



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Entrada de SEAT S. A. en el mercado noruego

Autor/es

Ignacio Mata Perales

Director/es

Natalia María Dejo Oricain

Facultad de Economía y Empresa, Campus Paraninfo

2016

Índice

Resumen.....	4
1. SEAT S. A.....	5
1.1 SEAT S. A. Introducción histórica	5
1.1.1 La fábrica de Martorell y otros centros productivos SEAT	7
1.2 Tamaño, facturación y presencia internacional.....	8
1.3 Proceso de producción	10
1.3.1 Sistema N + 4 de SEAT.....	11
1.4 Importancia dentro del Grupo Volkswagen	12
2. SEAT en Europa.....	19
2.1 Portfolio SEAT, productos diseñados especialmente para el cliente Europeo.....	19
2.2 Principales motivos no haber estado en Noruega	22
3. Noruega.....	22
3.1 Situación macroeconómica del país y principales sectores productivos.	26
3.2 Análisis de la Industria Automotriz noruega (Anexo).....	28
3.2.1 ¿Dónde encajan los modelos SEAT?.....	43
3.3 Viabilidad financiera del proyecto	45
3.5 Marco Normativo General.....	48
4. Business Case SEAT (Informe preceptivo a la entrada de la marca en un país)	49
4.1 Entrada en el mercado. Barreras de entrada. Soluciones aportadas	49
4.2 El coche eléctrico	52
4.2.1 El coche eléctrico. Cronología.....	52
4.2.2 Legislación noruega. Incentivos y medidas de apoyo indirectas.....	55
4.2.3 Mercado noruego	56
4.3 Oferta de producto. ¿Qué modelos se van a ofrecer?	61
4.4 Posicionamiento de Marketing.....	61
4.5. Posicionamiento en precio	66
4.6 Red. ¿Dónde vender? ¿Qué puntos estratégicos son más interesantes para la marca?	67

5. Conclusiones	69
Referencias bibliográficas.....	70
Anexos.....	75
I: Cifras de ventas de marcas del Grupo Volkswagen	75
II: Mercados internacionales de Grupo Volkswagen.....	77
III Portfolio de SEAT	78
IV: Tabla de gases efecto invernadero de 2010 (cambia el 31% por 32%).....	80
V: Cifras de Ventas Noruega (Segmentos)	81
VI: Puntuación de Noruega en las principales dimensiones del índice DESI (Digital Economy & Society Index)	82
VII: Regimen fiscal noruego aplicable a los vehículos a motor.....	85
VIII: Número de matriculaciones en Noruega por tipos de motorización (Gasolina, Diesel, Gas, Eléctrico, Híbrido). Periodo 1995-2016.....	87
IX: Ventas Coche eléctrico hasta Julio de 2016	88

Resumen

SEAT es una compañía perteneciente al Grupo Volkswagen que exporta el 80% de su producción. De origen español, esta compañía se integró definitivamente en el Consorcio Alemán en 1990 lo que supuso un paso muy importante para potenciar no sólo su cartera de productos, sino también su capacidad para llegar a otros mercados internacionales diferentes del doméstico.

En 2016 la marca ha decidido exportar sus automóviles al Reino de Noruega, país que no se encuentra entre los Estados Miembro de la Unión Europea pero que sí está vinculado a ella a través de acuerdos internacionales. De esta forma, las empresas noruegas se igualan en derechos y obligaciones a las del resto de países de la U.E en cuanto a relaciones comerciales se refiere.

Aunque SEAT ya está presente en más de 70 mercados internacionales, la compañía debe comprobar siempre la viabilidad financiera del proyecto, así como la idoneidad de su socio importador en el país. Son requisitos primordiales para decidir cuál es el mejor método de entrada en el mercado. Añadido a esto, decir que existen especificidades del propio país que también deben ser tenidas en cuenta si se quiere conseguir una posición asentada en los próximos años.

Estudiar mercados en alza como el del vehículo eléctrico no sólo sirve para conocer el estatus actual de un producto sustitutivo, sino también para analizar las posibilidades que ofrece a la compañía un nicho de mercado como el que se ha generado en Noruega durante los últimos años.

Asumiendo que Noruega es el último de los mercados de la región de Escandinavia en los que SEAT no estaba presente todavía, el reto de dar a conocer la marca representa una posible barrera de entrada al mercado. Un enfoque desde la perspectiva del Marketing, puede aportar soluciones que deben pasar por la comunicación y por definir de forma óptima los puntos de venta que SEAT va a tener en el país.

1. SEAT S. A.

1.1 SEAT S. A. Introducción histórica

El 9 de Mayo de 1950 nace la Sociedad Española de Automóviles de Turismo S. A, hecho que se enmarca dentro de un contexto de cambios en el país.

Grupo Volkswagen ve en SEAT un posible socio para crecer dentro de la industria del automóvil en Europa. Por ello, en el año 1982 se firman los primeros acuerdos de cooperación industrial y comercial con el grupo Alemán.

El acuerdo anterior tendrá repercusiones para la compañía años más tarde que se concretarán en la adquisición del 51 % de las acciones de SEAT por parte de Volkswagen en 1986. Este porcentaje aumentará posteriormente hasta el 75% a finales del mismo año, abriéndose para la compañía un período de expansión que le permitirá exportar modelos a mercados exteriores tan importantes como el holandés.

Como culminación al proceso de absorción iniciado en 1986, el grupo Alemán adquiere el 99,99 % de las acciones de SEAT en 1990 lo que conlleva además la sustitución de Sociedad Española de Automóviles de Turismo S.A por el nombre SEAT S. A.

A partir de ese momento la compañía ha experimentado una serie de cambios que han supuesto la creación de nuevas divisiones (mejora y ampliación de sus instalaciones), lanzamiento de nuevos modelos o entrada en nuevos mercados. Esta es una breve cronología de los hechos que han acontecido desde la total incorporación a Volkswagen hasta la actualidad:

- 1991 nace el Toledo, el primer modelo de SEAT desarrollado dentro del Grupo Volkswagen.
- En 1993 acontece otro hecho que va a suponer un salto de calidad para la marca, se inaugura la fábrica de Martorell donde comenzará la fabricación del nuevo Ibiza. El modelo Córdoba es presentado ese mismo año también.
- En 1999 SEAT cambia su identidad corporativa y presenta el nuevo León.
- En 2001 tiene lugar el lanzamiento del León Cupra¹ R, desarrollado por la división SEAT Sport².
- En 2002 tiene lugar un proceso de reorganización del Grupo, SEAT se integra dentro del grupo de marcas de Audi (junto a la propia Audi y Lamborghini) lo que supone un cambio dentro de la estructura de Grupo Volkswagen.

¹ El acabado Cupra es el más alto en calidad y precio de la gama de modelos SEAT. Incluye motores de potencia de alrededor de 290 CV

² División de la compañía encarga del diseño de prototipos y componentes para la competición. (Intranet SEAT)

- El salón de Frankfurt es testigo en 2003 de la presentación del SEAT Altea. Es el primer modelo nacido en el seno del Grupo de Marcas Audi. En otro Salón, en este caso en el de Ginebra, tiene lugar la presentación del Ibiza Cupra mientras que el de Barcelona acoge la exhibición del León Cupra R (anteriormente citado) de 225 CV³ de potencia. Se trata del modelo de serie más potente y rápido de la historia de SEAT jamás lanzado al mercado.
- En 2007 se inauguran las siguientes instalaciones:
 - **SEAT Service.** Va a pasar a concentrar todo el negocio postventa de la marca.
 - **Centro de Prototipos de Desarrollo** (16 de Julio). Donde se va a llevar a cabo el desarrollo de las fases virtual y física de los prototipos.
 - **SEAT Design Center** (30 de Diciembre).

El primer prototipo del modelo Altea “Freetrack” es presentado en el Salón del Automóvil de Ginebra como primer “todo camino”⁴ de SEAT.

- En 2008 es inaugurada una nueva conexión ferroviaria que permite el envío de 80.000 vehículos al año desde Martorell hasta el puerto de Barcelona.
- En 2009 es presentado el proyecto “León Twin Drive Ecomotive” el primer prototipo de un vehículo híbrido.
- En 2010 SEAT participa y lidera el proyecto “Cenit Verde” para desarrollar tecnologías y componentes para automóviles híbridos y eléctricos en España. Además, se pone en marcha la primera fase del proyecto “SEAT al Sol”, la mayor instalación fotovoltaica sobre cubiertas de España y una de las mayores de Europa. SEAT, cierra 2010 recuperando 31 años después, el liderazgo de ventas en España.
- En Octubre de 2011 se presenta el SEAT Mii, un utilitario urbano perteneciente al Segmento A del mercado al que vuelve gracias a este modelo. En Noviembre es presentado el SEAT Altea XL Electric Ecomotive⁵, el primer vehículo eléctrico totalmente español. Segundo año consecutivo como líder de ventas en España.
- En 2012 son enviados los primeros modelos SEAT a China, donde la marca inaugura 8 concesionarios ese mismo año.
- En 2013. Se celebra el 20^º aniversario de la inauguración de la fábrica de Martorell. En Noviembre se inaugura SEAT al Sol (la mayor planta fotovoltaica de la industria del automóvil en el mundo). El año se cierra con una cifra de facturación record de 6.472 millones de euros, la más alta en la historia de la marca.
- Un nuevo modelo es anunciado por la marca como futura incorporación al portfolio de SEAT en 2014, se trata de todoterreno urbano compacto que en 2016 sería presentado como SEAT Ateca (encuadrado dentro del segmento A-SUV del mercado).

La compañía dispone de diversos centros productivos que comparte con otras marcas del grupo, distribuidos por el continente Europeo, donde desarrolla y construye sus modelos. Su localización, volumen de producción y función serán detalladas a continuación.

³ Caballo de Vapor. Unidad de potencia usada por el Sistema Internacional. Se trata de la potencia necesaria para levantar verticalmente un peso de 75 kilogramos a 1 metro de altura en 1 segundo.

⁴ “Todo camino”. Aceptación española de SUV (Sport Utility Vehicle).

⁵ Bajo en consumo de combustibles y emisiones (SEAT.es)

1.1.1 La fábrica de Martorell y otros centros productivos SEAT

- Martorell

Inició su andadura en 1993, alcanzando un número total de vehículos producidos de 442.677 unidades en 2014 y una plantilla de alrededor de 10.298 empleados.

La fábrica de SEAT en Martorell es un complejo industrial de tres millones de metros cuadrados (el equivalente a 400 campos de fútbol) que se construyó en 34 meses. La inversión requerida fue de casi 1.500 millones de euros. Fue concebida para la implementación del sistema de producción “Just in Time”⁶, dado que posee un circuito logístico con dos líneas de ferrocarril internas. Una la usa para recibir suministros y la otra para transportar vehículos acabados.

Es la única factoría del país donde se desarrollan todas las fases del producto, desde el diseño hasta la comercialización a nivel internacional.

Los vehículos producidos por esta fábrica son: La familia IBIZA completa (que comprende los modelos Sport Cupé, Cinco Puertas y Sport Tourer), la familia LEON (comprende los mismos modelos que Ibiza) y el Audi Q3. En 2015 se alcanzó la cifra de 477.077 unidades producidas entre los modelos de SEAT y Audi.

Otros centros ubicados en la provincia de Barcelona se encargan de suministrar a la factoría de Martorell elementos tales como piezas estampadas de carrocería (manufacturadas en Barcelona) y cajas de cambios. Estas cajas son también producidas en Barcelona en la planta SEAT Componentes superando la cifra de 600.000 unidades en 2014.

En cuanto al apartado de Investigación + Desarrollo, SEAT S. A se nutre del trabajo realizado en su Centro Técnico ubicado en Martorell realizando tareas tales como:

- Diseño
- Desarrollo (carrocería, motor, chasis, interiores)
- Prototipos
- Pruebas de vehículos
- Proyectos
- Gestión de producto

En la siguiente tabla se detallan los aspectos más importantes de los otros puntos de producción de la marca SEAT, así como los modelos producidos en sus instalaciones y el número de unidades de los mismos.

⁶ Just in time. Sistema que consiste básicamente en eliminar a través de actividades de optimización gastos innecesarios que no son perceptibles por la empresa (Y. Monden)

Fábrica	Localización	Inicio de actividad	Volumen Producción en 2014	modelos SEAT producidos	Capacidad producción total / año	Modelos SEAT producidos	Nº de empleados	Otros datos
 Martorell	España	1993	442.677	308.600	500.000	Ibiza SC, Ibiza SP, Ibiza ST, León SC, León SP, León ST (Audi Q3)	10.298	Única fábrica del sector automovilístico español donde se desarrollan las 4 fases de desarrollo de un vehículo: Diseño, producción, ensamblaje y comercialización
 Palmela	Portugal	1996	102.158	22.612	110.000	Alhambra	3.419	La fábrica también produce los modelos Volkswagen Scirocco y Sharan. Se realizan todas las fases de la cadena de valor automovilística (placha, carrocería, pintura, ensamblaje)
 Bratislava	Eslovaquia	2011	426.313	24.516	440.000	Mii	9.900	También son producidos exclusivamente los modelos Volkswagen Touareg y Audi Q7
 Mladá Boleslav	República Checa	2012	541.753	16.541	550.000	Toledo	21.299	Alberga el cuartel general de Skoda y produce también los modelos Fabia, Rapid, Rapid Spaceback y Octavia

Fuentes: SEAT S. A, Grupo Volkswagen

1.2 Tamaño, facturación y presencia internacional

Según el informe anual del año 2015, los ingresos por ventas de la marca fueron de 8.332.1 millones de euros y se vendieron un total de 400.037 vehículos (477.077 producidos). Además, su plantilla creció en el mismo año hasta alcanzar los 12.753 empleados.

SEAT exportó más del 80 % de sus vehículos a 75 países y en 2015 alcanzó un volumen de negocio de 8 millones €. 1.529 concesionarios a nivel global, 1.749 salas de exposición y 2.861 talleres de reparación autorizados completan las cifras a nivel global de la marca.

En cuanto a España se refiere, las ventas alcanzaron los 77.200 vehículos, es decir, un 14,3 % más que en 2014.

Aunque la marca concentra gran parte de su presencia en el continente europeo (más concretamente en España y Alemania -mercados en los que vendió el 19 y 22 por ciento de su producción de 2015 respectivamente-), la marca va ganando peso internacional cada año (México, Turquía, Argelia).

En lo que respecta al modelo Altea, éste registró el menor porcentaje de ventas del portfolio de SEAT durante el año pasado. 2015 fue el año en el que finalizó la producción de este coche tras ser lanzado en 2004 (pertenece al segmento de monovolúmenes urbanos).

Los modelos SEAT abarcan desde el segmento A00 (minicars- SEAT Mii, Peugeot 108, Citroën C1, Fiat Panda 500, VW Up!) hasta el B (Monovolúmenes-Alhambra, Ford S-Max, VW Sharan). Posteriormente, se analizará cada modelo acorde a sus características técnicas y los segmentos donde se ubican dentro del mercado automovilístico.

1.3 Proceso de producción

Al igual que otras empresas del sector, SEAT implementó el sistema “Just in Time” (JIT) para optimizar su proceso de fabricación. Este proceso fue creado y desarrollado por la empresa Totoya Motor Corporation para paliar los efectos de la crisis del petróleo de 1973. Además, otras empresas japonesas se vieron obligadas a adoptar dicho sistema en el mismo contexto histórico.

Se trata básicamente de eliminar a través de actividades de optimización gastos innecesarios que no son perceptibles por la empresa. Por tanto, y aplicando este principio al montaje de automóviles, significa que los subconjuntos anteriores han de llegar a la cadena de montaje en el momento en que se necesitan y en las cantidades necesarias (Yasuhiro Monden, 1996).

Pero este esquema puede ser aplicado en una empresa de automoción que sigue el sistema de planificación central (de empuje o “push system”), en el que se determinan los programas de producción y luego se transmiten al resto de departamentos involucrados. Por ello Toyota planteó su operativa de forma inversa, es decir, los trabajadores de una determinada etapa acudirán a la fase productiva anterior para retirar todo aquello que necesiten en los volúmenes y en el momento adecuado. Este sistema se denomina sistema de atracción (“pull system”).

A través de su sistema de logística interna, la compañía SEAT se encarga de eliminar existencias innecesarias, disminuyendo el número de almacenes en sus instalaciones para utilizar sus recursos de la forma más adecuada posible.

Por otro lado, SEAT es el único constructor de automóviles en España que desarrolla las cuatro fases del proyecto de fabricación de un vehículo en la misma planta. Más concretamente, en la planta de Martorell, se desarrollan las siguientes tareas:

- 1) Diseño. SEAT realiza por sí misma o en colaboración con otros proveedores el diseño de prototipos utilizados más adelante durante la producción. También se desarrollan actividades de investigación y desarrollo en el Centro Técnico de la fábrica que servirán de base para futuros proyectos.
- 2) Desarrollo.
- 3) Producción y ensamblaje. Hay distintas líneas de montaje en función del modelo que se produzca; y en cada una de ellas pueden desarrollarse hasta tres turnos diarios de acuerdo a las necesidades de demanda que haya que cubrir.
- 4) Comercialización del producto. El Departamento de Ventas y Exportaciones ubicado en el Edificio Corporativo se encarga comercializar en el exterior los productos de la marca a través de sus regiones comerciales (equipos que

gestionan los mercados en los que está presente SEAT, los cuales, son agrupados en función de su proximidad geográfica o carácter estratégico tanto dentro de Europa, como fuera del continente).

1.3.1 Sistema N + 4 de SEAT

Como norma general, SEAT se rige por este sistema que involucra a diferentes actores dentro de la planificación de la producción (Departamento de Ventas, Planificación de Ventas, Producción, mercados). Existe un flujo de información entre los clientes y la empresa que es preciso canalizar para generar un sistema eficiente que pueda dar cabida a todos los pedidos recibidos del exterior. Dicho sistema es conocido como “N +4” dado que para planificar la producción del siguiente mes y medio es necesario 4 etapas de una semana de duración cada una.

Este programa se compone de las siguientes etapas:

- 1) En la primera semana el Departamento Comercial recibe el “input”⁷ (pronóstico de ventas) procedente de los mercados en los que la compañía está presente. Esta información puede llegar a través de una NSC⁸ (National Sales Company) o un importador privado dependiendo de su estructura empresarial dado que ellos son los que más en contacto están con los clientes (Pre-sales meeting).
- 2) Más adelante, en la segunda semana, se reunirán los departamentos de Ventas, Planificación de Ventas y Vicepresidencia Comercial para acordar qué volúmenes son necesarios para cubrir la demanda recogida en los informes enviados desde los mercados. Esta reunión desembocará en una solicitud de producción que deberá ser examinada por el Departamento de Producción (Monthly commercial meeting).
- 3) En la tercera semana el Comité sobre Aprobación del Programa de Producción (Production Program Agreement) da su conformidad o no a la solicitud generada en la reunión de la semana anterior.
- 4) Durante la última semana, el Consejo de Administración de la compañía aprobará el Programa de Producción que fijará el volumen total de vehículos. Con esta información el Departamento de Ventas distribuirá por país y modelo el total de unidades que han sido aprobadas. Estas cantidades deben estar en consonancia con la planificación anual contenida en el Stock Balance⁹.

⁷ Input. Se refiere a todas los informes provenientes de importadores o concesionarios ubicados en los mercados donde SEAT está presente, sobre el estado actual del mercado local.

⁸ National Sales Company. Empresa filial establecida en un mercado internacional determinado perteneciente enteramente a SEAT o Grupo VW.

⁹ Stock Balance. Documento donde se recogen de forma mensual y por modelo las ventas, producción y órdenes de cada mercado.

En paralelo a este proceso, el Departamento de Planificación de Ventas se va a encargar de establecer un orden de prioridad de producción sobre el volumen total mediante una codificación específica:

- El número 0 hace referencia a: Cliente privado
- El número 1 hace referencia a: Flotas¹⁰
- El número 2 hace referencia a: Dealer (Concesionario)
- El número 3 hace referencia a: Importer (Importador)

Este orden de prioridad está condicionado principalmente por la importancia que se concede a las flotas debido a su elevado volumen de ventas (entregadas directamente a empresas) y por las restricciones provenientes del Departamento de Producción (falta de motores, tipos de llanta específicos –Proveedores que pueden tener dificultades para cumplir plazos- , paquetes que no son posibles de conformar- Full Led, Climatronic, Digital Audio Sound, etc.-).

1.4 Importancia dentro del Grupo Volkswagen

Aparte de SEAT, Grupo Volkswagen está conformado por otras marcas que le permiten posicionarse en gran parte de los segmentos del mercado a causa de su variada línea de productos. De esta forma se puede acceder a un mayor número de personas y adaptarse tanto a sus necesidades como a su poder adquisitivo (se ofrecen desde vehículos más económicos-Skoda-, hasta otros clasificados como de alta gama -Lamborghini-).

A continuación, se van a enumerar el resto de marcas conforman que conforman el grupo y dónde se posicionan dentro de la industria automovilística atendiendo a los rasgos característicos de cada una de ellas:



Volkswagen Passenger Cars (1937)

Se puede empezar a hablar de “Volkswagen” (o coche del pueblo) a partir de 1904 como un nuevo concepto en la industria de la época: el automóvil ya no es un producto de lujo, sino un producto para el mercado de masas. Observando el sistema de producción en cadena de la empresa Ford en Estados Unidos (el cual originó el nacimiento del mercado automovilístico en el país a través de su vehículo “Model-T”¹¹), una oportunidad de generar un mercado Europeo se presentó.

¹⁰ Flotas. Canal de ventas diferente del privado caracterizado principalmente por sus elevados volúmenes. Es utilizado para proveer a empresas o administraciones públicas.

¹¹ Model T. automóvil producido por Henry Ford en su compañía, Ford Motor Company, desde 1908 hasta 1927

Pero no sería hasta el Régimen Nazi de Adolf Hitler (1933) cuando se decidió crear un plan de fomento de la industria del automóvil, para competir con las factorías inglesas y francesas. De este modo se sacó a concurso entre los empresarios del sector la concesión de la fabricación del primer modelo Volkswagen. Dicho modelo fue el “escarabajo¹²” diseñado por Ferdinand Porsche al cual el Partido Nazi facilitó toda la infraestructura necesaria para su construcción.

En la actualidad (2015), Volkswagen Passenger Cars ha sufrido un retroceso en sus ventas totales del 4,8% (5,8 millones de unidades vendidas) respecto al año anterior debido al descenso que se produjo en los mercados brasileño, chino y ruso, siendo el modelo Golf el líder de ventas dentro de la división (1.095.553). En cuanto a la producción total, ésta alcanzó los 5,9 millones de automóviles un 4,2% inferior a la del año anterior.

Destacar que de Grupo Volkswagen dependen decisiones estratégicas que tienen gran influencia en empresas pertenecientes al consorcio como SEAT. Determinar quién va a ser el proveedor de determinados componentes, motores (los cuales son similares para modelos fabricados por distintas compañías), así como qué tipo de plataforma¹³ va a tener cada vehículo.



Volkswagen Commercial Vehicles

Aparece en 1995, sin embargo, su historia se remonta a 1950 con la producción del modelo “Transporter”¹⁴ en la factoría de Wolfsburg. La demanda de este tipo de vehículos dedicados al transporte “multifuncional” crece y más adelante, en 1956, se construye una planta al Norte de Hanover para seguir ampliando la línea del Transporter. Actualmente, la división de vehículos comerciales está orientada a la exportación de sus productos con plantas en 5 países de Europa Y Sudamérica.

2015 supuso un aumento en la producción de la división de Volkswagen dedicada a vehículos comerciales pasando de 396.077 (2014) a 410.219.



Audi (1965)

El 16 de Julio de 1909 el empresario automovilístico August Horch fundó August Horch Automobilwerke en Alemania. Un tiempo después renombró a la compañía mediante la traducción latina de su propio nombre, convirtiéndose en Audi Automobilwerke.

En 1932, Audi se fusionó con Horch, DKW y Wanderer para formar Auto Union AG (los cuatro anillos de Audi simbolizan las 4 marcas).

Auto Union GmbH se estableció en Ingolstadt el 3 de Septiembre de 1949, como consecuencia de una serie de cambios mientras la Segunda Guerra Mundial finalizaba.

¹² Escarabajo. Modelo Volkswagen “Beetle”, conocido como escarabajo (Ehow)

¹³ Plataforma. base de la carrocería e incluye los puntos de fijación para la suspensión trasera y delantera, para la caja de la dirección y para soportes del motor

¹⁴ Transporter. Vehículo fabricado por Grupo VW que combinaba transporte de carga y pasajeros, y cuya fabricación se remonta a 1950.

Grupo Volkswagen adquirió la mayoría de las acciones de Audi (Auto Union GmbH) en Diciembre de 1964, pasando a ser una filial al 100% en 1966. El cuartel general de Audi se halla actualmente en Ingolstadt, Alemania.

En 2015, Audi vendió 1,8 millones de unidades (un aumento de 5,9% respecto al año anterior). Además, más de medio millón de modelos fueron vendidos en la China a través de la empresa local a la que está asociada la marca Alemana (Joint Venture). El modelo más vendido fue el A3 con un total de 370.144 unidades. Lamborghini también experimentó un ascenso de sus ventas con un total de 3.433 (2.521 en 2014).

En cuanto a la producción, un total de 1,8 millones de unidades fueron producidas en 2015 (un 1,5 % de aumento respecto a 2014), mientras que Lamborghini produjo un total de 3.707 automóviles.



Skoda (1990)

Esta empresa fue fundada en República Checa con el sobrenombre de “Slavia” en 1895 por Vaclav Laurin (mecánico) y Vaclav Klement (librero). Inicialmente fabricaban sólo bicicletas y ya en 1899 comenzaron a producir motocicletas. A comienzos del siglo XX, la empresa entró en el sector de la automoción con su modelo Voiturette y durante la I Guerra Mundial proveyó al ejército con vehículos motorizados. Debido a las circunstancias económicas que atravesaba el país, se optó por la fusión con la empresa Pizen originando el nacimiento de Skoda.

Su cuartel Su cuartel general está en Mladá Boleslav (República Checa) y su producción (desarrollada en 7 países diferentes) alcanzó en 2015 la cifra de 1,05 millones de unidades. Modelos como Fabia y Octavia Family experimentaron una fuerte demanda durante ese periodo.

En ese mismo año Skoda vendió 1,1 millones de vehículos en todo el mundo con China como su mercado más importante (el mercado de Asia-Pacífico supuso un 29 % de sus ventas), además de experimentar un fuerte crecimiento respecto a 2014 en países como España (+23,5 %), República Checa (+21,1 %) o Italia (+16,8 %).



Bentley (1998).

La empresa nace en 1919 gracias a H.M. Bentley, W.O. Bentley y H.M.J. Ward. En Octubre de ese año, surge su modelo “3 litros” impulsado por un motor de 65 caballos, fabricado en un taller de Baker Street (Londres). Roll Royce compró la compañía en 1931 y posteriormente la vendió a la empresa Vickers en 1980 cuando Roll-Royce fue a la quiebra. La empresa fue adquirida finalmente por Grupo Volkswagen en 1998 y en la compra fueron incluidos diseños de vehículos, modelos de matrículas, instalaciones productivas y oficinas pero no el nombre de roll Royce o su logotipo.

Las entregas a clientes de 2015 sumaron un total de 10.100 unidades excediendo por tercer año consecutivo las 10.000, con el mercado estadounidense como el más importante para la marca (un cuarto de sus entregas tienen ese destino). Los mercados de Europa Occidental (+8,6 %) y Japón (+15,4 %) mejoraron durante el año también. Destacar que en 2015 Bentley lanzó el renovado Continental GT con un diseño y equipamiento mejorado, así como el inicio de la producción del nuevo modelo Bentayga. Su producción, por el contrario, descendió un 1.3 % respecto a 2014 y sólo alcanzó las 10.888 unidades.



Bugatti (1998)

Automobiles Ettore Bugatti fue una compañía francesa dedicada a la fabricación de coches de gran cilindrada fundada en la ciudad alemana de Molsheim por Ettore Bugatti. Los modelos Bugatti fueron conocidos por su diseño deportivo y victorias en carreras de velocidad. La muerte de Ettore Bugatti (1947) y la falta de un heredero que siguiera con su legado supusieron el hundimiento de la compañía y sólo 8.000 unidades pudieron ser fabricadas. Se consiguió lanzar un modelo en la década de los 50, antes de ser comprada debido al interés que despertó su división dedicada a la fabricación de piezas de avión. En 1990 un empresario italiano relanzó la marca como constructor de automóviles deportivos.

En 1995, bajo propiedad italiana, la empresa dejó de fabricar automóviles. Actualmente el nombre de la compañía pertenece a Grupo Volkswagen que la adquirió por un total de 50 millones de dólares en 1998.



Lamborghini (1998)

Con su cuartel general situado en Sant'Agata Bolognese (Italia), Lamborghini fue fundada por el empresario Ferruccio Lamborghini en 1963 con el objetivo de crear un vehículo deportivo capaz de competir con marcas como Ferrari.

Más adelante Ferruccio Lamborghini vendió la compañía a Georges-Henri Rossetti y René Leimer en 1974. Tras ir a la quiebra en 1978 y ser vendida a diversos inversores a lo largo del tiempo como la Corporación Chrysler (1987) y más adelante a los grupos inversores "Mycom Setdco" y "V'Power" (1994), Lamborghini cambió de propietario por última vez.

En 1998, Mycom Setdco and V'Power vendieron la empresa a Grupo Volkswagen para que éste, más adelante, la situara bajo el control de Audi. Esto supuso la introducción de nuevos productos y modelos dentro de la cartera de Lamborghini.

En 2005, su número de ventas subió de 2.521 a 3.433 coches siendo los modelos de la línea "Huracán" los más populares entre sus clientes. Su producción ese mismo año alcanzó las 3.707 unidades.



Scania (2008).

Fundada en 1891 y con su cuartel general ubicado en Södertälje (Suecia), esta empresa se ha especializado en la fabricación de camiones y autobuses. Pasó a formar parte de Grupo Volkswagen en 2008. Produce motores, camiones pesados y autobuses en 17 factorías repartidas en 14 países diferentes.

La empresa produjo más de 79 mil vehículos comerciales en 2015 (incluyendo 7000 mil autobuses). Y generó unos ingresos por un valor de alrededor de 10,5 mil millones de euros.



Porsche (2012).

Ferdinand Porsche fundó la compañía llamada "Dr. Ing. h. c. F. Porsche GmbH" en 1931 en Stuttgart. Inicialmente no construía vehículos y solo ofrecía asesoramiento sobre procesos de fabricación automotriz. Le fue encargado por el Gobierno Alemán de 1933 el primer vehículo ("coche del pueblo" –Volkswagen-) cuyo nombre "escarabajo" muy popular entre el público y cuyos componentes sirvieron para el desarrollo del posterior Porsche 64.

Pasó a formar parte de Grupo Volkswagen en 2012. Actualmente mantiene puntos de producción en Stuttgart-Zuffenhausen así como en Leipzig y produce coches en la planta que Volkswagen tiene Osnabrück.

Porsche vendió más de 219.000 vehículos en 2015 lo que supone un 17 % más que en 2014. El Macan, el Cayenne y el modelo 911 fueron los más populares entre los clientes. Sus mercados más importantes son China, Estados Unidos y Alemania.

En cuanto su producción la marca aumentó un 15,5 % en 2015 hasta los 234 mil vehículos fabricados.



Ducati (2012)

Fundada por los hermanos Ducati en Italia en 1926 como empresa dedicada a la producción de condensadores de radio. Tras una rápida expansión, la cartera de productos de la empresa aumentó pasando a incluir componentes para radio y máquinas de afeitar eléctricas.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Ducati se convierte en un constructor independiente de motocicletas rompiendo una serie de records con motores cada vez más potentes tanto en carretera, como en los circuitos de velocidad.

Audi compra Ducati en el año 2012 por un total de 860 millones de euros más la deuda que la compañía acumulaba hasta ese momento incorporándola, por consiguiente, a Grupo Volkswagen.

En 2015 la producción de Ducati superó las 55 mil unidades (45.339 en 2014) En cuanto a sus modelos más vendidos destaca la Ducati Scrambler con más de 16.000 unidades vendidas, seguida de la nueva Multistrada con alrededor de 8.000 unidades y la nueva Monster 821, con 6.500 unidades.



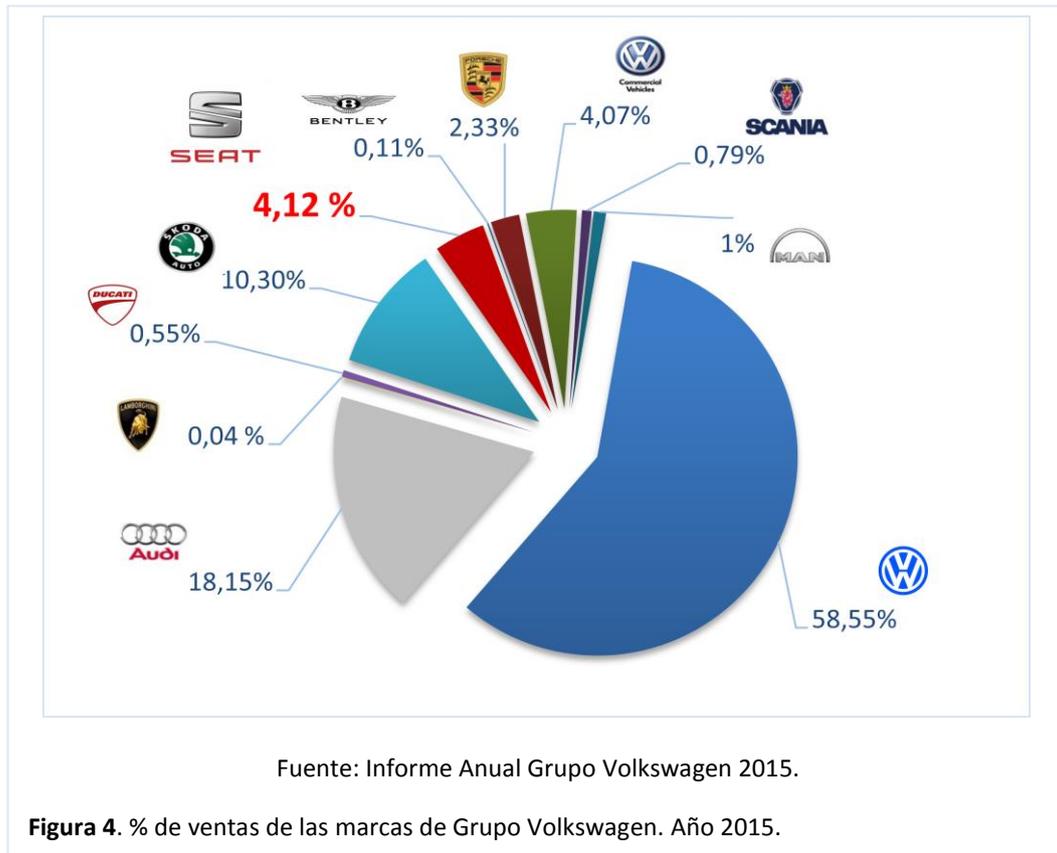
Man (2012).

Esta compañía celebró en 2015 un siglo en el sector de los vehículos comerciales, aunque su historia se remonta 250 años en el pasado con tres eventos importantes: la creación de la fundición de St. Antony en Oberhausen en 1758, la creación de Sandersche Maschinenfabrik en 1840 y la fundación de Eisengießerei y Maschinenfabrik Klett & Comp en Nuremberg en 1841. En 1878, la empresa siderúrgica St. Antony se fusionó con otras dos fundiciones de la cuenca del río Ruhr para formar "Gutehoffnungshütte" (GHH), mientras las otras dos compañías sur-alemanas predecesoras se fusionaron para formar Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG en 1898 (ese fue el origen de la marca MAN). Rudolf Diesel desarrolló el primer motor diésel en esta factoría de Augsburgo desde 1893 hasta 1897. Esto sirvió como base para el desarrollo de posteriores generaciones de vehículos comerciales MAN. En 1921 MAN y GHH se fusionaron para formar la compañía que actualmente forma parte de Grupo Volkswagen desde 2011.

La situación en 2015 ha sido difícil para la marca dado que la demanda en Rusia y Sudamérica ha bajado respecto la ya baja demanda del año pasado. Los pedidos descendieron un 11,7 % hasta las 108 mil unidades. MAN entregó 102 mil vehículos comerciales, un 14,7 % menos que el año anterior, de los cuales 10 mil eran autobuses.

En 2015 MAN produjo un total de más de ciento un mil vehículos, de los cuales diez mil fueron autobuses. Los pedidos recibidos por su división de "Power Engineering" descendieron a los 3,4 mil millones. Sumado a la difícil situación en la industria de transporte de mercancías, hay que añadir el desarrollo económico de los mercados emergentes y países en desarrollo, y el bajo precio del petróleo. Factores todos ellos que han frenado al sector.

En cuanto a al porcentaje de unidades vendidas de sus modelos dentro del grupo, SEAT alcanzó un total del 4,12 % de las ventas totales del grupo, lo que se traduce en 8.572 millones de €.



En su conjunto, Grupo Volkswagen concentró sus ventas en el bloque conformado por Europa/Otros mercados con 4.5 millones de vehículos (45,19 % del total), después le siguió el mercado Asia-Pacífico con 4 millones (40,01 %), Norteamérica con 941 millones (9,40 %) y por último Sudamérica con poco más de medio millón de unidades vendidas (5,39 %).

Si se analizan los mismos mercados pero desde el punto de vista de los ingresos por ventas, las posiciones cambian igualándose Norteamérica y Asia-Pacífico con un 16% sobre el total de los ingresos obtenidos por el consorcio (213.292 millones de euros) a lo largo del periodo de 2015.

Esto indica que pese a que el mercado asiático es cuatro veces superior al americano, éste último es receptor de bienes de un mayor valor añadido que el otro (Skoda, cuyos modelos son más económicos, vende gran parte de su producción en China-268.116 unidades en 2105- mientras que son las marcas de alta gama del Grupo-Porsche, Bentley, Lamborghini- las que más van dirigidas a los consumidores norteamericanos).

El resto de datos se encuentran disponibles en el Anexo número I al final de este trabajo.

2. SEAT en Europa

2.1 Portfolio SEAT, productos diseñados especialmente para el cliente Europeo.

Antes de presentar el portfolio de SEAT es necesario destacar que hay diferentes clasificaciones en las que se pueden organizar los vehículos que componen el parque automovilístico de un país en función del órgano, asociación o institución que la hace y los factores que tiene en cuenta para ello.

Un ejemplo sería la realizada por la Comisión Europea a través de su Directiva 2001/116/CE de 20 de diciembre de 2001, en la que el criterio principal usado sería el de “*masa máxima*” (concretamente “*máxima en carga técnicamente admisible*”¹ tal y como explica el punto 2.8 del anexo I de la propia Directiva). De forma resumida, esta clasificación agruparía el parque automovilístico de la siguiente forma:

- 1 **Categoría M:** Vehículos de motor con al menos cuatro ruedas diseñados y fabricados para el transporte de pasajeros. Englobando 3 subcategorías como **M₁** (Vehículos de ocho plazas como máximo, excluida la del conductor), **M₂** (Vehículos con más de ocho plazas -excluida la del conductor- cuya masa máxima no supere las 5 toneladas) y **M₃** (Vehículos con más de ocho plazas -excluida la del conductor- cuya masa máxima supere las 5 toneladas).
- 2 **Categoría N:** Vehículos de motor con al menos cuatro ruedas diseñados y fabricados para el transporte de mercancías. Englobando también 3 subcategorías como **N₁** (Vehículos cuya masa máxima no supere las 3,5 toneladas), **N₂** (Vehículos cuya masa máxima sea superior a 3,5 toneladas e inferior a 12 toneladas) y **N₃** (Vehículos cuya masa máxima supere las 12 toneladas).
- 3 **Categoría O:** Remolques (incluidos los semirremolques). Agrupados en este caso en 4 subcategorías: **O₁** (Remolques con una masa máxima que no supere las 0,75 toneladas), **O₂** (Remolques cuya masa máxima sea superior a 0,75 toneladas e inferior a 3,5 toneladas), **O₃** (Remolques cuya masa máxima sea superior a 3,5 toneladas e inferior a 10 toneladas) y **O₄** (Remolques cuya masa máxima supere las 10 toneladas).
- 4 **Categoría G.** Vehículos Todo Terreno.
- 5 **Vehículos especiales.** La Directiva aclara esto sobre este tipo de vehículos: “*Por «vehículo especial» se entenderá todo vehículo de categoría M, N u O destinado al transporte de pasajeros o mercancías y a desempeñar una función especial para la que precisa disposiciones especiales de la carrocería o del equipo*”.

La segunda fase de clasificación que recoge esta Directiva en el apartado C de su Anexo II, relativo a “*definición de tipo de carrocería*”, toma a esta última como criterio de diferenciación para complementar la información sobre las categorías anteriormente expuestas (M₁, M₂, M₃...); Además, la propia Directiva remite a la Norma ISO 3833:1977 sobre Vehículos de Carretera para definir el contenido de algunas de las categorías en esta segunda fase:

Vehículos de turismo (M₁): AA Berlina, AB con portón trasero, AC Familiar, AD Cupé, AE Descapotable, AF Multiuso.

- 6 Vehículos de motor de categoría M₂ o M₃:** Engloba a autobuses y autocares (diferenciando es sus subcategorías entre número de pisos, articulados o no, etc.).
- 7 Vehículos de la categoría N:** Relativa a camiones, furgonetas, vehículo tren de semirremolques, vehículo tren remolque (tren de carretera).
- 8 Vehículos de categoría O:** Remolques y semirremolques.
- 9 Vehículos especiales:** Autocaravanas, vehículos blindados, ambulancias, coches fúnebres, caravanas, grúas móviles, otros vehículos especiales (todos ellos explicados en la sección A del Anexo II de la Directiva).

Más adelante la propia Directiva explica cómo deben designarse los vehículos pertenecientes a cada categoría a partir de sus especificaciones técnicas, además de enumerar los requisitos que debe presentar cada vehículo para ser homologado atendiendo a la normativa Europea.

En el caso de SEAT y otras marcas de Grupo VW, sus modelos están contruidos sobre las mismas plataformas (es la base de la carrocería e incluye los puntos de fijación para la suspensión trasera y delantera, para la caja de la dirección y para soportes del motor). Estas plataformas se diferencian principalmente en longitud y en precio, generando los siguientes segmentos (de más barato a más caro): **A000** (<3,5 m.), **A00** (<3,5-3,9), **A0** (3,8-4,3), **A** (4,2-4,6), **B** (4,5-4,9), **C** (4,8-5,2), **D** (5,1-5,5), **E** (>5,5 m.).

Si se atiende al tipo de carrocería, la clasificación resultaría de la siguiente manera:

- **Hatchback:** Es la carrocería más popular entre los coches compactos. Además pueden constar de tres o cinco puertas. Tienen un portón en la parte anterior que levanta el cristal trasero. Normalmente tienen capacidad para cuatro pasajeros, algunos incluso para cinco.
- **Sedan:** La característica principal es que consta de tres volúmenes: capo, techo y maletero. Tiene espacio para cinco personas. Generalmente son los modelos de serie más grandes.
- **Estate:** En principio es una versión de Sedan pero constando de dos volúmenes. El espacio destinado para carga (maletero) es bastante amplio.
- **SUV** (Sport Utility Vehicle): Combina las características de un todoterreno y un utilitario urbano. El confort prima sobre sus prestaciones de todoterreno.
- **CUV** (Crossover Utility Vehicle): Están basados en una plataforma de tracción delantera convertidos en tracción integral o 4x4.
- **MPV** (Multipurpose Vehicle -vehículo de múltiples usos-): Es parecido al Sedan aunque más cuadrangular y elevado. Puede tener tres o cuatro filas de asientos con espacio para seis o más pasajeros.

A efectos prácticos para este Trabajo, la forma de analizar el mercado automovilístico se hará de acuerdo al sistema de segmentación que utiliza el Grupo Volkswagen para sus modelos (también los de SEAT). Tomando como referencia el tipo de carrocería (explicado anteriormente) y combinándolo con la plataforma sobre la que están contruidos los coches, los modelos SEAT quedarían organizados de la siguiente forma:

- Segmento A00. **Mii**. Competidores: Fiat Panda 500, Kia Picanto, Peugeot 108, Skoda Citigo.
- Segmento A0-Hatch. **Ibiza Sport Cupé y Cinco Puertas**. Competidores: Toyota yaris, Peugeot 208, Ford Fiesta, Skoda Fabia, Opel Corsa.
- Segmento A0-Estate. **Ibiza ST**. Competidores: Renault Clio, Dacia Logan.
- Segmento A-Hatch. **León Cinco Puertas y Sport Cupé**. Competidores: VW Golf, Nissan Leaf, Toyota Auris, Mazda 3.
- Segmento A-Estate. **Leon ST**. Competidores: Peugeot 308, Kia Ceed, Ford Focus.
- Segmento A-SUV. El nuevo modelo de SEAT **Ateca**. Competidores: Mitsubishi Outlander, Nissan Qashqai, VW Tiguan.
- Segmento A-Sedan. **Toledo**. Competidores: Skoda Rapid, Audi A3,
- Segmento B-MPV (Multi-Purpose Vehicle). **Alhambra**. Competidores: Ford S-MAX, VW Sharan, Ford Galaxy.

Existen otras clasificaciones como la realizada por Euro NCAP (organismo que se encarga de evaluar la seguridad de los vehículos del mercado automovilístico actual). Esta clasificación consiste en diferentes estrellas, 5 como máximo, que indican un buen rendimiento general de protección en caso de choque, equipado con tecnología de prevención de colisiones.

CLASIFICACIÓN DE VEHÍCULOS				
Modelo SEAT	Regulación propia		Regulada por Ley	
	Grupo Volkswagen	Euro NCAP Structural Category	Euro Market Segment	Market Segment (American English)
Mii	A00	Passenger Car	A-segment minicars	Microcar
Ibiza SC Ibiza 5P	A0-Hatch		B-segment small cars	Subcompact car/Economy car
Ibiza ST	A0-Estate		C-segment medium cars	Compact car
Leon SC	A-Hatch			
Leon 5D Leon ST	A-Estate			
Toledo	A-Sedan			
Alhambra	B-MPV	MPV	M-segment multi purpose cars	MPV
Ateca	A-SUV	Off-roader	J-segment sport utility cars (including off-road vehicles)	Compact SUV

Fuentes: Grupo Volkswagen, Euro NCAP, Comisión Europea.

La descripción técnica de los modelos SEAT, así como otros datos de interés aparecen descritos en el Anexo III en la parte final de este Trabajo.

2.2 Principales motivos no haber estado en Noruega

El principal motivo de no haber entrado en el mercado noruego es la no viabilidad financiera del proyecto y la presencia de marcas del Grupo Volkswagen ya en el territorio, lo que habría dificultado el progreso de la marca.

3. Noruega

Noruega se encuentra ubicada en la Península de Escandinavia localizada en el Noroeste de Europa, entre el mar Báltico y el mar de Noruega y tiene una extensión de 385.156 km². Con capital en Oslo conforma junto a Dinamarca y Suecia la región del Norte de Europa conocida como Escandinavia. Su Gobierno está liderado por la Presidenta Erna Solberg, perteneciente al Partido “Høyre” (Partido Conservador Noruego), desde el año 2013.

Noruega no pertenece a los 28 países que conforman la Unión Europea actualmente (los ciudadanos noruegos declinaron entrar en la Unión tras su negativa en los referéndums de 1972 y 1994), pero ello no fue obstáculo para que se apliquen actualmente normativas y estándares que emanan de las propias instituciones europeas.

En virtud del Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo (EEE) suscrito por la Unión Europea y Noruega en 1994 (junto a Islandia y Liechtenstein todos ellos países pertenecientes a la Asociación Europea de Libre Comercio¹⁵), se articula un mecanismo que va a proporcionar al país igualdad de trato de sus empresas respecto a otras de Estados Miembro de la Unión.

¹⁵ Asociación Europea de Libre Comercio. Organización intergubernamental establecida para la promoción del libre comercio y la integración económica y fundada en 1960 mediante la Convención de Estocolmo, por siete países: Austria, Dinamarca, Noruega, Portugal, Suecia, Suiza y Reino Unido, a los que más tarde se unieron Finlandia (1961), Islandia (1970) y Liechtenstein (1991)

Atendiendo a lo estipulado en artículo 1.1 de la parte I, relativa a “Objetivos y Principios” del Acuerdo sobre Espacio Económico Europeo:

“La finalidad del presente Acuerdo de asociación es la de promover un reforzamiento continuo y equilibrado de las relaciones comerciales y económicas entre las Partes Contratantes, en igualdad de condiciones de competencia y en observancia de unas normas comunes, con miras a crear un Espacio Económico Europeo homogéneo, en lo sucesivo denominado el EEE”

Se concluye una clara intención de integrar a estos tres estados contratantes dentro de lo que podría denominarse las “*cuatro libertades*” que definen la identidad de la U.E (libre circulación de mercancías, capitales, servicios y personas). Este aspecto aparece confirmado en el apartado 2, en él se hace un reconocimiento expreso de estas cuatro características al calificarlas como elementos implícitos en la consecución de los objetivos anteriormente enumerados en el primer apartado.

Para completar la definición del marco institucional en el que se enmarcan las relaciones entre Noruega y la Unión Europea y que afectan a las empresas ubicadas en ambas partes contratantes, se articulan unos mecanismos² dentro del Acuerdo (parte IV, capítulo I relativo a “*disposiciones aplicables a las empresas*”) para impedir conductas dirigidas a impedir, restringir o falsear el juego de la competencia. Esto supone equiparar a todas las empresas de los Estados adheridos a este Acuerdo en obligaciones, normativa reguladora de las relaciones que se establezcan entre ellas y órganos comunes de arbitraje (control) a los que acudir en caso de conflicto entre ellas.

Figura 6. Tomando como referencia los datos recopilados por el **Banco Mundial** sobre Noruega, las principales variables macroeconómicas arrojaron los siguientes resultados al final del año 2015:

- Población (en millones de habitantes):** 5,1.
- Tasa de crecimiento de la población:** 1,1 %.
- Tasa de paro sobre población activa:** 4,3%.
- Moneda:** Corona Noruega (NOK).
- Tipo de cambio (31/12/2015):** 1\$/8,84 NOK.
- Producto Interior Bruto (PIB):** 388.315 millones de dólares.
- Producto Interior Bruto per cápita:** 74.734,5 \$ per cápita.
- Tasa media de crecimiento del PIB:** 1,59 %.
- Deuda Pública del Estado:** 38,4 % sobre el PIB.
- Deuda Privada (Deuda de los hogares noruegos):** 276,94 %.
- Inflación:** -2,28%.



Mencionar que quedan fuera de este Acuerdo aspectos como la política agrícola común y las políticas de pesca, la unión aduanera, la política comercial común, la unión económica y monetaria, la política exterior y de seguridad común, y los asuntos de justicia e interior.

Otro apartado notable por el que Noruega ha destacado los últimos años ha sido por sus políticas orientadas al cuidado del medioambiente.

Tal y como aparece redactado en el *Informe nº 21 dirigido al Parlamento Noruego (Storting) sobre Política Climática redactado por el Ministerio de Medioambiente Noruego (2012)*, se establecen una serie de principios que van regir la política medioambiental del país durante los próximos años y que van a ser la base para el desarrollo de las medidas que traigan consigo. Estos principios son básicamente cuatro: *Principio de distribución equitativa, principio de precaución, principio de “el que contamina paga”* y el *principio de compromiso común*.

Dicho documento continúa: *“Los principios en los que se van a basar estas políticas han sido tomados de la Ley de Diversidad Natural y de la Ley sobre Control de la Polución, siendo un rasgo común entre ellas que cualquier decisión debe estar fundamentada en tecnologías y procesos medioambientalmente saludables. El principio de precaución aplicará en el caso de que no exista suficiente conocimiento sobre la materia sobre la que decidir”*. En cuanto al principio de “el que contamina paga”, el Gobierno de Noruega considera que es “piedra angular” en el marco de la política sobre cambio climático (la cual debe ser diseñada para beneficiar en la mayor medida posible a todos aquellos esfuerzos dirigidos a la reducción de emisiones, resultando en una reducción de las mismas).

Los objetivos planteados por la Administración noruega a través de su política medioambiental están relacionados con los compromisos que adquirió el país al adherirse al Primer Protocolo de Kyoto (1997). Entre ellos destacan los siguientes:

- Noruega va a cumplir y mejorar su compromiso contraído en el Primer Protocolo de Kyoto en un 10%.
- En el siguiente periodo hasta 2020, Noruega se comprometerá a la reducción de emisiones de gases concernientes al “efecto invernadero” en un equivalente al 30 % de las emisiones que se producían en el país en el año 1990.
- Noruega reducirá sus emisiones de CO₂ en la misma cuantía que las produce en el año 2050.
- Como parte de un ambicioso acuerdo global en el que otros países desarrollados también han adquirido importantes compromisos, Noruega fijará un objetivo vinculante de “0 emisiones de CO₂ a la atmósfera” no más tarde del año 2030. Esto significa que Noruega se comprometerá a conseguir que la reducción de las emisiones en el extranjero sea equivalente a las emisiones que se producirán en el país Escandinavo en el año 2030.

La pregunta que cabe hacerse ahora es cómo se materializan estos principios y objetivos en los planes específicos que afecten al sector automovilístico noruego en los próximos años. Este informe también prevé posibles medidas a tomar en los próximos años basándose en que durante el año 2010, el **32%**¹⁶ de las emisiones de gases de efecto invernadero procedían del sector del transporte (el cual abarca transporte por carretera, envíos nacionales - servicios de entregas -, industria pesquera y medios de transporte todo terreno). Por todo ello, el Gobierno va a fijar objetivos tales como fomentar que el tráfico circulatorio de las grandes áreas urbanas sea absorbido por el transporte público, los carriles habilitados para bicicletas (que deben tener una mayor dotación presupuestaria), que se invierta más en medios de transporte y que las zonas peatonales adquieran mayor relevancia.

Reforzar el transporte ferroviario, elevar la venta obligatoria de biocombustibles hasta el 5 % (siempre que los criterios de sostenibilidad lo permitan) o contribuir al diseño de un sistema impositivo más preciso para vehículos pesados también son algunos de los objetivos marcados como prioritarios.

Para conseguir todo esto, atendiendo a lo dispuesto en el Libro Blanco que contiene el Plan Nacional de Transporte (2014-2023) elaborado por el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, el Gobierno Noruego asumirá una inversión de 100.000 millones de coronas (12.500 millones de euros) para proyectos en los próximos 5 años. En paralelo, se prevé el aumento en un 50% del transporte dentro de las ciudades. La financiación de todas estas acciones se llevará cabo a través del Fondo de Pensiones Global¹⁷.

Un punto que afecta de manera muy directa a la industria automotriz, es el objetivo de reducir las emisiones de efecto invernadero de tal forma que la media de las mismas no exceda de **85 g CO₂/km** en 2020 (también incluido en el Informe sobre Política Climática de 2012). Para ello se articulan medidas tales como mantener el impuesto de matriculación para facilitar la transición a un tipo de vehículo más favorable para el medioambiente, considerar la introducción paulatina de requerimientos sobre control de CO₂ para los taxis que utilizan el carril bus, contribuir al desarrollo de una infraestructura de recarga eléctrica y combustibles alternativos a través de Transnova¹⁸ o dar acceso a los vehículos híbridos enchufables a aparcamientos con estaciones de recarga. Otra medida a tener en cuenta es crear un sistema de información medioambiental, en relación con la venta de nuevos vehículos indicando la alta carga impositiva de vehículos con altos volúmenes de emisiones a la atmósfera.

Las medidas tomadas por Noruega hasta el momento se encuentran en relación con los objetivos anteriormente citados. Por tanto, todo ello va a tener enorme influencia en la futura entrada de SEAT en el país al no contar con ciertas medidas de apoyo públicas que serán posteriormente analizadas. Siendo productos que emiten CO₂ a la atmósfera en cuantías que sí son gravadas por la legislación nacional noruega, el impacto de todo lo explicado hasta ahora en el precio final de los modelos SEAT es inevitable.

¹⁶ Mirar Anexo 4

¹⁷ Fondo de Pensiones Global. Institución creada por el Gobierno de Noruega en 1990 que invierte los ingresos del gas y del petróleo en el extranjero. (MARÍN, A. R.)

¹⁸ Organización dependiente del Gobierno de Noruega, creada en 2009, para apoyar la expansión de nuevas tecnologías para reducir las emisiones de efecto invernadero del sector del transporte (FIGENBAUM, E., & KOLBENSTVEDT, M)

3.1 Situación macroeconómica del país y principales sectores productivos.

Noruega, en el año 2015, ocupó el puesto número 28 del ranking mundial de PIB con un total de 388.315 millones de dólares. Pero el cuarto en cuanto a PIB per cápita (74.734,5 \$ por habitante). Esta situación no siempre ha sido así de óptima, dado que Noruega atravesó graves crisis en su medio rural (con bajos niveles de ingresos) a lo largo del siglo XIX. Hecho que empujó a parte de su población a abandonar el país (Noruega era comparable a Sicilia en aquella época).

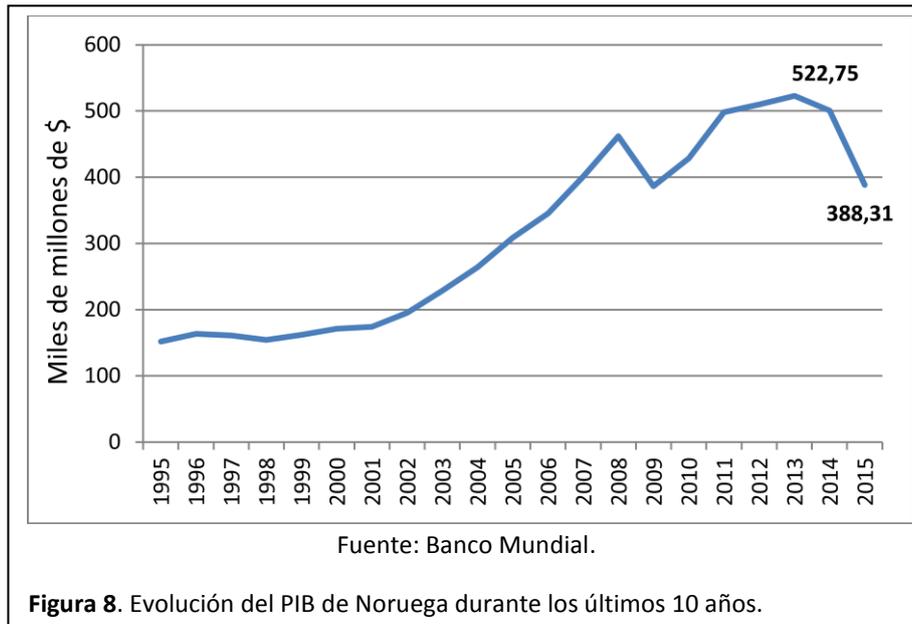


Figura 8. Evolución del PIB de Noruega durante los últimos 10 años.

¿Qué ha hecho posible esta transformación?

Este país ha experimentado un cambio espectacular en cuanto a los indicadores macroeconómicos se refiere. Gracias al rendimiento obtenido de su industria petrolera ha ido escalando posiciones en el ranking de países con mayor calidad de vida en el mundo. Pero esta riqueza es reciente: el primer yacimiento descubierto en Ekofisk (Mar del Norte) en 1969.

Las economías basadas en exportación de recursos naturales¹⁹ se caracterizan por tener un sector agrícola considerable, un sector industrial más reducido cuya producción se concentra en bienes de tecnología medio-baja y un amplio sector servicios en el que predominan los de carácter público como educación y sanidad. Los recursos naturales aportan una parte importante de la producción total, pero representan una enorme cantidad de las exportaciones (Smith, K. 2007).

¹⁹ Recursos naturales. En el caso de Noruega gas y petróleo.

El perfil de Noruega encaja en las características anteriores pero, por otro lado, supo desarrollar estructuras que mejoraron la competitividad del país a través de las siguientes estrategias: Desarrollo a través de la mejora del conocimiento y de estrategias de inversión en industrias basadas en recursos naturales (las industrias basadas en recursos naturales pueden ser el lugar que permita un crecimiento de la producción y la productividad sostenido), aprovechamiento de las bases establecidas por los recursos naturales en las industrias transformadoras (Noruega pasó de la construcción naval a la producción de sistemas electrónicos de navegación y desarrollo de tecnología submarina), creación de conocimiento mediante infraestructuras de conocimiento (la investigación y el desarrollo emana principalmente de instituciones permanentes como universidades o institutos de investigación, y no tanto de las industrias ligadas a los recursos naturales). (Smith, K. 2007).

En definitiva, el desarrollo de la industria petrolífera nacional se debió principalmente a que en el momento del descubrimiento de su riqueza petrolera, Noruega ya contaba con instituciones políticas maduras, eficientes y competentes (Marín, R. A. 2014).

Además, la creación de instituciones como el Fondo de Pensiones Gubernamental en 1990 por parte del gobierno, supuso un gran avance en cuanto a responsabilidad social de la industria petrolífera dado que ahorra e invierte los beneficios originados de la explotación de yacimientos petrolíferos noruegos.

Actualmente, la economía noruega sigue fuertemente basada en la exportación de recursos naturales. Ello es debido a que el peso del sector de extracción de gas y petróleo alcanzó un 17,8 % sobre el PIB al concluir 2015 (ligeramente inferior a los datos de 2014 y 2013 en los que su peso era mayor del 20 %). Y en relación con las exportaciones totales del país, estas actividades relacionadas con los hidrocarburos representaron más del 50 % del total anual.

Por otro lado, a lo largo de los últimos tres años Noruega ha experimentado un fuerte decrecimiento de su Producto Interior Bruto (de 522 mil millones de dólares en 2012 a 388 en 2015). Entre los factores que podrían explicar este fenómeno se encuentra el descenso que se produjo en las exportaciones de combustible en el año 2012 (que ya representaban un total del 70% de las mercaderías exportadas) y que continuó hasta 2015 (disminuyendo hasta un 58 %).

En cuanto al sector privado, éste registra una tasa de endeudamiento del 276,94 %²⁰. Una de las razones de este endeudamiento es la compra de propiedades inmobiliarias por parte de los ciudadanos debido a los intereses bajos del mercado. Noruega es un país de tradición “compradora” y además, en esta situación, se suman los incentivos fiscales de su legislación por compra de vivienda nueva. Esto convierte a la inversión inmobiliaria en una de las más atractivas en la actualidad en el país, pero existe el peligro de que el crecimiento del PIB disminuya y la tasa de desempleo crezca, lo que llevaría a una posible crisis en el país en caso de que estos dos fenómenos coincidieran en el tiempo.

²⁰ Respecto al Producto Interior Bruto de Noruega (Trading Economics, 2016).

Como será posteriormente desarrollado en el apartado dedicado al análisis de la industria automotriz del país, Noruega destaca por ser un país avanzado en cuanto al uso de la tecnología digital (compra online, servicios financieros y medios de comunicación avanzados). Es más, su población se posiciona en lo alto de muchas categorías del índice D.E.S.I (Digital Economy & Society Index) elaborado por la Comisión Europea para evaluar el nivel de digitalización de los países de la Unión (añadiendo a Noruega al grupo de estudio).

Para finalizar, si se analizan los intercambios comerciales con España, los datos ofrecidos por la Oficina Comercial de la Embajada de España en Noruega confirman que el 10 % de las exportaciones bilaterales hispano-noruegas se encuadran dentro del sector del automóvil. Esta cifra puede verse afectada por el alza de las ventas del vehículo eléctrico en el país y la entrada en mercado de coches de este tipo fabricados en factorías de fuera de España.

3.2 Análisis de la Industria Automotriz noruega (Anexo)

Este apartado va a constar de varios análisis en los que no sólo se va a comprobar el estado de la industria en sí (Análisis Porter), sino también el de las características de una empresa como SEAT respecto al mercado en el que se dispone a entrar (DAFO). Y, además, del rendimiento de la cartera de productos de la compañía en un mercado de similares características al noruego.

Por tanto, se va a tener una visión completa de la industria, de cómo puede afrontar la compañía los nuevos retos que se le van a plantear próximamente y de qué puede aprender de experiencias presentes en Escandinavia.

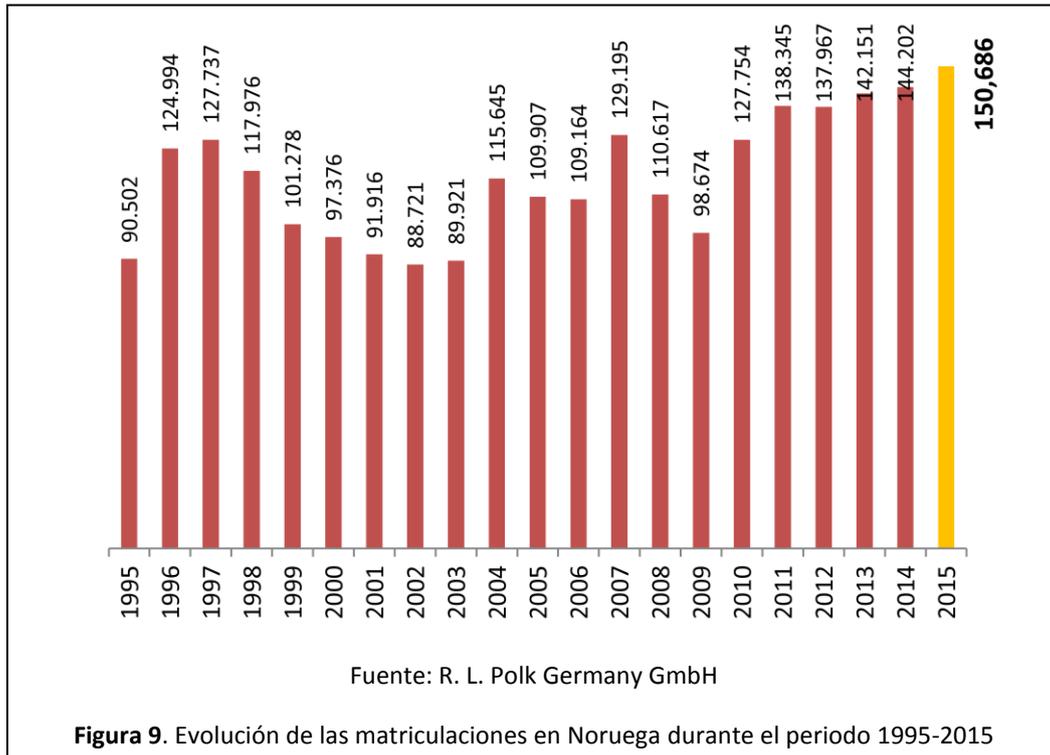
Análisis Porter

Dado que Noruega no tiene industria automotriz propia, este análisis va a ser realizado desde el punto de vista del volumen de ventas y no desde el de la producción. Así como de la distribución que realizan los proveedores locales de piezas y equipamiento de repuesto a los centros de reparación autorizados para ello.

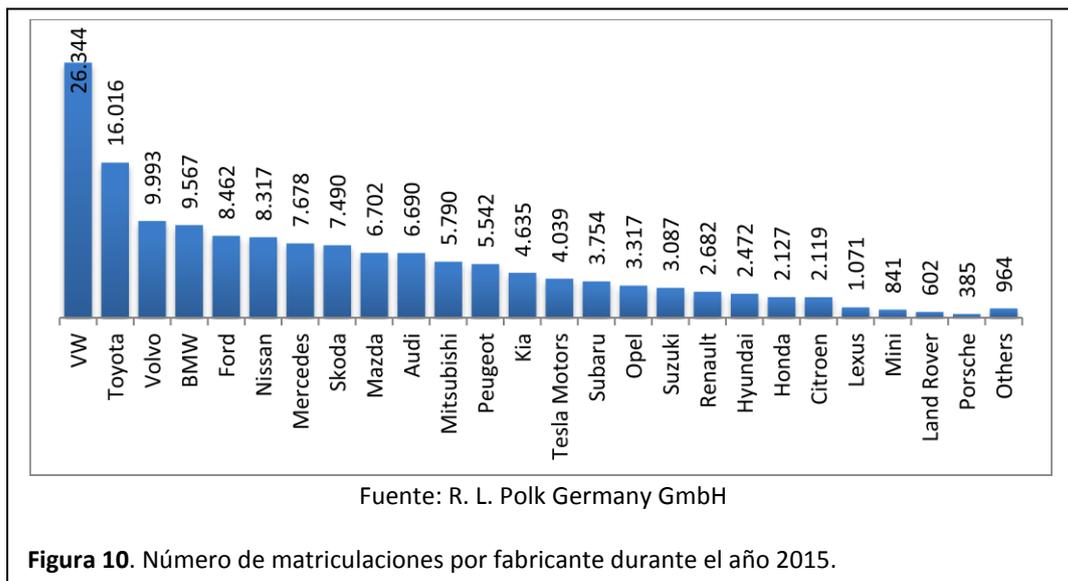
Intensidad de la competencia actual.

La industria automotriz noruega ha experimentado una evolución importante en los últimos años, por ello es preciso analizar aspectos tales como el número de fabricantes que exportan sus productos al país, tasas de crecimiento y volúmenes de ventas por constructor y segmento.

En 2015 el sector alcanzó su número máximo de matriculaciones con un total de 150.686, lo que supuso un aumento del 4,50 % de la industria (mercado) respecto a 2014, y del 18 % en el periodo que va desde el año 2010 al 2015 (con la excepción del año 2012). Esto supone un ritmo de crecimiento bastante alto comparado con otras industrias, abriéndose una oportunidad para que nuevas empresas (SEAT) pudieran entrar en el mercado. Este potente crecimiento no encajaría dentro del principio que indica que en las industrias de crecimiento lento la intensidad de la competencia entre los rivales aumenta (Porter, M.E., 1982), por lo que será necesario analizar otros factores para determinar dicha intensidad.



Sí que existe un elevado número de competidores dentro del mercado (Alfa Romeo, Fiat, Ford, Hyundai, Jeep, Kia, Mazda, Volkswagen, Skoda, Audi, Opel, Nissan, Peugeot, Suzuki, Porsche...) que ofrecen productos de características bastante similares atendiendo al segmento en el que se hallen sus modelos. Por ello se puede decir que el nivel de competitividad es muy alto y que la diferenciación de producto viene muchas veces a través del precio (promociones especiales con descuentos financieros directos, equipamiento gratis, financiación de los pagos, etc.).



En la figura anterior se muestra el número de matriculaciones por fabricante durante el año 2015, donde Grupo Volkswagen situó a tres de sus marcas entre las 10 más vendidas del país (VW: 26.344, Skoda: 7.490 y Audi: 6.690). También los fabricantes japoneses poseen una gran importancia en dicho mercado dado que Toyota (16.016), Nissan (8.317), Mazda (6.702), Mitsubishi (5.790), Subaru (3.753), Suzuki (3.087), Honda (2.127) y Lexus (1.071) acumulan más del 30% de las matriculaciones en Noruega, lo que pone de manifiesto el gran peso de los productos originarios del país nipón.

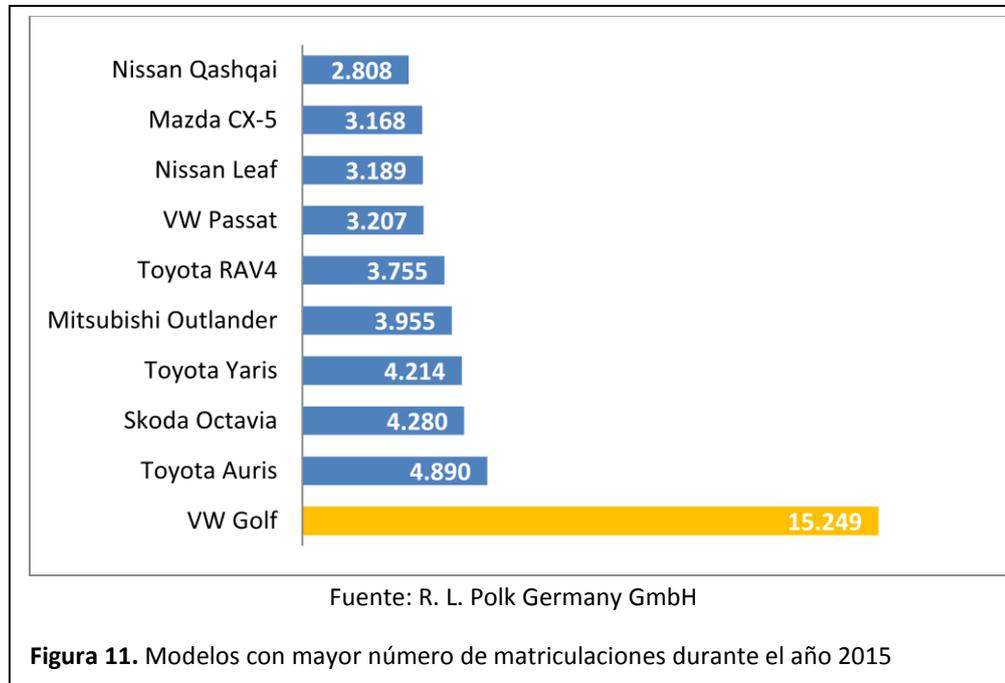
En lo que respecta a cuotas de mercado de los Grupos Automovilísticos presentes en Noruega, Volkswagen es el claro dominador (27,1 % de cuota de mercado), seguido por Toyota (10,6%).

En cuanto a segmentos, el porcentaje de vehículos matriculados en cada uno de ellos es el siguiente:

- Segmento A00: 3,4%.
- Segmento A0: 18,4%.
- Segmento A: 52%.
- Segmento B: 14,4%.
- Otros (agrupan desde vehículos familiares, monovolúmenes o sedán hasta los clasificados como "Premium"): 2,7%.

(Datos disponibles en Anexo V)

Si se establece un ranking de modelos por el número de matriculaciones acumulado a lo largo del año anterior, se puede observar que un 80% de los primeros diez corresponden al segmento A (el mismo al que pertenece el modelo SEAT León), excepto el modelo Toyota “Yaris” (perteneciente al segmento A0-competidor directo del modelo Ibiza) y el Volkswagen “Passat” (encuadrado en el segmento B-competidor del Alhambra-).



Los precios del 90 % de los diez modelos más vendidos en Noruega superan los 20.000 € (precios finales sin aplicación de ofertas especiales), lo cual indica que el consumidor noruego apuesta por un coche mediano de precio medio-alto. Este hecho contrasta con otros mercados en los que se le da más importancia a segmentos más pequeños (modelos encuadrados en el segmento A0 como Clio -23.019 unidades-, Ibiza -31.376- o VW Polo-25.119- que se situaron entre los más vendidos en España durante el año 2015 e igualaron o superaron en volumen de ventas a modelos tan importantes como Nissan Qashqai-23.832-).

Otro dato a tener en cuenta es que existe una versión híbrida para el 50 % de esos diez vehículos. Este hecho representa el proceso adaptativo que han tenido que desarrollar los fabricantes al mercado en el que compiten. Modelos como Golf, Auris, Yaris o RAV4 están disponibles en una versión cuyo nivel de emisiones de gas a la atmósfera está por debajo del 85 % (híbridos), o son propulsados únicamente por motor eléctrico (con un nivel del 0 % -e-Golf y Nissan Leaf-). Además, destacar que la diferencia de precio entre la versión tradicional (gasolina/diesel) y su modelo híbrido es de 1.753 euros en el caso del Auris, mientras que en el caso del Yaris es de 3.690 (curiosamente en el caso del RAV4, el precio de la versión híbrida está por debajo de la tradicional en más de 7.000 euros, a diferencia de los otros dos casos en los que el híbrido es más caro).

Los costes fijos derivados por almacenamiento de vehículos, atendiendo al criterio sentado inicialmente para realizar este análisis, derivan del stock acumulado por concesionario o importador para hacer frente a la demanda por un determinado plazo (un mes o 2 dependiendo de las características del mercado). Los Departamentos de Planificación de Ventas y Exportación están en contacto con los clientes (importadores), los cuales, les aportan cumplida información sobre la tendencia al alza o a la baja del mercado. Por lo cual, SEAT debe hacer sus previsiones respecto al posible potencial de ventas de un área a corto y medio plazo para asegurar un suministro correcto de unidades.

Si SEAT deseara salir del mercado, no tendría más que renegociar el contrato de exportación que le vincula al importador local o rescindirlo totalmente si es necesario. Únicamente restaría comunicar al Departamento de Producción el volumen de unidades que ya no deben ser fabricadas para atender la demanda de ese mercado, y concretar cómo se van a proveer a los clientes del país en lo relativo a todas las operaciones de postventa que requieran (repuestos, garantías, solicitud de accesorios extra, etc.).

Competidores potenciales

En este caso SEAT asumiría el rol de empresa entrante o competidor potencial, dado que es objeto de estudio en este Trabajo y porque es la compañía que actualmente tiene una propuesta dirigida a ello.

Comenzando por las economías de escala, éstas no representan una mayor complicación dado que la producción se desarrollaría en España o en los otros centros de producción de los que dispone la marca (dentro de Grupo Volkswagen).

Un factor muy importante y que va a consumir gran parte de los recursos de la compañía va a ser dar a conocer la marca en el mercado. Los costes de modificar la lealtad de los clientes hacia otras marcas requiere una inversión considerable en publicidad, lo cual, necesita de la confección de un presupuesto de marketing que contemple la adaptación de los contenidos de las campañas de SEAT al idioma del país, la compra de espacios publicitarios en medios de comunicación (radio, televisión, prensa) o la creación de un sitio web que informe y sea un canal de comunicación entre empresa y cliente. Esto obliga al competidor potencial a planificar y asumir una gran inversión inicial para crear una imagen de marca desde la nada.

Otro gasto a añadir sería la formación a impartir entre los empleados que trabajen en la nueva red de concesionarios donde se vendan los modelos SEAT en Noruega. Dicha formación es facilitada por la compañía de manera que pasaría a formar parte de los gastos ya acumulados por las campañas de publicidad y otras acciones de marketing.

El acceso a los canales de distribución estaría garantizado por el cliente (importador) porque cuenta con una red propia de concesionarios (en propiedad o en los que participa accionarialmente) a los que proveer con los vehículos llegados desde España.

Previamente a iniciar la distribución de los vehículos a escala nacional, SEAT se asegura de escoger cuidadosamente aquel importador que, entre otros factores, le garantice la mayor cobertura del mercado posible. Es esencial que la marca esté situada en las zonas donde la densidad de población sea mayor y que sus puntos de venta se encuentren los más alejados posibles los unos de los otros. En este caso SEAT, como nuevo entrante en el mercado, no tendría ninguna traba para acceder a él y sólo tendría que hacer frente a los gastos de transporte atendiendo al Incoterm²¹ acordado con el cliente.

Si se analizara la industria desde el punto de vista de la producción, podría existir la posibilidad de que las empresas establecidas aumentaran las economías de escala para forzar a la empresa entrante a producir en cantidades que hicieran inviable el proyecto (márgenes negativos). Pero este no es el caso, y esa situación no va a tener lugar. La única forma de presionar con la reducción de márgenes, es a través de promociones agresivas (“Action Models”-Acciones Comerciales-) que obliguen a la compañía a reducir su beneficio por unidad vendida. Ya sea ofertando descuentos directos, o prestaciones por debajo de su valor de mercado (paquetes opcionales), que hagan difícil competir en ese mercado.

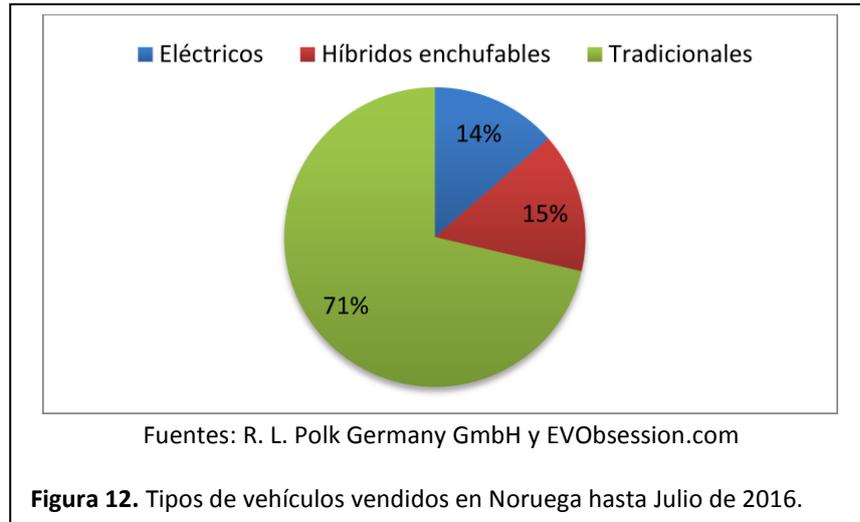
Puede que una de las mayores barreras, junto a la de crear una imagen de marca desde la nada, sea la legislación del país. Será explicado posteriormente en el apartado dedicado al marco normativo (que será complementado a su vez por el punto dedicado al vehículo eléctrico). Las leyes fiscales noruegas gravan a los coches de motor diesel/gasolina de forma que esos impuestos se trasladan al precio, encareciéndolos respecto a otras opciones del mercado. Esto puede suponer una desventaja inicial si el competidor potencial (SEAT) cuenta sólo con modelos de ese tipo.

Productos sustitutivos

En este punto destaca sobremanera el impacto del coche eléctrico debido a su auge a partir de 2009 tras la entrada en el mercado de los grandes constructores de automóviles (Mitsubishi, Peugeot, Citroën, Nissan y más adelante Volkswagen). El estudio del mercado de vehículos eléctricos en Noruega ocupará un apartado más adelante en el que se hará un breve análisis de su historia, la evolución de sus ventas y los factores que han propiciado el aumento del interés por este medio de transporte.

El coche eléctrico podría ser visto como una amenaza debido a la rápida expansión de su mercado. Desde inicios de año hasta julio de 2016, sus ventas totales alcanzaron un total de 12.856 unidades. La suma de eléctricos e híbridos enchufables supuso un montante de 25.453 vehículos sobre un volumen total de matriculaciones en el país de 88.789 (incluidos los coches “tradicionales” -motor gasolina, diésel, CNG-motor de gas natural comprimido-). Atendiendo a estos datos, el porcentaje de coches eléctricos sobre las ventas totales es de alrededor de un 14%, cifra muy importante que no sólo describe el presente de un producto capaz de competir con los modelos SEAT, sino también un nicho de mercado nada despreciable.

²¹ Son términos comerciales internacionales que delimitan la responsabilidad de las partes intervinientes en las transacciones de exportación e importación.



La cifra total de matriculaciones hasta el mes de Julio de 2016 en la industria, arrojó un aumento del 2,31 % respecto al mismo periodo de 2015. Y en lo que respecta al mercado de coches eléctricos, el aumento fue del 121 % respecto al mismo mes de 2015 (5.450 unidades fueron vendidas en Noruega en 2015, por 12.856 en 2016).

La siguiente tabla muestra el volumen de ventas de los tres últimos años en el país nórdico diferenciando segmento, modelo y tipo de carrocería.

MODELO	Segmento	Tipo de Carrocería	2014	2015	2016*
VW Golf	A	Hatchback	2018	8943	3138
Tesla Model S	C	Sedan	4040	4039	1284
Nissan Leaf	A	Hatchback	4781	3189	2829
BMW i3	A0	Hatchback	2040	2403	1210
Renault Zoe	A0	Hatchback	433	1634	1309
VW Up!	A00	Hatchback	2971	1507	667
Mercedes B-Class	A	Hatchback	0	1352	865
Kia Soul	A0	Hatchback	445	866	752
Peugeot iOn	A00	Hatchback	309	570	199
Mitsubishi i-MiEV	A000	Hatchback	413	490	146
Citroen C-Zero	A00	Hatchback	371	437	140
Nissan NV200	A	City van	83	263	233
Smart Fortwo	A00	Hatchback	5	92	32
Ford Focus	A	Hatchback	169	29	22
Tazzari EM1	A00	Hatchback	2	0	0
Opel Ampera	A	Sedan	18	0	0
Renault Fluence	A	Sedan	8	0	0
Tesla Roadster	C	Cabrio/Roadster	2	0	0
Tesla Model X	D	SUV/CUV	0	0	30

* Hasta Julio de 2016.

Fuente: R. L. Polk Germany GmbH

Varias conclusiones pueden ser extraídas de esta tabla:

- El segmento A es el segmento dominador, con un promedio en los tres periodos de alrededor del 50 % del total del mercado.
- El segmento C ha perdido importancia en detrimento del A0, que le supera y se sitúa como segundo en importancia dentro del país durante los años 2015 y 2016.
- En cuanto a marcas, Volkswagen es líder durante los tres años citados junto a Tesla y Nissan.
- El modelo e-Golf superó en ventas a Nissan Leaf en 2015 y se situó como líder de su segmento tras varios años de liderazgo del modelo nipón.
- Un segmento, el D²², aparece por primera vez en 2016. Se trata de un tipo de vehículo que agrupa a los vehículos tipo sedán, familiar o monovolumen (Tesla Model X).

Entre 2015 y 2014, las ventas de coches eléctricos experimentaron un aumento del 43% lo cual es un incremento muy notable, solamente explicado por la presencia en el mercado de los grupos automovilísticos más grandes de la industria.

Todavía existe cierta distancia entre ambos mercados (tradicionales vs híbridos enchufables + eléctricos), pero los pronósticos advierten que la tendencia en cuanto a ritmo de ventas del vehículo eléctrico es positiva en relación a los próximos años.

Necesario hablar también de bicicleta, transporte público y vías peatonales que, de acuerdo con lo establecido en el Plan de Transporte para el periodo 2014-2023 del Ministerio de Transporte y Comunicaciones de Noruega, serán prioridad para el gobierno y serán fomentados por medio de partidas en los presupuestos públicos.

Poder negociador de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios (Michael E. Porter 1982). En el caso de Noruega, la no existencia de industria automovilística propia, y por consecuencia, de fabricantes de piezas de repuesto, la hace totalmente dependiente del exterior y de los proveedores con contratos postventa con los grandes fabricantes del continente.

Si se optara por la amenaza de bajar la calidad como medida de presión, eso contradiría la mayoría de las políticas de las grandes marcas del sector al respecto, por lo que esa vía no es la correcta para ejercer presión.

Sólo existe un importador de vehículos del Grupo Volkswagen en Noruega, que además es responsable de la distribución de piezas de recambio y negocio postventa para los productos del grupo en todo el territorio nacional (donde posee una cadena de 41 concesionarios). Dicho importador/proveedor es Grupo Møller (Møller Gruppen), cuyas empresas se extienden por Escandinavia y Repúblicas Bálticas.

²² Segmento D. Tiene de una longitud de 4,50 a 4,85 metros, dispone de cinco puertas con y su tipo de carrocería varía desde la de tipo sedán hasta el monovolumen.

Ahora bien, atendiendo a los requisitos que Michael E. Porter establece en su libro “Estrategia Competitiva” (1982) para determinar el poder de negociación de los proveedores, habría que analizar algunas de las características del mercado en relación con dicho proveedor para saber si tiene verdadero control o no en el momento de negociar precios, ofertas o contratos en su conjunto.

El Grupo Møller posee el monopolio de piezas de recambio y servicio postventa de Grupo Volkswagen dado que es el único proveedor autorizado en el país para ello (con capacidad para proveer a vehículos privados y comerciales Volkswagen, Audi, y Skoda). Si a este hecho se le añade que el líder de ventas de Noruega durante el año 2015 fue Volkswagen con una cuota de mercado total del 17,5 %, y que las marcas del Grupo sumaron un total del 27,1 %, se puede concluir que el poder de negociación de este proveedor es muy elevado. Este hecho no les obliga a competir con ningún otro producto sustituto porque no existe otro distribuidor autorizado que le sustituya, o piezas que se puedan obtener de otro proveedor que no sea él.

Los productos del proveedor están bien diferenciados dado que son los únicos para modelos Volkswagen, lo que confiere a este distribuidor una gran capacidad de decisión sobre sus estrategias. La exclusividad (en cuanto a ser el único habilitado en el mercado) que le confiere el grupo alemán obliga a los clientes del fabricante a dirigirse sólo a él, por lo que su poder aumenta considerablemente.

Al analizar el poder de negociación de los proveedores desde el punto de vista de la distribución, la amenaza de integración hacia adelante sólo sería posible si Grupo Møller decidiera crear una red de talleres a los que no sólo distribuir sus piezas, sino también donde prestar el servicio técnico. Esta situación ya existe dado que también ofrece servicios de reparación de impactos en 9 de sus propios talleres, pero no en la totalidad de Noruega.

Mencionar que entre sus objetivos figura el de “convertirse en el mayor importador de vehículos y proveedor de servicios de todo el país”, lo que indica la ambición de este grupo de crecer en los próximos años e incrementar su influencia en el mercado.

Si se analiza la industria desde el punto de vista de los fabricantes de automóviles, Noruega no tiene productores automovilísticos asentados en su territorio, a diferencia de otros países de su entorno (Suecia tiene fabricantes como Caresto²³, Esther²⁴, Koenigsegg²⁵, Saab y Volvo), lo que la convierte en tremendamente dependiente del exterior. Por ello, en este caso, convendría analizar a la industria automotriz desde el punto de vista de las ventas y los puntos habilitados para ello por cada marca. Entonces, atendiendo a esa premisa, una zona saturada en la que la densidad de concesionarios es alta, disminuirá considerablemente el poder de los proveedores (ahora sí fabricantes del sector automovilístico) y mejorará el de los clientes.

²³ Compañía sueca de automóviles situada en Ängelholm al Sur de Suecia y fundada en 2004.

²⁴ Productor de replicas de Lotus 7 (Topclasscars.net)

²⁵ Empresa sueca de automóviles fundada en 1994 en la ciudad sueca de Ängelholm y compuesta únicamente por 50 personas

Poder negociador de los clientes

El poder de negociación de los clientes individuales suele ser bajo este tipo de industria por lo que no tienen mucha capacidad de maniobra para influir en el precio final. Cosa distinta es si el comprador adquiere los vehículos en grandes volúmenes. Este es el caso de las “flotas”, donde los pedidos pueden variar entre 2 unidades y más de más de 500, según mercado, (Flotas privadas de empresas, Administraciones Estatales o Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado). Por ello, el poder de negociación del cliente podría aumentar ya que al tratarse de un canal de venta diferente al privado, el margen de negociación es más amplio.

Los productos de la industria no son similares, pero si se comparan por segmentos se puede llegar a la conclusión de que apenas muestran grandes diferencias entre ellos. Técnicas como el “benchmarking”, ayudan a las empresas a mejorar sus características, las cuales, son aplicadas en la industria automotriz para optimizar diseños y propiedades de la cartera de productos de cada fabricante. Por tanto, la diferenciación es complicada debido a este fenómeno que puede otorgar cierto poder de decisión al cliente al interpretar que se está eligiendo entre “productos muy parecidos”.

Un vehículo no es un elemento que devengue bajas utilidades, sino que se trata de un producto de gran valor añadido que muchas veces supone una inversión. Por ello, los clientes deben adoptar un proceso de decisión más complejo que lleva tiempo. Esta descripción no encajaría con la de producto de “baja utilidad” que utiliza Michael E. Porter (1982), para referirse a aquellos que por sus bajas prestaciones y facilidad de adquisición, elevarían el poder de negociación del cliente. Por tanto, en este caso, el poder de decisión del cliente disminuye.

Desde el punto de vista de la fabricación, los compradores (grades constructores), en su rol de clientes de las empresas auxiliares de automoción, podrían plantear una real amenaza de integración hacia atrás. Fabricantes como GM o Ford utilizan la amenaza de auto-fabricación como ventaja negociadora, pero en este caso esa posibilidad es imposible que se dé.

Para finalizar, decir que la calidad es una de las principales características (aparte del precio) en las que se fija un potencial comprador de automóviles por lo que, en ese aspecto, la baja calidad del producto no es un factor que juegue en favor del cliente individual a la hora de conseguir mejores precios.

En este caso, los clientes que se dirigen a cualquier punto de venta del país tienen ya cumplida y detallada información de las características técnicas del producto que va a comprar (a través de la página Web de la compañía, medios de comunicación o redes sociales). Por lo que en cuanto a información se refiere, el cliente sí posee un gran poder de elección entre las diversas marcas del sector.

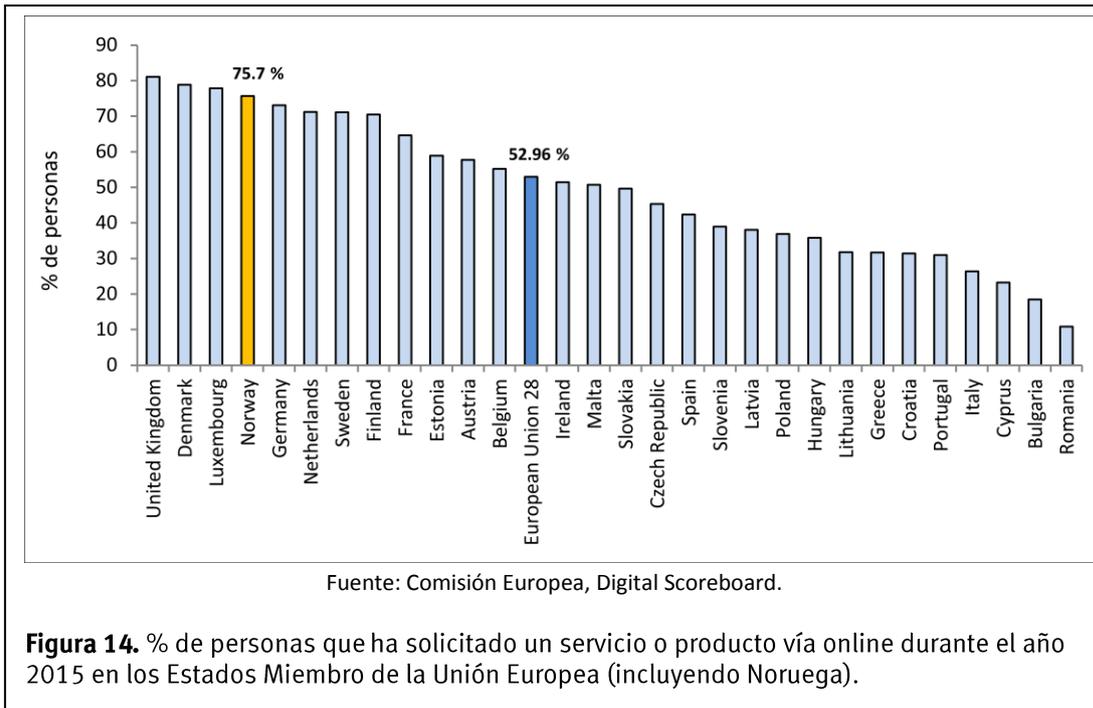
Análisis DAFO de SEAT

- Oportunidades

Noruega es un país avanzado en cuanto al uso de internet y nuevas tecnologías, la prueba se encuentra en los datos aportados por el “The Digital Economy & Society Index” elaborado por la Comisión Europea cada año. Está compuesto por indicadores relevantes sobre el uso de los recursos digitales en Europa y hace un seguimiento de la evolución de los Estados Miembro de la Unión en cuanto a competitividad digital.

Se compone de 5 dimensiones (los gráficos relativos a las cinco dimensiones se encuentran en el Anexo VI): conectividad (mide la extensión de la infraestructura de ancho de banda -el acceso a servicios de banda ancha rápidos es condición necesaria para la competitividad-), capital humano (mide las habilidades necesarias para aprovechar las posibilidades ofrecidas por una sociedad digital-desde conocimientos básicos para hacer compras online hasta utilización de la tecnología para mejorar la propia productividad-), uso de internet (rango de actividades que ya realizan los ciudadanos online, las cuales van desde el consumo de videos, música, juegos hasta la realización de actividades avanzadas de comunicación, compra online uso de servicios financieros), integración de la tecnología digital (mide el nivel de digitalización de las empresas y el uso que hacen de su canal de ventas online; utilizar tecnología digital permite a las empresas pueden mejorar su acceso a otros mercados o su potencial de ventas, etc.), Servicios Públicos Digitales (mide el nivel de digitalización de los servicios públicos, haciendo hincapié en la administración electrónica que puede mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos).

Noruega siempre está entre los países con una mejor puntuación en la gran mayoría categorías medidas por este índice, cuando se le compara con otros estados pertenecientes a la U.E. Por ejemplo, en el caso del porcentaje de la población que ha utilizado internet para hacer algún tipo de compra online durante 2015, Noruega está muy por encima de la media de la Unión Europea (52,96 %) con un 75,7 %. Lo cual quiere decir que se trata de un país muy familiarizado con este canal de compra.



Si se va más al detalle y se mide el porcentaje de población que ha hecho compras de bienes con origen en otros países de la U.E, Noruega arroja un resultado del 31,5 % (7ª posición del ranking), dato importante a tener en cuenta.

Otro aspecto a medir puede ser el % de población con un nivel de cualificación digital por encima del básico, lo cual los hace más o menos proclives al uso de estos servicios de forma continuada. En este caso, el 49,4 % de la población tiene un nivel por encima del básico cuando se trata de hacer uso de sistemas digitales, 20 puntos por encima de la media de la U.E (28,2%) y en segunda posición dentro del rango de países mencionado anteriormente.

La categoría relativa a la extensión de red de banda ancha a los hogares europeos no aporta mucha información en este caso dado que todos los países, tanto de dentro como de fuera de la Unión, arrojan valores muy elevados (entre un 86%-Polonia- hasta un 100% -Malta-).

Una sociedad “digitalizada” como la Noruega presenta a un ciudadano medio con fácil acceso a una conexión de banda ancha, capaz de desenvolverse sin problema por la red y que hace uso de los canales de compra online con asiduidad.

Esto puede representar una oportunidad para SEAT en el medio-largo plazo respecto a compra de vehículos online, ya que son varias las experiencias de compra de automóviles mediante este sistema (Tesla, Ford) que no requieren la presencia física del comprador en el concesionario.

Otra oportunidad puede presentarse mediante la apertura de un “flagship store”²⁶ de la marca en Oslo. El concepto consiste básicamente en adquirir o alquilar un local de un edificio emblemático de una ciudad importante del país (Oslo, Bergen), para después acondicionarlo de acuerdo a los valores de la marca con un objetivo: Generar en el cliente experiencias y emociones que actúen como motor de sus decisiones (marketing experiencial). Debe elegir el producto por todo aquello que le aporta antes y después del proceso de compra.



Figura 15. La compra online y la apertura de un “flagship store” pueden ser dos oportunidades para incrementar ventas y dar a conocer la marca en el país.

Las salas de exposición digitales también son una buena opción en este caso. El ejemplo de Audi es muy útil dado que abrió salas de este tipo en Londres y Pekín respectivamente con gran éxito. Por ejemplo, su sala en Green Park (Londres) es el concesionario más pequeño de la marca en el Reino Unido, pero consiguió que más de 50.000 personas la visitaran durante el año 2013 (vendiendo una media de 7 coches por semana-incrementando las ventas entre un 60 y 70 % respecto al año anterior, con un 75 % de nuevos compradores de modelos Audi-). La principal razón, los empleados de la sala enseñan a los clientes cómo configurar sus vehículos de la tal forma que, atendiendo a los parámetros introducidos, pueden darse millones de configuraciones (alcanzando cifras por encima del precio normal del coche debido a paquetes opcionales mostrados). Pero el dato más relevante, es que la mitad los clientes durante la primera mitad de 2013 compraron su Audi sin haber hecho una sola prueba de conducción “física” ya que sólo lo condujeron virtualmente.

Finalmente, añadir que el ritmo de crecimiento de la industria respecto al año 2014 es de un 4,50 % lo que indica un ritmo creciente del mercado que continúa con la tendencia creciente de los últimos 5 años.

Tanto el hecho de usar nuevos canales de ventas a los cuales el mercado ya está acostumbrado, como el de aportar nuevas experiencias al cliente son oportunidades que SEAT debe aprovechar al corto y medio plazo.

²⁶ En español significa “buque insignia” o barco más importante usado por el comandante de una flota naval militar.

- Debilidades

El público noruego apenas recuerda la marca SEAT pese a que la marca está presente en todos los países de su entorno más próximo (Dinamarca, Suecia, Finlandia, Lituania...). Es por ello necesario idear una estrategia de entrada en el mercado que tenga como primer objetivo dar a conocer a la marca basándose en las experiencias positivas que tienen otros clientes del resto de países del Norte de Europa.

El sistema fiscal noruego (que será explicado posteriormente), somete a los coches de motor diesel y gasolina a una fuerte carga impositiva que se repercute en el precio final que paga el cliente, haciéndolo menos atractivo que otros en el mercado (eléctricos).

- Amenazas

El coche eléctrico y los vehículos híbridos enchufables podrían ser vistos como una amenaza debido a la rápida expansión de su mercado. Hasta el mes de Julio de 2016 sus ventas totales (suma de eléctricos e híbridos enchufables) alcanzaron un 29 % (con un 14 y 15 % respectivamente) sobre el total de vehículos vendidos en el país.

El aumento de las ventas del coche eléctrico entre 2015 y 2014 fue de más de un 42 %. Si a esto se le suma la continuación de las políticas gubernamentales de apoyo a este medio de locomoción, la amenaza se refuerza de cara a los siguientes años.

Fomentar la movilidad mediante transporte público puede ocasionar que la necesidad de utilizar un vehículo para moverse por la ciudad se reduzca o no exista, suponiendo una amenaza directa contra los modelos del segmento A00. Estos modelos, entre los cuales se encuentra el SEAT Mii, han sido diseñados exclusivamente para desplazamientos urbanos por su versatilidad y dimensiones reducidas.

El apoyo institucional por parte del Estado noruego ha generado un mercado del coche eléctrico que ha despertado el interés de los grandes fabricantes. Este hecho podría ser visto más que como una amenaza, como una oportunidad para SEAT de entrar en un futuro en ese nicho de mercado.

- Fortalezas

Los modelos SEAT aportan una serie de prestaciones que los modelos eléctricos no ofrecen todavía. Véase el caso de la autonomía del vehículo, un modelo SEAT como el LEON posee una autonomía de alrededor de los 1360 kilómetros, mientras que en el caso del modelo e-Golf es de 130 a 190.

Otra característica es el tiempo de recarga. Dado que un vehículo (independientemente del fabricante) con motor diesel o gasolina necesita de 3 a 5 minutos para repostar, uno eléctrico (e-Golf) necesita 13 horas para recargar su batería al 100 %.

Recalcar que en el mercado noruego todavía existe un predominio claro del coche tradicional sobre los nuevos modelos eléctricos e híbridos por lo que todavía no ha tenido lugar ningún tipo de transición por parte del mercado del vehículo tradicional al de 0 emisiones.

Otro punto fuerte de SEAT es que ya está presente en Escandinavia y conoce el perfil de cliente del Norte de Europa. Además, posee una NSC en Suecia que le permitiría dar soporte a sus importadores en Noruega en caso de necesitarlo. Aparte, SEAT es una marca internacional presente en múltiples mercados internacionales para por lo que posee la infraestructura necesaria para llevar a cabo operaciones de exportación a países dentro del continente Europeo (U.E.) y fuera de él (Martinica, Turquía, Argelia, o México por ejemplo).

Finalmente decir que SEAT es una filial de Grupo Volkswagen, lo cual refuerza financiera y logísticamente a la marca en caso de necesitar algún tipo de apoyo en el momento de entrar en el mercado noruego (Grupo Volkswagen es líder de ventas en coche tradicional y eléctrico en el país). Otro aspecto muy importante es el efecto pertenencia al Grupo VW como vector de imagen de marca.

El análisis quedaría resumido de la siguiente forma:



3.2.1 ¿Dónde encajan los modelos SEAT?

Una vez analizados los aspectos más importantes de la industria automotriz del país, sería preciso observar cómo se ha comportado el conjunto de productos de la marca en otros mercados de características parecidas a las de Noruega. El propósito del análisis de la cartera de producto es ayudar a una empresa con múltiples negocios a decidir cómo asignar sus escasos recursos entre los distintos mercados-productos en los que compite (Lambin J-J., Gallucci C. y Sicurello C., 2014).

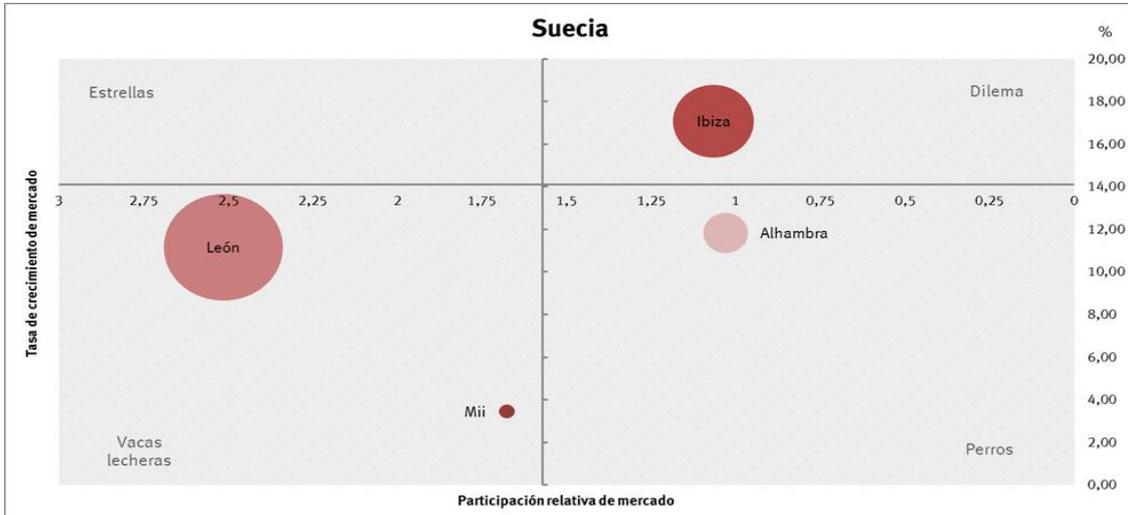
En general, el procedimiento consiste en clasificar de manera cruzada cada actividad con respecto a dos dimensiones independientes: la actividad del mercado de referencia en el que se encuentra la empresa, y su capacidad para obtener ventajas de las oportunidades dentro del mercado. En este caso se utilizará la matriz de crecimiento/participación del Boston Consulting Group (BCG). Ello servirá para tener una mejor idea del rendimiento de los productos SEAT en un entorno conocido.

Para ello, se ha optado por Suecia debido a su sistema impositivo, la dispersión de su población, poder adquisitivo y hábitos de compra. Es necesario apuntar que pese a la diferencia de población entre ambos países (5 millones Noruega por 9,5 Suecia), esa característica no va a ser relevante a la hora de interpretar los resultados obtenidos y extraer conclusiones de ellos.

Primeramente, se va a continuar utilizando el sistema de clasificación del Grupo Volkswagen anteriormente citado para dividir al mercado y poder situar correctamente a los modelos SEAT entre sus competidores directos. Se va a simular que cada modelo es una marca diferente, su respectivo segmento un mercado diferente y que las tres marcas líderes de cada mercado (segmento), serán los tres modelos con mayor número de matriculaciones en cada segmento. El ritmo de crecimiento de cada mercado será, por consiguiente, el de ese segmento.

Los modelos que competirán en cada uno de los mercados son: Mii (segmento A00), Ibiza (A0), León (A) y Alhambra (B). Se tomarán las cifras de matriculaciones que tuvieron lugar a lo largo del año 2015 para hacer los cálculos.

Modelo	Ventas de la marca (market share)	Numero de empresas (marcas de cada segmento)	Ventas de los tres mejores de cada segmento			Crecimiento del mercado (2015-2014)	Cuota modelos SEAT	Cuota competidores	
Mii	3,17%	43	25	1.970	1.175	1.126	3,45	1,036145	1,67659574
Ibiza	1,4%	1.182	25	5.114	4.795	4.585	17,08	28,48193	1,06652763
León	2,2%	2.564	30	20.149	8.014	6.868	11,17	61,78313	2,51422511
Alhambra	0,4%	361	29	14.834	14.392	10.213	11,83	8,698795	1,03071151



Fuente: Propia

La matriz arroja los siguientes resultados:

- El modelo León está siendo la verdadera locomotora del proyecto de SEAT en Suecia. Ocupa una posición media dentro de su “mercado” y está rozando el 2 % de cuota de mercado. Su segmento, el A, representa el segmento más importante para la empresa (el de mayor volumen a tenor de las cifras). Con el León la empresa consigue la mayor parte de sus ingresos pero no se atisba demasiado potencial de crecimiento para los próximos meses.
- La interpretación del Mii ofrece más dudas. Por un lado, parece ser un modelo relativamente competitivo en su segmento, el cual, tiene un volumen muy reducido. No se trataría de un segmento en el que se pudiera basar el éxito de la compañía. Para confirmar este punto, baste con decir que su crecimiento es limitado lo que imposibilita definitivamente que el vehículo Mii sea uno de los pilares de la compañía en el país.
- El modelo Ibiza es designado como “incógnita” por la matriz porque no se sabe si su desarrollo en el futuro irá más encaminado en la dirección de estrella o perro. Es el segundo segmento en importancia después del A.
- SEAT es débil en el segmento de los “Multipurpose Vehicles” (MVP) debido a la complicada posición del Alhambra. Parece que se trata del segmento con el peor potencial futuro porque no crece y no tiene una gran participación en el mercado. Resaltar que la empresa basa una parte considerable de sus ventas en este modelo todavía, por lo que una retirada del coche podría ser arriesgado todavía.

En definitiva, las conclusiones que se pueden extraer de este análisis es que parte de los ingresos que SEAT está obteniendo en el mercado Sueco, los obtiene de un modelo que no tiene posibilidades de mejora (Alhambra). Que el modelo Mii no es suficiente para sostener el crecimiento de la empresa junto al León y que las acciones de apoyo de la compañía deben focalizarse en Ibiza (soportes financieros, publicidad, etc.), para poder incrementar ingresos futuros.

Este análisis puede servir para tener una mejor idea sobre el posicionamiento actual de los productos de la compañía, así como de las medidas a tomar una vez dentro del mercado noruego.

3.3 Viabilidad financiera del proyecto

Antes de iniciar cualquier operación de exportación en un mercado es necesario no sólo recabar toda la información que caracteriza al mismo (potencial volumen de ventas, costes de transporte, precios de las marcas competidores, volúmenes a entregar, etc.), sino también sobre la propia capacidad de la empresa para hacer frente a la demanda y sobre la futura rentabilidad de la operación.

El informe preceptivo necesario para iniciar las relaciones comerciales con un nuevo mercado es elaborado por el Departamento de Controlling Comercial²⁷. Suyo es el cometido de calcular y redactar, en base a los datos facilitados a la empresa por el candidato importador, un informe preliminar que avalará o no la rentabilidad de la operación.

Para explicar el proceso de evaluación, es necesario aclarar una serie de términos:

- **Standard Mundial** (Opción/Paquete que llevan todos los modelos de serie-Alarma antirrobo, Asistente para aparcamiento, por ejemplo). Para abordar este punto es preciso hacer un comentario sobre la “oferta comercial de un modelo”. Se trata de una herramienta organizativa que establece cuáles van a ser los motores, paquetes opcionales y paquetes standard disponibles para equipar a los vehículos. Además, todos ellos organizados en función de los acabados (trims) en los que el modelo puede ser terminado.
- **Country Setting** (Opción específica para un mercado concreto). Se refiere a aquellos paquetes que van de serie para un mercado concreto (para un mercado como el Sueco existe el denominado “Winter Pack” con el que son equipados todos los modelos SEAT enviados al país, y que consiste básicamente en añadir una serie de prestaciones – cristales anti-vaho, asientos calefactables-acordes a las características y demandas del mercado).

²⁷ División financiera del Área Comercial de SEAT. Entre sus funciones están las de control del apoyo financiero otorgado a los mercados, supervisión de nuevos proyectos o preparación de presupuestos.

- **FOB** (“Free on Board”). Este incoterm³ hace referencia a la responsabilidad y a todas las obligaciones del vendedor (en este caso SEAT) de entregar los bienes acordados en un determinado punto. Atendiendo al concepto de FOB que da el Derecho Internacional, a partir del momento en el que la mercancía supera borda del buque, comienza la responsabilidad del comprador. Esto significa que el comprador tiene que acarrear con todos los gastos de riesgo, pérdida o daño que sufra la carga desde ese punto.

En relación a SEAT, atendiendo a lo especificado anteriormente y debido a su condición de vendedor, debe hacer frente a una serie de obligaciones entre las cuales destacan las siguientes:

- Entrega de los bienes convenidos en el puerto.
 - Licencias de exportación y autorizaciones oficiales para realizar esa actividad.
 - Contratos de transporte y seguros obligatorios.
 - Aviso al comprador de la llegada de los bienes al puerto.
 - Prueba de la entrega, documento de transporte o mensaje equivalente para advertir al comprador de la llegada de los bienes.
 - Pago de las operaciones de medida, pesaje y otras comprobaciones requeridas para la entrega de los bienes en el puerto.
 - Aportar cualquier otro tipo de documentación oficial del país de origen necesaria para la exportación del bien y que facilite el transcurso de la mercancía por el país de destino.
- **GRP** (Gross Retail Price). Se trata del precio final que paga el cliente. En él van incluido una serie de conceptos como margen del importador y del concesionario, costes de transporte o impuestos como el de matriculación o el IVA.
 - **TRIM** (Acabado). Se trata del contenido que un automóvil tendrá en cuanto a elementos de serie, precio de sus paquetes opcionales y colores interiores y exteriores con los que será lanzado al mercado. De esta manera un mismo modelo puede, con un mismo motor, estar disponible con varios acabados diferentes. Normalmente, los acabados superiores incluyen el equipamiento del acabado inmediatamente inferior más algunos elementos más.
 - **TMAIMG**. Son las siglas para *Typ* (tipo), *Model* (modelo), *Ausführung* (Carrocería), *Innenausstattung* (Acabado), *Motor*, *Getriebe* (Caja de cambios). Mediante esta denominación en alemán se conforma un código que diferencia un vehículo de otro del mismo modelo en función de su características técnicas (con esta codificación es más fácil la identificación, clasificación y seguimiento de los vehículos exportados por la empresa).

Este código es un ejemplo de designación de vehículos que utiliza SEAT que no es fijo, ya que cada vez que se realiza el lanzamiento o re-lanzamiento de un modelo el sistema de codificación cambia por motivos de seguridad de datos.

- **Mix (Porcentaje sobre el total del modelo).** Es el porcentaje, sobre el volumen total de unidades de un modelo, que corresponde a cada TMAIMG diferente (número de unidades de un mismo coche sobre el total). También puede hacer referencia al número de unidades por trim de un modelo concreto, si se suman todos los TMAIMG correspondientes a ese trim (Es decir, dentro del modelo León ST, habrá un mix de Reference, otro mix de Style...).
- **Garantías (YWX).** La “X” es sustituida por un número en función del tiempo de vigencia de la propia garantía (por años y una cantidad determinada de kilómetros- 2 años/120.000 kilómetros-).

Una vez explicados estos conceptos se va a proceder una representación esquemática del **cálculo del margen total** que permite decidir si una operación es financieramente viable o no:

- 1) Se parte siempre del precio de coste de producción del vehículo al que se añade el valor de las garantías (YWX) solicitadas por el cliente, lo cual, encarecerá o dejará inmutado el precio de coste del vehículo.

$$\text{Precio de coste} = \text{Coste de producción} + \text{Garantías (YWX)}$$

- 2) Posteriormente, a este precio de coste se le deben sumar unos paquetes específicos (Country Settings) que el importador del país considera como imprescindibles para su mercado y que deben ser incluidos en todos vehículos de uno o varios acabados (trim), además del margen que gana SEAT. Esto encarecerá el precio de venta del coche que pasará a denominarse precio FOB. Dicho precio se expresa de esta forma:

$$\text{PRECIO FOB} = \text{Precio de coste} + \text{Country Settings} + \text{Margen SEAT}$$

- 3) Ahora, una vez calculado el precio FOB que SEAT va a cobrar al cliente (importador o concesionario en función de la organización del mercado con el que se trabaje), es necesario calcular el margen obtenido por vehículo vendido. Se calcula de esta forma:

$$\text{Margen} = \text{Precio FOB} - \text{Precio de Coste (Incluyendo TMAIMG y CS)}$$

- 4) Asumiendo que cada TMAIMG lleva aparejado un mix de unidades (%) sobre el total de un modelo, se debe multiplicar dicho porcentaje sobre el total de unidades que componen dicho modelo:

$$\text{Nº unidades de TMAIMG} = \text{Mix (\%)} \times \text{Volumen total de unidades de modelo.}$$

- 5) Después, hay que multiplicar el número de unidades de cada TMAIMG por su correspondiente margen y sumar todas las cantidades para hallar el beneficio que se obtiene por cada modelo. Una vez hecho esto, se repite el proceso para todos los modelos que van a ser comercializados por la marca en ese país.
- 6) Previo a la suma de todos los beneficios (o pérdidas si las hubiere) es necesario detraer ciertas cantidades en base a diferentes conceptos tales como:
 - **Financiación (Tacticals).** Se trata de las ayudas económicas que la compañía aporta en forma de paquetes de descuento y que presupuesta basado en la información aportada por el importador, capacidad económica de la empresa y oportunidad de negocio (los departamentos involucrados en el diseño de dichos paquetes y promociones básicamente son Comercial, Precios, Control Comercial y Finanzas).
 - **Gastos de Marketing.** Las campañas de marketing de la compañía están íntegramente centralizadas y son diseñadas por la Agencia con la que trabaja SEAT, en coordinación con las agencias de los respectivos importadores. Los importadores tienen poca influencia en dichas campañas y sólo se limitan a decidir a qué canal de comunicación dar más peso dentro de su país.
 - **Desarrollo de red²⁸ (Network Development).** SEAT, al igual que otras marcas, facilita a la red de concesionarios que comercializa sus modelos un soporte económico para crear identidad corporativa, y habilitar espacios dentro de las instalaciones acordes con las especificaciones de la compañía. Este soporte económico puede servir para construir, hacer reformas o mejorar estéticamente los puntos de venta que lo soliciten.

Una vez restados estos conceptos, se obtiene un resultado positivo o negativo que servirá para valorar si la operación debe ser llevada a cabo o no.

En el caso de Noruega, los cálculos realizados arrojaron un resultado positivo que confirmó la viabilidad financiera del proyecto para los próximos años.

3.5 Marco Normativo General

En este punto es necesario realizar una aproximación desde el punto de vista fiscal incluyendo dos ámbitos que a priori no estarían relacionado “per se”, pero que al final repercuten en los precios. Dicha normativa que varía en función de las políticas públicas que aplica cada país (en este caso Noruega), afecta al consumo y al medioambiente. Combinados ambos, se pueden extraer conclusiones que pueden hacer entender la estrategia conjunta del Departamento de Ventas y Precios de SEAT S.A para adaptarse a los requerimientos del mercado interior, ser competitivo y alcanzar los objetivos financieros previamente fijados al inicio del proyecto.

²⁸ Departamento encargado de establecer los puntos de venta óptimos de la marca en un país y autorizar cualquier tipo de apoyo financiero a los concesionarios en él sitios.

Unas notas sobre la legislación fiscal noruega puede centrar la cuestión y relacionar la política que ha seguido el Estado Noruega a lo largo de los años con los datos de ventas de la industria automotriz actualmente.

- Impuesto de Valor añadido.

En el caso de Noruega se trata de un 25 % sobre el valor del bien, lo cual se eleva 4 puntos por encima respecto a países como España.

- Impuesto de matriculación.

Fuertemente influenciado por la política medioambiental, este impuesto incluye varios conceptos que modifican su valor en función de las especificaciones técnicas del bien que es gravado por dicha tasa (en el caso de vehículos, dichos elementos serían el tipo de motor, el tamaño de llanta los cuales generan mayores o menores consumos). Refiriéndonos a vehículos de tracción motora, los elementos fundamentales que por ley modifican el importe del impuesto serían:

- 1) Nivel de emisiones de dióxido de carbono (CO₂)
- 2) Nivel de óxidos de nitrógeno (NO_x)
- 3) Potencia del motor en Kilowatios¹ (KW)
- 4) Peso del vehículo

Aun así, estos coches siguen teniendo un precio elevado pese a todos. La conclusión que se extrae de esto, es que el Estado noruego quiere extender el uso de este tipo de vehículo entre la población a través de mediadas indirectas como estas.

En definitiva, la política fiscal respecto a este tipo de vehículos permite concluir que existe una cierta desventaja de los coches de gasolina/diésel respecto a los eléctricos atendiendo a los datos aportados. Por ello, una vez analizada la realidad del sistema impositivo noruego es importante conocer el efecto en precio que al final se traslada al comprador.

La totalidad de la información al respecto puede ser encontrada en el Anexo VII.

4. Business Case SEAT (Informe preceptivo a la entrada de la marca en un país)

4.1 Entrada en el mercado. Barreras de entrada. Soluciones aportadas

Tras el análisis realizado previamente de la industria automotriz Noruega conviene poner el acento en el apartado relativo al método escogido para acceder al mercado automovilístico nacional.

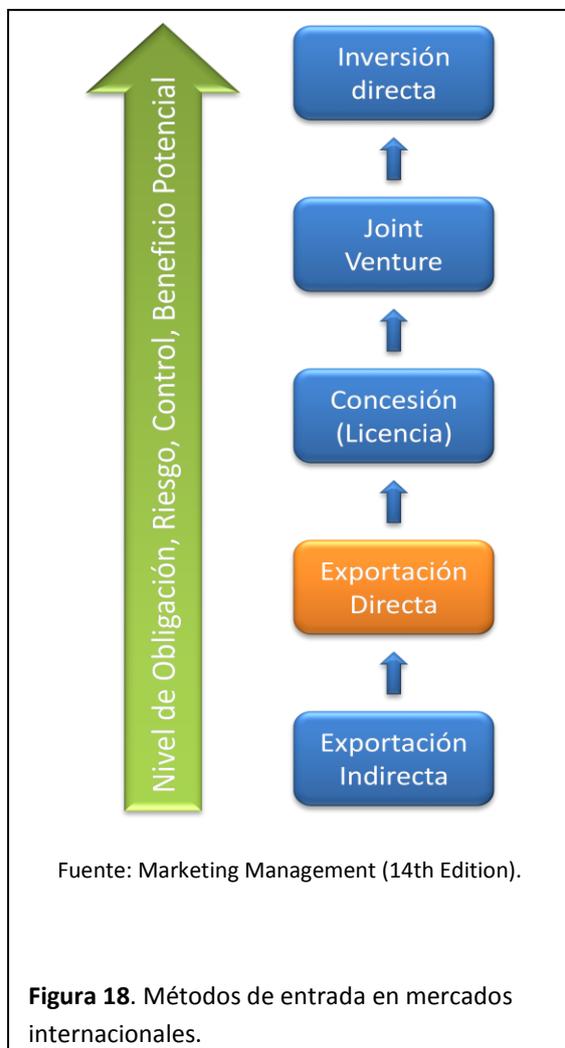
Existen diversas formas de entrada en un mercado que pueden resumirse en 3 tipos: a) exportaciones (directas e indirectas), b) acuerdos de cooperación contractuales (licencias, concesiones o agentes y franquicias); c) acuerdos de cooperación accionariales mediante la inversión directa en el exterior (pudiendo realizarse mediante filiales propias-comerciales y/o productivas- o mediante el sistema de joint-venture¹). (Peris Ortiz, M., Rueda Armengot C., Benito Osorio D., 2013).

Cada uno es aplicado en función de las características del mercado en el que se va a penetrar y de los bienes que van a ser exportados.

El método designado por SEAT para acceder a este mercado automovilístico es la **exportación directa**. Dicho método requiere que la compañía establezca su propio Departamento de Exportación y venda sus productos a través de un intermediario situado en el mercado extranjero. Cuando el potencial de ventas aumenta de forma considerable, la exportación directa suele ser más atractiva que la indirecta (Masaaki Kotabe, Kristiaan Helsen 2014), que va a requerir de un intermediario para realizar el proceso exportador.

Pero no es la única modalidad usada por la empresa a la hora de enviar sus productos al exterior porque para determinados mercados (España, Alemania, Portugal, Francia, Italia, Reino Unido, Irlanda, Polonia, Suecia, México) la empresa utiliza sus **NSC** (National Sales Company), cuya propiedad pertenece a SEAT al 100 %, a Grupo VW o a otras empresas del Grupo y sobre las que posee un elevado control estratégico. Este sistema de acuerdos de cooperación accionariales mediante inversión directa en el exterior a través de **filial** tiene su causa en la importancia estratégica para la compañía de los mercados en las que operan.

Primeramente, la **exportación directa** se caracteriza por el contacto directo entre la empresa (SEAT) y sus clientes. Durante esta relación comercial la empresa se encarga de que se realicen correctamente los trámites burocráticos, diseñar el proceso logístico y controlar financieramente las operaciones concernientes a la exportación. Para desarrollar todas estas operaciones el Departamento Comercial



debe tener una división especializada en comercio exterior, a no ser que el volumen de ventas requiera un departamento de exportación.

Mencionar en este caso que la distribución de vehículos de la marca SEAT (al igual que otras muchas) lleva aparejado un compromiso por parte de los concesionarios con el importador y la compañía exportadora de cumplir ciertos estándares de calidad en lo relativo a tipo de local habilitado para la comercialización de los automóviles (dimensiones, servicios ofertados, personal cualificado...), el uso de la imagen de marca o la localización de los puntos de venta para optimizar al máximo la cobertura del mercado.

En el caso de las **filiales** y relacionándolo con el caso de SEAT (National Sales Company), la empresa adopta el papel de “matriz” o “central”, la cual, controla el proceso de internacionalización asumiendo un mayor riesgo. Teóricamente, las filiales tienen entre sus funciones la de llevar a cabo alguna fase del proceso de producción (ensamblaje, control de calidad o producción de piezas). En este caso, no se desarrolla ninguna fase final de la producción en la filial y tan solo se limita a establecer una delegación u oficina de representación lo que supone una menor inversión para la central.

La NSC tiene como función principal reafirmar la posición de la compañía en el mercado y controlar de forma más directa las decisiones a tomar en ese mercado, por ejemplo, decidiendo cuántas personas y qué tipo de estructura departamental debe tener la filial en relación con los objetivos de ventas programados (market-share).

La opción de la exportación indirecta queda descartada desde el momento en el que SEAT dispone de una división propia dedicada exclusivamente a la función que realizaría esa empresa externa.

Hay compañías dentro del Grupo Volkswagen que han optado por la modalidad de **“Joint Venture”**, que consiste básicamente en la colaboración entre dos empresas de diferentes países para el desarrollo de una actividad conjunta. Este es el caso de Skoda que, a través de su socio en China, vendió en el país más de 260 mil unidades el pasado 2015.

Las diferentes entradas en el mercado, desde la perspectiva de SEAT, podrían quedar resumidas de la siguiente manera:

SEAT. MÉTODOS DE ENTRADA				
	Exportación Directa	Exportación Indirecta	Filial	Joint Venture
Ventajas	- Control total sobre la operación	- Única forma de ingreso en mercados que limitan la inversión extranjera	- Presencia directa en el mercado	- Riesgo compartido
	- Potencialmente mayores ganancias	- Menor nivel de inversión	- Control operativo y estratégico	- Conocimiento del mercado y acceso a canales de distribución.
Inconvenientes	- Relación directa con los mercados y con los clientes	- Evitar la exportación de procesos	- Ejecución rápida	- Conseguir contactos necesarios
	- Necesidad de crear un departamento de exportación	- Dependencia de otra empresa	- Adquisición o creación de la filial (costes)	- Necesidad de encontrar un socio eficiente (empresa)
	- Desconocimiento del mercado (elevados costes iniciales).	- Beneficios y ganancias reducidas	- La empresa lleva todo el riesgo	- Mayor inversión (capital, recursos de gestión)
	- Riesgo de tipo de cambio (necesario establecer mecanismos de protección).	- Menor capacidad de respuesta ante los cambios que tengan lugar en el mercado.	- Es necesario tiempo para establecer relaciones con clientes y proveedores.	- Riesgo de discrepancias con socio local (Prioridades, Estrategias)

Fuente: Propia

Al contar con un departamento de exportación propio (área comercial) y desechar la opción de constituir una NSC en el país (por su alto coste), el método que se ajusta más a las necesidades y capacidades de la compañía es el de exportación directa. Y para ello, es necesario poner en marcha un proceso logístico para llevar los automóviles desde España al punto designado por el importador en Noruega.

Este proceso requiere de unos datos iniciales tales como volúmenes de coches a exportar y punto de entrega. Una vez designado el transporte más adecuado para hacer llegar los automóviles a Noruega (mediante un concurso de transporte convocado por los departamentos de Logística y Compras), el precio de dicho transporte es comunicado a Comercial Controlling (departamento financiero del Área Comercial) que incluye ese importe dentro del precio final que es comunicado al cliente (importador). Más adelante, es acordado con el importador el Incoterm que va a delimitar la responsabilidad jurídica de las partes (daños y propiedad de la carga) durante el trayecto.

4.2 El coche eléctrico

Este automóvil consta únicamente de un motor eléctrico que transforma la energía eléctrica en mecánica por medio de interacciones electromagnéticas.

No debe ser confundido con el HEV (Hybrid Electric Vehicle) o vehículo híbrido enchufable que está equipado tanto con un motor eléctrico, como un motor diésel o gasolina.

4.2.1 El coche eléctrico. Cronología

Erik Figenbaum and Marika Kolbenstvedt en su artículo “*Electromobility in Norway - experiences and opportunities with electric vehicles*” establecen una cronología que explica el desarrollo del mercado del coche eléctrico en la última década partiendo desde los primeros prototipos hasta la actualidad:

- 1) En el primer periodo, que va desde 1970 a 1990, los primeros vehículos eléctricos son desarrollados por empresas como Bakelittfabrikken²⁹ (precursor de Think³⁰, del cual se hablará más adelante), Strømmens Verksted³¹ y ABB³² con el apoyo financiero del Consejo de Investigación de Noruega.

²⁹ Compañía de productos de termoplasto situada cerca de Oslo (Nammo)

³⁰ Think Global fue una compañía situada en Oslo dedicada a la construcción de coches eléctricos situada en Oslo bajo el nombre de Th!nk. La producción fue interrumpida en 2011 y se declaró en quiebra ese mismo año.

³¹ Compañía fundada en 1873 y situada en Skedsmo (Norway), especializada en la fabricación de material rodante ferroviario (locomotoras, vagones...).

³² (Asea Brown Boveri) Líder en tecnología de energía y automatización con sede en Zúrich. (ABB.com)

- 2) Una vez testados estos modelos, comenzaron los primeros intentos de comercialización (1990-1999). El primero de ellos lo realizó la empresa Think debido a las condiciones ventajosas del clima de Noruega (calidad del aire), uso eficiente de la electricidad y el deseo de establecer una industria del coche eléctrico en el país. Además, se iniciaron las primeras actividades de “lobi” en favor de esta industria todavía por desarrollar dando lugar a la Asociación noruega del Vehículo Eléctrico (Norstart). Todo este proceso trajo consigo la introducción de incentivos como las exenciones en el pago del impuesto de matriculación (el cual se cuantificaba en función del valor del coche, situando el precio del coche en valores demasiado altos), tasa anual de circulación o peajes. Más adelante se introdujeron otras medidas como reducciones en el pago del impuesto sobre beneficios en concepto de coche de empresa y gratuidad en aparcamientos municipales. En el aspecto meramente empresarial, los coches eléctricos producidos por la empresa Kewet⁵ empezaron a ser importados desde Dinamarca con no muy buen resultado debido a que tanto Think, como Kewet³³ quebraron.
- 3) Think fue comprado por Ford en 1999 lo que supuso un impulso en el lanzamiento del primer modelo. Ford comenzó también el desarrollo de un vehículo eléctrico diseñado para el mercado estadounidense buscando la reducción de costes y una mejor calidad. Kollega Bil³⁴ decidió establecer la producción del modelo de Kewet en Noruega tras comprar los activos que estaban en posesión del Gobierno Danés.

Un nuevo conglomerado de la industria del vehículo eléctrico estaba naciendo por tanto, se estaba desarrollando y resultó importante apoyar el desarrollo de un mercado doméstico. Nuevos incentivos fueron introducidos, la exención de IVA del 25 % desde 2001 y la experiencia piloto de permitir el acceso libre al carril bus en la gran región de Oslo desde 2003 (permanente y a nivel nacional desde 2005, siendo prohibidos los minibuses desde 2009) y reducciones de tasas en el uso de transbordadores y embarcaciones costeras (2009).

Pero parecía que la tecnología no estaba suficientemente desarrollada y Ford decidió retirarse de su participación en Think en 2003, también como resultado del cambio en la normativa del ZEV³⁵ en el Estado de California. Esto significó que pocos vehículos se encontraban disponibles en el mercado noruego, por ello, un stock de coches eléctricos de segunda mano de facturación francesa sirvieron para cubrir la demanda desde 1998 a 2002. El constructor noruego de Kewet se topó con unos requerimientos técnicos desactualizados y no válidos en ese momento. Ellos dieron unos pasos atrás para rediseñar el vehículo según los estándares del tipo L7e³⁶, una categoría de vehículo requería unas autorizaciones menos estrictas.

El principal mercado de coches eléctricos estaba en la región de Oslo / Akershus³⁷ donde los usuarios podían ahorrar tiempo mediante el uso de carriles bus, y en

³³ Kewet. Fabricante de vehículos electrónicos. Fundado en Dinamarca. (Elweb)

³⁴ Kollega Bil. Comprador de los derechos de Kewet en 1998. (Carhistory)

³⁵ El programa “Zero Emission Vehicle”, es una normativa del Estado de California exigida a los constructores para vender coches y camiones en todo el estado.

³⁶ Cuadríciclos o, atendiendo a lo dicho por la Directiva 2002/24/EC, vehículos motorizados de cuatro ruedas cuyo peso sin carga es de alrededor de 450 kg.

³⁷ Akershus es una región de Noruega que limita con las provincias de Hedmark, Oppland, Buskerud, Oslo y Østfold, además de con Suecia.

áreas donde el precio de los peajes era elevado. Think quebró en 2004, momento en el que fue comprada por inversores noruegos con la intención de lanzar un nuevo modelo desarrollado durante el periodo en el que la marca perteneció a Ford.

- 4) La fase de introducción en el mercado de 2009 comenzó con el lanzamiento de los modelos de Pure Mobility³⁸ (conocido como Buddy o Kewet). In el periodo entre 2010 y 2011 los grandes fabricantes de automóviles Mitsubishi, Peugeot, Citroën and Nissan lanzaron sus vehículos. El mercado del coche eléctrico se expandió rápidamente hasta un 3 % de los vehículos nuevos vendidos al final del año 2012. Tuvo lugar una competición de precios altos con una rápida caída de precios que supuso la quiebra para los fabricantes noruegos. Una parte sustancial de los 2.500 propietarios de coches eléctricos en 2009, y probablemente muchos en su entorno más cercano estaban preparados para comprar un nuevo coche eléctrico cuando los grandes fabricantes lanzaron sus productos en 2010. Estos factores podrían haber contribuido a un rápido crecimiento desde 2010. Además, la Asociación del Coche Eléctrico desarrolló una gran estructura durante este periodo. Dicha asociación apoyó directamente a sus miembros para obtener el máximo rendimiento de sus vehículos recopilando y facilitándoles información sobre estaciones de recarga, pruebas de conducción y novedades sobre la tecnología que se estaba desarrollando en esos momentos.

La organización dependiente del Gobierno “Transnova” fue creada en 2009 para apoyar la expansión de nuevas tecnologías para reducir las emisiones de efecto invernadero del sector del transporte. Esta nueva organización ha hecho todo lo posible para financiar la instalación de instalaciones de recarga a gran escala y promover test y demostraciones.

Los primeros vehículos híbridos enchufables fueron lanzados al final del año 2012, pero la falta de incentivos limitó las ventas a niveles muy bajos. Estudios sobre el uso de vehículos híbridos enchufables indicaron que circulaban exclusivamente con electricidad entre el 44 y el 68 % del tiempo (superior al de los coches eléctricos en términos anuales). Pero los conductores no obtenían ninguno de los incentivos que sí conseguían los de los coches eléctricos. En 2013 se les permitió el uso de estaciones públicas de recarga.

- 5) En 2013 la fase de expansión del mercado comienza con el aumento del número de concesionarios ofreciendo coches eléctricos. El número de vehículos eléctricos sobrepasó los 13.000 en la primera mitad del año. El mercado noruego del coche eléctrico es un mercado muy competitivo donde la mayor parte de los vehículos son vendidos a clientes privados.
- 6) 2014 y 2015 ha supuesto la explosión definitiva en cuanto a compra de coches eléctricos se refiere. Sus cifras serán analizadas posteriormente.

³⁸ Pure Mobility. Fabricante noruego de vehículos eléctricos (Autobild)

4.2.2 Legislación noruega. Incentivos y medidas de apoyo indirectas

Aparte de lo ya apuntado anteriormente en el apartado sobre el marco normativo general noruego, se va completar el mismo haciendo referencia a aquellos factores específicos que más directamente afectan al coche eléctrico. Estos factores pueden ser incentivos para su compra, exenciones del pago de impuestos durante el periodo de utilización del coche o ayudas directas provenientes del Estado (subvenciones).

Esta introducción normativa va a servir para poner en contexto el siguiente apartado en el que se traducirá en cifras la situación del mercado actual.

Comenzando por la *Ley del Impuesto sobre el Valor añadido Noruega de 2009*¹ (modificada en 2016), la misma establece una exención del pago del I.V.A (25 % en el caso de la compra de vehículos a motor) en el caso de que se realice la compra de un automóvil propulsado únicamente por energía eléctrica.

Atendiendo a lo que reza el primer párrafo del artículo 6.7 de la Ley de I.V.A en lo relativo a vehículos:

“La venta y alquiler de vehículos que sólo utilizan la electricidad para la propulsión, está exento de IVA. La exención se aplica únicamente a los vehículos que abarca la resolución del Parlamento en su artículo 5, párrafo primero, y los cuales están sujetos a registro por el código de circulación”

Lo cual quiere decir que no sólo está exenta la venta, sino también el alquiler de vehículos eléctricos en todo el país. La medida supone establecer una diferencia impositiva respecto a otros tipos de coches (gasolina/diésel) de un 25%. Si a este importe se añade el proveniente del impuesto de matriculación cuyos gravámenes se calculan en función de las emisiones de CO₂, NO_x¹, peso y potencia del coche, el precio final del vehículo aumenta de forma considerable debido a esta carga fiscal.

Otra norma que influye paralelamente en el precio del vehículo eléctrico es el Reglamento sobre el registro de vehículos a motor, que entró en vigor el 4 de Enero de 2001 (modificado en 2003 y 2009). En su artículo 4.10, párrafo uno, también se establece una exención del pago del impuesto en él recogido:

“Los vehículos de motor que sólo utilizan la electricidad para la propulsión están exentos después de la resolución sobre impuestos del Parlamento artículo 5 letra i”

Además, el párrafo dos del mismo artículo recoge una cláusula por la cual en el caso de que se sustituya el sistema de propulsión del vehículo por otro diferente al motor eléctrico, se generará la obligación de pagar el impuesto según lo establecido por el grupo fiscal del nuevo vehículo a motor que esté de conformidad con las normas aplicables en el momento del cambio.

Aparte de estas exenciones, se pueden encontrar otros incentivos reconocidos por las leyes noruegas que complementan lo dicho hasta ahora:

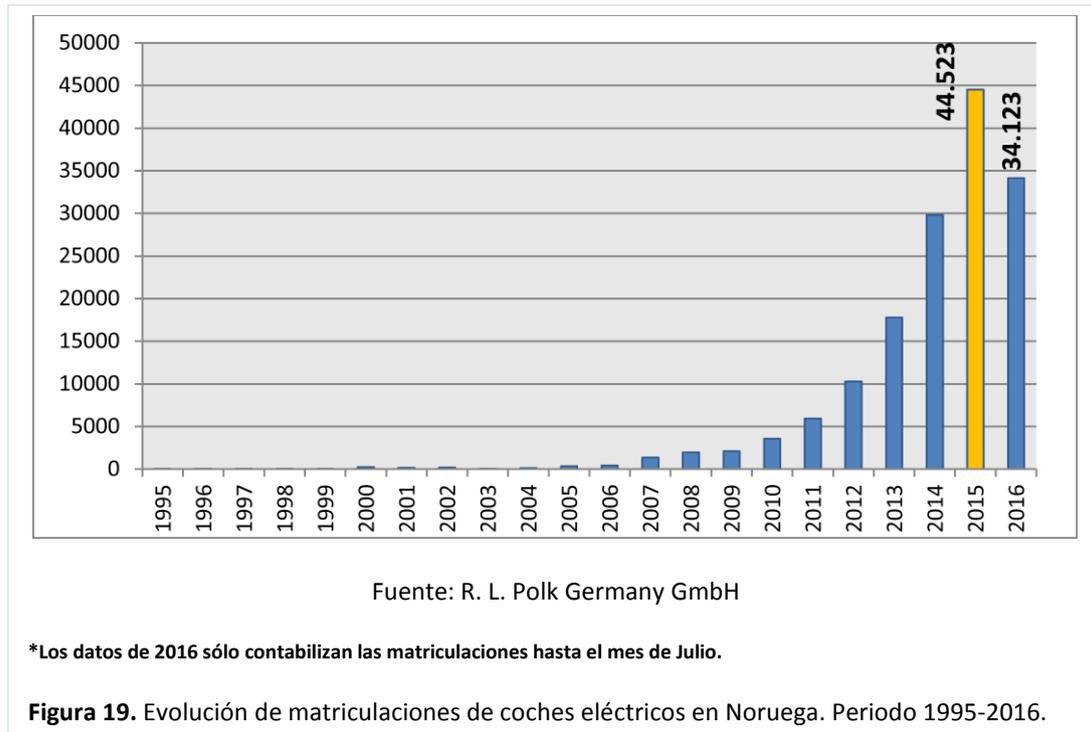
- La utilización de carriles reservados para el uso exclusivo de medios de transporte públicos. Ello aparece recogido en el artículo 5.2 del **Reglamento de tráfico de vehículos y peatones** de 1986 (modificación de 2005) como excepción a la regla general establecida en el mismo precepto: *“La conducción por los carriles bus y su uso conjunto sólo estará permitido únicamente cuando lo indique la correspondiente señal de tráfico. **Excepto Vehículos de motor eléctrico o impulsados por hidrógeno, motocicletas de dos ruedas sin sidecar, ciclomotores de dos ruedas, bicicleta o vehículos de emergencia**”*. La gratuidad del uso de parkings municipales tal y como establece el **Reglamento sobre normas de estacionamiento público y tarifas de aparcamiento** publicado el 1 de Enero de 1994 (modificación de 1999) en su artículo 8.a relativo al aparcamiento gratuito para vehículos de motor eléctricos y de hidrógeno: *“Los **vehículos de motor eléctrico** y de hidrógeno pueden, en las zonas donde es obligatorio el pago por estacionamiento en virtud del artículo 2¹, aparcarse sin el pago de impuestos”*.
- Gratuidad en el uso de ferris y de estaciones de recarga (disponibles también dentro de los aparcamientos municipales).

La suma de exenciones establecidas por la normativa fiscal noruega en el caso de la compra de vehículos eléctricos, más otras excepciones reconocidas por la reglamentación de tráfico, configuran un marco favorable para el usuario de este medio de transporte (tanto en la adquisición como durante su uso).

4.2.3 Mercado noruego

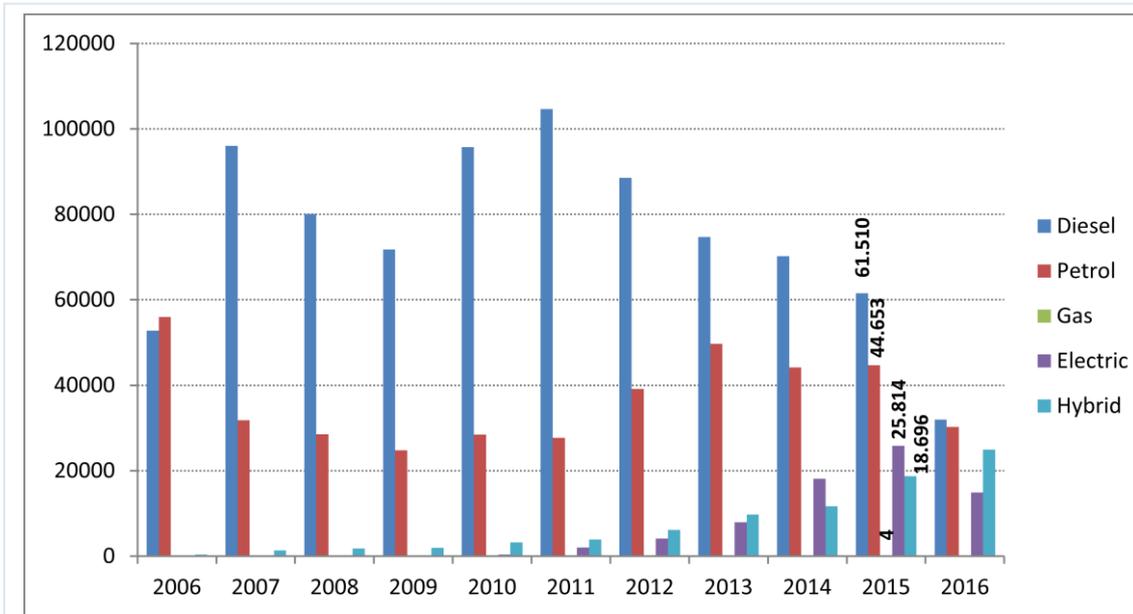
Una vez conocidos los incentivos ofrecidos por las instituciones públicas noruegas, conviene analizar las cifras de ventas, evolución del mercado de los últimos años y otros datos de interés para entender el presente de este medio de locomoción.

Para muestra del avance de este mercado durante los últimos 11 años baste con observar el siguiente gráfico:



El desarrollo de este mercado durante los últimos tres años ha sido exponencial. Es a partir de 2010 cuando empieza a expandirse hasta alcanzar su record de 2015 (44.523 unidades matriculadas). Si se compara con 2016, se observa que en poco más de medio año se han matriculado casi el 76 % de unidades del periodo anterior, lo que puede anticipar un nuevo record de matriculaciones en Noruega para este mismo año. La tabla situada debajo desglosa las cifras de matriculaciones totales que se dieron en el país durante los últimos 10 años en tipos de motor.

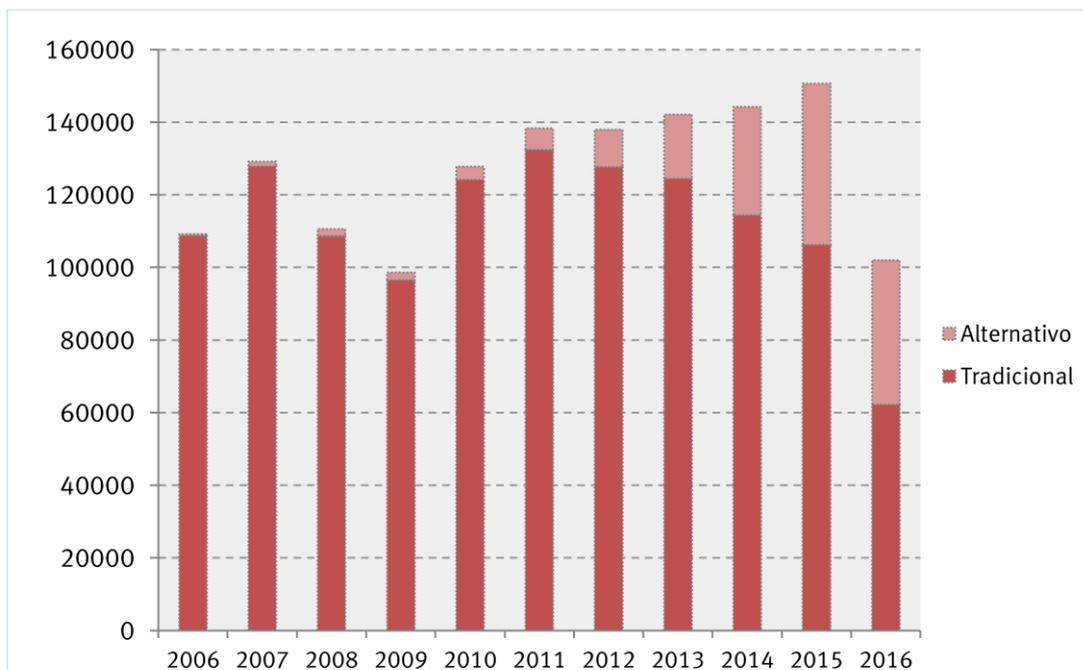
En toda la serie histórica prevalece el dominio de los vehículos diesel sobre los demás tipos, pero el número de matriculaciones de estos vehículos comienza a descender a partir de 2011 (año en el que alcanza su record de la serie histórica y en el que la diferencia entre Diesel y Gasolina es de casi 80.000 unidades matriculadas). A partir de ahí, los diesel descienden anualmente en detrimento de los coches con motor de gasolina (Petrol) y el conjunto formado por los eléctricos mas los híbridos. Las diferencias se van acortando cada año hasta que en 2015 la diferencia entre Gasolina y Diesel es sólo de 17.000 automóviles.



Fuente: R. L. Polk Germany GmbH

Figura 20. Evolución de las matriculaciones en Noruega por tipos de motorización. Año 2015.

Partiendo de las mismas cifras pero agrupando los vehículos esta vez en tradicionales (Diesel Puro + Gasolina Puro -Petrol- + Gas¹) y alternativos (Híbridos + Eléctricos) se puede observar que el peso de estos últimos empieza a cobrar más importancia a partir del año 2010 (momento de verdadera expansión del mercado del coche eléctrico atendiendo a lo explicado en la cronología anterior).



Fuente: R. L. Polk Germany GmbH

Figura 21. Evolución de las matriculaciones en Noruega Alternativo vs Tradicional. Año 2015

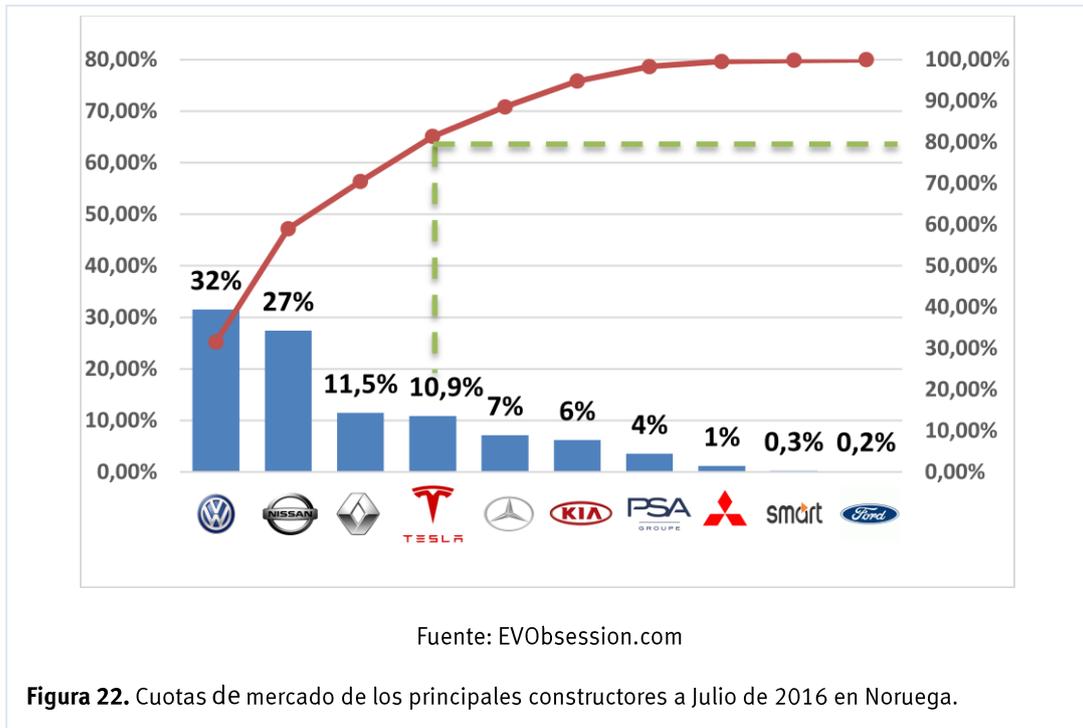
Las cifras de 2016, como en el gráfico anterior, sólo contabilizan datos hasta Julio de este año. Pero la tendencia es creciente respecto al año anterior, incrementando progresivamente su cuota en el mercado automovilístico nacional.

Es un hecho, atendiendo a estas cifras de matriculaciones, que el conjunto formado por los híbridos mas los eléctricos progresivamente gana peso en el mercado noruego. Cabría hacerse la pregunta de qué porcentaje de influencia han tenido en la expansión de este mercado de “alternativos” las medidas legislativas adoptadas por el gobierno (incentivos fiscales, preferencia en redes viarias, descuento en ferris) y qué otro tanto ha tenido la propia tecnología en sí (motores más eficientes, estaciones y tiempo de recarga, diseños más innovadores y atractivos).

Recientes artículos científicos han revelado cuáles son los principales factores que han llevado a los consumidores de diferentes países a adoptar este vehículo como medio de transporte propio. En uno de ellos se concluye que variables socio-demográficas como nivel de ingresos, nivel educativo o conciencia medioambiental no eran buenos indicadores para predecir los futuros niveles de adopción de este medio de transporte (debido a que el conjunto de personas con estudios superiores, de alto poder adquisitivo y conciencia medioambiental era muy bajo respecto a la población total, con lo cual, no se podían extraer resultados concluyentes de ese grupo estudiado). En cambio, los incentivos financieros o la infraestructra de recarga sí podían ser más precisos a la hora de anticipar el volumen de ventas de vehículos eléctricos en esos países. (Sierzchula W., Bakker S., Maat K. y van Wee B., 2014).

En la actualidad, las grandes compañías del sector apuestan por tener no sólo uno, sino dos modelos de tipo eléctrico capaces de competir en segmentos diferentes. Por ejemplo, Volkswagen cuenta con el modelo e-Golf (segmento A) y el Up! (segmento A00). Otros como Tesla, cuentan también con otros dos pero ubicados en segmentos más altos (Tesla X- segmento D- y Tesla S-C-). También existe la posibilidad de que no sólo se oferten vehículos utilitarios, sino también para otro tipo de usos; Este es el caso de Grupo PSA cuyo portfolio incluye a la versión eléctrica del Citroën Berlingo (vehículo comercial) y al Peugeot iOn (vehículo de pasajeros encuadrado en el segmento A00).

Esta estrategia permite crecer dentro de un mismo mercado con diferentes productos, lo cual indica que ya son varios los tipos de consumidores (familias, personas solteras, empresas) que piensan en adquirir un eléctrico. La conclusión es que la oferta del coche eléctrico no sólo alcanza a un segmento, sino a casi todos los que ya llegaba el coche tradicional. Esto puede significar que este medio de locomoción es percibido cada vez más como un producto completo capaz de cubrir las necesidades de un amplio espectro de consumidores.



Este gráfico de Pareto indica que el mercado de coches eléctricos está dominado por 4 constructores que son Volkswagen, Nissan, Renault y Tesla. Ellos concentran el 80% de cuota de mercado, destacándose Volkswagen como líder en Noruega (Volkswagen no sólo es líder en coches tradicionales, sino también en eléctricos).

El modelo más vendido por en Noruega entre los meses de Enero y Julio de 2016 fue el modelo "e-Golf" con un total de 3.138 unidades (279 en Julio). Su más directo perseguidor es el Nissan Leaf con un total de 2.829 coches vendidos en el mismo periodo de tiempo (Datos disponibles en el Anexo IX). En cuanto a sistema de ventas se refiere conviene hacer una mención especial a la empresa Tesla. La compañía dirigida por Elon Musk³⁹ tiene como política vender sus modelos únicamente a través de los showrooms que tiene dispuestos en los mercados donde Tesla está presente y a través de su página web. Además, al igual que la empresa tecnológica Apple, sus automóviles no están sujetos a descuento.

³⁹ Inventor, físico y empresario sudafricano, fundador de empresas como PayPal, Tesla Motors o SpaceX.

4.3 Oferta de producto. ¿Qué modelos se van a ofrecer?

SEAT va a competir con el catálogo de productos que ofrece actualmente a los países escandinavos. Para determinar con qué tipo de motores y qué modelos entrar en el mercado es preciso realizar un análisis del mercado sobre qué necesidades muestra el mercado y qué demanda realmente.

Los modelos de la compañía, por tanto, deberán adaptarse a las condiciones climáticas del país y a al equipamiento que demandan los clientes en relación con las marcas que compiten en sus mismos segmentos.

La información sobre los modelos que va a presentar SEAT al mercado noruego aparece detallada en el Anexo III.

4.4 Posicionamiento de Marketing

SEAT ha evolucionado desde su fundación pasando de ser la marca de coches que facilitó la motorización de un país que empezaba a desarrollar su sector industrial (años 50 y 60), a una marca joven y percibida como el público como “barata” (años 80 y 90) y finalmente a una compañía del siglo XXI de carácter internacional (no considerada ya joven, pero sí “young spirited”).

Existen diversas estrategias para alcanzar un target-market determinado. Una de ellas es la de la comunicación, que engloba a distintos medios como celebración de eventos o campañas de publicidad en televisión, internet y prensa escrita.

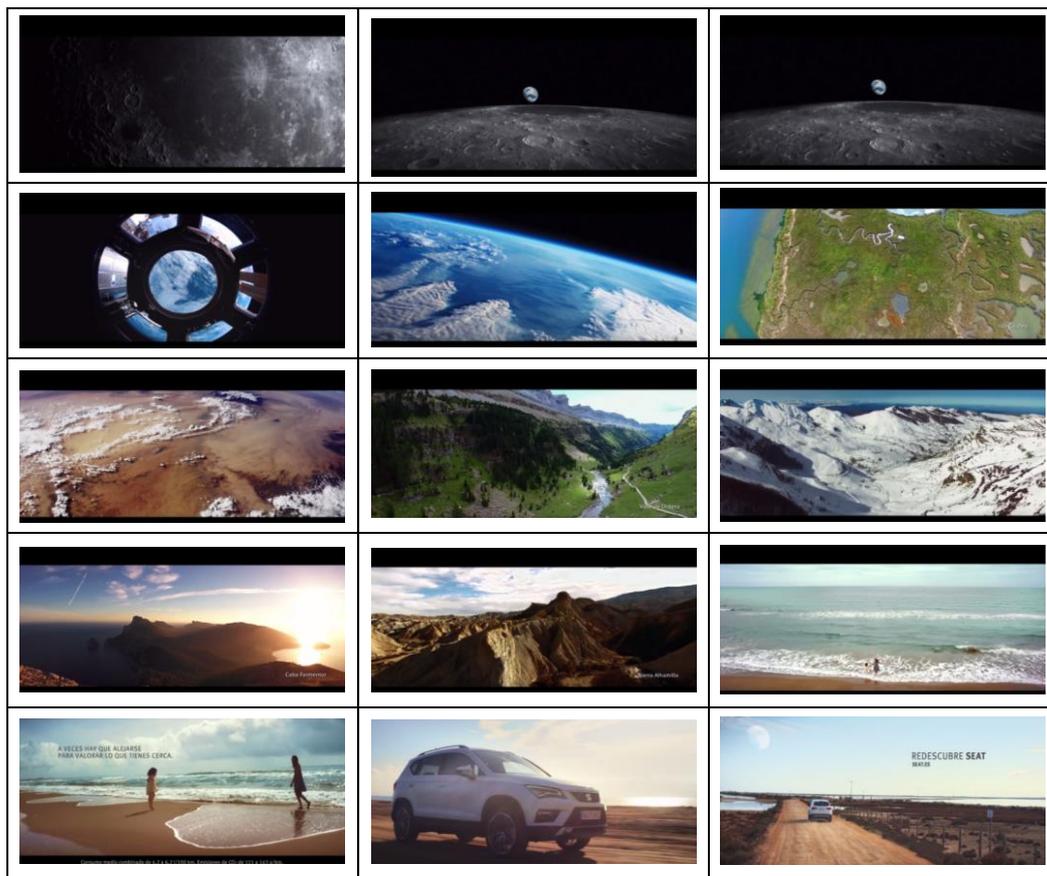
La comunicación es una variable, un instrumento del que se sirve el marketing para que la organización entre en relación con su mercado y otros públicos relacionados (como intermediarios comerciales, líderes de opinión, etc.) e influya en la concepción que éstos formarán sobre su oferta de valor (Rodríguez, Ardura I. 2007).

Dentro de este ámbito se podría incluir a la celebración de eventos como los “Test drives” (pruebas de conducción) en circuitos de velocidad como en el de Montmeló. Son los escenarios escogidos por la marca para promocionar sus productos. Esta acción es usada como herramienta de comunicación y marketing para trasladar a los clientes las últimas novedades de la marca, además de hacerles partícipes de experiencias a las que no podrían tener acceso de otra forma. Se trata además de juntar sectores no relacionados entre sí, pero que están en continua interacción.

Por otro lado, las campañas publicitarias de televisión tienen una gran importancia dado que la televisión todavía es el medio de mayor alcance (aunque Internet está muy próximo), su naturaleza audiovisual refuerza la capacidad de impacto de los mensajes y posee selectividad geográfica como consecuencia de la existencia de cadenas locales y regionales (Rodríguez del Bosque I.A., Suárez Vázquez A., García de los Salmones M.M, 2007).

Es en las campañas de publicidad para la televisión donde se va a centrar el análisis de los valores de marca de la compañía y qué elementos se quieren destacar sobre otros para llegar al “target-market” o consumidor que la marca ha determinado como suyo propio.

Spot publicitario 1. MOON. Campaña de marca.



Fuente: Youtube.

El spot “Moon” tiene la siguiente estructura:

- La Luna aparece en primer plano y un narrador dice lo siguiente: “En 1968 la misión Apollo VIII cruzó la cara oculta de la Luna, por primera vez en la historia los astronautas vieron emerger en el cielo nocturno algo que les fascinó...La salida de la Tierra. A la vez van apareciendo imágenes de la superficie de la Tierra tomadas desde el espacio.
- La intervención del narrador finaliza explicando una confesión realizada por uno de los integrantes de la misión: “A todos nos sorprendió haber viajado 386.000 mil kilómetros para ver la Luna cuando era la Tierra lo que realmente valía la pena contemplar”.

Después el anuncio continúa mostrando diferentes paisajes de la geografía española (Valle de Ordesa, Cabo Formentor, etc.) para acabar en una playa en la que están una mujer y una niña con la frase: “A veces hay que alejarse para valorar lo que tienes cerca. Redescubre SEAT”.

La intención es crear una analogía entre la visión que tuvieron sobre la Tierra en ese momento y lo que representa ahora SEAT, es decir, una marca que siempre ha estado presente pero que hasta ahora para muchas personas había pasado desapercibida.

El spot termina con la frase: “A veces hay que alejarse para valorar lo que tienes cerca. Redescubre SEAT”, a la vez puede verse un modelo Ateca alejándose del plano. Esto tiene una clara intención de relacionar la nueva identidad que la compañía quiere dar a conocer con las últimas novedades dentro de su cartera de productos. Se podría resumir diciendo que SEAT siempre ha estado ahí pero ahora ha cambiado y el Ateca es su carta de presentación.

Se trata del mensaje principal con el que SEAT quiere presentarse al mundo. Se quiere hacer hincapié en que la compañía no sólo es de ámbito local, sino que también tiene dimensión internacional.

Spot publicitario 2. LEON ST (Campaña de modelo)



Fuente: Youtube.

Este segundo spot; que tiene una duración de 30 segundos aproximadamente, se puede estructurar en varias fases:

- Al principio se observa un matrimonio que llega a su casa en un SEAT León ST portando una bicicleta en el interior del vehículo.
- Seguidamente la bicicleta es extraída del coche y situada en frente de la casa. El matrimonio espera la llegada de su hijo al que van a obsequiar con dicha bicicleta.
- El padre le comunica al hijo que lo que tiene enfrente de él le pertenece, sin especificar si es el coche o la bicicleta.
- Finalmente, aparece el hijo conduciendo el automóvil creyendo erróneamente que ese era su regalo bajo la atónita mirada de sus padres que ven cómo se aleja conduciendo el vehículo familiar.

El spot muestra al inicio los rasgos distintivos del trim (acabado) del vehículo que se corresponden con los de un “FR” (Formula Racing), uno de los más altos de la línea. Comienzan por una vista general en la que destacan las llantas de aleación, faros LED y espacio interior del maletero dónde cabe una bicicleta sin dificultades (acción totalmente intencionada-relacionar conceptos de bicicleta, maletero y coche- para potenciar la propiedad o ventaja “maletero espacioso” a ojos del cliente).

Después se observa al matrimonio esperando en un sofá y más adelante al hijo llegando a casa. El objetivo final es asociar el vehículo a dos segmentos de consumidores diferentes para poder ampliar la cuota en el total del mercado.

El modelo León ST fue uno de los más vendidos de la marca en el año 2015 (la línea León vendió un total de 169.455 unidades), por lo que representa un gran activo para la compañía. Ello puede deberse a que es percibido como un modelo diseñado para familias pero que sigue manteniendo un espíritu joven y desenfadado.

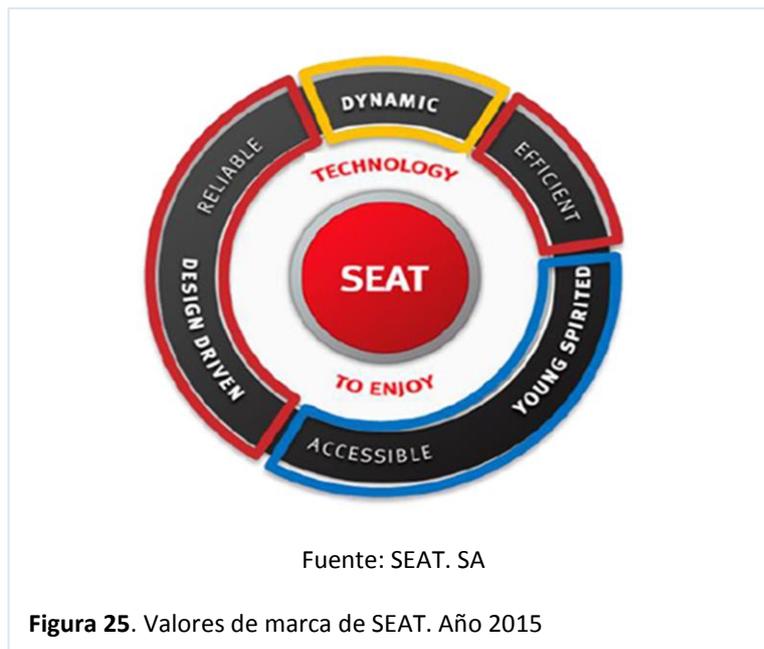
Una vez observados los dos tipos de campaña publicitaria tanto de un producto específico de la marca, como de la marca SEAT en sí, cabe hacerse la pregunta de qué tipo de estrategia se va a seguir de cara a los distintos mercados en los que la compañía opera. O dicho de otra forma, a partir de estas dos campañas de publicidad por qué se va a optar, por la “adaptación” o la “estandarización”. Hay que tener presente un dato, el 85% de las ventas de la compañía se concentran en Europa, lo cual, a efectos de marketing es muy relevante.

Los elementos vitales de una campaña son el mensaje (estrategia, proposición comercial, plataforma) y la ejecución (Masaaki Kotabe, Kristiaan Helsen 2011). Si se está haciendo referencia a una verdadera campaña global como las que pudiera hacer SEAT u otra empresa automovilística, deben ser uniformes en mensaje y ejecución. Es frecuente que sea necesario cumplir con la legislación del país de o modificar algún detalle para hacerla más atractiva de cara al mercado local (dejando de ser, por ello, 100% global atendiendo al criterio antes establecido), por lo que dichas campañas globales dependen en gran medida de los canales de comunicación mundiales o panregionales.

El actual slogan de SEAT, “Technology to Enjoy” es general para todos los mercados en los que se publicita la marca. Esto quiere decir que se trata de un sistema centralizado de decisiones por lo que la estandarización prima sobre la adaptación. Debido a que se trata la misma campaña para una inmensa mayoría de mercados internacionales en los que opera la marca, existe un reducido margen para la modificación de lo establecido por la compañía en cuanto a la presentación final al consumidor.

A través de su agencia de publicidad, el Departamento de Marketing se coordina con las agencias de otros mercados (asociadas con el importador del mercado donde se va desarrollar la campaña) para perfilar las campañas y acentuar o atenuar aquellos aspectos que pueden ser más o menos atractivos para el país (mayor presencia en canales de comunicación como la televisión o mejorar la presencia de la marca en redes sociales).

Otro aspecto a tener en cuenta son los valores de marca que define la propia empresa y que desea transmitir al público en general. El slogan “Technology to Enjoy” es el concepto alrededor del cual giran dichos valores (valor añadido que la marca aporta al producto y que es percibido de esa manera por el consumidor) de SEAT. Esos valores hacen referencia a elementos como la confianza, el dinamismo, la eficiencia o la accesibilidad sin perder el espíritu joven.



En definitiva, SEAT promueve unos valores de marca que quiere hacer llegar a un mercado ya muy segmentado de por sí. Sus campañas apuestan por mostrar la calidad de sus productos combinada con un espíritu joven, incluyendo a diferentes tipos de consumidor en una misma campaña (León ST).

4.5. Posicionamiento en precio

El precio final de un vehículo no sólo lo determina su coste de producción (equipamiento, costes de transformación), los impuestos que lleva aparejados (anteriormente descritos y calculados) o financiación recibida por parte de importador y/o marca (tacticals), sino que también está influido por los precios de la competencia.

El análisis de los precios de la competencia pasa primeramente por clasificar su oferta comercial de acuerdo a un criterio único que ayude a comparar productos de similares características técnicas (las dimensiones de la carrocería, potencia de motor, equipamiento de serie-control de seguridad, luces antiniebla...), percepción del nivel de calidad del producto (utilitario, lujo, . La suma de todo ello derivará en la división del mercado automovilístico en segmentos, los cuales ayudarán mejor a situar cada automóvil en su lugar correcto y además conocer a sus rivales directos.

Un concepto utilizado para realizar este análisis es el de “basket”, el cual, hace referencia al grupo de modelos pertenecientes a diferentes fabricantes con unas características que pueden ser más o menos similares entre sí, que se configuran como un único bloque en el que van a entrar en competencia directa los unos con los otros. Esto quiere decir que se va a disponer de una herramienta para poder perfilar el precio final del coche a partir de los precios de otros productos de similar categoría.

El “benchmarking” no definiría bien este proceso dado que el objetivo final no es comparar las características de una empresa, producto o proceso con las del líder del mercado para optimizar la estructura de la organización. Sino que se trata de comprender, en un contexto competitivo, qué se ofrece de más o de menos al mercado respecto a otros productos, cuál es el valor monetario de esas diferencias, su impacto en la oferta propia y dónde se sitúa finalmente en el ranking interno del “basket” el producto que se desea comparar.

Este análisis puede ampliarse mediante índices que recogen el impacto de las ayudas económicas otorgadas por cada competidor a su respectivo modelo (financiación en forma de descuentos directos) y el de las no económicas (ofrecimiento de equipamiento gratis o por un precio por debajo del inicialmente estipulado, oferta de servicio de mantenimiento, seguro, etc.). De esta forma se obtiene una información muy valiosa que permite decidir si el nivel de soporte promocional es suficientemente competitivo, o si es necesario reforzarlo con un mayor gasto (introducción de un nuevo producto promocional -modelo de acción-, o con un servicio a mejor precio -T.A.E de financiación al 0 %-).

4.6 Red. ¿Dónde vender? ¿Qué puntos estratégicos son más interesantes para la marca?

El trabajo de SEAT no finaliza con la producción y exportación de sus productos, sino que además se encarga de dar soporte en todo lo que se refiere a la distribución a través de la red de concesionarios del mercado. El Departamento de Desarrollo de Red se encarga de determinar las localizaciones óptimas en las que situar los puntos de venta de la marca. Con este plan se pretende reducir de la forma más eficiente los costes resultantes de cubrir la totalidad del mercado, asegurar la viabilidad del negocio, aumentar la comodidad del cliente (proximidad respecto al concesionario) y vincular más a los propietarios de los concesionarios a SEAT.

El diseño de esta red requiere de un proceso que consta de 4 fases:

- 1) **Estudio de campo.** Se aplican los conceptos de área de mercado (metropolitana, urbana o rural), en la que operará el importador explotando su potencial de ventas de la forma más eficiente, y el tiempo de conducción necesario hasta el concesionario más próximo para el cálculo del volumen de ventas. Es necesario fijar unos criterios para realizar el estudio como las localizaciones disponibles o el tipo de área atendiendo a su código postal. El resultado final será el diseño de una red de concesionarios ideal que especificará el número de áreas de mercado, los puntos de venta óptimos y el volumen potencial de ventas por punto.
- 2) **Valoración de la red de puntos de venta actual.** Se comenzará clasificando a los actuales concesionarios entre: a) Nivel bajo de ventas, b) no situados en la zona óptima, c) afrontando dificultades financieras. El país (importador) debe tener un sistema interno de clasificación o puntuación para establecer esta diferenciación. El resultado final será una evaluación que dirá que puntos se deben mantener, cuáles deben ser relocalizados, qué inversores (propietarios) deben ser sustituidos y que puntos deben aumentar sus instalaciones y cuáles no.
- 3) **Solución pragmática.** El resultado del estudio de campo será superpuesto con la red actual de concesionarios que se ha decidido previamente mantener. Para este paso se requiere una lista de puntos de venta fijos incluidos los nuevos puntos de apertura (tomados de la red actual y del estudio de campo). Al final se generará una lista de puntos de venta que incluirá la evolución del volumen potencial de ventas por situación geográfica, el área de alcance del punto de venta, áreas sin cobertura, viabilidad esperada.
- 4) **Plan de Red Ideal.** En esta fase; el importador debe comprobar el plan y comprometerse a llevar a cabo el mismo tal y como marcan las directrices de SEAT; debiendo hacer una revisión (tracking) de su desarrollo periódicamente. Por todo ello, el Plan de Red Ideal será capaz de mostrar qué es lo que ocurrirá si hay una solicitud de apertura o cancelación de un punto de venta, cambios en la propiedad del concesionario o se han identificado nuevos operadores.

Decir que una vez elaborado y acordado el plan, éste servirá como base para futuras modificaciones del mismo, planificación anual de presupuesto, nuevos planes de negocio¹, o futuras solicitudes de apoyo financiero (a SEAT o al importador adscrito a ese mercado). Además, si se dan circunstancias excepcionales (cambio de objetivos anuales, colapso financiero del país...), el plan puede ser revisado otra vez.

Como otros datos relevantes decir que los importadores (incluidos los concesionarios) deberán recoger todos los datos sobre los movimientos del mercado que se producen en sus respectivas áreas para optimizar el plan al máximo. Y además, para acceder a cualquier tipo de apoyo financiero (remodelar instalaciones, apertura de nuevos puntos de venta...) es necesario presentar un plan de viabilidad a 3 años y que sea acordado por SEAT y los interesados.

5. Conclusiones

SEAT es una compañía que ha experimentado una gran transformación a lo largo del siglo XX, lo cual, le ha permitido desarrollar una cartera de productos competitiva capaz de competir con otras marcas de los segmentos en los que está presente. Este hecho lo posiciona de forma inmejorable para exportar sus vehículos a cualquier punto del continente.

Noruega, al igual que SEAT, también ha experimentado un fuerte cambio en su economía llegado principalmente desde su industria petrolífera, y de los ajustes que se han hecho en su modelo productivo. Todo ello, a través de inversiones públicas en innovación y aprovechamiento de la tecnología desarrollada en el apartado de hidrocarburos.

Su industria automotriz experimentó en 2015 un crecimiento del 2,51 % respecto a 2014 y del 18 % respecto a 2010, lo que significa para SEAT una oportunidad de entrar en el último mercado de la región de Escandinavia en el que la marca aún no estaba presente. El consumidor noruego apuesta definitivamente por el coche compacto de tamaño medio (80% de los modelos más vendidos se encuadran dentro del segmento A) y con un precio medio-alto (más de 20.000 € en media).

Por otro lado, el mercado del coche eléctrico muestra un crecimiento exponencial desde el año 2009 (casi 50 % de aumento en el periodo 2014-2015), fecha a partir de la cual los grandes constructores de automóviles mundiales decidieron entrar en el mercado. Parte de este éxito puede venir explicado por los fuertes incentivos financieros promovidos por el gobierno a través de su legislación fiscal y, por otro lado, por la red de estaciones de recarga que se ha ido construyendo a lo largo de estos últimos diez años.

En el apartado de retos, dar a conocer la marca en el país y ajustar los precios finales atendiendo a las penalizaciones que impone régimen fiscal noruego a los coches con emisiones por encima del 85 g CO₂/km, van a representar dos de las mayores dificultades a las que se enfrente la compañía en los próximos años.

En cuanto a la distribución, la red de ventas es un punto crítico para SEAT. A través de la elección del importador que le asegure la mayor cobertura del mercado y del “Plan de Red Ideal” elaborado por la marca, se consigue un mejor posicionamiento y potencial de ventas en el país.

Por todo ello SEAT debe encontrar la forma de potenciar sus características por encima de otros productos sustitutivos de la industria automotriz nacional (autonomía y tiempo de repostaje) y encontrar, aparte de su futura red de concesionarios, otros canales de venta que le permitan mejorar en un mercado en crecimiento.

Referencias bibliográficas

- ABB. 2016. Abb.com. [Consulta 11 junio 2016]. Disponible en: <http://new.abb.com/>
- AUTO BILD. 2016. Autobild.es. *Historia de Bentley*. [Consulta 11 septiembre 2016]. Disponible en: <http://www.autobild.es/coches/bentley/historia>
- AYRE, J. 2016. Evobsession.com. *Electric Cars = 29% Of Car Sales In Norway*. [Consulta 18 julio 2016]. Disponible en: <http://evobsession.com/norways-sales-figures-may-2016-show-move-towards-phevs/>
- AYRE, J. 2016. Evobsession.com. *Norway Electric Car Sales — July 2016*. [Consulta 18 julio 2016]. Disponible en: <http://evobsession.com/norwegian-electric-vehicle-sales-estimates-july-2016/>
- BENTLEY. 2016. Espana.bentleymotors.com. *Bienvenido/a al mundo de Bentley*. [Consulta 17 agosto 2016]. Disponible en: http://www.espana.bentleymotors.com/#by_head
- BERGLUND, N. 2015. Newsinenglish.no. *Household debt hits new historic high*. [Consulta 13 junio 2016]. Disponible en: <http://www.newsinenglish.no/2015/11/11/household-debt-hits-historic-high>
- BLOOMBERG NEWS. 1998. Articles.chicagotribune.com. *Vw Buying Spree Leads To Bugatti*. [Consulta 21 julio 2016]. Disponible en http://articles.chicagotribune.com/1998-07-05/travel/9807050082_1_ettore-bugatti-bugatti-international-rolls-royce-motor-cars
- CARHISTORY. carhistory4u.com. *Kollega Bill: Environmentally Friendly / Green Cars*. [Consulta 2 junio 2016]. Disponible en: <http://www.carhistory4u.com/green-cars/battery-powered-cars/denmark/kollega-bil>
- CATEORA, R. P., & GILLY, C. M., GRAHAM, J. I. 2015. *Marketing Internacional*. Editorial McGraw-Hill.
- COMISIÓN EUROPEA. 2001. Eur-lex.europa.eu. Directiva 2001/116/CE de la Comisión, de 20 de diciembre de 2001, por la que se adapta al progreso técnico la Directiva 70/156/CEE del Consejo relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados miembros sobre la homologación de vehículos de motor y de sus remolques (Texto pertinente a efectos del EEE). [Consulta 15 junio 2016]. Disponible en <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32001L0116:ES:HTML>

DUCATI. Ducati.es. [Consulta 17 agosto 2016]. Disponible en <http://www.ducati.es/index.do>

EHOW. Ehowenespanol.com. [Consulta 3 julio 2016]. Disponible en: http://www.ehowenespanol.com/descripcion-del-escarabajo-vw-1969-info_191888/

ELWEB. 2011. Elweb.info. Kewet. [Consulta 22 junio 2016]. Disponible en: <http://elweb.info/dokuwiki/doku.php?id=kewet>

EURONCAP. 2016. Euroncap.com. [Consulta 28 junio 2016]. Disponible en: <http://www.euroncap.com/es>

EXCHANGE RATES UK. 2015. es.exchangerates.org.uk. *Dólar Estadounidense (USD) a Corona Noruega (NOK) la historia del tipo de cambio*. [Consulta 1 septiembre 2016]. Disponible en <http://es.exchangerates.org.uk/historia/USD-NOK.html#graphiques>

EXPORT ENTREPRISES SA. 2016. En.portal.santandertrade.com. *Norway: Reaching the consumer*. [Consulta 8 septiembre 2016]. Disponible en <https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/norway/reaching-the-consumers#top>

FIGENBAUM, E., & KOLBENSTVEDT, M. 2013. Electromobility in Norway - experiences and opportunities with electric vehicles. *Transportøkonomisk institutt – Stiftelsen Norsk senter for samferdselsforskning report*. pp. 1276, 1-9.

FLORIÁN, R. S. 2016. Expansion.com. *Récord de ventas de Ducati en 2015*. [Consulta 17 agosto 2016]. Disponible en <http://www.expansion.com/empresas/motor/2016/01/14/5697fa1a46163fdf298b461b.html>

KOTLER, P & KELLER, LANE, K. 2012, *Marketing management*. Boston. Editorial Pearson.

LAMBIN, J-J., GALLUCCI, C. & Sicurello C. 2009. *Dirección de Marketing, Gestión Estratégica y Operativa del Mercado*. Editorial McGraw-Hill.

LAMBORGHINI. 2016. lamborghini.com. [Consulta 17 agosto 2016]. Disponible en <https://www.lamborghini.com/es-en/>

MARÍN, A. R. 2014. *Principios para el desarrollo de una industria petrolera nacional con proyección internacional*. Revista de Ingeniería de los Andes. Bogotá D.C. Pp. 40, 40-49.

MARTÍN, M. 2016. *Vehículos Eléctricos. Historia, Estado Actual y Retos Futuros*. *European Scientific Journal* May 2016. Special Edition. Pp. 118-131.

MONDEN, Y. HILLERS, G. & NUENO I. PEDRO. 1996. *El "just in time" hoy en Toyota*. Bilbao. Editorial Deusto

NAMMO. 2014. Nammo.com. *Aurskog*. [Consulta 24 junio 2016]. Disponible en:
<https://www.nammo.com/nbf>

NORWEGIAN MINISTRY OF THE ENVIRONMENT. 2012. *Norwegian Climate Policy, Stortingsmelding Nr. 21 (2011-2012)*.

NORWEGIAN MINISTRY OF TRANSPORT AND COMMUNICATIONS. 2013. *National Transport Plan, Stortingsmelding Nr. 26 (2014-2023)*.

OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN OSLO. 2016. *Informe económico y comercial sobre Noruega*.

PERIS ORTIZ, M. RUEDA ARMENGOT, C. BENITO OSORIO, D. 2013. *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*. Universitat Politècnica de València, Universidad Rey Juan Carlos.

PORSCHE. 2016. Porsche.com. [Consulta 17 agosto 2016]. Disponible en
<http://www.porsche.com/spain/>

PORSCHE AG. 2016. Press.porsche.com. *Porsche AG Historical Background 1948-2007*. [Consulta 12 julio 2016]. Disponible en http://press.porsche.com/more_about/history/

PORTER, E. M. 1980. *COMPETITIVE STRATEGY, "Techniques for Analyzing Industries and Competitors"*. The Free Press.

RODRÍGUEZ ARDURA, I. 2007. *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada en el marketing*. Editorial UOC.

SCANIA. 2016. Scania.com. [Consulta 17 agosto 2016]. Disponible en
<http://www.scania.com/es/es/home.html>

SEAT COMUNICACIÓN. 2016. Seat-mediacenter.es. SEAT un vistazo. [Consulta 12 junio 2016]. Disponible en: <http://seat-mediacenter.es/es-stories/compania/seat-de-un-vistazo/?v=t&p=1&overview=0>

SEAT Web. 2016. Seat.es [Consulta 2 agosto 2016]. Disponible en <http://www.seat.es/>

SEAT S. A. Balances y Cierres / Comunicación. 2016. *Una marca en movimiento informe anual 2015*. Martorell.

SIERZCHULA, W. BAKKER, S. MAAT, K. & VAN WEE B. 2014. *The influence of financial incentives and other socio-economic factors on electric vehicle adoption*. *Energy Policy*. Pp. 68, 183–194.

SINGH, S. 2014. Forbes.com. *The Future of Car Retailing*. [Consulta 8 julio 2016].
Disponible en <http://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2014/02/05/the-future-of-car-retailing/#5a1cbebe2d51>

SKODA. 2016. Skoda.es. [Consulta 17 agosto 2016]. Disponible en: <http://www.skoda.es/>

SMITH, K. 2007. *Innovation and growth in resource-based economies*. *University of Tasmania: Australian Innovation Research Centre*. Hobart: University of Tasmania.

SUNDELIUS BRAATHEN, A. 2016. *Norwegian regulation*. [EMAIL]. 2016.

TOPCLASS. 2016. Topclasscars.net. [Consulta 5 junio 2016]. Disponible en:
<http://www.topclasscars.net/swedish-car-brands-names-logos/>

TOYOTA NORWAY. 2016. Toyota.no.[Consulta 19 agosto 2016]. Disponible en:
<https://www.toyota.no/new-cars/rav4/index.json>

TOYOTA NORWAY. 2016. Toyota.no. [Consulta 19 agosto 2016]. Disponible en:
<https://www.toyota.no/new-cars/auris/index.json#>

VOLKSWAGEN AG. 2016. Volkswagen.es. [Consulta 17 agosto 2016]. Disponible en:
<https://www.volkswagen.es/es.html>

VOLKSWAGEN AG. 2015. Navigator.volkswagenag.com. [Consulta 7 septiembre 2016].
Disponible en <http://navigator.volkswagenag.com/index.html#home>

VOLKSWAGEN AG. 2015. Volkswagenag.com. *100 years of MAN Truck and Bus: Ready for the future*. [Consulta 17 agosto 2016]. Disponible en:
http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/themes/2015/03/100_years_of_MAN_Truck_and_Bus.html

VOLKSWAGEN AG. 2015. Volkswagenag.com. *Brands and Products*. [Consulta 17 agosto 2016]. Disponible en:
http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/brands_and_products.html

VOLKSWAGEN AG. 2015. Navigator.volkswagenag.com. *Werk Mladá Boleslav, Tschechien*. [Consulta 7 septiembre 2016]. Disponible en:
<http://navigator.volkswagenag.com/index.html#productionsite/mladaboleslav/overview>

VOLKSWAGEN AG. 2015. Navigator.volkswagenag.com. *Werk Palmela, Portugal*. [Consulta 7 septiembre 2016]. Disponible en: <http://navigator.volkswagenag.com/index.html#productionsite/palmela/overview>

VOLKSWAGEN AG. Group Communications. 2016. *Moving people - annual report 2015*. Wolfsburg: delta eta. Laurin Paschek & Johannes Winterhagen.

VOLKSWAGEN-AUDI ESPAÑA. 2016. Audi.es/es/web/es. [Consulta 17 agosto 2016]. Disponible en: <http://www.audi.es/es/web/es.html>

VOLKSWAGEN SLOVAKIA. 2011. En.volkswagen.sk. *Our factories*. [Consulta 7 septiembre 2016]. Disponible en: <http://en.volkswagen.sk/en/Company/plants.html>

WCS. 2013. Worldclassshipping.com. [Consulta 5 julio 2016]. Disponible en: http://www.worldclassshipping.com/incoterm_fob.html

ZENITH. 2015. blogginzenith.zenithmedia.es. *¿Qué es y cómo funciona el flagship store? Diccionario*. [Consulta 20 julio 2016]. Disponible en: <http://blogginzenith.zenithmedia.es/que-es-y-como-funciona-el-flagship-store-diccionario/>

Anexos

I: Cifras de ventas de marcas del Grupo Volkswagen

Marcas del Grupo	Modelo	Unidades vendidas		
		2015	2014	Variación
Volkswagen Passenger Cars	Golf	1.095.553	1.011.124	8%
	Jetta/Sagitar	844.907	926.277	-9%
	Polo	754.546	753.754	0%
	Passat/Magotan	724.018	747.583	-3%
	Tiguan	501.712	515.349	-3%
	Lavida	462.748	481.740	-4%
	Santana	279.583	295.485	-5%
	Bora	202.964	226.006	-10%
	Go!	192.841	300.629	-36%
	Up!	172.345	217.278	-21%
	Touran	120.507	126.567	-5%
	Lamando	103.573	3.080	3263%
	Fox	85.161	106.991	-20%
	Saveiro	75.397	96.420	-22%
	Beetle	64.035	91.464	-30%
	Touareg	59.190	63.741	-7%
	CC	56.796	85.591	-34%
	Sharan	53.423	49.498	8%
	Suran	24.691	23.332	6%
	Scirocco	16.251	23.573	-31%
Eos	4.559	6.567	-31%	
Phaeton	2.924	4.061	-28%	
XL1	59	106	-44%	
TOTAL		5.897.783	6.156.216	-4%
Audi	A3	370.144	351.526	5%
	A4	318.788	328.465	-3%
	A6	293.960	307.693	-4%
	Q5	267.861	260.853	3%
	Q3	205.445	200.097	3%
	A1	116.250	115.377	1%
	Q7	82.340	61.012	35%
	A5	79.133	88.545	-11%
	TT	35.510	17.621	102%
	A7	29.158	27.709	5%
	A8	27.065	39.557	-32%
	R8	2.074	2.169	-4%
	Q2	67	0	-
TOTAL		1.827.795	1.800.624	2%
Lamborghini	Huracán Coupé	2.559	1.540	66%
	Aventador Coupé	666	456	46%
	Aventador Roadster	413	654	-37%
	Huracán Roadster	69	0	-
TOTAL		3.707	2.650	40%
Ducati	Motorcycles	55.551	45.339	23%
Skoda	Octavia	425.629	397.433	7%
	Fabia	195.349	162.954	20%
	Rapid	189.187	228.175	-17%
	Yeti	89.890	107.084	-16%
	Superb	84.550	82.079	3%
	Citigo	41.280	41.974	-2%
Roomster	11.166	29.983	-63%	
TOTAL		1.037.051	1.049.682	-1%

Marcas del Grupo	Modelo	Unidades vendidas		
		2015	2014	Variación
SEAT	LEON	169.455	157.087	8%
	IBIZA	160.451	153.633	4%
	ALTEA/TOLEDO	32.729	35.683	-8%
	ALHAMBRA	27.925	22.612	23%
	MII	24.516	25.845	-5%
	TOTAL	415.076	394.860	5%
Bentley	Continental GT Coupé	3.997	3.442	16%
	Flying Spur	3.660	4.556	-20%
	Continental GT Cabriolet	2.216	2.151	3%
	Mulsanne	919	884	4%
	Bentayga	96	0	-
	TOTAL	10.888	11.033	-1%
Porsche	Macan	86.016	59.363	45%
	Cayenne	79.700	66.005	21%
	911 Coupé/Cabriolet	31.373	31.590	-1%
	Boxster/Cayman	21.978	23.211	-5%
	Panamera	15.055	22.383	-33%
	918 Spyder	375	545	-31%
TOTAL	234.497	203.097	15%	
Volkswagen Commercial Vehicles	Caravelle/Multivan, Kombi	96.341	94.336	2%
	Transporter	82.509	83.947	-2%
	Amarok	81.019	69.695	16%
	Caddy	76.048	71.535	6%
	Caddy Kombi	74.302	76.564	-3%
	TOTAL	410.219	396.077	4%
Scania	Camiones	72.382	75.287	-4%
	Autobuses	6.964	6.921	1%
	TOTAL	79.346	82.208	-3%
Man	Camiones	90.581	104.412	-13%
	Autobuses	10.244	11.660	-12%
	TOTAL	100.825	116.072	-13%
Volkswagen Group China	Volkswagen Passenger Cars	2.661.562	2.721.805	-2%
	Audi	490.260	529.205	-7%
	Skoda	268.116	277.138	-3%
	TOTAL	3.419.938	3.528.148	-3%

II: Mercados internacionales de Grupo Volkswagen

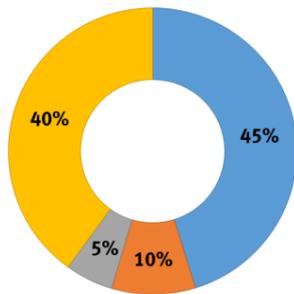
VENTAS GLOBALES DE GRUPO VOLKSWAGEN EN 2015

MERCADO	Ventas de vehículos			Ingresos por ventas		
	2015	2014	Δ	2015	2014	Δ
Europe/Other markets	4.524	4.430	2,12%	132.535	122.858	7,88%
North America	941	879	7,05%	35.384	27.619	28,11%
South America	540	794	-31,99%	10.148	13.868	-26,82%
Asia-Pacific	4.005	4.114	-2,65%	35.225	38.113	-7,58%
Volkswagen Group	10.010	10.217	-2,03%	213.292	202.458	5,35%

MERCADO	Ventas de vehículos (%)			Ingresos por ventas (%)		
	2015	2014	Δ	2015	2014	Δ
Europe/Other markets	45,19%	43,36%	4,23%	62,14%	60,68%	2,40%
North America	9,40%	8,60%	9,27%	16,59%	13,64%	21,61%
South America	5,39%	7,77%	-30,58%	4,76%	6,85%	-30,54%
Asia-Pacific	40,01%	40,27%	-0,64%	16,51%	18,83%	-12,27%
Volkswagen Group	100%	100%	0,00%	100%	100%	0,00%

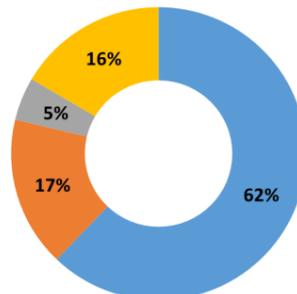
% de ventas de vehículos por mercado
2015

■ Europe/Other markets ■ North America ■ South America ■ Asia-Pacific



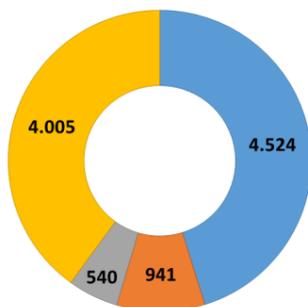
% de ingresos por ventas por mercado
2015

■ Europe/Other markets ■ North America ■ South America ■ Asia-Pacific



Ventas de coches* 2015

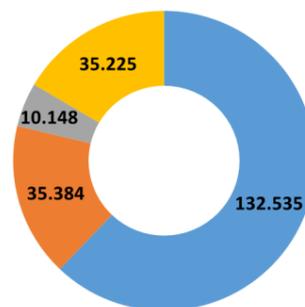
■ Europe/Other markets ■ North America



* En miles de unidades.

Ingresos por ventas* 2015

■ Europe/Other markets ■ North America



* En millones de euros.

III Portfolio de SEAT

MODELOS SEAT ACTUALES

Nombre	Segmento ¹	¿Dónde se produce?	Rango de Precios (€) ²	Características técnicas	
 Mii	A00	Fábrica Volkswagen de Bratislava	9.000 - 13.000	Potencia: 60 - 75 HP Consumo: 4,4 l/100km Emisiones CO2/NOX : 105 g/km Tipo de motorización: CNG/Gasolina Par motor: 3.000 - 4.300 RPM Velocidad máxima: 160 km/h 929kg - 1031kg Peso en vacío (con conductor) Tipo de cambio: manual/automático Tipo de tracción: delantera Aceleración: 14,4 s	Dimensiones: 3557mm - Largo 1641mm - Ancho 1478mm - Alto 2420mm - Distancia entre ejes 251l - Capacidad de maletero 35l - Capacidad del depósito de
 Ibiza SC y 5D	A0-Hatch	Fábrica SEAT de Martorell	Ibiza SC: 16.000 - 22.000 Ibiza 5D: 16.000 - 21.000	Ibiza SC Potencia: 75 - 190 HP Consumo: 3,4 l/100km Emisiones CO2/NOX : 118 g/km Tipo de motorización: Diesel/Gasolina Par motor: 3.000 - 4.300 RPM Velocidad máxima: 172 km/h Dimensiones: 4.043mm - Largo 1.428mm - Ancho 1465mm - Trazado delantero 292l - Capacidad de maletero 45l - Capacidad del depósito de combustible Peso: 1043kg - 1260kg Peso en vacío Tipo de cambio: manual/automático Tipo de tracción: delantera Aceleración: 9,8 s	Ibiza 5D Potencia: 75 - 190 HP Consumo: 3,4 l/100km Emisiones CO2/NOX : 118 g/km Tipo de motorización: Diesel/Gasolina Par motor: 3.000 - 4.300 RPM Velocidad máxima: 172 km/h Dimensiones: 4061mm - Largo 1693mm - Ancho 1445mm - Alto 1465mm - Trazado delantero 292l - Capacidad de maletero 45l - Capacidad del depósito de combustible Peso: 1043kg - 1165kg Peso en vacío Tipo de cambio: manual/automático Tipo de tracción: delantera Aceleración: 9,8 s
 Ibiza ST	A0-Estate	Fábrica SEAT de Martorell	16.000 - 20.000	Potencia: 75 - 150 HP Consumo: 3,5 l/100km Emisiones CO2/NOX : 120 g/km Tipo de motorización: Diesel/Gasolina/CNG Par motor: 3.000 - 4.300 RPM Velocidad máxima: 172 km/h Peso: 1093kg - 1233kg Peso en vacío Tipo de cambio: manual/automático Tipo de tracción: delantera Aceleración: 14,6 s	Dimensiones: 4236mm - Largo 1693mm - Ancho 1445mm - Alto 1465mm - Trazado delantero 430l - Capacidad de maletero 45l - Capacidad del depósito de combustible

  Leon SC y 5D	A-Hatch Fábrica SEAT de Martorell Leon SC: 18.000 - 36.000 Leon 5D: 22.000 - 35.000	Leon SC Potencia: 86 - 290 HP Consumo: 4,0 l/100km Emisiones CO2/NOX : 119 g/km Tipo de motorización: Diesel/Gasolina/CNG Par motor: 1.400 – 3.500 RPM Velocidad máxima: 178 km/h Dimensiones: 4228mm - Largo 1810mm - Ancho 1446mm - Alto 1534 mm - Trazado delantero 380l - Capacidad de maletero 50l - Capacidad del depósito de combustible Peso: 1240kg Peso en vacío Tipo de cambio: manual/automático Tipo de tracción: delantera Aceleración: 7,5 s	Leon 5D Potencia: 90 - 290 HP Consumo: 3,6 l/100km Emisiones CO2/NOX : 114 g/km Tipo de motorización: Diesel/Gasolina/CNG Par motor: 1.400 – 4.000 RPM Velocidad máxima: 194 km/h Dimensiones: 4263mm - Largo 1816mm - Ancho 1459mm - Alto 1544mm - Trazado delantero/trasero 380l - Capacidad de maletero 50l - Capacidad del depósito de combustible Peso: 1213 kg Peso en vacío Tipo de cambio: manual/automático Tipo de tracción: delantera Aceleración: 7,5 s
 Leon ST	A-Estate Fábrica SEAT de Martorell 23.000 - 37.000	Potencia: 110 - 290 HP Consumo: 3,6 l/100km Emisiones CO2/NOX : 114 g/km Tipo de motorización: Diesel/Gasolina/CNG Par motor: 1.400 – 4.000 RPM Velocidad máxima: 194 km/h Peso: 1247kg Peso en vacío Tipo de cambio: manual/automático Tipo de tracción: delantera/4WD Aceleración: 8,4 s	Dimensiones: 4535mm - Largo 1816mm - Ancho 1454mm - Alto 1465mm - Trazado delantero 587l - Capacidad de maletero 50l - Capacidad del depósito de combustible
 Ateca	A-SUV³ Fábrica Volkswagen de Mladá Boleslav (República Checa) 20.500 - 26.000	Potencia: 115 - 150 HP Consumo: 5,3 l/100 km Emisiones CO2/NOX : 119 g/km Tipo de motorización: Diesel/Gasolina Par motor: 2.000 - 3.500 RPM Velocidad máxima: 183 km/h Peso: 1280kg - 1610kg Peso en vacío Tipo de cambio: manual/automático Tipo de tracción: delantera/4WD Aceleración: 8,5 s	Dimensiones: 4363mm - Largo 1841mm - Ancho 1601-1611mm - Alto 1576/1541-1572/544mm - Trazado delantero/trasero 485-510l - Capacidad de maletero 50-55l - Capacidad del depósito de combustible
 Toledo	A-Sedan Fábrica Volkswagen de Mladá Boleslav (República Checa) 19.000 - 23.000	Potencia: 90 - 125 HP Consumo: 3,6 l/100km Emisiones CO2/NOX : 112-114 g/km Tipo de motorización: Diesel/Gasolina Par motor: 1.500 - 3.000 RPM Velocidad máxima: 201 km/h Peso: 1156kg - 1292kg Peso en vacío Tipo de cambio: manual/automático Tipo de tracción: delantera Aceleración: 10,3 s	Dimensiones: 4482mm - Largo 1706mm - Ancho 1461mm - Alto 1463mm - Tracción delantera 550l - Capacidad de maletero 55l - Capacidad del depósito de combustible
 Alhambra	B-MPV Fábrica Volkswagen de Palmela (Portugal) 34.000 - 43.000	Potencia: 115 - 220 HP Consumo: 5,0 l/100km Emisiones CO2/NOX : 148 g/km Tipo de motorización: Gasolina. Par motor: 1.500 - 3.500 RPM Velocidad máxima: 202 km/h Peso: 703kg/1755kg Peso en vacío 5 Tipo de cambio: manual/automático Tipo de tracción: delantera Aceleración: 9,8 s	Dimensiones: 4854mm - Largo 1904mm - Ancho 1720mm - Alto 1605mm - Trazado 809l - Capacidad de maletero 73l - Capacidad del depósito de combustible

¹Segmentos agrupados por tipo de carrocería.

²Precios de venta básicos pertenecientes a los modelos comercializados en el mercado Español durante el año 2016 (sin paquetes opcionales).

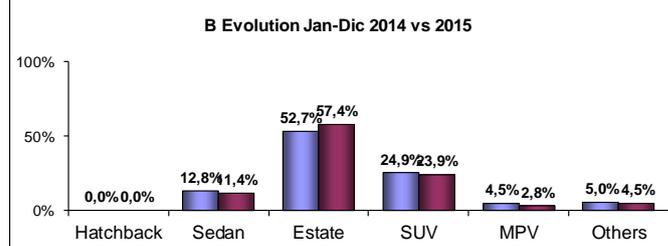
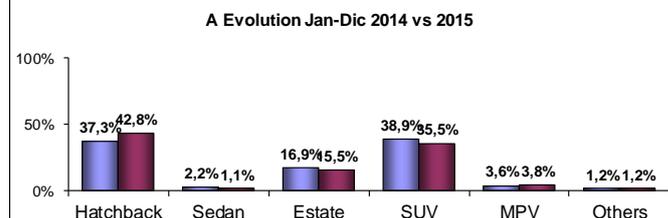
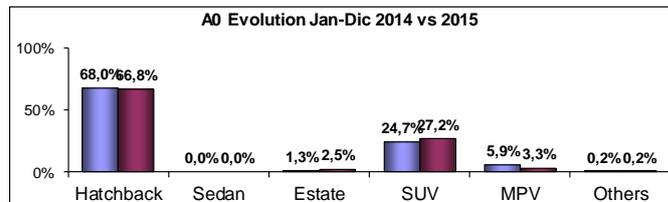
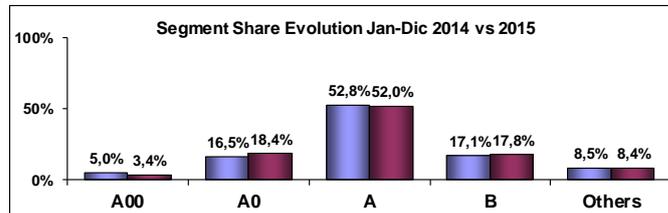
³SUV se refiere a "Sport utility vehicle/wagon".

IV: Tabla de gases efecto invernadero de 2010 (cambia el 31% por 32%).

GREENHOUSE GASES FROM NORWEGIAN ECONOMIC ACTIVITY, BY INDUSTRY, POLLUTANT, TIME AND CONTENTS	
	Greenhouse gases total 2010 Emissions to air (1 000 tonnes CO₂-equivalents)
Agriculture and hunting	4860
Forestry and logging	53
Fishing	1456
Aquaculture	49
Mining and quarrying	328
Oil and gas extraction	13997
Service activities incidental to oil and gas	335
Food products, beverages and tobacco products	600
Textiles, wearing apparel, leather	6
Wood and wood products, except furniture	163
Paper and paper products	513
Printing and reproduction of recorded media	11
Refined petroleum products, chemicals and chemical products, pharmaceutical products	5360
Rubber and plastic products	38
Other non-metallic mineral products	1885
Basic metals	4018
Fabricated metal products, except machinery and equipment	41
Computer and electronic products	3
Electrical equipment	9
Machinery and other equipment	35
Motor vehicles and trailers	21
Other transport equipment	30
Furniture and other manufacturing	16
Repair and installation of machinery and equipment	20
Electricity, gas, steam and air conditioning supply	2569
Water collection, treatment and supply	5
Sewerage and waste management	1712
Construction	783
Wholesale and retail trade, repair of motor vehicles	545
Accommodation and food service activities	164
Post and telecommunications	82
Publishing activities	7
Motion picture, video and music production, broadcasting	1
Computer programming and information service activities	18
Financial and insurance activities	66
Real estate activities	39
Other service activities	373
Transport via pipelines	..
Ocean transport	13068
Land transport, except transport via pipelines	5092
Inland water and costal transport	1983
Air transport	2628
Warehousing and support activities for transportation	117
Education	132
Human health activities	346
Residential care and other social work activities	11
Public administration and defence	305
	63893 19667
	100% 32%

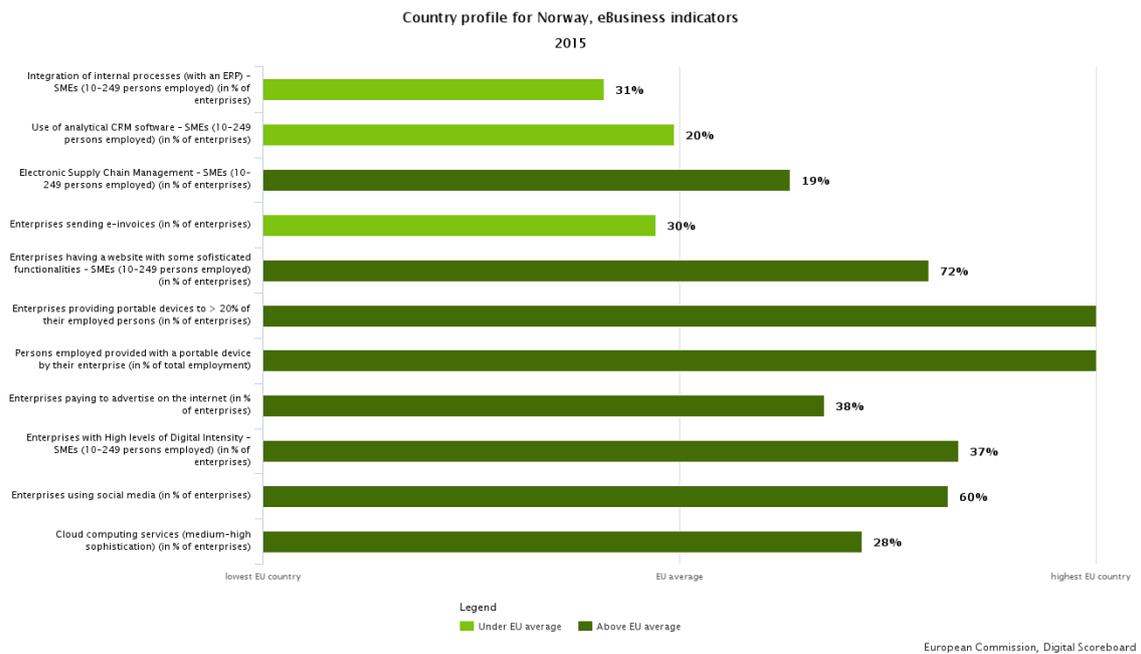
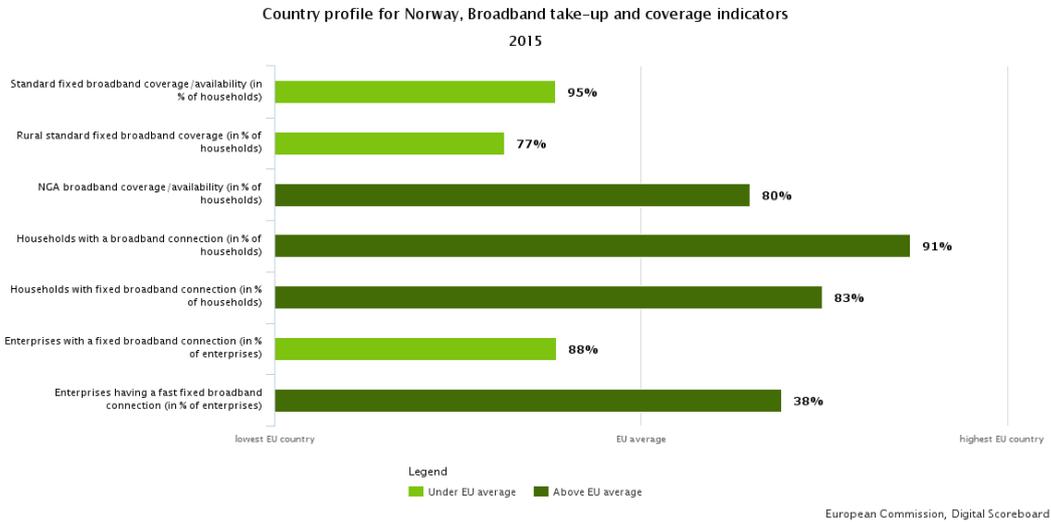
V: Cifras de Ventas Noruega (Segmentos)

Jan - Dic ' 14			Jan - Dic ' 15			Δ
Segments Evolution						
A00	7.208	5,0%	A00	5.109	3,4%	-29,1%
A0	23.791	16,5%	A0	27.801	18,4%	16,9%
A	76.197	52,8%	A	78.350	52,0%	2,8%
B	24.693	17,1%	B	26.777	17,8%	8,4%
Others	12.313	8,5%	Others	12.649	8,4%	2,7%
TOTAL	144.202	100%	TOTAL	150.686	100%	4,5%
A0						
Hatchback	16.170	68,0%	Hatchback	18.582	66,8%	14,9%
Sedan			Sedan			
Estate	315	1,3%	Estate	702	2,5%	122,9%
SUV	5.865	24,7%	SUV	7.550	27,2%	28,7%
MPV	1.403	5,9%	MPV	921	3,3%	-34,4%
Others	38	0,2%	Others	46	0,2%	21,1%
TOTAL A0	23.791	100%	TOTAL A0	27.801	100%	16,9%
A						
Hatchback	28.450	37,3%	Hatchback	33.517	42,8%	17,8%
Sedan	1.677	2,2%	Sedan	878	1,1%	-47,6%
Estate	12.856	16,9%	Estate	12.173	15,5%	-5,3%
SUV	29.614	38,9%	SUV	27.823	35,5%	-6,0%
MPV	2.714	3,6%	MPV	2.989	3,8%	10,1%
Others	886	1,2%	Others	970	1,2%	9,5%
TOTAL A	76.197	100%	TOTAL A	78.350	100%	2,8%
B						
Hatchback			Hatchback			
Sedan	3.168	12,8%	Sedan	3.064	11,4%	-3,3%
Estate	13.022	52,7%	Estate	15.364	57,4%	18,0%
SUV	6.142	24,9%	SUV	6.400	23,9%	4,2%
MPV	1.118	4,5%	MPV	740	2,8%	-33,8%
Others	1.243	5,0%	Others	1.209	4,5%	-2,7%
TOTAL B	24.693	100%	TOTAL B	26.777	100%	8,4%

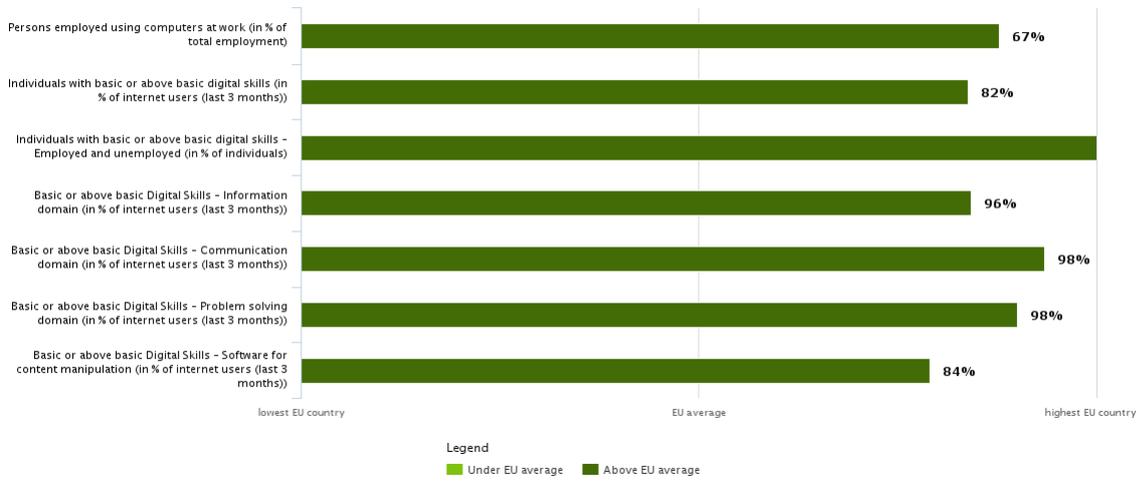


Jan - Dic ' 14
Jan - Dic ' 15

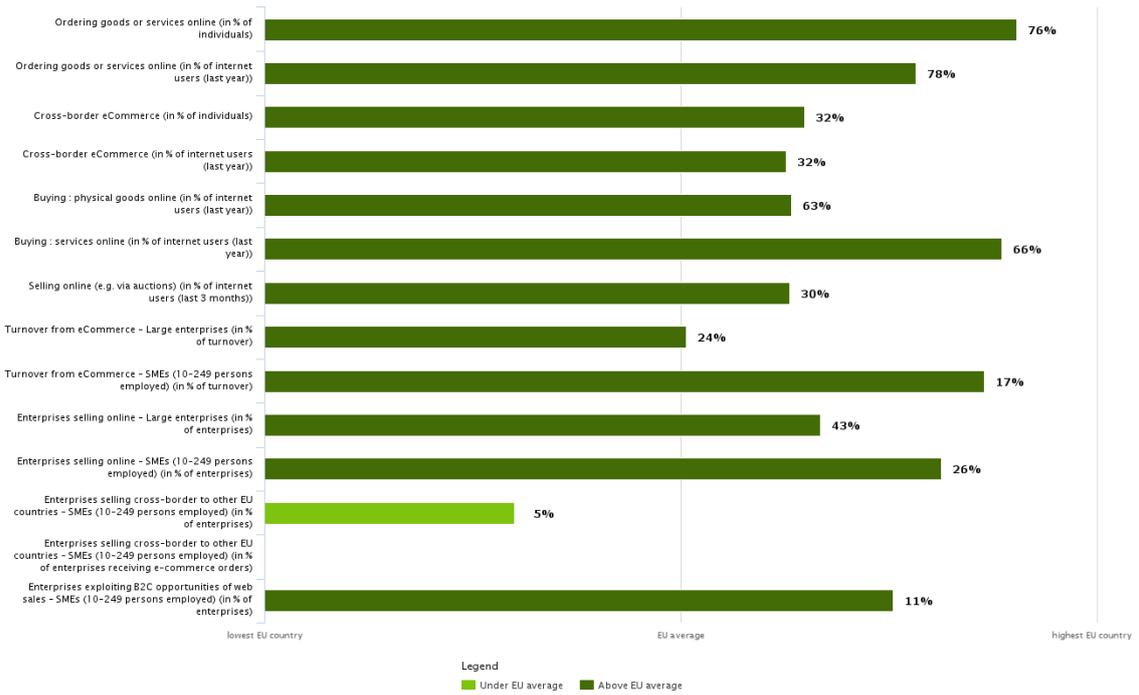
VI: Puntuación de Noruega en las principales dimensiones del índice DESI (Digital Economy & Society Index)



Country profile for Norway, Digital Skills indicators
2015

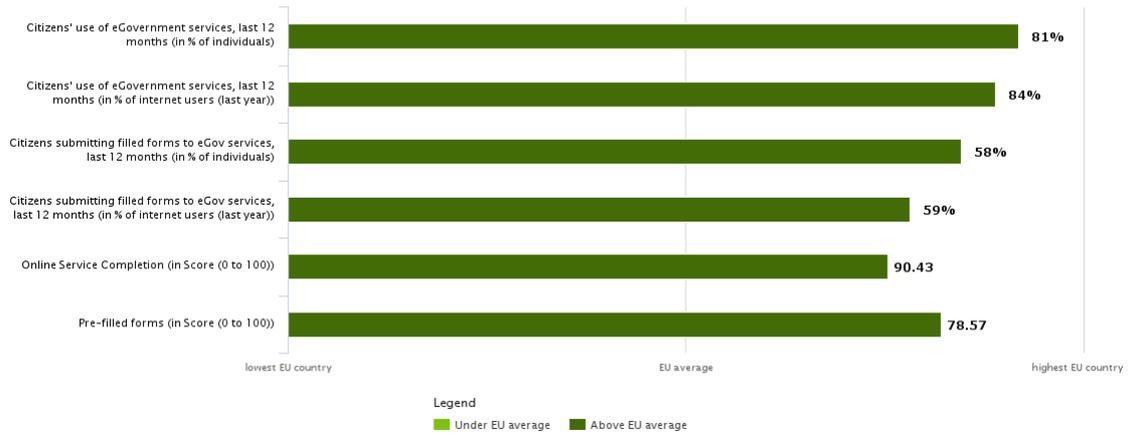


Country profile for Norway, eCommerce indicators
2015



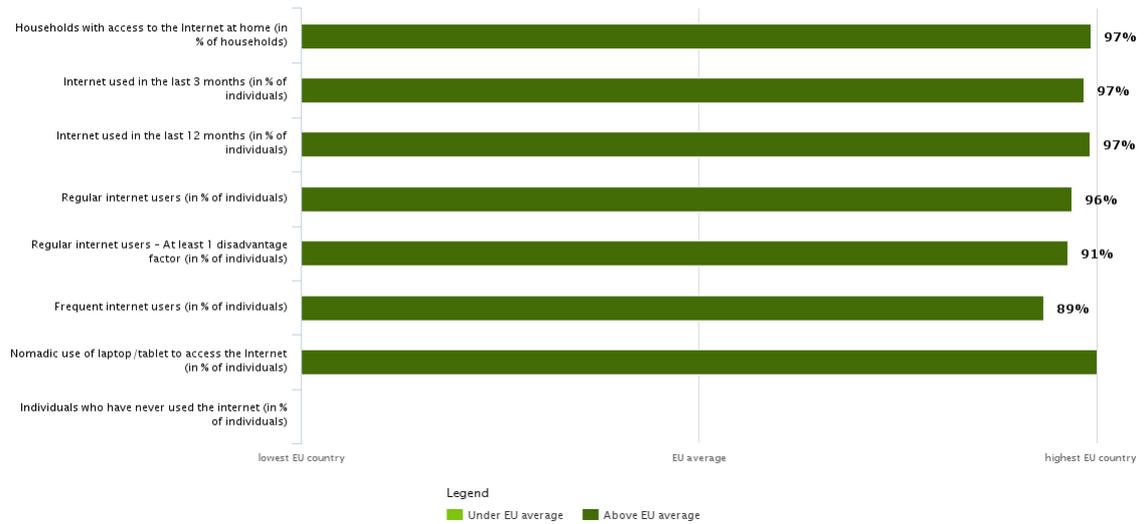
Country profile for Norway, eGovernment indicators

2015



Country profile for Norway, Internet usage indicators

2015



VII: Regimen fiscal noruego aplicable a los vehículos a motor.

	Tax category	2015 Rules	Proposal 2016	Changes in %
Value added tax, percentage of sales value	Standard rate	25	25	-
	Reduced rate	15	15	-
	Low rate ¹	8	10	2
Motor vehicle registration tax	Passenger cars, etc. Tax group a ²			
	<i>Weight, NOK per kg</i>			
	First 1,150 kg	39.10	40.08	2.5
	Next 250 kg	85.25	87.38	2.5
	Next 100 kg	170.52	174.78	2.5
	Remainder	198.31	203.27	2.5
	<i>Engine power, NOK per kW</i>			
	First 70 kW	0	0	-
	Next 30 kW	245.04	251.17	2.5
	Next 40 kW	709.60	727.34	2.5
	Remainder	1,756.12	1,800.02	2.5
	<i>NOX emissions, NOK per mg/km</i>	47.11	48.29	2.5
	<i>CO2 emissions, NOK per g/km</i>			
	First 105 g/km	0	0	-
	Next 15 g/km	795.36	815.24	2.5
	Next 40 g/km	801.49	821.53	2.5
	Next 70 g/km	1,868.43	1,915.14	2.5
	Remainder	2,999.70	3,074.69	2.5
	<i>Allowance for emissions below 105 g/km, appli-cable down to 50 g/km and only to vehicles emit-ting less than 105 g/km</i>	896.41	918.82	2.5
	<i>Allowance for emissions below 50 g/km, only applicable to vehicles emitting less than 50 g/km</i>	1,054.66	1,081.03	2.5
	Vans class 2. Tax group b, ³			
	<i>Weight, pct. of passenger car tax</i>	22	22	-
	<i>Engine power, pct. of passenger car tax</i>	22	22	-
	<i>NOX emissions, pct. of passenger car tax</i>	30	30	-
	<i>CO2 emissions, pct. of passenger car tax</i>	variable	variable	-
	Campervans. Tax group c, ⁴			
	<i>Pct. of passenger car tax</i>	22	22	-
Weasels. Tax group e,				
<i>Percentage of value tax base</i>	36	36	-	
Motorbikes. Tax group f,				
<i>Tax per unit, NOK</i>	7,895	8,092	2.5	
<i>Engine power tax, NOK per kW</i>				
First 11 kW	0	0	-	
Remainder	250.00	256.25	2.5	

Motor vehicle registration tax	<i>Piston displacement tax, NOK/cm³</i>			
	First 125 cm ³	0	0	-
	Next 775 cm ³	32.14	32.94	2.5
	Remainder	70.48	72.24	2.5
	<i>Snowmobiles. Tax group g</i>			
	<i>Weight, NOK per kg</i>			
	First 100 kg	13.19	13.52	2.5
	Next 100 kg	26.38	27.04	2.5
	Remainder	52.74	54.06	2.5
	<i>Engine power, NOK per kW</i>			
	First 20 kW	21.19	21.72	2.5
	Next 20 kW	42.37	43.43	2.5
	Remainder	84.72	86.84	2.5
	<i>Piston displacement, NOK per cm³</i>			
	First 200 cm ³	2.32	2.38	2.6
Next 200 cm ³	4.64	4.76	2.6	
Remainder	9.27	9.50	2.5	
<i>Taxis. Tax group h,⁵</i>				
<i>Weight, pct. of passenger car tax</i>	40	40	-	
<i>Engine power, pct. of passenger car tax</i>	40	40	-	
<i>NOX emissions, pct. of passenger car tax</i>	100	100	-	
<i>CO2 emissions, pct. of passenger car tax</i>	variable	variable	-	
<i>Minibuses. Tax group j,⁶</i>				
<i>Pct. of passenger car tax</i>	40	40	-	
Annual motor vehicle tax, NOK per year	<i>Petrol vehicles and diesel vehicles with a factory-fitted particle filter</i>	3,06	3,135	2.5
	<i>Diesel vehicles without a factory-fitted particle filter</i>	3,565	3,655	2.5
	<i>Motorbikes</i>	1,875	1,92	2.4
	<i>Tractors, mopeds, etc.</i>	435	445	2.3
Annual weight-based tax, NOK per year	variable	variable	2.5	
Re-registration tax	variable	variable	2.5	
Road usage tax on engine fuel	<i>Petrol, NOK per litre⁷</i>	4.87	4.99	2.5
	<i>Auto diesel, NOK per litre⁸</i>	3.36	3.44	2.4
	<i>Bioethanol subject to the blending obligation, NOK per litre</i>	4.87	4.99	2.5
	<i>Biodiesel subject to the blending obligation, NOK per litre</i>	3.36	3.44	2.4
	<i>Natural gas, NOK per Sm³</i>	-	5.95	-
	<i>LPG, NOK per kg</i>	-	6.91	-

VIII: Número de matriculaciones en Noruega por tipos de motorización (Gasolina, Diesel, Gas, Eléctrico, Híbrido). Periodo 1995-2016

MATRICULACIONES EN NORUEGA POR TIPO DE MOTORIZACIÓN

Años	Diesel	Petrol	Gas	Eléctrico	Híbrido
1995	5565	84931	0	6	0
1996	8933	116008	0	53	0
1997	7863	119859	0	15	0
1998	7986	109975	0	13	0
1999	8326	92908	0	43	0
2000	8895	88247	0	191	0
2001	12256	73022	0	126	19
2002	15488	68975	0	203	8
2003	20906	82968	0	32	8
2004	32541	66417	0	34	101
2005	43140	55969	0	7	337
2006	52771	31786	0	14	410
2007	96051	28520	4	5	1349
2008	80096	39166	1	177	1763
2009	71752	24788	2	104	1973
2010	95729	28438	3	355	3210
2011	104665	27729	7	2001	3903
2012	88530	39166	1	4116	6149
2013	74688	49691	49	7971	9747
2014	70182	44195	33	18108	11680
2015	61510	44653	4	25814	18696
2016	31943	30265	3	14866	24932
TOTAL	999816	1347676	107	74254	84285

IX: Ventas Coche eléctrico hasta Julio de 2016

Model	July 2016	YTD 2016	Market-Share
VW e-Golf	279	3138	26,01%
Nissan Leaf	237	2829	23,45%
Renault Zoe	79	1309	10,85%
Tesla Model S	43	1284	10,64%
Mercedes B250e	104	865	7,17%
Kia Soul EV	102	751	6,23%
VW e-Up!	44	667	5,53%
Nissan e-NV200	76	482	4,00%
Peugeot iOn	8	199	1,65%
Mitsubishi i-MiEV	22	146	1,21%
Citroën C-Zero	7	140	1,16%
Peugeot Partner EV	7	80	0,66%
Renault Kangoo ZE	0	73	0,61%
Smart Electric Drive	1	32	0,27%
Tesla Model X	23	30	0,25%
Ford Focus Electric	1	22	0,18%
Citroën Berlingo EV	2	11	0,09%
Renault Twizy	0	5	0,04%
TOTAL	1035	12063	100%