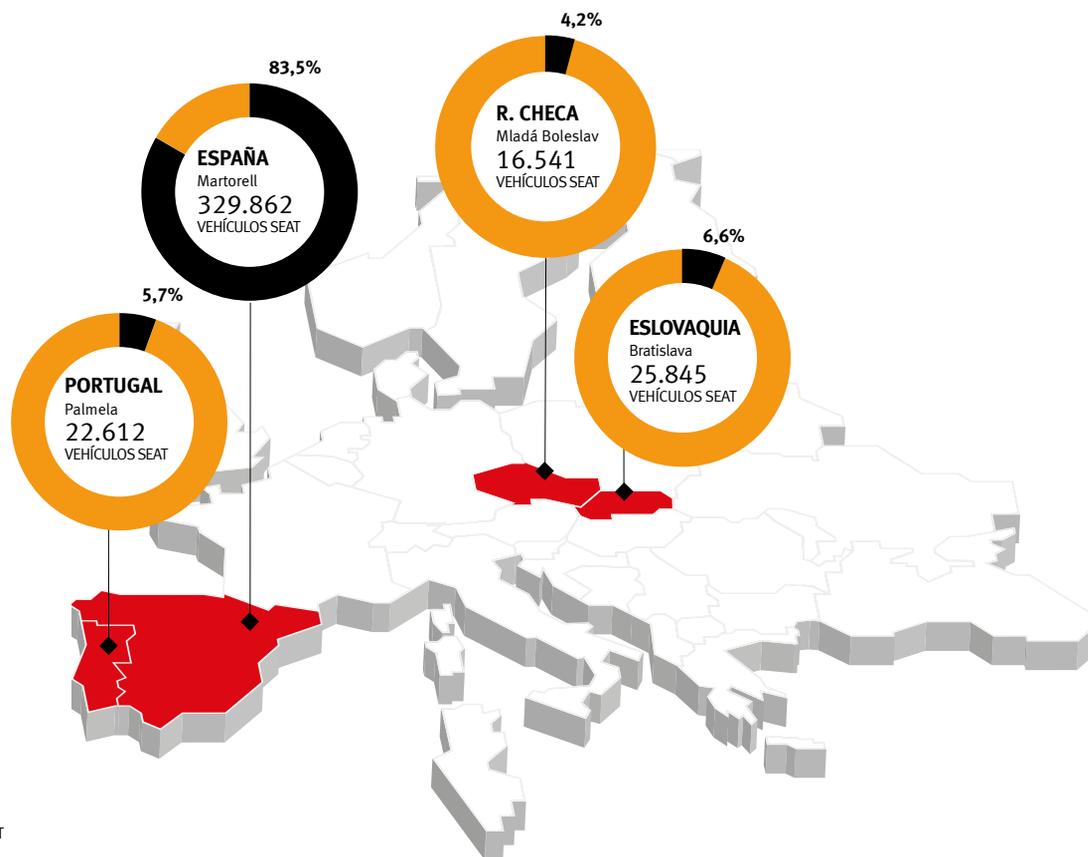


El aumento del volumen de producción propició la introducción del tercer turno en la línea de montaje del modelo León. La culminación de la familia de este vehículo significó un reto, tanto por la introducción del nuevo turno como por la complejidad de las variantes que se fabrican en la misma línea de montaje con la nueva plataforma MQB. Las acciones de formación realizadas a través de *workshops* (talleres), junto con las mejoras en la gestión de ideas y un programa adaptado a las necesidades de producción, permitieron aumentar la productividad de la planta de Martorell en un 4,5% sobre el año anterior.

Con la finalidad de profundizar en la estrategia de producción y calidad PQT (Productividad, Calidad y Equipo) iniciada en 2013, se realizaron diversas campañas de comunicación durante el ejercicio: desde un *Quiz* (concurso) publicado en el boletín interno, *La Fábrica*, hasta unas urnas que recopilaban las dudas sobre la estrategia en las áreas directas de fabricación. Además, se llevaron a cabo reuniones informativas que facilitaron la comunicación entre los empleados y sus responsables.

Plantas de producción de modelos SEAT en el Grupo Volkswagen

■ Total producción
■ Porcentaje sobre el total



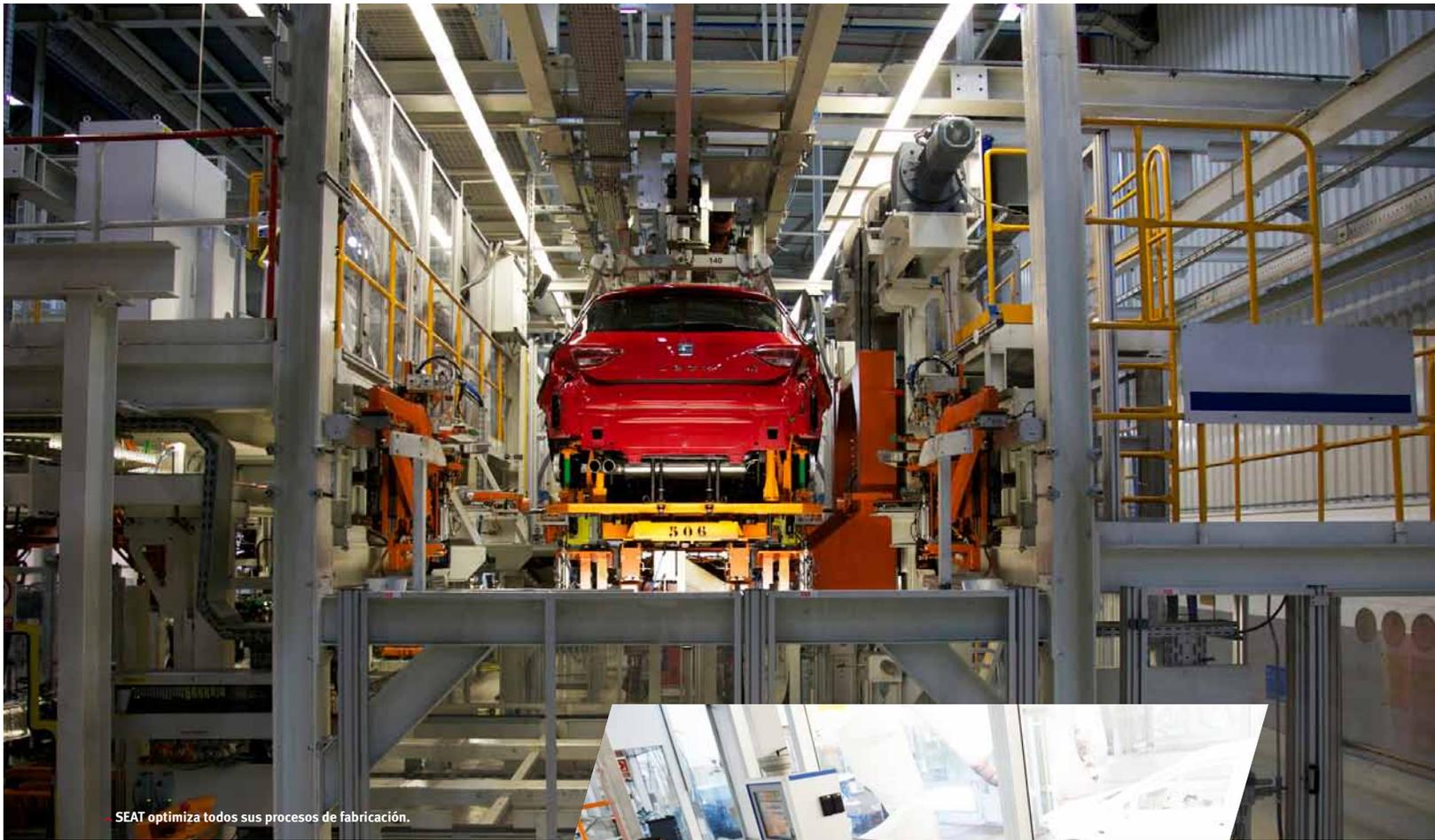
TOTAL PRODUCCIÓN
394.860
 VEHÍCULOS SEAT

	2014	2013	Variación	
			Absoluta	%
Modelos SEAT	329.862	285.574	44.288	15,5
Ibiza	153.633	145.041	8.592	5,9
Ibiza 5p	109.904	96.688	13.216	13,7
Ibiza SC	30.982	31.470	(488)	(1,6)
Ibiza ST	12.747	16.883	(4.136)	(24,5)
Altea	19.142	21.284	(2.142)	(10,1)
Altea 5p	6.092	6.569	(477)	(7,3)
Altea XL	12.527	13.905	(1.378)	(9,9)
Altea Freetrack	523	810	(287)	(35,4)
León	157.087	114.568	42.519	37,1
León 5p	94.599	96.464	(1.865)	(1,9)
León SC	10.397	12.277	(1.880)	(15,3)
León ST	52.091	5.827	46.264	—
Exeo	0	4.681	(4.681)	—
Exeo 5p	0	871	(871)	—
Exeo ST	0	3.810	(3.810)	—
Modelos Audi	112.815	104.474	8.341	8,0
Q3	112.815	104.474	8.341	8,0
Total producción (*)	442.677	390.048	52.629	13,5

Producción en la fábrica de Martorell

(unidades)

* En 2014 y 2013 no se incluyen 64.998 y 67.250 vehículos SEAT producidos en otras fábricas del Grupo Volkswagen, respectivamente.



SEAT optimiza todos sus procesos de fabricación.



UNA FÁBRICA A VISTA DE DRON: La planta de Martorell ocupa una superficie de 2,8 millones de m², el equivalente a 400 campos de fútbol.



En 2014 finalizó el proyecto PQT *Fitnessprogramm*, iniciado un año antes, con el objetivo de analizar a fondo los procesos y funciones indirectas de la fábrica para identificar ámbitos de mejora, elevar la eficiencia y optimizar la asignación de los recursos. A su cierre, se consiguió optimizar el 10% de los puestos analizados.

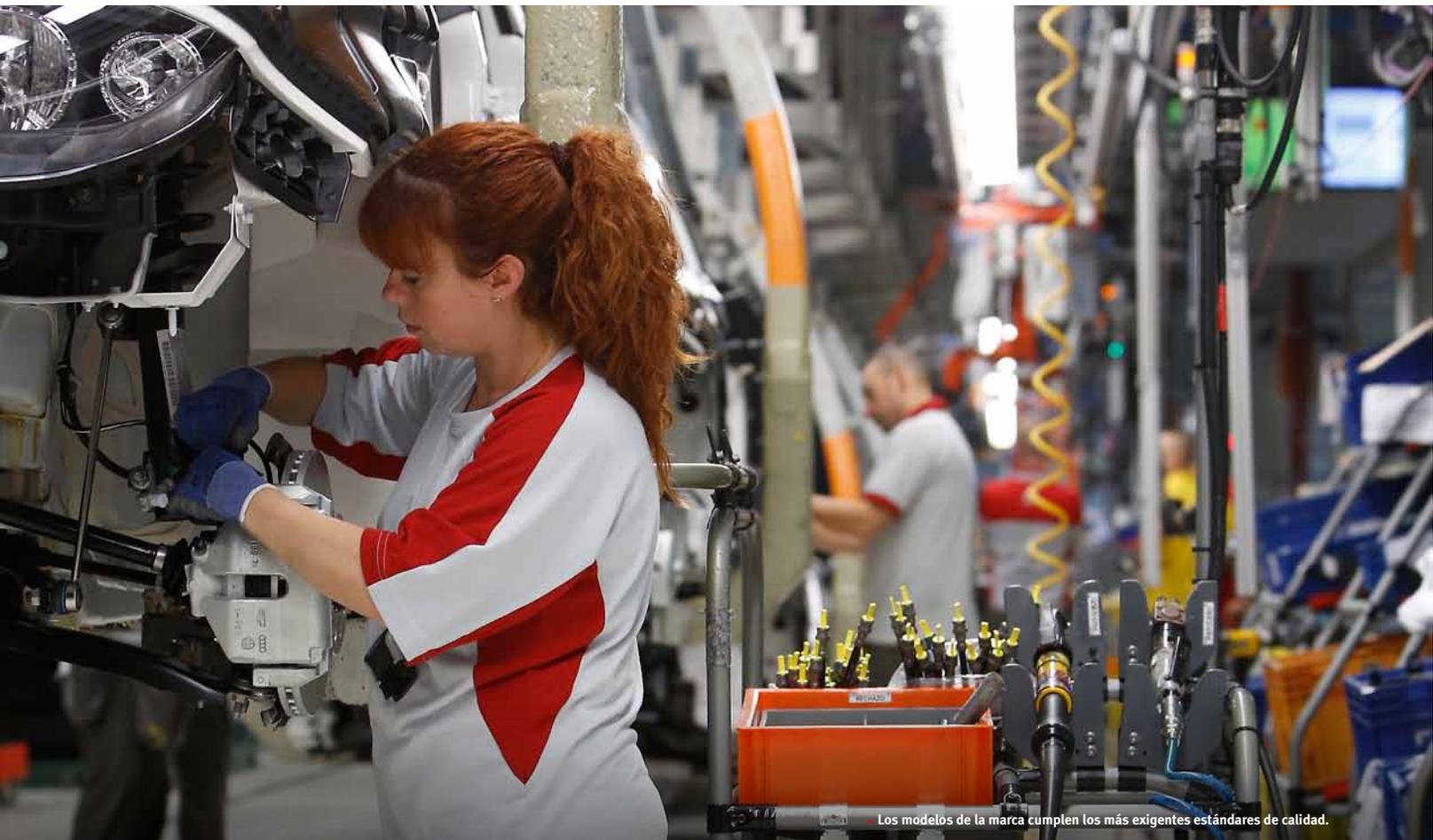
Con el propósito de identificar elementos de mejora y lograr la máxima calidad de los nuevos productos, se creó el Centro de Análisis, situado en el Centro de Prototipos de Desarrollo (CPD). Este espacio de 1.200 m² aporta unas instalaciones con el equipamiento necesario para realizar completos análisis desde la fase inicial de prototipos hasta los vehículos de preserie. Así, se amplía la capacidad para examinar los modelos y los procesos antes del lanzamiento de la serie, asegurando una rápida consecución de los niveles de calidad y precisión.



SUSTITUCIÓN DE CARRETILLAS POR AUTÓMATAS

Uno de los proyectos pioneros en el ámbito de la logística fue la eliminación completa de las carretillas para el suministro a las líneas de montaje de la planta de Martorell y la implantación de los primeros autómatas, vehículos que transportan los contenedores a la línea de fabricación de forma automática. De esta manera, se incrementa la productividad y se consiguen mejoras en ergonomía, seguridad y limpieza.

El Sistema de Producción SEAT (SPS), basado en la fabricación *Lean* y cuyo propósito es acabar con las ineficiencias en el proceso productivo, se ha convertido en una de las herramientas esenciales para la mejora de la productividad. Entre las múltiples actividades desarrolladas, en el ámbito de la formación se consiguieron importantes avances en el entrenamiento de la plantilla. A lo largo del año pasaron por las instalaciones de los distintos centros de formación más de 2.200 participantes. En el primer trimestre se inauguraron el nuevo Centro de Entrenamiento Logístico y la Sala Profi de pinturas, dos espacios dedicados a la capacitación en la excelencia del personal. Asimismo, durante la segunda parte del año se iniciaron los entrenamientos en *Shopfloor Management* (gestión *in situ*) y Resolución de Problemas, dos de los nuevos conceptos que impulsa el SPS para obtener una mejora cualitativa en el



funcionamiento de los procesos. También se impartió en el Centro de Entrenamiento de Montaje la formación en *Ecomotive Factory*, concepto que permite concienciar sobre las buenas prácticas que impulsa la compañía para conseguir la eficiencia energética y promover la responsabilidad con el medioambiente.

Tanto en el ámbito de las áreas directas de fabricación como en el de las indirectas se realizaron numerosos *workshops*. En el directo, los 148 talleres efectuados consiguieron identificar mejoras de productividad del 5,5%, así como ahorros en costes, liberación de espacio y mejoras ergonómicas en 710 puestos de trabajo. En el indirecto también destaca el inicio de una campaña de mejora ergonómica en las oficinas, con el fin de mejorar el entorno laboral, proteger la salud y mantener la capacidad laboral del empleado.

En el marco del proyecto La Fábrica Digital del Grupo Volkswagen, que pretende representar de forma virtual todos los procesos logísticos y de producción, se avanzó en la automatización de todas las áreas, desde Prensas hasta Montaje, y en el desarrollo de prototipos virtuales, que permiten agilizar la planificación y la simulación de las cargas de trabajo. Además, se está trabajando en la digitalización de todo el flujo de fabricación de la próxima generación del modelo Ibiza: será el primer vehículo que disponga de una simulación completa de su flujo de fabricación antes de iniciar su producción en serie.

La fábrica de SEAT Barcelona produjo un total de 55,1 millones de piezas y conjuntos destinados a la planta de Martorell y a otros centros del Grupo Volkswagen. Cabe destacar el cambio de su equipo directivo y la renovación de la certificación de la norma VDA 6.1, estándar obligatorio en la industria automotriz alemana que define requisitos básicos para asegurar la calidad de los procesos y productos. Por su parte, en el primer año de integración de SEAT Componentes (antes Gearbox del Prat, S.A.) en SEAT (ver nota 23 en las cuentas anuales), la producción continuó su evolución positiva y alcanzó la cifra de 661.548 cajas de cambios, un aumento del 6,4% respecto a 2013.

El Sistema de Producción SEAT (SPS), basado en la fabricación *Lean* y cuyo propósito es acabar con las ineficiencias en el proceso productivo, se ha convertido en una de las herramientas esenciales para la mejora de la productividad



Todos los detalles tienen importancia.

Por primera vez en su historia, la fábrica de Martorell produjo vehículos Audi con destino a Norteamérica

CALIDAD EN LOS DETALLES

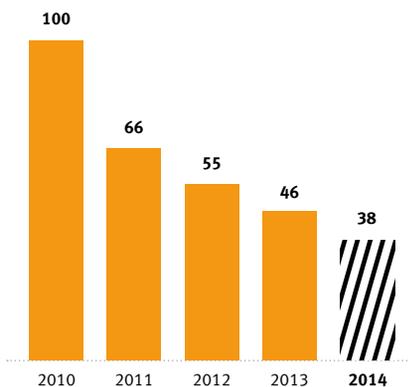
La satisfacción de los clientes es un objetivo prioritario para la compañía. El mejor ejemplo para certificar que avanzamos en la dirección correcta son los resultados conseguidos año tras año: en los últimos cinco ejercicios el número de reclamaciones de cliente final se ha reducido en un 62%.

Por primera vez en su historia, la fábrica de Martorell produjo vehículos Audi con destino a Norteamérica, un mercado muy exigente tanto desde el punto de vista legal como del cliente. El área de Calidad participó de forma muy activa en su lanzamiento, desplazando un equipo de trabajo a los puertos de entrega del continente americano para realizar revisiones *in situ* a más de 900 vehículos. También se establecieron pautas específicas para asegurar la máxima calidad de los productos antes de la entrega y garantizar la máxima celeridad en la introducción de mejoras durante la fase de lanzamiento.

Por su parte, el equipo de medición tuvo la oportunidad de transmitir la pasión por la perfección de la compañía a más de 1.000 empleados y 2.000 importadores participantes en el SEAT *International Dealer Event* celebrado en la fábrica de Martorell. A través de sus demostraciones, los asistentes pudieron conocer de primera mano las últimas tecnologías de medición láser y óptica, con ejemplos concretos de los resultados conseguidos en las piezas de los modelos de la marca.

Durante el ejercicio, también se puso en marcha un programa para nuevas piezas de compra, denominado QPN-Integral, que será el estándar aplicable a todos los nuevos proyectos. El método de trabajo desarrollado permite el seguimiento y cualificación de dichas piezas en los proveedores, desde la fase de concepto hasta el inicio de la producción en serie. Además, facilita la comunicación entre las diferentes áreas de la compañía implicadas y el proveedor para resolver rápidamente los problemas que se plantean en la fase de desarrollo e industrialización de los componentes.

RECLAMACIONES /1.000 CLIENTES (base 100)



**EXACTITUD
ESTABILIDAD
PRECISIÓN**



Asimismo, se impulsó el programa Amor por el Detalle en los proveedores, a través del cual 10 de ellos y cerca de 400 de sus trabajadores participaron en sesiones de trabajo de dos días. El personal de SEAT se desplazó a sus instalaciones para transmitir la pasión por la perfección. Así, mediante ejemplos prácticos los proveedores conocieron el impacto que sus piezas tenían en la satisfacción de los clientes finales. El plan estaba dividido en diferentes módulos teóricos y prácticos en los que el propio proveedor analizaba su producto, continuaba con una auditoría de coche acabado y, por último, efectuaba una revisión de su propio proceso para detectar posibilidades de mejora. El objetivo también se centraba en entrenar a formadores propios de dichas empresas, para que pudieran extender el programa a todo su personal y a sus proveedores. El programa mantiene un seguimiento trimestral y el equipo de Calidad se desplaza a las instalaciones del proveedor para asegurar que las propuestas de mejora se aplican de forma adecuada. Tras el éxito conseguido se decidió extender el programa a más proveedores durante 2015.

Las actividades del área también se centraron en la renovación de instalaciones y en la actualización de equipamientos. Las nuevas instalaciones de medición y análisis de emisiones permitirán cumplir con los exigentes estándares de la UE6, que entrarán en vigor a finales de 2015. Por su parte, la adquisición de un equipo REM (Microscopio Electrónico de Barrido) facilitará la ampliación de los análisis realizados para mejorar la calidad, mientras que el nuevo equipo de medición de distorsión óptica posibilitará la realización de comprobaciones más precisas de los cristales.



300

**VELAS
PARA
EL SEAT
IBIZA**



El modelo más exitoso de la historia de la marca celebró el 30^º aniversario de su lanzamiento superando los cinco millones de vehículos vendidos.



SEAT IBIZA
30^º ANIVERSARIO

**IBIZA I, 1984-1993:
1.308.461 UNIDADES**

Aportó energías renovadas a SEAT y cautivó a los clientes con el diseño de Giugiaro, la carrocería Karmann y los motores Porsche.

**IBIZA II, 1993-2002:
1.522.607 UNIDADES**

Fue el primer modelo desarrollado en Martorell. Presentaba líneas redondeadas y un equipamiento reservado a vehículos de segmentos superiores.



103

INFORME DE GESTIÓN / PRODUCCIÓN Y CALIDAD

SEAT IBIZA

Cuatro generaciones de éxito



El modelo más exitoso de la historia de SEAT sopló 30 velas en 2014. Treinta años para un icono que, coincidiendo con la efeméride, veía en septiembre cómo la unidad 5 millones salía de la planta de producción de Martorell en Barcelona.

Modelo en constante evolución, con espíritu joven y deportivo, equipado con excelentes prestaciones y una magnífica relación calidad-precio, el Ibiza a lo largo de las tres últimas décadas ha sido el líder de ventas de la marca y continúa siendo un vehículo de referencia. La primera generación se presentó en el Salón de París de 1984 y

su precio aproximado era de unas 825.000 pesetas (4.950 euros que hoy equivaldrían a 15.620 euros). Desde entonces, la gran acogida que ha tenido este modelo emblemático ha abierto las fronteras a SEAT. De las unidades producidas por la marca, se ha exportado el 70% (alrededor de 3,5 millones) a los 76 países en los que está presente SEAT. Italia, Francia, Alemania,

**IBIZA III, 2002-2008:
1.221.200 UNIDADES**

Con una estética más atractiva diseñada por Walter de'Silva, el modelo introdujo el concepto de "chasis ágil" desarrollado por el Centro Técnico de SEAT.

**IBIZA IV, 2008-2014:
1.074.146 UNIDADES**

Fusión de belleza y tecnología, incorpora trazos geométricos y una estética más deportiva, carrocerías de 3 y 5 puertas, familiar y 6 motorizaciones.



UN COCHE MUY REAL:

El primer vehículo de S. M. Felipe VI.

¿SABÍAS QUE...?

El precio aproximado del SEAT Ibiza en 1984 rondaba las 825.000 pesetas (4.950 euros). Hoy equivaldrían a 15.620 euros.

El SEAT Ibiza fue coche oficial de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992.

La segunda generación del Ibiza fue el primer modelo de su segmento equipado con un motor TDI de 90 CV.

El SEAT Ibiza fue el primer modelo de su segmento que incorporó ESP (control electrónico de estabilidad) de serie en toda la gama.



¿POR QUÉ SE LLAMÓ SEAT IBIZA?

"La elección de un nombre para un coche es un proceso similar al que tienen unos padres a la hora de escoger cómo se llamará su hijo: es algo muy emocional y para toda la vida", explica Vincenza Magliocco, responsable de Product Marketing del Ibiza en SEAT. En el caso del SEAT Ibiza, este bautizo tuvo lugar en los años 80 con la proliferación del turismo en España. En el marco de la estrategia de la compañía de ligar cada modelo a una ciudad española, la isla encajaba perfectamente con el público objetivo de este coche: joven, con una imagen desenfadada y espíritu mediterráneo.

Reino Unido, Portugal y México, además de España, son los mercados que más modelos Ibiza han comercializado en los últimos 30 años.

El Ibiza fue el primer modelo 100% SEAT, es decir, el primer vehículo diseñado y desarrollado propiamente por la compañía. El diseño, precisamente, ha sido un elemento capital en el ADN de la marca desde sus orígenes. Para crear la primera y la segunda generación, se contó con Italdesign, del italiano Giorgio Giugiaro. El actual director de diseño del Grupo Volkswagen, el italiano Walter de'Silva, perfiló las líneas de la tercera, que se comercializó a partir de 2002 y supuso un notable avance en cuanto a la calidad de la fabricación, la gama de motores y comportamiento dinámico. Luc Donckerwolke, director de diseño de SEAT en la época que se desarrolló la actual generación, firmó la propuesta que conocemos hoy, que introduce el característico frontal con concepto *Arrow design*, más deportivo que sus predecesores, y las nuevas líneas dinámicas introducidas en los laterales.

Las cifras que rodean al modelo, que en 2014 lanzó una edición especial 30 aniversario, evidencian su largo recorrido y que continúa siendo un pilar para la marca: 700 Ibizas salen cada día de la planta de Martorell, da empleo a 1.600 personas y alrededor de 700 robots participan en su preciso montaje.

El vehículo
más vendido
de la historia
de SEAT



SEATI



B I Z A



**SEAT IBIZA
CINCO MILLONES:**
SEAT alcanza los
5 millones de Ibiza

“UNA ESTRECHA COLABORACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE LA COMPAÑÍA PERMITE UNA MAYOR OPTIMIZACIÓN DE LOS COSTES DE MATERIALES Y GASTOS GENERALES”

Klaus Ziegler
VICEPRESIDENTE DE COMPRAS

En el marco de la optimización continua de los costes, 2014 volvió a destacar por la eficacia en la gestión de las compras. Los objetivos marcados no sólo se cumplieron, sino que incluso fueron superados, lo que representa una buena base de partida para seguir logrando nuevos ahorros y eficiencias en el futuro. El incremento de la producción en Martorell ofrece un programa de suministro estable a los proveedores y facilita a la compañía la consecución de sus objetivos. De este modo, el área de Compras contribuye a la optimización de los costes de SEAT y, al mismo tiempo, garantiza estabilidad de empleo a los proveedores de la compañía.





AHORROS Y EFICIENCIA

COMPRAS

GESTIÓN EFICIENTE DE LAS COMPRAS
OPTIMIZACIÓN DE LOS COSTES
APOYO AL DESARROLLO PROFESIONAL
IMPULSO DE LAS ACTIVIDADES INTERNAS



Empresas del sector de componentes participaron en las jornadas *Lieferantentag* (Día del Proveedor).

GESTIÓN EFICIENTE DE LAS COMPRAS

El área de Compras gestionó en 2014 un volumen de 5.791 millones de euros destinados a la adquisición de productos, bienes y servicios. Esta cifra incluye, además de los materiales necesarios para la producción de los vehículos SEAT, los destinados al modelo Audi Q3, producido en la planta de Martorell.

Del total de las compras, el 87% corresponde a materiales de producción y el 13% a la contratación de bienes y servicios generales.

En el ámbito de la gestión de las compras destaca este año la colaboración con la marca SKODA. El trabajo conjunto realizado permitió obtener múltiples sinergias y reducir complejidades. Este es un ejemplo muy positivo que sienta las bases para futuras colaboraciones dentro del Grupo Volkswagen y promueve la idea de una mayor cooperación en el desarrollo e implementación de los proyectos del Grupo.

Además de una excelente cooperación con el Grupo, resulta imprescindible una estrecha colaboración con los proveedores. La exigencia de calidad en los vehículos SEAT es cada día mayor y requiere que los proveedores de la marca sean suficientemente competitivos para cumplir con este nivel de exigencia.

Con este objetivo, en el mes de septiembre se celebró el Día del Proveedor, en el que la compañía informó sobre aspectos relacionados con la calidad, los métodos de producción y las mejoras de sostenibilidad de los procesos.

SEAT también realizó una visita en octubre al Clúster de Empresas de Automoción de Galicia (CEAGA), en el que 25 sociedades del sector presentaron sus productos e innovaciones y permitió conocer más en profundidad las posibilidades de la industria gallega de componentes automovilísticos. En el encuentro también se visitaron las instalaciones del Centro Tecnológico de Automoción de Galicia (CTAG) y de seis proveedores de componentes de la comarca de Vigo.



SEAT optimiza los costes de los materiales.

OPTIMIZACIÓN DE LOS COSTES

SEAT continuó desarrollando su estrategia de reducción y optimización de los costes de los materiales y de los servicios. Para ello, aplica diversos programas de colaboración con sus proveedores que facilitan una gestión eficiente de los recursos y generan valor para el cliente.

Uno de los programas destinados a reducir el coste de los materiales de producción es el FMK (Foro de Costes de Materiales), en el que Compras trabaja conjuntamente con el área de I+D y en estrecha colaboración con el resto de departamentos de la compañía.

El FMK, iniciado en 2005, tiene como objetivo la reducción de los costes de fabricación y el fomento de la innovación de los proveedores. A lo largo del ejercicio, generó 191 nuevas ideas de mejora, por un importe de 73 millones de euros, lo que permitió superar en un 32% el objetivo planificado inicialmente.

Otro de los programas aplicados es el FSK (Foro de Costes de Servicios), cuyo objetivo es la optimización de los costes generales de la empresa. Este proyecto, iniciado a finales de 2013, se basa en equipos de trabajo denominados TRIO, que incorporan un representante de Compras, uno de Finanzas y otro del área que debe optimizarse.

SEAT aplica diversos programas de colaboración con sus proveedores que facilitan una gestión eficiente de los recursos y generan valor para el cliente

GESTIÓN Y MEJORAS EN EL ÁREA DE COMPRAS

Volumen compras gestionadas



5.791

Millones de euros

Programa Foro Costes Materiales



191

Ideas introducidas



73

Ahorro en millones de euros



32%

Mejora sobre objetivo

Programa Foro Costes Servicios



201

Ideas introducidas



30

Ahorro en millones de euros



33%

Mejora sobre objetivo



SEAT Toledo, elegante y práctico.

FIRMA DEL CONVENIO PARA CREAR LA ACADEMIA DE COMPRAS

En el mes de mayo, el entonces vicepresidente de Compras, Dieter Seemann, y Josef Schelchshorn, vicepresidente de Recursos Humanos, firmaron el documento de fundación de la Academia de Compras. El proyecto, basado en la colaboración entre las dos áreas, tiene como objetivo desarrollar medidas de cualificación específicas para el personal de Compras.

Durante el año, el FSK generó 201 ideas de mejora, por un importe de 30 millones de euros, y superó en un 33% el objetivo establecido inicialmente, logrando notables ahorros en las compras del área de Logística (30%).

APOYO AL DESARROLLO PROFESIONAL

Uno de los hitos más relevantes en el ámbito del desarrollo del personal fue la creación de la Academia de Compras. Este proyecto tiene como objetivo identificar las necesidades formativas del área y poner a disposición de los colaboradores las herramientas necesarias de cualificación.

Debido a la vinculación entre las marcas individuales del Grupo Volkswagen, cada empleado tiene la oportunidad de utilizar la cualificación y transferir el conocimiento. La Academia de Compras garantiza una amplia formación interna y externa dirigida a cubrir las necesidades de cualificación de los trabajadores del área. Mediante el desarrollo de los perfiles específicos de los puestos de trabajo tiene como finalidad mejorar las competencias del personal.

IMPULSO DE LAS ACTIVIDADES INTERNAS

La colaboración dentro del Grupo Volkswagen y las sinergias resultantes se apoyan en la estandarización e integración de los sistemas. Programas como el denominado *Green 15* permiten obtener un mapa de las aplicaciones utilizadas a nivel mundial. Así, la estandarización e implementación de los sistemas conduce a excelentes resultados. Un ejemplo de ello es la puesta en marcha de un sistema de compras generales por catálogo, utilizado para analizar y optimizar volúmenes y precios, así como la nueva base de datos RMDB (Risk Management Data Base), que permite compartir en el Grupo Volkswagen informaciones sobre la gestión de riesgos.

SEAT también controla de forma continua la orientación a los procesos y la estructura organizativa. En el marco de una iniciativa de *benchmarking* se analizó la organización de Compras, los procesos y la introducción de los estándares del Grupo y se definieron acciones específicas.

La colaboración dentro del Grupo Volkswagen y las sinergias resultantes se apoyan en la estandarización e integración de los sistemas



“SEAT ESTÁ EN MOVIMIENTO Y TIENE FRENTE A SÍ UN FUTURO BRILLANTE”

Dr. Andreas Offermann
VICEPRESIDENTE DE COMERCIAL

SEAT finalizó 2014 con un incremento acumulado en las ventas del 10% y encadena un ejercicio más de buenos resultados comerciales al conseguir todos los objetivos planificados. La gama del León está plenamente consolidada y, junto al Ibiza, es el segundo pilar de la marca, además del principal motor de su crecimiento. Gracias al intenso trabajo y al esfuerzo realizado por todo el equipo de SEAT, la marca dio en 2014 otro paso decisivo hacia su consolidación. En el Salón de París, SEAT presentó con orgullo el nuevo León X-PERIENCE, el mejorado Toledo con faros Full LED y el Ibiza 30 Aniversario Edición Limitada. Estas nuevas incorporaciones, junto con el desarrollo de futuros productos y la positiva evolución de las ventas de la marca, dan a la compañía confianza para continuar trabajando por el crecimiento y el éxito en 2015.





EXPERIENCIAS AL VOLANTE

COMERCIAL

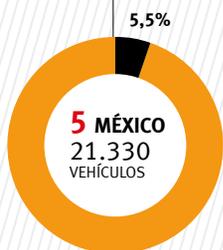
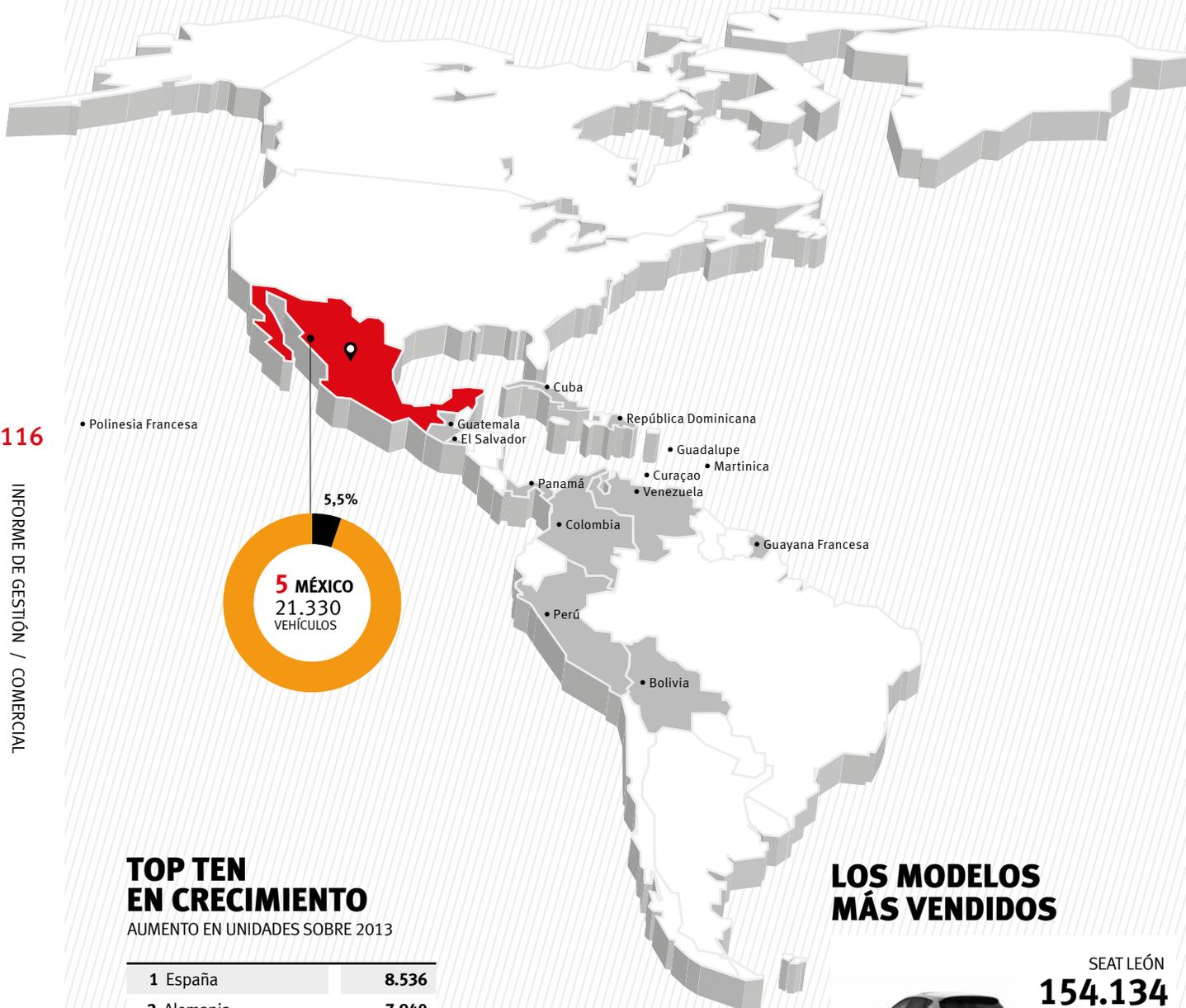
CRECIMIENTO DE LAS VENTAS
CONSOLIDACIÓN DE LA RED COMERCIAL
NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA RED POSVENTA
LA ESTRATEGIA DIGITAL DE SEAT
PRESENTACIONES Y SALONES
PATROCINIOS Y OTROS ENCUENTROS
GAMA DE MODELOS

Principales mercados de distribución de las ventas a cliente final 2014

- Top ten en ventas
- Presencia de SEAT en el mundo
- Total ventas
- Porcentaje sobre el total

📍 Países que están implementando la nueva identidad corporativa

Alemania, Argelia, Austria, Bélgica, Dinamarca, Egipto, Eslovaquia, Eslovenia, España, Finlandia, Francia, Irlanda, Israel, Italia, Lituania, Marruecos, México, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, R. Checa, R. Macedonia, Suecia, Suiza, Túnez, Turquía, Ucrania



TOP TEN EN CRECIMIENTO

AUMENTO EN UNIDADES SOBRE 2013

1 España	8.536
2 Alemania	7.940
3 Reino Unido	7.689
4 Polonia	4.137
5 Portugal	3.063
6 Italia	2.850
7 República Checa	2.574
8 Eslovaquia	1.005
9 Turquía	985
10 Suecia	751

LOS MODELOS MÁS VENDIDOS



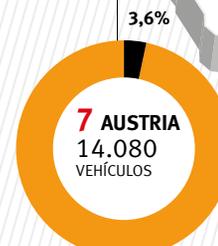
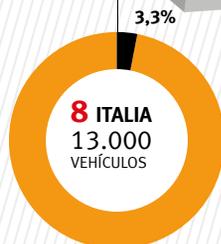
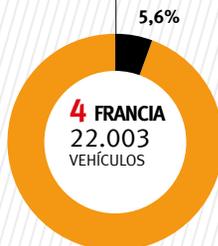
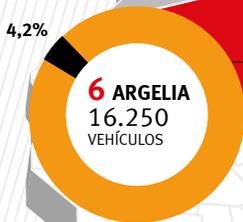
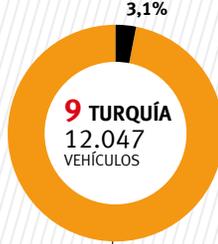
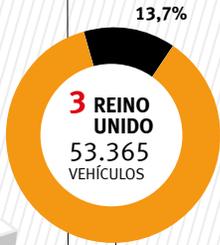
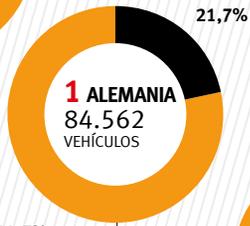
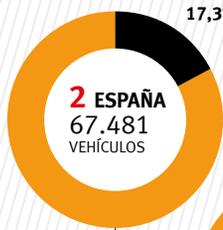
SEAT LEÓN
154.134

PRINCIPALES MERCADOS:
Alemania
España
Reino Unido



SEAT IBIZA
149.959

PRINCIPALES MERCADOS:
España
Alemania
Reino Unido



TOTAL VENTAS A CLIENTE FINAL

390.505
VEHÍCULOS

76
países



Vista nocturna del nuevo concesionario insignia de SEAT en Berlín.

CRECIMIENTO DE LAS VENTAS

Aunque en 2014 continuó la incertidumbre sobre la economía global, el sector del automóvil demostró una clara mejoría en el mercado europeo. Las matriculaciones de automóviles en la Unión Europea se incrementaron en un 2% respecto al año anterior. La mayoría de los principales mercados crecieron: 18,3% en España, 9,3% en Reino Unido, 4,9% en Italia, 2,9% en Alemania y 0,5% en Francia.

En este entorno, las ventas de SEAT mejoraron significativamente por segundo año consecutivo y en el *ranking* elaborado por ACEA (Asociación de Constructores Europeos de Automóviles), fue una de las marcas que más aumentó sus matriculaciones en la Unión Europea, tanto en valor absoluto (38.760 unidades) como porcentual (13,8%). SEAT creció de nuevo en 2014 más rápido que la competencia.

La compañía entregó, en todo el mundo, 390.505 unidades a cliente final en 2014, lo que significa una mejora del 10% respecto al año anterior. El crecimiento sostenido de la marca en Europa le ha permitido obtener el mejor resultado desde 2007. En varios mercados europeos las ventas aumentaron de forma apreciable: 192,7% en Polonia, 79,9% en Portugal, 61,3% en la República Checa, 28,1% en Italia, 16,8% en el Reino Unido, 14,5% en España y 10,4% en Alemania. Por regiones geográficas, la marca creció un 11,3% en Europa Occidental y un 44,2% en Europa Oriental.

La gama León, principalmente en su versión ST, fue clave para este éxito y sumó un total de 154.134 unidades en todo el mundo, lo que representa un 39,5% de todas las ventas de SEAT y el mejor resultado de su historia. Por primera vez, el León superó los números de la gama Ibiza y juntos forman los dos principales pilares de la marca.

Nuevas versiones como el Mii by MANGO, el SEAT Ibiza ACT (Active Cylinder Management), el León ST 4Drive, el León CUPRA, el Ibiza 30 Aniversario y el León X-PERIENCE, el primer León con apariencia *off-road*, se sumaron al éxito comercial y lograron una buena aceptación por parte de los clientes. Otras iniciativas que contribuyeron a la mejora de los resultados comerciales fueron la ampliación de la versión especial I-TECH a toda la gama de modelos y el lanzamiento del nuevo motor 1.4 TGI 110 CV, propulsado por gas natural comprimido y con bajas emisiones de CO₂ (94 g/km), en el modelo León.

Otro punto importante para el crecimiento de las entregas de SEAT ha sido el refuerzo de su estrategia de ventas en el canal de flotas. Durante 2014, la compañía entregó

La compañía entregó, en todo el mundo, 390.505 unidades a cliente final en 2014, lo que significa una mejora del 10% respecto al año anterior

68.889 unidades en el canal de flotas y leasing (*true fleet*), lo que significa una mejora del 33% respecto al año anterior. Los crecimientos más notables se dieron en México (219%), Portugal (117%), Polonia (83%), Holanda (58%), Italia (51%), España (34%), Alemania (28%) y Francia (28%).

Este aumento de las ventas en el canal de flotas se debió también al éxito de la gama del León. El León ST fue la palanca que permitió conquistar numerosos clientes locales e internacionales, incluyendo administraciones públicas tanto dentro como fuera de España. Por otra parte, mediante la puesta en marcha en UE5 (Alemania, España, Francia, Italia, y Reino Unido) de un programa especializado en flotas y dedicado a la red de concesionarios, SEAT estableció 148 concesionarios especializados con el objetivo de dar el mejor servicio adecuado a las pequeñas y medianas empresas.

Durante 2014, la compañía entregó 68.889 unidades en el canal de flotas y leasing, lo que significa una mejora del 33% respecto al año anterior

CONSOLIDACIÓN DE LA RED COMERCIAL

La situación económica mundial continuó afectando globalmente a las redes de distribución, principalmente en los países del Sur de Europa. Las medidas estructurales y de racionalización aplicadas por SEAT a su red, ayudaron a mantener su estabilidad.

Así, en un entorno muy difícil, la red comercial de la marca no experimentó prácticamente variaciones con respecto al ejercicio anterior, cerrando el año con un total de 1.770 puntos de venta. La compañía continuó su expansión en las zonas metropolitanas de los principales mercados, con la apertura de concesionarios en Berlín (Alemania), Varsovia (Polonia), Nápoles (Italia), o Toulouse (Francia), entre otras ciudades.

Tampoco hubo cambios en cuanto a la presencia mundial de SEAT, manteniéndose en 76 países. El Norte de África, donde la marca ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos años, se ha consolidado como un área estratégica y prioritaria para la compañía. La apertura de concesionarios en El Cairo (Egipto), Argel (Argelia) o Casablanca (Marruecos) así lo demuestra.



SEAT INTERNATIONAL DEALER EVENT:

Representantes de la red comercial SEAT de medio centenar de países participaron en el evento celebrado en la fábrica de Martorell.



Ventas vehículo nuevo a la red

(unidades)

	2014	2013	Variación	
			Absoluta	%
Modelos SEAT	378.586	341.402	37.184	10,9
Mii	25.707	25.315	392	1,5
Ibiza	145.753	141.560	4.193	3,0
Ibiza 5p	103.060	93.053	10.007	10,8
Ibiza SC	30.486	31.676	(1.190)	(3,8)
Ibiza ST	12.207	16.831	(4.624)	(27,5)
Altea	18.584	20.563	(1.979)	(9,6)
Altea 5p	5.864	6.155	(291)	(4,7)
Altea XL	12.248	13.635	(1.387)	(10,2)
Altea Freetrack	472	773	(301)	(38,9)
León	150.133	108.595	41.538	38,3
León 5p	88.981	92.183	(3.202)	(3,5)
León SC	10.519	11.330	(811)	(7,2)
León ST	50.633	5.082	45.551	—
Toledo	16.105	20.974	(4.869)	(23,2)
Exeo	21	4.554	(4.533)	(99,5)
Exeo 5p	1	937	(936)	(99,9)
Exeo ST	20	3.617	(3.597)	(99,4)
Alhambra	22.283	19.841	2.442	12,3
Modelos Audi	111.310	105.925	5.385	5,1
Q3	111.310	105.925	5.385	5,1
Total ventas (*)	489.896	447.327	42.569	9,5

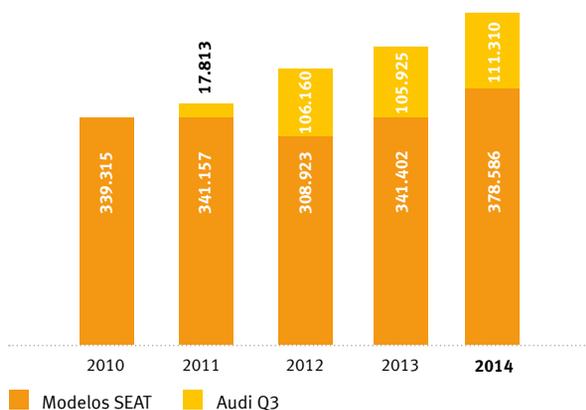
* En 2014 y 2013 no se incluyen 12.264 y 12.677 vehículos usados, respectivamente.

120

INFORME DE GESTIÓN / COMERCIAL

Durante 2014 se impulsaron con éxito diversos programas dedicados a aumentar la rentabilidad comercial, la satisfacción del cliente y la cobertura del mercado. De esta forma, se realizaron cuatro eventos en Martorell con potenciales inversores de Alemania, Italia y Reino Unido, con el fin de presentarles la marca. También se obtuvieron grandes mejoras en la encuesta de satisfacción de los clientes de la marca (CSS de SEAT), al lograr un incremento del 1,7% en el nivel de satisfacción, un 0,9% el de recomendación y un 1,4% el de fidelidad con el concesionario.

VENTAS DE VEHÍCULO NUEVO A LA RED (unidades)



La formación comercial amplió su oferta de cursos especializados en procesos, habilidades, tecnología y producto. A través de la plataforma SEAT Academy se ofrece a los 26 mercados conectados cerca de 300 cursos usando la última tecnología *online*. Asimismo, se desarrolló el SEAT Retail Excellence, un programa avanzado de consultoría para la red de concesionarios que fue pilotado con éxito desde España y será implementado a nivel mundial durante 2015.

Por otra parte, continúa la implementación de la nueva identidad corporativa, lo que permite actualizar la imagen de la marca y reforzar la comunicación de sus valores. A lo largo del año se han adaptado a la nueva identidad corporativa unos 70 puntos de venta en 19 países.



^ Servicio oficial SEAT, la mejor garantía.

NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA RED POSVENTA

Mantener al día la capacitación del personal de la red SEAT en todo el mundo ha requerido desarrollar en profundidad líneas formativas basadas en las nuevas tecnologías. De este modo, se acerca a los técnicos de los talleres los conocimientos precisos tanto de cada modelo y versión como de los equipamientos adecuados que deben utilizarse en cada operación, por lo que el portal de formación *online* ha adquirido un mayor protagonismo.

La formación de la red posventa internacional recibió un impulso importante con la celebración de las jornadas *Train the Trainers*, a las que asistieron los responsables de formación y asistencia técnica posventa de 29 países. Las novedades técnicas introducidas en los modelos León CUPRA y ST, y la tecnología de gas natural comprimido (GNC) fueron los principales temas tratados en las jornadas.

El avance en desarrollos tecnológicos permite ofrecer a los servicios oficiales de la marca importantes herramientas como la Recepción Activa, que se ha implantado de manera generalizada en un plazo breve de tiempo gracias a su alta aceptación. Esta aplicación permite de forma sencilla, manejable y a través del móvil, realizar la recepción y planificación de las intervenciones recomendadas al vehículo. En esta línea nuevas aplicaciones adaptadas a móviles y tabletas ponen los servicios de posventa SEAT en las manos de los clientes.

Los esfuerzos logísticos de la compañía en los últimos años se han visto recompensados con el reconocimiento de la marca Porsche, que ha decidido utilizar la infraestructura y tecnología de la logística de SEAT en España y Portugal para sus propios productos.

Los equipamientos opcionales y elementos de personalización, desarrollados para complementar la oferta de la marca, se han convertido en un elemento básico del negocio y en 2014 se han sentado las bases para que en el futuro la línea de accesorios de SEAT tenga personalidad propia y peso específico en la actividad de la empresa.



^ La mejor atención para los clientes de SEAT.

LA ESTRATEGIA DIGITAL DE SEAT

CONECTADOS A UNA NUEVA ERA DIGITAL

Hoy el mundo se mueve a golpe de clic. Y los usuarios demandan conexión desde cualquier lugar en tiempo real. Esa es la realidad y, ante ella, una marca global como SEAT debe hacer más que adaptarse a las nuevas tendencias: debe liderar los cambios de necesidades. Para cumplir ese compromiso, la compañía dedica el 30% de su presupuesto de marketing a la activación digital, integrando todas sus plataformas de difusión.

/ LA NUEVA PUERTA DE ENTRADA AL MUNDO SEAT

Internet es la nueva puerta al mundo. Para entrar en él, SEAT ha creado, entre otras cosas, su nueva web, una nueva forma de acceder al espacio digital interactivo de la marca que aporta soluciones integradas y que es accesible desde cualquier tipo de dispositivo. La nueva plataforma digital sigue los mismos principios que los modelos de SEAT: alta calidad, innovación y entretenimiento. Así, es funcional y dinámica, intuitiva y personalizada, porque adapta la navegación al perfil, historial y comportamiento de cada usuario, según sus gustos y preferencias, posibilitando campañas teledirigidas y la oferta de servicios específicos.

La estructura de la nueva web guiará de forma natural al usuario y le facilitará la visita y la búsqueda de contenidos que sean atractivos para él. Como en el diseño de los vehículos de la marca, todo está pensado para ofrecer el máximo confort y facilidad de navegación desde cualquier dispositivo.

Además, en la web de algunos mercados se integrará una práctica herramienta que permitirá a todos los usuarios conocer las opiniones y evaluaciones de los coches por parte de personas que ya poseen un SEAT.

122

INFORME DE GESTIÓN / COMERCIAL

//////////////////// NUESTRO AÑO EN CIFRAS

19,0%

Usuarios que acceden a la web a través del teléfono móvil.

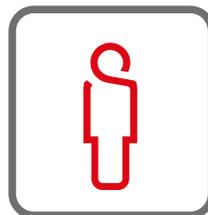
17,9%

Usuarios que acceden a la web a través de la tableta.



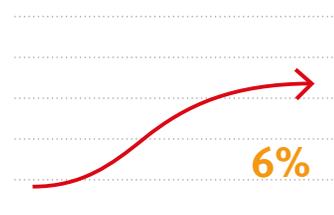
63,1%

Usuarios que acceden a la web a través del ordenador.



+ 44.000.000

VISITAS EN 2014
EN LAS PÁGINAS
WEB DE SEAT

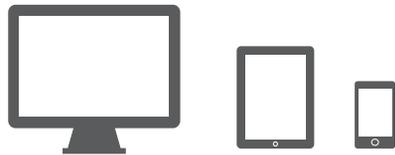


INCREMENTO EN LAS VISITAS *

* Q4 2014 vs. Q4 2013

FLUJO DE USUARIOS

Fuente: Adobe Omniture



MULTIPANTALLA

Permite un cómodo uso en todos los dispositivos móviles, optimizando el desplazamiento por la página y la carga en el *smartphone*. Establece una plataforma para futuros servicios y herramientas.



IDENTIDAD DE MARCA

La nueva web responde al ADN de SEAT: Tecnología para Disfrutar. Por eso potencia sus valores y el compromiso con el cliente, reforzando la experiencia tecnológica y de disfrute.



EXPERIENCIA DE USUARIO

Ofrece una navegación con un elevado nivel de personalización. De manejo intuitivo, está estructurada para proporcionar un acceso fácil, rápido y una experiencia integrada.



FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Su diseño permite campañas focalizadas, servicios adaptados y personalizados al cliente, mejorando el seguimiento y la interacción con los usuarios.



Visita nuestra web para dispositivos móviles.

/ LA PLATAFORMA ONLINE DE SEAT PARA MÓVIL

La irrupción de la telefonía móvil y su velocidad de penetración ha cambiado las reglas del mundo digital. Por ello, la estrategia de la compañía en tecnología para móvil apuesta por ofrecer soluciones pensadas por y para el usuario, con entornos creados *ad-hoc* y aplicaciones que mejoran la interacción y la experiencia de conducción. Así, SEAT permite conocer las características de sus modelos de un solo vistazo desde cualquier dispositivo móvil.

//////////////////// LA APLICACIÓN PARA CLIENTES SEAT



Una aplicación exclusiva para los clientes SEAT: Esta práctica herramienta, únicamente disponible para clientes, permite estar conectado con la marca y ofrece servicios personalizados, ventajas especiales y otras herramientas útiles tanto para el coche como para el conductor.

Entre sus principales funciones hay interesantes recomendaciones de servicios y mantenimiento, así como múltiples utilidades: ayuda a encontrar el concesionario SEAT más cercano con solo tocar un botón, permite realizar una práctica llamada en caso de necesitar asistencia en carretera, recuerda dónde está aparcado el coche, incorpora descripciones de los símbolos del cuadro de mandos y ofrece consejos de conducción o del cuidado del vehículo, entre otras prácticas funciones.

Descarga nuestra aplicación para dispositivos Android e iOS.



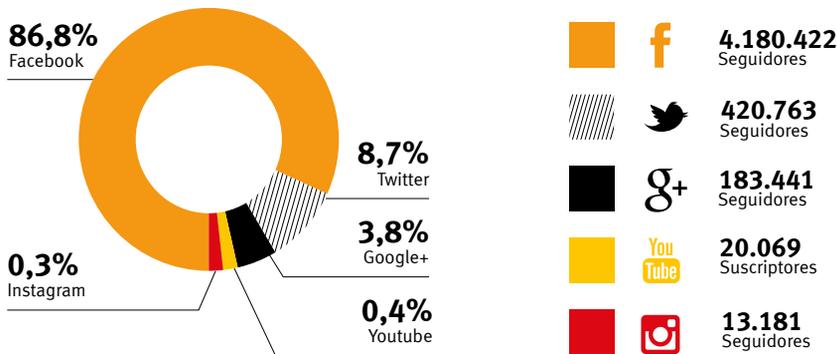
iOS



Las redes sociales son el nuevo campo de juego donde rivalizan las principales marcas automovilísticas. Hoy la competencia rebasa los espacios tradicionales y entra de lleno en el universo digital de los medios sociales. Los datos lo corroboran: antes de comprar un coche, el 95% de las personas buscan información a través de Internet (Fuente: Consumer Barometer de Google). Para encarar ese reto, SEAT planifica sus campañas aprovechando todos los recursos de las redes sociales. Lo primero es estar donde está el cliente. Y una vez allí, ofrecer contenidos interesantes que aporten valor para el usuario y para la marca.

SEAT EN LAS REDES SOCIALES

PRESENCIA POR RED SOCIAL *



* Datos extraídos en enero de 2015

ACTIVACIONES EN LOS SOCIAL MEDIA



SALONES DEL AUTOMÓVIL

SEAT realizó destacadas acciones en los salones más importantes de 2014 utilizando las redes sociales. En Ginebra grabó vídeos y los compartió en sus canales prácticamente en tiempo real, ofreciendo una experiencia única a sus seguidores. En París seleccionó a dos aficionados a Instagram, red social de fotografía recién adquirida por Facebook, que viajaron al salón y lo acercaron a todos los fans de SEAT con sus fotos.



GOODWOOD FESTIVAL OF SPEED

En el festival británico, SEAT fue protagonista en las redes sociales al permitir vivir en directo todas las actividades de la marca y los eventos del festival a través de sus distintos canales, especialmente Instagram y Vine, multiplicando su repercusión entre la comunidad digital.



Mii BY MANGO

SEAT y MANGO realizaron un concurso a través de las redes sociales entre artistas y diseñadores de todo el mundo. El reto: diseñar dos accesorios con el estilo urbano y elegante del nuevo Mii by MANGO. La acción logró implicar a miles de usuarios con las marcas, tuvo gran resonancia en Internet y pasó del mundo online al real con una edición limitada del diseño ganador.



SEAT LEÓN EURO CUP

El potente SEAT León Cup Racer compitió seis fines de semana en seis países europeos. Retransmitido en directo por YouTube, los fans de todo el mundo pudieron seguir online cada carrera de la SEAT León Eurocup 2014. Además, un hashtag permitió centralizar la información de la marca, de los equipos y de los pilotos.



PRESENTACIÓN DEL Mii BY MANGO: El SEAT Mii by MANGO fue presentado en el marco de la 080 Barcelona Fashion.



PRESENTACIONES Y SALONES

El crecimiento de la familia del León marcó el año 2014. Las incorporaciones del León CUPRA, la versión más deportiva del compacto, y del León X-PERIENCE, con carrocería familiar y apariencia *off-road*, confirman la apuesta de SEAT por ampliar uno de sus pilares más sólidos. Los salones de Ginebra y París acogieron, respectivamente, la presentación internacional de ambas novedades, que completan la extensa gama del modelo.

A primeros de año, se anunció en el Salón del Automóvil de Viena la llegada del León ST 4Drive, equipado con un sistema de tracción integral Haldex de quinta generación controlado electrónicamente que permite un mayor agarre aunque las condiciones de la carretera sean adversas. El compacto también tiene una versión Ecomotive, con excelentes prestaciones y máxima eficiencia y bajas emisiones: consume 3,3 litros a los 100 km y emite 85 gramos de CO₂ por kilómetro, 12 g/km menos que la versión anterior.

La celebración del 30^º aniversario del Ibiza sirvió para presentar el Ibiza CUPSTER, un atractivo prototipo de biplaza descapotable. SEAT amplió esta gama también con el Ibiza ACT, una variante altamente tecnológica.

El SEAT Mii cuenta desde 2014 con una nueva versión, diseñada en colaboración con la marca de moda MANGO, que pudo verse en el Salón del Automóvil de Ginebra y en la 080 Barcelona Fashion Week.

Durante el año también se dio a conocer la gama de vehículos propulsados con gas natural comprimido (GNC), que ya incluye al León TGI, León ST TGI y Mii Ecofuel, en presentaciones a medios de comunicación en Alemania y España.



C U P R A



PRESENTACIÓN DEL SEAT LEÓN CUPRA EN EL SALÓN DE GINEBRA: Estreno del modelo más deportivo y potente de la gama SEAT.



C U P R A



SEAT, patrocinador de acontecimientos musicales y deportivos.

PATROCINIOS Y OTROS ENCUENTROS

Los objetivos principales de los patrocinios de SEAT están dirigidos a dar visibilidad a la marca, acercar sus productos a los clientes y, también, a comunicar sus valores. La música, el fútbol y eventos deportivos vinculados al mundo del motor son los ejes de las acciones llevadas a cabo en este ámbito.

Desde el año 2007, las actividades relacionadas con la música se han convertido en un pilar fundamental en la estrategia internacional de la compañía. SEAT es, desde 2011, el patrocinador principal de los mayores festivales de música en Alemania: Rock am Ring y Rock im Park, a los que se unieron en 2014 dos más, Rock'n'Heim y Rock im Pott, que reunieron a un total de 240.000 espectadores.

Una de las principales acciones en estos programas lo constituyen los acuerdos de colaboración con embajadores como la actriz alemana Janina Uhse y el grupo musical alemán Donots. También se involucró a los concesionarios que la marca tiene en el país mediante una competición que se llevó a cabo en cinco ciudades: Berlín, Colonia, Düsseldorf, Múnich y Hamburgo. En los propios festivales, se realizaron *test-drives* con una propuesta de CAR-A-OKE dentro de un vehículo SEAT, y se abrió un *lounge* y áreas exclusivas atendidas por la marca.

En Alemania, la compañía patrocinó el exitoso programa televisivo *The voice of Germany (La voz)*, que premia el talento de cantantes *amateurs* que quieren darse a conocer y hacer carrera profesional en el mundo de la música.

SEAT también apuesta por el fútbol en su estrategia de patrocinios. En 2014, repitió como patrocinador del club alemán Eintracht



Propuesta de CAR-A-OKE en vehículos SEAT.



SEAT participó en diversos eventos de coches clásicos en el marco del 30º aniversario del Ibiza.



SEAT PROTAGONISTA DEL 50 RALLY RACC CATALUNYA COSTA DAURADA:

La marca y sus vehículos históricos despertaron la admiración de todos los aficionados.



Braunschweig. En este proyecto, se optó por una estrategia de difusión con diferentes frentes, promocionando el León 5 puertas tanto en redes sociales como en medios tradicionales, y con acciones pensadas para los hinchas que acuden al estadio.

En España, la compañía mantuvo su colaboración con el Athletic Club de Bilbao, el Valencia Club de Fútbol, el Sevilla Fútbol Club y el Real Betis Balompié. La final de la Copa del Rey, cita clave en el calendario futbolístico, contó también con la presencia de la marca.

En mayo se dio el pistoletazo de salida para la SEAT León Eurocup, que celebró su primera carrera en el trazado de Nürburgring (Alemania) y que se cerró en el Circuito de Barcelona-Catalunya en Montmeló, donde se decidió el título. La última carrera fue una jornada festiva a la que acudieron más de 11.000 invitados de la compañía entre empleados y familiares, que pudieron probar coches de la gama, participar en visitas guiadas al paddock y los boxes de SEAT Sport, y disfrutar con los más jóvenes en la zona de juegos infantiles.

El prototipo Ibiza CUPSTER fue la estrella de los festivales del motor de este año, como el GTI Treffen de Austria y el Goodwood Festival of Speed en el Reino Unido. Además, SEAT participó en eventos de coches clásicos en el marco del 30º aniversario del Ibiza, como el Classic Auto Madrid, el Rally Costa Brava en Girona, el Salón Techno Classica de Essen, el Espíritu de Montjuïc en Barcelona, el Gran Canaria Historic Rally, el Jarama Vintage Festival de Madrid, el Schloss Bensberg Classics, el Sachsen Classic Rally, el Hamburg-Berlin Klassik, el Rally RACC Catalunya Costa Daurada y el Auto Retro de Barcelona, entre otros eventos.

GAMA DE MODELOS

MiMi

130

INFORME DE GESTIÓN / COMERCIAL



El SEAT Mii ha sido diseñado para optimizar el espacio y la eficiencia. Sus altos niveles de seguridad y su diseño moderno invitan a descubrir la ciudad.



SEAT Mii 3p

La versión Mii by MANGO abre la puerta a un mundo de posibilidades, porque el diseño importa.



SEAT Mii 5p

La versión Mii Ecofuel es el urbano que alcanza los niveles más bajos de consumo, gracias a su tecnología de gas natural comprimido.



El SEAT Ibiza ofrece en cada una de sus variantes el máximo nivel de perfección, pasión, tecnología, placer de conducción y diseño.



133

INFORME ANUAL 2014



PREMIOS



Mejor Coche Urbano Importado para el Ibiza, en la 38ª edición de los premios Los Mejores Coches de 2014, concedido por los lectores de la prestigiosa revista alemana *auto motor und sport*.

Mejor Anuncio 2015 en España para el spot del 30º aniversario del Ibiza, elegido por los lectores de las revistas *Car and Driver*, *TP* y *Supertele*.



SEAT Ibiza SC

30 años de Ibiza, 30 años de diseño fascinante y tecnología accesible.



SEAT Ibiza 5p

Dinámico y urbano, con un estilo inconfundible gracias a sus *packs* de color personalizables.



SEAT Ibiza ST

Para las familias de espíritu joven que viajan siempre seguros con la cámara de visión trasera.



Altea





El SEAT Altea dispone de la gama más espaciosa destinada a familias en crecimiento que buscan la gran practicidad de su interior inteligente.



SEAT Altea

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



SEAT Altea XL

Bueno nunca es suficiente; piensa en grande, conduce en grande.



136

INFORME DE GESTIÓN / COMERCIAL



SEAT LEÓN SC

Más León, más CUPRA, mayor rendimiento y paquetes de diseño, como el CUPRA 280 Black Line.



SEAT LEÓN 5p

El nuevo motor de gas natural TGI ofrece excelentes valores de consumo y emisiones de CO₂.



SEAT LEÓN ST

La familia sigue creciendo, desde los motores 4Drive hasta el Ecomotive más eficiente.

El SEAT León es una impresionante combinación de diseño atractivo, tecnología avanzada, ideas innovadoras y el más alto nivel de calidad que lo convierten en un vehículo ganador de múltiples premios y referencia en el segmento.



Mejor Compacto para el León, en los premios Ecomotor 2014, elegido por los lectores de la edición digital del periódico español *El Economista*.

Coche del Año de Renting 2014 para el León ST, nombrado por la revista española *Renting Automoción*, tras el fallo de un jurado formado por operadores de renting, alquiladoras de vehículos, financieras, firmas de servicios y periodistas del motor.

Coche del Año en Portugal y Mejor Familiar del Año para el León, así como **Mejor Station Wagon para el León ST**, en los premios Carro do Ano/Troféu Essilor Volante de Cristal 2014, concedidos por el semanario luso *Expresso* y el programa Volante de SIC noticias.

Mejor Auto 2014 en México y Mejor Compacto de Entrada para el León, en los premios Best Cars 2014, otorgados por la revista *Automóvil Panamericano*, la publicación más prestigiosa del sector.

Mejor Coche Compacto 2014 en Francia para el León, concedido por la revista *La Revue Automobile*.

Coche del Año 2014 en Argelia para el León, elegido por el jurado del Club de Periodistas de Automoción Argelinos.

Mejor Coche del Año 2014 en Catalunya para el León, otorgado por el jurado de la Asociación de la Prensa del Motor de Catalunya.

Mejor Coche del Año 2014 en Canarias para el León, concedido por el jurado de la Asociación de la Prensa Deportiva de Las Palmas y Tenerife.

PREMIOS



Best of Best, vencedor absoluto en la categoría Exterior Volume Brand, para el León CUPRA por su diseño exterior, otorgado por el *German Design Council* (fundación creada por el Parlamento Alemán) en el marco del Automotive Brand Contest 2014.

Segunda posición en la categoría de Mejor Coche Compacto Importado para el León, en la 38ª edición de los premios Los Mejores Coches de 2014, concedido por los lectores de la prestigiosa revista alemana *auto motor und sport*.

Mejor Compacto para el León, en los premios Best Car 2014, otorgado por los redactores de la revista española *Coche Actual*, del Grupo Motorpress Ibérica.



SEAT LEÓN X-PERIENCE
El primer León familiar adaptado para cualquier terreno.



138

INFORME DE GESTIÓN / COMERCIAL



El SEAT Toledo es una berlina sumamente elegante y fiable, que conoce las altas demandas en espacio de una familia y que nunca decepciona.



SEAT Toledo
Sobresaliente en su clase, incorpora la brillante tecnología Full LED.



Alhambra

140

INFORME DE GESTIÓN / COMERCIAL



El SEAT Alhambra combina la gran capacidad de un monovolumen con el carácter deportivo al más puro estilo de la marca. Su amplio equipamiento se une a una gama de motores potentes y eficientes y la tracción a las 4 ruedas.



141

INFORME ANUAL 2014



SEAT Alhambra

Versátil, hecho para la vida real, con una amplia gama de equipamiento tecnológico, como el Kessy (entrada y arranque sin llave) y el DCC (suspensión adaptativa).



PREMIOS

Mejor Monovolumen Importado por cuarto año consecutivo para el Alhambra, en la 38ª edición de los premios Los Mejores Coches de 2014, concedido por los lectores de la prestigiosa revista alemana *auto motor und sport*.

Mejor Monovolumen para el Alhambra, concedido por la publicación web británica *carbuyer.co.uk*.

“EN EL CENTRO TÉCNICO SE DESARROLLAN PRODUCTOS GANADORES”

Dr. Matthias Rabe
VICEPRESIDENTE DE I+D

El Centro Técnico de SEAT (CTS) celebra en 2015 su 40º aniversario. Desde 1975, es el único centro de I+D+i en España donde se lleva a cabo el desarrollo integral de automóviles. En el centro de desarrollo se unen creatividad y tecnología, que junto con la pasión por el detalle de sus empleados, explican el secreto del éxito y la excelencia de los vehículos de la marca. “SEAT desarrolla productos ganadores”.





ESPÍRITU JOVEN Y DISEÑO

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

INNOVACIÓN Y PRODUCTO
FORMACIÓN Y ACUERDOS
COMPETICIÓN



CINCO ESTRELLAS EURO NCAP: El excelente trabajo realizado en el ámbito de la seguridad activa y pasiva ha permitido obtener a toda la familia del modelo León la máxima puntuación de 5 estrellas en las exigentes pruebas EURO NCAP.



INNOVACIÓN Y PRODUCTO

/ PRODUCTO

De los más de 220 proyectos desarrollados durante 2014 destacan los que han contribuido al crecimiento de la familia del León, modelos que aportan nuevas soluciones y se adaptan a un mayor número de clientes en el mercado. Las principales novedades fueron el CUPRA, el más deportivo de la familia, con sus dos motorizaciones de 265 CV y 280 CV; el Ecomotive, el más eficiente; el TGI, desarrollado para funcionar con gas natural comprimido (GNC); y, por último, el X-PERIENCE.

Esta última versión del León, desarrollada sobre la carrocería familiar del ST, introduce una apariencia *off-road*, con una mayor altura libre respecto del suelo (+27 mm) frente a la versión base y la tracción permanente a las cuatro ruedas. El SEAT León X-PERIENCE incorpora uno de los sistemas de tracción integral permanente más avanzados y eficientes de su segmento: el sistema Haldex, que consiste en un embrague multidisco con accionamiento hidráulico y control electrónico.

Como en el resto de modelos desarrollados en el Centro Técnico de SEAT (CTS), antes de salir al mercado fue sometido a toda una serie de exigentes pruebas, entre las que destacan las de seguridad pasiva. El León X-PERIENCE siguió la senda del resto de la familia y recibió el reconocimiento por el excelente trabajo realizado al conseguir la máxima puntuación de 5 estrellas Euro NCAP.

Asimismo, en el marco de la estrecha colaboración de SEAT con el resto de marcas del Grupo Volkswagen, se llevó a cabo, entre otros proyectos, el lanzamiento del Audi Q3 para el mercado norteamericano, consiguiendo también la máxima puntuación en seguridad según los requerimientos de las organizaciones de consumidores IIHS y US NCAP.

El excelente trabajo realizado en la seguridad de la gama de vehículos de la marca se reflejó en la historia de Nikki Jeffreys, una conductora británica que, tras sufrir un grave accidente de tráfico, logró sobrevivir gracias al sistema de seguridad del SEAT Altea



EL NUEVO LEÓN OBTIENE UNA GRAN REPERCUSIÓN EN LA PRENSA

En los cinco mercados europeos más importantes, el León ha participado en 134 comparativas desde noviembre de 2012, imponiéndose en 75 ocasiones y quedando segundo y tercero en 35 y 12 ocasiones, respectivamente. En su mayoría, en las segundas y terceras posiciones solo son superados por vehículos del Grupo Volkswagen.



(carrocería, airbag y cinturón de seguridad, entre otros). La compañía la invitó, junto a su familia, a visitar el CTS para que vieran de primera mano el minucioso trabajo que se realiza para garantizar la seguridad del conductor, los pasajeros y los peatones, y observaran la multitud de pruebas que se llevan a cabo, entre las que se encuentran choques a baja velocidad y pruebas de impacto de cabeza, pierna o cadera.

/ SIMULACIONES Y PROTOTIPOS

A lo largo del año el CTS realizó cerca de 66.000 simulaciones entre pruebas de desarrollo, de certificación y de homologaciones, que lograron optimizar el número de prototipos físicos, reducir los costes y aumentar la calidad final de los vehículos.

La utilización de la tecnología más avanzada y el uso intensivo de las herramientas de simulación CAE (*Computer Aided Engineering*) permiten experimentar de forma virtual con la carrocería y los sistemas de seguridad. En las fases más tempranas de los proyectos, los modelos virtuales se convierten en instrumentos de decisión imprescindibles para la mayoría de las disciplinas que intervienen en su desarrollo: ensayos de impacto (*crash test*), protección de peatones, rigidez estructural, aerodinámica o climatización son solo algunos ejemplos.

Entre los prototipos realizados en 2014 sobresale el Ibiza CUPSTER, desarrollado por el Centro de Diseño para celebrar el 30º aniversario del Ibiza, el modelo más emblemático de SEAT. Con la colaboración del Centro de Prototipos de Desarrollo (CPD) y utilizando como base un Ibiza CUPRA, se modificó y reforzó la carrocería, eliminando el techo y modificando el parabrisas, que tiene una altura más reducida y continúa con una inclinación descendente en los laterales. El nuevo modelo se convirtió en un biplaza con los asientos de competición colocados 70 mm más bajos que los de serie. El motor CUPRA se conservó en esta versión con sus 180 CV y su caja de cambios DSG y se aumentaron las prestaciones en el sistema de frenos y en las ruedas, de mayores dimensiones.

La construcción del prototipo se realizó de forma artesanal con empleados muy experimentados. Además, para transmitir estos conocimientos participaron en el



PROTOTIPO SEAT IBIZA CUPSTER: SEAT desveló en el encuentro Wörthersee una interpretación completamente nueva del modelo Ibiza.



A lo largo del año el CTS realizó cerca de 66.000 simulaciones entre pruebas de desarrollo, de certificación y de homologaciones



Reunión en el Centro de Diseño de SEAT.

proyecto alumnos de la Escuela de Aprendices de SEAT. De esta forma, se unió experiencia y veteranía con juventud y ganas de aprender. Los aprendices pudieron ver, tocar y participar en el trabajo en primera línea. Después de más de 5.000 horas de trabajo y la participación de un equipo de 60 personas, el resultado vio la luz en la tradicional cita del motor de Wörthersee, celebrada en Reifnitz (Austria).

/ CAR AUDIO

El sonido que se escucha a bordo de los vehículos de la marca es un elemento identificativo del ADN de SEAT y cada vez cobra mayor importancia, además de ser un valor añadido para los clientes. Desde hace casi 10 años la compañía cuenta con un equipo multidisciplinar y unas instalaciones únicas dedicados exclusivamente al diseño de los sistemas de sonido y su equalización en cada modelo.

Una mezcla de técnica y arte se combinan en los cientos de pruebas y comparativas realizadas hasta conseguir la mejor calidad de audio posible. La máxima expresión de esta calidad de sonido es la combinación proporcionada por el SEAT Sound System (sistema de sonido compuesto por un potente amplificador de seis canales, nueve altavoces y un *subwoofer*), que fue lanzado con el nuevo León y ha cosechado críticas excelentes.

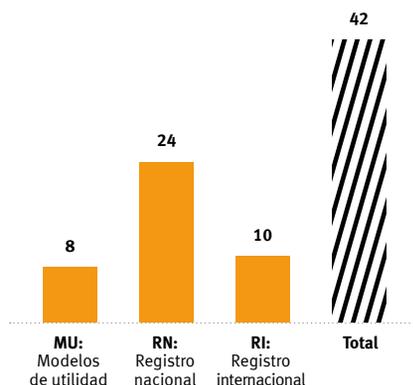
El equipo de Car Audio aplica su saber hacer no solo a los proyectos de SEAT sino también del Grupo Volkswagen y en el análisis de posibles mejoras tecnológicas como altavoces más ligeros, perfiles de equalización según la posición en el vehículo o sonido multicanal *surround*.

/ PATENTES

SEAT es una de las empresas españolas más activas en el ámbito de la innovación y, por ello, potencia la protección de su propiedad industrial. En los últimos cuatro años ha realizado un total de 167 registros entre modelos de utilidad y patentes. En 2014 la compañía llevó a cabo un total de 42 registros: 8 modelos de utilidad (MU), 24 patentes nacionales (RN) y 10 patentes internacionales (RI). SEAT dispone actualmente de 260 registros de utilidad y patentes.

Consciente de la importancia de su capital humano, el CTS organiza anualmente la entrega de los SEAT Inventors Awards, un acto que sirve como homenaje y agradecimiento a las personas más creativas e innovadoras de la compañía.

PATENTES ANUALES 2014





La creatividad es el motor de la innovación.

Además de los premios convencionales a todos los inventores se otorgan tres reconocimientos especiales, que en la última edición correspondieron a:

- / Mejor registro internacional: la representación y manejo de grupos de funciones en *infotainment* (sistema de información y entretenimiento del vehículo).
- / Mejor registro nacional: la fijación *Roll-on* en revestimientos laterales de maletero.
- / Mejor innovación del año: la *app* SEAT Connect.

FORMACIÓN Y ACUERDOS

SEAT también potencia la colaboración con universidades con el objetivo de captar talento, aplicar la investigación a las necesidades de la industria de la automoción y fomentar la relación con diferentes *partners* tanto nacionales como internacionales.

El desarrollo de actividades como el patrocinio de la Formula Student Spain, en la que participan universidades de 13 países, la Cátedra SEAT o el impulso a la formación de jóvenes universitarios en el ámbito de la automoción (máster, posgrados y premio proyecto fin de carrera) son solo algunos ejemplos del compromiso de SEAT con la universidad.

En 2014, los posgrados CARMAT y ELTICA alcanzaron sus respectivas quinta y sexta edición y han aportado una formación única en el sector de la automoción a los más de 150 alumnos que los han cursado en sus diferentes ediciones. Los profesionales del sector que imparten las clases aportan no solo los conocimientos teóricos y unos contenidos específicos de la industria automovilística, sino también su experiencia práctica en el desarrollo e innovación de vehículos.

En el marco de la estrategia de innovación de la marca, SEAT se ha adherido a la Open Automotive Alliance (OAA), asociación de empresas tecnológicamente sólidas que se han unido para integrar teléfonos inteligentes y tabletas en sus vehículos. Con esta alianza y la integración del interfaz Android Auto como el estándar para la integración de dispositivos Android, la marca podrá equipar sus coches con tecnologías de última generación y aplicaciones optimizadas. Junto con la gama completa de aplicaciones que ofrecen los desarrolladores independientes, SEAT también aportará sus propias *apps* con información de interés, funciones de comunidad y opciones personalizadas.



EL VALOR DE LA FORMACIÓN

Veteranos y aprendices se unen para fabricar el prototipo SEAT Ibiza CUPSTER. Los jóvenes estudiantes viven todo el trabajo artesanal que requiere la producción de este modelo.



RECORD DEL LEÓN EN NÜRBURGRING: Los 7,58 minutos que tardó en cubrir el famoso trazado Nordschleite rebajaron el anterior récord en unos 10 segundos.



COMPETICIÓN

**SEAT LEÓN
EUROCUP**

SEAT LEÓN EUROCUP

La temporada del nuevo campeonato monomarca se celebró en algunos de los circuitos más famosos del mundo: Nürburgring (Alemania), Salzburgring (Austria), Silverstone (Reino Unido), Spa-Francorchamps (Bélgica), Monza (Italia) y Barcelona-Catalunya (España).

La compañía impulsó en 2014 su dilatada trayectoria en competiciones deportivas con la SEAT León Eurocup, un campeonato monomarca que ofreció la máxima acción deportiva. Se disputaron seis grandes premios en Europa, participando en seis circuitos de máximo prestigio, cinco de ellos de Fórmula 1. Como no podía ser de otra manera, el protagonista de este campeonato fue el SEAT León Cup Racer, el espectacular coche de carreras con 330 CV de potencia y una amplia gama de elementos tecnológicos. El campeonato fue un éxito de participación en su primer año y alcanzó un total de 30 inscritos en la última carrera.

SEAT Sport también continúa con la política de apoyo a clientes privados, prestándoles asistencia técnica en diferentes pruebas y campeonatos como las 24 Horas de Barcelona, el Campeonato de España de Resistencia (CER), el Campeonato Mundial de Turismos (WTCC), el Campeonato Europeo de Turismos (ETCC), la Ibiza Cup Italia y diversos campeonatos nacionales.

En las 24 Horas de Barcelona, la embajadora de SEAT Laia Sanz y el piloto Francesc Gutiérrez se convirtieron en el primer equipo de solo dos miembros en finalizar una carrera de 24 horas en nuestro país y ganaron la categoría en la que participaban.

SEAT Sport también participa en proyectos del Grupo Volkswagen y da apoyo técnico a Audi en el Campeonato Alemán de Turismos (DTM) y en el desarrollo y fabricación de vehículos para Audi Motorsport clientes y para Volkswagen Motorsport. SEAT desarrolla los modelos del Grupo con la plataforma del León para competición en circuitos.



SEAT LEÓN EUROCUP:
El equipo ganador de la León Eurocup muestra cómo trabajan sus ingenieros.



“LOS EMPLEADOS SON EL VALOR MÁS IMPORTANTE DE SEAT Y SU SALUD ES UNA PRIORIDAD PARA LA COMPAÑÍA”

Josef Schelchshorn
VICEPRESIDENTE DE RECURSOS HUMANOS

SEAT continuó desarrollando nuevas campañas de promoción de la salud, orientadas al bienestar de los trabajadores, para detectar y tratar enfermedades prevalentes, así como la sensibilización en materia de prevención de riesgos laborales. La Dirección de la empresa y la representación sindical firmaron la nueva Política de Prevención del Grupo SEAT. Esta se basa en el modelo Volkswagen, que manifiesta un firme compromiso a favor de la seguridad, la salud y la satisfacción de los empleados.





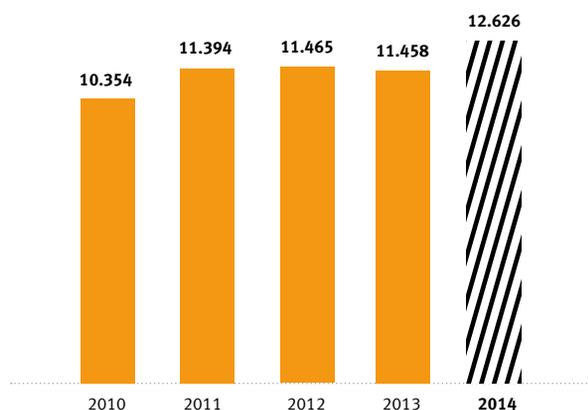
LAS PERSONAS MARCAN LA DIFERENCIA

RECURSOS HUMANOS

LA PREVENCIÓN Y LA SALUD, NUESTRA RAZÓN DE SER
LA MARCA A TRAVÉS DE LA VOZ DE LOS EMPLEADOS
UNA FORMACIÓN RECONOCIDA Y CONSOLIDADA
ESTRUCTURA DE LA PLANTILLA BÁSICA A 31 DE DICIEMBRE

2014 estuvo marcado por la integración en SEAT, S.A. de la plantilla de Gearbox del Prat, S.A., centro dedicado a la producción de cajas de cambio. El proceso, destinado a mejorar las sinergias entre ambas sedes de trabajo, así como la productividad, la calidad y los resultados económicos, culminó en el mes de abril con la incorporación de 1.100 empleados en la plantilla de SEAT. Por otro lado, se realizó la contratación en octubre de un total de 200 operarios del ámbito de Producción, que pasaron a formar parte de la plantilla de la compañía tras estar contratados a través de una empresa de trabajo temporal.

PLANTILLA BÁSICA A 31 de diciembre



La apuesta por la prevención y la salud como inversión en el bienestar de los empleados constituyó uno de los ejes principales de la estrategia de Recursos Humanos. Con ello, la compañía estrenó una nueva política de Prevención de Riesgos Laborales acordada por la Dirección y la representación social destinada a mejorar el nivel de seguridad en el trabajo, a la que se sumó la inauguración del primer centro de rehabilitación de SEAT. Junto a ellos, la empresa impulsó un plan de mejora de los reconocimientos médicos así como una evaluación de riesgos psicosociales.

La motivación de la plantilla fue otro de los pilares de la actividad del área. La compañía fomentó entre la plantilla el orgullo de pertenecer a SEAT para convertir a los empleados en abanderados de la marca. No faltaron las presentaciones de nuevos modelos, concursos y pruebas dinámicas, a través de los cuales los trabajadores dieron voz a la marca en sus perfiles en las redes sociales.

En junio de 2014 el sistema de Formación Profesional Dual quedó sellado con el acto de graduación de su primera promoción, así como con el reconocimiento del proyecto de implantación de este modelo por parte de la Cámara de Comercio Alemana para España.

Plantilla básica por funciones y centros

A 31 de diciembre

* En 2014 y 2013 no se incluyen 145 y 133 empleados en situación de jubilación parcial, respectivamente. Asimismo en 2014 y 2013 no se incluyen 168 y 166 aprendices con contrato laboral, respectivamente.

	2014	2013	Variación	
			Absoluta	%
Directos	8.270	7.146	1.124	15,7
Martorell	6.766	6.525	241	3,7
SEAT Barcelona	662	621	41	6,6
SEAT Componentes	842	0	842	—
Indirectos	4.356	4.312	44	1,0
Martorell	3.532	3.708	(176)	(4,7)
SEAT Barcelona	526	559	(33)	(5,9)
SEAT Componentes	255	0	255	—
Otros centros	43	45	(2)	(4,4)
Total plantilla (*)	12.626	11.458	1.168	10,2

LA PREVENCIÓN Y LA SALUD, NUESTRA RAZÓN DE SER

En el marco del plan de mejora de Salud y Seguridad en el Trabajo, se inició un proyecto para facilitar la asistencia de los empleados a los reconocimientos médicos anuales que realiza la compañía con el objetivo de prevenir, identificar y diagnosticar enfermedades precozmente. Las medidas aplicadas se centraron en la flexibilización de los horarios y



Las instalaciones médicas de SEAT cuentan con la última tecnología sanitaria.

en la dotación de los medios necesarios para practicar los reconocimientos en el nuevo servicio médico del Edificio Corporativo y en el del Taller 1.

La inauguración del primer centro de rehabilitación también contribuyó a una mejora en la salud y el bienestar de la plantilla. Integrado en el nuevo Servicio Médico del Edificio Corporativo, el centro, destinado a mantener y mejorar la salud de los trabajadores, está dotado de una amplia variedad de equipamiento médico para desarrollar toda clase de tratamientos. Además, cuenta con un médico y un fisioterapeuta que realizan los tratamientos necesarios para la recuperación de las lesiones de los trabajadores que evitan tener que desplazarse.

LA MARCA A TRAVÉS DE LA VOZ DE LOS EMPLEADOS

Unir la motivación de los trabajadores al lanzamiento de los nuevos modelos y viceversa fue una de las pautas que adoptó la compañía como muestra de su compromiso hacia la plantilla. Así, SEAT convirtió en embajadores y reporteros del León ST y del Mii by MANGO a sus empleados, quienes dieron a conocer de forma espontánea las prestaciones de ambos vehículos en su entorno más cercano, y las viralizaron a través de las redes sociales.

Asimismo, los trabajadores pudieron disfrutar con presentaciones exclusivas y pruebas dinámicas del León CUPRA y del León X-PERIENCE. En este contexto, el Cubo de SEAT se erigió como el espacio innovador y diáfano que permitió dar a conocer a la plantilla los nuevos modelos de la marca a través de un universo de sensaciones. Estas acciones contribuyeron a aumentar la satisfacción de los empleados y a reforzar el vínculo con SEAT.



MC MUTUAL PREMIA LA POLÍTICA DE SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO DE SEAT

La Mutua MC Mutual, en la decimotercera edición de sus premios Antonio Baró a la Prevención de Riesgos Laborales, otorgó a SEAT el premio a la mejor empresa con el mejor servicio sanitario. Esta distinción acredita la dedicación de la compañía a la protección de la salud de sus trabajadores y a garantizar la seguridad en el trabajo.



Presentaciones de los nuevos modelos para los empleados.



PRIMERA PROMOCIÓN DE LA FP DUAL:
El salto al mundo laboral, de aprendices a trabajadores fijos.



UNA FORMACIÓN RECONOCIDA Y CONSOLIDADA

2014 fue el año de la consolidación de la Formación Profesional Dual. A finales de junio SEAT celebró el acto de graduación de la primera promoción de aprendices, un total de 45, formados con el modelo de FP Dual de la compañía y acreedores de la doble titulación reconocida tanto en España (Departamento de Enseñanza de la Generalitat de Cataluña) como en Alemania (Cámara de Comercio Alemana). Estos aprendices pasaron a integrarse en la empresa con un contrato laboral indefinido.

Las autoridades y representantes institucionales presentes reconocieron el valor de esta enseñanza como FP Dual de SEAT, que cuenta con el aval de la Generalitat de Cataluña y de la Cámara de Comercio Alemana para España. A la acreditación por parte de la Generalitat del título del Ciclo Formativo de Grado Medio y de la convalidación de una parte de la formación específica adicional para el Grado Superior, se sumó la concesión del premio President Macià 2014 a la Escuela de Aprendices. También la Cámara de Comercio Alemana para España otorgó el Premio Excelencia a SEAT por sus logros en la implementación de la Formación Profesional Dual.

En septiembre de 2014 se puso en marcha un proyecto piloto para la nueva promoción de aprendices destinado a que tres de ellos desarrollen sus prácticas en tres proveedores de la compañía a partir de los conocimientos adquiridos en la Escuela de Aprendices, con el fin de que exista una cooperación de aprendizaje con las empresas con las que colabora SEAT y se conozca la FP Dual y sus beneficios.

Al reconocimiento de la FP Dual se sumó, a principios de septiembre, la puesta en marcha de la llamada Carrera Dual. Se trata de un programa piloto que, de forma similar a la Formación Dual, combina los estudios universitarios en Gestión Empresarial y Administración y Dirección de Empresas, con la Formación Profesional y las prácticas en SEAT. Una iniciativa que permite a sus participantes, dos en la actualidad y con dominio de los idiomas alemán, inglés y castellano, combinar eficazmente teoría y práctica a lo largo de los tres años y finalizar la carrera con un alto nivel de preparación y experiencia laboral.



LA CÁMARA DE COMERCIO ALEMANA PREMIA LA FP DUAL DE SEAT

La Cámara de Comercio Alemana para España concedió a SEAT el Premio Excelencia 2014 por los logros conseguidos con la implementación de la Formación Profesional Dual. Con este galardón se reconoce la aportación de SEAT a la mejora de la competitividad de la economía española a través del impulso de este modelo formativo.

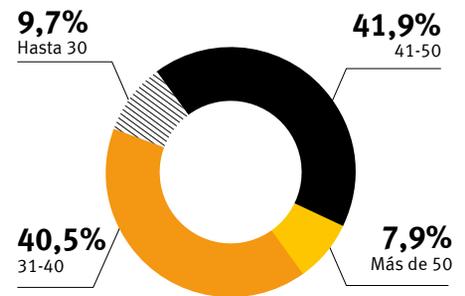
LA GENERALITAT DE CATALUÑA PREMIA A LA ESCUELA DE APRENDICES DE SEAT

La Generalitat de Cataluña, en el marco de los premios al trabajo President Macià 2014, otorgó a SEAT la placa Francesc Macià por la Escuela de Aprendices en la categoría de Responsabilidad Social Empresarial. El premio reconoce la contribución de la compañía a la formación de los nuevos empleados que se integran en la empresa y al impulso de la economía catalana.

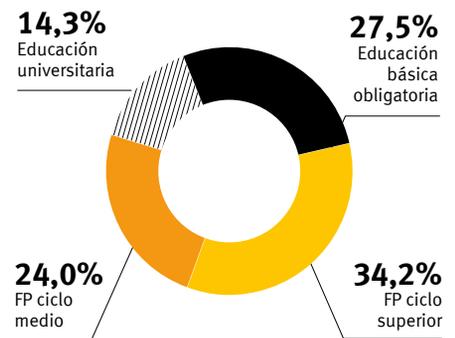
ESTRUCTURA DE PLANTILLA BÁSICA A 31 DE DICIEMBRE



ESTRUCTURA POR EDAD



ESTRUCTURA POR NIVEL DE ESTUDIOS



“SEAT TIENE LA VOLUNTAD DE SER UNA EMPRESA COMPROMETIDA CON LA SOCIEDAD”

Ramón Paredes
VICEPRESIDENTE DE RELACIONES GUBERNAMENTALES E INSTITUCIONALES

SEAT tiene la vocación de mantener su firme e intenso compromiso con la sociedad en la que desarrolla su actividad. El objetivo es estar junto a las principales instituciones, tanto públicas como privadas, centros de conocimiento, universidades y centros de formación, así como de los diferentes actores de la sociedad civil, para contribuir de forma activa al desarrollo del talento y al impulso de la actividad económica en España. SEAT tiene la voluntad de ser el motor industrial de su entorno.





AL LADO DE LA SOCIEDAD

RELACIONES GUBERNAMENTALES E INSTITUCIONALES

RECONOCIMIENTO DE LA MARCA
ACTIVIDAD INTERNACIONAL
ACTIVA PRESENCIA NACIONAL



Visita de Su Majestad el Rey Felipe VI a la fábrica de Martorell.

RECONOCIMIENTO DE LA MARCA

2014 fue un año de reconocimientos de la sociedad española y sus instituciones a la compañía. Los relevantes galardones recibidos por dos de sus máximos directivos reflejan la importancia de la aportación económica que SEAT y el Grupo Volkswagen realizan a la economía española.

El Consejo de Ministros concedió la Gran Cruz de la Orden de Isabel La Católica al presidente del Comité Ejecutivo del Grupo Volkswagen, Prof. Dr. Martin Winterkorn. También recibió el premio de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), en el marco de la XIX Jornada Anual Esade Alumni.

La Asociación Española de Profesionales de la Automoción (ASEPA) nombró al Dr. Francisco Javier García Sanz, miembro del Consejo de Dirección del Grupo Volkswagen y presidente del Consejo de Administración de SEAT, Personaje Ilustre de la Automoción Española. Asimismo, la Fundación Eduardo Barreiros le otorgó el Premio a la Figura de Prestigio en el Campo de la Automoción.

Uno de los mayores reconocimientos recibidos por la empresa fue la invitación a la coronación del nuevo monarca español Felipe VI, acto institucional celebrado en junio al que asistió el presidente del Consejo de Administración de SEAT acompañado del Vicepresidente de Relaciones Gubernamentales e Institucionales (RRGGII). Posteriormente, en diciembre, Su Majestad el Rey Felipe VI visitó la factoría de Martorell, para conocer de primera mano la capacidad tecnológica de la compañía y conmemorar el 30º aniversario del modelo Ibiza.



PROF. DR. WINTERKORN RECIBE EL PREMIO ESADE

En el marco de la XIX Jornada Anual Esade Alumni, el presidente del Comité Ejecutivo de Volkswagen AG, Prof. Dr. Martin Winterkorn, recibió el premio Esade por su liderazgo ejemplar en apoyo a la innovación y a las nuevas tecnologías.

PROF. DR. WINTERKORN, CONDECORADO EN ESPAÑA

El Consejo de Ministros concedió la Gran Cruz de la Orden de Isabel La Católica al presidente del Comité Ejecutivo de Volkswagen AG, Prof. Dr. Martin Winterkorn. Esta distinción premia los comportamientos que redundan en beneficio de España o favorezcan su relación de amistad y cooperación con otros países.

ACTIVIDAD INTERNACIONAL

SEAT reforzó su activa presencia institucional en el ámbito internacional con múltiples actos e iniciativas que facilitan el conocimiento de sus productos, de su alto nivel tecnológico y de la calidad de sus vehículos.

En el Palacio de Palhavá, residencia oficial del embajador de España en Lisboa, SEAT celebró el 30º aniversario del modelo Ibiza. Al evento asistieron más de 300 personas, entre las que se encontraban autoridades, representantes de los medios de comunicación y destacadas personalidades de la sociedad civil portuguesa y española.

La presencia de los embajadores de España en los países en los que tienen lugar los certámenes internacionales del automóvil se ha convertido en una tradición para la compañía. Su asistencia pone en valor la excelencia de los vehículos de la marca española, la única que diseña, desarrolla, fabrica y comercializa su propia gama de productos. Además, estos actos contribuyen a reforzar la iniciativa *Marca España*, que cuenta con el apoyo de SEAT dada su presencia en 76 países.

Las visitas de instituciones y personalidades internacionales a la fábrica de Martorell son cada vez más numerosas. El embajador de Alemania en España, tuvo la oportunidad de conocer la innovadora tecnología de producción y la labor de investigación y desarrollo que se realiza en SEAT. El presidente del Comité Ejecutivo de la compañía, Jürgen Stackmann, pudo explicarle la estrategia de la marca y las iniciativas en el marco de la Formación Profesional Dual.

Las participaciones en foros internacionales también permiten a SEAT explicar la realidad de la compañía y sus planes de futuro. En el marco del *Global Breakfast*, organizado en Berlín por el Grupo Volkswagen, el presidente del Comité Ejecutivo de SEAT, Jürgen Stackmann, presentó ante representantes políticos e institucionales alemanes la evolución de la marca. También destaca el importante encuentro auspiciado por la Fundación FAES entre el ministro de Economía alemán, Wolfgang Schäuble, y el vicepresidente de RRGil de SEAT, Ramón Paredes, que les permitió comentar la situación actual de la economía europea y del sector de la automoción.

Las participaciones en foros internacionales también permiten a SEAT explicar la realidad de la compañía y sus planes de futuro





Primera edición de los "Encuentros SEAT".

SEAT es la única empresa del sector de la automoción incluida entre las 14 grandes empresas seleccionadas para formar parte del comité ejecutivo de la nueva Cámara de Comercio en España



SEAT NUEVO MIEMBRO DE GASNAM
 En nuestro compromiso con el impulso de la movilidad sostenible, SEAT se ha adherido a la Asociación Española del Gas Natural para la Movilidad (GASNAM). De este modo, la marca se ha convertido en la primera compañía de automoción asociada.

ACTIVA PRESENCIA NACIONAL

/ ÁMBITO INSTITUCIONAL

2014 se convirtió en un año especialmente relevante con respecto a los encuentros y los acuerdos estratégicos realizados para desarrollar los objetivos de reputación e impulso de la marca.

En Madrid se celebró la primera edición de los "Encuentros SEAT" en Torre de Cristal, sede de la marca en la capital española. Al acto asistieron un centenar de personalidades, entre las que se encontraban representantes de la política nacional así como altos directivos de instituciones y empresas españolas. El presidente del Comité Ejecutivo de SEAT, Jürgen Stackmann, mostró a los asistentes las líneas maestras de la estrategia de la marca.

Mención especial merece el liderazgo por parte de SEAT del Clúster de la Industria de Automoción de Cataluña (CIAC). El objetivo de la asociación es promover iniciativas orientadas al impulso del sector de la automoción de Cataluña y estimular las sinergias entre sus miembros para fomentar la interacción entre la investigación y la docencia, el entorno científico y tecnológico, el sector productivo y la actividad de la automoción.

La creación de la nueva Cámara de Comercio en España fue otro de los acontecimientos destacados. SEAT es la única empresa del sector de la automoción incluida entre las 14 grandes empresas seleccionadas para formar parte del comité ejecutivo, por su contribución al desarrollo de la economía española. Asimismo, SEAT, como sociedad integrante del Grupo Volkswagen en España, forma parte del *Corporate Excellence*, foro de conocimiento y gestión de la reputación corporativa, que impulsa la excelencia de las empresas en este ámbito.

Otro acto importante a nivel institucional fue la visita al Palacio de Fuensalida (Toledo), donde la presidenta de la Comunidad de Castilla-La Mancha, María Dolores de Cospedal,

y la consejera de Empleo y Economía, Carmen Casero, recibieron a una delegación de la compañía. En la reunión se trataron temas tan estratégicos para las futuras generaciones como el desarrollo de la Formación Profesional Dual y la cesión de vehículos para fines formativos por parte de la compañía.

SEAT también participó en el Foro ANFAC-PWC de la industria del automóvil celebrado en Madrid, al que asistieron destacadas autoridades y empresarios del sector automovilístico, así como una nutrida representación de otros sectores industriales y económicos. En esta segunda edición, la empresa intervino en una de las mesas redondas donde se discutió acerca del papel fundamental del automóvil en la recuperación económica española.

En el ámbito de Cataluña, SEAT se sumó a la asociación *Barcelona Global*, donde se encuentran representadas las principales personalidades y empresas catalanas, con el objetivo de contribuir activamente a hacer de la *Marca Barcelona y su ciudad* una de las urbes más atractivas del mundo para desarrollar talento e impulsar actividad económica.

/ ÁMBITO EMPRESARIAL

En el plano empresarial SEAT promovió acuerdos para el suministro de flotas de vehículos, entre las que figuran la entrega de varias unidades del modelo Ibiza ST a Cruz Roja Española y del Altea XL a la Guardia Urbana del Ayuntamiento de Barcelona; de diferentes modelos a la productora de TV Mediapro; y de la primera flota corporativa de gas natural comprimido (GNC), compuesta por el León TGI, a la multinacional del sector gasista HAM.

Otro de los propósitos de la compañía es el desarrollo y promoción de las energías alternativas, con el objetivo estratégico de promover y facilitar acuerdos tecnológicos con asociaciones y empresas que puedan aportar beneficios en el desarrollo e impulso de nuevas tecnologías.

En este sentido, destaca el desarrollo del acuerdo de colaboración con Gas Natural Fenosa, cuyo objetivo es promover el uso de GNC como combustible alternativo en el ámbito de la automoción en España. La firma de este convenio fortalece el liderazgo de SEAT y facilita el estudio de modelos de negocio para comercializar vehículos de GNC que incorporen toda la cadena de valor: el propio vehículo, la infraestructura y el suministro de gas. SEAT también firmó un *Memorandum of Understanding (MoU)* con Volkswagen-Audi España y Madrileña Red de Gas para potenciar el desarrollo y la promoción de vehículos de gas natural comprimido y de las infraestructuras necesarias para impulsar la utilización de este combustible. Asimismo, se integró en la Asociación Española del Gas Natural para la Movilidad (GASNAM), creada para la promoción y desarrollo del uso de este combustible en el transporte.

El compromiso de la compañía con el desarrollo de actividades de I+D+i en España le ha llevado a adherirse a la Fundación IE (Innovación y España) para transmitir su experiencia e innovación en el sector de la automoción. SEAT tiene la vocación de colaborar con empresas líderes en otros sectores a través de su aportación en temas tan relevantes para la innovación como los costes energéticos, las ayudas públicas o la fiscalidad.



SEAT SE SUMA A BARCELONA GLOBAL:
La asociación está integrada por 71 empresas y 300 profesionales.



SEAT, Volkswagen-Audi España y Madrileña Red de Gas promueven el uso de vehículos de gas natural comprimido.

“UN PASO MÁS HACIA EL OBJETIVO DE LA RENTABILIDAD”

Holger Kintscher
VICEPRESIDENTE DE FINANZAS Y ORGANIZACIÓN

El crecimiento de las ventas permitió a SEAT cerrar el ejercicio con la mayor cifra de negocio de su historia y aumentar la capacidad de financiación de las inversiones. Las dificultades económicas aún se mantienen en nuestros principales mercados y el sector europeo del automóvil se encuentra en fase de recuperación. Sin embargo, SEAT dispone ahora de una base financiera más sólida, una gama de producto renovada, tras el notable esfuerzo inversor en los últimos años, y una clara estrategia de futuro enfocada en tres ámbitos: producto, rendimiento comercial y eficiencia en costes. La acertada combinación de estas tres variables permitirá a la compañía lograr la rentabilidad sostenible.





MUCHO MÁS QUE CIFRAS

FINANZAS Y ORGANIZACIÓN

FRAGILIDAD DEL ENTORNO ECONÓMICO
CRECIMIENTO DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL
MEJORA DE LOS RESULTADOS



La importancia de innovar para crecer en el mercado.

El crecimiento mundial en 2014 fue más lento y desigual de lo previsto al verse afectado no solo por factores económicos, como la debilidad de la inversión, sino también por el aumento de las tensiones geopolíticas

FRAGILIDAD DEL ENTORNO ECONÓMICO

El crecimiento mundial en 2014 fue más lento y desigual de lo previsto al verse afectado no solo por factores económicos, como la debilidad de la inversión, sino también por el aumento de las tensiones geopolíticas. La inquietud generada por los conflictos y el temor a una extensión de los mismos aumentaron la desconfianza de los inversores y ralentizaron el comercio mundial.

En este inestable contexto, cabe destacar el crecimiento de la economía estadounidense, con un aumento del empleo y una reducción de la carga fiscal. Asimismo, el mercado chino siguió estimulando el consumo, aunque su tasa de crecimiento fue inferior a las de ejercicios anteriores. El enfriamiento de la demanda y el mayor control de las condiciones de financiación por parte del gobierno terminaron por afectar a la actividad económica del gigante asiático. Más alentador fue el comportamiento de la economía india gracias al continuo aumento de las inversiones y de las exportaciones.

El Norte de África, una zona de gran potencial de desarrollo, mostró una leve mejoría de sus variables económicas. Sin embargo, su consolidación dependerá de la capacidad para solucionar las fuertes tensiones sociales y políticas, que pueden afectar la seguridad de las inversiones y a la aplicación de reformas para impulsar el empleo y el crecimiento.

En América Latina, la actividad económica siguió mostrando signos de debilidad y grandes diferencias entre los diversos países. Mientras Brasil, inmerso en un entorno inflacionista, experimentó un frenazo de su crecimiento, México logró mejorar sus registros gracias a las medidas de contención del gasto público y al aumento de las exportaciones.



La economía rusa experimentó una caída de su actividad. La intensificación de la tensión militar con Ucrania, así como las sanciones políticas y económicas aplicadas por parte de Estados Unidos y la Unión Europea, generaron una importante disminución de las inversiones y salidas de capitales de su territorio.

La inseguridad derivada de los acontecimientos militares en Europa Oriental y en Oriente Medio también afectó a Europa. La lenta recuperación del crecimiento estuvo condicionada por diferentes factores como la debilidad de la demanda interna y de las exportaciones, la caída de los precios y la devaluación del euro. También por el diferente comportamiento de sus cinco grandes mercados: recesión en Italia, estancamiento en Francia y crecimiento en Alemania, Reino Unido y España.

En España, la economía consiguió mantener 6 trimestres consecutivos de crecimiento continuado del PIB. Las reformas llevadas a cabo por el Gobierno en los dos últimos años, junto con el control del déficit y la mejora del consumo interno, han permitido consolidar la recuperación y generar confianza. A pesar de ello, la alta tasa de desempleo y el elevado nivel de deuda siguen siendo dos de los principales problemas pendientes de resolver.

CRECIMIENTO DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL

La inestabilidad política y económica no impidió que el sector del automóvil volviera a crecer en producción y ventas. La zona NAFTA y Asia/Oceanía volvieron a experimentar un crecimiento de sus volúmenes, mientras el Centro/Sur de América y África no consiguieron mantener la positiva progresión de los últimos ejercicios. Los principales mercados tuvieron comportamientos dispares, mientras EE.UU., China y Japón mejoraron sus registros, Brasil e India sufrieron un recorte de sus volúmenes.

CIFRAS 2014 DEL SECTOR EN ESPAÑA



Aumento de la producción de vehículos

11%

respecto al año anterior



Exportaciones

2.000.000

vehículos

Aumento de las matriculaciones de turismos



18%

respecto al año anterior

Tras cinco años consecutivos de crecimiento sostenido, los ingresos por ventas alcanzaron en 2014 los 7.496,6 millones de euros

La recuperación de las cifras de producción y ventas en Europa fue una de las mejores noticias para el sector. La mayor parte de los países europeos crecieron y entre ellos sus cinco grandes mercados: Alemania, España, Francia, Italia y Reino Unido. También lo hicieron con fuerza los países de Europa Oriental y, tras varios años de duros ajustes, mercados como Grecia, Irlanda y Portugal.

En España, para seguir fomentando las ventas de vehículos, el Gobierno aprobó dos nuevas convocatorias del Programa de Incentivos al Vehículo Eficiente (PIVE 5 y 6), con un presupuesto de 175 millones de euros en cada una de ellas. El fuerte aumento de las ventas acogidas a dichos programas hizo que en noviembre se agotaran los fondos y fuera necesario prorrogar las ayudas disponibles.

Los esfuerzos realizados por el sector para flexibilizar el proceso de producción, junto con el aumento de las exportaciones y la política de incentivos a la compra de vehículos, atrajeron nuevas inversiones a las fábricas españolas. De esta manera, la producción del sector superó los 2.400.000 vehículos y las matriculaciones los 855.000 turismos, lo que representa un aumento del 11% y 18% respectivamente sobre el año anterior.

MEJORA DE LOS RESULTADOS

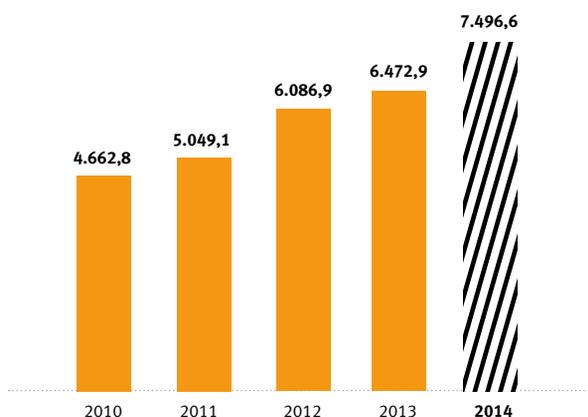
Tras cinco años consecutivos de crecimiento sostenido, los ingresos por ventas alcanzaron en 2014 los 7.496,6 millones de euros. Esta cifra, la más alta de la historia de SEAT, supone un incremento del 15,8% sobre la del año anterior. La facturación en el mercado español, 1.334,8 millones de euros, aumentó un 23,5%, mientras que las exportaciones, 6.161,8 millones de euros, lo hicieron en un 14,3%.

Los ingresos de la compañía incorporan una nueva línea de negocio derivada de la fusión realizada con su filial Gearbox del Prat, S.A. Con fecha 1 de abril y con efectos retroactivos del 1 de enero de 2014 dicha sociedad, dedicada a la fabricación y comercialización de cajas de cambio para automóviles, fue absorbida por SEAT, S.A. (ver nota 23 en las cuentas anuales). La fusión permite obtener sinergias en varios ámbitos: mejora de la rentabilidad de los vehículos al fabricar más piezas propias, mayor flexibilidad en la gestión de las plantillas e integración de los sistemas y procesos de producción.

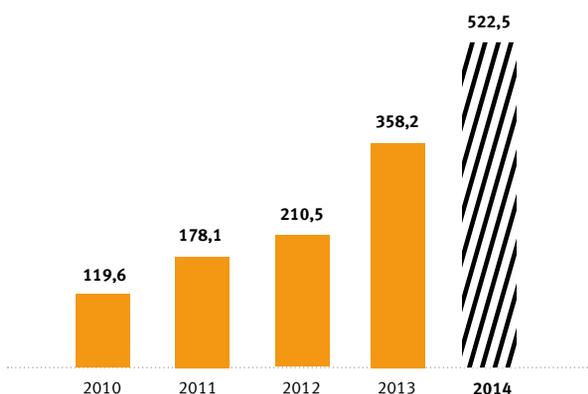
El significativo aumento de los ingresos se sustenta, principalmente, en el éxito de la familia del modelo León, que ya supone el 39,5% de las ventas a cliente final y se ha convertido en el principal pilar de la marca para conseguir uno de sus objetivos prioritarios: el aumento del margen de contribución por modelo y país. Los lanzamientos comerciales de dos nuevos integrantes de la familia León, CUPRA y X-PERIENCE, son otros dos pasos más en esa dirección. Además, el desarrollo de un SUV (Sport Utility Vehicle) y la entrada en 2016 en este segmento, uno de los de mayor crecimiento y con mejores márgenes, será otro pilar fundamental de la estrategia de futuro de la compañía, para alcanzar y garantizar de forma sostenible la rentabilidad.

El crecimiento de los ingresos y la aplicación de un riguroso programa de optimización de la estructura de los costes, especialmente en el ámbito de los materiales, de los servicios externos y de los gastos fijos, permitieron mejorar el resultado del ejercicio en un 55,8%

INGRESOS POR VENTAS (millones de euros)



CASH FLOW DE EXPLOTACIÓN (millones de euros)





respecto a 2013. Sin embargo, el incremento de los gastos de I+D y las amortizaciones (generados por las inversiones realizadas para el desarrollo de los nuevos modelos), así como el aumento de los gastos de personal (por el incremento de la plantilla asociado al mayor volumen de producción) y de los costes derivados del fortalecimiento de la red comercial, limitaron las mejoras alcanzadas y contribuyeron a que la compañía finalizara el ejercicio con una pérdidas de 65,7 millones de euros.

El esfuerzo inversor de SEAT para consolidar su futuro sigue siendo apreciable. Por segundo año consecutivo, el cash flow de explotación generado durante el ejercicio, 522,5 millones de euros, permitió mejorar la liquidez neta de la compañía y cubrir completamente los 221,9 millones de euros activados como inversión en productos, procesos, instalaciones y equipos.

El restablecimiento de la capacidad de autofinanciación y la mejora de la calidad del negocio (volúmenes, ingresos, resultado y cash flow) son los dos elementos que han reforzado la posición financiera de la compañía para seguir aplicando una estrategia enfocada a conseguir la rentabilidad sostenible. El producto, el rendimiento comercial y la eficiencia en costes siguen siendo los tres pilares fundamentales de esta estrategia.

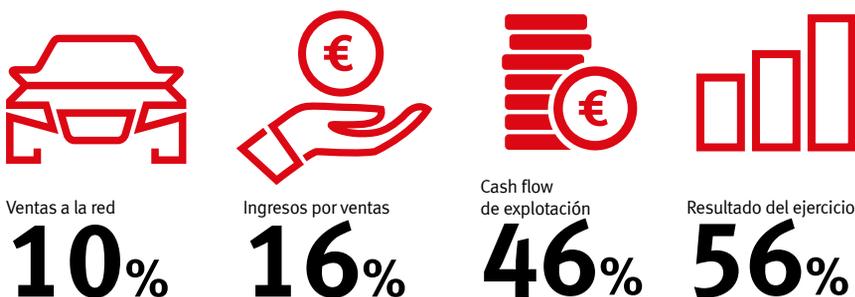
La sociedad no tiene ni ha realizado operaciones con acciones propias ni instrumentos derivados durante el ejercicio. El plazo medio ponderado de pago a proveedores por parte de la compañía fue de 36 días en 2014. No se han producido hechos posteriores al cierre del ejercicio que puedan afectar a las cuentas anuales.

LEÓN X-PERIENCE:
El placer de conducir en cualquier terreno, combinando un exclusivo diseño y la tecnología más avanzada.



CAMPAÑA INTERNA SEGURIDAD IT
Para priorizar la eficacia y el ahorro de costes en los procesos informáticos, SEAT puso en marcha la Encuesta de Seguridad de la Información en la que participaron más de 1.600 empleados con sus opiniones y sugerencias. El alto nivel de seguridad conseguido en los sistemas y procesos de la compañía permite reforzar la presencia de la marca en las redes sociales y adaptarse a un momento de cambio cultural en los hábitos de clientes y proveedores.

MEJORA DEL MODELO DE NEGOCIO (aumento sobre 2013)



CIFRAS EN

CRECIMIENTO



CIFRAS EN

CRECIMIENTO





6.1 Informe de Auditoría



INFORME DE AUDITORÍA INDEPENDIENTE DE CUENTAS ANUALES

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

Informe sobre las cuentas anuales

Hemos auditado las cuentas anuales adjuntas de SEAT, S.A., que comprenden el balance a 31 de diciembre de 2014, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha.

Responsabilidad de los administradores en relación con las cuentas anuales

Los administradores son responsables de formular las cuentas anuales adjuntas, de forma que expresen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de SEAT, S.A., de conformidad con el marco normativo de información financiera aplicable a la entidad en España, que se identifica en la nota 3 de la memoria adjunta, y del control interno que consideren necesario para permitir la preparación de cuentas anuales libres de incorrección material, debida a fraude o error.

Responsabilidad del auditor

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre las cuentas anuales adjuntas basada en nuestra auditoría. Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la auditoría de cuentas vigente en España. Dicha normativa exige que cumplamos los requerimientos de ética, así como que planifiquemos y ejecutemos la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable de que las cuentas anuales están libres de incorrecciones materiales.

Una auditoría requiere la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en las cuentas anuales. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluida la valoración de los riesgos de incorrección material en las cuentas anuales, debida a fraude o error. Al efectuar dichas valoraciones del riesgo, el auditor tiene en cuenta el control interno relevante para la formulación por parte de la entidad de las cuentas anuales, con el fin de diseñar los procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la entidad. Una auditoría también incluye la evaluación de la adecuación de las políticas contables aplicadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la dirección, así como la evaluación de la presentación de las cuentas anuales tomadas en su conjunto.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión de auditoría con salvedades.

Fundamento de la opinión con salvedades

Tal como se indica en la nota 21 de la memoria adjunta, 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 requieren las normas establecidas en el Plan General de Contabilidad y la Ley de Sociedades de Capital. Nuestra opinión de auditoría sobre las cuentas anuales correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2013 contenía una salvedad al respecto.

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

1

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



Opinión con salvedades

En nuestra opinión, excepto por los efectos del hecho descrito en el párrafo de "Fundamento de la opinión con salvedades", las cuentas anuales adjuntas expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de SEAT, S.A. a 31 de diciembre de 2014, así como de sus resultados y flujos de efectivo correspondientes al ejercicio 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.

Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

El informe de gestión adjunto del ejercicio 2014 contiene las explicaciones que los administradores consideran oportunas sobre la situación de la sociedad, 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 2014. 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

16 de febrero de 2015

6.2 Balance

A 31 de diciembre (millones de euros)

ACTIVO	Nota	2014 (*)	2013
Activo no corriente		2.949,2	3.251,7
Inmovilizado intangible	6b	571,6	639,0
Inmovilizado material	6c	1.003,0	1.128,1
Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo	6d	962,9	1.121,6
Inversiones financieras a largo plazo		1,5	1,5
Activos por impuesto diferido	18	410,2	361,5
Activo corriente		881,8	807,4
Activos no corrientes mantenidos para la venta	5n	0,0	0,0
Existencias	9	366,4	279,9
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	10	497,8	491,8
Inversiones en empresas del Grupo a corto plazo	11	16,0	34,1
Inversiones financieras a corto plazo	11	0,0	0,0
Periodificaciones a corto plazo		1,6	1,6
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		0	0,0
Total		3.831,0	4.059,1

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Nota	2014 (*)	2013
Patrimonio neto		533,4	491,5
Fondos propios	12	520,1	478,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	13,3	13,5
Pasivo no corriente		383,6	295,0
Provisiones a largo plazo	14	257,2	188,8
Deudas a largo plazo	15	97,5	84,4
Deudas con empresas del Grupo a largo plazo	15	0,0	1,3
Pasivos por impuesto diferido	18	12,4	12,4
Periodificaciones a largo plazo		16,5	8,1
Pasivo corriente		2.914,0	3.272,6
Provisiones a corto plazo	14	692,0	652,5
Deudas a corto plazo	15	72,6	67,1
Deudas con empresas del Grupo a corto plazo	15	775,3	1.310,9
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	16	1.359,0	1.209,6
Periodificaciones a corto plazo		15,1	32,5
Total		3.831,0	4.059,1

(*) Ver nota 23.

6.3

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

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

OPERACIONES CONTINUADAS	Nota	2014 (*)	2013
Importe neto de la cifra de negocios	19a	7.496,6	6.472,9
Variación de existencias de productos terminados y en curso	19b	78,2	(37,5)
Trabajos efectuados por la empresa para su activo		101,5	120,5
Aprovisionamientos	19c	(5.727,8)	(5.058,3)
Otros ingresos de explotación	19d	510,8	454,4
Gastos de personal	19e	(669,6)	(587,0)
Otros gastos de explotación	19f	(1.499,1)	(1.228,9)
Amortización del inmovilizado	6a	(361,9)	(336,5)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	13	5,5	4,8
Excesos de provisiones		16,6	69,2
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	6a	(117,5)	(90,3)
Resultado de explotación		(166,7)	(216,7)
Ingresos financieros	19g	54,2	85,5
Gastos financieros	19h	(16,4)	(18,7)
Diferencias de cambio	17	(13,7)	(1,8)
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	19i	3,8	7,3
Resultado financiero		27,9	72,3
Resultado antes de impuestos		(138,8)	(144,4)
Impuestos sobre beneficios	18	73,1	(4,3)
Resultado del ejercicio		(65,7)	(148,7)

(*) Ver nota 23.

6.4

Estado de Cambios en el Patrimonio Neto

A 31 de diciembre (millones de euros)

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS	Nota	2014	2013
A) Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias		(65,7)	(148,7)
Por valoración de instrumentos financieros		0,0	0,0
<i>Activos financieros disponibles para la venta</i>		0,0	0,0
<i>Otros ingresos/gastos</i>		0,0	0,0
Por coberturas de flujos de efectivo		0,0	0,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	0,6	1,4
Por ganancias y pérdidas actuariales y otros ajustes		0,0	0,0
Por activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta		0,0	0,0
Diferencias de conversión		0,0	0,0
Efecto impositivo		(0,2)	(0,4)
B) Total ingresos y gastos imputados directamente en patrimonio neto		0,4	1,0
Por valoración de instrumentos financieros		0,0	0,0
<i>Activos financieros disponibles para la venta</i>		0,0	0,0
<i>Otros ingresos/gastos</i>		0,0	0,0
Por coberturas de flujos de efectivo		0,0	0,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	(5,5)	(4,8)
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	1,5
C) Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias		(3,9)	(3,3)
D) Total ingresos y gastos reconocidos (A+B+C)		(69,2)	(151,0)

ESTADO TOTAL DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO	Capital escriturado	Prima emisión	Reservas	Resultados ejercicios anteriores	Resultado ejercicio	Subvenciones	Total
Saldo final del año 2012	0,1	1.008,1	0,0	(351,9)	(29,6)	15,8	642,5
Ajustes por cambios de criterio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ajustes por errores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo ajustado inicio del año 2013	0,1	1.008,1	0,0	(351,9)	(29,6)	15,8	642,5
Total ingresos y gastos reconocidos	0,0	0,0	0,0	0,0	(148,7)	(2,3)	(151,0)
Operaciones con socios o propietarios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Aumentos de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Reducciones de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Distribución de dividendos</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Variación de patrimonio neto por combinación de negocios</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Otras operaciones con socios o propietarios</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras variaciones del patrimonio neto	0,0	0,0	0,0	(29,6)	29,6	0,0	0,0
Saldo final del año 2013	0,1	1.008,1	0,0	(381,5)	(148,7)	13,5	491,5
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 2014	0,1	1.008,1	0,0	(381,5)	(148,7)	13,5	491,5
Total ingresos y gastos reconocidos	0,0	0,0	0,0	0,0	(65,7)	(3,5)	(69,2)
Operaciones con socios o propietarios	0,0	0,0	107,8	0,0	0,0	3,3	111,1
<i>Aumentos de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Reducciones de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Distribución de dividendos</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Variación de patrimonio neto por combinación de negocios (*)</i>	0,0	0,0	107,8	0,0	0,0	3,3	111,1
<i>Otras operaciones con socios o propietarios</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras variaciones del patrimonio neto	0,0	0,0	0,0	(148,7)	148,7	0,0	0,0
Saldo final del año 2014	0,1	1.008,1	107,8	(530,2)	(65,7)	13,3	533,4

(*) Ver notas 12 y 23.

6.5 Estado de Flujos de Efectivo

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

	2014	2013
A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación	522,5	358,2
Resultado del ejercicio antes de impuestos	(138,8)	(144,4)
Ajustes del resultado	544,8	400,8
<i>Amortización del inmovilizado</i>	361,9	336,5
<i>Correcciones valorativas por deterioro</i>	114,4	95,4
<i>Variación de provisiones</i>	101,7	49,0
<i>Imputación de subvenciones</i>	(7,1)	(5,7)
<i>Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado</i>	3,9	(0,2)
<i>Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros</i>	0,0	0,0
<i>Ingresos financieros</i>	(54,2)	(85,5)
<i>Gastos financieros</i>	11,3	11,5
<i>Diferencias de cambio</i>	13,7	1,8
<i>Variación de valor razonable en instrumentos financieros</i>	0,0	0,0
<i>Otros ingresos y gastos</i>	(0,8)	(2,0)
Cambios en el capital corriente	41,5	(61,1)
<i>Existencias</i>	(75,2)	38,9
<i>Deudores y otras cuentas a cobrar</i>	16,1	50,3
<i>Otros activos corrientes</i>	(0,1)	(1,4)
<i>Acreedores y otras cuentas a pagar</i>	109,7	(152,0)
<i>Otros pasivos corrientes</i>	(9,0)	3,1
<i>Otros activos y pasivos no corrientes</i>	0,0	0,0
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	75,0	162,9
<i>Pagos de intereses</i>	(8,0)	(8,5)
<i>Cobros de dividendos</i>	53,5	114,3
<i>Cobros de intereses</i>	0,7	1,2
<i>Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios</i>	28,8	55,9
<i>Otros pagos (cobros)</i>	0,0	0,0
B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión	(120,5)	(307,8)
Pagos por inversiones	(229,4)	(315,1)
<i>Empresas del Grupo y asociadas</i>	(4,8)	0,0
<i>Inmovilizado intangible</i>	(123,5)	(121,0)
<i>Inmovilizado material</i>	(100,8)	(193,6)
<i>Otros activos financieros</i>	(0,3)	(0,5)

	2014	2013
Cobros por desinversiones	108,9	7,3
<i>Empresas del Grupo y asociadas</i>	108,6	6,6
<i>Inmovilizado intangible</i>	0,0	0,0
<i>Inmovilizado material</i>	0,0	0,1
<i>Otros activos financieros</i>	0,3	0,6
<i>Activos no corrientes mantenidos para venta</i>	0,0	0,0
C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación	(388,3)	(48,7)
Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	2,2	3,0
<i>Adquisición de instrumentos de patrimonio propio</i>	0,0	0,0
<i>Enajenación de instrumentos de patrimonio propio</i>	0,0	0,0
<i>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</i>	2,2	3,0
Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	(390,5)	(51,7)
<i>Emisión</i>	0,0	0,2
<i>Deudas con entidades de crédito</i>	0,0	0,0
<i>Deudas con empresas del Grupo y asociadas</i>	0,0	0,0
<i>Otras deudas</i>	0,0	0,2
<i>Devolución y amortización de</i>	(390,5)	(51,9)
<i>Deudas con entidades de crédito</i>	0,0	0,0
<i>Deudas con empresas del Grupo y asociadas</i>	(386,9)	(47,1)
<i>Otras deudas</i>	(3,6)	(4,8)
Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	0,0	0,0
<i>Dividendos</i>	0,0	0,0
<i>Remuneración de otros instrumentos de patrimonio</i>	0,0	0,0
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	(13,7)	(1,8)
E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes (A+B+C+D)	0,0	(0,1)
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	0,0	0,1
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	0,0	0,0

6.6

Memoria

Memoria de las cuentas anuales correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2014

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 Finance Luxemburg S.A. (único accionista, con domicilio en Luxemburgo) 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.

La compañía fusionó con fecha 1 de abril de 2014 y con efectos retroactivos del 1 de enero de 2014 a la sociedad Gearbox del Prat, S.A. motivo por el que las presentes cuentas anuales del período finalizado el 31 de diciembre de 2014 incluyen en las notas de la memoria explicaciones de los saldos incorporados por dicha fusión.

Tal y como se explica en la nota 23, la sociedad procedió a la fusión por absorción de la sociedad Gearbox del Prat, S.A., propiedad 100% de SEAT, S.A. mediante disolución sin liquidación de la entidad absorbida. La operación se realizó en base al balance cerrado de 31 de diciembre de 2013, de todos los elementos patrimoniales integrantes del activo y pasivo de la sociedad absorbida y supuso el traspaso en bloque del patrimonio de ésta a la absorbente.

c) Agrupación de partidas

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

d) Elementos recogidos en varias partidas

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

e) Valoración y estimación de la incertidumbre

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

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

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

- / Vidas útiles de los elementos de inmovilizado (ver notas 5a, 5b y 6).
- / El cálculo del impuesto sobre beneficios requiere interpretaciones de la normativa fiscal aplicable. La compañía evalúa la recuperabilidad de los activos por impuestos diferidos en base a la existencia de bases imponibles futuras contra las que sea posible realizar dichos activos (ver notas 5i y 18).
- / Las provisiones se reconocen cuando es probable que una obligación presente, fruto de sucesos pasados, dé lugar a una salida de recursos y el importe de la obligación se puede estimar de forma fiable. Para cumplir con los requisitos de la norma contable se hacen necesarias estimaciones significativas. La compañía realiza estimaciones, evaluando toda la información y los hechos relevantes, de la probabilidad de ocurrencia de las contingencias así como del importe del pasivo a liquidar a futuro (ver notas 5g y 14).

4. Aplicación de resultados

El Consejo de Administración celebrado el 13 de febrero de 2015 formula y propone a la Junta General de Accionistas que las pérdidas generadas en el ejercicio 2014, 65,7 millones de euros, se apliquen a resultados negativos de ejercicios anteriores.

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

5. Normas de registro y valoración

a) Inmovilizado intangible

Los proyectos de desarrollo específicamente individualizados que presentan motivos fundados de su éxito técnico y rentabilidad económico-comercial se activan como inmovilizado intangible. Los proyectos 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 1,4% (2,3% en 2013).

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

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

b) Inmovilizado material

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

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

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

c) Arrendamientos

1. Cuando la compañía es el arrendatario

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

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

II. Cuando la compañía es el arrendador

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

d) Instrumentos financieros

I. Inversiones a largo plazo

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

II. Deudores

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

III. Inversiones a corto plazo

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

IV. Acreedores

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

e) Existencias

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

- / Materias primas: A su coste de adquisición, mediante la aplicación del método FIFO (primeras entradas, primeras salidas).
- / Productos en curso, vehículos, cajas de cambio y recambios de fabricación propia: Al coste de las materias primas, según el método antes descrito, añadiéndole el coste de la mano de obra y otros gastos directos e indirectos de fabricación incorporados en el proceso productivo.
- / Recambios adquiridos: Al coste de adquisición según factura (más los gastos de aduana, seguro y transporte), mediante la aplicación del método FIFO.

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

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

f) Subvenciones, donaciones y legados

Las subvenciones de capital se contabilizan dentro del patrimonio neto, por el importe concedido cuando tienen el carácter de no reintegrables. Dichas subvenciones se abonan a resultados en función de las amortizaciones de los activos asociados a los proyectos subvencionados. Por su parte, las subvenciones no reintegrables relacionadas con gastos

específicos se reconocen en la cuenta de pérdidas y ganancias en el mismo ejercicio en que se devengan los correspondientes gastos y las concedidas para compensar déficit de explotación en el ejercicio en que se conceden, salvo cuando se destinan a compensar déficit de explotación de ejercicios futuros, en cuyo caso se imputan en dichos ejercicios.

g) Provisiones y contingencias

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

h) Transacciones en moneda extranjera

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

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

i) Impuestos sobre beneficios

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

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

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

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

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

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

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

j) Ingresos y gastos

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

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

k) Indemnizaciones por cese

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

l) Elementos patrimoniales de naturaleza medioambiental

Los gastos derivados de las actuaciones empresariales encaminadas a la protección y mejora del medio ambiente se contabilizan como gasto del ejercicio en que se incurrir. Cuando dichos gastos supongan incorporaciones al inmovili-

zado material, cuyo fin sea la minimización del impacto medioambiental y la protección y mejora del medio ambiente, se contabilizan como mayor valor del inmovilizado.

m) Transacciones entre partes vinculadas

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

n) Activos no corrientes mantenidos para la venta

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

Se encuentra incluida en este epígrafe la participación del 100%, totalmente depreciada, de la sociedad SEAT Saint-Martin SAS. El Consejo de Administración de SEAT, S.A., celebrado el 5 de septiembre de 2014 decidió proceder a su venta a la sociedad del Grupo Villers Services Center S.A.S. con efectos del 1 de enero de 2015 (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 54,6 millones de euros (90 en 2013). Dichas correcciones están asociadas a la estimación de los volúmenes de ventas futuros de los vehículos que conforman la gama de modelos. El valor actualizado del margen de contribución de las ventas durante el ciclo de vida de los modelos ha sido calculado teniendo en cuenta una tasa de descuento anual del 6,6% en 2013 y 2014. La variación en ± 10 puntos porcentuales en las hipótesis utilizadas no tendría un efecto significativo en las presentes cuentas anuales. La totalidad de las inversiones activadas en I+D se adquieren a empresas del Grupo.

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

El valor venal de dicho inmovilizado asciende a 0,4 millones de euros (0,5 en 2013). La contrapartida de la asignación de estos derechos se ha registrado en el patrimonio neto dentro del epígrafe de "Subvenciones oficiales de capital". En el ejercicio se han adquirido 16.516 derechos de emisión (CERs) por un importe de 2.973 euros.

Durante el ejercicio se activaron en el subapartado "Anticipos e inmovilizado intangible en curso" 9,4 millones de euros (5,7 en 2013), correspondientes a derechos de utilización de utillajes y tecnología del Grupo.

El valor de los bienes totalmente amortizados y en uso asciende a 1.106,6 millones de euros (959 en 2013).

La sociedad tiene adquiridos, al cierre del ejercicio, compromisos firmes correspondientes a la compra de bienes por importe de 0,8 millones de euros (0,4 en 2013).

En 2014 y 2013 no se han recibido subvenciones destinadas a la adquisición de activos de I+D.

c) Inmovilizado material

Las vidas útiles estimadas de los bienes que forman parte del inmovilizado material son las siguientes: edificios y otras construcciones, 10 a 50 años; instalaciones técnicas y maquinaria, 4 a 18 años; y otras instalaciones, utillaje, mobiliario, y otro inmovilizado, 1,3 a 35 años.

La corrección valorativa por deterioro ascendió a 55,1 millones de euros (0,5 en 2013). Dichas correcciones están asociadas a la estimación de los volúmenes de ventas futuros de los vehículos que conforman la gama de modelos. El valor actualizado del margen de contribución de las ventas durante el ciclo de vida de los modelos ha sido calculado

teniendo en cuenta una tasa de descuento anual del 6,6% en 2013 y 2014. La variación en ± 10 puntos porcentuales en las hipótesis utilizadas no tendría un efecto significativo en las presentes cuentas anuales.

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

Al cierre del ejercicio, los bienes ajenos a la explotación se encuentran totalmente amortizados, y el valor de los bienes totalmente amortizados y en uso asciende a 3.578,7 millones de euros (3.102,3 en 2013). De ellos corresponden a construcciones 123,5 millones de euros (95,5 en 2013).

Asimismo, las inversiones adquiridas a empresas del Grupo ascienden a 10,3 millones de euros (29,7 en 2013).

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

Millones de euros	2014		2013	
	Bruto	Amortización	Bruto	Amortización
Activos adquiridos a empresas del Grupo VW	458,6	299,4	451,4	246,7
Activos utilizados por empresas del Grupo VW	48,7	31,6	48,7	30,6
Activos utilizados por proveedores no Grupo	1.334,2	1.237,9	1.333,4	1.211,2
Activos situados fuera del territorio nacional	141,2	122,8	134,7	112,2

Las bajas en los epígrafes “Activos adquiridos a empresas del Grupo VW” y “Activos utilizados por empresas del Grupo VW” derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) ascienden en ambos casos a 0,2 millones de euros, tanto en valor bruto como en amortización.

El resultado del ejercicio derivado de enajenaciones de inmovilizado asciende a 0 millones de euros (0,2 en 2013).

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 40 millones de euros (49,9 en 2013).

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 2014	Cuotas pendientes a pagar 2013
Edificio Corporativo	(02.02.05)	10	21,1	0,0	3,4	6,0
Edificio Comedores	(20.09.06)	10	2,0	0,0	0,5	0,7
Edificio T-Systems	(20.09.06)	10	3,4	0,0	0,9	1,3
Edificio SAT	(20.09.06)	10	5,2	0,0	1,4	2,0
Edificio Peguform	(08.03.07)	7	3,7	0,0	0,0	0,7
Edificio Fundación	(30.11.06)	10	5,0	0,0	1,2	1,7

Los valores actuales de las cuotas pendientes a pagar se distribuyen por vencimientos de la siguiente manera: 4,5 millones de euros en 2015 y 2,9 millones de euros en el período 2016-2019. El impacto de la actualización de dichas cuotas asciende a 0,3 millones de euros.

b) Arrendamientos operativos

La compañía también dispone de arrendamientos operativos. Los importes pagados por alquileres a otras sociedades del Grupo o terceros, excluidos los mencionados en el apartado anterior, básicamente por medios informáticos, terrenos, edificios, carretillas, contenedores, campas y almacenes ascienden a 11,3 millones de euros (11,4 en 2013). Asimismo, los percibidos, principalmente por edificios, campas y almacenes, alcanzaron los 6,2 millones (4,4 en 2013). Los importes futuros a pagar y percibir, en el caso de una eventual cancelación anticipada de los contratos, se estima que no diferirán de forma sustancial con los del presente ejercicio.

8. Instrumentos financieros

a) Relevancia en la situación financiera y los resultados

I. Balance

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

Millones de euros	Instrumentos de patrimonio		Valores de deuda		Créditos, derivados y otros	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Activos financieros a largo plazo						
Préstamos y partidas a cobrar	962,9	1.121,6	0,0	0,0	1,5	1,5
<i>Inversiones en empresas del Grupo (nota 6a)</i>	962,9	1.121,6	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Inversiones financieras (nota 6a)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	1,5
Activos financieros a corto plazo						
Préstamos y partidas a cobrar	0,0	0,0	0,0	0,0	413,0	411,5
<i>Deudores comerciales y otras cuentas (nota 10)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	397,0	377,4
<i>Inversiones en empresas del Grupo (nota 11)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	16,0	34,1
<i>Inversiones financieras (nota 11)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Millones de euros	Deudas con entidades de crédito		Obligaciones y otros valores negociables		Derivados y otros	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Pasivos financieros a largo plazo						
Débitos y partidas a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	97,5	85,7
<i>Deudas con empresas del Grupo (nota 15)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,3
<i>Deudas con terceros (nota 15)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	97,5	84,4
Pasivos financieros a corto plazo						
Débitos y partidas a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	2.177,5	2.562,2
<i>Deudas con empresas del Grupo (nota 15)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	775,3	1.310,9
<i>Deudas con terceros (nota 15)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	72,6	67,1
<i>Acreedores comerciales y otras cuentas (nota 16)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	1.329,6	1.184,2

En el ejercicio, SEAT ni tuvo ni realizó operaciones con acciones propias; tampoco en 2013.

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 -0,1 millones de euros (7,3 en 2013).

III. Otra información

SEAT tiene formalizados diversos contratos de fianzamiento mercantil en cotitularidad con otras empresas del Grupo para la emisión de avales frente a organismos de la Administración pública, por los anticipos reembolsables concedidos, y frente a terceros, por un importe límite de 315,3 millones de euros (315,3 en 2013).

b) Naturaleza y nivel de riesgo

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

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

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

I. Riesgo de mercado

Tipo de cambio

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

Precio

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

Tipo de interés

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

II. Riesgo de crédito

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

III. Riesgo de liquidez

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

9. Existencias

Millones de euros	31.12.14	31.12.13
Comerciales	54,1	68,7
Materias primas y otros aprovisionamientos	75,9	60,7
Productos en curso y semiterminados	60,6	31,7
Productos terminados	175,8	118,8
Total	366,4	279,9

El deterioro del valor de las existencias al cierre del ejercicio asciende a 126 millones de euros (115,5 en 2013) y la dotación del ejercicio a 4,5 millones de euros (12,6 en 2013).

Las altas de las existencias y el deterioro de su valor derivados de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) ascienden a 15,7 y 6 millones de euros, respectivamente. La incorporación de sus existencias comerciales, materias primas, aprovisionamientos y productos en curso se completó con un nuevo almacén de producto terminado para las cajas de cambio, piezas de recambio y componentes. La gestión de esta nueva línea de negocio también ha incidido en la cuenta de pérdidas y ganancias: aumento de la cifra de negocios (ver nota 19a) y de la variación de existencias (ver nota 19b) al comercializar las cajas de cambio, así como reducción de los costes de los aprovisionamientos (ver nota 19c) al producir directamente dicho producto.

La sociedad tiene establecido un compromiso de adquisición de los coches facturados a compañías de alquiler (ver nota 5e), por un importe de 39,5 millones de euros (40,1 en 2013).

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	31.12.14	31.12.13
Cientes por ventas y prestaciones de servicios	92,3	85,8
Cientes empresas del Grupo	296,9	280,8
Deudores varios	6,9	9,8
Personal	0,9	1,0
Activos por impuesto corriente	23,5	17,6
Otros créditos con las Administraciones Públicas	77,3	96,8
Total	497,8	491,8

El deterioro de valor de los créditos por operaciones comerciales ascendió a 2,3 millones de euros (2,0 millones en 2013).

Las altas y bajas en los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) ascienden a 14,7 y 4 millones de euros, respectivamente.

11. Inversiones a corto plazo

Millones de euros	31.12.14	31.12.13
En empresas del Grupo	16,0	34,1
<i>Créditos</i>	0,5	0,6
<i>Otros activos financieros</i>	15,5	33,5
En terceros	0,0	0,0
<i>Créditos</i>	0,0	0,0
<i>Otros activos financieros</i>	0,0	0,0
Total	16,0	34,1

Las altas en las inversiones a corto plazo derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) ascienden a 140,3 millones de euros. Este importe corresponde a saldos con empresas del Grupo e incluye dos préstamos concedidos por Gearbox del Prat, S.A., uno a la sociedad Volkswagen Group Services (VGS) por importe de 65,3 millones de euros y otro a SEAT, S.A. por importe de 75 millones de euros.

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 imposables 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 0,3% (0,2% en 2013).

12. Fondos propios

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

Con fecha 25 de febrero de 2010 el accionista único de SEAT, S.A., la sociedad alemana Volkswagen AG, procedió a la transmisión de su participación del 100% en el capital social de la compañía a la sociedad holandesa Volkswagen International Finance N.V. El 13 de mayo de 2014 la sociedad Global VW Automotive B.V. pasó a ser el accionista único de SEAT, mediante escisión parcial de VW International Finance N.V. Posteriormente, el 28 de junio de 2014 la sociedad Volkswagen Finance Luxemburg S.A. se convirtió en accionista único de SEAT, mediante la fusión por absorción transfronteriza de su filial Global VW Automotive B.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 Finance Luxemburg S.A. La prima de emisión asciende a 1.008,1 millones de euros y las reservas legales, totalmente dotadas de acuerdo con la legislación vigente, a 24.040 euros.

Las reservas derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) ascienden a 107,8 millones de euros: 106 millones provienen del ajuste de los fondos propios de la sociedad absorbida y 1,8 millones corresponden al ajuste de un ingreso a distribuir en varios ejercicios.

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	2014	2013
Saldo inicial	13,5	15,8
Altas fusión	3,3	0,0
Aumentos	0,4	1,0
Imputación al resultado	(3,9)	(3,3)
Saldo final	13,3	13,5

Las altas de subvenciones de capital no reintegrables derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) corresponden a ingresos procedentes de préstamos a interés subvencionado que fueron otorgados por la administración central para la realización de proyectos de desarrollo de nuevos productos. La parte pendiente de dichas subvenciones se distribuye por vencimientos de la siguiente forma: 0,4 millones de euros en 2015, 1,8 millones de euros en el período 2016-2019 y 0,4 millones de euros en ejercicios posteriores.

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 1,6 millones de euros (0,9 en 2013).

14. Provisiones y contingencias

Millones de euros	Saldo 01.01.14	Altas fusión 01.01.14	Dotación 2014	Aplicación 2014	Saldo 31.12.14
Operaciones comerciales	303,8	0,0	156,1	(97,2)	362,7
Prestaciones al personal	58,9	0,9	27,2	(56,4)	30,6
Actuaciones medioambientales	4,2	0,0	0,6	(0,3)	4,5
Otras provisiones	474,4	11,7	169,5	(104,2)	551,4
Total	841,3	12,6	353,4	(258,1)	949,2

Las provisiones ascienden al cierre del ejercicio a 949,2 millones de euros, 257,2 millones de euros a largo plazo (actualizados a un tipo de interés de mercado) y 692 millones de euros a corto plazo.

Las altas de provisiones derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) corresponden a prestaciones al personal (0,9 millones), riesgos de fábrica (3,6 millones), reclamaciones jurídico-laborales (3,9 millones) y riesgos generales (4,2 millones).

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

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

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

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

Las estimaciones de las provisiones se han actualizado a una tasa de descuento del 3% en 2014 (3,8% en 2013).

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

15. Deudas

Millones de euros	31.12.14	31.12.13
Con empresas del Grupo	775,3	1.312,2
Con terceros	170,1	151,5
Deudas con entidades de crédito	0,0	0,0
Acreeedores por arrendamiento financiero	7,1	10,1
Otros pasivos financieros	163,0	141,4
<i>Préstamos oficiales con intereses subvencionados</i>	104,2	81,6
<i>Fianzas y depósitos recibidos</i>	0,6	0,6
<i>Proveedores de inmovilizado</i>	58,2	59,2
Total	945,4	1.463,7

Las deudas se sitúan al cierre del ejercicio en 945,4 millones de euros, 775,3 millones de euros con empresas del Grupo (a corto plazo) y 170,1 millones de euros con terceros (97,5 a largo plazo y 72,6 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: 847,9 millones de euros en 2015, 42,9 millones de euros en el período 2016-2019 y 54,6 millones de euros en ejercicios posteriores (1.378, 42,9 y 42,8 respectivamente en 2013).

Las altas y bajas de deudas derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) ascienden a 31,6 millones de euros (5,3 con empresas del grupo y 26,3 con terceros) y 5,2 millones de euros (con empresas del Grupo), respectivamente. Del total de las altas, 21,5 millones de euros corresponden a créditos oficiales con intereses subvencionados (ver nota 13).

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 2014 a 1.800 millones de euros, de los que se había dispuesto 570 millones de euros (1.700 y 1.022 respectivamente en 2013).

16. Acreeedores comerciales y otras cuentas a pagar

Millones de euros	31.12.14	31.12.13
Proveedores	681,9	566,2
<i>Compras/prestación servicios con confirming</i>	0,0	48,4
<i>Compras/prestación servicios sin confirming</i>	681,9	517,8
Proveedores empresas del Grupo	541,3	496,3
Acreeedores varios	43,7	79,1
Personal (remuneraciones pendientes de pago)	62,7	42,6
Otras deudas con las Administraciones Públicas	29,4	25,4
Total	1.359,0	1.209,6

Las altas y bajas en los acreedores comerciales y otras cuentas a pagar derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) ascienden a 32,4 y 0,2 millones de euros, respectivamente.

De acuerdo con la actual política de pagos establecida por el Grupo Volkswagen, SEAT tomó la decisión de no renovar en 2014 el “programa de confirming” existente con parte de sus proveedores.

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

Dicha ley establece unos plazos de pago límite de 75 días para 2012 y 60 días a partir del 1 de enero de 2013. Al cierre del ejercicio, los pagos realizados dentro del plazo máximo legal ascendieron a 7.802 millones de euros (7.156 en 2013) y el plazo medio ponderado de pago a proveedores por parte de la compañía era de 36 días (37 días en 2013). 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 2014 a 31,9 millones de euros de saldo deudor (31,2 millones de euros de saldo deudor en 2013), principalmente en dólares (americanos), libras (esterlinas), francos (suizos), yenes (japoneses), coronas (checas, danesas y suecas), zlotys (polacos), rublos (rusos) y yuanes (chinos). Del total, 34,4 millones de euros corresponden a saldos acreedores con empresas del Grupo y otros proveedores, y 66,3 millones de euros a saldos deudores con empresas del Grupo y otros clientes (26,7 y 57,9 respectivamente en 2013). Los importes imputados a ingresos y gastos durante el ejercicio ascienden a 17,6 y 31,3 millones de euros respectivamente (18,4 y 20,2 en 2013).

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

Millones de euros	2014	2013
Compras	96,3	79,0
Ventas	1.565,8	1.347,0
Servicios recibidos	59,0	61,5
Servicios prestados	4,8	3,5

18. Situación fiscal

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

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

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

- / El diseño y realización de sus operaciones dentro del marco legislativo de cada país en los que opera, y con la más absoluta transparencia fiscal de las mismas.
- / Una conducta prudente en su política fiscal, manifestada a través de consultas a la Administración Tributaria ante dudas interpretativas, y el seguimiento de la doctrina administrativa y jurisprudencial.
- / La revisión constante de las operaciones y los criterios aplicados a las mismas para evitar riesgos fiscales significativos.

Durante el ejercicio 2014, SEAT, S.A. mantuvo una política fiscal siguiendo los principios anteriormente indicados, y por ello se ajustó en su actuación a los compromisos recogidos en el Código de Buenas Prácticas Tributarias, sin que se conocieran operaciones con consecuencias fiscales relevantes.

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

En el ejercicio 2014, el resultado fiscal del Grupo SEAT derivado de su declaración consolidada es un impuesto sobre sociedades a pagar de 28,3 millones de euros, tras haber compensado bases imponibles negativas de años anteriores por importe de 62,8 millones de euros y aplicado deducciones fiscales por valor de 28,3 millones de euros.

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

Millones de euros	Cuenta de pérdidas y ganancias			Patrimonio neto		
	Aumento	Disminución	Total	Aumento	Disminución	Total
Resultado contable del ejercicio	0,0	(65,7)	(65,7)	0,0	0,0	0,0
Impuesto sobre Sociedades	0,0	(73,1)	(73,1)	0,0	0,0	0,0
Diferencias permanentes	0,0	(57,4)	(57,4)	0,0	0,0	0,0
Individuales de la sociedad	0,0	(3,9)	(3,9)	0,0	0,0	0,0
De los ajustes por consolidación	0,0	(53,5)	(53,5)	0,0	0,0	0,0
Diferencias temporarias	434,1	(196,2)	237,9	0,0	0,0	0,0
Individuales de la sociedad	431,4	(191,6)	239,8	0,0	0,0	0,0
<i>Con origen en el ejercicio</i>	429,4	(0,8)	428,6	0,0	0,0	0,0
<i>Con origen en ejercicios anteriores</i>	2,0	(190,8)	(188,8)	0,0	0,0	0,0
De los ajustes por consolidación	2,7	(4,6)	(1,9)	0,0	0,0	0,0
<i>Con origen en el ejercicio</i>	0,0	(2,8)	(2,8)	0,0	0,0	0,0
<i>Con origen en ejercicios anteriores</i>	2,7	(1,8)	0,9	0,0	0,0	0,0
Base imponible (resultado fiscal)	434,1	(392,4)	41,7	0,0	0,0	0,0

El impuesto de sociedades está compuesto por ingresos de 30,3 millones de euros de impuesto corriente y 43 millones de euros de impuesto diferido.

En la liquidación del impuesto consolidado se han utilizado 62,8 millones de bases imponibles negativas de SEAT, S.A. correspondientes a ejercicios anteriores, así como 23,9 millones de deducciones fiscales.

Adicionalmente, se han incorporado ajustes del año anterior por lo que se ha devengado y contabilizado un gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias por el impuesto corriente sobre sociedades total de 0,3 millones de euros.

Como consecuencia de la tributación consolidada, el total de débitos y créditos recíprocos entre las empresas del Grupo es de 62,8 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2014, los impuestos diferidos de activo acumulados ascienden a 410,2 millones de euros, de los que 295,3 millones de euros provienen de diferencias temporarias y 114,9 millones de euros de créditos fiscales derivados de las deducciones y bases imponibles negativas pendientes de aplicación cuya realización se considera asegurada.

Por su parte, los impuestos diferidos de pasivo ascienden a 12,4 millones de euros, de los cuales 6,7 millones de euros provienen de diferencias temporarias, básicamente por la amortización fiscal de los activos adquiridos en arrendamiento financiero, y 5,7 millones de euros están relacionados con partidas del patrimonio neto.

La variación en el ejercicio de los activos y pasivos por impuestos diferidos asciende a 48,7 y 0 millones de euros respectivamente. El detalle del movimiento neto de los mismos es el siguiente:

Millones de euros	2014	2013
Saldo inicial	349,1	392,3
<i>Altas fusión (ver nota 23)</i>	3,0	0,0
<i>Impuestos diferidos imputados directamente a pérdidas y ganancias</i>	44,3	(44,3)
<i>Impuestos diferidos imputados directamente al patrimonio</i>	(0,2)	(0,4)
<i>Impuestos diferidos transferidos a pérdidas y ganancias</i>	1,6	1,5
Saldo final	397,8	349,1

En 2014 no existen rentas acogidas a la deducción por reinversión de beneficios extraordinarios. En ejercicios anteriores se realizaron deducciones que se reinvirtieron en el mismo año: 11,9 millones de euros en 2007, 2,6 en 2008, 1,5 en 2011 y 0,1 en 2012.

A 31 de diciembre de 2014, quedan pendientes de aplicación, deducciones e incentivos fiscales de SEAT, S.A. por los siguientes conceptos e importes en millones de euros:

Millones de euros	Altas fusión 01.01.14 (*)	Saldo 31.12.14	Año de vencimiento				
			2015	2016	2017	2018	Posteriores
I+D	0,0	254,0	0,0	0,0	0,0	0,0	254,0
Empresas exportadoras	0,0	13,2	0,0	0,0	0,0	1,3	11,9
Inversiones medioambientales	0,0	7,3	0,0	0,0	0,0	0,0	7,3
Formación profesional	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
Aportaciones a planes de pensiones	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3

(*) Ver nota 23.

Estas deducciones e incentivos se aplicarán de acuerdo con las liquidaciones consolidadas del Grupo, dentro del plazo legal establecido para cada una de las mismas. Asimismo, al cierre del ejercicio las bases imponibles negativas generadas en el Grupo ascienden a 201,3 millones de euros (99,9 en 2009, 14,2 en 2010 y 87,2 en 2012), no teniendo período de prescripción.

La compañía no ha actualizado los impuestos diferidos registrados al nuevo tipo general de gravamen establecido para los ejercicios 2015 y siguientes, dado que una entidad de crédito forma parte del grupo fiscal, hecho que ha supuesto que se mantenga el tipo impositivo del 30%.

La sociedad está abierta a comprobación administrativa por los tributos no prescritos en el período 2010-2014, con la excepción del impuesto sobre sociedades que se extiende para el período 2010-2013. Con fecha 2 de septiembre de 2013, la compañía recibió notificación de apertura de un proceso de inspección tributaria en relación con los tributos e impuestos del período 2009-2011. A la fecha de formulación de las presentes cuentas anuales las diligencias relacionadas con el proceso de inspección se encuentran en fase de recabar información. Asimismo, no se han puesto de manifiesto riesgos que puedan tener un impacto significativo en las presentes cuentas anuales.

19. Ingresos y gastos

a) Importe neto de la cifra de negocios

La distribución por conceptos es la siguiente:

Millones de euros	2014	2013
Vehículos	6.571,9	5.815,1
Recambios	497,8	477,8
Cajas de cambio	231,6	0,0
Otras ventas	195,3	180,0
Materiales	156,8	146,4
Subproductos y residuos	34,4	29,8
Servicios	4,1	3,8
Total	7.496,6	6.472,9

La distribución por mercados geográficos es la siguiente:

Millones de euros	2014	2013
España	1.334,8	1.080,8
Resto Unión Europea	5.361,5	4.620,2
Resto del mundo	800,3	771,9
Total	7.496,6	6.472,9

La cifra de negocios de 2014 se encuentra afectada por el aumento de los ingresos derivado de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23).

b) Variación de existencias de productos terminados y en curso

Millones de euros	2014	2013
Variación de existencias	85,8	(25,3)
Productos en curso	24,9	5,2
Productos semiterminados	(0,9)	0,3
Productos terminados	61,8	(30,8)
Deterioro de existencias	(7,6)	(12,2)
Total	78,2	(37,5)

c) Aprovisionamientos

Millones de euros	2014	2013
Consumo de mercaderías	1.037,2	1.040,8
Compras	1.015,0	1.027,9
Variación de existencias	22,2	12,9
Consumo de materias primas y otros aprovisionamientos	4.680,7	4.009,0
Compras	4.692,4	4.008,3
Variación de existencias	(11,7)	0,7
Trabajos realizados por otras empresas	13,0	8,0
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	(3,1)	0,5
Total	5.727,8	5.058,3

d) Otros ingresos de explotación

Millones de euros	2014	2013
Ingresos accesorios	479,6	446,6
Subvenciones de explotación (ver nota 13)	1,6	0,9
Actualización de provisiones	4,0	6,8
Otros ingresos	25,6	0,1
Total	510,8	454,4

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	2014	2013
Sueldos, salarios y asimilados	520,2	453,7
Cargas sociales	149,6	133,6
<i>Seguridad social</i>	144,1	125,9
<i>Otras</i>	5,5	7,7
Provisiones	(0,2)	(0,3)
Total	669,6	587,0

f) Otros gastos de explotación

Millones de euros	2014	2013
Servicios exteriores	1.361,5	1.124,8
Tributos	10,1	9,1
Pérdidas, deterioro y variación provisiones por operaciones comerciales	124,9	64,8
Derechos emisión gases efecto invernadero	0,1	0,0
Otros gastos	2,5	30,2
Total	1.499,1	1.228,9

g) Ingresos financieros

Millones de euros	2014	2013
De participaciones en instrumentos de patrimonio	53,5	84,3
<i>En empresas del Grupo</i>	53,5	84,3
<i>En terceros</i>	0,0	0,0
De valores negociables y otros instrumentos financieros	0,7	1,2
<i>De empresas del Grupo</i>	0,1	0,0
<i>De terceros</i>	0,6	1,2
Total	54,2	85,5

h) Gastos financieros

Millones de euros	2014	2013
Por deudas con empresas del Grupo	5,1	7,5
Por deudas con terceros	6,2	4,0
Por actualización de provisiones y deudas	5,1	7,2
Total	16,4	18,7

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 140,9 millones de euros y la amortización acumulada a 108,6 millones de euros (124,2 y 99,2 respectivamente en 2013).

Las altas en el valor bruto de las instalaciones destinadas a la protección el medioambiente derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) ascienden a 12 millones de euros y la amortización acumulada a 4,8 millones de euros.

En el amplio programa de inversiones realizado en 2014, se ha identificado un importe activado durante el ejercicio de 5,3 millones de euros y otro importe de 1,1 millones de euros (4,9 y 0,8 respectivamente en 2013) correspondientes a compromisos firmes para la compra de bienes de equipo, que pueden asignarse a actividades relacionadas con la protección del medioambiente.

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

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	2014	2013
Control y vigilancia de la contaminación atmosférica	0,2	0,4
Tratamiento y depuración de aguas residuales	2,5	2,3
Tratamiento y gestión de residuos industriales	5,2	5,6
Reducción del consumo energético	1,1	0,3
Mejora del impacto visual	0,3	0,2
Gestión de la comunicación	0,1	0,1
Gestión de procesos medioambientales	0,3	0,2
Gestión de vehículos fuera de uso	0,2	0,2
Varios	0,8	0,0
Total	10,7	9,3

Los gastos contabilizados durante el ejercicio por la amortización de activos de naturaleza medioambiental se sitúan en 5,2 millones de euros (4 en 2013).

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 1,5 millones de euros (1,3 en 2013).

d) Ingresos de naturaleza medioambiental

Los ingresos provenientes de la venta de subproductos y residuos para su reutilización ascendieron a 34,4 millones de euros (29,8 en 2013).

21. Operaciones con partes vinculadas

a) Empresas del Grupo

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

Millones de euros	2014	2013
Aprovisionamientos	2.133,5	1.993,6
Materiales	1.234,5	1.072,0
Recambios	183,1	171,9
Vehículos	715,9	749,7
Ventas	5.430,4	4.567,9
Servicios recibidos	578,0	474,7
Servicios prestados	394,4	340,0
Ingresos financieros devengados	0,1	0,0
Dividendos percibidos	53,5	84,3
Gastos financieros devengados	5,1	7,5

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

Millones de euros	2014	2013
Aprovisionamientos	37,0	37,0
Ventas	1.126,6	888,6
Servicios recibidos	41,9	43,8
Servicios prestados	4,1	2,7

Los aprovisionamientos 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: 30,3% en materiales (27,5% en 2013), 26,6% en recambios (27,4% en 2013), 13,9% en vehículos (9,8% en 2013) y 20% en cajas de cambio. 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.

Las transacciones realizadas con la entidad dominante del Grupo Volkswagen son: aprovisionamientos 1.215,9 millones de euros (992,5 en 2013), ventas 147,2 millones de euros (75,9 en 2013), servicios recibidos 176,6 millones de euros (104,2 en 2013), servicios prestados 219,4 millones de euros (214,3 en 2013), ingresos financieros devengados 0,1 millones de euros (0 en 2013), gastos financieros devengados 0,1 millones de euros (0,2 en 2013). Asimismo, los saldos al cierre del ejercicio con la entidad dominante del Grupo Volkswagen son: clientes y otras cuentas a cobrar 5,7 millones de euros (0,1 en 2013), y proveedores y otras cuentas a pagar 94,8 millones de euros (79,3 en 2013).

A 31 de diciembre de 2014, SEAT, S.A. (Sociedad Unipersonal) y Volkswagen Finance Luxemburg S.A., 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 2014 ascendió a 11,2 millones de euros (10,3 en 2013).

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 2014 y 2013.

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.

En el deber de evitar situaciones de conflicto con el interés de la compañía, durante el ejercicio los miembros del Consejo de Administración han cumplido con las obligaciones previstas en el artículo 228 del texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Asimismo, tanto ellos como las personas a ellos vinculadas, se han abstenido de incurrir en los supuestos de conflicto de interés previstos en el artículo 229 de dicha ley, excepto en los casos en que haya sido obtenida la correspondiente autorización.

22. Otra información

a) Plantilla

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

	2014	2013
Mano de obra directa	8.016	7.176
Mano de obra indirecta	939	959
Personal directivo, técnico, administrativo y subalterno	3.481	3.348
Miembros del Comité Ejecutivo	8	8
Total	12.444	11.491

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

	2014			2013		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Mano de obra directa	6.561	1.709	8.270	5.582	1.564	7.146
Mano de obra indirecta	867	26	893	912	30	942
Personal directivo, técnico, administrativo y subalterno	2.602	853	3.455	2.508	854	3.362
Miembros del Comité Ejecutivo	8	0	8	8	0	8
Total	10.038	2.588	12.626	9.010	2.448	11.458

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

Las plantillas básicas media y a 31 de diciembre de 2014 se encuentran afectadas por la incorporación de 1.100 empleados procedentes de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23).

b) Auditoría

Los honorarios devengados por PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. por servicios de auditoría ascendieron a 0,4 millones de euros (0,4 en 2013). Asimismo, los honorarios percibidos por otros servicios prestados por el auditor y por otras sociedades que utilizan la marca PricewaterhouseCoopers ascendieron a 0,5 y 0,3 millones de euros, respectivamente (0 y 0,3 en 2013).

23. Fusión por absorción

Los Consejos de Administración de SEAT, S.A. y Gearbox del Prat, S.A. aprobaron el proyecto de fusión por absorción, de Gearbox del Prat, S.A. como sociedad absorbida y SEAT, S.A. como sociedad absorbente, el 14 de febrero del 2014 en ambos casos.

La Junta de Accionistas acordó el 24 de febrero de 2014 aprobar el proyecto de fusión por absorción a través de la disolución sin liquidación de la sociedad absorbida, traspasándose en bloque a la sociedad absorbente la totalidad del patrimonio de la sociedad absorbida, plenamente subrogada en todos los derechos y obligaciones procedentes de la sociedad absorbida, sin ninguna reserva, excepción ni limitación.

La fusión tomó como base el Balance cerrado a 31 de diciembre de 2013 de las sociedades intervinientes. Puesto que en el momento de la fusión la Sociedad absorbente ostentaba el 100% del capital social de la sociedad absorbida, no procede realizar canje alguno de las participaciones sociales no existiendo por tanto necesidad de emisión de nuevas acciones, ya que el patrimonio de la sociedad absorbida se incorpora en el de la sociedad absorbente, teniendo como contrapartida sus activos y pasivos.

Con fecha 1 de abril de 2014, una vez cumplidos los plazos legales, la fusión quedó presentada en el Registro Mercantil de Barcelona, quien inscribió la baja registral correspondiente de la sociedad absorbida con fecha 10 de abril de 2014.

La fusión se lleva a cabo de conformidad con el Régimen Especial de Neutralidad Fiscal de las Fusiones establecido en el Capítulo VIII del título VII de la Ley 4/2004, de 5 de marzo, que aprueba el texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades.

La fusión se ha registrado considerando que se trata de una operación entre empresas del mismo grupo, ya que SEAT, S.A. disponía previamente del control de Gearbox del Prat, S.A. En consecuencia, se ha contabilizado la citada fusión de acuerdo con la Norma 21ª del Plan General de Contabilidad aprobado por el RD 1514/2007 de 16 de noviembre. De esta forma, se han contabilizado los activos adquiridos y los pasivos asumidos por su valor contable antes de la operación de fusión en las cuentas individuales.

El detalle del valor contable de los activos y pasivos de la sociedad Gearbox del Prat, S.A. a 31 de diciembre de 2013 era el siguiente:

GEARBOX DEL PRAT, S.A. Balance a 31 de diciembre (millones de euros)

ACTIVO	2013	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2013
Activo no corriente	76,9	Patrimonio neto	168,2
Inmovilizado intangible	0,1	Fondos propios	164,9
Inmovilizado material	70,1	Subvenciones, donaciones y legados recibidos	3,3
Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo	1,8	Pasivo no corriente	29,3
Inversiones financieras a largo plazo	0,1	Provisiones a largo plazo	3,6
Activos por impuesto diferido	4,8	Deudas a largo plazo	22,7
Activo corriente	170,7	Deudas con empresas del Grupo a largo plazo	0,0
Existencias	15,7	Pasivos por impuesto diferido	1,8
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	14,7	Periodificaciones a largo plazo	1,2
Inversiones en empresas del Grupo a corto plazo	140,3	Pasivo corriente	50,1
Inversiones financieras a corto plazo	0,0	Provisiones a corto plazo	8,2
Periodificaciones a corto plazo	0,0	Deudas a corto plazo	3,6
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	0,0	Deudas con empresas del Grupo a corto plazo	5,3
Total	247,6	Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	32,4
		Periodificaciones a corto plazo	0,6
		Total	247,6

En consecuencia, el balance y la cuenta de resultados a 31 de diciembre de 2013 se ven afectados en su comparabilidad por la fusión anterior.





6.7 Anexo 1. Evolución del Activo no Corriente

Coste de adquisición o de fabricación

2013

Millones de euros

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

Amortizaciones / Deterioros					Valor neto		
Saldo inicial 01.01.13	Altas	Bajas	Traspos	Deterioro	Saldo final 31.12.13	Saldo inicial 01.01.13	Saldo final 31.12.13
944,3	134,2	(0,1)	0,0	90,0	1.168,4	739,5	639,0
743,6	115,9	0,0	0,0	64,9	924,4	443,9	494,7
46,3	2,0	(0,1)	0,0	0,0	48,2	2,5	1,5
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,5
154,4	16,3	0,0	0,0	25,1	195,8	91,9	71,5
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	200,9	70,8
3.574,4	202,3	(26,0)	0,0	0,5	3.751,2	1.118,2	1.128,1
301,5	15,5	0,0	0,0	0,0	317,0	399,1	388,9
1.381,0	94,3	(14,2)	0,0	0,2	1.461,3	409,1	434,7
1.869,9	91,7	(11,2)	0,0	0,3	1.950,7	224,8	290,8
22,0	0,8	(0,6)	0,0	0,0	22,2	2,8	2,3
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	82,4	11,4
8,6	0,0	0,0	0,0	(7,3)	1,3	1.114,4	1.121,6
8,6	0,0	0,0	0,0	(7,3)	1,3	1.114,3	1.121,6
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6	1,5
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	1,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	416,3	361,5
4.527,3	336,5	(26,1)	0,0	83,2	4.920,9	3.390,0	3.251,7

Coste de adquisición o de fabricación

2014

Millones de euros

	Saldo inicial 01.01.14	Altas/Bajas fusión 01.01.14 (*)	Altas	Bajas	Trasposos	Deterioro	Saldo final 31.12.14
Inmovilizado intangible	1.807,4	2,0	124,9	(10,3)	0,2	0,0	1.924,2
Investigación y desarrollo	1.419,1	0,0	5,7	(10,0)	60,2	0,0	1.475,0
Aplicaciones informáticas	49,7	2,0	1,6	(0,2)	0,2	0,0	53,3
Derechos emisión gases efecto invernadero	0,5	0,0	0,1	(0,1)	(0,1)	0,0	0,4
Otro inmovilizado intangible	267,3	0,0	11,8	0,0	5,7	0,0	284,8
Anticipos e inmovilizado intangible en curso	70,8	0,0	105,7	0,0	(65,8)	0,0	110,7
Inmovilizado material	4.879,3	412,7	91,9	(153,0)	(0,2)	0,0	5.230,7
Terrenos y construcciones	705,9	44,6	2,0	(0,1)	0,0	0,0	752,4
Instalaciones técnicas y maquinaria	1.896,0	301,3	34,2	(90,8)	10,7	0,0	2.151,4
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	2.241,5	63,3	50,8	(58,1)	0,9	0,0	2.298,4
Otro inmovilizado material	24,5	3,1	1,3	(4,0)	0,0	0,0	24,9
Anticipos e inmovilizado material en curso	11,4	0,4	3,6	0,0	(11,8)	0,0	3,6
Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo	1.122,9	(58,9)	4,9	(104,6)	(1,0)	0,0	963,3
Instrumentos patrimonio en sociedades Grupo	1.122,9	(58,9)	4,9	(104,6)	(1,0)	0,0	963,3
Créditos a empresas del Grupo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros activos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones financieras a largo plazo	1,5	0,1	0,2	(0,2)	(0,1)	0,0	1,5
Instrumentos patrimonio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Créditos a terceros	1,0	0,1	0,2	(0,2)	(0,1)	0,0	1,0
Otros activos financieros	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
Activos por impuesto diferido	361,5	4,8	43,9	0,0	0,0	0,0	410,2
Total	8.172,6	360,7	265,8	(268,1)	(1,1)	0,0	8.529,9

(*) Ver nota 23.

Amortizaciones / Deterioros						Valor neto		
Saldo inicial 01.01.14	Altas/Bajas fusión 01.01.14 (*)	Altas	Bajas	Trasposos	Deterioro	Saldo final 31.12.14	Saldo inicial 01.01.14	Saldo final 31.12.14
1.168,4	1,9	129,9	(2,4)	0,2	54,6	1.352,6	639,0	571,6
924,4	0,0	109,9	(2,2)	0,0	41,8	1.073,9	494,7	401,1
48,2	1,9	1,2	(0,2)	0,2	0,0	51,3	1,5	2,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,4
195,8	0,0	18,8	0,0	0,0	12,8	227,4	71,5	57,4
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	70,8	110,7
3.751,2	342,6	232,0	(153,0)	(0,2)	55,1	4.227,7	1.128,1	1.003,0
317,0	28,6	16,1	(0,1)	0,0	2,9	364,5	388,9	387,9
1.461,3	256,6	122,0	(90,8)	0,0	20,6	1.769,7	434,7	381,7
1.950,7	54,5	92,8	(58,1)	(0,2)	31,6	2.071,3	290,8	227,1
22,2	2,9	1,1	(4,0)	0,0	0,0	22,2	2,3	2,7
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,4	3,6
1,3	0,0	0,0	0,0	(1,0)	0,1	0,4	1.121,6	962,9
1,3	0,0	0,0	0,0	(1,0)	0,1	0,4	1.121,6	962,9
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	1,5
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	361,5	410,2
4.920,9	344,5	361,9	(155,4)	(1,0)	109,8	5.580,7	3.251,7	2.949,2

6.8 Anexo 2. Sociedades Participadas

2013 Millones de euros	Población	Participación	
		Directa	Indirecta
Producción			
Gearbox del Prat, S.A. (*)	Prat de LL. (Barcelona)	100	
SEAT Sport, S.A. (*)	Martorell (Barcelona)	100	
Volkswagen Navarra, S.A. (*)	Arazuri (Navarra)	100	
Volkswagen Argentina, S.A. (**)	Buenos Aires (Argentina)	100	
Distribución y comercialización SEAT			
SEAT Center Arrábida Automovéis, LDA	Setúbal (Portugal)	2	98
SEAT Deutschland GmbH	Mörfelden-Walldorf (Alemania)	100	
SEAT Deutschland Niederlassung GmbH	Frankfurt (Alemania)		100
SEAT Motor España, S.A. (*) (***)	Barcelona		100
SEAT Saint-Martin SAS	París (Francia)	100	
Distribución y comercialización VW/Audi/Skoda			
Volkswagen-Audi España, S.A. (*)	Prat de LL. (Barcelona)	100	
Volkswagen Group Retail Spain, S.L. (*)	Prat de LL. (Barcelona)		100
Astur Wagen, S.A. (*)	Gijón (Asturias)		100
Audi Retail Barcelona, S.A. (*)	Barcelona		100
Volkswagen Madrid, S.A. (*)	Madrid		100
Volkswagen Barcelona, S.A. (*)	Barcelona		100
Leioa Wagen, S.A.	Leioa (Vizcaya)		100
Levante Wagen, S.A. (*)	Valencia		100
Málaga Wagen, S.A. (*)	Málaga		100
Sevilla Wagen, S.A. (*)	Sevilla		100
Valladolid Wagen, S.A. (*)	Valladolid		100
Audi Retail Madrid, S.A. (*)	Madrid		100
Servicios			
Centro Técnico de SEAT, S.A. (*)	Martorell (Barcelona)	96	
Volkswagen Finance, S.A. (*)	Alcobendas (Madrid)	100	
Volkswagen Renting, S.A. (*)	Alcobendas (Madrid)		100
Volkswagen Insurance Services Correduría de Seguros, S.L. (*)	Prat de LL. (Barcelona)		100
SEAT Portugal, Unipessoal, LDA	Lisboa (Portugal)	100	
Volkswagen Compañía Financiera, S.A.	Buenos Aires (Argentina)		100
Volkswagen S.A. De Ahorro Para Fines Determinados	Buenos Aires (Argentina)		100

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

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

(***) SEAT Motor España, S.A. dispone de un crédito participativo por importe de 2,6 millones de euros.

Valor bruto 31.12.13	Corrección valorativa 31.12.13	Valor en libros 31.12.13	Patrimonio neto 31.12.13	Resultado ejercicio 2013	Dividendo recibido 2013
58,9	0,0	58,9	168,2	17,7	
0,1	0,0	0,1	0,6	0,0	
654,4	0,0	654,4	662,4	50,2	39,8
104,6	0,0	104,6	193,5	25,2	
0,0	0,0	0,0	0,4	(0,2)	
51,1	0,0	51,1	52,3	8,5	
			0,2	0,0	
			(2,5)	(3,9)	
1,0	(1,0)	0,0	0,3	0,3	
16,0	0,0	16,0	115,6	15,5	44,5
			27,5	(1,3)	
			2,1	0,1	
			0,7	(0,5)	
			2,4	(0,1)	
			0,6	(0,6)	
			2,8	(0,5)	
			4,5	0,7	
			0,9	(0,3)	
			5,2	(0,6)	
			1,4	0,3	
			1,4	0,2	
99,6	0,0	99,6	131,1	(0,3)	
136,6	0,0	136,6	394,2	33,4	
			14,8	4,7	
			2,4	2,0	
0,6	(0,3)	0,3	0,2	0,0	
			6,9	1,3	
			29,3	24,3	

2014

Millones de euros

	Población	Participación	
		Directa	Indirecta
Producción (**)			
SEAT Sport, S.A. (*)	Martorell (Barcelona)	100	
Volkswagen Navarra, S.A. (*)	Arazuri (Navarra)	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
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)	100	
Volkswagen Finance, S.A. (*)	Alcobendas (Madrid)	100	
Volkswagen Renting, S.A. (*)	Alcobendas (Madrid)		100
Volkswagen Insurance Services Correduría de Seguros, S.L. (*)	Prat de LL. (Barcelona)		100
SEAT Portugal, Unipessoal, LDA	Lisboa (Portugal)	100	

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

(**) En 2014, SEAT, S.A. procedió a la fusión por absorción de la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23 de la Memoria).

(***). Con fecha 27 de octubre de 2014, se procedió a la venta de la sociedad Volkswagen Argentina, S.A. y sus filiales Volkswagen Compañía Financiera, S.A. y Volkswagen S.A. De Ahorro Para Fines Determinados a la sociedad Volkswagen AG.

(****) En 2014, SEAT, S.A. se convirtió en accionista único del Centro Técnico de SEAT, S.A. al adquirir, por 4,9 millones de euros, el 3,77% de las acciones en poder de la sociedad Audi AG.

(*****) 2014 no incluye la sociedad SEAT Saint-Martin SAS, ya que se ha reclasificado al epígrafe "Activos no corrientes mantenidos para la venta" (ver nota 5n de la Memoria).

Valor bruto 31.12.14	Corrección valorativa 31.12.14	Valor en libros 31.12.14	Patrimonio neto 31.12.14	Resultado ejercicio 2014	Dividendo recibido 2014
0,1	0,0	0,1	1,0	0,4	
654,4	0,0	654,4	668,2	52,9	45,2
0,0	0,0	0,0	0,3	(0,1)	
51,1	0,0	51,1	60,0	7,7	
			0,3	0,0	
			0,2	(0,1)	
16,0	0,0	16,0	124,9	17,6	8,3
			28,4	(1,6)	
			2,1	0,0	
			0,7	0,0	
			2,6	0,2	
			0,6	0,0	
			3,7	0,9	
			5,0	1,2	
			0,9	0,0	
			5,4	0,2	
			1,7	0,6	
			2,0	0,6	
104,5	0,0	104,5	137,5	6,4	
136,6	0,0	136,6	437,9	43,7	
			23,8	9,0	
			3,3	2,9	
0,6	(0,4)	0,2	0,2	0,0	

SEAT, S.A. en Cifras (2010/2014)

	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas					
Ventas a cliente final (unidades)	339.501	350.009	321.002	355.004	390.505
Ventas vehículos nuevos a la red (unidades)	339.315	358.970	415.083	447.327	489.896
Ventas vehículos usados (unidades)	6.838	8.062	10.633	12.677	12.264
Producción					
Producción planta Martorell (unidades)	335.057	353.420	377.343	390.048	442.677
Producción marca SEAT en plantas del Grupo (unidades)	10.050	19.129	50.802	67.250	64.998
Plantilla					
Plantilla básica a 31.12	10.354	11.394	11.465	11.458	12.626
Martorell (Incluye Centro de Recambios)	9.101	10.129	10.257	10.233	10.298
SEAT Barcelona	1.220	1.223	1.164	1.180	1.188
SEAT Componentes	0	0	0	0	1.097
Otros centros	33	42	44	45	43
Plantilla en jubilación parcial a 31.12	372	5	134	133	145
Aprendices con contrato laboral a 31.12	0	0	111	166	168
Cifras financieras					
Ventas (millones de euros)	4.662,8	5.049,1	6.086,9	6.472,9	7.496,6
Mercado interior	1.595,1	1.261,4	1.006,4	1.080,8	1.334,8
Vehículos	1.114,7	787,3	578,4	646,5	806,1
Recambios	338,4	319,2	292,2	281,8	289,9
Cajas de cambio	0,0	0,0	0,0	0,0	71,5
Otras ventas	142,0	154,9	135,8	152,5	167,3
Mercado exterior	3.067,7	3.787,7	5.080,5	5.392,1	6.161,8
Vehículos	2.851,4	3.575,2	4.869,7	5.168,6	5.765,8
Recambios	188,4	184,1	182,5	196,0	207,9
Cajas de cambio	0,0	0,0	0,0	0,0	160,1
Otras ventas	27,9	28,4	28,3	27,5	28,0
Fondos propios (millones de euros)	717,8	656,3	626,7	478,0	520,1
Resultado antes de impuestos (millones de euros)	(269,7)	(154,2)	(79,4)	(144,4)	(138,8)
Resultado después de impuestos (millones de euros)	(103,9)	(61,5)	(29,6)	(148,7)	(65,7)
Amortizaciones (millones de euros)	307,7	301,2	268,9	336,5	361,9
Inversiones (millones de euros)	383,7	417,1	554,0	337,1	221,9

Consumos y emisiones

Consumos (mveg) l/100 km - emisiones CO₂ (g/km)

Modelo (*) (**)	Potencia		Cambio		Consumo (l/100 km)			Emisiones CO ₂ Media (g/km)
	KW	CV	Man.	Aut.	Urbano	Extraurbano	Media	
Mii								
1.0 MPI 12V	44 / 55	60 / 75	•		5,6 / 5,9	3,9 / 4,0	4,5 / 4,7	105 / 108
1.0 MPI 12V SQ100	44 / 55	60 / 75		•	5,3 / 5,5	3,9 / 4,0	4,4 / 4,5	103 / 105
1.0 MPI 12V SQ100 Ecomotive	44	60		•	4,6	3,7	4,0	93
1.0 MPI 12V SQ100 Start&Stop	55	75		•	4,6	3,8	4,1	95
1.0 MPI 12V Start&Stop Ecomotive	44	60	•		5,0	3,6	4,1	95
1.0 MPI 12V Start&Stop	55	75	•		5,1	3,7	4,2	98
1.0 MPI 12V Ecofuel (***)	50	68	•		5,5 - 3,6	3,8 - 2,5	4,4 - 2,9	79
Ibiza/SC/ST								
1.2 MPI 12V	44 / 51	60 / 70	•		7,1	4,4	5,4	125
1.4 MPI 16V	63	85	•		8,0	4,7	5,9	139
1.6 MPI	77	105	•		8,4	5,0	6,3	149
1.6 MPI Automatic	77	105		•	7,7 / 7,8	4,8	5,8 / 6,0	139 / 142
1.2 TSI	63 / 77	85 / 105	•		6,5	4,4	5,1	119
1.2 TSI Start&Stop	63 / 77	85 / 105	•		5,9	4,3	4,9	113
1.2 TSI DSG	77	105		•	6,8	4,2	5,2	120
1.4 TSI ACT Start&Stop FR	103	140	•		5,9	4,0	4,7	109
1.4 TSI DSG FR	110	150		•	7,5	5,1	5,9	139
1.4 TSI DSG CUPRA	132	180		•	7,5	5,1	5,9	139
1.2 TDI CR	55	75	•		4,6 / 4,8	3,3 / 3,4	3,8 / 3,9	99 / 102
1.2 TDI CR Start&Stop Ecomotive	55	75	•		4,1 / 4,2	3,0 / 3,1	3,4 / 3,5	88 / 92
1.6 TDI CR	66 / 77	90 / 105	•		5,1 / 5,4	3,6	4,2 / 4,3	109 / 112
1.6 TDI CR DSG	66	90		•	5,2	3,7	4,3	112
2.0 TDI CR	105	143	•		5,9 / 6,0	3,9 / 4,0	4,6 / 4,7	119 / 123
Toledo								
1.2 Mpi	55	75	•		8,1	4,6	5,9	137
1.6 Mpi	77	105	•		8,9	4,9	6,4	152
1.6 Mpi Automatic	77	105		•	10,2	6,0	7,5	180
1.2 TSI	63 / 77	85 / 105	•		6,5 / 6,9	4,4 / 4,6	5,1 / 5,4	119 / 125
1.2 TSI Start&Stop Ecomotive	63	85	•		5,9	4,3	4,9	114
1.2 TSI Start&Stop	77	105	•		6,3 / 6,4	4,2 / 4,3	5,0 / 5,1	116 / 118
1.4 TSI DSG	90	122		•	7,4	4,8	5,8	134
1.6 TDI CR	66 / 77	90 / 105	•		5,6 / 6,0	3,7	4,4 / 4,6	114 / 120
1.6 TDI CR DSG	66	90		•	5,6	3,9	4,5	118
1.6 TDI CR Start&Stop	77	105	•		4,8 / 4,9	3,4 / 3,5	3,9 / 4,0	104 / 106
1.6 TDI CR Start&Stop Ecomotive	77	105	•		4,5	3,4	3,8	99
Altea/XL/Freetrack								
1.2 TSI Ecomotive	77	105	•		6,9	5,1	5,7	132
1.4 TSI	92	125	•		8,2 / 8,4	5,5 / 5,7	6,5 / 6,7	152 / 155
1.6 BiFuel (****)	75 / 72	102 / 98	•		10,0 / 13,1	6,1 / 7,8	7,5 / 9,8	174 / 159
2.0 TSI DSG (Front/4Drive)	155	210		•	10,4 / 11,0	6,6 / 7,0	8,0 / 8,4	186 / 197
1.6 TDI CR	66	90	•		5,9	4,2	4,8	126
1.6 TDI CR DSG	77	105		•	5,8	4,4	4,9	129
1.6 TDI CR Start&Stop	77	105	•		5,2	4,1	4,5	119
1.6 TDI CR Start&Stop Ecomotive	77	105	•		5,1	3,7	4,2	111
2.0 TDI CR 16V (Front/4Drive)	103	140	•		6,2 / 7,4	4,2 / 5,1	4,9 / 5,9	129 / 155

Modelo (*) (**)	Potencia		Cambio		Consumo (l/100 km)			Emisiones CO ₂ Media (g/km)
	KW	CV	Man.	Aut.	Urbano	Extraurbano	Media	
León/SC/ST								
1.4 TGI Start&Stop	81	110	•		6,9 / 7,0	4,4 / 4,5	5,3 / 5,4	124 / 126
1.4 TGI Start&Stop (CNG Mode) (***)	81	110	•		6,8m ³ / 6,9m ³	4,4m ³ / 4,5m ³	5,3m ³ / 5,4m ³	94 / 96
1.2 TSI	63 / 81	86 / 110	•		6,5	4,4	5,2	119
1.2 TSI Start&Stop	77	105	•		5,9	4,3	4,9	114
1.2 TSI DSG Start&Stop	77	105		•	5,6 / 5,8	4,4 / 4,5	4,8 / 5,0	112 / 115
1.2 TSI Start&Stop	81	110	•		6,1	4,2	4,9	114
1.2 TSI DSG Start&Stop	81	110		•	5,9	4,3	4,9	112
1.4 TSI Start&Stop	90 / 103	122 / 140	•		6,4 / 6,7	4,3 / 4,6	5,2 / 5,3	119 / 123
1.4 TSI ACT Start&Stop	110	150	•		5,8	4,2	4,7	109
1.4 TSI ACT DSG	110	150		•	5,7 / 5,8	4,1 / 4,2	4,6 / 4,7	108 / 110
1.8 TSI Start&Stop	132	180	•		7,5	4,9	5,9	137
1.8 TSI DSG Start&Stop	132	180		•	7,1	4,8	5,7	132
1.8 TSI DSG Start&Stop 4Drive	132	180		•	8,0	5,6	6,5	150
2.0 TSI Start&Stop	195 / 206	265 / 280	•		8,7 / 8,8	5,5 / 5,6	6,6 / 6,7	154 / 157
2.0 TSI DSG Start&Stop	195 / 206	265 / 280		•	8,2 / 8,4	5,4 / 5,7	6,4 / 6,6	149 / 154
1.6 TDI CR	66 / 77	90 / 105	•		5,2	3,5	4,1	108
1.6 TDI CR Start&Stop	77 / 81	105 / 110	•		4,5 / 4,6	3,3 / 3,4	3,8	99
1.6 TDI CR DSG Start&Stop	77	105		•	4,6	3,5	3,9	102
1.6 TDI CR Start&Stop Ecomotive	81	110	•		3,8 / 3,9	3,0 / 3,1	3,2 / 3,3	85 / 87
1.6 TDI CR Start&Stop 4Drive	81	110	•		5,5	4,0 / 4,2	4,5 / 4,7	119 / 122
2.0 TDI CR	110	150	•		5,4	4,0	4,4	116
2.0 TDI CR Start&Stop	110	150	•		5,0	3,6	4,1	106
2.0 TDI CR Start&Stop 4Drive	110	150	•		5,8 / 5,9	4,2 / 4,4	4,8 / 4,9	124 / 129
2.0 TDI CR DSG Start&Stop	110	150		•	5,2 / 5,4	4,0 / 4,1	4,4 / 4,5	117 / 119
2.0 TDI CR Start&Stop	135	184	•		5,0 / 5,4	3,7 / 3,9	4,2 / 4,3	109 / 112
2.0 TDI CR DSG Start&Stop	135	184		•	5,5 / 5,7	4,0 / 4,1	4,5 / 4,7	119 / 122
2.0 TDI CR DSG Start&Stop 4Drive	135	184		•	5,6	4,5	4,9	129
Alhambra (*****)								
1.4 TSI Start&Stop	110	150	•		9,2	6,1	7,2	167
1.4 TSI DSG	110	150		•	9,4	6,6	7,6	178
2.0 TSI DSG	147	200		•	11,5	6,6	8,4	196
2.0 TDI CR Start&Stop	85 / 100	115 / 136	•		6,8	4,8	5,5	143
2.0 TDI CR DSG Start&Stop	100 / 103	136 / 140		•	6,9	5,0	5,7	149
2.0 TDI CR Start&Stop Ecomotive	103	140	•		6,8	4,8	5,5	143
2.0 TDI CR 4WD Start&Stop	103	140	•		7,4	5,2	6,0	158
2.0 TDI CR Start&Stop	130	177	•		7,3	5,0	5,8	152
2.0 TDI CR DSG Start&Stop	130	177		•	6,7	5,4	5,9	154

(*) Motores comercializados en la Unión Europea durante el ejercicio 2014. No incluye modelos cesados.

(**) Donde hay diferentes modelos con diferentes valores, el dato mostrado se refiere al mínimo y máximo de éstos.

(***) Consumo (m³/100km - kg/100km)

(*****) Potencia, Consumo y CO₂: Gasolina 95 / GLP

(*****) Valores CO₂ del modelo 5 asientos.



SEAT CRÉDITOS

La presente publicación recoge el informe de gestión, el informe de auditoría y las cuentas anuales de SEAT, S.A. (balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo, memoria y anexos 1 y 2) correspondientes al ejercicio 2014, 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 13 de febrero de 2015.

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



Descargar
Informe
Anual 2014





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