@the next level

Informe Anual 2017

SEAT



El trabajo de todos los profesionales que forman parte de SEAT y el éxito de los proyectos que se han desarrollado durante los últimos años han llevado a SEAT al siguiente nivel.



SEAT Mii.

VER WEBSITE



Cool

Conducir un SEAT Mii significa poner más color en tu vida. Desde los elegantes Negro y Blanco, pasando por los sofisticados Azul y Gris Atom, hasta los espectaculares Velvet y Titanium: los atractivos diseños del SEAT Mii nunca pasan de moda.



Si quieres algo, ve a por ello. Cuanto antes empieces a vivir como quieres, más tiempo lo disfrutarás. El Nuevo SEAT Ibiza está creado para llevarte tan lejos como quieras. Márcate un destino y sus faros Full LED te alumbrarán el camino. El único secreto es dar el primer paso.

Movilidad



SEAT Ibiza.

VER WEBSITE

Emoción



SEAT León.

VER WEBSITE

El SEAT León CUPRA ha sido diseñado con una forma aerodinámica, ágil y contemporánea. Su moderno e inconfundible atractivo se debe a unas líneas de diseño aerodinámicas que hacen que mirar a esta belleza sea un placer tan grande como conducirla.





Para viajar en familia no es necesario renunciar a la diversión y al rendimiento. El SEAT Toledo combina la elegancia de un sedán con la versatilidad de un coche familiar. Es un vehículo seguro y de calidad destinado a quienes no quieren perderse la oportunidad de disfrutar de una dinámica experiencia de conducción.

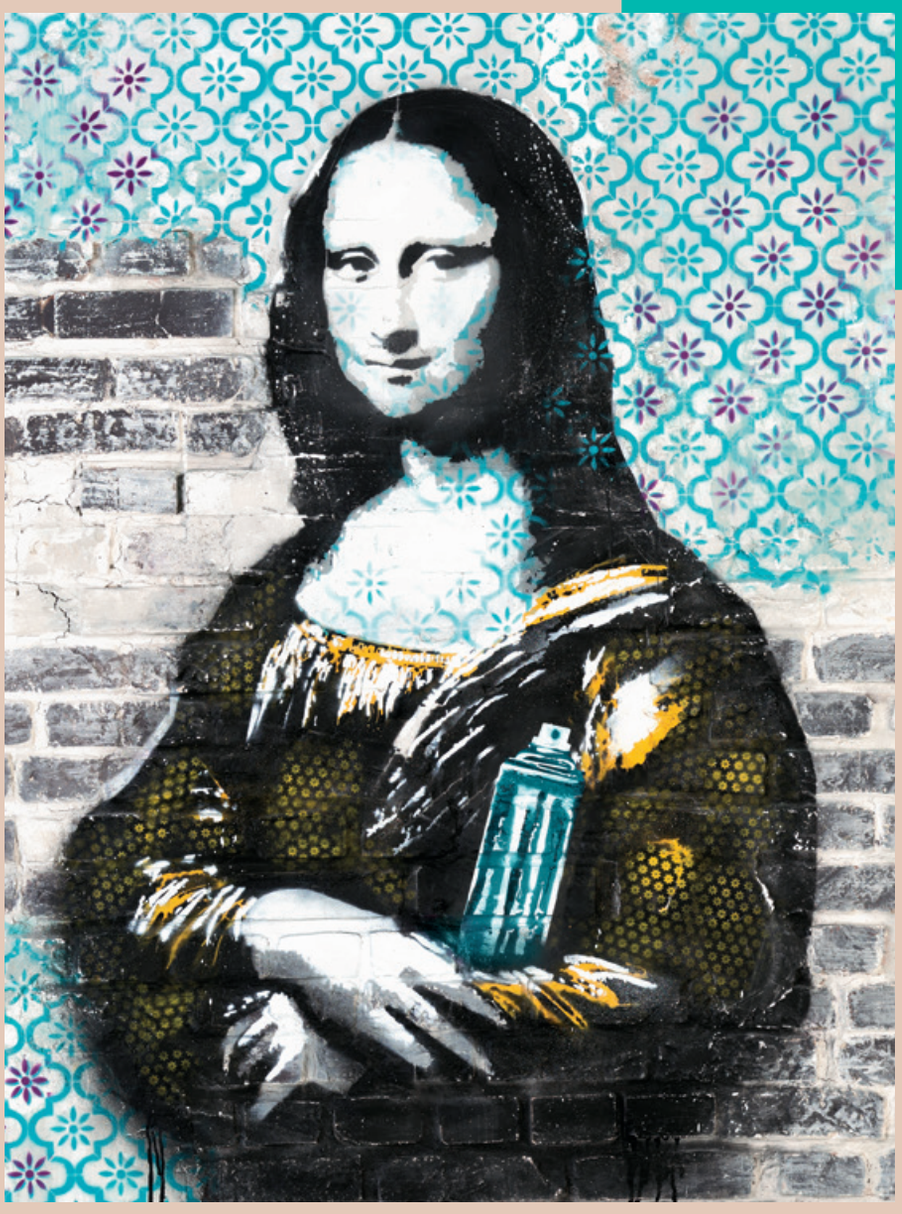
Familia



SEAT Toledo.

VER WEBSITE

Podrán decir esto o lo otro, pero cuando uno sabe lo que quiere no necesita dar explicaciones a nadie. Llega el Nuevo SEAT Arona: el SUV urbano de SEAT, diseñado para los que tienen mucho que decir y todavía más por hacer. Con un motor de alto rendimiento, ágil y potente, para enfrentarte al mundo, siempre a tu manera.



Urbano



SEAT Arona.

VER WEBSITE



SEAT Ateca.

VER WEBSITE

Ciudad

Consigue que tu rutina diaria discurra a la perfección con una tecnología avanzada diseñada para ofrecerte la experiencia urbana más optimizada. Con la tecnología Full Link, podrás conectar tu *smartphone* y disfrutar de tus apps mientras conduces y, con el cargador inalámbrico, ya no te supondrá ningún esfuerzo cargar el móvil.





Viaje

El monovolumen SEAT Alhambra ha sido diseñado para sobresalir entre los vehículos de su categoría. La capacidad de un coche siete plazas y la energía familiar que desprende ya a primera vista no son las únicas bazas que te ofrece un coche familiar tan completo.



SEAT Alhambra.

VER WEBSITE



Nada puede pararnos.

Soñamos con convertir a SEAT en la marca que ofrecerá la experiencia de movilidad más fácil. ¿Qué puede pararnos?

01

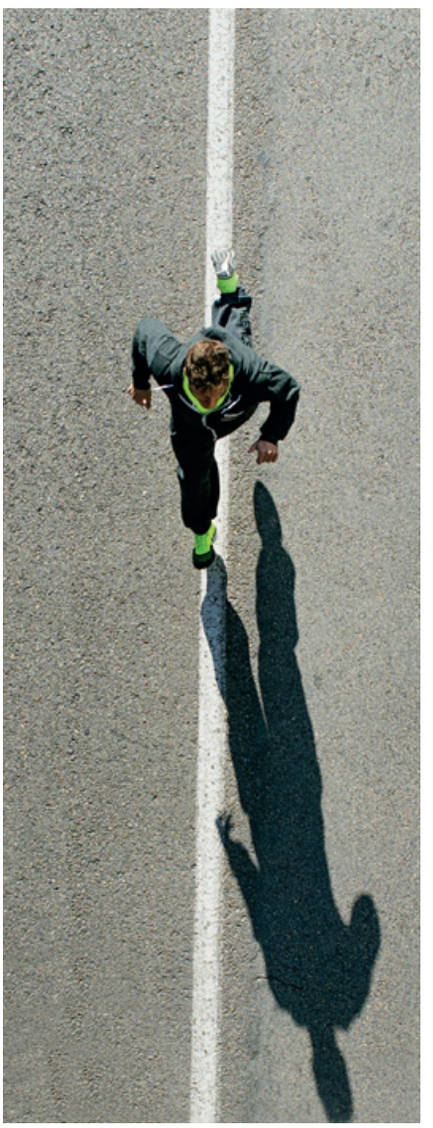
Órganos de Dirección

Miradas **#22**

Consejo de Administración **#32**

Comité Ejecutivo **#33**





Informe de gestión

Creando el futuro **#37**

Responsabilidad Social Corporativa, Cumplimiento y Buen Gobierno **#51**

Producción y Calidad **#81**

Compras **#93**

Comercial **#101**

Investigación y Desarrollo **#125**

Recursos Humanos **#143**

Relaciones Gubernamentales e Institucionales **#159**

Finanzas, IT y Organización **#167**

02

17



Visita la microsite del Informe Anual SEAT 2017

Publicación disponible en www.seat.es

VER WEBSITE

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

1. Fotografía
2. Escanea
3. Descodifica
4. Website

Impacto socioeconómico

Descubre cuál es la contribución de SEAT a la economía, al empleo y al medio ambiente **#175**

03



04

Cuentas anuales de SEAT, S.A.

Informe de Auditoría **#186**

Balance **#192**

Cuenta de Pérdidas y Ganancias **#193**

Estado de Cambios en el Patrimonio Neto **#194**

Estado de Flujos de Efectivo **#196**

Memoria **#198**

Anexo 1. Evolución del Activo no Corriente **#228**

Anexo 2. Sociedades Participadas **#232**

moving forward



Avanzando hacia el futuro.



Órganos de Dirección

Miradas #22

Consejo de Administración #32

Comité Ejecutivo #33



2017, un año de récords

Luca de Meo

Presidente del Comité Ejecutivo de SEAT

SEAT pisa el acelerador

Dr. Francisco Javier García Sanz

Presidente del Consejo de Administración de SEAT







Isidro Fainé
Presidente del Grupo "la Caixa"

Gas Natural Fenosa y SEAT llevan años apostando firmemente por el Gas Natural Comprimido (GNC) como una alternativa sostenible y eficiente. ¿Cuál es el futuro del uso del GNC en el automóvil?

Luca de Meo: Los vehículos de GNC contribuyen activamente a la movilidad eficiente en las ciudades, a la reducción de emisiones y al cumplimiento de los nuevos criterios medioambientales. Italia ha liderado el uso de este carburante en Europa y estamos convencidos de que otros países pueden tomar ejemplo y seguir el mismo recorrido. El GNC se ha convertido en una de las grandes alternativas en el paso del vehículo de combustión al eléctrico. En este sentido, SEAT ya cuenta con tres modelos propulsados por GNC (Mii, Ibiza y León), a los que se sumará el Arona este año. Para su completa implantación, necesitamos que se convierta en una tecnología más accesible y, para ello, es indispensable el apoyo de la Administración y contar con una mayor inversión en infraestructuras que acelere el número de puntos de recarga.

Hablar de SEAT y de 2017 es hablar de transformación. Durante los últimos 12 meses, la compañía ha experimentado el cambio anunciado en pasados ejercicios, un cambio que nos permite garantizar que SEAT se encuentra ya en otra dimensión, tanto en el conjunto del mercado como dentro del Grupo Volkswagen.

Hay tres claves que explican este cambio de paradigma. Una de ellas, son los resultados. En ocasiones los números hablan por sí solos y creo que este es el caso. Por quinto año consecutivo, SEAT cierra el ejercicio en crecimiento, alcanzando cerca de 470.000 vehículos vendidos, lo que significa casi un 15% más que en 2016 y supone el mejor resultado de los últimos 16 años. Además, ha logrado récords históricos de ventas en muchos de sus mercados principales, como Alemania o el Reino Unido, lo que nos ha situado como una de las marcas de automóviles que más crece en Europa con incrementos de dos dígitos.

La segunda clave es la estrategia de producto. Los buenos registros de ventas están sustentados en la mayor ofensiva de nuevos modelos de la historia de la compañía, que arrancó en 2016 con el lanzamiento del Ateca y que en 2017 tuvo una clara continuidad con la renovación del León, el lanzamiento de la quinta generación del Ibiza, el estreno del Arona, el primer *crossover* de SEAT, y el anuncio del Tarraco, un SUV de hasta siete plazas para 2018. Estos nuevos vehículos nos permiten elevar la producción y repercuten de forma directa en la creación de empleo, generando entre 2015 y 2017 hasta 500 nuevos puestos de trabajo en nuestras instalaciones.

Y para finalizar, este cambio no se explicaría sin una firme apuesta por el futuro. La digitalización ha sido una de las prioridades del pasado curso. En ese sentido, 2017 vio la inauguración de nuestro centro digital Metropolis:Lab Barcelona, los acuerdos con Amazon Alexa, Telefónica o Saba, la inmersión en el *carsharing*... y un sinfín de iniciativas más.

"SEAT se encuentra ya en otra dimensión, tanto en el mercado como dentro del Grupo Volkswagen"

Con todo ello, 2017 ha sido un año de transformación para SEAT. Un año en el que, gracias a cada uno de nuestros empleados y colaboradores, hemos conseguido subir ese peldaño que perseguíamos para ofrecer unos mejores resultados, una gama más amplia y un servicio óptimo a nuestros clientes. Señoras, señores, muchas gracias a todos y bienvenidos al siguiente nivel.



Para SEAT, 2017 ha sido el año de la aceleración y del crecimiento impulsado por los nuevos lanzamientos. 12 meses después, es tiempo de hacer balance y reflexionar sobre el momento que vive la compañía. Para ello, permítanme que empiece echando la vista atrás. Hace dos años conseguimos volver a la rentabilidad. Después de tiempos de contención, SEAT volvía a entrar en beneficios gracias al esfuerzo, rigor, compromiso y talento de todos los miembros de la compañía. Desde entonces, la aceleración que hemos experimentado ha sido extraordinaria.

Y es que, volviendo al presente, SEAT ha cerrado 2017 con un beneficio neto de 281 millones de euros, un 21% más que el resultado del ejercicio anterior antes de efectos extraordinarios. La ofensiva de producto más importante de la historia de la compañía está dando sus resultados, y nos ha convertido en una de las compañías del sector que más crece en Europa, lo que nos sitúa en una posición privilegiada dentro del Grupo Volkswagen.

Si nos fijamos en los grandes pilares que marca nuestro plan estratégico 2025, a día de hoy, podemos asegurar que estamos cumpliendo con la hoja de ruta marcada. Con los nuevos lanzamientos, en la actualidad contamos con un *portfolio* que da respuesta a las necesidades de nuestros clientes. Hemos sabido adaptarnos a las nuevas tendencias del mercado, desarrollando modelos en segmentos en crecimiento y priorizando, por encima de todo, la satisfacción del cliente y la consecución de los objetivos estratégicos definidos. Esto nos ha permitido obtener récords de ventas históricos en mercados clave en el último año y avanzar con paso firme en muchos otros. Además, nos hemos consolidado como uno de los empleadores más importantes en España y hemos acentuado, aún más, nuestra contribución al crecimiento de la economía española.

Llegados a este punto, no debemos parar. El círculo virtuoso en el que nos hemos instalado nos obliga a seguir en movimiento, a apostar de forma rotunda por la I+D y la digitalización y ser atrevidos. No existen límites para seguir mejorando y la mejora es lo que nos llevará a nuestro objetivo: aspirar a ser líderes y no seguidores.

“El círculo virtuoso en el que nos hemos instalado nos obliga a seguir en movimiento”

Estamos preparados. Siéntense, pónganse el cinturón y disfruten, porque SEAT seguirá pisando fuerte el acelerador.



Juan Rosell
Presidente de la CEOE

La industria del automóvil se ha convertido en uno de los principales motores del país. ¿En qué aspectos tiene que trabajar el sector para seguir siendo un referente en Europa y a nivel mundial?

Dr. García Sanz: La industria del automóvil española vive un importante periodo de aceleración. Representamos el 10% del PIB nacional, somos el segundo mayor fabricante de vehículos de Europa y el octavo a nivel mundial. Tenemos una red de proveedores de primer nivel y unas muy buenas infraestructuras. Y lo más importante, existen las bases sobre las que sustentar un futuro próspero y de crecimiento.

Al mismo tiempo, es necesario seguir avanzando y trabajar para no quedarse atrás. Debemos continuar ahondando en la mejora de la competitividad e impulsar al sector para que sea uno de los agentes del cambio del modelo productivo de España hacia la digitalización. ¿La clave? La tenemos clara: invertir en I+D y por planes de industria en mayúsculas, que impulsen tanto a la industria como a la economía del país en general, como precisamente ha recogido la CEOE en su informe “La industria, motor de crecimiento: análisis y recomendaciones”, que se debatió en el Congreso de los Diputados.

“La digitalización supone una gran oportunidad y una transformación en la que participamos cada uno de nosotros”

Luca de Meo





Katja Trippen
Técnica de *Infotainment* – HMI de SEAT

¿Qué planes tiene SEAT para la formación de sus empleados y la necesaria adaptación a la transformación digital?

Luca de Meo: El mundo está cambiando y, lógicamente, las empresas también. La digitalización supone una gran oportunidad y una transformación en los procesos en la que, de forma directa o indirecta, participamos cada uno de nosotros. En este sentido, nuestro compromiso con la formación es absoluto y somos plenamente conscientes de la importancia que tiene para el desarrollo de nuestros empleados.

En los últimos dos años hemos contratado a más de 150 profesionales para puestos de trabajos vinculados con la digitalización y estamos trabajando para llevar a cabo un programa de capacitación en habilidades digitales a través del denominado Índice Digital de SEAT. En paralelo, nuestro programa para *Trainees* tiene ahora una nueva modalidad que llamamos *Trainees* Digitales y vamos a poner planes de formación al alcance de todas las personas de SEAT para que puedan acceder a ella en su tiempo libre, esté o no relacionada con su puesto de trabajo.







Salvador Alemany
Presidente del Grupo Abertis

Asistimos a una transformación de la movilidad por los nuevos hábitos de consumo, la revolución tecnológica y factores medioambientales. ¿Cómo deben afrontar la industria del automóvil y las infraestructuras este cambio global para lograr una posición de referencia?

“Para la implantación del coche del futuro será necesario que todos vayamos en una misma dirección”

Dr. Francisco Javier García Sanz

Dr. García Sanz: La industria del automóvil se encuentra ante la que es la mayor transformación de su historia. En tan sólo una década vivirá un cambio de paradigma que cambiará por completo la forma en la que entendemos actualmente la movilidad de la personas. Si a ello le sumamos la necesidad de mejorar la calidad del aire y los nuevos hábitos de consumo, llegamos a la irrupción de las tres tecnologías que definirán el automóvil del futuro: el coche eléctrico, el coche conectado y el coche autónomo.

Dicho esto, ¿estamos preparados ya para el cambio? El reto que se nos presenta exige una implicación de todos los actores. El coche del futuro requiere de infraestructuras y una legislación acordes al cambio que experimentará y, para su implantación, será necesario que industria, administración y asociaciones cooperemos y vayamos todos en la misma dirección.





Andrea Dovizioso
Piloto de MotoGP

Recientemente hemos presenciado el lanzamiento de la nueva marca CUPRA. ¿Qué planes tiene SEAT para esta marca?

Luca de Meo: CUPRA es una gran oportunidad para nuestros clientes, para nuestros concesionarios y, también, para SEAT. La nueva marca, que con el paso de los años ya se había convertido en un emblema, contará ahora con una personalidad propia e independiente.

A partir de este momento comienza una nueva etapa en la que CUPRA reinterpreta la deportividad y ofrece experiencias que van más allá del propio coche. Durante el año 2018 se podrán ver las primeras ideas que tenemos preparadas y puedo garantizar que serán sorprendentes.

"SEAT cuenta con una red de proveedores de primer nivel"

Dr. Francisco
Javier García Sanz



José Manuel Sánchez
Supervisor de fabricación de SEAT

La fábrica de Martorell está cada vez más digitalizada y cuenta con más de 2.000 robots operando en sus instalaciones. ¿Qué retos plantea la Industria 4.0 a día de hoy?

Dr. García Sanz: La adaptación de los centros de producción a la Industria 4.0 conforma una de las mayores apuestas de SEAT en la actualidad. La compañía se encuentra inmersa en la digitalización de sus plantas productivas y, además de los más de 2.000 robots, dispone ya de tecnologías fundamentales en la transformación digital de la industria como la realidad virtual o la impresión 3D, entre otras.

En este sentido, nuestro objetivo de presente y futuro es seguir fomentando la formación para que el aprendizaje de nuestro equipo sea continuo y facilite su adaptación a este nuevo paradigma. Para ello, en 2017 pusimos en marcha un programa de formación sobre la cuarta revolución industrial, cuyo objetivo es el de permitir a los trabajadores desarrollar todo su potencial transformándose conjuntamente con la industria.







Carlos Grau
Director general de Barcelona Mobile World Capital

En SEAT consideran el coche como la segunda plataforma digital, después del móvil. ¿Podría describirme qué servicios ofrecerá al usuario el coche del futuro?

Luca de Meo: En SEAT estamos trabajando para crear un ecosistema en el que el coche deje de ser un objeto que nos trasporta y se convierta en una plataforma digital, plenamente integrada y conectada a este nuevo ecosistema. Nuestro objetivo es contribuir a definir la movilidad del futuro y optimizar el tiempo que el conductor y los pasajeros pasan en el coche es una de las claves para ello.

En términos de seguridad, el papel del coche conectado también será fundamental. La información compartida entre usuario e infraestructura urbana permitirá mejorar la movilidad y minimizar el número de accidentes en las ciudades.



María Helena Antolín
Presidenta de SERNAUTO

SEAT apuesta firmemente por posicionar la planta de Martorell en un referente del sector industrial del país. ¿Qué papel juegan los proveedores españoles en la consecución de este objetivo?

Dr. García Sanz: Martorell es, a día de hoy, la fábrica de automóviles que produce más automóviles en España. Esto es, en gran medida, gracias a la red de proveedores e industria de componentes de primer nivel con la que cuentan SEAT y el Grupo Volkswagen en España. En concreto, más del 60% de los proveedores de la planta son nacionales, cifra que estamos convencidos aumentará durante los próximos años gracias a los modelos fabricados sobre la nueva plataforma MQB A0, que SEAT estrenó con el Ibiza, y si el sector mantiene el nivel de excelencia que tiene actualmente.

La apuesta por el proveedor nacional significa uno de los cimientos en los que se sustenta el progreso de SEAT y de la industria del automóvil en España. De hecho, estamos convencidos de que sin esta industria de máximo nivel no se podría haber llegado a las cifras de producción con las que contamos a día de hoy.

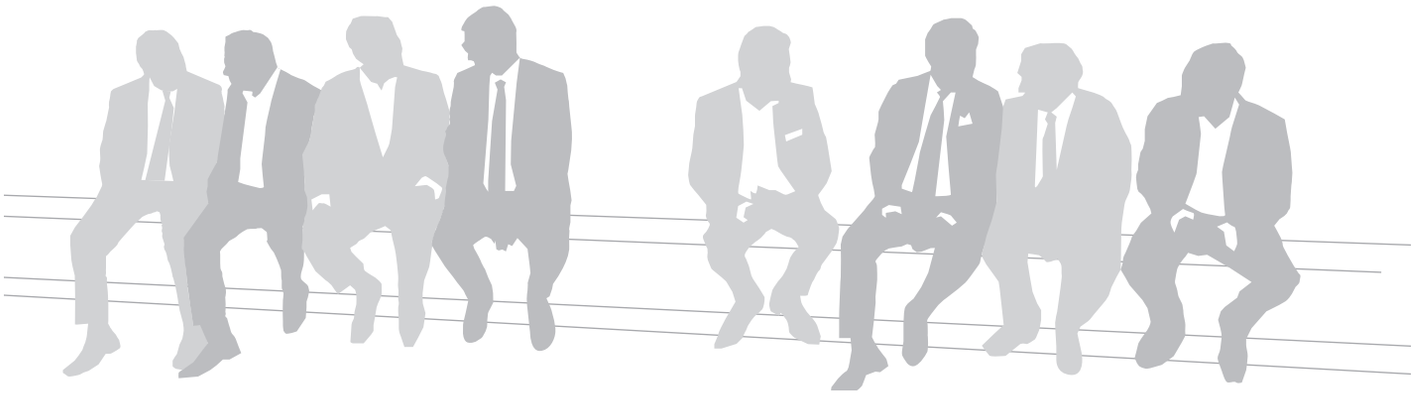
“Nuestro objetivo es contribuir a definir la movilidad del futuro”

Luca de Meo

Moving to the next level







5 8 2 6 3 1 4 7

Consejo de Administración.

Presidente
Dr. Francisco Javier García Sanz

Consejeros
Dra. Ingrun-Ulla Bartölke
Dr. Karlheinz Blessing
Dr. Oliver Blume
Luca de Meo
Bernd Osterloh
Dr. Stefan Piëch
Dr. Josep Piqué
Mark Philipp Porsche

Secretario y Letrado Asesor
Luis Comas Martínez de Tejada

La Junta General Extraordinaria y Universal de la Compañía, en su sesión celebrada el 25 de noviembre de 2016, nombró al Dr. Karlheinz Blessing y al Dr. Josep Piqué como nuevos miembros del Consejo de Administración, con efectos 2 de enero de 2017.

La Junta General Extraordinaria y Universal de la Compañía, en su sesión celebrada el 31 de marzo de 2017, nombró a la Dra. Ingrun-Ulla Bartölke como nuevo miembro del Consejo de Administración, en sustitución de D. Klaus-Gerhard Wolpert, todo ello con efectos desde ese mismo día.

Comité Ejecutivo.

1. **Luca de Meo**
   Presidencia
2. **Luis Comas Martínez de Tejada**
   Servicios Legales y Buen Gobierno
3. **Wayne Anthony Griffiths**
   Comercial
4. **Holger Kintscher**
   Finanzas, IT y Organización
5. **Ramón Paredes**
   Relaciones Gubernamentales e Institucionales
6. **Dr. Matthias Rabe**
   Investigación y Desarrollo
7. **Xavier Ros**
   Recursos Humanos

   Dr. Andreas Tostmann
   Producción
8. **Klaus Ziegler**
   Compras

El Consejo de Administración de la Compañía, en su sesión celebrada el 31 de marzo de 2017, acordó el nombramiento de D. Luis Comas Martínez de Tejada como vicepresidente de Servicios Legales y Buen Gobierno de SEAT, con efectos 1 de abril de 2017.

Con fecha 1 de febrero de 2018 el Dr. Andreas Tostmann asumió la vicepresidencia del área de Producción y Logística de la marca Volkswagen.

#all together



Yo digo
SEAT.

Informe de gestión

Creando el futuro #37

Responsabilidad Social Corporativa, Cumplimiento y Buen Gobierno #51

Producción y Calidad #81

Compras #93

Comercial #101

Investigación y Desarrollo #125

Recursos Humanos #143

Relaciones Gubernamentales e Institucionales #159

Finanzas, IT y Organización #167


P

01

Creando el futuro

La digitalización constituye uno de los grandes retos que SEAT afronta en la actualidad y que continuará abordando en el futuro. Gran parte de la estrategia digital de la marca se construye en torno al usuario, a quien se le ofrece una experiencia integrada y completa al volante de los vehículos SEAT. El objetivo: facilitar la vida de las personas y convertirse en líder de la nueva movilidad.

Easy Mobility Team **#38**
Clientes conectados, coches conectados **#40**
Nuevos servicios de movilidad **#45**

Easy Mobility Team

2017 ha sido para SEAT un año de numerosas iniciativas en el ámbito de la conectividad aplicada al vehículo, algunas de las cuales se encuentran aún en pleno proceso de implementación. La digitalización es uno de los retos actuales de la compañía, un proceso de cambio que afecta ya al modo en que la marca se relaciona con sus clientes, pero también a la forma en que éstos lo hacen con sus vehículos y al modo en que los coches interactúan con un entorno cambiante en términos de movilidad.

Para poder cumplir su objetivo de ser una de las empresas líderes en conectividad y digitalización, y ofrecer a sus clientes una experiencia de movilidad más fácil, la compañía creó en el año 2016 el Easy Mobility Team, un equipo transversal cuya misión es liderar la transformación de SEAT en materia de digitalización, I+D, experiencia de cliente y desarrollo de nuevos negocios.

La labor del Easy Mobility Team consiste en priorizar, a través de la tecnología y la conectividad, el desarrollo de los conceptos de movilidad del futuro y el modo en que la empresa, los clientes y los concesionarios interaccionan entre sí. La finalidad es potenciar la vertiente *on-line* de la marca para que su red esté compuesta por auténticos distribuidores digitales y para que los servicios de valor añadido y la conectividad ayuden a mejorar la experiencia de los usuarios y propietarios de los vehículos SEAT.

La intención de la compañía es seguir observando el mercado para aprender y detectar nuevas oportunidades de negocio que enriquezcan su propuesta de valor. Al mismo tiempo, el ecosistema digital de la marca continuará consolidándose mediante el establecimiento de acuerdos estratégicos con *partners* que le permitan convertirse en una referencia en el mundo de la movilidad conectada.

La labor del Easy Mobility Team consiste en priorizar el desarrollo de los conceptos de movilidad del futuro y el modo en que la empresa, los clientes y los concesionarios interaccionan entre sí.



Clientes conectados, coches conectados.

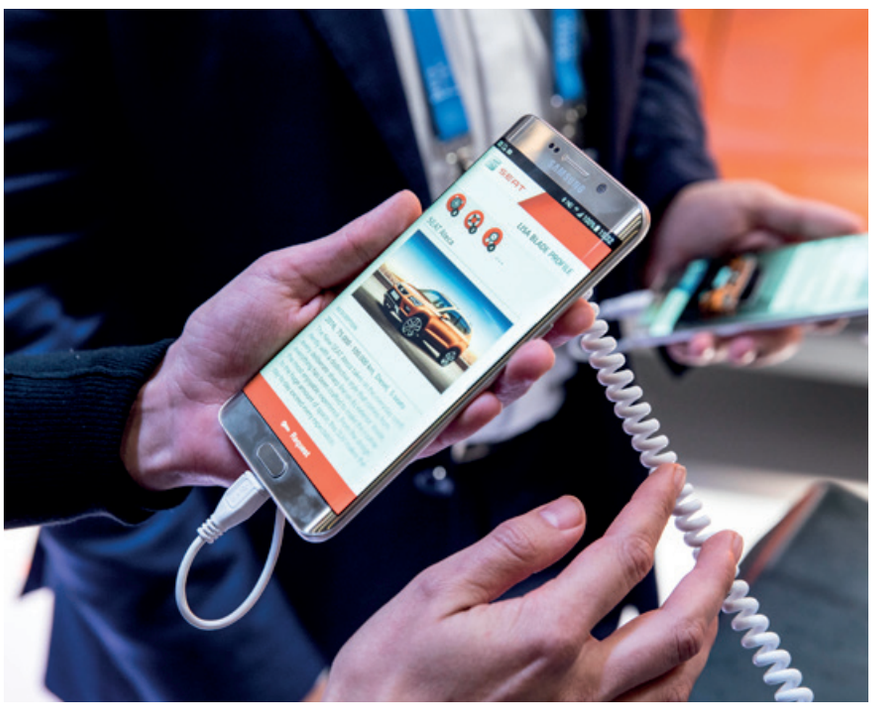
En su apuesta por la conectividad, la compañía está creando la puerta de entrada al ecosistema digital, el SEAT ID, que permite personalizar y potenciar la experiencia de usuario.

En su apuesta por la conectividad, la compañía está creando la puerta de entrada al ecosistema digital: el SEAT ID, una herramienta que permite personalizar y potenciar la experiencia de usuario. Esta tecnología, que estará en el mercado en abril de 2018, facilitará el acceso de los clientes, de un modo sencillo, a todo el universo de aplicaciones vinculadas a su perfil una vez se hayan registrado en el sistema SEAT.

El proceso de creación del SEAT ID comienza cuando el usuario configura una cuenta personal a través de la página web o de la app de SEAT y define un identificador (ID) único y personal. Gracias a ese registro, de cuya privacidad tiene un control absoluto en todo momento, el cliente dispone de una llave única para todo el ecosistema digital de SEAT, que incluye los *customer touchpoints*, los servicios digitales de vehículo conectado y también los de movilidad.

La plataforma que impulsará esta nueva relación entre SEAT y sus usuarios es My SEAT App, que se convertirá en el primer servicio digital en incorporar el SEAT ID. Una vez instalada esta aplicación en su *smartphone* y conectada mediante su ID único, el usuario podrá acceder a todas las aplicaciones que conforman el ecosistema SEAT –y a las que se incorporarán en un futuro– sin tener que registrarse una a una. Será suficiente con un simple toque en la pantalla de su teléfono.

My SEAT App prepara ya el lanzamiento de su nueva versión que pondrá al alcance de los conductores numerosa información sobre su SEAT e incluso convertirá los modelos antiguos en coches conectados. En esos casos, la app permitirá al usuario acceder al manual interactivo y al libro de mantenimiento del coche, conocer las últimas noticias de la marca y las ofertas de SEAT, concertar una cita con el concesionario o recordar, gracias a la geolocalización, la plaza donde estacionó su vehículo.



Los nuevos modelos equipados con el módulo Dataplug ofrecerán prestaciones aún más atractivas a través de My SEAT App, como conocer las métricas del vehículo (kilómetros, consumo o nivel de combustible, entre otras), recibir alertas sobre el estado de elementos como los frenos o el sistema de refrigeración del motor o también guardar datos sobre los viajes realizados, como la fecha, la duración, la distancia o el coste. Existe la posibilidad de integrar el módulo Dataplug también en coches más antiguos y los usuarios interesados pueden consultar en la página web de SEAT una lista de modelos compatibles con esta tecnología.



La puesta en marcha del SEAT ID llegará con SEAT CONNECT, una gama de servicios de conectividad que se incorporará a los coches de la marca en Europa durante 2018. De este modo, los clientes podrán estar "siempre conectados" más allá de la oferta de producto, que se verá ampliada con esta gama de servicios que proporcionarán información y nuevas funcionalidades a través de Internet. Algunas de estas prestaciones son la llamada de emergencia automática en caso de accidente, la información de tráfico en tiempo real o el acceso remoto al estado del vehículo desde el *smartphone* del usuario.

La oferta de servicios de SEAT CONNECT crecerá en los próximos años mediante la incorporación de funciones de personalización, navegación predictiva, *digital key* o *infotainment* apps (aplicaciones descargables directamente en el navegador del coche). También se añadirán servicios *on-line* de e-movilidad y la activación de funcionalidades bajo demanda.



SEAT CONNECT sigue la filosofía de ofrecer al cliente una buena experiencia de uso desde el inicio de su contacto con la marca hasta el final. El objetivo es crear un nuevo paradigma en la relación entre el usuario y la marca que comienza con la compra no sólo del coche, sino también de los servicios de conectividad añadidos, y continúa con el registro del vehículo en el portal de usuario o la aplicación móvil, la activación de los servicios contratados, su uso diario y la renovación anual mediante una nueva plataforma de *e-commerce*.

La compañía dio en 2017 diversos saltos cualitativos en la conexión del cliente con el vehículo. Uno de ellos fue el lanzamiento de la versión para Android Auto de la aplicación SEAT DriveApp. Mediante el uso de esta tecnología, los conductores que disponen de teléfonos Android pueden obtener, a través de su móvil, información sobre su vehículo en la pantalla del mismo, consultándola mientras conducen y de forma segura y atractiva, gracias a la sincronización entre el *smartphone* y la pantalla del coche.

Un avance destacado también fue la implementación del sistema Full Link, que permite conectar los vehículos con los dispositivos móviles del usuario gracias a las tres opciones disponibles: Apple CarPlay, Android Auto y MirrorLink. Full Link, el nuevo sistema de *infotainment* totalmente integrado con el coche SEAT,



ofrece al usuario un gran universo de posibilidades a la hora de conectar su *smartphone* con el automóvil, que se ven aumentadas con las prestaciones de SEAT DriveApp.

Apple CarPlay es una tecnología que ofrece una manera segura de utilizar el iPhone mientras se conduce un SEAT, manejando el teléfono mediante la pantalla integrada del coche, a través del asistente Siri o con un simple gesto. Mapas, llamadas, mensajes, música, aplicaciones... todo controlado por voz o por un movimiento.

Desarrollada por Google, Android Auto hace posible controlar el *smartphone* mediante la voz y acceder a las prestaciones disponibles de Google Services y a distintas aplicaciones desde el volante o a través de la pantalla integrada del coche SEAT.

La implementación del sistema Full Link permite conectar los vehículos con los dispositivos móviles del usuario gracias a las tres opciones disponibles: Apple CarPlay, Android Auto y MirrorLink.

En cuanto a la tecnología MirrorLink, está pensada para aquellos conductores que desean permanecer conectados en todo momento, sin apartar las manos del volante ni la vista de la carretera. Un ejemplo de ello es la función Read to Me, que se ocupa de leer al conductor los mensajes de las redes sociales que haya sincronizado previamente.

Para disfrutar de las aplicaciones que ofrece Full Link basta con conectar el *smartphone* al puerto USB del coche. A partir de ese momento, el usuario accede a través de los botones del volante, la pantalla táctil de su SEAT o los comandos de voz a un nuevo modo de relacionarse con su vehículo que hará de cada conducción una experiencia única.

Con estas iniciativas, SEAT da respuesta a un perfil de público que demanda elementos de fácil uso en materia de seguridad, asistencia a la conducción, soporte o mantenimiento. Todo ello sobre la base estratégica de la marca para los próximos años: el coche conectado.





La compañía trabaja en el desarrollo y la implementación de nuevas tecnologías en los vehículos SEAT que permitan ofrecer al conductor una experiencia perfecta, única y fácil al volante de su coche. Una misión que se ha reforzado gracias a los acuerdos firmados con *partners* diferentes.



El ecosistema digital de SEAT crece día a día y la intención de la marca es incorporar algunas de las nuevas prestaciones en los modelos que se lancen al mercado en 2018 y 2019. Previsiones de tráfico en tiempo real, recomendaciones en ruta o sugerencias en función de modificaciones en la agenda del conductor son algunas de las tecnologías que desarrolla en colaboración con *partners* tecnológicos como Google Waze, Amazon Alexa, Telefónica o Saba, compañías a las que se irán incorporando socios de sectores como los servicios financieros, las aplicaciones móviles, los seguros, los medios de pago y las telecomunicaciones.

En mayo, el Automobile Barcelona fue el escenario elegido por SEAT para presentar la nueva app para Android Auto de Waze, la aplicación de navegación GPS propiedad de Google, que será compatible con todos los coches de la marca equipados con Full Link, como el nuevo Ibiza. La incorporación de una de las apps de navegación más utilizadas y valoradas refleja la voluntad de SEAT por ofrecer tecnologías de conectividad que faciliten la movilidad para quienes disponer de Waze en su vehículo supone un importante valor añadido.

Otra gran cita del motor, en este caso la de Fráncfort celebrada en septiembre, sirvió para dar a conocer que SEAT sería la primera marca de automóviles de Europa en integrar en sus vehículos el servicio de voz interactivo Amazon Alexa, disponible actualmente en inglés y alemán. Este sistema se encuentra desde finales de 2017 en los modelos León y Ateca, mientras que el Ibiza, el Arona y el



nuevo SUV lo incorporarán durante 2018. Con Alexa, los clientes de SEAT podrán pulsar un botón y preguntar las últimas noticias, controlar su casa a distancia, gestionar la relación con su agente o localizar cualquier punto de interés, por citar sólo algunas de las más de 20.000 funciones que el servicio ofrece al conductor. La integración de Alexa en la gama SEAT seguirá creciendo para que las prestaciones a disposición de los usuarios sean cada vez mayores.

Gracias a esa innovación, AUTOBEST otorgó en octubre el premio especial SMARTBEST 2017 a SEAT por ser pionera en Europa en la integración de Amazon Alexa en su gama de automóviles. Se trata del primer galardón del mundo dedicado a la conectividad en la industria del automóvil.

En esta misma línea, la compañía y Telefónica firmaron también en el mes de octubre un acuerdo para trabajar, conjuntamente, en el desarrollo de iniciativas innovadoras en la industria del automóvil. Este acuerdo, que situará a SEAT como empresa referente en soluciones de movilidad conectada y digitalizada e integra a Telefónica en su ecosistema digital, se centra en tres áreas principales: el uso compartido de *insights* para diseñar soluciones optimizadas de movilidad, la aplicación de la conectividad 5G en el coche conectado y el desarrollo de proyectos de transformación digital dentro del proceso de fabricación de coches. La alianza permitirá, por una parte, disponer de soluciones que faciliten la vida al conductor dentro de los vehículos de la marca y mejoren la gestión de la movilidad urbana y, por otro, impulsar los procesos de producción y la relación con proveedores en el marco de la Industria 4.0.

SEAT ha firmado acuerdos con diferentes *partners* para el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías en sus vehículos.

Asimismo, SEAT y Champion Motors Ltd., importador de la marca en Israel, crearon XPLORA, un equipo transversal de especialistas centrado en proyectos de innovación tecnológica alrededor del coche conectado y los servicios de movilidad inteligente. El objetivo es fomentar la relación con *startups* y otros actores israelíes relacionados con la movilidad e identificar proyectos innovadores que puedan derivar en nuevas soluciones y modelos de negocio para la compañía. Esta iniciativa, con sede en Tel Aviv y que llevará a cabo su actividad por todo el país hebreo, contará con un equipo inicial de tres profesionales que empezará con una fase de *scouting* de *startups*, seleccionando las innovaciones más destacadas y analizando su implementación en pruebas piloto en SEAT.



Nuevos servicios de movilidad.

La nueva movilidad es uno de los ejes de la estrategia de futuro de SEAT.

La nueva movilidad es uno de los ejes de la estrategia de futuro de SEAT. En este contexto se enmarca el acuerdo firmado entre la compañía y el Ayuntamiento de Barcelona para promover el ecosistema emprendedor y la cooperación empresarial en el ámbito de la movilidad sostenible. La intención es impulsar experiencias que creen sinergias entre SEAT, las *startups*, el entorno académico y también las pequeñas y medianas empresas. La compañía dio el primer paso en abril con la puesta en marcha del SEAT Metropolis:Lab Barcelona, cuya misión es buscar soluciones inteligentes para la movilidad del futuro.

SEAT y Saba, operador de referencia en el desarrollo de soluciones en el ámbito de la movilidad urbana y especializado en la gestión de aparcamientos, alcanzaron también un acuerdo en el mes de mayo. Se trata de que Saba se incorpore al ecosistema digital de SEAT con el objetivo de favorecer la creación de servicios que faciliten la movilidad a los conductores, con nuevas funcionalidades relacionadas con el aparcamiento como la reserva y el pago móvil de plazas de *parking*. Además, ambas compañías estudiarán conjuntamente servicios adicionales asociados al tiempo en el que los vehículos están estacionados, como la entrega de compras en el coche, el repostaje de combustible o la instalación de puntos de recarga en la red de aparcamientos de Barcelona.

Por otro lado, en 2017 la compañía participó en un programa de la escuela de negocios IESE. En él, los alumnos del Executive MBA debían identificar nuevas oportunidades de negocio y formas de rentabilizar nuevos modelos de movilidad aplicados a los ciudadanos y visitantes de grandes ciudades como Londres o Barcelona. Unas propuestas que fueron presentadas para su valoración ante expertos de SEAT.

En ese mismo contexto de colaboración, la empresa cedió un Ateca a la *startup* barcelonesa beMobile para que, durante seis meses, desarrollara nuevas apps y explorara nuevas posibilidades de negocio y soluciones inteligentes y creativas en el ámbito de la movilidad urbana y el coche conectado.

La movilidad también estuvo presente en SEAT a nivel interno durante 2017. Así, el primer SEAT Trainee Day tuvo a la electromovilidad como eje, un evento donde los integrantes de este programa de desarrollo tuvieron la oportunidad de descubrir las claves y los retos de esta tecnología.



El proyecto “Connected Sharing” tiene como objetivo crear soluciones de movilidad avanzada que permitan a SEAT adentrarse en nuevos modelos de negocio.

Paralelamente, la compañía inició en 2017 la primera de las pruebas piloto que desarrollarán y perfeccionarán el proyecto “Connected Sharing”, cuyo objetivo es crear soluciones de movilidad avanzada que permitan a SEAT adentrarse en nuevos modelos de negocio. La finalidad de la primera fase de este programa fue digitalizar el préstamo de vehículos corporativos —modelos León y Ateca— a los empleados, que pudieron hacer un uso gratuito de esta flota en dos situaciones: de lunes a jueves para desplazarse a su domicilio, o el viernes para disfrutar del coche durante el fin de semana. Los trabajadores que recurrieron a este servicio debían descargar una aplicación para su *smartphone*, que funcionaba como llave del vehículo *(digital key)*, mediante la que se gestionaba el préstamo. Además, en el caso de los usuarios de fin de semana, fue preciso rellenar una encuesta para colaborar en la mejora del servicio y ayudar mediante su *feedback* al equipo de desarrollo de la versión definitiva de la app. El proyecto “Connected Sharing” continuará con una segunda fase en la que se añadirán más vehículos y se ampliará el modelo de consumo colaborativo.

Con el fin de potenciar la movilidad, SEAT puso en marcha una prueba de *carsharing* a través de una flota de eMii, el modelo eléctrico de la marca. Los coches están a disposición de los miembros del SEAT Metropolis:Lab y también de los empleados de las *startups* que tienen presencia en el Pier01, ubicado en el edificio del Palau de Mar de Barcelona.





SEAT Metropolis:Lab Barcelona

Una de las iniciativas más destacadas de 2017 en el ámbito de la movilidad y el coche conectado fue la puesta en marcha del SEAT Metropolis:Lab en Barcelona, que se presentó oficialmente en marzo en el marco del Mobile World Congress (MWC) de la capital catalana.

Se trata de un laboratorio digital de desarrollo cuyo objetivo es investigar y desarrollar soluciones que contribuyan a situar a la compañía a la vanguardia del coche conectado, creando *software* y algoritmos directamente relacionados con la movilidad.

El SEAT Metropolis:Lab Barcelona, que se suma a la red de IT-Labs del Grupo Volkswagen compuesta por los de Wolfsburgo, Berlín, Múnich y San Francisco, inició su actividad en abril y cuenta con un equipo de expertos que irá ampliándose en los próximos años.

El laboratorio está desarrollando soluciones inteligentes para afrontar los retos de movilidad que las ciudades tendrán que abordar en el futuro. Dos de los pilares clave para los próximos meses serán las soluciones enfocadas en el coche compartido y los trayectos en la ciudad bajo demanda.

Con la creación del SEAT Metropolis:Lab Barcelona, la compañía estrecha la colaboración con la ciudad condal para impulsar la innovación y la movilidad sostenible y, a través del uso de la tecnología móvil y el *big data*, optimizar la relación entre el ciudadano, la ciudad inteligente y los servicios prestados en el campo de la movilidad.

Future Mobility Day 2017

Más de 500 personas asistieron al Future Mobility Day 2017 celebrado en noviembre, que sirvió para presentar 39 proyectos desarrollados por el área de Investigación del Grupo Volkswagen, por doctorandos de SEAT y también por CARNET (Cooperative Automotive Research Network) y otros centros de investigación y universidades.

Dos de los proyectos que levantaron más expectación fueron "Empathic Assistant" y "Augmented Driving". El primero permite un nuevo tipo de interacción del usuario con el coche mediante un asistente virtual, mientras que el segundo pretende mejorar la experiencia de conducción recurriendo a la realidad aumentada.

En el Future Mobility Day 2017, que toma el relevo del antiguo Día de la Innovación, se impartieron también seis ponencias sobre tendencias de investigación, tecnologías de la automoción y propuestas medioambientales, y se presentaron, ante la dirección de SEAT, temas de actualidad relacionados con las tecnologías en motores eléctricos y baterías, los nuevos conceptos de vehículos y HMI (human machine interface), el data intelligence, la simulación y la seguridad.



SEAT, en el Mobile World Congress de Barcelona

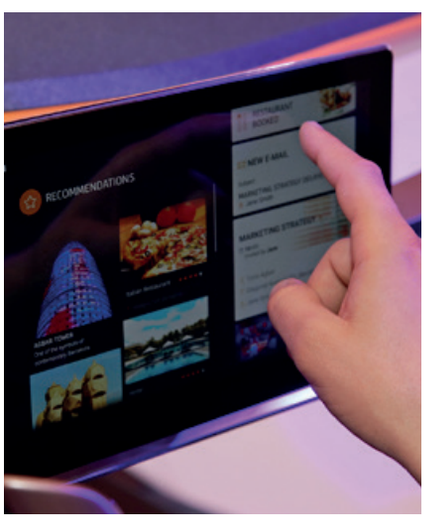
La presencia de la compañía en el Mobile World Congress (MWC) de Barcelona, celebrado del 27 de febrero al 2 de marzo, giró en torno a la presentación del ecosistema digital que debe mejorar la experiencia de los usuarios y la relación de éstos con el coche y con el entorno, consolidando así la intención de la marca de convertirse en front-runner en tecnologías de conectividad aplicadas a los vehículos.

Además de presentar en el salón el nuevo SEAT Metropolis:Lab Barcelona, la marca dio a conocer su concepto de navegación predictiva, un sistema que predice la congestión del tráfico para sugerir alternativas valorando variables como la información en tiempo real con las horas de entrada y salida de los colegios, los eventos o las condiciones meteorológicas. El asistente predictivo ayuda al conductor a optimizar su tiempo anticipando sus necesidades y ofreciendo sugerencias automáticamente en función del contexto, incluso antes de que el usuario esté en el coche.

La empresa estuvo presente también en el estand "TraviPay powered by SEAT" del especialista en pagos móviles Sunhill. En este espacio tres modelos SEAT equipados con tecnología Full Link demostraron las posibilidades del coche conectado y la eficacia del sistema de reserva y pago móvil de aparcamientos TraviPay.

Paralelamente, SEAT participó en el MWC en un programa de conferencias en el que distintos ponentes abordaron el tema de la conectividad, dispuso de un espacio propio en el 4 Years From Now (4YFN) donde se trabajó el reclutamiento de talento y formó parte del Youth Mobile Festival (YOMO), pensado para acercar la ciencia y la tecnología a jóvenes de toda España.





SEAT acudió a la séptima edición del Smart City Expo World Congress 2017 con grandes novedades sobre la movilidad del futuro.

Participación en el Smart City Expo World Congress 2017

SEAT acudió a la séptima edición del Smart City Expo World Congress 2017, celebrado en noviembre en Barcelona, con grandes novedades sobre la movilidad del futuro en las ciudades inteligentes.

La más destacable fue la presentación del SEAT León Cristóbal, el coche más seguro de la historia de la marca. Este modelo es un concept car que incorpora seis avanzados asistentes de seguridad que pueden contribuir a reducir las principales causas de accidentes de tráfico: distracciones, cansancio, exceso de velocidad o consumo de alcohol.

En el campo de la movilidad eficiente, el salón permitió dar a conocer los resultados del primer proyecto del SEAT Metropolis:Lab Barcelona. Se trata de "About it", una app que busca convertirse en el nuevo acompañante de la movilidad en la ciudad condal y que muestra, entre otras funciones, las estaciones de carga de vehículos eléctricos, los anclajes de bicing o los puntos negros con mayor concentración de accidentes en Barcelona.

Asimismo, se presentó también el Virtual Mobility Lab, una iniciativa de CARNET –el único centro de investigación de movilidad urbana focalizado en Barcelona, fundado por SEAT, Volkswagen Group Research y la Universitat Politècnica de Catalunya– que mediante la simulación analiza y evalúa el impacto de los proyectos de movilidad en Barcelona y permite extrapolar resultados antes de implementar cualquier prueba piloto.

El esfuerzo de SEAT en el campo de la movilidad fue reconocido por el Congreso con el premio World Smart City Award en la categoría de Movilidad por la estrategia Easy Mobility de la compañía, que incluye la integración en sus vehículos del navegador inteligente Waze de Google, del asistente de voz Amazon Alexa o de la aplicación TraviPay, entre otras tecnologías.



Apoyando a los emprendedores

Durante el congreso sobre tecnología aplicada al automóvil denominado Connected Hub, que tuvo lugar en mayo en el marco del Automobile Barcelona, la compañía ofreció una muestra de su programa SEAT Accelerator by Conector, su "acelerador" de startups *que apuesta por combinar el negocio tradicional de la marca con los procesos y la creatividad de nuevas empresas digitales.*



Tras varios meses en los que los seis proyectos de las startups *participantes en la primera edición del programa contaron con el apoyo de SEAT, cuatro de las propuestas vieron la luz en el Connected Hub, dentro de la Agenda del Demo Day. Ante futuros inversores y miembros destacados de la compañía, los representantes de cada iniciativa expusieron su modelo de negocio relacionado con la movilidad, la logística y el futuro de los vehículos autónomos.*

La primera edición se cerró con un caso de éxito de una de las startups*: Innroute. Se trata de una plataforma digital que, a través de la geolocalización, permite a los operadores logísticos vender los espacios vacíos de sus camiones, y está previsto llevar a cabo una prueba piloto de esta iniciativa.*

En los meses de duración del programa SEAT Accelerator by Conector, los proyectos presentados por los emprendedores se benefician de un espacio de trabajo en las instalaciones de SEAT y de diversas ventajas adicionales: sesiones semanales de formación, ahorro en forma de servicios de empresas proveedoras valorados en más de 100.000 euros y acompañamiento y seguimiento individualizado, a lo que hay que sumar el consejo de un grupo de mentores expertos para cada startup.





02

Responsabilidad Social Corporativa, Cumplimiento y Buen Gobierno

Contribuir a la construcción de un futuro mejor es el objetivo de la política de responsabilidad social corporativa de SEAT, que se desarrolla en los ámbitos económico, social y medioambiental bajo el paraguas común de la sostenibilidad, el cumplimiento normativo y el respeto por las personas y el medio ambiente.

SEAT se prepara para el futuro **#52**
Un referente en sostenibilidad en el sector de la automoción **#53**
Gestión de riesgos, Cumplimiento y Buen Gobierno **#58**
Sostenibilidad económica **#64**
Sostenibilidad social **#67**
Sostenibilidad medioambiental **#74**



SEAT se prepara para el futuro.

SEAT ha diseñado su “Estrategia 2025” con el objetivo de definir y priorizar las acciones necesarias para el desarrollo sostenible de la compañía a lo largo de la próxima década.

El sector del automóvil afronta un futuro de cambio profundo derivado de factores económicos, medioambientales, tecnológicos, demográficos y sociales. SEAT ha diseñado su “Estrategia 2025” con el objetivo de definir y priorizar las acciones necesarias para el desarrollo sostenible de la compañía a lo largo de la próxima década.

La misión de esta estrategia es desarrollar soluciones creadas en Barcelona para hacer fácil la movilidad. Con este fin, se han definido cuatro pilares fundamentales: la transformación de la organización, el fortalecimiento de la marca, la globalización y la sostenibilidad del negocio.

SEAT alcanzó en 2017, por segundo año consecutivo desde 2007, un resultado operativo positivo, lo que sitúa a la compañía en la senda de la consolidación de sus resultados. Además del esfuerzo realizado para llevar a cabo la mayor ofensiva de producto de la historia de la organización, se han producido grandes avances en el ámbito de la conectividad y la digitalización. Por tanto, los logros alcanzados en los últimos años ubican a SEAT en una sólida posición que le permite afrontar con confianza la misión y los retos planteados en su estrategia.

Un referente en sostenibilidad en el sector de la automoción.

Como el mayor productor de vehículos de España y una de las principales empresas empleadoras a nivel estatal, SEAT afronta y asume una gran responsabilidad económica, social y medioambiental frente a todos los colectivos con los que se relaciona: empleados, clientes, proveedores, accionistas, instituciones y sociedad en general. El compromiso en ese sentido se extiende mucho más allá de lo exigido por la normativa vigente, con la visión de ser reconocida por los grupos de interés como una de las compañías más sostenibles del sector de la automoción.

De acuerdo con la perspectiva más holística del concepto, SEAT aborda la "sostenibilidad" en sus tres ámbitos: económico, social y medioambiental, con objetivos específicos en cada uno de ellos alineados con los valores del Grupo Volkswagen.

La compañía aborda la "sostenibilidad" en sus tres ámbitos: económico, social y medioambiental, con objetivos específicos en cada uno de ellos alineados con los valores del Grupo Volkswagen.

A nivel económico, en 2017, acciones como la mejora de la eficiencia en el uso de los recursos en las plantas productivas y la introducción de las tecnologías más disruptivas tuvieron un impacto directo en el incremento de los beneficios de la compañía. En este ámbito, cabe destacar también el avance realizado en la gestión de riesgos, con la implementación en toda la organización de un proceso para anticipar y gestionar riesgos en el corto plazo que puedan poner en peligro el alcance de los objetivos.

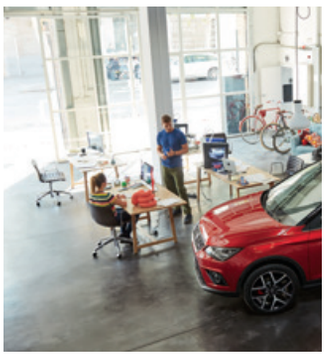
En el ámbito social se consiguieron también en 2017 mejoras significativas en distintos campos que contribuyeron a la obtención, por tercer año consecutivo, del galardón Top Employer. Entre las nuevas iniciativas destacan la implantación del programa "Women in Management" de promoción de la presencia de mujeres en puestos directivos o la inauguración del Centro de Atención y Rehabilitación Sanitaria (CARS), que sitúa a SEAT como referente en la categoría de empresa saludable. Desde el punto de vista de la protección de los derechos humanos, también fue importante la participación de la compañía en la campaña gubernamental española contra la violencia de género y, en el plano estratégico, la alineación con el Grupo Volkswagen para asegurar el respeto de los derechos humanos en todos los niveles de la cadena de valor y suministro.



Marco estratégico

Estrategia de sostenibilidad de SEAT







Pilar social

Empleados
Programas de formación, empleados/embajadores, seguridad y salud, liderazgo en empleo y relaciones laborales

Sociedad
Compromiso y contribución con la sociedad española en el contexto actual

Pilar económico

Gobernanza
Gestión de riesgos y cumplimiento

Proveedores
Cumplimiento de los estándares del Grupo VW para la cadena de proveedores

Clientes
Satisfacción del cliente, contribución a la sostenibilidad de los *partners* de SEAT

Rentabilidad y crecimiento
Eficiencia en el uso de recursos

Pilar ambiental

Producto
Productos sostenibles, eficiencia en el uso de recursos, limitación de las emisiones de CO_2

Personas
Reconocimiento de marca sostenible en el sector de la automoción

Procesos
Reducción del 25% en los principales KPI, reducción de las emisiones de CO_2 de logística

Propuesta de líneas estratégicas

Pilar social	Pilar económico	Pilar ambiental
Empleados Sociedad	Gobernanza Proveedores Clientes Rentabilidad y crecimiento	Producto Personas Procesos
↑	↑	↑
Estrategias específicas	**Estrategias específicas**	**Estrategias específicas**
↑	↑	↑

Líneas estratégicas generales

Finalmente, en el ámbito de la estrategia y compromiso medioambiental de SEAT se obtuvieron unos resultados por encima de las expectativas que demuestran la relevancia que este aspecto tiene para la organización. Concretamente, el proyecto "Ecomotive Factory" de reducción del impacto de la producción industrial en el medio ambiente alcanzó con un año de antelación sus objetivos generales, lo que llevó a la renovación de este compromiso con metas todavía más exigentes: lograr en 2025 una disminución del 50%, respecto a 2010, de los indicadores ambientales más relevantes y del consumo de recursos para producir un vehículo. En paralelo, y con una visión a más largo plazo, se empezó a trabajar la visión "Zero Impact" con el objetivo de minimizar el impacto de los procesos industriales sobre el entorno.

Diálogo con los grupos de interés y análisis de materialidad

Con el objetivo de asegurar que SEAT da respuesta a los intereses y preocupaciones de todos sus grupos de interés, la compañía mantiene un proceso de diálogo activo con ellos, generando confianza y creando vínculos que permiten responder mejor a sus retos conjuntos con la sociedad y reforzar la acción colectiva. A partir de los resultados de dicho diálogo, la organización mejora y mantiene actualizadas sus políticas y compromisos en materia de responsabilidad social corporativa.

SEAT mantiene un proceso de diálogo activo con sus grupos de interés para dar respuesta a sus intereses y preocupaciones.



Como resultado del diálogo constante con sus grupos de interés, SEAT ha identificado unas pautas para el avance hacia un modelo de relación con ellos en el marco de su estrategia de sostenibilidad.

Apalancarse en los puntos fuertes de SEAT y comunicarlos

Acercarse a grupos de interés prioritarios

Desarrollar y focalizarse en las áreas relevantes para los grupos de interés

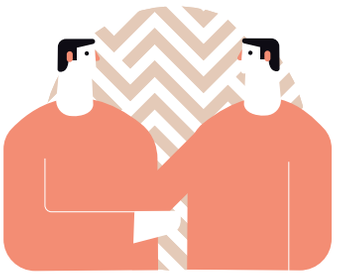
En este contexto, además de mantener actualizado el mapa de grupos de interés y su priorización, la compañía revisa periódicamente su análisis de materialidad con la finalidad de conocer los temas relevantes para cada uno de ellos y entender cómo estos asuntos se relacionan con sus necesidades y expectativas en el ámbito económico y de gobierno corporativo, social y medioambiental.

La metodología utilizada por SEAT para la realización y revisión del análisis de materialidad se centra en la consulta a sus principales grupos de interés y se estructura en tres fases:

1. **Identificación inicial de temas relacionados con la responsabilidad social corporativa** a través de un análisis de las compañías del sector, prescriptores sectoriales y prescriptores de sostenibilidad. El listado de temas abarca aspectos relacionados con la gestión económica y estratégica, la ética y el gobierno corporativo, los productos y servicios y la innovación, la contribución social, los proveedores, el medio ambiente y la responsabilidad con los empleados.



2. **Consulta a grupos de interés para evaluar y priorizar los temas de responsabilidad social corporativa.** Durante la última actualización del análisis de materialidad, SEAT realizó un esfuerzo para mantener un diálogo con sus grupos de interés más relevantes, internos y externos, a través de diferentes canales de comunicación. Concretamente, se consultó a los siguientes grupos de interés:



Consulta a los grupos de interés de SEAT



Grupos de interés internos

- Entrevistas personales con los directivos de SEAT.
- Entrevistas telefónicas con los directivos del Grupo Volkswagen.
- *Focus groups* y encuestas *on-line* a empleados.
- Entrevistas personales con los sindicatos de SEAT.

Grupos de interés externos

- Encuestas *on-line* a clientes.
- Entrevistas telefónicas con proveedores.
- Encuestas *on-line* a socios comerciales.
- Entrevistas telefónicas con administraciones públicas.
- Entrevistas telefónicas con expertos del sector y del ámbito de la sostenibilidad.
- Consulta de información pública de prescriptores del sector y del campo de la responsabilidad social corporativa.
- Análisis de prensa y entrevistas telefónicas con representantes de medios de comunicación.
- Consulta de información pública de competidores.

3. **Selección de los temas materiales para SEAT**, considerando como asuntos más importantes aquellos que, tanto desde el punto de vista de los grupos de interés externos como del de los internos, reflejan los impactos económicos, sociales y medioambientales más significativos de la compañía e influyen en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

De este análisis se derivan pautas para el avance hacia un modelo de relación con los grupos de interés en el marco de la estrategia de sostenibilidad considerando los siguientes aspectos:

- Características que definen a SEAT.
- Puntos fuertes y áreas de mejora en sostenibilidad.
- Prioridades en sostenibilidad.

Durante el año 2017, las acciones de responsabilidad social corporativa tuvieron en cuenta las prioridades obtenidas en los análisis de materialidad. Estos análisis pusieron de manifiesto que los temas relativos a la calidad, la seguridad, la estrategia corporativa, los resultados económicos o la eficiencia energética se señalan como muy relevantes para los distintos grupos de interés.

En los siguientes apartados se concretan las distintas medidas adoptadas en los ámbitos económico, social y medioambiental, cuya guía ha sido la relevancia que las mismas representan para los grupos de interés.

Durante 2017, las acciones de responsabilidad social corporativa de SEAT tuvieron en cuenta las prioridades obtenidas en los análisis de materialidad.



Gestión de riesgos, Cumplimiento y Buen Gobierno.

SEAT creó en 2017 la nueva vicepresidencia de Servicios Legales y Buen Gobierno, cuyo principal objetivo es promover y afianzar en la organización la cultura de la integridad y la transparencia.

Como refuerzo a su firme compromiso con la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo y cumplimiento, SEAT creó, en abril de 2017, la nueva vicepresidencia de Servicios Legales y Buen Gobierno, que tiene como uno de sus principales objetivos promover y afianzar en la organización la cultura de la integridad y la transparencia. La nueva vicepresidencia, además de dirigir los servicios legales de la empresa, asume bajo su responsabilidad el área de Buen Gobierno, Gestión de riesgos y Cumplimiento, que inició sus funciones en 2011.

El éxito a largo plazo de la compañía depende, en gran medida, de su capacidad de anticipación de riesgos y del compromiso de toda la organización con el marco legal y regulatorio, así como con los principios éticos.

En un contexto económico, legal y sociopolítico como el actual, una gestión responsable y sistemática de los riesgos (estratégicos, operativos y de cumplimiento normativo) resulta, por tanto, fundamental para garantizar y favorecer el crecimiento de la compañía. Con ese objetivo, y el de dar respuesta a las crecientes exigencias legislativas, así como a las demandas de los grupos de interés, SEAT reforzó en 2017 su compromiso con la gestión de riesgos.

La gestión de los riesgos se extiende a todas las áreas de negocio de la compañía con el fin de asegurar su implicación en el proceso de detección

de amenazas y la posterior reacción para solventarlas, mitigarlas o, incluso, convertirlas en oportunidad. Más allá del cumplimiento de la legislación, el sistema de gestión de riesgos y control interno de SEAT engloba las exigencias económicas de la propia compañía y trata de atender los requerimientos de los grupos de interés. Los departamentos directamente implicados en este aspecto son *Risk Management* y *Compliance*.

El departamento de *Risk Management* coordina y da soporte a las diferentes áreas de negocio en la gestión de sus riesgos según el estándar internacional COSO, que marca tres líneas principales de actuación:

- Formar y sensibilizar para mejorar la gestión operativa de los riesgos en todas las áreas.
- Liderar el proceso trimestral de identificación de riesgos operativos concretos que pueden afectar a la compañía en el corto plazo.
- Realizar el proceso GRC (*Governance Risk and Compliance*), dirigido a crear el mapa de riesgos sistémicos de la organización y valorar su gestión.

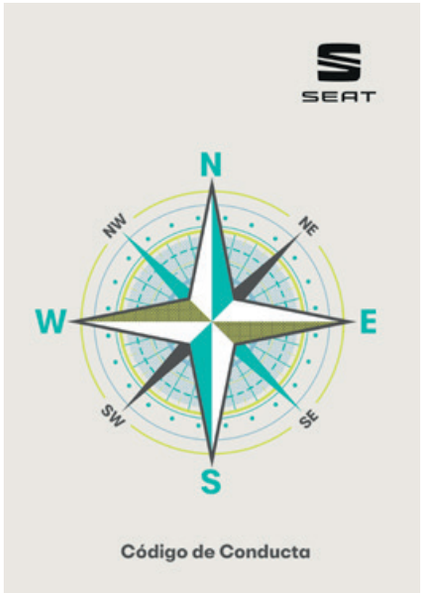
Adicionalmente, elabora de forma periódica informes sobre los riesgos identificados dirigidos al Comité Ejecutivo y a la Comisión de Auditoría, Cumplimiento y Buen Gobierno (CACBG).

El departamento de *Compliance* es el responsable de velar por que el comportamiento del Grupo SEAT y de cada uno de sus empleados responda a lo dispuesto en la legislación vigente, los procedimientos internos y los valores de la organización. Con esta finalidad, fomenta una cultura corporativa orientada a prevenir los riesgos derivados del incumplimiento de la normativa y a asegurar un comportamiento íntegro en el ejercicio de cualquier labor diaria.

Entre las actividades de *Compliance* de 2017 destaca el desarrollo de nuevas herramientas y materiales para garantizar el cumplimiento de la normativa por parte de todos los empleados de la organización, como la publicación de un nuevo Código de Conducta para el Grupo SEAT, el refuerzo del sistema de denuncias y la edición de la Guía de riesgos penales.

El departamento de *Risk Management* coordina y da soporte a las diferentes áreas de negocio en la gestión de sus riesgos.





El nuevo Código de Conducta se alinea con los principios y valores del Grupo Volkswagen y refuerza la triple perspectiva que rige la actividad de SEAT en cada mercado: la responsabilidad como miembros de la sociedad, la responsabilidad como socios comerciales y la responsabilidad en el lugar de trabajo. Asimismo, contempla ejemplos prácticos que ayudan en la comprensión e interpretación de las normas.

A partir del 1 de enero de 2017, el canal de denuncias transparencia@seat.es pasó a ser gestionado por el departamento de *Compliance*. Asimismo, se reforzó el sistema de denuncias mediante el nombramiento, por parte de la CACBG, de un mediador de confianza local (*ombudsman*), que está a disposición de todos los empleados, socios comerciales y terceros para comunicar cualquier irregularidad de la que pudieran tener conocimiento. El *ombudsman* es un mediador de confianza independiente, obligado por juramento profesional a mantener estrictamente el anonimato de la identidad de los informantes y a tratar los datos proporcionados con la más estricta confidencialidad. El cargo recayó en el Dr. David Velázquez Vioque, magistrado en excedencia y doctor en Derecho Penal, de elevada reputación y amplia experiencia profesional.

Por otra parte, se publicó la Guía de Riesgos Penales, que informa de las consecuencias de cometer determinados delitos contemplados en el Código Penal español. Esta publicación, que se encuentra a disposición de todos los empleados y directivos, explica además algunas de las medidas preventivas generales sobre este ámbito implementadas en la compañía y hace referencia a cómo contribuir de forma individual para evitar la comisión de delitos que puedan afectar a la empresa y a todos sus integrantes.



Dr. David Velázquez, *ombudsman* de SEAT.

Por último, el Grupo SEAT, en línea con el Grupo Volkswagen, aboga por el desarrollo de una actividad comercial competitiva, sostenible y de éxito en total ausencia de corrupción, y para ello cuenta con una Guía anticorrupción que ayuda a los empleados a identificar y evitar indicios o prácticas corruptas. Entre otras cuestiones, la guía aborda situaciones en las que los empleados se podrían encontrar en su día a día y ofrece recomendaciones de cómo afrontarlas. Además de esta publicación específica, SEAT dispone de normativa interna para prevenir y mitigar los riesgos de corrupción y otros riesgos legales.



Principales riesgos a los que se enfrenta SEAT

SEAT gestiona los riesgos en todas sus vertientes y de forma transversal para estar preparada para los grandes retos del futuro, como las crecientes exigencias en materia de CO_2 de 2020-2025, la entrada en vigor de leyes más exigentes como la de protección de datos o el nuevo método de medición de las emisiones por WLTP (Worldwide harmonized Light vehicles Test Procedures).

Con esta finalidad, SEAT cuenta con grupos de trabajo específicos para realizar el seguimiento de cada proyecto y asegurar una buena implementación de los mismos.

Tipología de los riesgos	Algunos ejemplos de riesgos	Planes de acción
Riesgos económicos, financieros y legislativos, incluyendo aspectos sociales, medioambientales y de cambio climático	> Evolución de las condiciones económicas nacionales e internacionales, cambios legislativos o situación política. > Riesgos de mercado: tipo de cambio, tipo de interés o variabilidad de los precios. > Riesgos sociales y demográficos: cambios generacionales (nuevos colectivos, envejecimiento de la población, etc.), sensibilidad a la situación medioambiental, altas tasas de desempleo, etc. > Adaptación a las nuevas exigencias de los grupos de interés. Nuevas legislaciones: de protección de datos, medioambientales (prohibición de circulación de vehículos en grandes ciudades...).	> Estrategia de expansión a nuevos mercados. > Fuerte ofensiva de productos. > Desarrollo de nuevos modelos de negocio relacionados con la movilidad. > Análisis y monitorización de los indicadores económicos. > Coberturas de tipo de cambio.
Riesgos del proceso productivo	> Incidentes que pueden afectar a la capacidad de producción, como problemas de suministro energético, fallos técnicos, interrupción de sistemas o incendios.	> Planes preventivos de sistemas de alarmas y mantenimiento de instalaciones para detectar a tiempo posibles fallos e implementar las necesarias medidas correctoras.
Riesgos de las tecnologías de la información	> Incremento del peso de las tecnologías de la información (IT) en los procesos de negocio. > Desafíos de la digitalización y la Industria 4.0. > Obsolescencia de los sistemas e inseguridad informática (ciberataques, robo de datos, suplantación de identidad, *phishing*, etc.).	> Políticas y normativas de buen uso y seguridad de sistemas. > Auditorías de los sistemas de IT. > Planes de protección y monitorización de las ciberamenazas.
Riesgos de abastecimiento	> Retrasos en la recepción de materiales, defectos de calidad o insolvencia de los proveedores.	> Medidas preventivas y reactivas: amplia cartera de proveedores para responder con flexibilidad ante cualquier factor adverso y revisión continua de la estabilidad financiera de los proveedores.
Riesgos de calidad y desarrollo	> Retos derivados de la fabricación de productos de alta complejidad tecnológica con gran exigencia de calidad en cuanto a seguridad, consumo de combustible o control de las emisiones de sustancias nocivas.	> Estándares de calidad en todas las etapas del proceso productivo. > Obtención de certificaciones internacionales de calidad, como la ISO 9001. > Procesos de medición de control de emisiones por organismos externos.
Riesgos en recursos humanos	> Necesidad de contar con una plantilla capacitada y con competencias técnicas.	> Estrategia integral de RRHH: planificación, contratación, capacitación e incentivación. > Preservación de puestos de trabajo. > Planes relativos a salud y seguridad en el trabajo. > Planes específicos de formación (Escuela de Aprendices, formación profesional dual, etc.).



Comisión de Auditoría, Cumplimiento y Buen Gobierno (CACBG)

En 2016, el Consejo de Administración de SEAT reforzó el modelo de gestión de riesgos y cumplimiento normativo mediante la creación de la CACBG, comisión delegada encargada no sólo de las funciones propias para el cumplimiento de la Ley de Auditoría de Cuentas, sino también de la supervisión del sistema de gestión de riesgos, las normas de buen gobierno y el cumplimiento normativo.

La CACBG está formada por los siguientes miembros del Consejo de Administración de SEAT: el Dr. Josep Piqué, presidente; el Dr. Stephan Piëch, y el señor Mark Phillip Porsche.

La CACBG está formada por los siguientes miembros del Consejo de Administración de SEAT: el Dr. Josep Piqué, quien ostenta el cargo de presidente; el Dr. Stephan Piëch, y el señor Mark Phillip Porsche.

La comisión se reunió durante el año 2017 en cinco ocasiones y, entre sus acciones más relevantes, destacan: la revisión del Plan de Auditoría Anual, la información sobre asuntos fiscales y asuntos financieros de SEAT, la discusión acerca de los informes de auditoría más relevantes, la garantía de la independencia de los auditores externos o la información sobre cambios estructurales en la compañía.

Asimismo, respecto a *Risk Management* y *Compliance*, cabe destacar la revisión de los riesgos principales de la compañía, la verificación y aprobación del informe anual de *Governance, Risk and Compliance* de 2016 (con la planificación de las actividades futuras de dicho departamento), la aprobación de la designación del *ombudsman* en España y el análisis de otros asuntos relevantes de *Compliance*.



Servicios Legales

En la actualidad, el ámbito de los servicios legales está experimentando un gran cambio debido, principalmente, a la creciente complejidad del entorno regulatorio, el incremento de los riesgos en muchas áreas derivados básicamente de la evolución del sector y los nuevos retos que se presentan o el progresivo desarrollo de la economía digital.

En este contexto, la labor del equipo legal de SEAT cobra cada vez mayor relevancia. Integrado en la nueva área de Servicios Legales y Buen Gobierno, se centra, primordialmente, en asesorar de manera preventiva sobre todos los asuntos legales que afecten a los intereses de la compañía y de sus principales filiales y en preparar y negociar los contratos y compromisos contractuales de todo tipo, así como en dirigir, defender y coordinar las actuaciones prelitigiosas o litigiosas ante tribunales u organismos de arbitraje.

Asimismo, se encarga de asesorar legalmente al Consejo de Administración y al Comité Ejecutivo y a sus miembros, así como a cualesquiera órganos de dirección, administración y representación existentes en cada momento, y de representar administrativa y procesalmente a la compañía en sus ámbitos de competencia.

Conformidad Técnica

En línea con el aumento de complejidad regulatoria, y de acuerdo con la evolución y los retos de futuro del sector en ámbitos como la electrificación, la conectividad o la conducción autónoma, la legislación técnica relacionada con el producto también está vinculada a cambios profundos que requieren de una mayor capacidad de seguimiento y evaluación.

Teniendo en cuenta esta nueva realidad y el compromiso con la conformidad técnica de los vehículos SEAT, se ha creado un nuevo departamento en el ámbito del desarrollo de producto I+D, Conformidad Técnica, cuyos principales propósitos son:

- Asegurar los sistemas y funciones de los vehículos conforme a los requisitos legales que les serán de aplicación en su ciclo de vida útil, a través de las áreas responsables del desarrollo.
- Velar por la transparencia de los procesos de desarrollo, así como evitar potenciales conflictos de interés durante esta etapa.

El nuevo departamento de Conformidad Técnica integra las responsabilidades de medio ambiente de producto, asesoramiento técnico-legal y homologación de vehículo en los mercados donde SEAT está presente.

Funciones de la Comisión de Auditoría, Cumplimiento y Buen Gobierno

Auditoría de Cuentas

Evaluar y aprobar la eficacia de los controles sobre la información financiera

Supervisar la independencia y evaluar la eficacia de los auditores internos y externos

Verificar la transparencia de la información financiera

Cumplimiento

Revisar y aprobar la adecuación de los modelos de cumplimiento y gestión de riesgos de la compañía

Buen Gobierno

Garantizar el cumplimiento de las políticas de buen gobierno de la compañía

Sostenibilidad económica.

Rentabilidad sostenible

Uno de los pilares sobre los que se sustenta la estrategia de SEAT es la sostenibilidad económica del negocio. En este sentido, todas las áreas de la compañía están comprometidas con el objetivo de alcanzar una rentabilidad sostenida en el tiempo a través de distintos proyectos orientados a la optimización de costes, la innovación tecnológica, la digitalización y el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

Este compromiso común, junto con una estrategia financiera robusta que asegura la adaptabilidad a los renovados retos de la industria del automóvil, permitió que SEAT volviera en 2016 a la senda de la rentabilidad y que en 2017 se alcanzaran resultados históricos (antes de efectos extraordinarios).

Todas las áreas de SEAT están comprometidas con el objetivo de alcanzar una rentabilidad sostenible en el tiempo.

Sostenibilidad en la relación con los proveedores

Como pieza clave de la cadena de valor de la compañía y con el objetivo de asegurar una producción efectiva y sostenible en todos los niveles, SEAT realiza un control cada vez más exhaustivo sobre el cumplimiento de los Requisitos de Sostenibilidad del Grupo Volkswagen por parte de sus proveedores, y éstos, a su vez, deben garantizar que los mismos se cumplen en la relación con sus



subproveedores y en sus cadenas de suministro. La exigencia en este aspecto es máxima, hasta el extremo de que la observancia de dichos requisitos vinculantes es condición indispensable para entrar a formar parte de la cadena de suministros de la compañía, así como para la adjudicación y renovación de proyectos.

Por este motivo, SEAT lleva a cabo periódicamente controles sobre el cumplimiento, por parte de las empresas proveedoras, de sus requisitos en materia de ética empresarial, medio ambiente, condiciones laborales y derechos humanos de acuerdo con los Requisitos de Sostenibilidad del Grupo Volkswagen. En el caso de detectar incidencias, se exige la aplicación de medidas correctivas e incluso se establece la rescisión del contrato cuando se trata de incumplimientos graves.



Representantes de las áreas de Gestión de Riesgos en Proveedores y Gestión de Piezas de Compra de SEAT, así como de la Generalitat de Catalunya, junto a un grupo de moldistas chinos, proveedores de la compañía, durante la visita a la Associació Catalana d'Empreses de Motlles i Matrius (ASCAMM), realizada en el marco del proyecto IDI.

En 2017, los controles permitieron detectar un incremento del incumplimiento en el ámbito de la seguridad, que supuso la rescisión de las relaciones laborales con dos empresas de la cadena de suministros de SEAT y la ejecución de actuaciones correctivas por parte de otras tres.

Con motivo de la creación de la nueva planta del Grupo Volkswagen en Argelia (proyecto liderado por SEAT), en 2017 la compañía inició una nueva fase en el control de la sostenibilidad en la relación con los proveedores mediante una prospección de riesgos en ese país, además de en Túnez. Esta actividad fue, en una primera etapa, documental y analítica, y supuso una continuación de la prospección de riesgos para los países del Norte de África iniciada en Marruecos en el ejercicio anterior. De esta forma, SEAT intenta anticiparse a posibles riesgos de proveedores a través del conocimiento, el análisis y el estudio previos de las características y particularidades que existen en una determinada zona geográfica. Los análisis previos deben dar lugar en un futuro a posibles auditorías de responsabilidad social corporativa a los proveedores de estos países.

Para procurar un buen desarrollo del parque de proveedores y su crecimiento sostenible, y atendiendo a las nuevas necesidades del negocio de la automoción, se impulsó también un nuevo proyecto denominado Industry Development Initiative (IDI), destinado a identificar las carencias y puntos de mejora en el tejido industrial de la zona de influencia de SEAT. Los objetivos de IDI son atraer la creación de la nueva industria necesaria para abastecer a la empresa de forma más rápida, sostenible y segura, así como ayudar a la internacionalización y expansión de aquellos proveedores con potencial. Este proyecto innovador —desarrollado por los departamentos de Gestión de Riesgos en Proveedores, Compras de Piezas Eléctricas y Gestión de Piezas de Compra (*Kaufteilemanagement*) de la compañía, en colaboración con los departamentos de industria de la administración pública local— se dedicó en su fase inicial a la atracción de productores de matrices y utillajes con el fin de disponer de un servicio más al alcance y dentro de la zona de influencia directa de las fábricas de SEAT.



Satisfacción del cliente

Marca de confianza

*Los resultados del NPS (*Net Promoter Score*), principal indicador de la experiencia de cliente, señalaron un elevado nivel de confianza respecto al servicio recibido en la compra de un vehículo nuevo. SEAT alcanzó en 2017 un +81 en el índice NPS, construido a partir del porcentaje de clientes que recomendaron el concesionario con una nota de 9 y 10 frente al porcentaje, que señaló una nota de 0 a 6.*

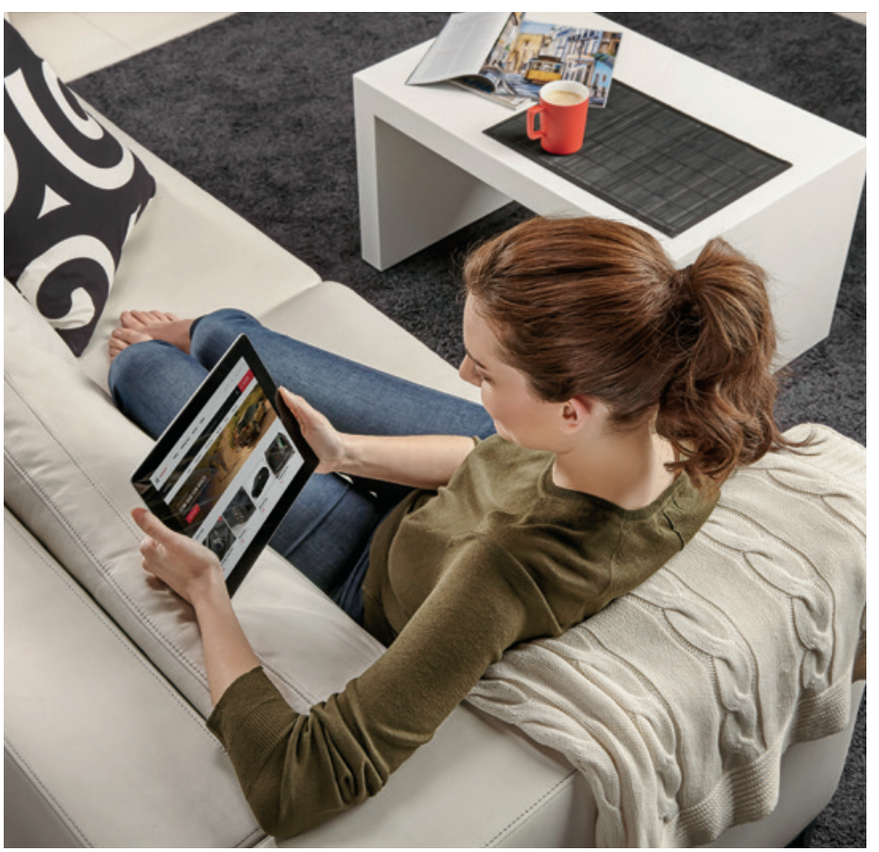
Destacaron especialmente los resultados obtenidos en España: el 92,7% recomendó los concesionarios a amigos y conocidos, con 9 y 10.

Dar una respuesta eficaz y de calidad a las necesidades de los clientes actuales y potenciales en todos los puntos de interacción con la marca permite mitigar riesgos y atender al principal grupo de interés de SEAT. Para alcanzar el mayor conocimiento sobre este aspecto, la organización cuenta con una sistemática propia de monitorización y control de la satisfacción del usuario, basada en la aplicación de las últimas tecnologías. La compañía está en continuo desarrollo en este ámbito y a lo largo de 2017 trabajó para simplificar y modernizar los sistemas de medición y recogida de *feedback* de los clientes.

En este sentido, destacó la implantación del indicador NPS (*Net Promoter Score*), cuyo objetivo es evaluar la experiencia del usuario en la compra de un vehículo nuevo e incentivar la recomendación a potenciales clientes de la marca por parte de clientes actuales. NPS parte de la respuesta a la pregunta "¿Recomendarías tu concesionario/taller a amigos y conocidos?" para evaluar la experiencia del usuario en la compra de un vehículo nuevo y en su paso por el taller. Sus resultados señalaron un elevado nivel de confianza respecto al servicio obtenido en la compra de un vehículo nuevo.

Asimismo, con el objetivo de que la experiencia de los usuarios al pasar por el taller supere sus expectativas, SEAT se focaliza en el indicador clave de "satisfacción general", recabado a través de las encuestas de satisfacción que se envían a los clientes. Según los últimos datos disponibles del Customer Satisfaction Survey (CSS), en el período 2013-2017 el índice de referencia en el área de posventa logró un incremento significativo, al pasar del 8,4 al 9,4 (la escala del índice CSS se sitúa entre -4 y 12).

Por otro lado, para controlar la calidad del servicio prestado, tanto en concesionarios como en talleres, se llevan a cabo diversas iniciativas como los informes realizados por "clientes misterio", que posteriormente se comparten con los respectivos centros para que puedan establecer planes de acción y mejora.



Además, cabe destacar que el Grupo SEAT contacta de manera proactiva con los usuarios que señalan su insatisfacción por el servicio recibido con el objetivo de analizar su caso y desarrollar las acciones de mejora que se consideren oportunas.

De acuerdo con la estrategia de fidelización promovida por el área de posventa, se impulsó asimismo un sistema de detección de compradores potenciales (conductores que tienen previsto cambiar su vehículo a corto plazo). Esta información permite ofrecer soluciones personalizadas para cada caso y fidelizar al cliente incluso antes de la compra.



Sostenibilidad social.

El mejor entorno laboral y social

SEAT entiende la vertiente social de la sostenibilidad desde dos ejes principales: por un lado, garantizar a sus trabajadores un entorno laboral seguro y saludable; por otro, como compañía de referencia a nivel socioeconómico, contribuir a mejorar las condiciones de vida de las comunidades más próximas.

El concepto de "entorno laboral seguro y saludable" engloba tanto las medidas para promover la igualdad de géneros y combatir las desigualdades como el desarrollo de acciones con el objetivo de mejorar la salud de sus trabajadores.

En este sentido, destacan dos reconocimientos externos que demuestran los avances de la compañía en estos aspectos: el Premio Barcelona a la Empresa Innovadora en Conciliación y Tiempo, concedido por el Ayuntamiento de Barcelona, y el IV Premio Empresa Saludable en la categoría Gran Empresa, otorgado por el Observatorio de Recursos Humanos, que ha valorado especialmente el plan estratégico de SEAT para potenciar la salud y seguridad en el entorno laboral. La inauguración en Martorell del Centro de Atención y Rehabilitación Sanitaria (CARS) sitúa también a la compañía como referente en el ámbito de la empresa saludable.

La responsabilidad de SEAT en el ámbito social se relaciona además con el fomento de la formación y el desarrollo profesional de sus trabajadores, con una política de personal basada en la cultura del rendimiento y la participación de los empleados, y con la garantía de unas condiciones de trabajo óptimas.

La inversión de 14 millones de euros en la formación de los más de 14.100 empleados (4,5 veces más que la media de las empresas españolas) o las medidas de flexibilidad horaria, entre otros beneficios sociales, permitieron que por tercera vez consecutiva SEAT fuera elegida en 2017 una de las mejores empresas para trabajar en España, según certificó el Instituto Top Employers.

En 2017, SEAT recibió el Premio Barcelona a la Empresa Innovadora en Conciliación y Tiempo y el IV Premio Empresa Saludable en la categoría Gran Empresa.





Igualdad de oportunidades

En SEAT trabajan

2.936

mujeres

20,8%

de la plantilla, porcentaje que dobla la media del sector del automóvil

Hacia la igualdad de oportunidades

Aunque todavía queda camino por recorrer, la igualdad de género es ya una realidad integrada en el día a día de SEAT, que en cada ejercicio sigue avanzando hacia un mayor equilibrio en la plantilla. Las 2.936 mujeres que trabajan en la compañía representan hoy el 20,8% del equipo humano, el doble de la media del sector del automóvil.

Consciente de la necesidad de seguir progresando, SEAT se adhirió en 2017 al convenio "Más mujeres, mejores empresas" del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, por el que se compromete a incrementar el número de mujeres en puestos de dirección durante los próximos cuatro años. En este sentido, el Grupo impulsó el programa "Women In Management" (WIM), que fomenta la promoción de mujeres con potencial directivo mediante actuaciones como *mentoring* interno, planes para que la maternidad no interrumpa su desarrollo profesional o creación de foros de *networking*. Con el objetivo de consolidar la presencia de mujeres en todos los niveles y departamentos de la compañía, también se desarrolló la campaña "Más mujeres en la Escuela de Aprendices", que promovió la inscripción de más mujeres en el centro de formación de SEAT.

En 2017 destacó también la celebración en los centros de trabajo de distintas jornadas relacionadas con la igualdad de oportunidades. Entre ellas, el Día de la Mujer Trabajadora (8 de marzo), durante el que se difundió, a través de distintos soportes, el compromiso de la compañía con la igualdad de derechos y de género, y el Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer (25 de noviembre), en el que se apoyó una campaña impulsada por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.



Respeto a los principios básicos de los derechos humanos y laborales

Firmada en julio de 2016 por empresa y sindicatos, y plenamente aplicada en el ejercicio de 2017, la Carta de Relaciones Laborales es un documento marco que muestra explícitamente el reconocimiento y la defensa de los derechos de los trabajadores en todas sus vertientes. Por ejemplo, recoge el compromiso de la compañía de aplicar los principios fundamentales en defensa de los derechos humanos y de cumplir los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que establecen principios y derechos básicos en el desarrollo de la actividad laboral (libertad de asociación y sindical, derecho de negociación colectiva o eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación, entre otros).



Igualmente, en junio de 2017, Luca de Meo, presidente del Comité Ejecutivo de SEAT, y Luis Comas, Vicepresidente ejecutivo de Servicios Legales y Buen Gobierno, firmaron la Declaración del Grupo SEAT contra la esclavitud y el tráfico de personas, de conformidad con la Sección 54 de la ley de Reino Unido de 2015 sobre la Esclavitud Moderna. En ella se describen las acciones realizadas contra la esclavitud moderna llevadas a cabo tanto en el seno de la compañía como en la cadena de suministro, así como también la estrategia de sostenibilidad y las perspectivas futuras.

Con el objetivo de detectar y resolver con la máxima agilidad cualquier caso de incumplimiento de estos derechos, todos los trabajadores disponen de canales de denuncia o pueden dirigirse a los mediadores de confianza externos (*ombudsman*).

La diversidad suma

La diversidad es una de las señas de identidad y muestra de la riqueza de la compañía. SEAT potencia este valor promoviendo la integración y previniendo cualquier violación de los derechos humanos.

En este sentido, en línea con la estrategia de promoción de la diversidad de Volkswagen en cuanto a grupo, cabe destacar que en 2017 por primera vez se nombró a una mujer, la Dra. Ingrud Ulla Bartölke, como consejera de la compañía.

Bajo el lema "Tu diferencia suma", en 2017 la empresa se adhirió un año más a los actos por el Día Internacional de la Diversidad (21 de mayo).

SEAT: una empresa saludable

El compromiso histórico de SEAT de garantizar un entorno saludable y seguro a sus trabajadores sumó en 2017 un nuevo hito al conseguir de nuevo el reconocimiento como primera empresa del sector de la automoción en España certificada por AENOR como modelo de gestión de empresa saludable. Este concepto supera las políticas de prevención de riesgos laborales habituales y expresa la voluntad de la compañía de participar activamente en el bienestar de sus trabajadores mediante acciones y campañas que promueven un estilo de vida saludable: alimentación, actividad física, vacunación gripal o salud mental, entre otros.



"Tu diferencia suma"

Más de
14.100
trabajadores de
61 nacionalidades y con
25 idiomas distintos

5
generaciones trabajando
juntas en **249** departamentos

Actividades de SEAT como empresa saludable

Servicios médicos

> Reconocimientos médicos
> Estudios médico-laborales
> Análisis clínicos
> Tratamiento integral de accidente laboral
> Consultas médico-laborales
> Asistencia de urgencias 24/7
> Consultas médicas por reincorporación tras baja laboral
> Atención médica a empresas externas
> Atención por enfermedad común

Promoción de la salud

> Campañas de prevención de enfermedades: cáncer de próstata, cuello uterino, mama, colon; obesidad, tabaquismo, patologías cardiovasculares, glaucoma, etc.
> Campaña de donación de sangre
> Vacunación antigripal
> Estudios de alergia
> Estudios del sueño
> Evaluación psicomotriz
> Consulta psicológica y psiquiatría
> Consulta de deshabituación tabáquica
> Chequeos cardiovasculares preventivos
> Consulta de dieta para reducir peso

Campañas para la mejora de la seguridad vial

Mapeo de los puestos de trabajo para facilitar la ubicación de trabajadores con limitaciones por motivos de salud

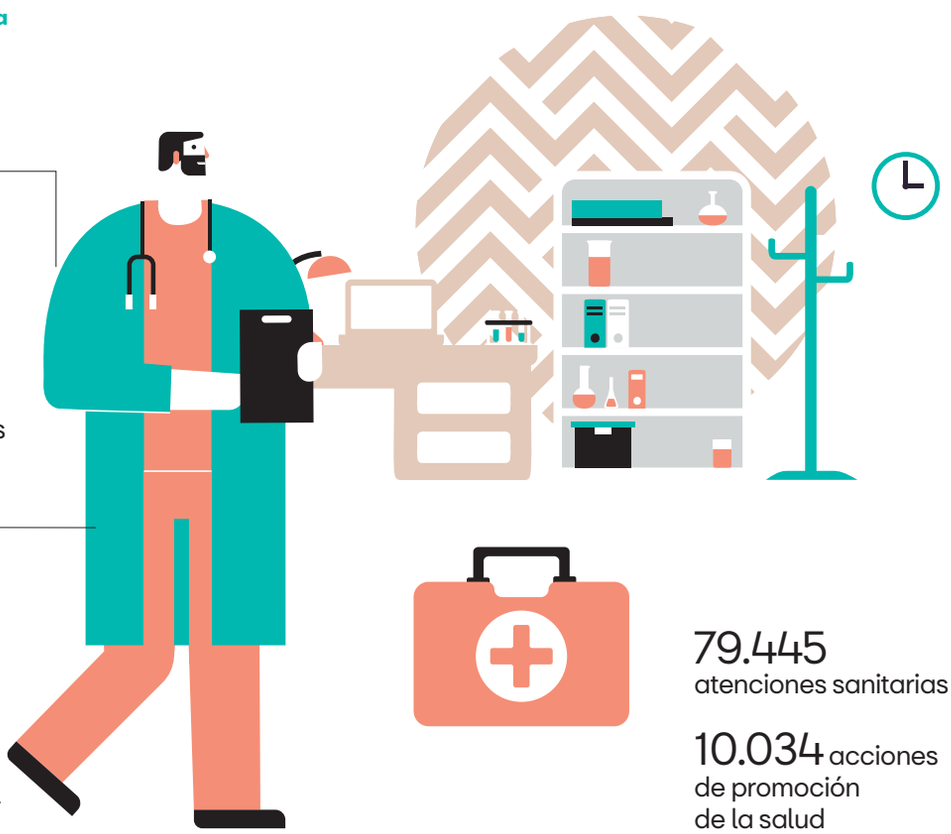
Investigación sobre salud con *partners* y socios estratégicos: Harvard y Hospital Clínic de Barcelona, entre otros.

Una muestra clara de dicho compromiso es la inauguración y puesta en marcha en Martorell del Centro de Atención y Rehabilitación Sanitaria (CARS), con áreas especializadas en medicina preventiva, asistencial y rehabilitadora destinadas a atender a los trabajadores de SEAT. Entre los servicios más destacables del CARS se encuentran su equipo propio de ginecología, que realiza pruebas diagnósticas para la detección precoz del cáncer de mama y de cuello de útero a las casi 3.000 mujeres de la compañía; un laboratorio biomecánico equipado con alta tecnología, en el que 20 cámaras procesan en tres dimensiones las características musculoesqueléticas de los trabajadores con el objetivo de diseñar puestos de trabajo más ergonómicos y ayudar a una mejor rehabilitación en caso de lesiones, o el programa integral de rehabilitación, fisioterapia y fitness *Return to Work* que, bajo la indicación y supervisión de un equipo propio de traumatólogos, ayuda a los trabajadores a reintegrarse en su puesto de trabajo tras un accidente o una lesión.

Mejora del índice de accidentalidad:
-46%(*) en un año

Mejora de la participación en el reconocimiento médico anual:
86%(**)

Mejora del índice de masa corporal (IMC) - menor sobrepeso y obesidad:
-6,5%(***)



10 centros sanitarios propios

56 profesionales

Más de 25 colaboradores externos

79.445 atenciones sanitarias

10.034 acciones de promoción de la salud

(*) Enero-julio de 2016 vs. enero-julio de 2017.
(**) Porcentaje de la plantilla. Diciembre de 2016.
(***) Global de la plantilla de 2014 vs. 2016.

Participación de los empleados

Según la Carta de Relaciones Laborales de SEAT, la participación de los empleados supone su implicación activa en el desarrollo de la compañía mediante su contribución a la mejora continuada de los procesos y las condiciones de trabajo. Esta participación activa constituye un factor innovador y definidor de la política social de las empresas que conforman el Grupo Volkswagen.

Asimismo, la compañía fomenta la intervención de la plantilla y sus familiares en numerosas iniciativas con la finalidad de incrementar su orgullo de pertenencia:

- Lanzamientos y presentaciones de nuevos modelos, con el objetivo de que conozcan mejor el producto y se sientan orgullosos del resultado de su trabajo.
- Competiciones deportivas, como vehículo de cohesión del trabajo en equipo y la solidaridad.
- Programa "Ideas de Mejora", para fomentar y premiar las propuestas de ahorro económico, energético o de mejoras generales en el entorno de trabajo.
- Encuesta del Clima Laboral (*Stimmungsbarometer*), para conocer en profundidad la opinión de los trabajadores y las áreas de mejora en todos los aspectos del ámbito laboral.

Presentaciones de modelos

Presentación del nuevo SEAT Ibiza en Barcelona

más de

500 personas

Central Launch Training del Ibiza

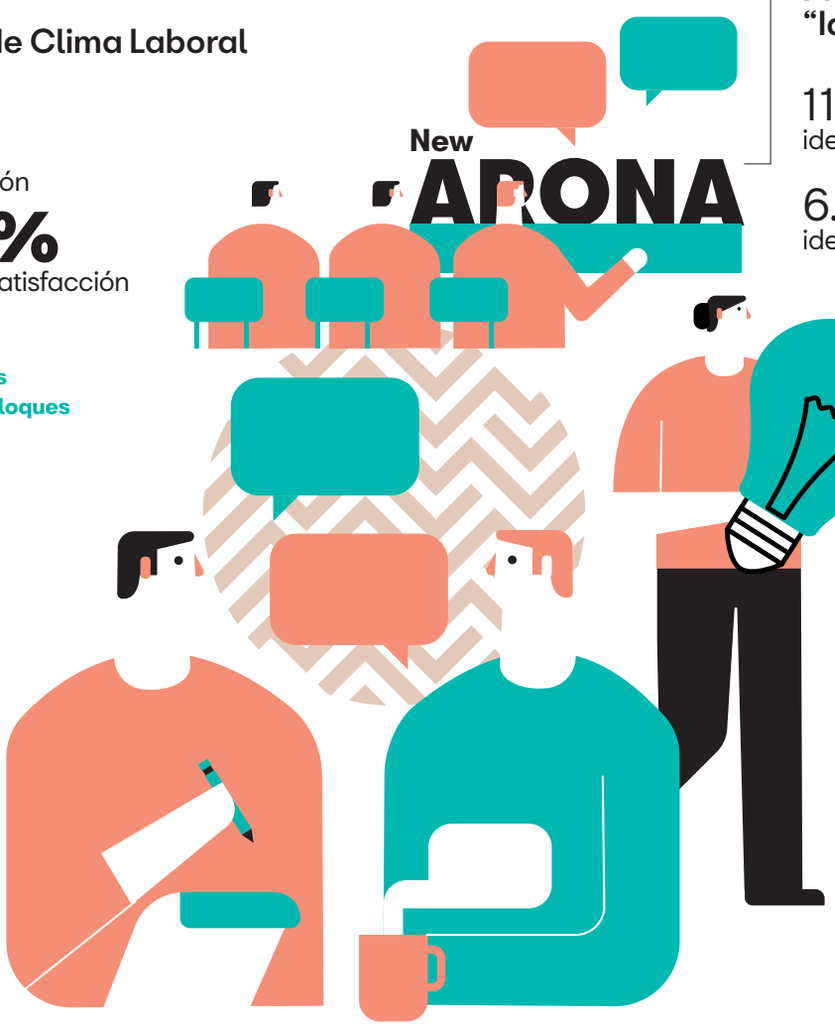
250 personas

Encuesta de Clima Laboral

91%
de participación

76,2%
de grado de satisfacción

Nuevo formato de 24 preguntas divididas en 5 bloques



Programa "Ideas de Mejora"

11.198
ideas recibidas

6.848
ideas premiadas

12.574.638 €
de ahorro

2.122.877 €
de premios

31%
de participación



Acciones altruistas y solidarias

SEAT colabora con entidades sociales y fundaciones en la protección de colectivos desfavorecidos y en la promoción de la salud.

En el marco de su compromiso con la sociedad, SEAT contribuye a mejorar las condiciones de vida de las comunidades más próximas, colaborando con entidades sociales y fundaciones en la protección de colectivos desfavorecidos y en la promoción de la salud. Asimismo, realiza donaciones a iniciativas de formación que considera relevantes en los territorios en los que está presente.

La compañía reforzó en 2017 su apuesta por la formación profesional mediante la donación de materiales con fines didácticos, poniendo al alcance de los estudiantes piezas y vehículos con los últimos avances tecnológicos para completar su preparación y optimizar su camino hacia el mercado laboral. Se realizaron donaciones a las consejerías de Educación de la Junta de Extremadura y de la Junta de Castilla y León, y al Departamento de Educación del Gobierno Vasco, además de a institutos y universidades de otras comunidades españolas, entregando un total de 47 vehículos de primera generación.

Convencida de que la educación es clave para el futuro y para el acceso al mundo laboral de los jóvenes, SEAT participó en el “Proyecto Coach” de la Fundación Exit, que busca mejorar la empleabilidad de jóvenes en riesgo de exclusión. En esta misma línea, colaboró también con el proyecto de Cruz Roja Española “Promoción del éxito escolar”, dirigido a niños en situación de dificultad social.

Dentro de su compromiso con la salud y el bienestar de la sociedad, SEAT continuó en 2017 con muchas de las colaboraciones iniciadas en años anteriores. Por tercer año consecutivo, participó en la campaña “Súmate al Rosa”, impulsada por la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) con ocasión del Día Internacional del Cáncer de Mama, celebrado los días 19 y



20 de octubre. La compañía habilitó en sus instalaciones puntos de venta de las gafas de sol solidarias de la AECC. La colaboración se completó con una aportación adicional por parte de SEAT al importe recaudado gracias a la solidaridad de sus trabajadores.

En esa misma línea, se repitió la colaboración con la Fundación Lucha contra el Sida mediante la participación en el acto solidario "People in Red", que tuvo lugar el 20 de noviembre para contribuir a las investigaciones de su fundador, el doctor Bonaventura Clotet.

A través del proyecto movilsolidario.es, la compañía donó más de 200 móviles y dispositivos electrónicos, ya en desuso, para que el beneficio obtenido por la reutilización o el reciclado de estos materiales se destinara íntegramente a proyectos de investigación científica del síndrome de Sanfilippo llevados a cabo por la Fundación Stop Sanfilippo. De esta forma, no sólo se ayudó al tratamiento de esta enfermedad, sino que se recuperaron materias primas para su reaprovechamiento, evitando que los residuos de estos materiales perjudicaran el medio ambiente.

En el marco de la colaboración iniciada con la Fundación Talita en 2014, SEAT organizó una jornada sobre seguridad vial para un grupo de niños de esta entidad impartida por la fundación Fundtrafic y la Guardia Urbana de Barcelona.





Sostenibilidad medioambiental.

La protección y racionalización de los recursos naturales

La preservación del medio ambiente es una cuestión prioritaria para una compañía industrial como SEAT, especializada en el sector del transporte, uno de los más sensibilizados en esta cuestión por el impacto de su actividad en cuanto a emisiones contaminantes. En este sentido, la empresa trabaja para incorporar las soluciones más eficientes en la protección del entorno natural durante el ciclo vital de sus productos, lo que afecta tanto a las tecnologías que incorporan los modelos como a la reducción del impacto medioambiental de la actividad industrial.

En atención a este firme compromiso, la compañía fundamenta su política medioambiental en los principios de: respeto al medio ambiente, eficiencia medioambiental durante todo el ciclo de vida, cumplimiento y apoyo al desarrollo legislativo en materia medioambiental, formación y motivación del personal en el cumplimiento de los requerimientos de política medioambiental e información clara y pública respecto a sus actividades medioambientales.

SEAT contribuye, a través de estos principios, a la lucha contra el cambio climático y los efectos del calentamiento global del planeta, e investiga en áreas como la protección del medio ambiente, la eficiencia energética, las tecnologías del combustible o la seguridad vial.

Asimismo, el Grupo Volkswagen cuenta con una política de recursos conflictivos en la que se recogen los principios de gestión para el aprovechamiento responsable de minerales originarios de zonas en conflicto y de alto riesgo, en línea con las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en este sentido.

Además, la fábrica de SEAT Martorell dispone de la mayor planta de energía fotovoltaica de la industria del automóvil, con una superficie de 276.000 m^2 de placas fotovoltaicas en techos y campas, y una potencia instalada de 10,6 MW que genera energía limpia libre de CO_2.

Procesos de producción medioambientalmente eficientes

En 2010, SEAT puso en marcha el proyecto "Ecomotive Factory" como eje de su estrategia para la reducción del impacto de la producción industrial sobre el medio ambiente. Su objetivo inicial fijaba una disminución, para el período 2010-2018, del 25% en los indicadores ambientales más relevantes (energía, CO_2, agua, residuos y compuestos orgánicos volátiles por vehículo producido) y en el consumo de recursos para producir un vehículo.

La efectividad del programa superó las expectativas, y el promedio de reducción alcanzado en el período 2010-2017 fue del 35,5%, sobrepasando de este modo los objetivos establecidos inicialmente. Por ello, en 2017 se aprobó un nuevo y ambicioso objetivo con vistas al año 2025: la reducción del 50% en el conjunto de estos mismos indicadores, tomando como base el ejercicio de 2010.

A continuación, se detallan los avances alcanzados por cada uno de los indicadores ambientales al final del ejercicio 2017.



Porcentaje de mejora acumulada 2010-2017 por indicador ambiental

Energía
19,7%

CO_2
63,6%

Agua
24,4%

Residuos
41,9%

Disolventes
27,7%

Eficiencia energética

Las medidas de ahorro y eficiencia energética aplicadas en 2017 consiguieron una disminución equivalente a 21.458 MWh. Entre las principales acciones figura la recuperación de la energía térmica de los gases residuales de hornos de pinturas para generar agua sobrecalentada para los procesos, que permite aprovechar más de 11 GWh al año.

También destacan el avance del plan de implementación de luminarias LED para la iluminación interior y exterior de los talleres, la implantación de nuevos sistemas de transporte automatizado AGV para el suministro de piezas a talleres, la optimización de la temperatura en los procesos de tratamiento de superficies o las medidas organizativas para el control de la puesta en marcha y los paros en los períodos no productivos.

Emisiones de CO_2

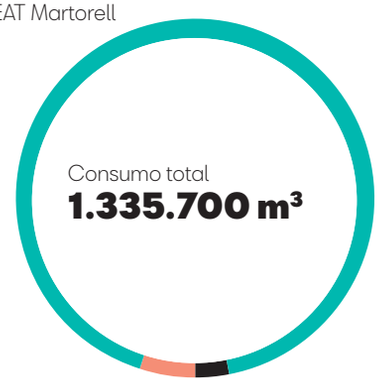
Entre las principales medidas de mejora de la eficiencia energética destacan el aprovechamiento del calor de las chimeneas de hornos de pintura y la mejora del aislamiento en las paredes y los techos de los talleres.

En el marco de su compromiso con la lucha contra el cambio climático, SEAT considera que las energías renovables tienen un papel protagonista, por lo que desarrolla proyectos relevantes en esta área como "SEAT al Sol", la mayor planta de energía solar de la industria del automóvil. Las seis plantas fotovoltaicas del proyecto "SEAT al Sol" instaladas en la fábrica de Martorell generaron en 2017

Consumo en las factorías de SEAT 2017

Agua

92%
SEAT Martorell

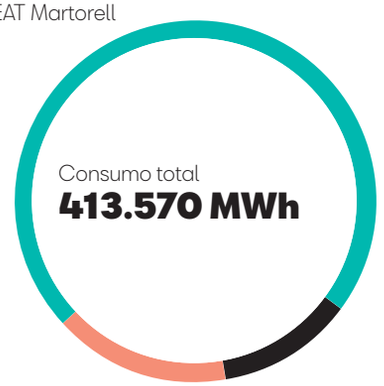


5%
SEAT Componentes

3%
SEAT Barcelona

Electricidad

72%
SEAT Martorell



16%
SEAT Componentes

12%
SEAT Barcelona

cerca de 17.532 MWh de energía eléctrica.

Igualmente, SEAT cuenta con un contrato de suministro de energía verde que garantiza su procedencia de fuentes certificadas como 100% renovables y de cogeneración de alta eficiencia.

Consumo de agua

La reducción de este indicador respondió a medidas como la recuperación de agua en los sistemas de climatización para su utilización en los procesos o el aprovechamiento de una parte del agua de rechazo de los procesos de osmosis para los circuitos de refrigeración. También se han optimizado los consumos de agua en los procesos de pintado.

Emisiones de disolventes (compuestos orgánicos volátiles)

Entre los principales proyectos desarrollados figuran la potenciación de la eliminación de una parte de los gases con compuestos orgánicos volátiles de las cabinas de pintura conducidos a sistemas de eliminación y la recuperación de disolventes en las cabinas de revisión final. También cabe señalar los proyectos de aumento de eficiencia de los sistemas de aplicación de pintura.

Reducción de residuos

En este campo destacan la mejora de la clasificación selectiva para potenciar las vías de valorización y reciclaje, y la mejora de la eficiencia en los sistemas de pulverización de las pinturas.

Fabricación sostenible, nuevo SEAT Arona



Cuota de reciclaje
95%



Ibiza y Arona, nueva generación SEAT de propulsión sostenible

El Arona y la quinta generación del Ibiza, principales lanzamientos de SEAT en 2017, se presentan como referentes en la protección del medio ambiente, gracias a la incorporación de nuevas prestaciones en la reducción de emisiones en los motores de combustión y de tecnologías alternativas de propulsión.

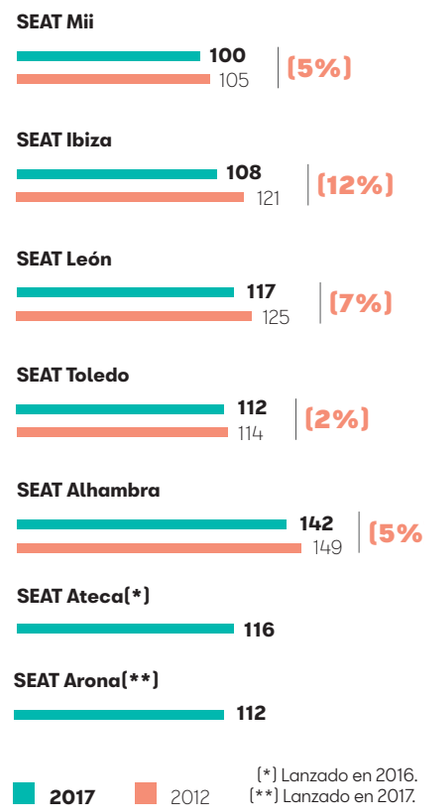
El objetivo general de la reducción de emisiones se materializa en un límite máximo de 120 g/km de emisiones de CO_2 en ambos modelos: todas sus motorizaciones se sitúan por debajo de este dato, aunque la gama cuenta con opciones más sostenibles. Entre ellas, destaca la introducción del nuevo motor 1.5 TSI, con un sistema de desconexión de los dos cilindros centrales que le permite ser más eficiente y mejorar las cifras de consumo de combustible. Así, ofrece unas emisiones de 112 g/km y una media de consumo de 4,9 litros a los 100 kilómetros.

La nueva generación del Ibiza incorpora, además, un nuevo motor 1.0 TGI, propulsado por gas natural comprimido (GNC), con unos niveles de eficiencia y prestaciones únicos en su segmento: emisiones de 88 g/km, una autonomía de 1.100 kilómetros y un consumo que permite recorrer 100 kilómetros por únicamente 3 euros.

Para la elaboración de la información no financiera incluida en el presente Informe Anual, se han considerado las directrices de la Comisión Europea al respecto, publicadas en la Comunicación de la Comisión (2017/C 215/01).

Reducción media de las emisiones de CO_2 en los modelos de la gama SEAT

(g/km)



El Arona y la quinta generación del Ibiza se presentan como referentes en la protección del medio ambiente.

Nuevo SEAT Ibiza

El compromiso de SEAT con el medio ambiente ha marcado el desarrollo de la quinta generación del nuevo Ibiza, un vehículo que aúna la aerodinámica, la eficiencia y la versatilidad.

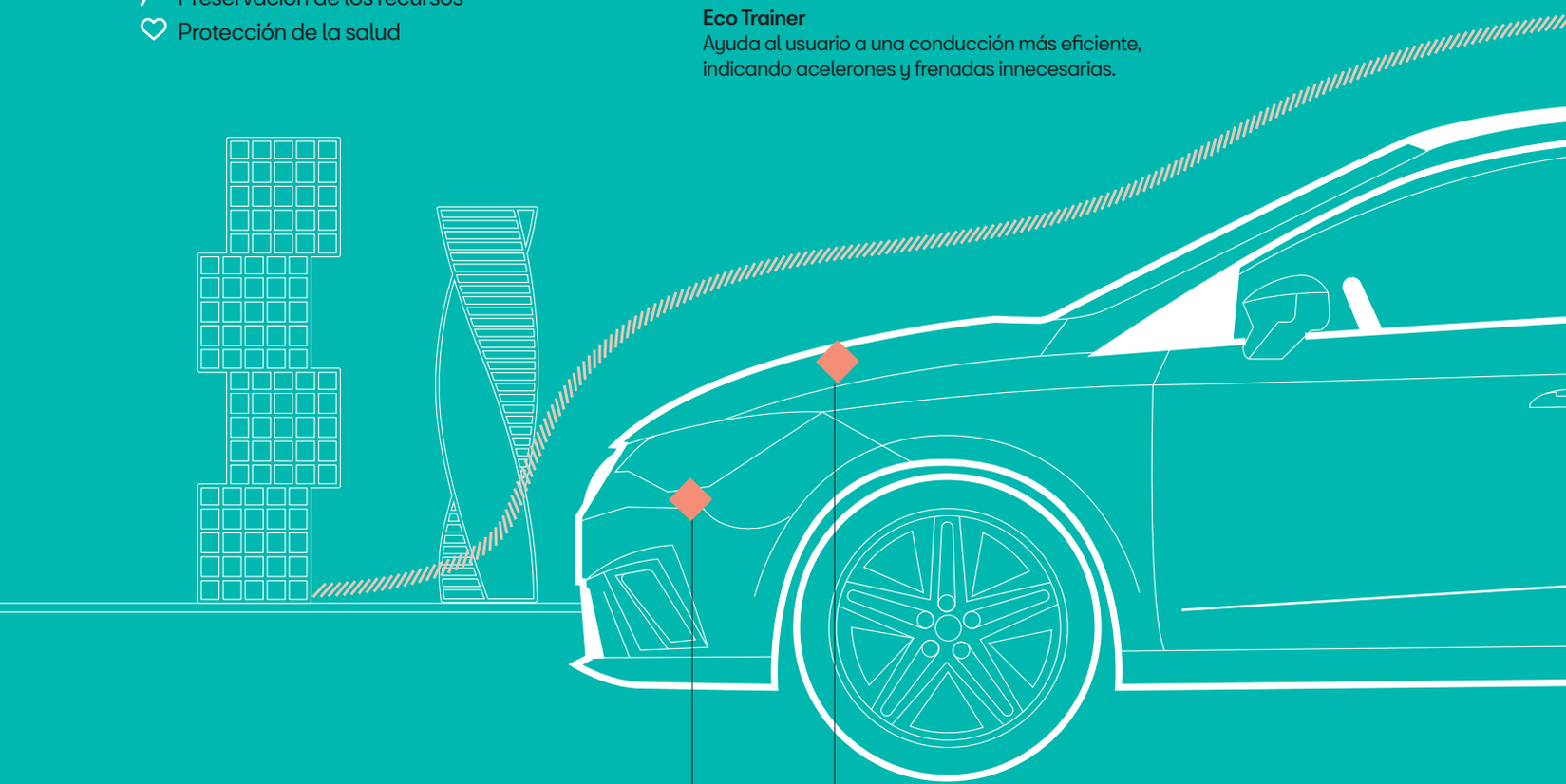
Objetivos ambientales del desarrollo técnico.

- Protección del clima
- Preservación de los recursos
- Protección de la salud

Fomento de conducción ecológica.

ECO tips
Envían al conductor mensajes de recomendación para una conducción más eficiente y ecológica.

Eco Trainer
Ayuda al usuario a una conducción más eficiente, indicando acelerones y frenadas innecesarias.



Faros Full LED.

Incorporación de **faros Full LED** y luz de día con LED para reducir así considerablemente el consumo eléctrico, aumentar la duración de los faros y mejorar la potencia de alumbrado.

Motores.

Incorporación de motor **1.0l TGI CNG**, que reduce hasta un **15%** las emisiones de **CO_2** en comparación con los motores de gasolina.

Configuración de tipo modular que facilita la reducción de componentes y ensamblajes, lo que consigue una reducción del peso en carrocería desnuda.

Los datos comparativos hacen referencia a la anterior generación del SEAT Ibiza.

Aire acondicionado.

Uso del nuevo refrigerante R1234YF, que reduce un **99,7%** su potencial de calentamiento global respecto al anterior refrigerante, el R134a.

Calidad del aire.

Los motores diésel incorporan el sistema catalítico de reducción (SCR) para minimizar las emisiones a la atmósfera de los óxidos de nitrógeno contenidos en los gases de escape.

Todos los motores cumplen con la normativa de emisiones EU6W en gasolina y EU6AD en diésel.

CO_2

Reducción de un 19,2% en las emisiones de **CO_2** de flota.

Reducción del valor de coeficiente aerodinámico a **0,33**.

Todas las motorizaciones EU6 disponen de sistema Start/Stop & Recuperación.

Acústica.

Cumplimiento de la nueva normativa de ruido **2007/46/CE (< 72 dBA)** gracias a medidas de reducción realizadas en el escape y en el paquete acústico.

Portón.

Con un **17%** más de superficie, incrementa sólo un **7%** su peso.

Sistema depósito de combustible.

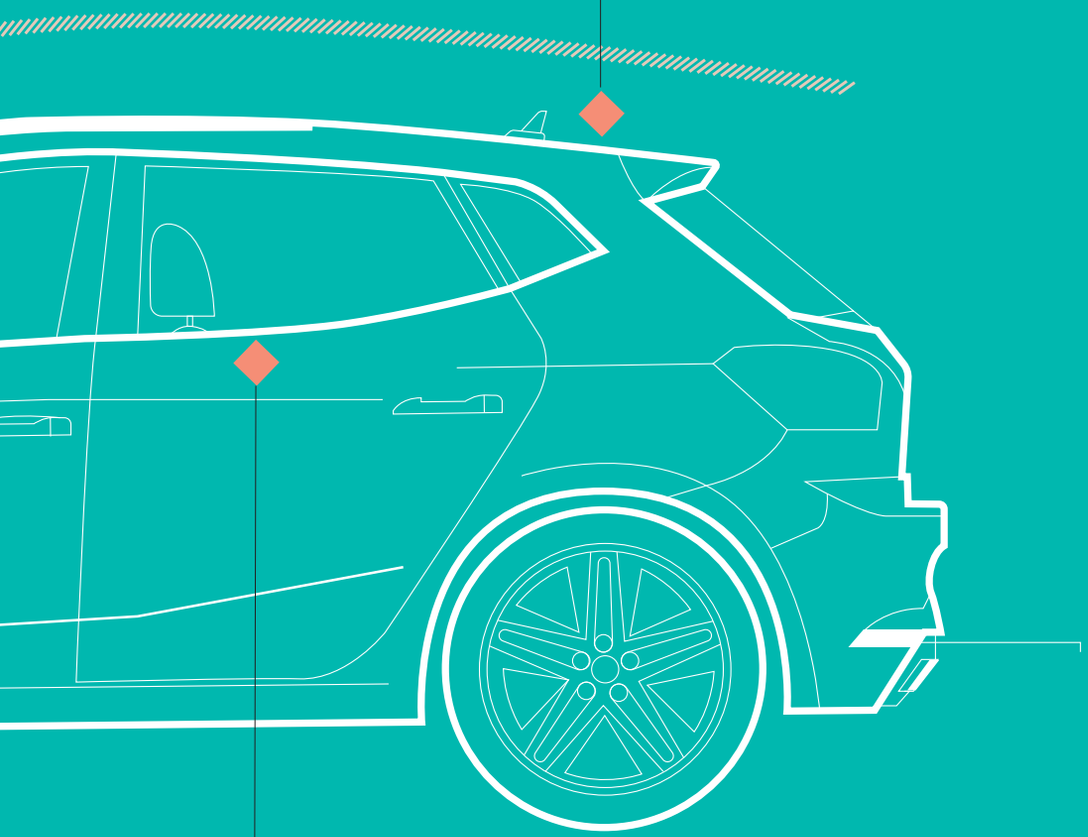
Reducción de peso y menor volumen de llenado (5 litros), sin perder autonomía, gracias al menor consumo.

Neumáticos.

Baja resistencia a la rodadura; así se obtiene una reducción de consumo del **5%** respecto del Ibiza anterior.

Materiales renovables.

Caucho natural
Neumáticos y cojinetes
Algodón
Insonorizantes y alfombra piso
Celulosa/papel
Filtros y revestimiento-techo



Carrocería.

Utilización de un **71%** de aceros de alta resistencia que, junto con la tecnología de estampación en caliente, permite una reducción de espesores sin pérdida de propiedades mecánicas.

Asientos

Reducción del peso por la optimización de los armazones de asientos **-15%**.

Fábrica sostenible.

Reducción de un 66% de las emisiones de CO_2 (kg/coche fabricado) en el período 2010-2016.

Reducción del consumo de energía por coche fabricado en un 18% aproximadamente en el período 2010-2016.

Sustitución de la cera de puertas con disolventes por una cera libre de disolventes y reducción del consumo en un 92%.

Reducción del uso de pinturas en un 20% y de las emisiones de compuestos orgánicos volátiles (COV) en unos 86 g por vehículo, gracias a la robotización de parte del proceso de pinturas.



03

Producción y Calidad

Las áreas de Producción y Calidad de SEAT trabajan conjuntamente para lograr la máxima eficiencia en los procesos de fabricación de los vehículos de la marca y alcanzar la excelencia.

Una producción basada en la eficiencia y la precisión **#82**

Pasión por la calidad **#90**

Una producción basada en la eficiencia y la precisión.

El año 2017 marcó un antes y un después en la compañía con el lanzamiento de la quinta generación del vehículo más emblemático de la marca, el SEAT Ibiza, que empezó a fabricarse en Martorell a finales del mes de enero. También se realizó un *restyling* del modelo León y en julio se inició la producción del Arona, el primer *crossover* urbano de SEAT.

Los dos lanzamientos, separados sólo por unos meses, supusieron un reto para el área de Producción, que gracias a la dedicación de su equipo humano y a la eficiencia de los procesos consiguió un año más aumentar la productividad y la estabilidad de los programas de fabricación.

La excelente acogida en el mercado de estos tres modelos permitió generar un volumen de producción de 160.377 unidades del Ibiza, 163.306 del León y 17.527 del Arona. En total, en España la fábrica de Martorell cerró el ejercicio con un volumen de 341.210 vehículos SEAT, que supuso un incremento del 8,9% respecto a 2016. Estos datos se sumaron a los de la producción exterior de la marca, con 13.825 unidades del Mii en Bratislava (Eslovaquia), 13.146 del Toledo en Mladá Boleslav (República Checa), 77.483 del Ateca en Kvasiny (República Checa) y 33.638 del Alhambra en Palmela (Portugal).

Plantas de producción de modelos SEAT en el Grupo Volkswagen



Martorell
71,2%

Kvasiny
16,2%

Palmela
7,0%

Bratislava
2,9%

Mladá Boleslav
2,7%



Martorell (España)
341.210
vehículos SEAT

Palmela (Portugal)
33.638
vehículos SEAT

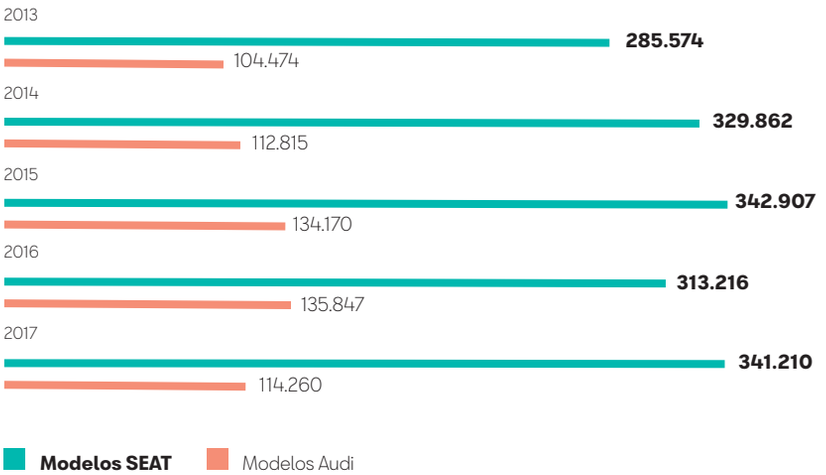
Bratislava (Eslovaquia)
13.825
vehículos SEAT

Mladá Boleslav (R. Checa)
13.146
vehículos SEAT

Kvasiny (R. Checa)
77.483
vehículos SEAT

Producción en la fábrica de Martorell

Unidades



Aumento de la producción 2013-2017

65.422

vehículos

+17%

En la planta de SEAT Barcelona se produjeron un total de 52,3 millones de piezas en 2017 y en la de SEAT Componentes se registró un crecimiento del 2,5% en la producción, con 677.437 cajas de cambios producidas. Las factorías SEAT Barcelona y SEAT Componentes producen piezas y cajas de cambio destinadas tanto a la planta de Martorell como a otros centros del Grupo Volkswagen.

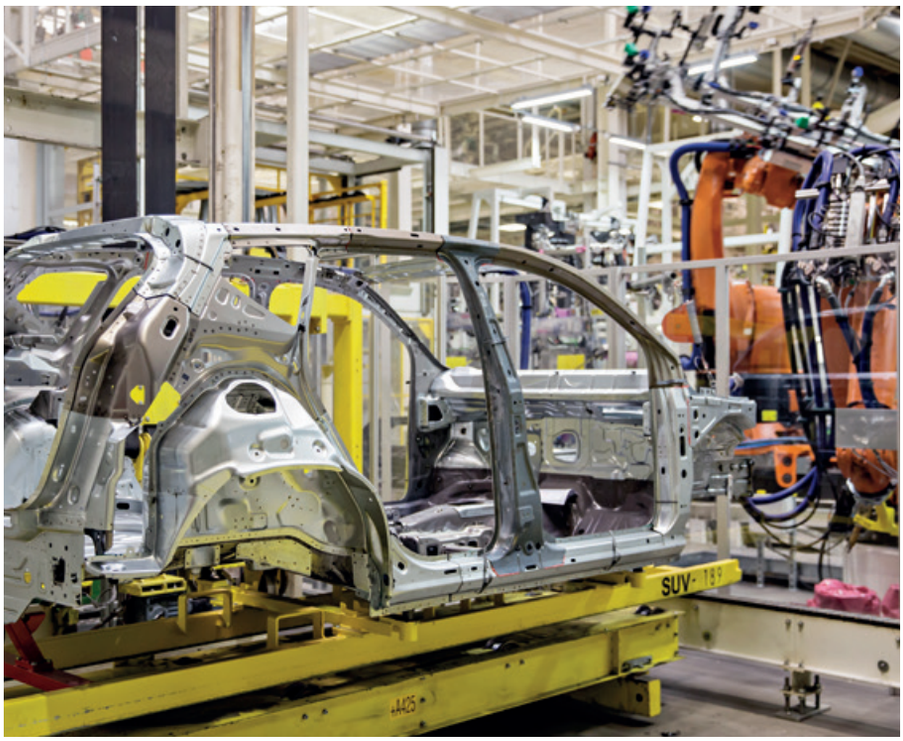
Se reformó parte de los talleres 8, 10 y 11 para adecuarlos a la fabricación de la plataforma MQB A0.

Un salto cualitativo superado con éxito

Tras mantener un volumen de ventas considerable de la generación precedente durante 2016 y 2017, el nuevo SEAT Ibiza se presentó en el mercado con sus atractivas prestaciones. Un nuevo coche renovado por fuera y por dentro, llamado a establecer un punto de inflexión en el segmento y que llegó con la tecnología más avanzada para asegurar la más novedosa conectividad, un espectacular dinamismo y un increíble aumento en confort y espacio interior que suponían un enorme salto hacia adelante para la marca.

Para lograrlo, SEAT adaptó sus instalaciones y procesos con el propósito de conseguir una mayor flexibilidad, eficiencia y calidad en su producción. El enorme salto cualitativo que conllevaba el nuevo Ibiza fue posible gracias a la nueva plataforma modular MQB A0 (*Modular Quer Baukasten*), estrenada con la producción de este modelo, lo que convirtió a SEAT en la primera empresa del Grupo Volkswagen en industrializarla.





La plataforma MQB A0 es más ligera que su predecesora gracias a las mejoras en su diseño y en la calidad de los materiales, y está desarrollada para superar los máximos requerimientos de seguridad. Además, permite una mayor flexibilidad de fabricación y una implementación más robusta, ya que soporta diferentes modelos, acepta distintos tipos de carrocería dentro del mismo segmento y se pueden lograr varias configuraciones de distancia entre ejes dentro de la misma plataforma base. Todo ello supone, asimismo, una reducción de procesos y costes. La plataforma admite también la fabricación del modelo deseado sin necesidad de ajustes manuales, lo que repercute, de nuevo, en una mejora de la productividad.

El SEAT León
es el vehículo
más producido
en la fábrica de Martorell

163.306
unidades

Por otro lado, el número de piezas que requería el uso de la tecnología Hot-Forming (conformado en caliente) en la carrocería se incrementó, lo que contribuyó a reducir su peso y a aumentar su rigidez, así como a mejorar el rendimiento del vehículo y obtener un menor consumo. En particular para el nuevo Ibiza, 4.000 puntos de soldadura y 900 robots garantizaron su robustez.

La puesta en marcha de la nueva plataforma implicó, además, la fabricación de nuevas piezas y, por tanto, ajustes y cambios en los procesos productivos que significaron la adaptación de más de 90.000 m^2 de superficie para construir nuevas instalaciones. También se precisó la edificación de más de 30.000 m^2 de nueva superficie dedicados a la producción que cuentan con la más avanzada tecnología y unas instalaciones flexibles que permiten fabricar el *mix* necesario, ganando en eficiencia y productividad.

En la sección de montaje, se reformó parte de las líneas con el objetivo de mejorar la productividad, la eficiencia y la ergonomía del proceso de fabricación. Asimismo, se ofreció un plan de aprendizaje, en colaboración

Producción en la fábrica de Martorell

Unidades

			Variación	
	2017	2016	Absoluta	%
Modelos SEAT	**341.210**	313.216	27.994	8,9
Ibiza	**160.377**	149.988	10.389	6,9
Arona	**17.527**	0	17.527	—
León	**163.306**	163.228	78	0,1
Modelos Audi	**114.260**	135.847	(21.587)	(15,9)
Q3	**114.198**	135.847	(21.649)	(15,9)
A1(*)	**62**	0	62	—
Total producción(**)	**455.470**	449.063	6.407	1,4

(*) Datos correspondientes a preseries.
(**) En 2017 y 2016 no se incluyen 138.092 y 103.796 vehículos SEAT producidos en otras fábricas del Grupo Volkswagen, respectivamente.

SEAT destinó 900 millones de euros en inversiones y gastos de I+D a los modelos Ibiza y Arona.



con el departamento de Formación Tecnológica, con 198 cursos por los que pasaron 1.500 empleados. Los cursos se centraron en mejorar el conocimiento, por un lado, de los equipamientos y tecnologías y, por otro, del modelo, los motores y los sistemas de electrónica.

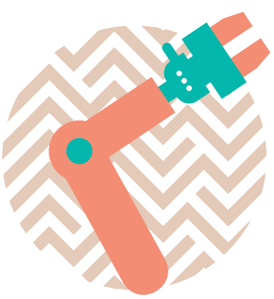
Con el lanzamiento del nuevo Ibiza se dispuso por primera vez de una celda tecnológica de fabricación. Se trata de un espacio reservado en el que se imparten cursos teórico-prácticos, integrando ejemplos de la tecnología más novedosa y habitual que se encontrarán en las distintas líneas con el objetivo de completar la formación de los operarios que participan en la fabricación del nuevo modelo.

El reto de la personalización

El Arona, tercer lanzamiento de SEAT en 2017, supuso un eslabón más en la mayor ofensiva de producto realizada por la marca. Se trata de un coche versátil, de tamaño compacto, que ofrece seguridad y control con un diseño moderno, ideal para la conducción urbana. También producido en la fábrica de Martorell, cuenta con la tecnología en seguridad y conectividad habitual en los segmentos más altos del mercado, y con casi infinitas opciones de personalización, y el dinamismo, refinamiento y deportividad propios de la marca. Una personalización que implicó, por primera vez en SEAT, la selección de un color distinto para la carrocería y para el techo, lo que supuso un nuevo reto en cuanto a producción.

Para superarlo con éxito, el personal de pintura se formó en Profi Proceso Bicolor, concretamente en las fases de matizado, perfilado, desenmascarado, pulido y revisión que exige el nuevo Arona. En la paleta de colores para carrocería se añadió el Eclipse Orange, y el techo puede ser gris, negro, naranja o del mismo color que la carrocería, con un resultado de 68 posibles combinaciones. Además, en la parte posterior del lateral destaca un gráfico en X grabado en la chapa que refuerza el carácter *cross* del vehículo y que puede ser negro o cromado.

SEAT destinó 900 millones de euros en inversiones y gastos de I+D a los modelos Ibiza y Arona, que formaban parte de la inversión total de 3.300 millones de euros del período 2015-2019.



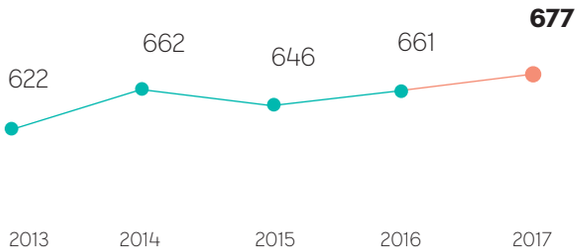
En la fábrica de Martorell, más de

2.400

robots realizan más de 3.000 millones de soldaduras

Producción en SEAT Componentes

Miles de cajas de cambio



Aumento de la producción 2013-2017

55 miles de cajas de cambio

+8,8%

Con la adjudicación de la nueva caja de cambios MQ281, SEAT Componentes alcanzará su capacidad máxima de producción.

Máxima capacidad de producción

También en 2017, se le adjudicó a SEAT Componentes la nueva caja de cambios MQ281 del Grupo Volkswagen, un cambio manual de seis velocidades utilizado en los vehículos fabricados en la plataforma MQB y que comenzará a producirse en 2019 para el Volkswagen Passat. Gracias a esta adjudicación, la planta alcanzará su capacidad máxima, al pasar de los 650.000 cambios que fabrica de media a las 800.000 unidades. Las previsiones estiman que se producirán 450.000 unidades del MQ281 anualmente para su distribución en todo el mundo, para lo cual el centro se adaptará durante los próximos años e instalará el nuevo equipamiento y la línea de montaje necesaria para tenerlo todo listo y producir 1.800 unidades diarias de esta nueva caja de cambios.

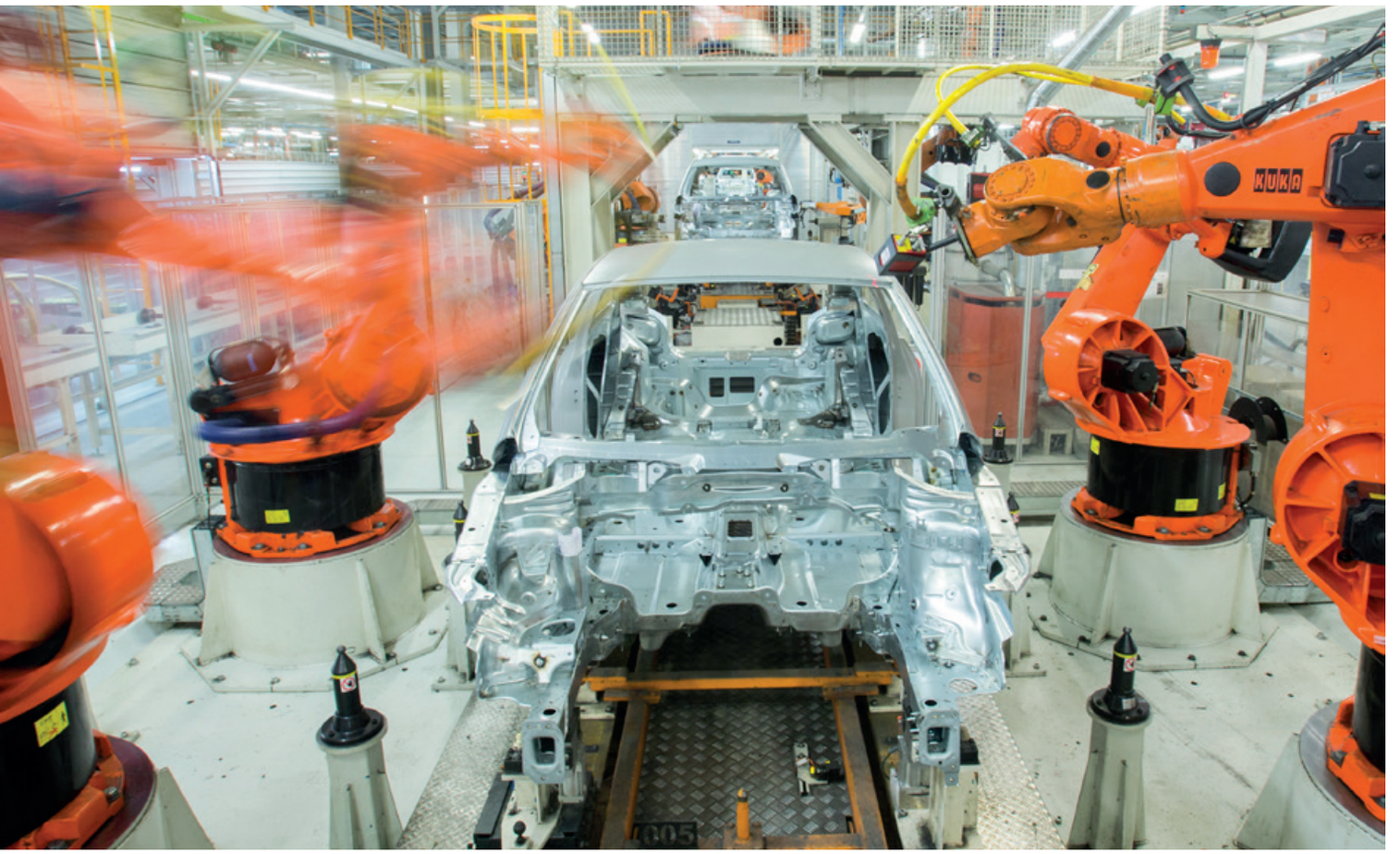
Iniciativas y mejoras

Durante el mes de marzo se celebraron en la fábrica de Martorell las II Jornadas de Innovación Logística de SEAT, que mostraron a los trabajadores las nuevas tecnologías que la marca está aplicando en el ámbito de la logística de la mano de la compañía y de empresas externas, como los robots autónomos (AGV 3.0) para un suministro óptimo y totalmente automático de materiales.

Uno de los estands de la jornada estuvo centrado en la iniciativa Order to delivery, que forma parte de la Estrategia SEAT 20/25, liderada por el área de Producción. Este proyecto trabaja en la exploración de procesos novedosos basados en las nuevas tecnologías para conseguir una mayor fiabilidad y rapidez en la entrega de vehículos, así como la reducción del *stock* en la cadena de distribución.

En concreto, el programa piloto Fast Lane, nacido como respuesta a la realidad de la sociedad inmersa en la cultura de la compra *on-line* y la inmediatez, se puso en marcha en Alemania y España después de una prueba piloto en Austria. Este programa brinda a los clientes la posibilidad de disfrutar de las cinco configuraciones más populares del León 14 días después del pedido, muy por debajo de los 90 de media que se ofrecen en el mercado.

Por otro lado, el programa "Ideas de Mejora", creado por la compañía con la finalidad de fomentar la participación de la plantilla en la mejora de los procesos y el ahorro de costes, permitió una reducción de 12,5 millones de euros en 2017. El 91% de estos ahorros procedieron del área de Producción.



Reconocimientos a la innovación en logística

SEAT mereció el premio SIL a la eficiencia y la innovación tecnológica concedido al proyecto "SEAT Easy Smart Logistics". Este galardón, otorgado por el Salón Internacional de la Logística y de la Manutención de Barcelona celebrado en el mes de junio, supuso un reconocimiento a la apuesta por la innovación y digitalización que está realizando el equipo de Logística de SEAT, así como a su labor de difusión de la innovación entre los trabajadores con iniciativas como las Jornadas de Innovación Logística.

El área también fue galardonada en noviembre con el Manufacturing Excellence Award por sus soluciones innovadoras y creativas en la categoría de Logística y Gestión de la Red Logística.

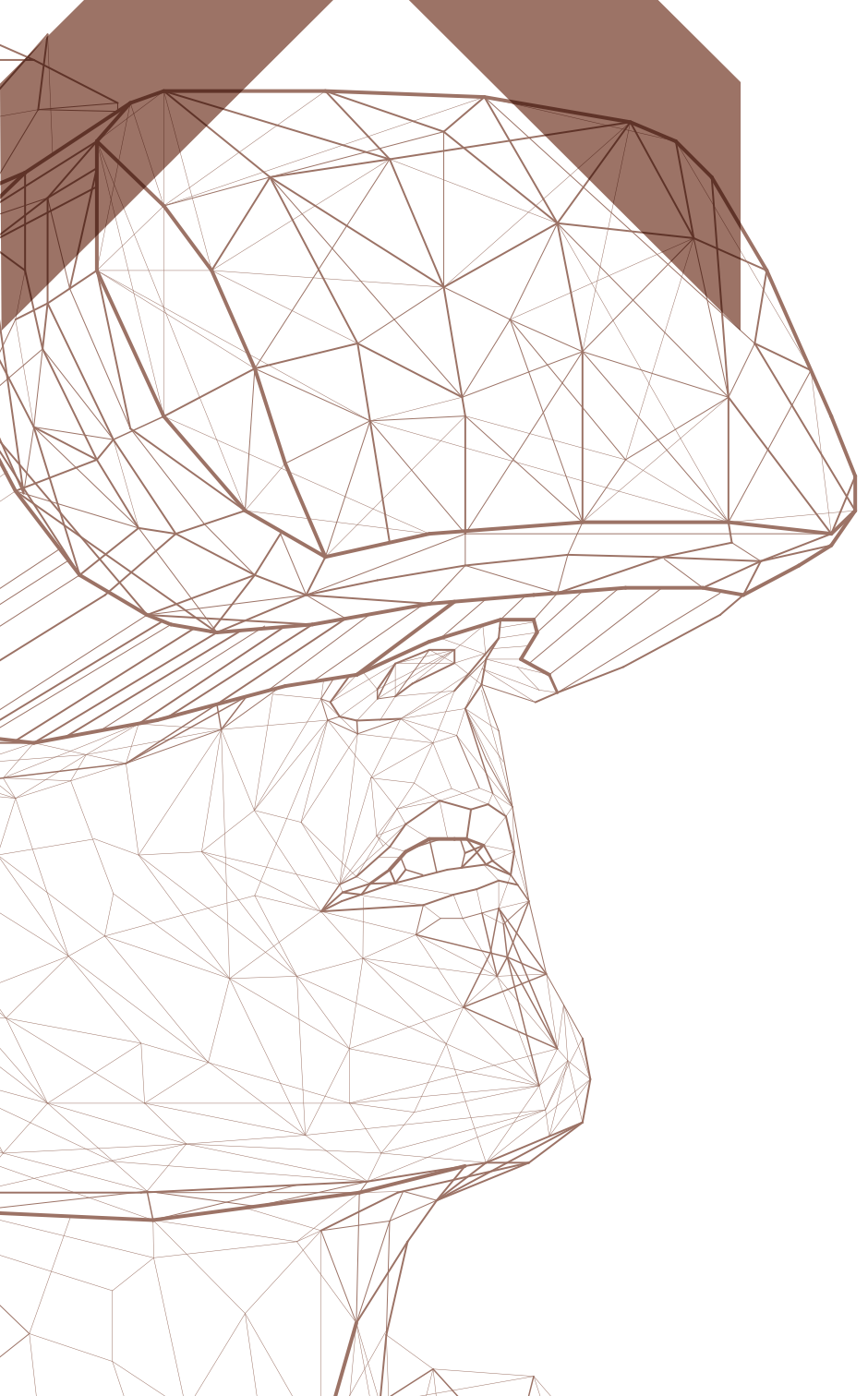
Una de las iniciativas destacadas en este campo es el almacén automático de componentes más alto de España, que SEAT empezó a construir en diciembre. Con una altura máxima de 43,7 metros y una capacidad de 119.000 cajas, la instalación estará dotada con tecnología inteligente que permitirá un proceso totalmente automatizado.



Durante 2017, se ahorraron 12,5 millones de euros en producción gracias al programa "Ideas de Mejora".

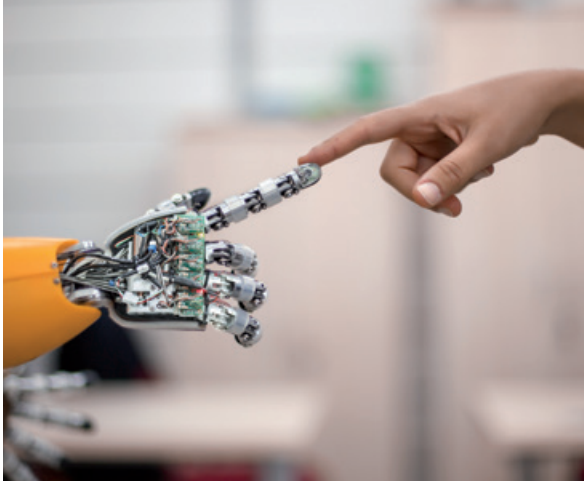


Los participantes en la formación sobre Industria 4.0 de SEAT pueden interactuar con algunas de las herramientas y tecnologías que serán habituales dentro de unos años en los procesos productivos.



Formación Industria 4.0





Durante 2017, SEAT puso en marcha un programa de formación centrado en los retos de futuro que plantea la Industria 4.0. Este programa pretende dar a conocer, de una forma amena e interactiva, qué significa realmente el concepto Industria 4.0, así como la importancia de las personas y su formación continua como eje central de la conocida como cuarta revolución industrial.

Dirigido a sus más de 14.100 trabajadores, el programa forma parte de la estrategia PQT (Production, Quality and Team), impulsada por las áreas de Producción y Calidad con el objetivo de mejorar de manera permanente la calidad y la productividad en el proceso de fabricación, hasta lograr que SEAT sea la empresa número 1 de Europa en producción y calidad en 2025.

Los participantes en la formación asistieron a una sesión en el espacio Industria 4.0 de SEAT, en la que pudieron interactuar con algunas de las herramientas y tecnologías que serán habituales dentro de unos años en los procesos productivos. También experimentaron con otras que ya están siendo integradas en la compañía, como la realidad virtual, los robots colaborativos, la impresión 3D o la realidad aumentada, entre otras.

PQT Markplatz

SEAT celebró en el mes de julio, por segundo año consecutivo, el PQT Marktplatz. Durante el evento, más de 1.200 trabajadores de Producción, Calidad y las áreas coaligadas pudieron descubrir los últimos avances de las 10 iniciativas que integran la estrategia PQT, así como 11 tecnologías que ya se están aplicando en los procesos de la compañía o que llegarán próximamente y que avanzan por dónde pasa el futuro de la producción de vehículos.





Smart Factory y Breaking Fab

Las instalaciones de Martorell acogieron en octubre el SEAT Breaking Fab, una iniciativa del equipo Smart Factory que ofreció la posibilidad, también a *partners* externos, de proponer soluciones innovadoras que mejoren los procesos productivos de la fábrica y aceleren su transformación 4.0.

Smart Factory es un nuevo departamento del área de Producción creado en 2017 para fomentar y desarrollar la innovación en SEAT con la finalidad de mejorar sus procesos. Un equipo de 10 personas trabaja en los nueve focos de innovación definidos por las áreas como prioridades. Su objetivo es acelerar la digitalización y contribuir a la generación e introducción de ideas innovadoras a través de proyectos piloto en colaboración con universidades, centros de investigación y *startups* o empresas tecnológicas.

El proyecto SEAT Breaking Fab, abierto a todos aquellos profesionales que comparten con SEAT su pasión por la innovación y la tecnología, incluyó una visita por el corazón de la compañía, donde los participantes conocieron cuáles son los retos para los que pueden proponer sus ideas. Algunos de ellos, por ejemplo, comprenden fórmulas creativas para revisar la armonía de color entre las diferentes piezas de los vehículos o detectar posibles defectos en las superficies lisas, que son procesos que se realizan casi exclusivamente de forma manual.

Breaking Fab reunió a 45 profesionales de la compañía y a 95 de todo el mundo, entre emprendedores, *startups*, diseñadores, creativos, investigadores y estudiantes interesados en el mundo de la tecnología y la innovación para promover la creación de un ecosistema de innovación abierto.



Reconocimiento a la calidad formativa

El programa de formación de SEAT recibió el Premio Industria 4.0 mención especial a las Personas por parte del Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya. Por otra parte, la revista Capital Humano *distinguió también la labor de SEAT en el ámbito formativo con una Mención Especial a la Estrategia de Formación de la marca.*



Abiertos al talento externo

El Breaking Fab abrió las puertas de la fábrica de Martorell al talento externo. Estudiantes o freelance con altos conocimientos tecnológicos, universidades y centros de investigación, startups tecnológicas, compañías integradoras, fabricantes y distribuidoras de tecnología o consultoras tecnológicas fueron invitados a participar en la iniciativa a través de la web https://seatbreakingfab.com.



Pasión por la calidad.



Inversiones realizadas en calidad (reformas y ampliaciones de infraestructuras y actualización de medios y equipos) en el período 2013-2017

14 millones de euros

Apasionada por la perfección y el detalle, el área de Calidad de SEAT desempeña un papel vital tanto en la concepción como en las fases de producción y posventa de nuevos productos. Participa activamente en el diseño, aporta su experiencia y transmite las necesidades de los clientes a los distintos equipos que intervienen en el proceso. Asimismo, da soporte a los procesos de la compañía y a sus proveedores, y garantiza la calidad y fiabilidad de los materiales que forman parte de la producción de un vehículo, sometiéndolos a estrictas evaluaciones para asegurar la exactitud milimétrica de las más de 10.000 piezas que lo componen.

Una muestra de las mejoras obtenidas gracias al trabajo, la pasión y la atención del área de Calidad es la continua reducción de las reclamaciones de clientes en período de garantía, que han disminuido un 44% en los últimos cinco años.

La inmersión de SEAT en la transformación que implica la Industria 4.0 impulsó la puesta en marcha de numerosos proyectos innovadores. Uno de ellos es el departamento QS Digital, cuya misión es ser el hilo conductor para el desarrollo transversal de nuevos conceptos de digitalización que, integrados en el automóvil, constituirán el centro de un nuevo ecosistema y un nuevo modelo de negocio para la empresa.

Como reconocimiento al liderazgo de SEAT en la trasformación digital que conlleva la Industria 4.0, así como a la excelente evolución de los índices de calidad de la marca, la compañía recibió en 2017 la distinción Líder en Calidad, otorgada por la European Organization for Quality (EOQ).

Paralelamente a la transformación promovida por la Industria 4.0, se está creando en las instalaciones del Taller 3 de la planta de Martorell un espacio abierto que tiene como objetivo fomentar la generación de ideas con un esquema no jerárquico en el que se potencie la participación y en el que se permita abordar los retos de futuro desde un nuevo prisma.



Para llevar a cabo estos retos, se invirtieron en los últimos cinco años 14 millones de euros en reformas y ampliaciones de infraestructuras, además de en la actualización de medios y equipos.

Aparte de las actividades propias del área de Calidad, durante 2017 se impulsó un plan de comunicación destinado a dar a conocer el departamento dentro y fuera de la compañía, así como la especialización, el conocimiento técnico y la profesionalidad del equipo y los recursos disponibles. Varios medios de comunicación, como revistas del motor y televisiones europeas, se interesaron por el trabajo del área.

En relación con los últimos lanzamientos, Calidad colaboró intensamente en la puesta en marcha de la nueva plataforma MQB A0 por parte de SEAT como primer introductor del Grupo Volkswagen. El área intervino también en el acabado de los componentes y la oferta tecnológica que ofrecen el nuevo Ibiza y el Arona. Además, está preparada para la llegada del nuevo Audi A1, que empezará a fabricarse en Martorell durante 2018.

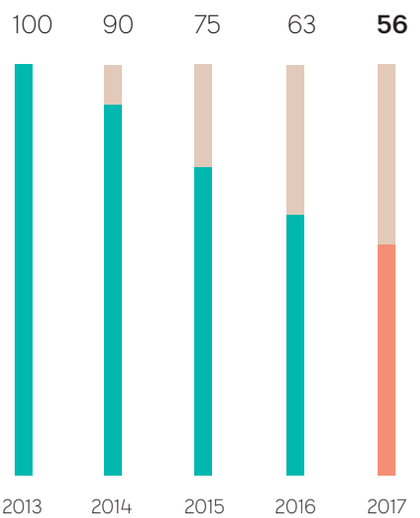
A lo largo de 2017, el área de Calidad se involucró asimismo en la formación de los trabajadores locales que participan en el ensamblaje en Argelia del SEAT Ibiza, que por primera vez en la historia de la empresa se realizará fuera de Europa. El acuerdo entre el Grupo Volkswagen y el importador de SEAT, SOVAC Production S.P.A., puso en marcha una planta de ensamblaje final (SKD) en la ciudad argelina de Relizane y está destinada a profundizar en la internacionalización de la marca y a aumentar las ventas en Argelia.

Entre las funciones realizadas por el área de Calidad, destaca la formación en temas de revisión final, procesos y documentación, especialmente en atornillados. También la incorporación de un profesional de SEAT como director de Calidad de la fábrica de Relizane con el objetivo de desarrollar al equipo local para ser autónomo y asegurar que la calidad del producto y de los procesos sea la misma que en cualquier fábrica del Grupo.

En noviembre, se obtuvo la última edición de las certificaciones de las normas ISO 9001:2015 y VDA 6.1:2016. Para alcanzar este objetivo, necesario para poder comercializar los vehículos de SEAT, fue necesario superar requisitos como el análisis del contexto y las partes interesadas, la gestión de riesgos, el enfoque a procesos, el cumplimiento de requerimientos legales/reglamentarios y la satisfacción del cliente externo e interno.

Reclamaciones/ 1.000 clientes

Base 100



Reducción de las reclamaciones de clientes en fase de garantía en el período 2013-2017

44%



04

Compras

El área de Compras de SEAT gestiona la adquisición de los productos, bienes y servicios necesarios para la actividad de la compañía. Realiza su labor bajo el principio de la optimización de costes, por lo que colabora con todas las áreas de la organización y con los proveedores para asegurar entregas y servicios de calidad, en el tiempo requerido y al mejor precio.

Volumen de compras **#94**
Optimización de los costes **#95**
Nuevo comité de Compras Generales para la Región ibérica **#96**
Estreno de la plataforma MQB A0 **#97**
Participación de los proveedores en los objetivos corporativos **#98**
Academia de Compras 4.0 **#99**

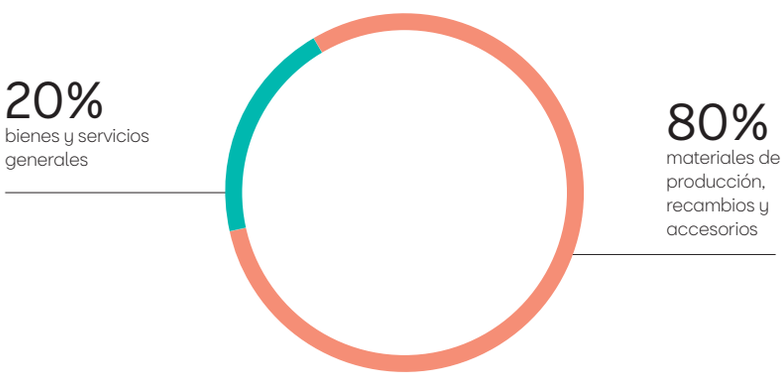


Volumen de compras.

El área de Compras gestionó en 2017 un total de 6.758 millones de euros destinados a la adquisición de productos, bienes y servicios. El 80% correspondió a materiales de producción, recambios y accesorios, mientras que el 20% restante, a la contratación de bienes y servicios generales.

Distribución de las compras en 2017

Destino de las compras

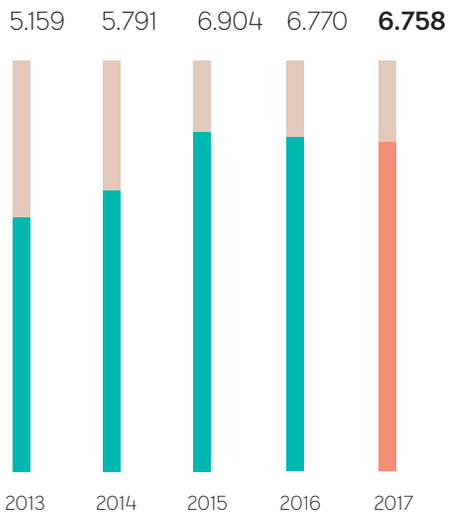


Además de los componentes y materiales necesarios para el proceso productivo de los vehículos SEAT, el volumen total de las compras gestionadas incluyó las destinadas al modelo Audi Q3, fabricado también en la planta de Martorell, que ascendieron a 1.718 millones de euros.

El área de Compras gestionó en 2017 un total de 6.758 millones de euros destinados a la adquisición de productos, bienes y servicios.

Volumen de compras gestionadas

Millones de euros



Aumento de las compras gestionadas 2013-2017

1.599

millones de euros

+31%

Optimización de los costes.



El trabajo de Compras junto con otras áreas de la compañía o sociedades del Grupo resulta fundamental para optimizar los costes en diversos procesos clave de la cadena de valor. En 2017, los distintos proyectos impulsados en este sentido alcanzaron notables ahorros, garantizando la calidad del producto y la eficacia de cada proceso. Destacan en este ámbito la continuidad de los programas FMK (Foro de Costes de Materiales) y FSK (Foro de Costes de Servicios), y la nueva colaboración con Volkswagen de México y Volkswagen AG en Wolfsburg para el desarrollo del nuevo SUV de SEAT.

Compras e Investigación y Desarrollo (I+D) colaboran en el programa FMK, con el apoyo del resto de las áreas, para el ahorro de los costes asociados a la adquisición de materiales de producción. Para ello, se introduce el valor de la optimización de costes desde el mismo proceso de diseño de un modelo: los especialistas de I+D se implican en el análisis de los distintos componentes del vehículo para detectar ahorros por mejoras técnicas, mientras el equipo de Compras asume la negociación con los respectivos proveedores. En 2017, se realizaron propuestas de mejora sobre un volumen de compras de 2.566 millones de euros y se alcanzó un ahorro de 111 millones de euros, destacando sobre todo el trabajo realizado en el modelo Ateca.

Por su parte, el programa FSK promueve la colaboración de Compras y Finanzas con todas las áreas usuarias de servicios externos para analizar cómo mejorar la prestación de cada uno de ellos y alcanzar un mayor ahorro. En el año 2017 se plantearon propuestas de mejora sobre un volumen de compras de 115 millones de

euros y se obtuvieron ahorros por un importe superior a 14 millones de euros, lo que representa un relevante incremento respecto a los 7 millones alcanzados en 2016 sobre un volumen de compras similar.

El área de Compras inició en 2017 un trabajo conjunto con Volkswagen AG en Wolfsburg y Volkswagen México para la adquisición de las piezas necesarias para el desarrollo del nuevo SUV de grandes dimensiones que se lanzará en 2018. La participación de los tres equipos en este proyecto responde a que el nuevo modelo, que se fabricará en Wolfsburg, tiene la misma base que el Tiguan LWB producido en Puebla (México), sobre la que se desarrolla el diseño y los componentes específicos de SEAT. El equipo de Compras de la compañía lidera la gestión del proyecto y, entre otras tareas, se encarga de asignar y negociar con nuevos proveedores en el entorno de Wolfsburg para adquirir las piezas necesarias.

Foro de Costes de Materiales (FMK)

Programa del área de Compras

Ideas introducidas

194

Ahorro en millones de euros

111



Foro de Costes de Servicios (FSK)

Programa del área de Compras

Propuestas de mejora sobre un volumen de compras de

115

millones de euros

Ahorro en millones de euros

14,5

Nuevo comité de Compras Generales para la Región ibérica.

De acuerdo con la "estrategia de regiones" del Grupo Volkswagen, el área de Compras Generales de SEAT fue designada en el año 2017 como responsable para la creación de un nuevo modelo de cooperación entre las diferentes compañías subsidiarias ubicadas en la península ibérica.

Se ha formado un Regional Sourcing Committee (RSC) con los objetivos de optimizar la red de comunicación, compartir el *know-how*, concentrar los volúmenes de compra y maximizar las sinergias basadas en la proximidad geográfica de las diferentes compañías ubicadas en España y Portugal.

A lo largo del ejercicio 2017 se alcanzaron los objetivos fijados, con un volumen de compra total en la región de 1.907 millones de euros.





Estreno de la plataforma MQB A0.

En 2017, los modelos Ibiza y Arona fueron los primeros del Grupo Volkswagen en introducir la nueva plataforma MQB A0, por lo que SEAT ha llevado a cabo durante los últimos tres años una labor pionera en la gestión de los distintos procesos vinculados a este proyecto.

El trabajo de Compras ha resultado fundamental para asegurar la entrega de todas las piezas necesarias para su fabricación en los plazos previstos y con la calidad requerida. Debido a su complejidad, la intervención del área se ha realizado desde varios departamentos. El seguimiento del proyecto económico y de los plazos de entrega ha sido gestionado por el departamento encargado de los nuevos lanzamientos en el segmento A0. Por otra parte, los departamentos responsables de compras de materiales se han encargado de la negociación con los proveedores para conseguir alcanzar los objetivos del proyecto. También hay que resaltar la labor del área de control de piezas de compra en el seguimiento de moldes para cumplir los plazos de suministro con la calidad requerida, y la gestión de compras generales en la adjudicación de los medios de producción necesarios.

Durante todas las fases del proyecto, Compras ha colaborado con las áreas de Comercial, Logística y Calidad, y ha contado con el soporte del departamento de análisis de costes. De acuerdo con la estrategia Península Ibérica, se ha tratado de concentrar el suministro de piezas en proveedores de España, Portugal y el norte de África.

Los modelos Ibiza y Arona fueron los primeros del Grupo Volkswagen en introducir la nueva plataforma MQB A0.



Participación de los proveedores en los objetivos corporativos.

SEAT promueve la cooperación entre proveedores y compradores para alcanzar la optimización de los procesos de trabajo conjuntos y las relaciones comerciales.

En línea con los valores de proximidad y confianza que históricamente han guiado la colaboración con proveedores, SEAT inició en 2016 la implementación en España de un programa que incide en la importancia de una mayor cooperación entre proveedores y compradores con el objetivo de la optimización de los procesos de trabajo y las relaciones comerciales. Esta iniciativa tuvo continuidad en 2017 con el desarrollo de diversas jornadas y encuentros específicos.

Entre estos, destacaron la segunda edición del Suppliers Interaction Day (SID) y del Buyers Interaction Day (BID), celebrados el 20 de julio. El SID estuvo dedicado a compartir con los proveedores las novedades en materia de procesos y sistemas de información de compras. La jornada se desarrolló con la finalidad de recoger y entender las necesidades de los proveedores e identificar los principales aspectos de mejora. Respecto al BID, su objetivo fue trabajar con los compradores con el fin de optimizar los procesos. De este modo, SEAT puso en contacto a proveedores y compradores e informó a todos ellos de las mejoras y avances logrados desde la celebración de esta misma jornada el año anterior.

Por otra parte, los proveedores implicados en el desarrollo del nuevo Ibiza fueron invitados a las jornadas Ibiza Day, de presentación de este nuevo modelo, con la intención de reconocer su participación en el proyecto y de consolidar con ellos la relación de *partnership*. El evento se celebró el 19 de mayo en Barcelona y, además de conocer el nuevo Ibiza, los participantes tuvieron ocasión de probarlo.





Academia de Compras 4.0.

Creada en 2014, la Academia de Compras de SEAT se ha consolidado como una plataforma de formación continua y especializada para el desarrollo de las capacidades del equipo de Compras. A través de charlas de competencia, los colaboradores de esta área elaboran un plan de formación anual para reforzar sus conocimientos técnicos, empresariales o sobre los propios procedimientos de su trabajo.

Ante el desarrollo de la llamada Industria 4.0 o cuarta revolución industrial, la Academia amplió en 2017 su programa de formación con la digitalización como eje principal. Se realizó mediante seminarios retransmitidos por videoconferencia y que trataron aspectos como "Impacto de la inteligencia artificial en compras", "Tendencias hacia la digitalización – Consecuencias para Compras" o "Contratación 4.0: digitalización y sus consecuencias para los modelos de negocio con los proveedores", entre otros. Este programa se llevó a cabo en colaboración con AutoUni, unidad integrada en la Volkswagen Group Academy.

Bajo el mismo objetivo de la especialización del conocimiento, junto al departamento de gestión de riesgos en proveedores, se impulsó en 2017 un nuevo programa de formación centrado en las relaciones contractuales con los proveedores. Bautizado como "Sine qua non" –en referencia a la locución latina *conditio sine qua non* ("condición sin la cual no"), propia del lenguaje jurídico–, ofrece principalmente formación en cuestiones jurídicas y económico-financieras, como principios de los derechos mercantil, societario, fiscal y de la competencia, negociación de contratos o responsabilidades de las partes, entre otras.

Una mayor especialización en estos aspectos reforzará la relación con los proveedores, al tiempo que permitirá anticiparse y resolver proactivamente posibles riesgos vinculados a la cadena de suministros.



La Academia de Compras de SEAT desarrolló en 2017 un nuevo programa de formación con la digitalización como eje principal.


SEAT
ARONA

05

Comercial

El área Comercial de SEAT centraliza las ventas de los productos de la marca, diseña y desarrolla acciones que los acerquen al cliente final y gestiona los servicios de la red posventa para ofrecer un servicio de máxima calidad.

Sólido crecimiento de las ventas **#102**
Fortalecimiento de la red comercial **#107**
Servicio al cliente de la red de posventa **#110**
Publicidad de los nuevos lanzamientos **#111**
Renovación de la identidad corporativa **#114**
Promoción de los valores de la marca **#116**
Participación en eventos **#119**
Un año de premios para SEAT **#122**

Sólido crecimiento de las ventas.

SEAT consiguió, por quinto año consecutivo, aumentar sus ventas mundiales durante 2017, logrando el mejor resultado de ventas desde 2001 y uno de los mejores de su historia. Las entregas a cliente final sumaron 468.431 unidades, lo que supuso una mejora del 14,6% respecto a 2016. Este sólido crecimiento refleja la buena acogida en el mercado del Ibiza, el León y el Ateca, pilares de la marca, a los que se añadió a finales de año el nuevo Arona.

En España, donde la compañía logró un crecimiento del 21% en el canal de ventas a particulares, se entregaron 95.063 unidades, que representaron un aumento del 23,1% respecto a los datos de 2016. SEAT alcanzó el doble liderazgo en ventas por modelos, consiguiendo el primer puesto para el León, con 35.573 unidades vendidas, y el segundo para el Ibiza, con 34.168.

En Europa, SEAT se ha convertido en una de las marcas con mayor crecimiento al mejorar sus ventas a cliente final en un 16%. Alemania, principal mercado de la compañía, anotó un incremento del 13,4%, alcanzando un récord histórico de ventas. Reino Unido y Austria lograron también niveles históricos, con crecimientos del 18,3% y el 19,2%, respectivamente. Se registraron incrementos muy relevantes en la mayoría de los mercados: 29% en Suiza, 24,8% en Polonia, 17,3% en Suecia, 15,6% en Francia, 12,1% en Finlandia o 9,5% en Italia, entre otros. Cabe destacar también el importante aumento que tuvo lugar en Israel (10,1%) y el avance de Turquía (5,4%), que le permitió alcanzar el sexto puesto en el ranking de ventas.



SEAT entregó
en todo el mundo
468.431
unidades

Además, en julio de 2017 se inauguró en Argelia la planta de ensamblaje SOVAC Production S.P.A., una *joint venture* entre el Grupo Volkswagen y su socio local SOVAC S.P.A. El proyecto, que está liderado por SEAT, se materializó en 200 días a partir de la firma del acuerdo. El modelo Ibiza encabeza el volumen de unidades ensambladas en la planta. Con este acuerdo, se prevé un significativo incremento de las ventas en el país del norte de África.

Aumento de las ventas
a cliente final
14,6%
respecto a 2016

En Europa, SEAT se ha convertido en una de las marcas con mayor crecimiento al mejorar sus ventas a cliente final en un 16%.



Por modelos, el León se consolidó un año más al frente de las ventas, con 169.951 unidades, seguido del Ibiza, con 152.294 unidades, que representan un 36% y un 33% del total de ventas, respectivamente.

Desde el punto de vista de producto, 2017 fue un año clave para el crecimiento de la compañía. En junio se lanzó al mercado el nuevo Ibiza, la quinta generación del icónico modelo y embajador internacional de SEAT, que recibió muy buenas críticas de la prensa internacional, con un diseño renovado, más espacioso, y una nueva imagen exterior e interior.

En noviembre, SEAT sorprendió de nuevo con la entrada en el mercado del Arona, que abrió las puertas de la empresa al segmento de los *crossover*. Un modelo versátil, de tamaño compacto, con una posición alta de conducción y diseño moderno, perfecto para el día a día en la ciudad, y que, además, cuenta con un lado divertido y aventurero que lo convierte en el aliado perfecto para el fin de semana.

En la gama Ateca, se incorporó el acabado FR a los ya existentes Reference, Style y Xcellence, con una versión más deportiva y un diseño distintivo destinado a los clientes que buscan un acabado destacado, de línea deportiva, sin renunciar al confort y la calidad.

Por su parte, el León experimentó un *facelift* y está triunfando en el mercado con el acabado Xcellence, destinado a usuarios que desean diseño, distinción, confort, calidad y las últimas prestaciones tecnológicas en un mismo vehículo.

También fue todo un éxito el León CUPRA R, el SEAT de serie más potente de la historia de la marca que es, al mismo tiempo, el más exclusivo: una serie limitada a 799 unidades, con cambio manual (310 CV) o DSG (300 CV), ambos con seis velocidades y tracción delantera.

Los SEAT León e Ibiza son los modelos más vendidos en España.

SEAT, una marca global.

Principales mercados de distribución de las ventas a cliente final en 2017

81
países

Top ten

01	**Alemania**	102.100
02	**España**	95.063
03	**Reino Unido**	56.151
04	**México**	24.681
05	**Francia**	24.225
06	**Turquía**	20.718
07	**Italia**	18.068
08	**Austria**	17.518
09	**Polonia**	11.124
10	**Suiza**	10.335

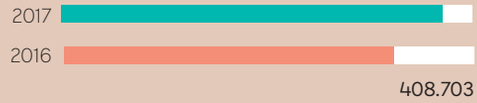


Resto de países

Albania
Andorra
Angola
Arabia Saudí
Argelia
Baréin
Bélgica
Bolivia
Bosnia-Herzegovina
Bulgaria
Cabo Verde
China
Chipre
Colombia
Costa Rica
Croacia
Cuba
Curaçao
Dinamarca
Ecuador
Egipto
Emiratos Árabes Unidos
Eslovaquia
Eslovenia
Estonia
Finlandia
Georgia
Grecia
Guadalupe
Guatemala
Guayana Francesa
Hungría
Irán
Irlanda
Isla Reunión
Israel
Jordania
Kuwait
Letonia
Líbano
Libia
Lituania
Luxemburgo
Macedonia
Malta
Marruecos
Martinica
Noruega
Nueva Zelanda
Omán
Países Bajos
Palestina
Perú
Portugal
Qatar
República Checa
República de Azerbayán
República de Mauricio
República de Moldavia
República Dominicana
Rumanía
Rusia
Serbia
Singapur
Siria
Suecia
Túnez
Ucrania
Uruguay
Venezuela
Yemén

Total ventas a cliente final en 2017

468.431



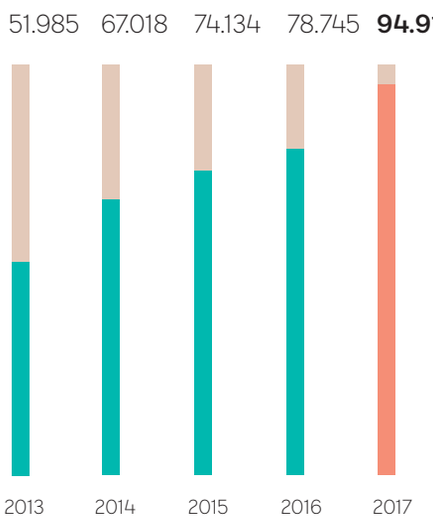


El canal de flotas de SEAT registró un crecimiento sustancial durante 2017. La compañía entregó 94.913 unidades a través del canal de venta a empresas y *leasing* (*true fleet*), lo que representa un incremento del 21% respecto a 2016. Las mejoras más importantes se registraron en España (43%), Alemania (23%) y Reino Unido (50%). Asimismo, cabe destacar el acuerdo al que se llegó con la empresa farmacéutica turca Abdi Ibrahim para la comercialización de 2.050 unidades del SEAT León destinadas a uso comercial, que supuso la mayor operación en este canal en la historia de SEAT.

En 2017 también se lanzó un nuevo programa reservado a grandes compañías cuyo objetivo es ofrecer condiciones especiales a aquellos empleados que no tienen acceso a coche de empresa. Actualmente, más de 50 compañías disfrutan de esta iniciativa.

Ventas en el canal de flotas

Unidades



Aumento de las ventas 2013-2017

42.928

vehículos

+82,6%

Por otro lado, Autovista Group, proveedor líder de información sobre precios y valor residual en Europa, destacó al nuevo Ibiza y al Arona como los modelos con mayor valor residual entre los competidores incluidos en el CarToMarket-Study, potenciándolos como una de las mejores compras posibles dentro del segmento.

Además, gracias al modelo Ateca, SEAT recibió por segunda vez (la primera fue en 2014) el premio "Coche del año en *renting* y flotas 2017", otorgado por el Grupo Automoción Press, que destacó su competitividad en costes de mantenimiento, el valor residual, el nivel de equipamiento y los motores del primer SUV lanzado por la compañía.

Ventas a cliente final

Unidades



SEAT León es el vehículo más vendido de la gama

169.951

SEAT Mii
15.410

SEAT Ibiza
152.294

SEAT Toledo
13.439

SEAT Altea
731

SEAT Arona
6.739

SEAT Ateca
78.661

SEAT Alhambra
31.206

Fortalecimiento de la red comercial.

La red comercial de SEAT se mantuvo estable durante 2017, con 1.704 concesionarios y exposiciones oficiales. La marca opera en 81 países y ha continuado su expansión con la apertura en Nueva Zelanda.
Con la finalidad de ser más accesible y facilitar la vida al cliente, SEAT inauguró en septiembre un nuevo SEAT Store en el centro comercial londinense de Westfield, tras el éxito obtenido con el primer espacio de estas características que abrió en 2016 en el centro comercial Lakeside, también en la capital británica.

El nuevo SEAT Store es un espacio amplio que ofrece la posibilidad de conocer de primera mano algunos modelos de la marca y permite a los visitantes una innovadora experiencia digital a través de la cual se puede comprar un coche en tan sólo unos *clics*. El espacio cuenta con el apoyo de un *pop-up store* en el área peatonal del centro comercial más una zona exclusiva, el Experience Centre, reservada a pruebas dinámicas y a la entrega de vehículos nuevos.

Los SEAT Stores en el Reino Unido, al igual que otros conceptos que se desarrollarán en mercados como Noruega y México, sirven como prototipos de los futuros *showrooms* de SEAT y serán desarrollados en el marco del proyecto "New Retail Experience".

Con motivo del lanzamiento del nuevo Ibiza, y tras el éxito obtenido en 2015 con la misma experiencia formativa, durante los meses de mayo y junio se celebró el Central Launch Training (CLT), unas jornadas de formación destinadas a profundizar en la operativa de comercialización del nuevo modelo, que ha

Con la finalidad de ser más accesible y facilitar la vida al cliente, SEAT inauguró en septiembre un nuevo SEAT Store en el centro comercial londinense de Westfield.



Las jornadas de formación del Central Launch Training estuvieron destinadas a profundizar en la operativa de comercialización del nuevo Ibiza.

La marca opera en
81
países

Está presente en
1.704
concesionarios
y exposiciones oficiales



llegado, por primera vez, a 20 mercados simultáneamente. El CLT ofreció un programa detallado acerca de las novedades tecnológicas de la quinta generación del icono de SEAT y sus rasgos distintivos, como su diseño y conectividad o las ventajas de la nueva plataforma modular MQB A0.

Durante las cuatro semanas que duró el evento, 5.700 participantes de la red comercial de Ventas y Posventa de más de 50 países, entre responsables y asesores de ventas, asesores de servicio y especialistas en flotas, ampliaron sus conocimientos del Ibiza y descubrieron sus ventajas competitivas a través de diferentes *workshops*, audiovisuales y otras iniciativas formativas. Para completar el programa, dos sesiones de *test drive*, una conduciendo el nuevo modelo y otra con sus más directos competidores, permitieron a los participantes comprobar sus cualidades dinámicas. El lugar de salida y llegada del *test drive* fue el centro de convenciones de Port Aventura (Tarragona), donde se llevaron a cabo las jornadas.



Cada uno de los participantes en el CLT completó una campaña de formación que había comenzado tres meses antes con contenidos *on-line* y que continuó durante semanas después con diversas iniciativas en la plataforma digital del evento. Todo este trabajo repercutió positivamente en los índices de satisfacción de la red de concesionarios de SEAT a nivel global.



Servicio al cliente de la red de posventa.



Departamento *Brand Protection*

En 2017 analizó

85 plataformas

El análisis permitió:

> el cese de la comercialización de **8.000** productos pirateados

> la intervención de **3.000** piezas falsas en aduanas de **19** países

La red de posventa ofrece a sus clientes una amplia gama de servicios y soluciones tecnológicas destinada a ofrecer una respuesta rápida a sus necesidades, mejorar el nivel de satisfacción y contribuir a la calidad de los productos de la marca. Una de ellas es el Diagnosis@ Lab, una instalación única e innovadora del Grupo Volkswagen que permite simular el comportamiento real de las centralitas electrónicas de cualquier modelo SEAT y realizar pruebas intensivas, tanto electrónicas y de *software* como de diagnóstico.

En la misma línea, el Plan de mantenimiento digital pone a la disposición de talleres y clientes el historial de mantenimiento de un vehículo en formato digital, con las innumerables ventajas que ello supone de actualización y accesibilidad, así como de ahorro para la marca al eliminar el formato papel.

También cabe destacar la incorporación de la realidad virtual y los vídeos 3D en los manuales de reparación, un proyecto que pretende aprovechar el potencial digital de las nuevas tecnologías para optimizar los procesos de reparación de vehículos, contribuyendo a mejorar su calidad y a reducir el coste, con la consecuente satisfacción del cliente final.

Una satisfacción que se reforzó en 2017 a través del programa de fidelidad SEAT Care, que ofrece a los clientes, mediante una cuota mensual, una garantía de dos años adicionales, contrato de mantenimiento y, en algunos países, asistencia en carretera, representando un 50% de ahorro en comparación con el precio normal de estos servicios. SEAT Care constituye la piedra angular de la estrategia de la marca para aumentar la lealtad de los clientes.



Con la misma filosofía se lanzó el Mobile Service Unit, en fase piloto en España y Portugal, un taller móvil que permite realizar los mantenimientos y operaciones de servicio en el lugar en el que los clientes elijan, ahorrando tiempo y mejorando en comodidad, trato personalizado y calidad.

Otra de las herramientas que busca satisfacer al cliente es el My SEAT DataPlug. Se trata de un dispositivo que se conecta al coche en la toma de diagnosis y que, en conexión con la My SEAT App por vía bluetooth, permite conocer más detalles del vehículo y detectar cuándo se produce un problema técnico en éste, facilitando la planificación de sus intervenciones en el taller.

Durante 2017, SEAT creó el departamento *Brand Protection*, integrado en la estrategia del Grupo Volkswagen. Su misión es establecer las medidas apropiadas para interrumpir la existencia de piezas falsificadas de producto pirateado, lo que contribuye a la seguridad de los usuarios de los vehículos SEAT y protege la imagen de la marca y los resultados de la compañía.

En relación con la red de importadores y servicios autorizados, la compañía desarrolló ocho iniciativas relacionadas con los valores de la marca, las SEAT Attitudes, cuya importancia para profesionalizar el servicio y convertir el paso del cliente por el taller en una experiencia de marca única se comunicó a través de un dinámico programa vivencial bajo el lema "Tu actitud te define". Todo ello se complementó con el uso de las nuevas tecnologías en la formación, que incorporaron clases virtuales, aplicaciones de realidad aumentada, vídeos formativos interactivos o gamificación en sus programas.

Publicidad de los nuevos lanzamientos.

Conscientes de la importancia de las campañas de publicidad en el lanzamiento de nuevos productos, SEAT concibió dos líneas argumentales innovadoras para las dos principales novedades de la marca en 2017. La quinta generación del SEAT Ibiza llegó respaldada por un nuevo concepto, el "Start moving", elaborado por el departamento de *Brand Advertising* de Marketing y desarrollado por la agencia de publicidad C14TORCE. Asimismo, la presentación del SEAT Arona y su lema "Do your thing" relaciona al nuevo *crossover* de la marca con un modo de vida que escapa a lo establecido.

SEAT llevó a cabo en 2017 campañas modernas, atrevidas, inspiradoras e informativas.

Se trata de campañas modernas, atrevidas, inspiradoras e informativas que responden a los cambios que está viviendo la sociedad, más en movimiento y conectada que nunca.

Además, y como novedad en la trayectoria de la compañía, se lanzó una campaña destinada a bautizar el SUV que se presentará en 2018 con la ayuda de los seguidores de SEAT de todo el mundo.



La campaña “Start moving” presenta un nuevo Ibiza con un diseño renovado y equipado con las últimas innovaciones tecnológicas, adaptadas a un público joven.



El universo SEAT.





Nuevo SEAT Ibiza: “Start moving”

Pensado para un público de mentalidad y espíritu jóvenes (de 20 a 50 años), la quinta generación del SEAT Ibiza llegó en el mes de junio acompañada de una campaña de publicidad articulada alrededor de “Start moving”, un concepto innovador y fresco que apuesta por la espontaneidad e invita a la acción en una sociedad en constante movimiento.

El nuevo Ibiza se presenta como el coche urbano perfecto para este cambio de actitud, con un diseño renovado y equipado con las últimas innovaciones tecnológicas. Un coche inteligente y con estilo destinado a hacer la vida más fácil y ayudar a disfrutarla.

Arte en movimiento.

La campaña publicitaria del nuevo Ibiza contó con la colaboración del reconocido ilustrador Magoz y sus personajes conceptuales, de aire minimalista y contundente, que acompañan a conceptos asociados a la marca como Easy *o* Created in Barcelona.

Por otra parte, el anuncio de televisión, estrenado en primicia durante la final de la Copa del Rey de Fútbol celebrada el 27 de mayo, y elaborado por la productora Agosto, presentó a un nuevo Ibiza que se mueve y danza junto a más de 25 bailarines internacionales, con la banda sonora a cargo del grupo estadounidense Black Eyed Peas versionando el tema Mas que nada *de Sergio Mendes.*

Nuevo SEAT Arona: “Do your thing”

La campaña publicitaria del nuevo Arona, el primer modelo de la marca dentro del segmento de los *crossover* y el tercer lanzamiento de SEAT en 2017, obedece a una filosofía valiente que anima a que cada uno tome sus propias decisiones y siga su propio camino.

Bajo el lema “Do your thing”, el anuncio de lanzamiento relaciona el nuevo SUV urbano de SEAT con aquellos que tienen mucho que decir y todavía más por hacer, y desvela las prestaciones del vehículo, que destaca por sus opciones de personalización, su diseño, sus proporciones compactas y su tecnología y conectividad.

Mateo, y el *street art*.

Mateo Bories, un joven artista urbano conocido en todo el mundo, participa en la campaña del nuevo SEAT Arona con sus creaciones street art. *Mateo es un ejemplo perfecto de la filosofía que defiende el nuevo Arona, que apuesta por escucharse a uno mismo, huir de las ideas preestablecidas, las convenciones y las presiones sociales, y potenciar la identidad particular para vivir la vida tal y como la desee cada uno.*





“Start moving”

El nuevo SEAT Ibiza estrena anuncio publicitario con banda sonora a cargo de Black Eyed Peas y Sergio Mendes.



VER VÍDEO

“Do your thing”

El SEAT Arona llega al mercado con una imagen valiente e irreverente que anima a tomar decisiones y seguir el propio camino.



VER VÍDEO

#SEATbuscaNombre

Por primera vez en la historia de la empresa, SEAT invitó a todos los incondicionales de la marca a proponer y, posteriormente, votar el nombre del nuevo SUV.

El proyecto #SEATbuscaNombre logró movilizar a 133.332 ciudadanos de 106 países que, a través de la web seat.es/buscanombre y a nivel internacional seat.com/seekingname, propusieron 10.130 topónimos únicos para bautizar al nuevo SUV.

La iniciativa constó de cuatro fases: entre el 1 y el 22 de junio se recogieron las propuestas enviadas por ciudadanos de todo el mundo; el 28 de julio se anunciaron los nueve nombres preseleccionados, obtenidos a través de la participación de los departamentos de Marketing de Producto, Comunicación, Marketing, *Customer Journey* y Servicios Legales; el 12 de septiembre, coincidiendo con el Salón de Fráncfort, se comunicaron los cuatro finalistas (Alborán, Aranda, Ávila y Tarraco), fruto de la valoración de expertos de SEAT en *naming* y las conclusiones extraídas de *focus groups* realizados entre clientes e importadores; y entre el 12 y el 25 de septiembre, los finalistas se sometieron a votación popular en la web de la iniciativa para nombrar un ganador, que se desvelará en 2018.



Los datos de #SEATbuscaNombre

10.130
topónimos propuestos

133.332
personas movilizadas de **106** países

9
preseleccionados: Abrera, Alborán, Arán, Aranda, Ávila, Donosti, Tarifa, Tarraco y Teide

4 finalistas
Alborán, Aranda, Ávila y Tarraco

1 ganador
se desvelará en 2018



Renovación de la identidad corporativa.

Durante 2017, SEAT revitalizó su posicionamiento de marca alineándolo con las necesidades cambiantes del entorno y las tendencias sociales.

Durante 2017, SEAT revitalizó su posicionamiento de marca alineándolo con las necesidades cambiantes del entorno y las tendencias sociales. Con esta renovación la compañía entró a formar parte del futuro de la movilidad con un claro propósito: hacer más fácil la vida del cliente. El reto es conseguir elevar el valor de la marca SEAT y aumentar su consideración posicionándola como una marca con una actitud diferenciadora y con un discurso emocional que sitúa al consumidor en el centro de su estrategia.

Para ello, SEAT estableció sus valores de marca en la manera de concebir y comunicar sus productos y servicios. La innovación, la accesibilidad y la relevancia se encuentran en todo aquello que ofrece y que los usuarios consumen. Además, su personalidad refleja el carácter optimista, urbano, joven y creativo que le inspira su ciudad: Barcelona.



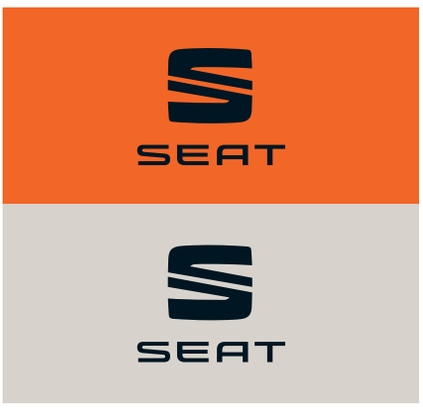




Esta evolución estratégica de la marca llevó a la compañía a actualizar también su imagen para hacerla más accesible, fácil, joven y atractiva. El objetivo fue instaurar un tono más cercano y directo que permita conectar emocionalmente con el consumidor y entablar un diálogo en el que el día el día de la sociedad sirva para establecer el marco de la comunicación.

Las características de la nueva imagen se extienden, más allá de los productos de SEAT, en todos los puntos de contacto de la marca y las experiencias a través de las cuales se expresa. Desde la forma de presentar su logo, la tipografía o la paleta cromática corporativa hasta los ambientes recreados en un evento, todo ha sido revisado para transmitir esta nueva dirección.

Formas más simples, colores más vivos, entornos urbanos y expresiones artísticas que reflejan la actitud vital de los consumidores son algunos de los atributos que forman la nueva identidad corporativa de SEAT.





Promoción de los valores de la marca.

Iniciativas del ámbito de la música y del deporte contribuyeron a acercar los vehículos a los clientes y facilitar la transmisión de sus valores.

Con el objetivo de dar mayor visibilidad a la marca, SEAT se asocia con los mejores aliados para lograr una fusión única. Su participación en 2017 en iniciativas del ámbito de la música y del deporte contribuyó a acercar los vehículos a los clientes y facilitar la transmisión de sus valores.

Por primera vez este año, la compañía apostó por el mayor festival de música urbana del mundo, el Primavera Sound de Barcelona, por su espíritu urbano, sus más de 200.000 participantes y su más que reconocido cartel de artistas de primer nivel mundial. La marca añadió valor al festival a través de diversas actuaciones que se realizaron tanto dentro como fuera del recinto.

En el ámbito musical, SEAT también decidió formar parte del hermano pequeño del Primavera Sound, el Primavera Club, un evento que presenta al mundo aquellos grupos emergentes del panorama musical. Con una media de 3.000 asistentes en sus tres días de duración, la emblemática Sala Apolo de Barcelona, la famosa sala Joy Eslava de Madrid y el teatro Barceló, también de la capital española, se convirtieron en escenarios idóneos para mostrar a los invitados e *influencers* el interés de la marca por el ámbito musical.

El número de aficionados al mundo del motociclismo sigue creciendo día a día. Por ello, SEAT decidió embarcarse en un nuevo proyecto de patrocinio de la mano de Ducati Corse, convirtiéndose así en patrocinador oficial del equipo de Moto GP, que registró una temporada llena de éxitos y logros deportivos. Además, la marca nombró como embajadores a los dos pilotos oficiales del equipo: el español Jorge Lorenzo y el italiano Andrea Dovizioso. La compañía llevó a cabo un gran número de actividades con sus embajadores y realizó eventos especiales con *influencers* en los grandes premios de Barcelona y Valencia.





Además, el SEAT León CUPRA se convirtió en el coche oficial del equipo italiano. Este modelo no dejó indiferente a nadie y fue elegido también coche oficial de seguridad del Campeonato Mundial de Superbikes. Fruto del acuerdo con Dorna, el León CUPRA estuvo en la pista durante las vueltas de calentamiento previas a la carrera en todas las categorías del campeonato, y su presencia se hizo notar mediante vallas publicitarias en los circuitos donde se disputó el campeonato, con 13 carreras en 11 países de tres continentes distintos. Además, en cada circuito, la marca llevó a cabo actividades especiales y pruebas de conducción para los concesionarios encargados de transmitir y promover los valores e imagen de SEAT. El acuerdo permitió que la compañía se acercara a un público apasionado del motor que encaja perfectamente con las prestaciones que ofrece el León CUPRA.

Desde SEAT también se apuesta por el deporte femenino, y por este motivo la empresa se convirtió en *premium sponsor* del WTA Mallorca Open, uno de los mayores campeonatos de tenis femenino a nivel mundial. En esta edición, con Toni Nadal como embajador, el cuadro de participantes fue de 32 individuales y 16 dobles, y el premio final voló hasta Letonia en manos de la joven Anastasija Sevastova tras una larga y emocionante final.

La marca nombró embajadores a Jorge Lorenzo y Andrea Dovizioso.

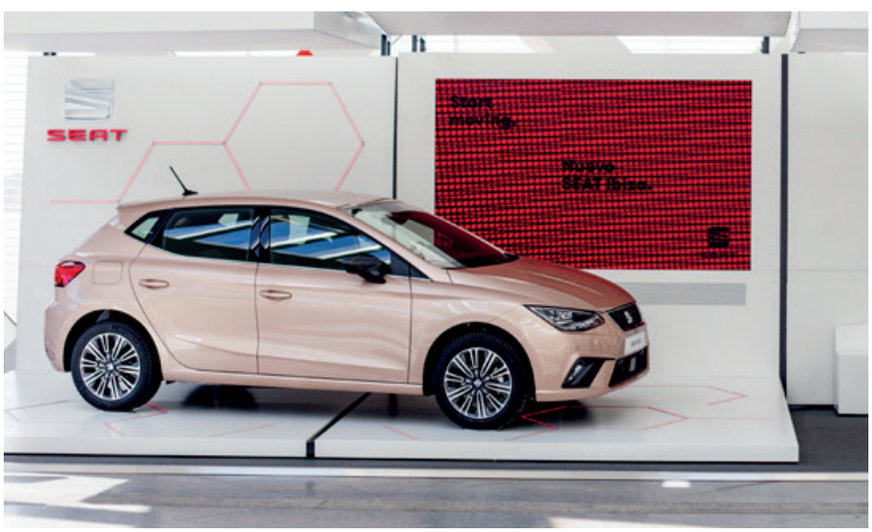




SEAT se erigió en la marca oficial del CSIO Barcelona 2017, evento hípico de referencia mundial.

SEAT se erigió, otro año más, en la marca oficial del CSIO Barcelona 2017, evento hípico de referencia mundial. Durante el campeonato, celebrado en el Real Club de Polo de Barcelona, los asistentes pudieron disfrutar de diversas actuaciones organizadas por la compañía. En el SEAT Polo Park, por ejemplo, un DJ amenizó la estancia con música y se ofreció la posibilidad a los visitantes de sumergirse en el mundo de la realidad virtual, en una experiencia única que los transportó a los mandos del Ateca FR. Además, hubo un espacio dedicado a los más pequeños de la familia: un pequeño circuito en el que se pudieron visitar diversos puntos de la ciudad condal. Al caer la noche, el SEAT Lounge ofreció una fiesta exclusiva en colaboración con el Primavera Sound.

En cuanto a su apuesta por el fútbol, SEAT fue por primera vez patrocinador principal de toda la temporada del Campeonato de España – Copa de S.M. el Rey, con una destacada presencia en todos los partidos, desde la eliminatoria de dieciseisavos de final. Además, realizó una serie de acciones exclusivas, como la de acercar el trofeo a las ciudades a través de su red de concesionarios con la iniciativa "Tour Copa del Rey", que permitió exponer la copa en 86 concesionarios oficiales de SEAT y distintos emplazamientos públicos. Durante el campeonato, que generó una audiencia de más de 44 millones de espectadores, la compañía estuvo presente en 46 partidos que reunieron a más de 770.000 espectadores. De este modo, la marca reforzó su compromiso y apoyo a los eventos deportivos más importantes de España.



Participación en eventos.

El año 2017 vino cargado de nuevos lanzamientos y retos emocionantes para SEAT, que se vieron reflejados en salones y congresos de gran relevancia. En el Mobile World Congress de Barcelona, celebrado entre finales de febrero y principios de marzo, SEAT presentó sus avances en conectividad, que incluyeron, entre otros, un asistente predictivo, previsiones de tráfico en tiempo real y recomendaciones de ruta. Además, destacó la presencia de un simulador que mostró el futuro del coche conectado, una nueva forma de interacción entre el automóvil, el usuario y su entorno.

En el Salón de Ginebra, que tuvo lugar en marzo, se presentó a nivel mundial la quinta generación del SEAT Ibiza, un modelo completamente nuevo que ofrece grandes mejoras tecnológicas y un diseño renovado que transmite su espíritu joven y dinámico. También en este mismo salón tuvo lugar la presentación del nuevo miembro de la familia León, el León CUPRA, con un diseño y un dinamismo que reflejan el ADN deportivo de la gama. Los visitantes del estand de la marca pudieron disfrutar de un simulador de realidad virtual que les permitió conducir el nuevo León CUPRA por las calles de Barcelona a través de una experiencia única con tecnología Oculus.

En el Automobile Barcelona, que se celebró en mayo, se presentó a nivel internacional el nuevo SEAT Ateca FR, un modelo que asegura la diversión y el dinamismo sobre ruedas sin dejar atrás el confort y el diseño característico de SEAT. Asimismo, para celebrar el 60 aniversario de la llegada al mercado en 1957 del SEAT 600, se rindió tributo a este modelo con la exposición de un renacido 600 preparado por el Centro de Diseño de SEAT. La compañía llevó a cabo durante el evento un gran número de actividades que facilitaron a los asistentes acercarse más a la marca. La más aclamada fue la experiencia de realidad virtual en 4D que permitió disfrutar de las calles de Barcelona a los mandos del Ateca FR.

El año 2017 vino cargado de nuevos lanzamientos y retos emocionantes para SEAT, que se vieron reflejados en salones y congresos de gran relevancia.





En el Salón de Fráncfort, celebrado en septiembre, el nuevo SEAT Arona brilló en su debut internacional frente al público. Este *crossover* urbano, surgido a partir de la creatividad, la innovación y el estilo urbano que se respira por las calles de Barcelona, dispone de un motor ágil y potente que lo convierte en el mejor compañero de viaje. También en Fráncfort se presentó el León CUPRA R, el vehículo más potente que ha creado SEAT y el más exclusivo, representante del equilibrio perfecto entre pasión y razón.

Asimismo, los visitantes pudieron disfrutar de las numerosas actividades que SEAT preparó para el evento, todas ellas enfocadas al universo urbano, como admirar un mural artístico y tener la posibilidad de llevarse un trozo de éste a casa, o sentirse como auténticos DJ por un día. En el ámbito tecnológico, los visitantes dispusieron de un neuroconfigurador que descubría el modelo Arona que más se ajustaba a cada usuario según su personalidad.

El tercer gran protagonista de este salón fue Alexa, un asistente de voz interactivo desarrollado por Amazon que convertirá en inmejorable la experiencia al volante de un SEAT. En cuanto al diseño de los espacios, la compañía apostó por un concepto innovador que invitó a los visitantes a vivir una experiencia urbana única, trasladando Barcelona al resto del mundo a través de un estand que recreó parte de la ciudad y su ambiente, representante del espíritu e inspiración de la marca.







Récord Guinness de SEAT con el mayor desfile de 600 en el mundo

Coincidiendo con la celebración del 60 aniversario del SEAT 600, y en el marco del Salón AutoRetro que tuvo lugar en noviembre en Barcelona, la compañía consiguió un récord mundial con la congregación y el desfile de hasta 787 unidades del icónico modelo en el Circuit de Barcelona-Catalunya de Montmeló.

Un comisario del Guinness World Records certificó el récord oficial obtenido por la mayor concentración de 600 desde su nacimiento en 1957. Los "pelotillas" desfilaron ante los más de 4.000 asistentes que compartieron con SEAT el fin de fiesta de aniversario del coche que impulsó la movilidad en España.

En el Smart City Expo World Congress, celebrado en Barcelona en noviembre, la empresa propuso sus soluciones de movilidad para cada pilar del Plan de Movilidad Urbana del Ayuntamiento de la ciudad. Una de ellas es el *concept car* SEAT Cristóbal, el modelo más seguro de la historia de la compañía, que incorpora la última tecnología para la reducción de riesgos y accidentes. En relación con la movilidad eficiente, SEAT lanzó una app que mejora la movilidad por la ciudad condal y muestra zonas que están en obras, con tráfico concurrido o que representan puntos negros por su mayor concentración de accidentes.

Por último, se llevó a cabo el Autonomous Driving Challenge, un torneo en el que 50 estudiantes formados en el mundo de la robótica pudieron desarrollar un *software* que fuera capaz de hacer mover un vehículo a escala de forma autónoma, dentro de un circuito delimitado.

En el Salón de Fráncfort, el nuevo Arona brilló en su debut internacional frente al público.



Un año de premios para SEAT.

La mayor ofensiva de producto de la historia de la firma se ha traducido en un gran número de premios.



SEAT Ateca

Coche del año de *Renting* y Flotas 2017 en España para el Ateca, otorgado por el Grupo Automoción Press. Se trata de un premio de gran prestigio en el sector, pues lo falla un jurado formado por responsables de operadores de *renting*, alquiladores de vehículos, gestores de firmas auxiliares y servicios relacionados con el sector, así como por periodistas especializados.

Premio Flotas 2017 en España para el SEAT Ateca, otorgado por la Asociación de Gestores de Flotas de Automóviles (AEGFA) por haber registrado el mayor crecimiento en el canal de empresas.

Mejor Coche 4x4 en España para el Ateca en los VI Premios Motor Mujer Hoy, concedidos por la revista *Mujer Hoy*. La gala de entrega del trofeo, que tuvo lugar en el Circuito del Jarama, contó con la presencia de un grupo de lectoras que tuvieron la oportunidad de conducir el primer SUV de SEAT en el trazado madrileño.

Mejor Coche del año 2017 y Mejor SUV de su segmento –pequeños y compactos– en España para el Ateca en los premios Schibsted Motor Awards. El galardón es fruto de los más de 100.000 votos emitidos por los usuarios del sitio web www.coches.net y de los principales portales del grupo de comunicación de origen noruego Schibsted Spain.

Mejor SUV Compacto en el Reino Unido para el Ateca, concedido por la publicación británica *What Car?*, que destaca su excelente control, sus ajustes de dirección, su agilidad, su generoso espacio interior y su larga lista de equipamiento.

Premio Autocar "Game Changer" en el Reino Unido para el Ateca, otorgado por el portal Autocar, en reconocimiento a su capacidad de elevar los estándares en su segmento y desafiar lo convencional para beneficio de sus clientes.

Mejor *Crossover* del año 2017 en Portugal para el Ateca en la 34.ª edición de la iniciativa Mejor coche del año/Trofeo Volante de Cristal. El jurado, compuesto por 18 periodistas de los medios especializados más representativos del país, pudo probar el modelo durante cerca de tres meses y analizar elementos tan diversos como seguridad, economía, eficiencia, desempeño, competitividad o comportamiento dinámico. El SEAT Ateca fue también el preferido del público en la votación *on-line*.

Trofeo Mejor SUV del año 2017 en Francia para el Ateca, otorgado por los lectores de la revista y el portal digital Auto Moto tras la votación de más de 13.000 personas que destacaron su diseño, ergonomía, gran capacidad del maletero o su completa gama de equipamiento.



SEAT Arona

Premio Mejor Coche SUV del año 2018 en España para el Arona, concedido por los lectores de las revistas *Car & Driver* y *DeViajes*, que han valorado su eficiencia, su habitabilidad y sus cualidades dinámicas. El galardón confirma la excelente acogida que está teniendo el modelo entre el público y los profesionales del sector.

Premio Mejor Coche de Canarias 2018 en España para el Arona, otorgado por la Asociación de Prensa Deportiva de Las Palmas y Tenerife.

Premio Coche del año 2018 en Dinamarca para el Arona, concedido por el portal especializado Motorsiden.

Premio "Motorvize Fans Award" en la República Checa para el Arona, otorgado por la publicación *Motorvize*.



SEAT Alhambra

Premio al Mejor Coche Importado en la categoría 4x4 en Alemania para el Alhambra, concedido por la publicación *Auto Bild Allard*.

Premio al Coche Familiar del año 2017 en Alemania para el Alhambra, otorgado por la publicación *AUTOStraßenverkehr*.



SEAT León

Premio Mejor Compra en el Reino Unido para el León, otorgado por la revista británica *What Car?*, que evalúa aspectos como la practicidad de los vehículos, su espíritu familiar, la posibilidad de opciones de compra flexibles, los reducidos costes de mantenimiento, la comodidad y la facilidad de conducción en ciudad, concluyendo que el SEAT León es uno de los mejores coches compactos.



SEAT Ibiza

Premio Especial al Coche más Tecnológico en España para el Ibiza, concedido por el grupo editorial Axel Springer Motor y otorgado por un comité de expertos formado por redactores especializados de las revistas *Auto Bild* y *Computer Hoy*.

Premio Mejor Coche del año 2018 en España para el Ibiza, concedido por el diario *ABC*.

Premio Mejor Coche del año 2017 en Cataluña para el Ibiza, otorgado por la Asociación Prensa Motor de Cataluña.

Trofeos "Excellent Product Design Transportation", "Best of Best Interior Volume" y "Winner Exterior Volume Brandy" en Alemania para el Ibiza, otorgados por el German Design Council en reconocimiento a la integración de su imagen fresca y joven con un diseño maduro y equilibrado.

Premio Diseño de Producto en Alemania para el nuevo SEAT Ibiza, otorgado por los Red Dot Awards y concedido por un jurado internacional formado por 40 expertos. Se trata de uno de los premios de diseño más prestigiosos del mundo, que valora especialmente la calidad y la innovación.

Premio "New Car Awards Winner" en el Reino Unido para el Ibiza, otorgado por la publicación *Auto Express*. El galardón reconoce la madurez del modelo, su espacio, comodidad y refinamiento en el diseño, así como su buena relación calidad-precio.

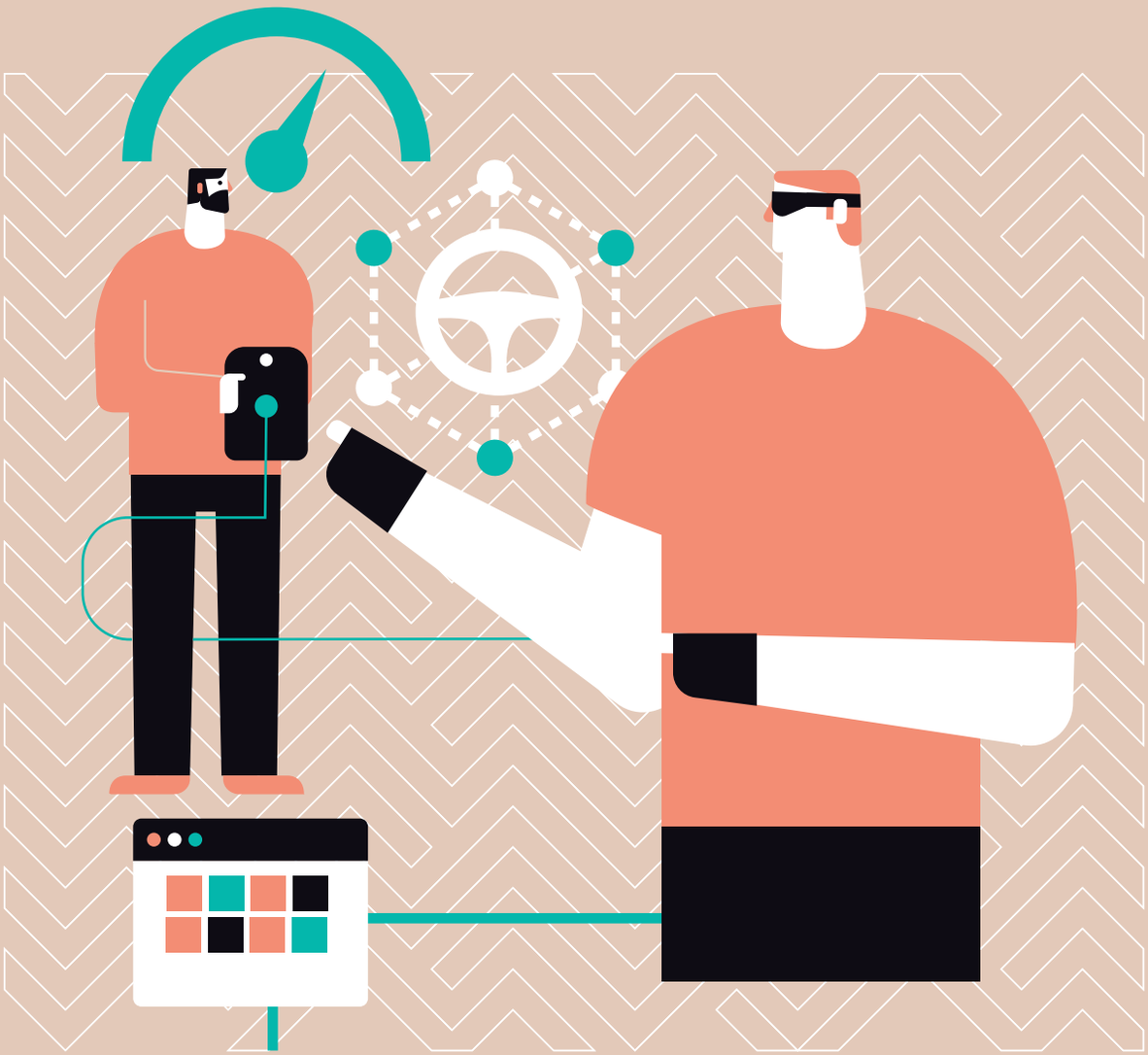
Premio "Best First Car Winner" en el Reino Unido para el Ibiza, concedido por el portal Parkers, en los Parkers New Car Awards 2018, que destaca la planificación interior del vehículo, su ajustada relación calidad-precio y sus prestaciones.

Premio al Coche del año 2017 en Austria para el Ibiza, otorgado por el Club Austríaco del Automóvil ARBÖ.

Premio Coche del año 2018 en Finlandia para el Ibiza, otorgado por la asociación finlandesa Car and Motoring Journalists Association.



Además de en España, la marca ha sido premiada en otros ocho países europeos: Reino Unido, Alemania, Francia, Portugal, Dinamarca, República Checa, Austria y Finlandia.



06

Investigación y Desarrollo

Gracias a sus inversiones en el ámbito de la investigación y el desarrollo, SEAT consigue garantizar el progreso de la marca, crear una identidad y un estilo propios e incorporar de forma constante las más avanzadas tecnologías a sus modelos. Todo con el objetivo de imaginar el coche del futuro y buscar soluciones a los desafíos que plantea la industria del automóvil.

Un centro técnico único en España **#126**
Soluciones innovadoras **#127**
Apuesta por la investigación y la formación **#136**
León Cup Racer Evo 17, protagonista de la actividad deportiva **#138**



Un centro técnico único en España.

El Centro Técnico de SEAT en cifras

Superficie
200.000 m²

Número de ingenieros
1.036

Kilómetros de pruebas
2.056.000

Número de proyectos
412

Número de prototipos
46

Horas de ingeniería
1.370.200

SEAT cuenta entre sus instalaciones con un centro técnico propio, lo que le permite diseñar, desarrollar, fabricar y comercializar de manera integral sus vehículos, además de participar en proyectos del Grupo Volkswagen. El Centro Técnico de SEAT (CTS) continúa siendo, 42 años después de su puesta en marcha, una referencia en el ámbito de I+D+i y constituye el único de este tipo que desarrolla integralmente automóviles en España.

Plenamente integrado dentro de SEAT, S.A., tras una larga trayectoria como empresa independiente, el CTS cuenta con un equipo formado por un millar de ingenieros y técnicos especializados que investigan para hallar soluciones innovadoras en áreas como la digitalización, la electrificación, los nuevos servicios de movilidad y el coche conectado.

La labor del Centro Técnico de SEAT abarca también el uso de los procesos más avanzados para profundizar en el campo de la sostenibilidad aplicada al automóvil, en especial en la reducción de las emisiones de CO_2 y en la búsqueda de la máxima eficiencia.

En materia de diseño, los técnicos y especialistas del CTS son los encargados de conjugar los últimos avances tecnológicos con la funcionalidad y el sello inconfundible de SEAT, presente en todos los modelos de la marca.

Soluciones innovadoras.

En la actualidad, SEAT está inmersa en la ofensiva de producto más importante llevada a cabo hasta la fecha. Tras el éxito cosechado con los lanzamientos del Ateca y el último modelo del León, 2017 fue, sin lugar a dudas, el año del lanzamiento de coches basados en la plataforma MQB A0. Buena muestra de ello son el nuevo Ibiza y el Arona, que siguen una vez más la acertada fórmula de la compañía.

SEAT (I+D) se esfuerza por moldear el futuro de la marca y su objetivo es dar respuesta a los retos digitales que se están planteando en el sector de la automoción. Con este propósito, la empresa está más implicada que nunca en la creación de un "futuro brillante". Como parte de sus operaciones diarias, además de trabajar para el Grupo Volkswagen, SEAT está desarrollando nuevos e innovadores modelos, sistemas de propulsión y soluciones digitales. El hecho de ser la primera empresa del grupo en presentar la nueva plataforma MQB A0 pone de manifiesto la confianza que éste ha depositado en la compañía.

SEAT está desarrollando nuevos e innovadores modelos, sistemas de propulsión y soluciones digitales.



Fórmula SEAT



La clave del éxito

DISEÑO + FUNCIONALIDAD
DINAMISMO + CONFORT
ACCESIBILIDAD + CALIDAD
EMOCIÓN + TECNOLOGÍA

El camino hacia el éxito





2012

León
Nueva fórmula

Fase 1

2017

Ateca
León ST
Ibiza
Arona

Fase 2

2020

Nuevos modelos

Nuevos sistemas de propulsión

Digitalización

Futuro brillante

Fase 3

Avances tecnológicos en producto

SEAT Ibiza y SEAT Arona: unidos por la plataforma MQB A0

El Ibiza y el Arona cuentan con las cinco estrellas (máxima puntuación) del organismo de evaluación de seguridad europeo Euro NCAP.

El año 2017 supuso para SEAT el lanzamiento de sus dos primeros coches desarrollados sobre la plataforma MQB A0 (*Modular Quer Baukasten*): el nuevo Ibiza y el Arona. Gracias a la MQB, ambos modelos disponen de un notable aumento del espacio interior y, al mismo tiempo, de una carrocería más rígida que mejora su comportamiento dinámico y también su seguridad. La enorme confianza depositada por el Grupo Volkswagen en SEAT permitió que la compañía fuera la primera marca en utilizar esta plataforma dentro del Grupo.

El nuevo SEAT Ibiza está equipado con diversas motorizaciones que cumplen con la normativa de emisiones Euro6 y ofrecen excepcionales prestaciones, una elevada autonomía y un bajo nivel de emisiones. Existen tres versiones de gasolina con bloque de aluminio: 1.0 MPI (75 CV), 1.0 TSI (95 o 115 CV) y 1.5 TSI (150 CV), con unos consumos medios que van de los 4,7 a los 4,9 l/100 km. En diésel, el nuevo modelo incorpora un motor 1.6 TDI (con 80, 95 y 115 CV) y se ha lanzado también el 1.0 TSI de 90 CV alimentado por gas natural comprimido (GNC).





Además, el Ibiza se ha dotado de equipamientos propios de gamas superiores que facilitan la conducción y la conectividad e incrementan la seguridad, como asistente de frenada automática de emergencia Front Assist, control de crucero adaptativo ACC, sistema Kessy de entrada y arranque sin llave, nueva generación de sensores de aparcamiento delanteros y traseros, cámara de visión trasera, pantalla táctil de 8 pulgadas, cargador inalámbrico y faros Full LED. Además, es el único coche disponible 100% conectado gracias a tres opciones: Apple CarPlay, Android Auto y Mirror Link.

Por otra parte, con el lanzamiento del Arona la compañía se introdujo en el segmento de los *crossovers* compactos. Fabricado exclusivamente en Martorell, también fue desarrollado con la plataforma MQB A0. El Arona equipa motores de inyección directa, turbocompresor e *intercooler* que cuentan con sistema Start&Stop. En gasolina hay tres motores diferentes para elegir (1.0 TSI de 95 CV y 115 CV, además del 1.5 TSI con 150 CV), mientras que en diésel existen dos motorizaciones, 1.6 TDI 95 o 115 CV, a las que se añade la versión de GNC.

El nuevo modelo incorpora también equipamientos de gamas superiores como el sistema Full Link, que vincula el *smartphone* con el vehículo mediante Apple CarPlay, Android Auto y Mirror Link, la alerta de tráfico trasero, el detector de ángulo muerto o el sistema de aparcamiento asistido Park Assist. El SEAT Arona mide sólo 79 milímetros más que el Ibiza, pero es 99 milímetros más alto, lo que le permite una óptima habitabilidad interior y dotar al usuario de un amplio maletero que alcanza los 400 litros de capacidad.





En la fabricación del CUPRA R se utilizaron materiales *premium* para dotarlo de una identidad exclusiva y única.

SEAT León CUPRA R: el coche más puro y radical

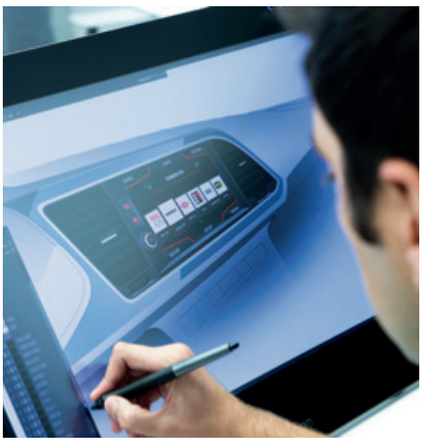
El León CUPRA R constituye el vehículo más potente de la marca, del que se ha fabricado una serie limitada de 799 unidades. Disponible en dos versiones (cambio manual de 310 CV y DSG de 300 CV), este modelo es el resultado de dar un paso más dentro de la gama con el fin de lograr el coche más puro y radical de SEAT.

Para lograrlo, se desarrolló un nuevo sistema de escape con menos contrapresión, un chasis ajustado con nueva inclinación y una vía más ancha, soportes de motor y caja de cambios más rígidos y frenos Brembo estándar de 18". También se trabajó su aerodinámica para conseguir una mejora de la eficiencia del 12% y una carga aerodinámica superior que permita un manejo más deportivo.



Dirigido a personas muy exigentes que no sólo quieren un automóvil de alto rendimiento, sino que también desean destacar de manera única y sofisticada, el CUPRA R presenta, además de las mejoras mecánicas, diversos materiales y acabados exclusivos: es la primera vez que se utiliza fibra de carbono y cobre en la carrocería, y en el interior el modelo recoge la esencia de una edición limitada, con asientos deportivos y un acabado muy cuidado que incluye un cuadro de instrumentos de color blanco. En definitiva, en la fabricación del CUPRA R se utilizaron materiales *premium* para dotarlo de una identidad exclusiva y única.

Tablero de instrumentos FPK



Otra de las innovaciones más destacadas de SEAT en 2017 es el FPK, el tablero de instrumentos totalmente digital y programable que fue presentado en el Salón de Fráncfort y estará disponible a partir de 2018 en diversas versiones de los modelos León, Ateca, Ibiza y Arona. Gracias a un diseño versátil, moderno y atractivo, el FPK permite al conductor disponer de un acceso más sencillo, intuitivo y personalizable a la información del vehículo.

Con este nuevo equipamiento, SEAT aporta valor añadido a sus vehículos de serie y potencia su competitividad en un mercado donde la digitalización cobra cada vez más protagonismo. Además, el FPK supone un avance para la marca, que ve fortalecida su imagen y configura una oferta más inteligente.

Motores propulsados por gas natural comprimido

La innovación forma parte del ADN de SEAT y el Centro Técnico de la marca trabaja para aplicarla desde un prisma global que abarca el diseño, la seguridad, la tecnología y el respeto por el medio ambiente. En este sentido, uno de los avances más significativos de la compañía es la apuesta por la sostenibilidad y la eficiencia, que tiene como último exponente la implementación de motores propulsados por gas natural comprimido (GNC), un combustible que ofrece unos niveles de emisiones NOx y CO_2 realmente bajos.

Estos motores generan un 75% menos de emisiones de óxido de nitrógeno en comparación con los diésel y un 25% menos de emisiones de CO_2 respecto a los de gasolina, además de eliminar casi todas las partículas en suspensión. Asimismo, suponen un importante factor de ahorro para el cliente, ya que su coste medio en España es de menos de cuatro euros por cada 100 kilómetros.

SEAT cuenta ya con tres modelos con motores que pueden funcionar indistintamente con gasolina o gas natural comprimido: el León en sus acabados 5 puertas y familiar, el Mii y el nuevo SEAT Ibiza, a los que se sumará en 2018 la versión GNC del nuevo *crossover* Arona. Avanza así el compromiso de SEAT con el desarrollo de un combustible alternativo que contribuye a la movilidad eficiente en las ciudades, a la reducción de emisiones y al cumplimiento de los nuevos criterios medioambientales.



25% menos de CO_2 que la gasolina y

75%

menos de NOx que el diésel

Puede recorrer más de 1.300 km sin repostar

Tecnología híbrida

(Gas Natural + Gasolina)

Barcelona-Madrid por 20€

55%

más económico que la gasolina y 30% más que el diésel





El trabajo creativo y artesanal y los avances en tecnología, como el 3D, se unen para el diseño de un nuevo modelo.


Nuevo
SEAT Ibiza.
Marca la
diferencia.
1011 IXC

Lápiz, papel, arcilla... y gafas 3D

La tecnología más puntera y la creatividad de un equipo de 200 diseñadores se combinan en el proceso de diseño de un nuevo coche.

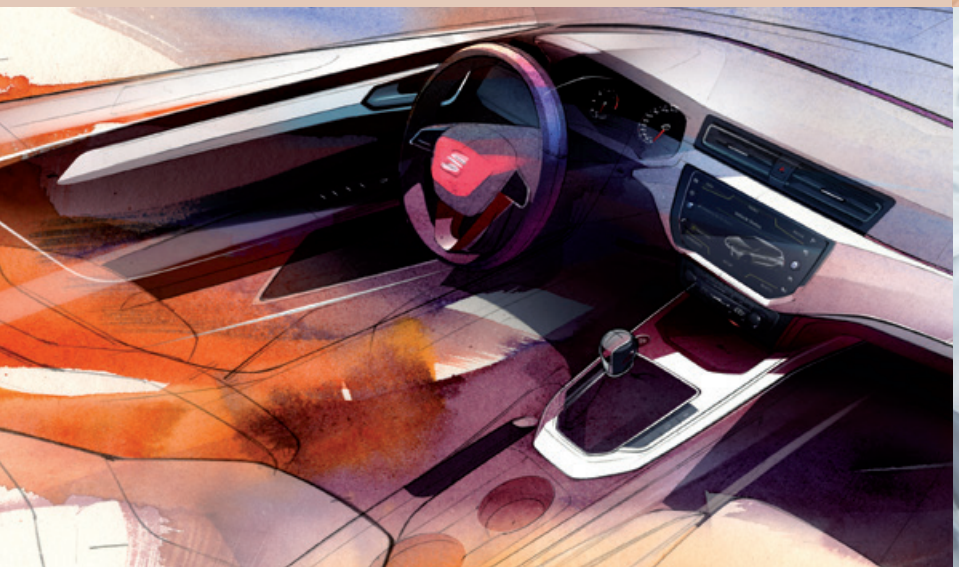
Lápiz, papel y 2.000 esbozos

El nacimiento de un coche es siempre en papel y lápiz. El equipo de diseñadores proponen hasta 2.000 bocetos, de los que sólo podrá ser elegido uno. Su misión: trazar la personalidad y las líneas maestras del nuevo modelo.

Sketches en 3D

Gracias a la tecnología 3D y los programas de maquetación los esbozos se convierten en tridimensionales para que el diseño del vehículo resulte funcional.









Como si de un videojuego se tratara

Utilizando un programa similar al de creación de videojuegos o películas de animación, se percibe cómo quedará el diseño del coche nuevo. Con unas gafas Full HD, los ingenieros tienen las primeras sensaciones al volante dentro del vehículo virtual.

Un coche de arcilla, a tamaño real

El llamado modelo de *clay*, sigue siendo necesario para apreciar a escala real los volúmenes del nuevo coche.

100 fórmulas para un solo color

En el laboratorio de pintura, creatividad y química se unen para dar con la tonalidad deseada. Se llegan a realizar unas 100 formulaciones diferentes para lograr un color.

Las gafas de realidad virtual permiten convertir los esbozos en un modelo tridimensional.







Cuestión de tacto

Diseñadores gráficos, textiles y licenciados en Bellas Artes se unen para estudiar las superficies y definir las propuestas para puertas o tableros, combinando mates y brillos, distintos grabados de la piel o tipos de costura.

El volante, tapizado 100% a mano

Todos los volantes se cosen a mano, con una aguja curva y la destreza como únicas herramientas del costurero.

El nacimiento de un coche empieza con 2.000 bocetos hechos a mano con lápiz y papel.


IBIZA
E
1011 IFR





Amazon Alexa.

LOS REQUISITOS
Disponible en Google Play. Se actualizará a final de año para incorporar las funcionalidades de Alexa, así como el sistema de infotaintment *Navi High.*

ALEXA, EN EL VEHÍCULO
La aplicación SEAT Media Control puede instalarse en el móvil o en una tableta. Una vez se entra en el coche, el sistema de infotaintment *se conecta con el dispositivo y se puede empezar a hacer uso de Amazon Alexa en el vehículo y disfrutar de sus funcionalidades.*

HABLAR CON EL COCHE
El usuario puede gestionar la agenda personal, buscar canciones, localizar puntos de interés, escuchar noticias en tiempo real o encontrar el concesionario más cercano tan sólo con su voz.

Conectividad: Amazon Alexa

El coche conectado es ya una realidad y SEAT lleva tiempo trabajando en el desarrollo de este tipo de tecnología en sus vehículos. En el marco de su estrategia para liderar la conectividad del automóvil, la compañía se convirtió en 2017 en la primera marca de vehículos europea que integró Amazon Alexa, el servicio interactivo de voz de la empresa norteamericana. El primer paso se dio con la instalación del sistema en los modelos León y Ateca, mientras que el Ibiza, el Arona y el próximo SUV de grandes dimensiones se añadirán a la lista durante 2018.

El binomio SEAT–Amazon Alexa permite al conductor acceder mediante la voz a un gran número de prestaciones que van desde la gestión de su agenda personal a la localización de los puntos de interés y concesionarios más cercanos, pasando por la búsqueda de canciones o el acceso a las noticias en tiempo real. Por el momento, Amazon Alexa está disponible en alemán e inglés, los dos idiomas en que opera este asistente por voz.

La alianza tecnológica de SEAT con Amazon Alexa forma parte del ecosistema digital que la compañía está desarrollando para facilitar la vida de sus clientes y le permite situarse a la vanguardia del vehículo conectado en Europa. También se anticipa así a la evolución de un sistema abierto para que los desarrolladores puedan crear y expandir sus *skills*, que hoy rondan las 20.000.



Patentes

La vocación innovadora de SEAT se refleja año tras año en el desarrollo y la protección de su propiedad industrial, un campo en el que la compañía es una de las más activas de España.

En 2017, SEAT realizó un total de 39 registros: 27 patentes nacionales (RN) y 12 patentes internacionales (RI). Con estas cifras, el balance de registros –modelos de utilidad y patentes– de los últimos cinco años asciende a 199, mientras que la cartera actual de registros vigentes es de 299.

La compañía reconoce la creatividad y la innovación de su equipo humano. Por este motivo, el Centro Técnico de SEAT organiza anualmente desde 2013 los Inventors Awards, que pretenden valorar la importancia de su equipo humano y premiar la creatividad de sus colaboradores.

Aparte de galardonar a todos los inventores de las patentes de SEAT, la empresa hizo entrega de cuatro premios especiales:

> **Mejor patente del año 2016:** sistema electrónico simplificado para el encendido y apagado dinámico de LEDs.

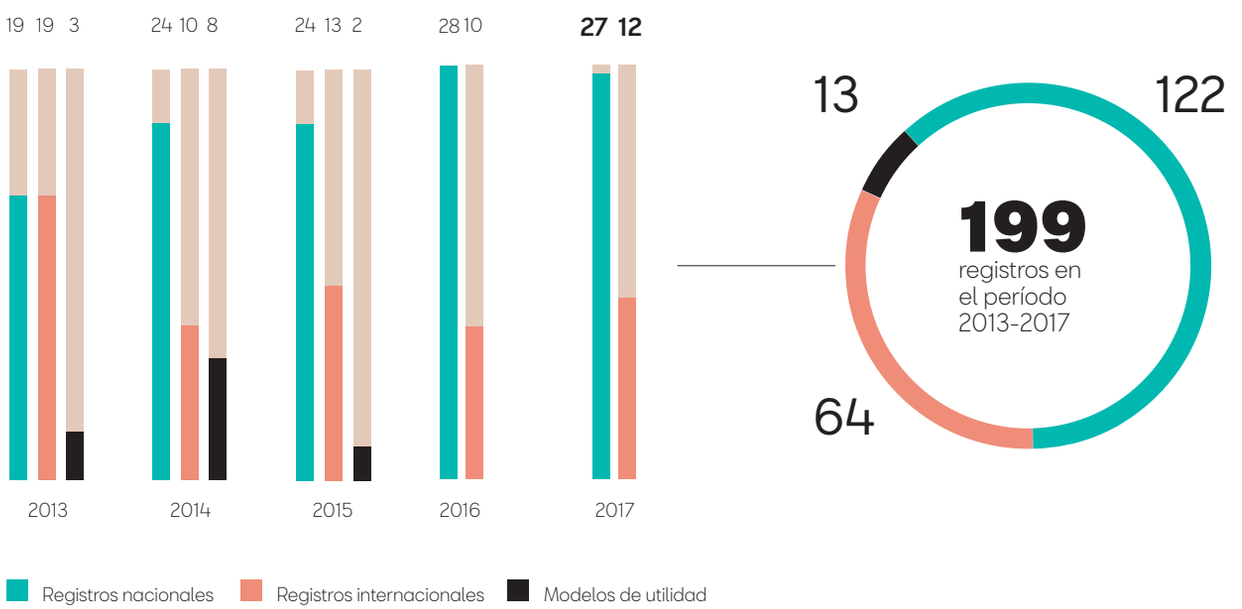
> **Mejor innovación en producción 2017:** BIDRAC, optimización del control del proceso y mantenimiento de las instalaciones de pinturas mediante tecnologías de la Industria 4.0.

> **Mejor idea de mejora 2017:** robot de conducción capaz de controlar el automóvil para mejorar ensayos en el proceso de desarrollo.

> **Mejor innovación en producto y servicio:** Alexa, incorporación del asistente de voz de Amazon en los vehículos de la marca.

La vocación innovadora de SEAT se refleja año tras año en el desarrollo y la protección de su propiedad industrial.

Registros de patentes de SEAT





Apuesta por la investigación y la formación.



Con el objetivo de forjar su futuro, SEAT (I+D) se esfuerza día a día para garantizar que sólo los mejores profesionales formen parte de sus proyectos. Para ello, ofrece a su personal una formación centrada claramente en las necesidades del futuro. Asimismo, colabora estrecha y continuamente con varias universidades a fin de atraer a nuevos talentos. Esta relación con el ámbito académico permite a la compañía localizar talento para incorporarlo a la empresa y, al mismo tiempo, constituye una vía para investigar aquellos temas que en los próximos años pueden revolucionar el sector de la movilidad.



En 2017, SEAT continuó su colaboración con la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) a través de la Cátedra SEAT/UPC, cuyas actividades se orientan hacia la formación, la investigación y la transferencia de resultados de investigación al sector de la automoción, y de su apoyo a dos programas de posgrado impartidos por este centro universitario: CARMAT (posgrado en Carrocería y Materiales de Automoción) y ELTICA (posgrado en Electricidad y Electrónica del Automóvil). Gracias a estos cursos, la empresa ha participado en la formación específica de más de 217 alumnos a lo largo de las diversas ediciones impartidas y ha contribuido a reforzar los conocimientos de los futuros profesionales del sector.

Paralelamente, se consolidó la plataforma CARNET (Cooperative Automotive Research Network), fundada en 2016 por SEAT, Volkswagen Group Research y la UPC, que constituye el primer gran centro de investigación e innovación destinado al ámbito de la automoción y la movilidad urbana del futuro de Barcelona.

La colaboración con el ámbito académico permite a SEAT localizar talento para incorporarlo a la compañía.





León Cup Racer Evo 17, protagonista de la actividad deportiva.

El León Cup Racer Evo 17 fue el gran protagonista de la actividad deportiva de SEAT durante 2017. Desarrollado por SEAT Sport como un coche de carreras, el Cup Racer mantiene una estrecha relación con el León CUPRA, el modelo más potente de la marca en términos de rendimiento deportivo.



La nueva versión DSG (*Direct Shift Gearbox*) del coche ofrece 420 Nm de par motor y presenta un aumento de potencia que alcanza los 350 CV, mejorando en 20 CV la versión de 2016. Además, el León Cup Racer Evo 17 incorpora pinzas de freno delantero AP-Radical para proporcionar un mejor rendimiento y dispone de cremallera de dirección eléctrica con mapa potenciado, entre otras novedades.

En 2017, la gran apuesta de SEAT Sport se centró en la participación de equipos clientes en las TCR (Touring Car Championship) International Series, la principal referencia en el mundo de la competición de turismos. Se trata de un campeonato formado por 20 carreras disputadas en 10 circuitos de todo el mundo, con tres de ellas (Baréin, Mónaco y Abu Dabi) integradas en los GP del Mundial de F1 y una, la de Bélgica, en el Mundial de Resistencia.


WTCC



225
coches han sido entregados a pilotos desde el año 2014 y participan en las diferentes competiciones TCR

5
coches competirán en la tercera temporada del TCR International, que se celebra en 2018

La presencia del SEAT León Cup Racer Evo 17 se basó en la participación de cinco pilotos (Hugo Valente, James Nash, Pepe Oriola, Ferenc Ficza y Duncan Ende), cuatro de los cuales habían competido y vencido en algunas de las copas monomarca de SEAT.

La participación de SEAT en las TCR Series, en las que debutó en 2015 con el título de pilotos obtenido por el suizo Stefano Comini, forma parte de la estrategia de la marca por ser parte activa del mundo del deporte, que se refleja en el patrocinio de SEAT del equipo Ducati de Moto GP y del Mundial de Superbikes, donde, además, el León CUPRA actúa como *safety car*.

SEAT también estuvo presente en otras pruebas de categoría TCR disputadas en países como España, Portugal, Alemania, Rusia, Italia y Tailandia. Asimismo, participó en campeonatos TCR con un área geográfica más amplia: Benelux, península ibérica, los países bálticos y Oriente Medio, a los que hay que añadir la presencia en competiciones de resistencia como las 24 Horas Series o las 24 Horas de Nürburgring.

En definitiva, el balance final de la actuación del León Cup Racer fue muy positivo, puesto que el coche acabó el año como *global winner* de las categorías TCR disputadas en 2017. En 2018, el nuevo WTCR (campeonato mundial TCR), que será promocionado por la Federación Internacional del Automóvil (FIA) y Eurosport Events, trae consigo nuevos retos. Y, sin duda, el SEAT León Cup Racer los superará todos.

SEAT Sport

201
podios

63
victorias

61
segundos puestos

77
terceros puestos



Alto nivel de participación de los coches SEAT

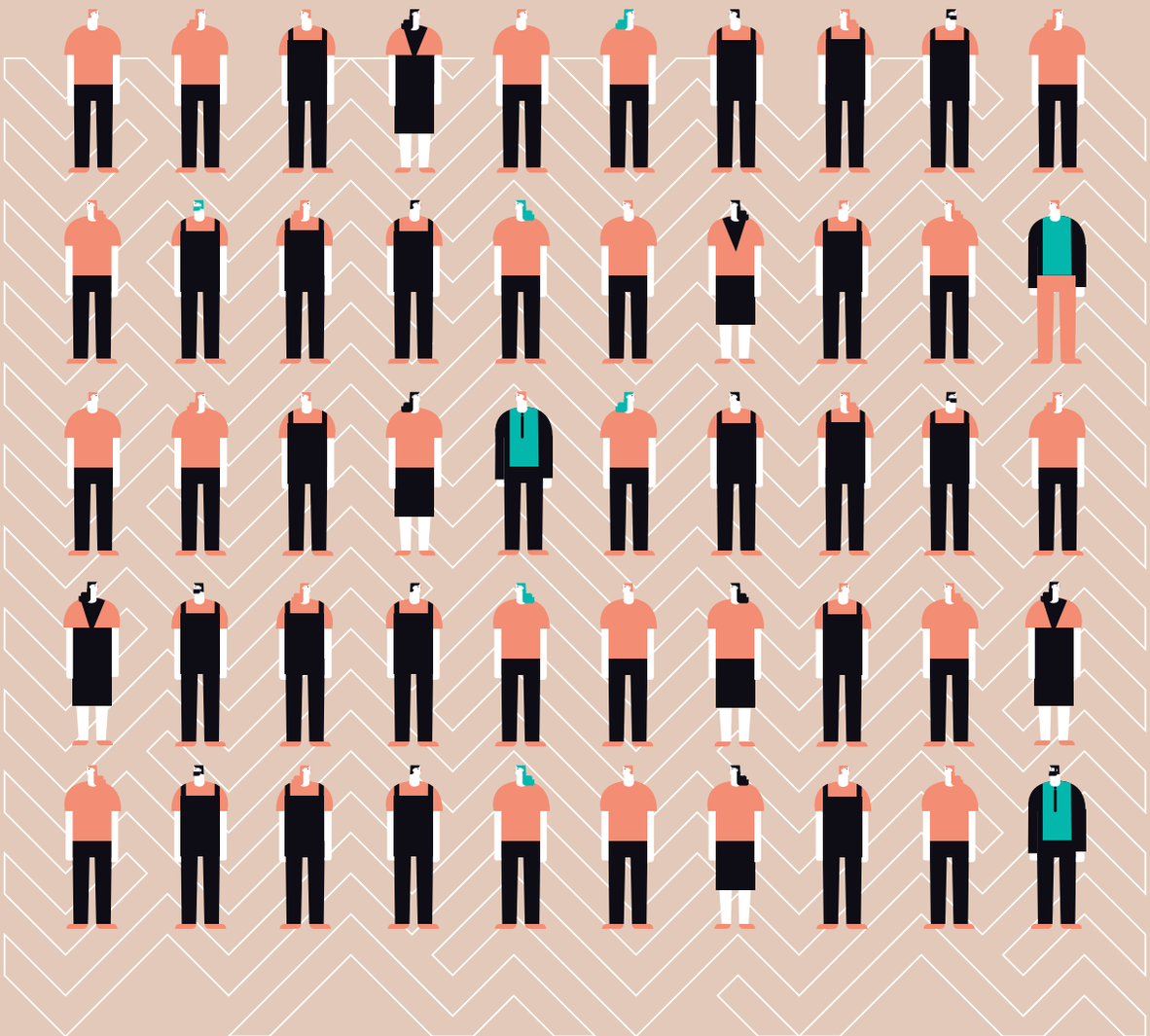
Salidas en carrera:
1.108

Finalizaron la competición en
958 **ocasiones (86,5%)**





La participación de SEAT en las TCR Series forma parte de la estrategia de la marca por ser parte activa del mundo del deporte.



07

Recursos Humanos

SEAT está en constante crecimiento gracias al impulso de su plantilla. Por ese motivo, la compañía apuesta por los profesionales que la componen y pone a su disposición acciones de desarrollo personal y laboral, numerosos beneficios sociales y un entorno saludable y seguro. Pertenecer a SEAT es ser mucho más que un empleado: significa ser miembro de una gran familia.

Innovación en la selección y contratación de profesionales **#144**
Compromiso con la salud y el bienestar de los empleados **#148**
Formación, desarrollo profesional y captación del talento **#150**
Reconocimientos a la política de recursos humanos de SEAT **#154**
"Ser SEAT es más": un mundo de beneficios sociales **#155**

Innovación en la selección y contratación de profesionales.

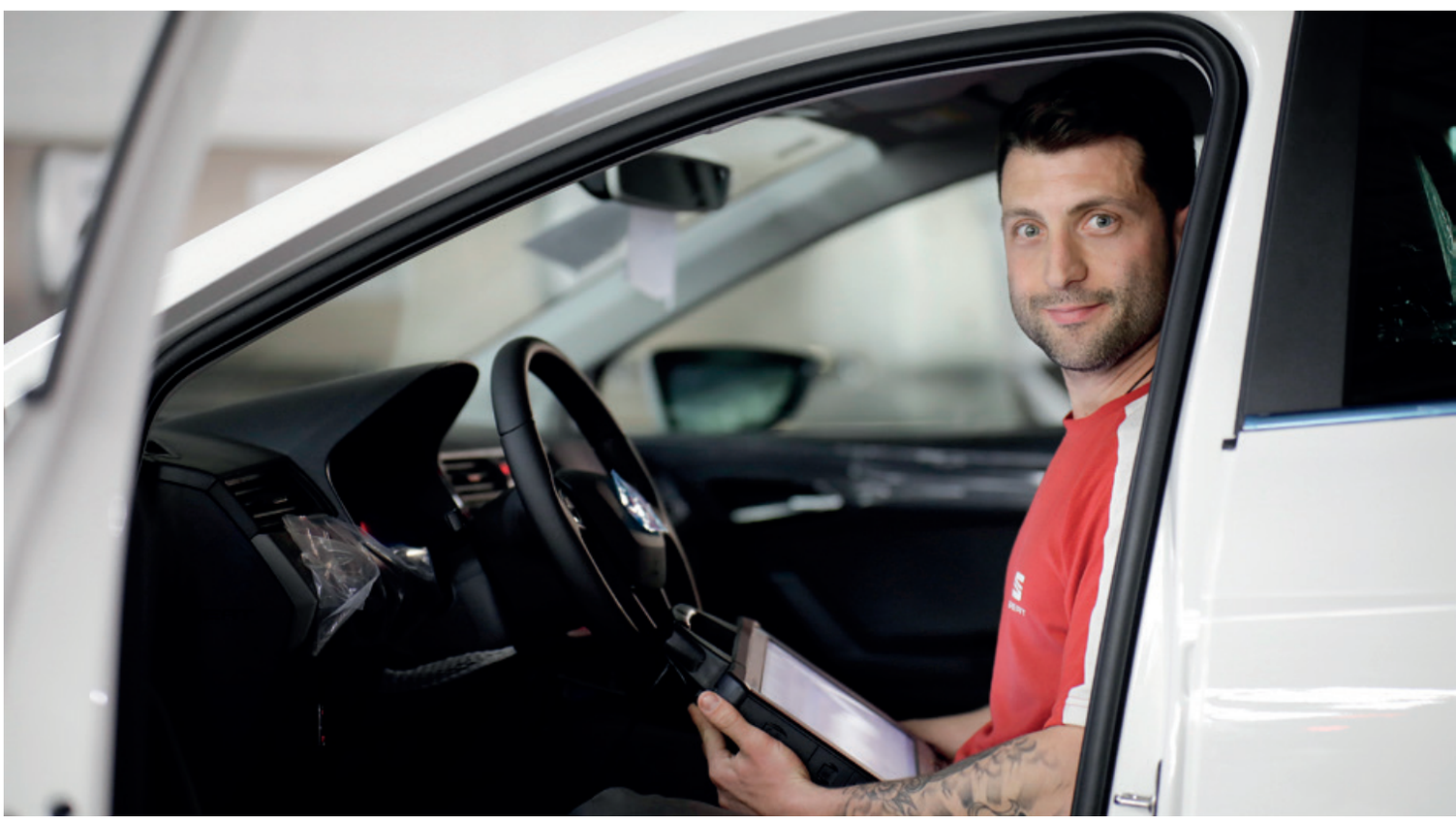


La fábrica de Martorell es el mayor centro de producción con
10.592
empleados

La plantilla de SEAT se incrementó en 2017 para dar respuesta a las necesidades de la compañía. La apertura del SEAT Metropolis:Lab Barcelona supuso un reto respecto al reclutamiento y la definición de políticas de recursos humanos para la nueva empresa. El desafío se tradujo en la introducción de un nuevo sistema de reclutamiento y contratación de empleados basado en la búsqueda activa y la promoción de un proyecto diferente al modelo de negocio de SEAT.

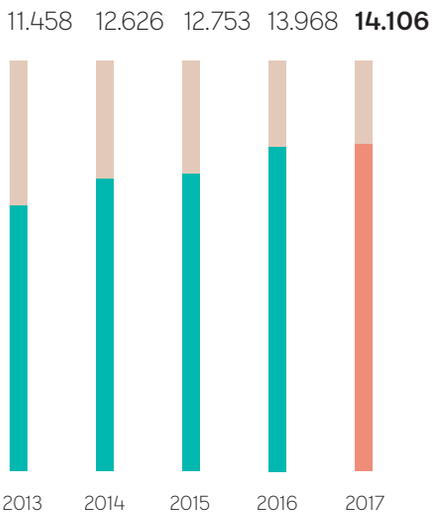
El resultado fue la selección y contratación de diversos profesionales con perfiles tecnológicos adaptados a los nuevos retos del sector de la automoción. La nueva compañía se integró en un convenio colectivo distinto al de SEAT para acomodarse a las particularidades del proyecto y a los nuevos perfiles laborales.

En el marco de este nuevo acuerdo, se estableció una política salarial propia con distintos rangos de salario y un nuevo sistema de retribución variable basado en objetivos. También se introdujo una nueva política de beneficios sociales personalizada en la que los empleados pueden seleccionar mensualmente de qué forma prefieren recibir estos beneficios (*tickets* para restaurante, combustible o transporte, seguro médico o de vida, plan de pensiones, entre otros).



Plantilla básica

A 31 de diciembre



Aumento de la plantilla 2013-2017

2.648

empleados

+23,1%



Plantilla básica por funciones y centros

A 31 de diciembre

			Variación	
	2017	2016	Absoluta	%
Directos	**8.263**	8.301	(38)	(0,5)
Martorell	**6.774**	6.795	(21)	(0,3)
SEAT Barcelona	**668**	673	(5)	(0,7)
SEAT Componentes	**820**	833	(13)	(1,6)
Centro Técnico de SEAT(**)	**1**	0	1	—
Indirectos	**5.843**	5.667	176	3,1
Martorell	**3.818**	3.749	69	1,8
SEAT Barcelona	**515**	519	(4)	(0,8)
SEAT Componentes	**255**	254	1	0,4
Centro Técnico de SEAT(**)	**1.209**	1.102	107	9,7
Otros centros	**46**	43	3	7,0
Total plantilla(*)	**14.106**	13.968	138	1,0

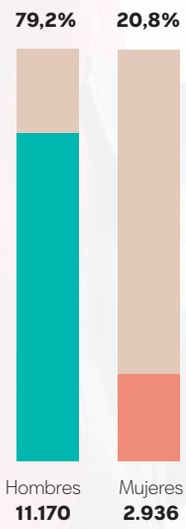
(*) En 2017 y 2016 no se incluyen 141 y 116 empleados en situación de jubilación parcial, respectivamente. Asimismo en 2017 y 2016 no se incluyen 173 y 155 aprendices con contrato laboral, respectivamente.

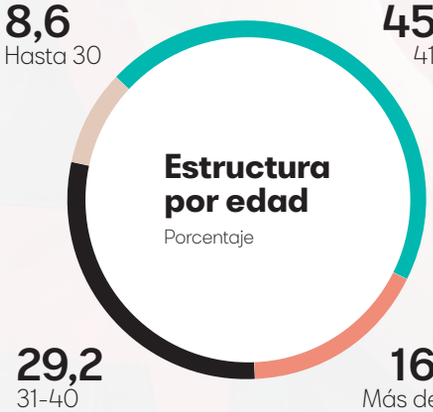
(**) En 2016, SEAT, S.A. procedió a la fusión por absorción de la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A.



Estructura de la plantilla básica

A 31 de diciembre









La plantilla de SEAT se incrementó en 2017 para dar respuesta a las necesidades de la compañía.

42,5
Edad media de la plantilla

15,4
Antigüedad media

97,3%
Contrato indefinido

5,5%
Proporción de extranjeros

2,3%
Proporción de empleados con discapacidad

63%
Proporción de empleados incluidos en programas de formación

61
Nacionalidades

25
Idiomas

Compromiso con la salud y el bienestar de los empleados.

Un comité de prestigio

El Comité Científico de Empresa Saludable, presidido por Xavier Ros, vicepresidente de Recursos Humanos de SEAT, y que cuenta con el Dr. Bonaventura Clotet como miembro de honor, está compuesto, además, por prestigiosos profesionales de diversas entidades públicas y privadas del ámbito de la salud y la seguridad, entre los que se encuentra el Dr. Stefanos N. Kales, profesor de la Universidad de Harvard.

En el marco de la apuesta de SEAT por la salud de sus trabajadores y de su rol como empresa saludable, la compañía puso en marcha en 2017, en el complejo industrial de Martorell, el Centro de Atención y Rehabilitación Sanitaria (CARS), que se suma a los otros nueve centros sanitarios de SEAT, distribuidos en distintas sedes, dedicados a mejorar la salud y la calidad de vida de sus empleados.

La empresa invirtió 3,3 millones de euros para edificar este centro de 1.300 metros cuadrados siguiendo parámetros de sostenibilidad y eficiencia, aspectos clave que le valieron la certificación LEED Platinum del U.S. Green Building Council. Sólo hay ocho edificios sanitarios más en el mundo que posean esta certificación y el CARS es el único en la Unión Europea.

Su inauguración tuvo lugar el 24 de abril y contó con la presencia de la ministra de Sanidad, Asuntos Sociales e Igualdad, Dolors Montserrat, y del conseller de Salud de la Generalitat de Cataluña, Antoni Comín, acompañados del presidente de SEAT, Luca de Meo, y el vicepresidente de Recursos Humanos, Xavier Ros. Estas autoridades fueron las primeras en recorrer las instalaciones de medicina preventiva, asistencial y rehabilitadora en las que un equipo de 25 profesionales sanitarios de diferentes especialidades, dirigidos por la Dra. Patricia Such, responsable del departamento de Salud y Seguridad en el Trabajo, atiende de forma personalizada, según el historial médico y el puesto de trabajo, a los más de 14.100 empleados de la compañía.

Los datos del CARS

Ubicación
Martorell

Inversión
3,3
millones de euros

Superficie
1.300 m²

25
profesionales sanitarios

Da servicio a más de
14.100
empleados



Servicios
Cardiología, traumatología, rehabilitación, ginecología, radiodiagnóstico, salud mental, biomecánica y *fitness*

Última tecnología 3D

El CARS cuenta con espacios de diagnóstico y prevención de diversas patologías. A modo de ejemplo, las casi 3.000 trabajadoras que forman parte de la plantilla de SEAT pueden realizarse pruebas ginecológicas de detección precoz del cáncer de mama y del cáncer de cérvix uterino. Por otro lado, en las salas de rehabilitación y *fitness* se siguen programas de entrenamiento al estilo de los marines estadounidenses, con prácticas y ejercicios que usan el peso del propio cuerpo para mejorar la condición física.

Una de las singularidades de este centro médico de última generación es el espacio dedicado a un laboratorio biomecánico equipado con alta tecnología, en el que más de 20 cámaras procesan y analizan en formato 3D las características y particularidades musculoesqueléticas de los trabajadores. El objetivo es adaptar de manera óptima y eficiente la ergonomía de cada puesto de trabajo para incorporar estas exploraciones a la fase de diseño y planificación de los puestos de trabajo con el fin de prevenir posibles patologías derivadas de la actividad laboral y mejorar la rehabilitación en caso de padecer alguna lesión.

Otro de los hechos destacados de 2017 en el ámbito de la salud laboral fue la constitución, en el mes de abril, del Comité Científico de Empresa Saludable, cuya misión es investigar sobre los ámbitos de la salud, el bienestar y el trabajo, además de plantear medidas concretas para mejorar la salud de los propios empleados y de la sociedad. En el primer encuentro de trabajo del comité, se definieron la nutrición, la salud mental y el microbioma como sus principales líneas de investigación.

El Comité Científico de Empresa Saludable está presidido por el vicepresidente de Recursos Humanos de SEAT, Xavier Ros, y tiene como miembro de honor al doctor Bonaventura Clotet, reconocido por su trabajo como director del Departamento de Enfermedades Infecciosas del Hospital Universitario Germans Trias i Pujol en Badalona (Barcelona) y referente internacional en la investigación del sida.

Asimismo, el doctor Clotet fue nombrado en abril embajador de SEAT, un cargo que le lleva a representar a la marca en foros nacionales e internacionales relacionados con la salud. Otra de sus labores es colaborar con el equipo médico de la compañía en la investigación del envejecimiento celular, la nutrición saludable y la relación entre el microbioma intestinal y la salud.

La presencia del doctor Bonaventura Clotet en el Comité Científico de Empresa Saludable, así como su nombramiento como embajador de SEAT, refuerzan el papel social de SEAT y la atención que dedica a la salud de sus empleados.

Profesionales de renombre en el CARS

Entre los 25 profesionales que forman parte del equipo médico del CARS se encuentra Toni Bové, quien fue fisioterapeuta de la sección de baloncesto del Fútbol Club Barcelona y del Comité Olímpico Español durante los últimos nueve Juegos Olímpicos. También se han incorporado al CARS la Dra. Sandra Pujadas, cardióloga colaboradora del Hospital de Sant Pau y de la Clínica Teknon, y el Dr. Emmanuel de Sostoa, especialista en Ginecología y Obstetricia del Hospital de Sant Pau y fundador de la Sociedad Española de Diagnóstico Prenatal, entre otros. Todos ellos atenderán más de 50.000 visitas al año.





Formación, desarrollo profesional y captación del talento.

Reconocimientos al programa de formación sobre Industria 4.0 de SEAT

En el marco del II Fórum Industria 4.0, el 2 de junio el Col·legi d'Enginyers Industrials de Catalunya concedió a SEAT el Premio Industria 4.0, Mención Especial a las Personas, por la importancia e innovación de su programa formativo en este campo. También la revista Capital Humano *reconoció el mérito de la iniciativa con una Mención Especial a la Estrategia de Formación de la marca. Por último, el Grupo CEGOS, firma global de servicios de consultoría, formación y selección, concedió dos galardones más a este programa: premio a la "Mejor Estrategia de Formación y Desarrollo" y "Reconocimiento Profesional".*

En 2017, SEAT ha vuelto a poner de relieve su liderazgo en el campo de la formación. Su papel como referente en la preparación de sus profesionales, así como su apuesta por el talento, se plasman en el impulso de programas que responden a las necesidades de una sociedad y un entorno laboral cada vez más tecnológicos. También en el apoyo a su Escuela de Aprendices, un centro de excelencia en formación profesional que en 2017 cumplió los 60 años de vida, y en los acuerdos de colaboración con diversos centros educativos, entre otras iniciativas.

Preparándose para los retos de la cuarta revolución industrial

SEAT puso en marcha en 2017 un programa de formación dirigido a sus más de 14.100 trabajadores y centrado en los desafíos de futuro que plantea la industria 4.0. El objetivo de esta iniciativa es, por una parte, dar a conocer de una forma amena e interactiva qué significa realmente el concepto Industria 4.0 y, por otra, poner en valor la importancia de las personas y su aprendizaje continuo como eje central de la conocida como cuarta revolución industrial.

A lo largo del 2017, un total de 1.842 trabajadores participaron en este programa formativo consistente en una sesión impartida en el espacio Industria 4.0 de SEAT, donde se lleva a cabo un recorrido por las distintas transformaciones productivas de la historia hasta llegar a la mencionada cuarta revolución industrial. La sesión, concebida desde la experimentación y con visión museística, invita a los participantes a interactuar con algunas de las herramientas y tecnologías que serán habituales en un futuro cercano y con otras que ya están siendo integradas en la compañía, como la realidad virtual, los robots colaborativos, la impresión 3D o la realidad aumentada, entre otras.

Esta iniciativa ha despertado el interés de numerosas instituciones y organizaciones externas que también participaron en la formación, entre las que destaca el Clúster de la Automoción, la Cámara de Comercio de España y la Cámara de Comercio Alemana.

60 aniversario de la Escuela de Aprendices

La iniciativa formativa más reconocida y longeva de SEAT, activa desde 1957, es la Escuela de Aprendices, que en septiembre de 2017 celebró su 60 aniversario. A lo largo de todos estos años, más de 2.700 estudiantes han pasado por las aulas de este centro de excelencia que se ha convertido en un referente de la formación profesional en España.

Para conmemorar la efeméride, el 30 de septiembre la compañía reunió a exalumnos de todas las promociones en una jornada festiva. Los antiguos estudiantes pudieron rememorar su paso por la Escuela y descubrir cómo será el futuro de la formación en el sector de la automoción. El centro habilitó varios espacios con paneles históricos, fotos y orlas de las distintas promociones, y portadas históricas de periódicos y objetos de época.

En la actualidad, la Escuela de Aprendices de SEAT ofrece tres ciclos de formación profesional dual de grado medio con los que se obtiene la doble titulación, con validación española y alemana, en técnico en Mecanizado, Electromecánica de vehículos automóviles y Mantenimiento electromecánico. La compañía apuesta por el talento joven y sus ideas, por lo que los alumnos elaboran proyectos que no se encuentran en el mercado o plantean alternativas a las opciones existentes.

En 2017, se matricularon en la Escuela de Aprendices 74 alumnos seleccionados entre más de 680 candidaturas procedentes de distintos lugares de España. 30 cursan el módulo de Mecanizado, 14 el de Electromecánica de vehículos y 30 el de Mantenimiento electromecánico. En total, en la Escuela estudian actualmente 173 alumnos.

La Escuela de Aprendices de SEAT cumple 60 años

Más de **2.700**
estudiantes desde su puesta en marcha en 1957

El **90%**
de los aprendices que han finalizado sus estudios ha ingresado en SEAT

El **11%**
de los directivos de la compañía provienen de la Escuela de Aprendices

Prácticamente el 100% de los jóvenes que superan su formación en este centro se incorporan a trabajar en la plantilla de SEAT con un contrato indefinido. Durante 2017 más de 50 estudiantes entraron a formar parte de la empresa al terminar su aprendizaje.



Convenios de colaboración con universidades

En la misma línea de apoyo a la formación juvenil, SEAT firmó en septiembre dos acuerdos con la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) y la Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya (UVic-UCC) para colaborar con los grados en Ingeniería de Automoción que ambos centros pusieron en marcha por primera vez este curso.

La firma de estos dos convenios por parte del vicepresidente de Recursos Humanos de SEAT, Xavier Ros, y los rectores de la UPC, Enric Fossas, y de la UVic-UCC, Jordi Montaña, ha permitido a cinco estudiantes de cada una de las universidades participantes realizar prácticas en SEAT durante el último curso académico. Estos alumnos han vivido su primera experiencia laboral en el sector de la automoción en la única compañía que diseña, desarrolla, fabrica y comercializa vehículos en España.

Los acuerdos van más allá de estas prácticas e incluyen también en el plan de estudios que profesionales de SEAT visiten las aulas universitarias para impartir *master class* y mantener encuentros formativos con los estudiantes. Además, a lo largo de todo el curso académico 2017-2018 se han organizado varias visitas de los alumnos a las instalaciones de SEAT para conocer de primera mano los distintos puntos del desarrollo y la fabricación automovilística.

Al lado de los jóvenes y los nuevos talentos, en el MWC de Barcelona

Durante el Mobile World Congress (MWC) de Barcelona, SEAT instaló un estand en el espacio 4 Years From Now (4YFN), un lugar donde ayudar a los emprendedores a establecer contactos, conocer a socios e inversores y mostrar sus productos y empresas. El objetivo fue reclutar nuevos talentos profesionales y altamente cualificados en el área tecnológica.

Además, participó paralelamente en el encuentro Youth Mobile Festival (YOMO) —pensado para acercar la ciencia y la tecnología a jóvenes de toda España—, presentando ante más de 20.000 alumnos de entre 10 y 16 años un sistema de realidad aumentada que permite conocer Barcelona en 4D.





Captación y desarrollo del talento

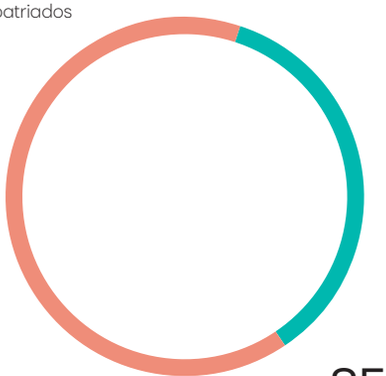
SEAT lleva a cabo diversas iniciativas cuyo objetivo es la búsqueda del talento para incorporarlo a la empresa. Además de la formación dual impartida en la Escuela de Aprendices, impulsa varios programas de desarrollo personal como los de prácticas y *trainees*, el de doctorandos o el StartUp Europe para jóvenes ingenieros. Asimismo, fomenta un programa de estancias internacionales para favorecer el intercambio de empleados entre marcas del Grupo que permite compartir el conocimiento y desarrollar el talento.

La compañía considera que la diversidad y la experiencia internacional son beneficiosas para el desarrollo tanto profesional como personal. La plantilla de SEAT integra trabajadores de 61 nacionalidades y tiene, además, 240 empleados de estancia internacional (impatriados y expatriados) en 14 países diferentes que provienen de otras marcas del Grupo Volkswagen o que se trasladan a ellas.

8.795 empleados (63% de la plantilla) de SEAT han participado en cursos de formación durante 2017.

Estancias internacionales gestionadas en 2017

155
Impatriados



85
Expatriados

Reconocimientos a la política de recursos humanos de SEAT.

Top Practices 2017

En mayo, SEAT acogió el evento Top Practices 2017, en el que participaron un centenar de directivos de recursos humanos de más de 60 grandes empresas españolas certificadas por Top Employer. Las compañías compartieron sus experiencias y avances en el ámbito de los recursos humanos y las ponencias abordaron el bienestar de los empleados, la gestión del cambio y el liderazgo en entornos volátiles y complejos.

La mejor compañía española para trabajar del sector de la automoción

Por tercer año consecutivo, en 2017 SEAT fue designada como una de las mejores empresas para trabajar en España gracias a la obtención del certificado Top Employer, que evalúa en todo el mundo a las corporaciones que ofrecen las mejores condiciones laborales.

Este reconocimiento ha consolidado la apuesta de la compañía por procurar a sus trabajadores un entorno laboral de excelencia y proporcionarles numerosos beneficios sociales. SEAT es el único fabricante de automóviles en España que cuenta con esta acreditación.

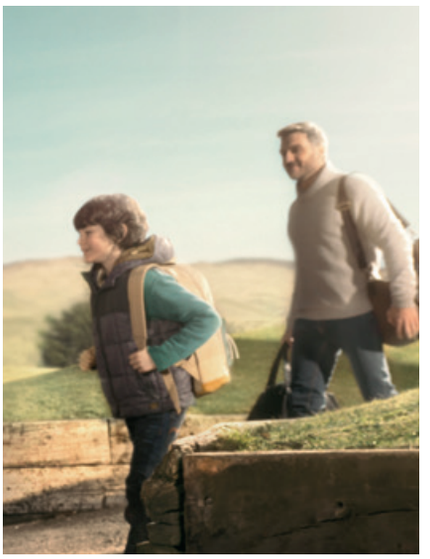
El certificado Top Employer ha avalado también la estrategia corporativa de SEAT de desarrollo personal y profesional de los trabajadores, así como sus programas de formación y capacitación de los empleados, y de atracción y retención del talento.



Empresa innovadora en conciliación y tiempo

El interés de SEAT por mejorar la conciliación laboral, familiar y personal de sus trabajadores ha supuesto la implementación de un conjunto de medidas que permite a los empleados sacar el máximo partido a su tiempo. Entre estas destacan la flexibilización del horario de entrada, el fomento del teletrabajo, la ampliación y flexibilización de permisos retribuidos previstos en el estatuto de los trabajadores, la introducción de la retribución flexible y la creación de un centro de salud para los trabajadores.

Todas estas prácticas propiciaron que la compañía recibiera el 21 de febrero de 2017 el Premio Barcelona a la Empresa Innovadora en Conciliación y Tiempo 2016, en la categoría de empresa de más de 250 trabajadores. El jurado de este galardón, promovido por el Comisionado de Economía Cooperativa, Social y Solidaria y Consumo de Barcelona, reconoció con este premio las medidas innovadoras en el sector industrial aplicadas por SEAT para lograr una mayor conciliación y su incorporación al convenio colectivo.



"Ser SEAT es más": un mundo de beneficios sociales.

El área de Recursos Humanos impulsó en 2017 una serie de proyectos y medidas para transformar la manera de trabajar en SEAT y hacer más fácil la vida de sus empleados, dentro y fuera de la compañía. Estas iniciativas, que han tenido como eje la transformación digital de la marca y se han desarrollado bajo el lema "Ser SEAT es más", han supuesto además una notable mejora en lo que respecta a los beneficios sociales de la plantilla.

Portal Yo en SEAT

Uno de los proyectos puestos en marcha que demuestra la transformación digital de la empresa es Yo en SEAT (YeS), el nuevo portal del empleado desde el que se puede acceder, también desde casa, a toda clase de información sobre la relación laboral con la compañía y gestionar los datos personales.

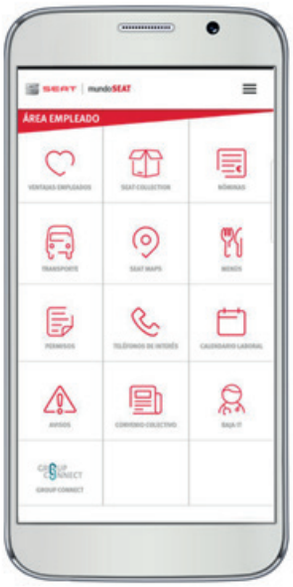
Esta plataforma, nacida en noviembre, quiere convertirse en un punto de autogestión para la plantilla que, con el tiempo, incluirá nuevas opciones para llevar a cabo toda clase de trámites. En este sentido, se podrán agilizar al realizarlos de forma personal desde la aplicación digital, a la vez que se optimizarán los procesos y se reducirán los tiempos de gestión.

El orgullo de "ser SEAT"

Más de 1.000 empleados de SEAT celebraron el 18 de noviembre, en el Auditorio del Fòrum de Barcelona, sus 25, 30 o 40 años de pertenencia a la compañía, en un emotivo acto al que acudieron más de 2.000 personas.

Este evento de aniversario y homenaje a la antigüedad, el más multitudinario de la historia de la empresa, contó con la presencia del vicepresidente de Recursos Humanos, Xavier Ros, y con la intervención especial de tres trabajadores que compartieron con el público sus recuerdos y su orgullo por ser parte de SEAT.

Secciones de la SEAT Card



1. VIVE SEAT
Agenda de eventos exclusivos para empleados, presentaciones, concursos...

2. MÁS BENEFICIOS
Información sobre el Centro de Atención y Rehabilitación Sanitaria (CARS), créditos, consulta de la nómina, descuentos en coches...

3. DESCUENTOS
En restaurantes, viajes, tecnología, deportes, formación y cultura, niños...

4. ANUNCIOS
Para comprar, vender, intercambiar...

Plataforma SEAT Card

Otra de las novedades importantes de 2017 es la SEAT Card, una plataforma en la que los empleados tienen la posibilidad de consultar, siempre y desde cualquier dispositivo con conexión a Internet, todas las ventajas y los beneficios de los que gozan por pertenecer a la compañía.

Asimismo, la SEAT Card es una tarjeta virtual con la que pueden identificarse en todo momento como trabajadores de la empresa para poder beneficiarse de los descuentos y las ofertas exclusivas.

Junto al portal Yo en SEAT, la SEAT Card ha supuesto una revolución digital en la forma de conexión de los empleados con la compañía.

La plataforma SEAT Card permite a los empleados consultar todas las ventajas y los beneficios que tienen por pertenecer a la compañía.

¿Por qué ser SEAT es más?

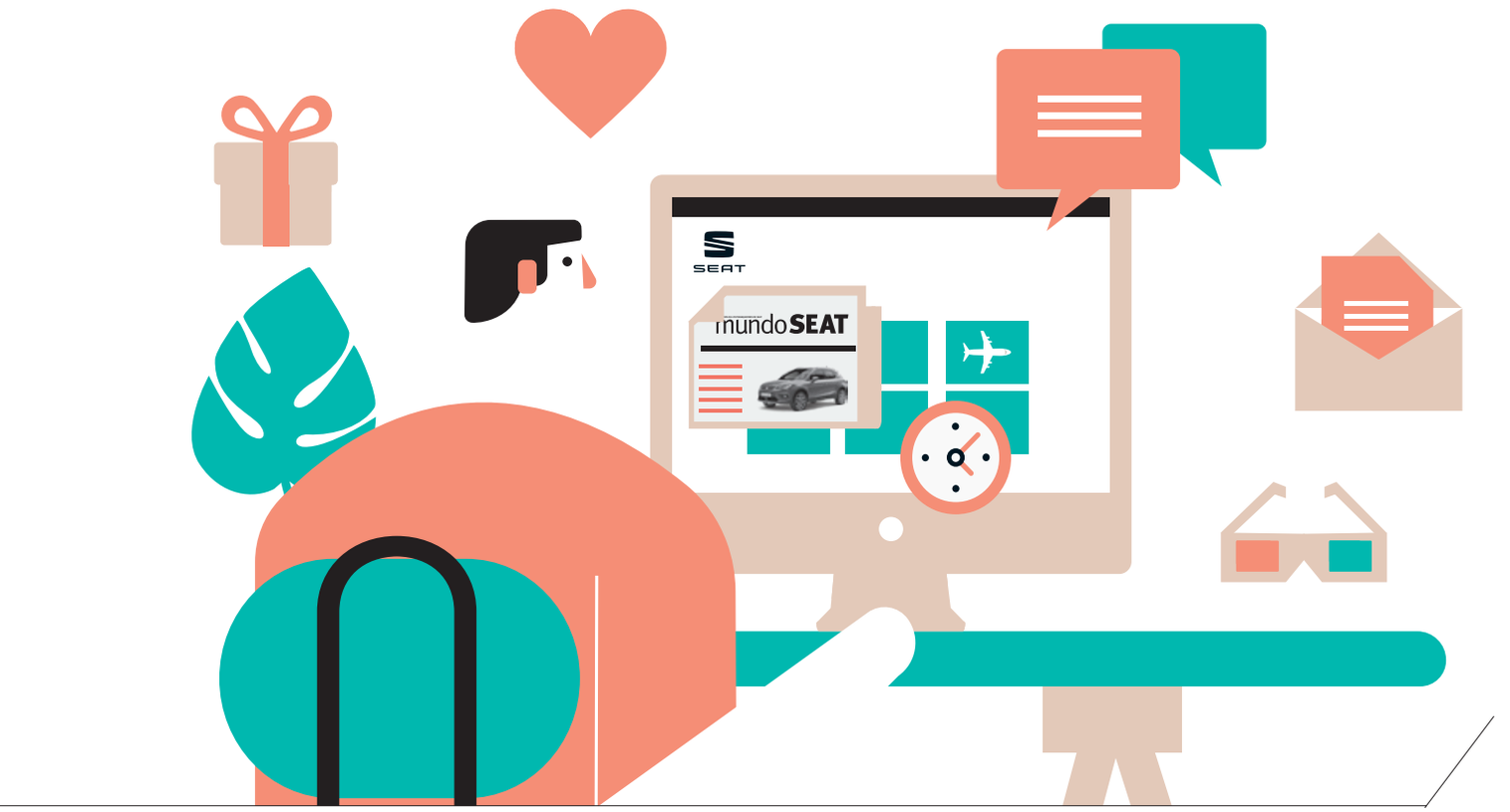
Además de los servicios que ofrecen el portal Yo en SEAT y la SEAT Card, los empleados de la marca disfrutan de numerosas ventajas y beneficios sociales para ellos y sus familias.

Primer año de retribución por beneficios

En el marco del acuerdo de retribución variable del 19 Convenio Colectivo de SEAT, por primera vez en la historia los empleados recibieron en 2017 una remuneración por los beneficios obtenidos gracias a su esfuerzo y dedicación. De esta forma, se les hizo partícipe de los éxitos en función del resultado operativo.

Los 13.000 empleados con derecho a la totalidad de la compensación recibieron 6,24 millones de euros, lo que supuso que cada trabajador percibiera una media de 482 euros.

2017 ha sido el primer año de aplicación del 19 Convenio Colectivo, que estará vigente hasta finales de 2020 y que supone novedades en el sector del automóvil como la inclusión de pruebas piloto del trabajo por confianza (eliminación del fichaje) o el teletrabajo y otros beneficios para la plantilla.



Actividades exclusivas para la plantilla

La compañía organiza a lo largo del año un sinfín de iniciativas exclusivas para que los trabajadores y sus familias experimenten la marca en primera persona y se conviertan en sus mejores embajadores, como presentaciones de vehículos para empleados o iniciativas deportivas ya consolidadas.

En 2017, los empleados asistieron a varias presentaciones exclusivas de los nuevos modelos Ibiza y Arona.

Un servicio de transporte mejorado y nuevos aparcamientos

En 2017, SEAT amplió su servicio de transporte colectivo, que cubre diariamente más de 100 rutas y es utilizado por más de 5.600 personas. Las mejoras incluyeron la incorporación de cinco nuevas líneas que abarcan nuevas zonas geográficas, así como una mayor seguridad y confort para los usuarios gracias a la renovación de la flota de autobuses o el acceso gratuito a wifi en los vehículos.

Por otra parte, se habilitaron más de 650 plazas de parking nuevas para coches y más de 250 para motos.

Sistema de retribución flexible

A través del sistema de retribución flexible, los empleados de SEAT pueden contratar servicios de guardería, cursos de idiomas o seguros de salud que mejoran su remuneración neta, ya que se benefician de determinadas ventajas fiscales.

Otras ventajas

> Recogida de compras *on-line* en la fábrica de Martorell

> Menús y bocadillos subvencionados

> Actividades infantiles para conciliar en verano



08

Relaciones Gubernamentales e Institucionales

SEAT mantiene relaciones y vínculos de colaboración con instituciones políticas, entidades y empresas con el objetivo de reforzar su imagen ante los grupos de interés y la sociedad y fortalecer sus lazos con la comunidad.

Apoyo de las instituciones **#160**
Cooperación con otras empresas **#162**



Apoyo de las instituciones.



El presidente de SEAT, Luca de Meo, junto al ministro de Economía e Industria israelí, Eli Cohen.

La actividad institucional de SEAT durante 2017 tuvo una de sus primeras citas en el Mobile World Congress (MWC) de Barcelona, un evento en el que la compañía estrechó sus lazos de colaboración con las instituciones políticas y con otras empresas. El estand de SEAT en el MWC, celebrado del 27 de febrero al 2 de marzo, fue visitado, entre otras personalidades, por el ministro español de Energía, Turismo y Agenda Digital, Álvaro Nadal, y por el embajador de Israel en España, Daniel Kutner, quienes pudieron conocer los últimos avances de la compañía en conectividad y el desarrollo e incorporación de nuevas tecnologías.

En el mismo marco de acercamiento a la comunidad israelí, el presidente de SEAT, Luca de Meo, viajó a Israel en noviembre con motivo de la *Fuel Choices and Smart Mobility Summit*, un encuentro en el que el presidente ofreció un discurso sobre la visión de la empresa en ámbitos estratégicos como la digitalización o la movilidad inteligente.

Durante el viaje, Luca de Meo tuvo la oportunidad de mantener encuentros institucionales al más alto nivel con personalidades como el ministro de Economía e Industria israelí, Eli Cohen, o el director del Gabinete del Primer Ministro, Eli Groner, entre otros. En los diversos encuentros, la compañía reforzó su interés por el mercado israelí y por compartir oportunidades de desarrollo con la comunidad tecnológica del país.

El compromiso de SEAT con la sociedad, y más concretamente su labor para promover la formación y el desarrollo laboral de los jóvenes, así como los buenos resultados económicos de la actividad de la compañía, recibieron en 2017 el

apoyo y el reconocimiento de las instituciones públicas, cuyos representantes visitaron diversas instalaciones de la empresa.

Coincidiendo con el inicio de la producción en serie del nuevo SEAT Ibiza, el 19 de abril el *president* de la Generalitat de Catalunya, Carles Puigdemont, visitó por primera vez las instalaciones de SEAT en Martorell y felicitó a la empresa por sus buenos resultados.

Por su parte, Rosalía Serrano, directora general de Formación Profesional del Gobierno de España, y Soledad Iglesias, subdirectora de Orientación y Formación Profesional, felicitaron también a SEAT por su larga trayectoria en el ámbito de la formación y por su apuesta por el talento y las nuevas generaciones. Fue durante su visita, el 20 de junio, a la fábrica de Martorell y a las instalaciones en la Zona Franca de la Escuela de Aprendices de SEAT, que en 2017 celebró su 60º aniversario.

En su recorrido, se detuvieron con detalle en el Centro de Entrenamiento de Logística situado en el interior de la fábrica y también en el nuevo centro público de formación profesional para el sector de la automoción construido en las inmediaciones de la factoría de Martorell. Rosalía Serrano y Soledad Iglesias conocieron en primera persona cómo SEAT y el Grupo Volkswagen ponen en práctica la formación profesional dual con sus aprendices.

Ramón Paredes, embajador para la formación profesional

El vicepresidente de Relaciones Gubernamentales e Institucionales de SEAT, Ramón Paredes, fue elegido en noviembre por la Comisión Europea como embajador de España en Europa para la formación profesional (FP), por su compromiso y contribución al desarrollo de la calidad y excelencia de la FP en nuestro país. Su misión como embajador es contribuir a la promoción del atractivo y la excelencia vocacional de este sistema educativo.

Francisco Javier García Sanz, premio Protagonista del Motor-Galería de *El Mundo*

El vicepresidente mundial del Grupo Volkswagen y presidente del Consejo de Administración de SEAT, el Dr. Francisco Javier García Sanz, recibió en octubre el premio Protagonista del Motor-Galería de El Mundo *como reconocimiento a su trayectoria profesional, que lo ha llevado a ser el español con un puesto de mayor responsabilidad en la industria internacional del automóvil.*

El Dr. García Sanz recogió el galardón en el transcurso de una gala a la que asistieron el ministro Álvaro Nadal y representantes de todos los grupos automovilísticos con presencia en España, así como de las empresas de la industria auxiliar.

En su intervención, el presidente del Consejo de Administración de SEAT apostó por un sector del automóvil más innovador, eficiente y sostenible que dé soluciones a las necesidades de los clientes, algo que ya forma parte del ADN de la marca.



Cooperación con otras empresas.

En 2017, uno de los hechos más destacados para SEAT en el ámbito de la cooperación empresarial fue la firma del acuerdo de colaboración con GAS NATURAL FENOSA para potenciar proyectos de innovación y expandir el uso del gas natural para la movilidad en España. La alianza a largo plazo entre ambas compañías, que colaboran desde 2013, permitirá a SEAT liderar el crecimiento y posicionamiento del gas natural comprimido (GNC) como combustible eficiente y alternativo en el transporte.

El acuerdo incluye tres grandes ejes de actuación: el desarrollo de infraestructuras para dotar de gasineras a los concesionarios oficiales SEAT, la creación de una oferta conjunta para que los autónomos se beneficien tanto en vehículos como en combustible y, finalmente, el desarrollo de un programa de carga doméstica de gas natural dirigido a particulares. El objetivo final es potenciar el crecimiento del gas natural vehicular (GNV) como vía para la reducción de emisiones a la atmósfera y para la mejora de la movilidad en las ciudades.

Asimismo, el área de Relaciones Gubernamentales, en colaboración con el Centro Técnico de SEAT, inició en 2017 una prueba piloto para la instalación de cinco equipos de carga doméstica de GNC para vehículos. Con este proyecto se pretende recopilar datos sobre su consumo, así como conocer la valoración que hacen los usuarios de esta propulsión alternativa.

El primer punto operativo está ubicado en las oficinas de SEAT y Grupo Volkswagen de Torre de Cristal en Madrid. La instalación ha supuesto la coordinación de varios entes (Dirección General de Industria de la Comunidad de Madrid, SEAT, Torre de Cristal, instaladores, distribuidores, etc.) y la superación de obstáculos técnicos y legales. El resultado facilitará el resto de instalaciones que conforman el proyecto piloto y que se espera que estén operativas durante 2018.

En este mismo contexto de apuesta por el GNC se enmarcan las entrevistas de SEAT con Madrileña Red de Gas y con el Ayuntamiento de Madrid. En ellas, los máximos responsables de SEAT y Madrileña de Gas, Luca de Meo y Alejandro



SEAT preside el Club de Excelencia en Sostenibilidad

Ramón Paredes, actual vicepresidente de Relaciones Gubernamentales e Institucionales de SEAT y del Grupo Volkswagen en España, fue nombrado el 11 de julio presidente del Club de Excelencia en Sostenibilidad, asociación empresarial formada por un grupo de grandes compañías que representan más del 25% del producto interior bruto (PIB) español y en cuyas agendas está la apuesta por el crecimiento sostenible.

El objetivo del club, en el que SEAT participa activamente, es impulsar la responsabilidad social corporativa de las distintas organizaciones, ya sean públicas o privadas, en sus tres ámbitos, económico, social y medioambiental, así como fomentar la sostenibilidad dando a conocer las buenas prácticas empresariales de sus socios que contribuyen a la excelencia de estas empresas y al progreso de la sociedad en general.


1011 IXC

SEAT participó a lo largo de 2017 en diversos encuentros empresariales en el marco del proyecto "Avenida Futuro".





Colaboración con la CEOE y la Fundación Cotec para la innovación

Consciente de la dimensión de la compañía y de la relevancia de su actividad, SEAT firmó acuerdos de colaboración con entidades como la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) o la Fundación Cotec para la Innovación con el objetivo de potenciar su interacción con otras empresas españolas y participar en el desarrollo tecnológico.

La incorporación de SEAT a la CEOE permitirá a ambas compartir recursos y aunar esfuerzos en sus distintas áreas de actuación para continuar impulsando y optimizando las actividades de las dos entidades. Gracias a la red de la patronal española, la compañía tendrá acceso a otras organizaciones empresariales europeas, iberoamericanas y de todo el mundo, y participará en reuniones con empresas asociadas para potenciar el networking *y explorar posibilidades de negocio entre ellas.*

Por su parte, la incorporación al patronato de la Fundación Cotec para la Innovación responde a la voluntad de establecer sinergias con otras compañías ante el reto de la industrialización 4.0, que en el sector de la automoción se expresa en macrotendencias como el coche eléctrico, el vehículo autónomo, el coche conectado y los nuevos servicios de movilidad.

Lafarga, respectivamente, hicieron patente su voluntad de apoyar al consistorio madrileño a la hora de contemplar el GNV como una alternativa para reducir los niveles de contaminación de la capital de España.

En la misma línea, y con el interés de contribuir a mejorar la calidad de vida en las grandes ciudades, la compañía participó a lo largo de 2017 en diversos encuentros empresariales en el marco del proyecto "Avenida Futuro", cuyo fin es analizar los próximos retos de la ciudad de Barcelona y de las grandes empresas que operan en ella, así como el ecosistema necesario para abordarlos.

En estos encuentros estuvieron presentes primeros directivos y equipos técnicos de algunas de las principales compañías nacionales e internacionales asentadas en Cataluña, como CaixaBank, Mapfre, Manpower, RACC, SABA o Telefónica, entre otras. La gran variedad de sectores representados garantizó la pluralidad y la diversidad en los puntos de vista. También participaron en el encuentro algunos representantes del Ayuntamiento de Barcelona, encabezados por Jaume Collboni, segundo teniente de alcalde de Empresa, Cultura e Innovación. Las diferentes jornadas fueron dirigidas por Maurizio Travaglini, socio director de Architects of Group Genius, y se basaron en el concepto *Design Thinking*.





El objetivo de “Avenida Futuro” es, con la innovación en el punto de mira, convertirse en un laboratorio de soluciones tecnológicas destinadas a hacer de Barcelona y su entorno urbano una *smart city* y un mejor espacio para sus ciudadanos.

Con la voluntad de estrechar los vínculos con la sociedad y el empresariado italiano, SEAT participó el 2 de octubre en el XV Foro Italia-España, celebrado en Roma y organizado por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y la agencia de investigación y legislación (AREL). La compañía tuvo una parte activa en el foro en la figura de su presidente, Luca de Meo, quien trató sobre la necesidad de buscar sinergias y operaciones para la cooperación entre los dos países.

El acto, al que asistieron el primer ministro italiano, Paolo Gentiloni, y los ministros de Asuntos Exteriores de España e Italia, Alfonso Dastis y Angelino Alfano, respectivamente, sirvió también para que SEAT expresara su voluntad de impulsar proyectos innovadores relacionados con la digitalización y las nuevas tendencias de movilidad como base para el relanzamiento económico europeo.





09

Finanzas, IT y Organización

Finanzas, IT y Organización trabaja, conjuntamente con las distintas áreas de SEAT, para conseguir la sostenibilidad económica y financiera de la empresa. Además, proporciona el apoyo en tecnología de sistemas y las herramientas organizativas necesarias con el objetivo de que cada área lleve a cabo sus funciones de forma óptima.

Un año positivo para la economía mundial **#168**
El sector en 2017 **#169**
SEAT, en la buena dirección **#170**

Un año positivo para la economía mundial.

El año 2017 estuvo marcado por el repunte de la actividad económica a nivel mundial iniciado ya en la segunda mitad de 2016. El crecimiento global, que en 2016 registró una de sus tasas más bajas desde la crisis financiera internacional, alcanzó, en 2017, la cifra del 3,7%. La economía mundial recobra así su impulso ya que, gracias a la mayor inversión, empleo y comercio, la mayoría de los países presentan una evolución positiva.

Las principales economías avanzadas lograron un buen nivel de crecimiento superando las expectativas de inicio del año. Estados Unidos creció un 2,3% apoyado por el buen comportamiento del consumo y la inversión empresarial. Por su parte, la Eurozona registró el mayor aumento de la última década al alcanzar una tasa del 2,5%. En lo que respecta a las economías emergentes más importantes (BRICS), en 2017 crecieron simultáneamente por primera vez en los últimos tres años.

El sector del automóvil atraviesa una etapa de profunda transformación global.

En España, a pesar de la inestabilidad política generada por los problemas de índole territorial, el PIB mantuvo su dinamismo. Tras 17 trimestres de continuo crecimiento, la tasa interanual de 2017 logró superar por tercer año consecutivo la cifra del 3%. Este avance estuvo impulsado en gran medida por la demanda interna, cuyo principal estímulo fue el buen ritmo de creación de empleo que permitió seguir reduciendo la elevada tasa de paro soportada por la economía española. Asimismo, volvió a reducirse significativamente el nivel de déficit público, en línea con las medidas pactadas con la Comisión Europea cuyo objetivo es situarlo por debajo del 3% en 2018.





El sector en 2017.

El sector del automóvil atraviesa una etapa de profunda transformación global. La diversificación hacia nuevas formas de movilidad, la apuesta por la conectividad y la digitalización y la demanda de una movilidad más sostenible son las grandes tendencias a las que el sector debe dar respuesta.

En este contexto, las ventas de vehículos en el mundo rozaron la cifra de 95 millones de unidades, lo que supuso un incremento superior al 2% respecto al año anterior, impulsado, en gran medida, por los aumentos en China e India. Comparado con el avance registrado en 2016, la tasa de crecimiento ha sido menor debido a la negativa evolución en los mercados de Estados Unidos y el Reino Unido.

En la Unión Europea, las ventas de turismos aumentaron por encima del 3%, registrando incrementos en los principales mercados, Alemania, Francia, Italia y España, con la excepción del Reino Unido, donde el mercado del automóvil sigue mostrando su debilidad tras el período de incertidumbre abierto en 2016 por la decisión de abandonar la Unión Europea.

El sector del automóvil en España, cuyo volumen de producción lo sitúa en el segundo lugar en Europa, tras Alemania, y en el octavo en el mundo, no logró el objetivo de fabricar tres millones de vehículos. La producción alcanzó la cifra de 2,8 millones de unidades, lo que supuso un retroceso del 1,5% sobre 2016. Esta caída de los volúmenes se explica por varios factores como el descenso o estancamiento de algunos mercados exteriores, la fortaleza del euro o la adaptación de varias plantas productivas para la introducción de nuevos modelos. Este retroceso en las cifras de producción rompe la senda de crecimiento ininterrumpido que ha experimentado esta magnitud desde el año 2012.

Sin embargo, las matriculaciones de turismos volvieron a dar otra alegría al sector. El mercado español, con un incremento del 7,7%, alcanzó la cifra de 1,2 millones de turismos matriculados, siendo el canal de empresas y el de alquiladores los principales impulsores del crecimiento.

Cifras 2017 del sector en España

Disminución de la producción de vehículos sobre 2016

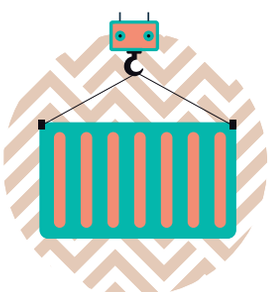
-1,5%

Aumento de las exportaciones de vehículos sobre 2016

0,1%

Aumento de las matriculaciones de turismos sobre 2016

7,7%



SEAT, en la buena dirección.

Creación de la nueva Academia de Finanzas

La nueva Academia de Finanzas, creada en septiembre de 2017, busca mejorar las competencias de los empleados del área mediante la adaptación de las formaciones a los procesos de trabajo y a través de la utilización de los conocimientos de expertos en cada materia. La Academia, a través de formatos de aprendizaje innovadores, fomentará el desarrollo del equipo de Finanzas, IT y Organización, en línea con la estrategia de la compañía.



SEAT alcanzó en 2017 un beneficio después de impuestos de 281,2 millones de euros, el mayor resultado antes de efectos extraordinarios registrado por la compañía en su historia. Esta cifra supone una mejora de un 21,3% sobre el resultado antes de efectos extraordinarios obtenido en 2016, si se excluye la plusvalía extraordinaria de 671,4 millones de euros generada por la venta de la sociedad Volkswagen Finance, S.A. y sus filiales.

El continuo crecimiento de los ingresos por ventas ha permitido obtener un nuevo récord de 9.551,8 millones de euros, lo que supuso un incremento del 11,1% sobre 2016. Este récord de ingresos ha sido posible gracias a la excelente acogida en el mercado de los nuevos modelos, Ibiza y Arona, así como a la continuación del éxito obtenido por el modelo Ateca, lanzado en 2016. Los principales mercados de la marca experimentaron un crecimiento significativo. Así, en España los ingresos por ventas ascendieron a 1.805,8 millones de euros, un 19,1% más que el año anterior y las exportaciones alcanzaron los 7.746 millones de euros, registrando un incremento del 9,4%.

La buena evolución de los ingresos y la mejora en el *mix* de venta, así como el esfuerzo continuo en la optimización de la eficiencia en los costes, permitieron alcanzar un beneficio de explotación de 115,6 millones de euros. Por segundo año consecutivo desde el año 2007, la compañía alcanzó un resultado operativo positivo.

Ingresos por ventas

Millones de euros



Aumento **+11,1%** sobre 2016

Resultado de explotación

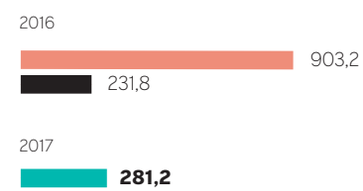
Millones de euros



Disminución **27,9** millones sobre 2016

Resultado del ejercicio

Millones de euros

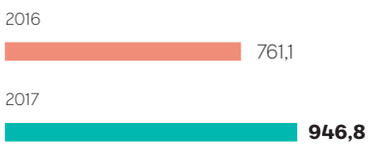


Mejora **49,4** millones sobre 2016

Antes efectos extraordinarios

Cash flow de explotación

Millones de euros



Mejora de **185,7** millones sobre 2016

Inversiones

Millones de euros



Aumento **+10,4%** sobre 2016

La marca obtiene el mejor resultado de su historia antes de efectos extraordinarios.



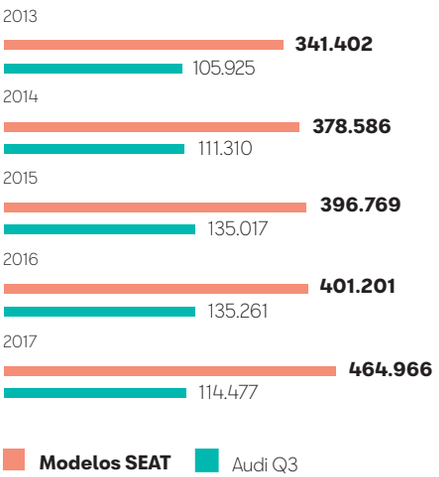
La cifra de inversiones de 2017 ascendió a 720,6 millones de euros, lo que supuso un incremento del 10,4% respecto al año anterior. Este esfuerzo inversor tiene, como principales fines, el lanzamiento de nuevos productos y el desarrollo de nuevos servicios, con el objetivo estratégico de situar a la compañía a la vanguardia de la digitalización, conectividad y *smart mobility*.

La buena evolución del negocio permitió, por quinto año consecutivo, financiar totalmente las inversiones con el *cash flow* de explotación, que ascendió a 946,8 millones de euros y representa el 9,9% de los ingresos por ventas. De este modo, la compañía continúa preparándose para los retos de la transformación tecnológica que vive el sector del automóvil, sin deteriorar el equilibrio financiero.

La sociedad no tiene ni ha realizado operaciones con acciones propias ni instrumentos derivados durante el ejercicio. El plazo medio ponderado de pago a proveedores por parte de la compañía fue de 37 días en 2017. No se han producido hechos posteriores al cierre del ejercicio que puedan afectar a las cuentas anuales.

Ventas de vehículo nuevo a la red

Unidades



Aumento de las ventas 2013-2017

132.116

vehículos

+29,5%

Ventas de vehículo nuevo a la red

Unidades

Las ventas de vehículo nuevo a la red alcanzaron un total de 464.966 unidades de los modelos SEAT, la cifra más alta desde el año 2001.

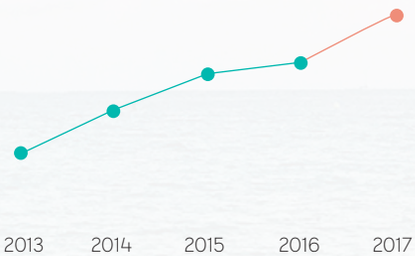
			Variación	
	2017	2016	Absoluta	%
Modelos SEAT	**464.966**	401.201	63.765	15,9
Mii	**13.775**	18.227	(4.452)	(24,4)
Ibiza	**150.622**	144.961	5.661	3,9
Arona	**16.024**	0	16.024	—
Altea	**431**	294	137	46,6
León	**160.223**	156.212	4.011	2,6
Toledo	**13.510**	17.350	(3.840)	(22,1)
Ateca	**77.654**	33.423	44.231	—
Alhambra	**32.727**	30.734	1.993	6,5
Modelos Audi	**114.477**	135.261	(20.784)	(15,4)
Q3	**114.477**	135.261	(20.784)	(15,4)
Total ventas(*)	**579.443**	536.462	42.981	8,0

(*) En 2017 y 2016 no se incluyen 15.072 y 11.482 vehículos usados, respectivamente.

Ingresos por ventas

Millones de euros

6.472,9 7.496,6 8.332,1 8.597,3 **9.551,8**



2013 2014 2015 2016 2017

Aumento de los ingresos por ventas 2013-2017

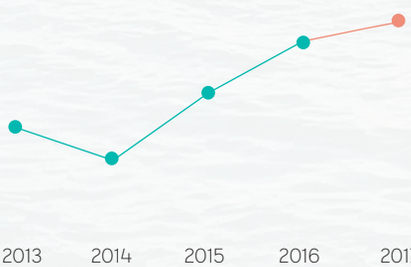
3.078,9

millones de euros

Inversiones

Millones de euros

337,1 221,9 464,4 652,6 **720,6**



2013 2014 2015 2016 2017

Aumento de las inversiones 2013-2017

383,5

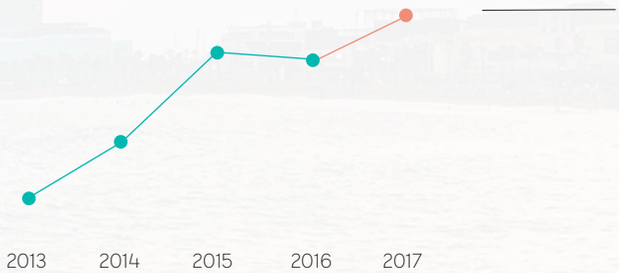
millones de euros

Por quinto año consecutivo, el *cash flow* de explotación financia totalmente las inversiones.

Cash flow de explotación

Millones de euros

2013	2014	2015	2016	2017
358,2	522,5	781,3	761,1	**946,8**



Aumento del *cash flow* de explotación 2013-2017

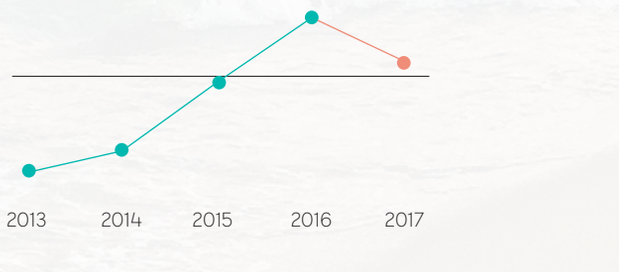
588,6

millones de euros

Resultado de explotación

Millones de euros

2013	2014	2015	2016	2017
–216,7	–166,7	–7,3	143,5	**115,6**



Aumento del resultado de explotación 2013-2017

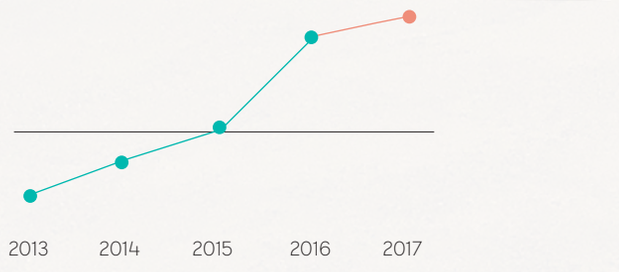
332,3

millones de euros

Resultado del ejercicio

Millones de euros

2013	2014	2015	2016	2017
-148,7	-65,7	6,0	231,8(*)	**281,2**



Aumento del resultado del ejercicio 2013-2017

429,9

millones de euros

(*) Antes efectos extraordinarios

#different leads



Una marca relevante.



Impacto socioeconómico

Descubre cuál es la contribución de SEAT a la economía, al empleo y al medio ambiente #176



Resumen del estudio realizado por SEAT con el asesoramiento de PricewaterhouseCoopers (PWC) basándose en los datos consolidados de SEAT, S.A. y el Centro Técnico de SEAT, S.A. del ejercicio 2016, con el objetivo de poner en valor la contribución de la compañía en términos económicos, tributarios, sociales, ambientales y de innovación.

En 2016, SEAT, S.A. procedió a la fusión por absorción de la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23 de la Memoria).

Impacto económico

SEAT contribuye de forma activa al desarrollo económico del país con unos ingresos que representan el 0,8% del PIB nacional, y con más de 96.000 empleos tanto directos como indirectos.

SEAT contribuye a la generación de actividad económica

8.597
millones de euros de ingresos



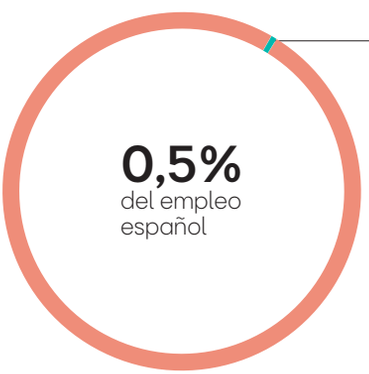
El 60,1% de las compras e inversiones realizadas por SEAT en España se realizan a proveedores nacionales.

La actividad de SEAT genera 14.239 empleos directos, cifra que asciende a 96.495 si se incluyen los empleos generados de forma indirecta e inducida, lo que equivale al 0,52% del empleo total en España. Por cada trabajador directo contratado por SEAT se crean 6,8 empleos en España.

SEAT es la empresa exportadora líder de la industria española con un volumen de exportación de más de 7.000 millones de euros durante el 2016, lo que representa el 2,8% de las exportaciones totales realizadas en España.



Empleos generados de forma directa, indirecta e inducida por SEAT



+96.000
empleos directos, indirectos e inducidos en España

Proveedores de SEAT

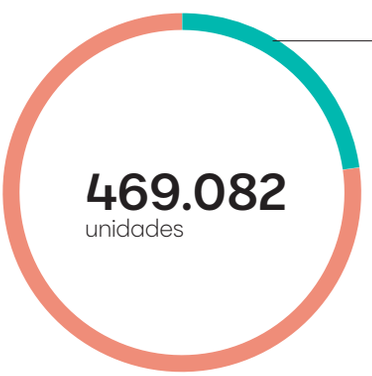


Volumen de exportación de SEAT



2,8%
del valor de las exportaciones realizadas en España en 2016

Turismos exportados por SEAT



22,8%
del total de turismos exportados a nivel nacional en 2016 con un crecimiento del 25,7% desde 2012

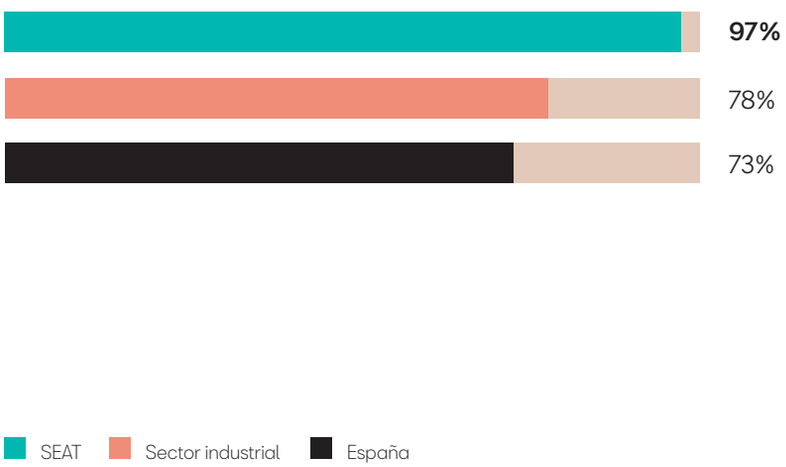
Impacto social

El 97% de la plantilla de SEAT dispone de contrato indefinido, cifra 24 y 19 p. p. superior a la media nacional y al sector industrial, respectivamente.

Desde el año 2012 el número de trabajadores de SEAT se ha incrementado un 3,9%, un aumento 2,4 p. p. superior a la media del sector industrial español, que fue de un 1,6% en dicho período.

Del total de contrataciones realizadas a lo largo del año 2016, un 53% fueron destinadas a personal de menos de 30 años, grupo de edad que representa el 29,2% del paro nacional.

Contratos fijos



3,9%
de incremento de personal desde 2012

53%
de los empleados contratados por SEAT en el año 2016 tienen menos de 30 años

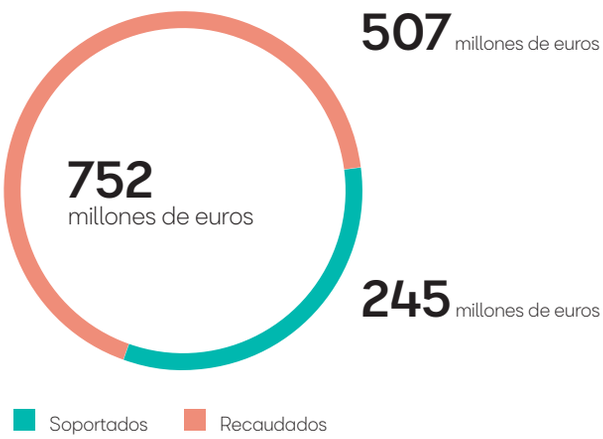


Impacto tributario

SEAT contribuye a las arcas públicas con 752 millones de euros en impuestos, lo que supone el 8,7% de su facturación total en España.

La contribución de SEAT a las arcas públicas ascendió a 752 millones de euros en 2016, de los cuales 507 millones de euros corresponden a impuestos recaudados[*] y 245 millones de euros a impuestos soportados[**]. La aportación tributaria de SEAT es equivalente al 4% del presupuesto español dedicado a prestaciones por desempleo en 2016.

La contribución de SEAT a las arcas públicas



4%
del presupuesto para prestaciones por desempleo en España

(*) Incluye IVA repercutido, IRPF a cargo de los trabajadores y Seguridad Social a cargo de los trabajadores.

(**) Incluye Impuesto de Sociedades, Seguridad Social a cargo de la empresa y tributos (IAE. IBI, etc.).



Impacto industrial

La fábrica de SEAT Martorell fue responsable del 19% de la producción total de turismos en España durante el año 2016.



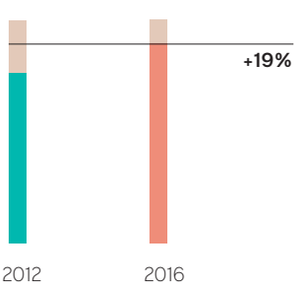
A lo largo de 2016, 449.063 turismos han sido producidos en la fábrica de Martorell, incrementando la producción un 19% con respecto a 2012, lo que representa el 19,1% de la producción total de turismos en España.

Desde el año 2012 el número de vehículos vendidos en todo el mundo desde Martorell se ha incrementado más de un 29%, alcanzando la cifra actual de 536.462 vehículos vendidos en 2016.

Con un número de matriculaciones de turismos que asciende a 77.643, SEAT ha incrementado el número de registros de este tipo de automóviles un 41,5% desde 2012. En 2016 casi el 7% de los turismos matriculados en España fueron de la marca SEAT.

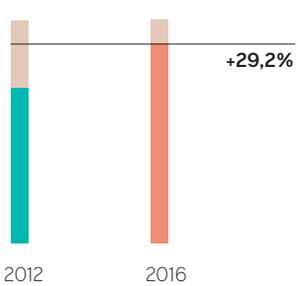
Producción total de vehículos

377.343 **449.063**



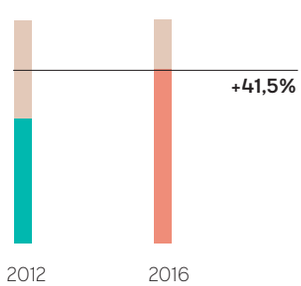
Vehículos vendidos

415.083 **536.462**



Turismos matriculados

54.856 **77.643**



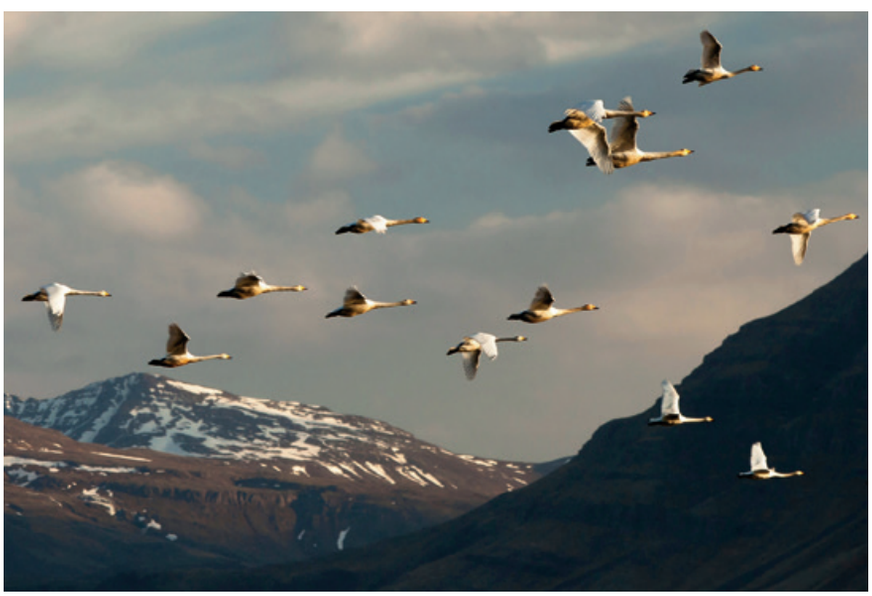
Impacto medioambiental

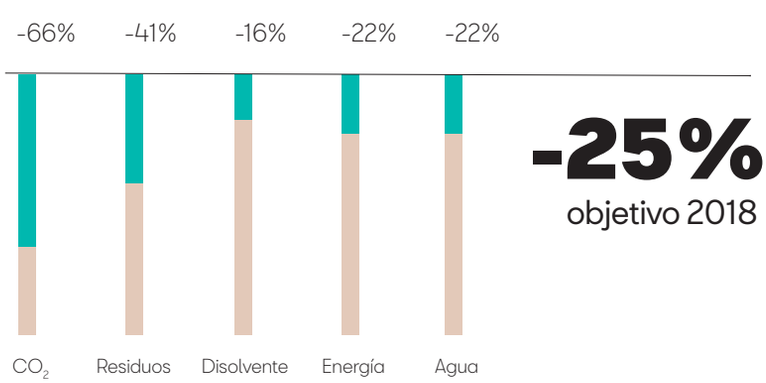
Durante 2016 SEAT ha logrado alcanzar ya dos de los principales objetivos marcados para el año 2018 en el marco medioambiental.

Desde 2012 las emisiones de CO_2 de SEAT se han reducido un 66,2%, superando en más del doble el objetivo marcado para 2018.

Con una reducción del 41,4% en residuos generados por vehículo SEAT ya ha cumplido el objetivo del 25% marcado para 2018.

Desde 2012 la cantidad de disolvente utilizado por vehículo fabricado se ha reducido un 16,2%, la energía un 21,7% y el agua un 22,4% .





-25%
objetivo 2018

Impacto I+D

SEAT es la 4.ª empresa española con mayores recursos dedicados a I+D, y la 1.ª compañía en el sector industrial español.

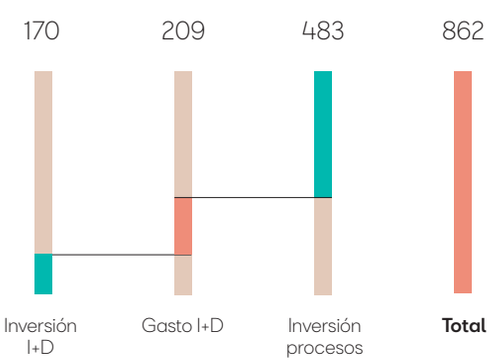
SEAT durante el año 2016 ha dedicado 170 millones de euros a inversión en I+D, así como 209 millones de euros en gastos en I+D. En total SEAT ha contribuido con 379 millones de euros en materia de I+D, cifra equivalente a una contribución de 26.603 euros por empleado directo contratado por la compañía. A nivel nacional la contribución total de SEAT en I+D representa el 2,8% del total de gasto en I+D realizado en España en 2016.

La inversión total realizada por la compañía en España es de 653 millones de euros, de los cuales 170 millones de euros se dedican a I+D y 483 millones de euros a procesos. En total los niveles de inversión de la compañía suponen el 3,2% de la inversión total del Sector Industrial en España.

En resumen, la inversión total y gasto en I+D de la compañía asciende a 862 millones de euros en 2016, lo que equivale a una contribución de 60.524 euros por empleado directo contratado por SEAT.

Inversión total y gasto en I+D SEAT

Millones de euros, 2016





Con su actividad, SEAT contribuye de forma relevante al desarrollo socioeconómico de España.

Impulsor de negocio

SEAT es una de las 10 compañías españolas con mayor facturación (8.597 millones de euros) y la segunda del Sector Automovilístico.



Generador de empleo

SEAT es el mayor empleador del sector industrial, y uno de los más importantes en España (14.239 empleados directos y 96.495 directos e indirectos).

Impulsor económico

SEAT contribuye al desarrollo económico con un alto porcentaje de proveedores españoles (60%), lo que dinamiza la actividad económica en toda la cadena de valor.

Contribución I+D

Primer inversor industrial en I+D (379 millones de euros / 2,8% de la inversión total española) y cuarto con el mayor programa de inversión I+D.

Made in Spain

Apoyo a la "Marca España", ya que se trata de la compañía líder en exportaciones (7.086 millones de euros) del Sector Industrial en España.

Estabilidad

SEAT incrementó su actividad en 2016, con aumentos del 29,2% en ventas de vehículos y 41,2% en volumen de negocio con respecto a 2012, contribuyendo a la estabilidad de la economía española.

keepon growing



En la buena dirección.



Cuentas anuales de SEAT, S.A.

Informe de Auditoría #186

Balance #192

Cuenta de Pérdidas y Ganancias #193

Estado de Cambios en el Patrimonio Neto #194

Estado de Flujos de Efectivo #196

Memoria #198

Anexo 1. Evolución del Activo no Corriente #228

Anexo 2. Sociedades Participadas #232

Informe de Auditoría.

pwc

Informe de auditoría de cuentas anuales emitido por un auditor independiente

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

Informe sobre las cuentas anuales

Opinión con salvedades

Hemos auditado las cuentas anuales de SEAT, S.A., (la Sociedad), que comprenden el balance a 31 de diciembre de 2017, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha.

En nuestra opinión, excepto por los efectos de la cuestión descrita en la sección *Fundamento de la opinión con salvedades* de nuestro informe, las cuentas anuales adjuntas expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de la Sociedad a 31 de diciembre de 2017, así como de sus resultados y flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha, de conformidad con el marco normativo de información financiera que resulta de aplicación (que se identifica en la nota 3.a de la memoria) y, en particular, con los principios y criterios contables contenidos en el mismo.

Fundamento de la opinión con salvedades

Tal como se indica en la nota 21.b) de la memoria adjunta, la información relativa a la remuneración de los administradores y los miembros de la alta dirección se presenta de manera agregada, y no separada entre ambos colectivos como requieren las normas establecidas en el Plan General de Contabilidad y la Ley de Sociedades de Capital. Nuestra opinión de auditoría sobre las cuentas anuales correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2016 contenía una salvedad al respecto.

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España. Nuestras responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en la sección *Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales* de nuestro informe.

Somos independientes de la Sociedad de conformidad con los requerimientos de ética, incluidos los de independencia, que son aplicables a nuestra auditoría de las cuentas anuales en España, según lo exigido por la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas. En este sentido, no hemos prestado servicios distintos a los de la auditoría de cuentas ni han concurrido situaciones o circunstancias que, de acuerdo con lo establecido en la citada normativa reguladora hayan afectado a la necesaria independencia de modo que se haya visto comprometida.

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

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

pwc

SEAT, S.A.

Cuestiones clave de la auditoría

Las cuestiones clave de la auditoría son aquellas cuestiones que, según nuestro juicio profesional, han sido de la mayor significatividad en nuestra auditoría de las cuentas anuales del periodo actual. Estas cuestiones han sido tratadas en el contexto de nuestra auditoría de las cuentas anuales en su conjunto, y en la formación de nuestra opinión sobre éstas, y no expresamos una opinión por separado sobre esas cuestiones.

Además de la cuestión descrita en la sección *Fundamento de la opinión con salvedades*, hemos determinado que las cuestiones que se describen a continuación son las cuestiones clave de la auditoría que se deben comunicar en nuestro informe.

Cuestiones clave de la auditoría	Modo en el que se han tratado en la auditoría
Análisis de proyecciones de resultados y flujos de efectivo para la evaluación del valor recuperable de activos no corrientes	
La determinación del valor recuperable de determinados activos no corrientes (tales como inmovilizado intangible, inmovilizado material o activos por impuestos diferidos, detallados en las notas 6 y 18 de la memoria adjunta y que representan conjuntamente el 48% del total activo de la Sociedad), requieren de la estimación por la Sociedad de proyecciones de resultados y/o flujos de efectivo futuros. Nos centramos en esta área debido a que requiere juicios significativos por parte de la dirección y los administradores a la hora de estimar dichos resultados y/o flujos de efectivo futuros y su asignación a los activos concretos o unidades generadoras de efectivo para la evaluación de su valor recuperable.	Evaluamos y analizamos el proceso mediante el cual se han elaborado las estimaciones y los cálculos de las proyecciones de resultados y flujos de efectivo. En particular, entre otros, analizamos: • la razonabilidad de los periodos proyectados con la vida útil de los activos correspondientes a evaluar; • la consistencia de los datos utilizados en las proyecciones realizadas con los presupuestos aprobados por la dirección de la Sociedad y del Grupo al que pertenece; • la consistencia de las hipótesis clave tales como previsiones de crecimiento de ingresos y margen con datos históricos, las previsiones económicas y del sector y/u otra documentación soporte; y • los desgloses incluidos en la memoria en relación a los criterios de valoración, juicios y estimaciones realizados. Como resultado de los procedimientos anteriormente descritos consideramos que los juicios e hipótesis empleados por la Sociedad en las proyecciones de resultados y flujos de efectivo para la evaluación el valor recuperable de activos no corrientes son razonables.

pwc

Cuestiones clave de la auditoría	Modo en el que se han tratado en la auditoría

Provisiones y contingencias

Tal como se detalla en la nota 14 de la memoria adjunta, la Sociedad, en el curso normal de su actividad, incurre en diferentes responsabilidades y obligaciones, entre otras, comerciales, productivas, jurídicas o laborales que requieren la evaluación de la necesidad de reconocer provisiones, así como la estimación del importe de las mismas.

Nos centramos en esta área debido a su relevancia en el balance de la Sociedad (representan un 32% del pasivo del balance) y a que requiere de los administradores juicios significativos tanto en lo relativo al momento en que deben reconocerse las correspondientes provisiones de acuerdo a la normativa contable de aplicación, como, especialmente, en la estimación del importe a reconocer por las citadas obligaciones.

Dentro de estas provisiones, destacan por su significatividad aquellas destinadas a cubrir los costes estimados de las garantías de los vehículos (que representan un 32% del epígrafe) que se han calculado en base a ratios históricos de costes incurridos por este motivo en los vehículos vendidos.

Hemos evaluado el proceso seguido por la dirección y los administradores para determinar el momento de reconocimiento y la estimación del valor de cada una de las obligaciones significativas reconocidas como provisiones. Asimismo, nuestro trabajo en esta área ha incluido, entre otros, los siguientes aspectos:

- Comprensión del control interno en esta área y de la política de calificación de los riesgos, obligaciones y litigios para determinar la necesidad de reconocer, en su caso, las correspondientes provisiones de acuerdo a la normativa contable de aplicación;
- Obtención de cartas de confirmación de abogados y asesores fiscales externos e internos que trabajan con la Sociedad para contrastar su evaluación del resultado esperado de los litigios y contingencias, la totalidad de la información, y el reconocimiento o desglose, en su caso, de las correspondientes provisiones o contingencias;
- Revisión de las actas de los órganos de dirección y administración;
- Evaluación de los juicios realizados en la determinación de los importes de las provisiones significativas y de su razonabilidad en base a la experiencia pasada y/u otra documentación soporte;
- Evaluación de los desgloses incluidos en la memoria.

Como resultado de los procedimientos realizados consideramos que los juicios realizados por la dirección y la información presentada son coherentes con nuestro entendimiento de las obligaciones incurridas en base a la información justificativa de las mismas.

pwc

SEAT, S.A.

Otra información: Informe de gestión

La otra información comprende exclusivamente el informe de gestión del ejercicio 2017, cuya formulación es responsabilidad de los administradores de la Sociedad y no forma parte integrante de las cuentas anuales.

Nuestra opinión de auditoría sobre las cuentas anuales no cubre el informe de gestión. Nuestra responsabilidad sobre la información contenida en el informe de gestión se encuentra definida en la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas, que establece dos niveles diferenciados sobre la misma:

a) Un nivel específico que resulta de aplicación al estado de la información no financiera, que consiste en comprobar únicamente que la citada información se ha facilitado en el informe de gestión, o en su caso, que se haya incorporado en éste la referencia correspondiente al informe separado en la forma prevista, y en caso contrario, a informar sobre ello.

b) Un nivel general aplicable al resto de la información incluida en el informe de gestión, que consiste en evaluar e informar sobre la concordancia de la citada información con las cuentas anuales, a partir del conocimiento de la entidad obtenido en la realización de la auditoría de las citadas cuentas y sin incluir información distinta de la obtenida como evidencia durante la misma, así como evaluar e informar de si el contenido y presentación de esta parte del informe de gestión son conformes a la normativa que resulta de aplicación. Si, basándonos en el trabajo que hemos realizado, concluimos que existen incorrecciones materiales, estamos obligados a informar de ello.

Sobre la base del trabajo realizado, según lo descrito anteriormente, hemos comprobado que la información mencionada en el apartado a) anterior se facilita en el informe de gestión y que el resto de la información que contiene el informe de gestión concuerda con la de las cuentas anuales del ejercicio 2017 y su contenido y presentación son conformes a la normativa que resulta de aplicación.

Responsabilidad de los administradores y de la comisión de auditoría en relación con las cuentas anuales

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

En la preparación de las cuentas anuales, los administradores son responsables de la valoración de la capacidad de la Sociedad para continuar como empresa en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con empresa en funcionamiento y utilizando el principio contable de empresa en funcionamiento excepto si los administradores tienen intención de liquidar la sociedad o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

La comisión de auditoría es responsable de la supervisión del proceso de elaboración y presentación de las cuentas anuales.

Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de las cuentas anuales

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que las cuentas anuales en su conjunto están libres de incorrección material, debida a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión.

Seguridad razonable es un alto grado de seguridad pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas vigente en España siempre detecte una incorrección material cuando existe. Las incorrecciones pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en las cuentas anuales.

Como parte de una auditoría de conformidad con la normativa reguladora de la actividad de auditoría de cuentas en España, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identificamos y valoramos los riesgos de incorrección material en las cuentas anuales, debida a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debida a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debida a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas, o la elusión del control interno.

- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias, y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la entidad.

- Evaluamos si las políticas contables aplicadas son adecuadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por los administradores.

- Concluimos sobre si es adecuada la utilización, por los administradores, del principio contable de empresa en funcionamiento y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad de la Sociedad para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en las cuentas anuales o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, los hechos o condiciones futuros pueden ser la causa de que la Sociedad deje de ser una empresa en funcionamiento.

- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de las cuentas anuales, incluida la información revelada, y si las cuentas anuales representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran expresar la imagen fiel.

pwc

SEAT, S.A.

Nos comunicamos con la comisión de auditoría de la entidad en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

También proporcionamos a la comisión de auditoría de la entidad una declaración de que hemos cumplido los requerimientos de ética aplicables, incluidos los de independencia, y nos hemos comunicado con la misma para informar de aquellas cuestiones que razonablemente puedan suponer una amenaza para nuestra independencia y, en su caso, las correspondientes salvaguardas.

Entre las cuestiones que han sido objeto de comunicación a la comisión de auditoría de la entidad, determinamos las que han sido de la mayor significatividad en la auditoría de las cuentas anuales del periodo actual y que son, en consecuencia, las cuestiones clave de la auditoría.

Describimos esas cuestiones en nuestro informe de auditoría salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente la cuestión.

Informe sobre otros requisitos legales y reglamentarios

Informe adicional para la comisión de auditoría

La opinión expresada en este informe es coherente con lo manifestado en nuestro informe adicional para la comisión de auditoría de la Sociedad de fecha 23 de febrero de 2018.

Periodo de contratación

La Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 8 de febrero de 2017 nos nombró como auditores para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2017.

Con anterioridad, fuimos designados por acuerdo de la Junta General de Accionistas para el periodo de 9 años y hemos venido realizando el trabajo de auditoría de cuentas de forma ininterrumpida desde el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 1992.

Servicios prestados

Los servicios, distintos de la auditoría de cuentas, que han sido prestados a la entidad auditada y a sus sociedades dependientes se desglosan en la nota 22 de la memoria de las cuentas anuales.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (S0242)

Juan Bautista Álvarez López (21649)

23 de febrero de 2018

6

Balance.

A 31 de diciembre (millones de euros)

Activo.	Nota	2017	2016
Activo no corriente		**3.144,1**	**3.068,5**
Inmovilizado intangible	6b	588,2	739,1
Inmovilizado material	6c	1.389,8	1.236,0
Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo	6d	737,7	724,9
Inversiones financieras a largo plazo		1,8	1,5
Activos por impuesto diferido	18	426,6	367,0
Activo corriente		**1.899,4**	**1.808,6**
Existencias	9	382,2	382,1
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	10	807,6	697,5
Inversiones en empresas del Grupo a corto plazo	11	709,5	727,1
Inversiones financieras a corto plazo	11	0,0	0,0
Periodificaciones a corto plazo		0,1	1,9
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		0,0	0,0
Total		**5.043,5**	**4.877,1**

Patrimonio neto y pasivo.	Nota	2017	2016
Patrimonio neto		**1.515,7**	**1.487,7**
Fondos propios	12	1.512,1	1.480,9
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	3,6	6,8
Pasivo no corriente		**489,3**	**500,6**
Provisiones a largo plazo	14	291,5	311,0
Deudas a largo plazo	15	108,9	132,5
Deudas con empresas del Grupo a largo plazo	15	0,0	0,0
Pasivos por impuesto diferido	18	8,9	10,1
Periodificaciones a largo plazo		80,0	47,0
Pasivo corriente		**3.038,5**	**2.888,8**
Provisiones a corto plazo	14	850,3	897,2
Deudas a corto plazo	15	155,0	145,1
Deudas con empresas del Grupo a corto plazo	15	4,8	4,5
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	16	1.993,9	1.791,9
Periodificaciones a corto plazo		34,5	50,1
Total		**5.043,5**	**4.877,1**

Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

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

Operaciones continuadas.	Nota	2017	2016
Importe neto de la cifra de negocios	19a	9.551,8	8.597,3
Variación de existencias de productos terminados y en curso	19b	(0,6)	0,8
Trabajos efectuados por la empresa para su activo		213,3	165,9
Aprovisionamientos	19c	(7.090,1)	(6.561,6)
Otros ingresos de explotación	19d	461,6	425,8
Gastos de personal	19e	(842,1)	(823,5)
Otros gastos de explotación	19f	(1.595,4)	(1.408,1)
Amortización del inmovilizado	6a	(460,9)	(323,3)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	13	4,5	4,8
Excesos de provisiones		116,9	66,0
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	6a	(243,4)	(0,6)
Resultado de explotación		**115,6**	**143,5**
Ingresos financieros	19g	98,7	67,6
Gastos financieros	19h	(7,6)	(13,2)
Diferencias de cambio	17	24,7	5,4
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	19i	0,3	671,4
Resultado financiero		**116,1**	**731,2**
Resultado antes de impuestos		**231,7**	**874,7**
Impuestos sobre beneficios	18	49,5	28,5
Resultado del ejercicio		**281,2**	**903,2**

Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.

A 31 de diciembre (millones de euros)

Estado de ingresos y gastos reconocidos.	Nota	2017	2016
A) Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias		**281,2**	**903,2**
Por valoración de instrumentos financieros		0,0	0,0
Activos financieros disponibles para la venta		*0,0*	*0,0*
Otros ingresos/gastos		*0,0*	*0,0*
Por coberturas de flujos de efectivo		0,0	0,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos		0,0	0,0
Por ganancias y pérdidas actuariales y otros ajustes		0,0	0,0
Por activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta		0,0	0,0
Diferencias de conversión		0,0	0,0
Efecto impositivo		0,0	0,0
B) Total ingresos y gastos imputados directamente en patrimono neto		**0,0**	**0,0**
Por valoración de instrumentos financieros		0,0	0,0
Activos financieros disponibles para la venta		*0,0*	*0,0*
Otros ingresos/gastos		*0,0*	*0,0*
Por coberturas de flujos de efectivo		0,0	0,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	(4,5)	(4,7)
Por activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta		0,0	0,0
Diferencias de conversión		0,0	0,0
Efecto impositivo		1,3	1,4
C) Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias		**(3,2)**	**(3,3)**
D) Total ingresos y gastos reconocidos (A+B+C)		**278,0**	**899,9**

Estado total de cambios en el patrimonio neto.	Capital escriturado	Prima emisión	Reservas	Resultados ejercicios anteriores	Resultado ejercicio	Subvenciones	Total
Saldo final del año 2015	**0,1**	**1.008,1**	**107,8**	**(595,9)**	**6,0**	**9,9**	**536,0**
Ajustes por cambios de criterio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ajustes por errores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo ajustado inicio del año 2016	**0,1**	**1.008,1**	**107,8**	**(595,9)**	**6,0**	**9,9**	**536,0**
Total ingresos y gastos reconocidos	0,0	0,0	0,0	0,0	903,2	(3,3)	899,9
Operaciones con socios o propietarios	0,0	0,0	51,6	0,0	0,0	0,2	51,8
Aumentos de capital	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Reducciones de capital	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Distribución de dividendos	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Variación de patrimonio neto por combinación de negocios	*0,0*	*0,0*	*51,6*	*0,0*	*0,0*	*0,2*	*51,8*
Otras operaciones con socios o propietarios	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Otras variaciones del patrimonio neto	0,0	0,0	0,0	6,0	(6,0)	0,0	0,0
Saldo final del año 2016	**0,1**	**1.008,1**	**159,4**	**(589,9)**	**903,2**	**6,8**	**1.487,7**
Ajustes por cambios de criterio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ajustes por errores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo ajustado inicio del año 2017	**0,1**	**1.008,1**	**159,4**	**(589,9)**	**903,2**	**6,8**	**1.487,7**
Total ingresos y gastos reconocidos	0,0	0,0	0,0	0,0	281,2	(3,2)	278,0
Operaciones con socios o propietarios	0,0	0,0	0,0	0,0	(250,0)	0,0	(250,0)
Aumentos de capital	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Reducciones de capital	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Distribución de dividendos	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*(250,0)*	*0,0*	*(250,0)*
Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Variación de patrimonio neto por combinación de negocios	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Otras operaciones con socios o propietarios	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Otras variaciones del patrimonio neto	0,0	0,0	63,3	589,9	(653,2)	0,0	0,0
Saldo final del año 2017	**0,1**	**1.008,1**	**222,7**	**0,0**	**281,2**	**3,6**	**1.515,7**

Estado de Flujos de Efectivo.

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

	2017	2016
A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación	**946,8**	**761,1**
Resultado del ejercicio antes de impuestos	231,7	874,7
Ajustes del resultado	489,6	(275,3)
Amortización del inmovilizado	*460,9*	*323,3*
Correcciones valorativas por deterioro	*218,5*	*15,8*
Variación de provisiones	*(66,2)*	*125,0*
Imputación de subvenciones	*(6,8)*	*(6,5)*
Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado	*0,0*	*0,6*
Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros	*0,0*	*(671,4)*
Ingresos financieros	*(98,7)*	*(67,6)*
Gastos financieros	*7,6*	*13,2*
Diferencias de cambio	*(24,7)*	*(5,4)*
Variación de valor razonable en instrumentos financieros	*0,0*	*0,0*
Otros ingresos y gastos	*(1,0)*	*(2,3)*
Cambios en el capital corriente	189,6	102,0
Existencias	*25,5*	*(34,3)*
Deudores y otras cuentas a cobrar	*(57,2)*	*68,7*
Otros activos corrientes	*1,7*	*0,2*
Acreedores y otras cuentas a pagar	*202,1*	*29,0*
Otros pasivos corrientes	*17,5*	*38,4*
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	35,9	59,7
Pagos de intereses	*(1,8)*	*(4,1)*
Cobros de dividendos	*98,1*	*69,7*
Cobros de intereses	*0,6*	*0,4*
Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios	*(61,0)*	*(6,3)*

	2017	2016
B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión	**(693,5)**	**(472,3)**
Pagos por inversiones	(702,3)	(1.281,4)
Empresas del Grupo y asociadas	*(5,8)*	*(699,5)*
Inmovilizado intangible	*(265,3)*	*(206,2)*
Inmovilizado material	*(430,7)*	*(375,3)*
Otros activos financieros	*(0,5)*	*(0,4)*
Cobros por desinversiones	8,8	809,1
Empresas del Grupo y asociadas	*8,3*	*808,3*
Inmovilizado intangible	*0,1*	*0,2*
Inmovilizado material	*0,2*	*0,1*
Otros activos financieros	*0,2*	*0,5*
C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación	**(278,0)**	**(294,3)**
Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	2,5	1,8
Adquisición de instrumentos de patrimonio propio	*0,0*	*0,0*
Enajenación de instrumentos de patrimonio propio	*0,0*	*0,0*
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	*2,5*	*1,8*
Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	(30,5)	(296,1)
Emisión	*0,1*	*0,0*
Deudas con entidades de crédito	*0,0*	*0,0*
Deudas con empresas del Grupo y asociadas	*0,0*	*0,0*
Otras deudas	*0,1*	*0,0*
Devolución y amortización de	*(30,6)*	*(296,1)*
Deudas con entidades de crédito	*0,0*	*0,0*
Deudas con empresas del Grupo y asociadas	*0,0*	*(266,2)*
Otras deudas	*(30,6)*	*(29,9)*
Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	(250,0)	0,0
Dividendos	*(250,0)*	*0,0*
Remuneración de otros instrumentos de patrimonio	*0,0*	*0,0*
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	**24,7**	**5,4**
E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes (A+B+C+D)	**0,0**	**(0,1)**
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	0,0	0,1
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	0,0	0,0

Memoria.

Memoria de las cuentas anuales correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2017

1. Actividad de la empresa

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

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

Con fecha 1 de enero de 2014 y 1 de enero de 2016, la sociedad fusionó las sociedades dependientes SEAT Componentes, S.A. y Centro Técnico de Seat, S.A. respectivamente. Al amparo del artículo 84 de la Ley del Impuesto de Sociedades, la compañía absorbente podrá beneficiarse de los activos asumidos e indicados en los balances de fusión incluidos en las cuentas anuales de la sociedad de los ejercicios 2014 y 2016 respectivamente.

2. Dispensa de consolidación de las cuentas anuales

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

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

3. Bases de presentación de las cuentas anuales

a) Imagen fiel
Las cuentas anuales, compuestas por balance, cuenta de pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo y memoria, se han preparado a partir de los registros contables de la sociedad y se presentan de acuerdo con la legislación mercantil vigente y con las normas establecidas en el Plan General de Contabilidad

aprobado mediante el RD 1514/2007, de 16 de noviembre, y las modificaciones incorporadas a éste mediante RD 1159/2010, de 17 de septiembre y RD 602/2016, de 2 de diciembre.

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

b) Comparación de la información
Las cifras contenidas en las cuentas anuales están expresadas en millones de euros.

La compañía fusionó con fecha 1 de mayo de 2016 y con efectos retroactivos del 1 de enero de 2016 a la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. motivo por el que las presentes cuentas anuales en lo correspondiente al período finalizado el 31 de diciembre de 2016 incluyen en las notas de la memoria explicaciones de los saldos incorporados por dicha fusión.

Tal y como se explica en la nota 23, la sociedad procedió a la fusión por absorción de la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A., propiedad 100% de SEAT, S.A. mediante disolución sin liquidación de la entidad absorbida. La operación se realizó en base al balance cerrado de 31 de diciembre de 2015, de todos los elementos patrimoniales integrantes del activo y pasivo de la sociedad absorbida y supuso el traspaso en bloque del patrimonio de ésta a la absorbente.

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

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

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

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

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

- Vidas útiles de los elementos de inmovilizado (ver notas 5a, 5b y 6). La Dirección de la sociedad determina las vidas útiles estimadas y los correspondientes cargos por amortización del inmovilizado material e intangible en base a los ciclos de vida proyectados de los mismos que podrían verse modificados como consecuencia, entre otras causas, de modificaciones técnicas, obsolescencia o evolución de la demanda de los productos comercializados por la sociedad.
- Evaluación y cuantificación del eventual deterioro del inmovilizado material e inmaterial (ver nota 6). La sociedad evalúa al cierre de cada ejercicio la eventual existencia de indicios de deterioro de sus Unidades Generadoras de Efectivo y, en su caso, determina el eventual deterioro, en base al valor recuperable de las mismas, considerando las proyecciones de flujos de efectivo esperados, que están sujetas a estimaciones y juicios significativos.

> La evaluación de la rentabilidad económico-financiera de los proyectos de desarrollo para su reconocimiento en el activo del balance como inmovilizado inmaterial supone juicios y estimaciones significativas sobre proyecciones de ventas y de rentabilidad esperada de los proyectos en el futuro.
> El cálculo del impuesto sobre beneficios requiere interpretaciones de la normativa fiscal aplicable. La compañía evalúa la recuperabilidad de los activos por impuestos diferidos en base a la existencia de bases imponibles futuras contra las que sea posible realizar dichos activos en el marco del grupo fiscal que encabeza (ver notas 5j y 18).
> Las provisiones se reconocen cuando es probable que una obligación presente, fruto de sucesos pasados, dé lugar a una salida de recursos y el importe de la obligación se puede estimar de forma fiable. Para cumplir con los requisitos de la norma contable se hacen necesarias estimaciones significativas. La compañía realiza estimaciones, evaluando toda la información y los hechos relevantes, de la probabilidad de ocurrencia de las contingencias así como del importe del pasivo a liquidar a futuro (ver notas 5h y 14).

4. Aplicación de resultados

El Consejo de Administración celebrado el 22 de febrero de 2018 formula y propone a la Junta General de Accionistas que el resultado generado en el ejercicio 2017, 281,2 millones de euros, se aplique de la siguiente forma: 140,6 a dividendos y 140,6 a reservas voluntarias.

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

5. Normas de registro y valoración

a) Inmovilizado intangible
Los gastos de investigación se reconocen como gastos cuando se incurre en ellos. Los proyectos de desarrollo específicamente individualizados que presentan motivos fundados de su éxito técnico y rentabilidad económico-comercial se activan como inmovilizado intangible. Los proyectos se amortizan en función de su vida útil (ver anexo 1). Los otros gastos de desarrollo se reconocen como gastos cuando se incurre en ellos. Los gastos de desarrollo previamente reconocidos como gasto no se reconocen como un activo en un ejercicio posterior.

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

La vida útil estimada de los bienes que forman parte del otro inmovilizado intangible es de 5 años.

Los costes correspondientes a la participación de SEAT en la construcción de los utillajes necesarios para la producción de piezas comunes de las plataformas del Grupo Volkswagen, que incorporan los nuevos modelos de las diferentes marcas del Consorcio, se activan en este epígrafe y se amortizan linealmente en un período máximo de cinco años desde la fecha del lanzamiento del modelo. También se activan los costes financieros asignados a proyectos en curso de larga duración correspondientes a desarrollos de I+D realizados por empresas del Grupo, cuyo coste se estima en un 1,5% (2% en 2016).

b) Inmovilizado material

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

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

c) Pérdidas por deterioro del valor de los activos no financieros

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

d) Arrendamientos

I. Cuando la compañía es el arrendatario

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

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

II. Cuando la compañía es el arrendador

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

e) Instrumentos financieros

I. Inversiones en el patrimonio de empresas del grupo, multigrupo y asociadas
Se valoran por su coste menos, en su caso, el importe acumulado de las correcciones por deterioro del valor. No obstante, cuando existe una inversión anterior a su calificación como empresa del grupo, multigrupo o asociada, se considera como coste de la inversión su valor contable antes de tener esa calificación. Los ajustes valorativos previos contabilizados directamente en el patrimonio neto se mantienen en éste hasta que se dan de baja.

Si existe evidencia objetiva de que el valor en libros no es recuperable, se efectúan las oportunas correcciones valorativas por la diferencia entre su valor en libros y el importe recuperable, entendido éste como el mayor importe entre su valor razonable menos los costes de venta y el valor actual de los flujos de efectivo derivados de la inversión. Salvo mejor evidencia del importe recuperable, en la estimación del deterioro de estas inversiones se toma en consideración el patrimonio neto de la sociedad participada corregido por las plusvalías tácitas existentes en la fecha de la valoración. La corrección de valor, y en su caso su reversión, se registra en la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio en que se produce.

II. Préstamos y partidas a cobrar
Los préstamos y partidas a cobrar son activos financieros no derivados con cobros fijos o determinables que no cotizan en un mercado activo. Se incluyen en activos corrientes, excepto para vencimientos superiores a 12 meses desde de la fecha del balance que se clasifican como activos no corrientes.

Estos activos financieros se valoran inicialmente por su valor razonable, incluidos los costes de transacción que les sean directamente imputables, y posteriormente a coste amortizado reconociendo los intereses devengados en función de su tipo de interés efectivo, entendido como el tipo de actualización que iguala el valor en libros del instrumento con la totalidad de sus flujos de efectivo estimados hasta su vencimiento. No obstante lo anterior, los créditos por operaciones comerciales con vencimiento no superior a un año se valoran, tanto en el momento de reconocimiento inicial como posteriormente, por su valor nominal siempre que el efecto de no actualizar los flujos no sea significativo.

Al menos al cierre del ejercicio, se efectúan las correcciones valorativas necesarias por deterioro de valor si existe evidencia objetiva de que no se cobrarán todos los importes que se adeudan.

El importe de la pérdida por deterioro del valor es la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor actual de los flujos de efectivo futuros estimados, descontados al tipo de interés efectivo en el momento de reconocimiento inicial. Las correcciones de valor, y en su caso su reversión, se reconocen en la cuenta de pérdidas y ganancias.

III. Débitos y partidas a pagar
Esta categoría incluye débitos por operaciones comerciales y débitos por operaciones no comerciales. Estos recursos ajenos se clasifican como pasivos corrientes, a menos que la sociedad tenga un derecho incondicional a diferir su liquidación durante al menos 12 meses después de la fecha del balance.

Estas deudas se reconocen inicialmente a su valor razonable ajustado por los costes de transacción directamente imputables, registrándose posteriormente por su coste amortizado según el método del tipo de interés efectivo. Dicho interés efectivo es el tipo de actualización que iguala el valor en libros del instrumento con la corriente esperada de pagos futuros previstos hasta el vencimiento del pasivo.

No obstante, los débitos por operaciones comerciales con vencimiento no superior a un año y que no tienen un tipo de interés contractual se valoran, tanto en el momento inicial como posteriormente, por su valor nominal cuando el efecto de no actualizar los flujos de efectivo no es significativo.

f) Existencias

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

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

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

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

g) Subvenciones, donaciones y legados

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

h) Provisiones y contingencias

Las provisiones se reconocen cuando la sociedad tiene una obligación presente, ya sea legal o implícita, como resultado de sucesos pasados, es probable que vaya a ser necesaria una salida de recursos para liquidar la obligación y el importe se puede estimar de forma fiable.

Las provisiones se valoran por el valor actual de los desembolsos que se espera que sean necesarios para liquidar la obligación usando un tipo antes de impuestos que refleje las evaluaciones del mercado actual del valor temporal del dinero y los riesgos específicos de la obligación. Los ajustes en la provisión con motivo de su actualización se reconocen como un gasto financiero conforme se van devengando.

i) Transacciones en moneda extranjera

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

n) Transacciones entre partes vinculadas

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

En las operaciones de fusión, escisión o aportación no dineraria de un negocio entre empresas del grupo, los elementos constitutivos del negocio adquirido se valoran por el importe que corresponde a los mismos, una vez realizada la operación, en las cuentas anuales consolidadas del grupo o subgrupo.

Cuando no intervenga la empresa dominante, del grupo o subgrupo, y su dependiente, las cuentas anuales a considerar a estos efectos serán las del grupo o subgrupo mayor en el que se integren los elementos patrimoniales cuya sociedad dominante sea española.

En estos casos, la diferencia que se pudiera poner de manifiesto entre el valor neto de los activos y pasivos de la sociedad adquirida se registra en reservas.

En el supuesto de que las citadas cuentas no se formulasen, al amparo de cualquiera de los motivos de dispensa previstos en las normas de consolidación, se tomarán los valores existentes antes de realizarse la operación en las cuentas anuales individuales de la sociedad aportante.

o) Combinaciones de negocios

Las operaciones de fusión, escisión y aportación no dineraria de un negocio entre empresas del grupo se registra conforme con lo establecido para las transacciones entre partes vinculadas (nota 5n).

Las operaciones de fusión o escisión distintas de las anteriores y las combinaciones de negocios surgidas de la adquisición de todos los elementos patrimoniales de una empresa o de una parte que constituya uno o más negocios, se registran de acuerdo con el método de adquisición.

En el caso de combinaciones de negocios originadas como consecuencia de la adquisición de acciones o participaciones en el capital de una empresa, la sociedad reconoce la inversión conforme con lo establecido para las inversiones en el patrimonio de empresas del grupo, multigrupo y asociadas (nota 5e).

p) Derechos de emisión de gases de efecto invernadero

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

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

El Consejo de Ministros aprobó, con fecha 15 de noviembre de 2013, la asignación individualizada definitiva de derechos de emisión de gases de efecto invernadero para el período 2013-2020, resultando para SEAT, S.A. una asignación gratuita total de 304.122 toneladas de CO_2 para dicho período.

Posteriormente, con fecha 17 de julio de 2015 se aprobó una modificación afectando al período 2015-2020 resultando para SEAT, S.A. una asignación gratuita total de 401.899 toneladas de CO_2 para dicho período.

En el ejercicio no se han adquirido derechos de emisión (EUAs) (121.000 derechos por un importe de 589.926 euros en 2016).

6. Activo no corriente

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

b) Inmovilizado intangible
La corrección valorativa por deterioro asciende a 243,4 millones de euros (no se produjeron correcciones valorativas por deterioro en 2016). Dichas correcciones están asociadas a la estimación de los volúmenes de ventas futuros de los vehículos que conforman la gama de modelos. El valor en uso se calcula a partir del margen de contribución de las ventas durante el ciclo de vida de los modelos ha sido calculado teniendo en cuenta una tasa de descuento anual del 5,8% en 2017 (6,5% en 2016). La variación en ±10 puntos porcentuales en la tasa utilizada no tendría un efecto significativo en las presentes cuentas anuales. Las inversiones activadas en I+D se adquieren a empresas del Grupo o se desarrollan internamente.

Asimismo, en 2017 el resto de inversiones en activos adquiridos a empresas del Grupo ascienden a 48,1 millones de euros (41,8 en 2016).

El valor de los bienes totalmente amortizados y en uso asciende a 1.058,9 millones de euros (1.281,6 en 2016).

La sociedad tiene adquiridos, al cierre del ejercicio, compromisos firmes correspondientes a la compra de bienes por importe de 1,7 millones de euros (0,6 en 2016).

En 2017 y 2016 no se han recibido subvenciones destinadas a la adquisición de activos de I+D.

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

Durante 2017 y 2016 no se han producido correcciones valorativas por deterioro. Dichas correcciones están asociadas a la estimación de los volúmenes de ventas futuros de los vehículos que conforman la gama de modelos. El valor actualizado del margen de contribución de las ventas durante el ciclo de vida de los modelos ha sido calculado teniendo en cuenta una tasa de descuento anual del 5,8% en 2017 (6,5% en 2016). La variación en ±10 puntos porcentuales en las hipótesis utilizadas no tendría un efecto significativo en las presentes cuentas anuales.

El epígrafe de terrenos y construcciones incorpora de forma conjunta el valor bruto de ambos. Del total, el 6% corresponde a terrenos y el restante 94% a construcciones (6% y 94% respectivamente en 2016).

En 2017 los bienes ajenos a la explotación ascienden a 3,5 millones de euros de valor de coste y a 1,9 millones de euros de amortización acumulada (3,5 y 1,8 respectivamente en 2016). El valor de los bienes totalmente amortizados y en uso asciende a 3.581,8 millones de euros (3.430,9 en 2016). De ellos corresponden a construcciones 159,7 millones de euros (141,4 en 2016).

Asimismo, en 2017 las inversiones en activos adquiridos a empresas del Grupo ascienden a 47,4 millones de euros (42,3 en 2016).

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

Millones de euros	2017		2016	
	Bruto	Amortización	Bruto	Amortización
Activos adquiridos a empresas del Grupo VW	505,5	379,7	465,1	343,3
Activos utilizados por empresas del Grupo VW	49,5	35,0	49,4	33,9
Activos utilizados por proveedores no Grupo	1.593,7	1.409,9	1.397,9	1.281,1
Activos situados fuera del territorio nacional	270,3	188,3	217,9	151,4

El resultado del ejercicio derivado de enajenaciones de inmovilizado asciende a 0 millones de euros (-0,6 en 2016).

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

La sociedad tiene adquiridos, al cierre del ejercicio, compromisos firmes correspondientes a la compra de bienes por importe de 316,4 millones de euros (311,3 en 2016).

d) Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo

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

7. Arrendamientos y otras operaciones de naturaleza similar

a) Arrendamientos financieros

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

Millones de euros		Duración del contrato (años)	Coste	Valor opción de compra	Cuotas pendientes a pagar 2017	Cuotas pendientes a pagar 2016
Edificio T-Systems	(20.09.06)	10	3,4	0,0	0,0	0,1
Edificio SAT	(20.09.06)	10	5,2	0,0	0,0	0,1
Edificio Diseño	(22.01.08)	10	4,2	0,0	0,1	0,6

Las cuotas pendientes de pago vencen en 2018.

b) Arrendamientos operativos

La compañía también dispone de arrendamientos operativos. Los importes pagados por alquileres a otras sociedades del Grupo o terceros, excluidos los mencionados en el apartado anterior, básicamente por medios informáticos, terrenos, edificios, carretillas, contenedores, campas y almacenes ascienden a 15,4 millones de euros (14,7 en 2016). Asimismo, los percibidos, principalmente por edificios, campas y almacenes, alcanzaron los 2,3 millones (5,9 en 2016). Los importes futuros a pagar y percibir, en el caso de una eventual cancelación anticipada de los contratos, se estima que no diferirán de forma sustancial con los del presente ejercicio.

8. Instrumentos financieros

a) Relevancia en la situación financiera y los resultados

I. Balance

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

Millones de euros	Instrumentos de patrimonio		Valores de deuda		Créditos, derivados y otros	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Activos financieros a largo plazo						
Inversiones en empresas del Grupo (nota 6a)	737,7	724,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones financieras (nota 6a)	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8	1,5
Activos financieros a corto plazo						
Préstamos y partidas a cobrar	0,0	0,0	0,0	0,0	1.333,2	1.312,3
Deudores comerciales y otras cuentas (nota 10)	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*623,7*	*585,2*
Inversiones en empresas del Grupo (nota 11)	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*709,5*	*727,1*
Inversiones financieras (nota 11)	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*

Millones de euros	Deudas con entidades de crédito		Obligaciones y otros valores negociables		Derivados y otros	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Pasivos financieros a largo plazo						
Débitos y partidas a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	108,9	132,5
Deudas con empresas del Grupo (nota 15)	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Deudas con terceros (nota 15)	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*108,9*	*132,5*
Pasivos financieros a corto plazo						
Débitos y partidas a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	2.111,2	1.906,0
Deudas con empresas del Grupo (nota 15)	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*4,8*	*4,5*
Deudas con terceros (nota 15)	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*155,0*	*145,1*
Acreedores comerciales y otras cuentas (nota 16)	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*0,0*	*1.951,4*	*1.756,4*

En el ejercicio, SEAT ni tuvo ni realizó operaciones con acciones propias; tampoco en 2016.

II. Cuenta de pérdidas y ganancias y patrimonio neto
El importe neto de las correcciones valorativas por deterioro para las participaciones en sociedades del Grupo asciende al final del ejercicio a 0,3 millones de euros (0 en 2016).

III. Otra información
SEAT tiene formalizados diversos contratos de afianzamiento mercantil en cotitularidad con otras empresas del Grupo para la emisión de avales frente a organismos de la Administración Pública, por los anticipos reembolsables concedidos, y frente a terceros, por un importe límite de 244,8 millones de euros (295,3 en 2016).

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

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

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

I. Riesgo de mercado

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

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

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

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

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

9. Existencias

Millones de euros	31.12.17	31.12.16
Comerciales	89,2	100,9
Materias primas y otros aprovisionamientos	53,1	39,6
Productos en curso y semiterminados	33,7	60,7
Productos terminados	206,2	180,9
Total	**382,2**	**382,1**

El deterioro del valor de las existencias al cierre del ejercicio asciende a 133,5 millones de euros (159,2 en 2016) y la dotación del ejercicio a –25,7 millones de euros (16,6 en 2016).

En 2016, las altas de las existencias y el deterioro de su valor derivados de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) ascendieron a 2,4 y 0,9 millones de euros, respectivamente.

La sociedad tiene establecido un compromiso de adquisición de los coches facturados a compañías de alquiler (ver nota 5f) por un importe de 17,9 millones de euros (27,5 en 2016).

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

10. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar

Millones de euros	31.12.17	31.12.16
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	103,7	58,0
Clientes empresas del Grupo	514,7	522,7
Deudores varios	4,2	3,4
Personal	1,1	1,1
Activos por impuesto corriente	107,3	53,4
Otros créditos con las Administraciones Públicas	76,6	58,9
Total	**807,6**	**697,5**

El deterioro de valor de los créditos por operaciones comerciales ascendió a 1,4 millones de euros (0,4 en 2016).

En 2016, las altas y bajas en los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) ascendieron a 70,9 y 33,6 millones de euros, respectivamente.

11. Inversiones a corto plazo

Millones de euros	31.12.17	31.12.16
En empresas del Grupo	709,5	727,1
Créditos	*1,4*	*2,7*
Otros activos financieros	*708,1*	*724,4*
En terceros	0,0	0,0
Créditos	*0,0*	*0,0*
Otros activos financieros	*0,0*	*0,0*
Total	**709,5**	**727,1**

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

Durante el ejercicio la compañía ha mantenido préstamos y depósitos con empresas del Grupo e instituciones bancarias a un tipo de interés medio ponderado del 0% (0,0069% en 2016).

En 2016, las altas en las inversiones a corto plazo derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) ascendieron a 50 millones de euros. Este importe correspondió principalmente a un préstamo concedido por Centro Técnico de SEAT, S.A., a la sociedad Volkswagen Group Services (VGS) por importe de 27 millones de euros.

12. Fondos propios

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

Con fecha 25 de febrero de 2010 el accionista único de SEAT, S.A., la sociedad alemana Volkswagen AG, procedió a la transmisión de su participación del 100% en el capital social de la compañía a la sociedad holandesa Volkswagen International Finance N.V. El 13 de mayo de 2014 la sociedad Global VW Automotive B.V. pasó a ser el accionista único de SEAT, mediante escisión parcial de VW International Finance N.V. Posteriormente, el 28 de junio de 2014 la sociedad Volkswagen Finance Luxemburg S.A. se convirtió en accionista único de SEAT, mediante la fusión por absorción transfronteriza de su filial Global VW Automotive B.V.

El capital social, 120.200 euros, se encuentra representado por 20.000 acciones nominativas de 6,01 euros de valor nominal cada una de ellas, totalmente suscritas y desembolsadas por el accionista único Volkswagen Finance Luxemburg S.A. La prima de emisión asciende a 1.008,1 millones de euros y las reservas legales, totalmente dotadas de acuerdo con la legislación vigente, a 24.040 euros.

La sociedad no tiene acciones propias en cartera.

Las reservas derivadas de la fusión de la compañía realizada en el ejercicio 2016 con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) ascendieron a 51,6 millones de euros.

13. Subvenciones, donaciones y legados recibidos

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

Millones de euros	2017	2016
Saldo inicial	**6,8**	**9,9**
Altas fusión	*0,0*	*0,2*
Aumentos	*0,0*	*0,0*
Imputación neta al resultado	*(3,2)*	*(3,3)*
Saldo final	**3,6**	**6,8**

En 2016, las altas de subvenciones de capital no reintegrables derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) correspondieron a ingresos procedentes de préstamos a interés subvencionado que fueron otorgados por la administración central para la realización de proyectos de desarrollo de nuevos productos.

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

El importe total de las subvenciones de explotación asciende a 2,3 millones de euros (1,7 en 2016).

14. Provisiones y contingencias

Millones de euros	Saldo 01.01.17	Dotación 2017	Aplicación 2017	Saldo 31.12.17
Operaciones comerciales	582,5	143,6	(164,3)	561,8
Prestaciones al personal	48,6	40,7	(42,0)	47,3
Actuaciones medioambientales	6,1	0,5	(0,3)	6,3
Otras provisiones	571,0	188,0	(232,6)	526,4
Total	**1.208,2**	**372,8**	**(439,2)**	**1.141,8**

Las provisiones ascienden al cierre del ejercicio a 1.141,8 millones de euros, 291,5 millones de euros a largo plazo (actualizados a un tipo de interés de mercado) y 850,3 millones de euros a corto plazo.

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

El apartado "Actuaciones medioambientales" incluye las destinadas al reciclaje de vehículos en base a la "Directiva europea de vehículos al final de su vida útil" aprobada en el año 2000 (ver nota 20b), así como las dotadas en referencia a los derechos de emisión (ver nota 5p). El coste estimado para la provisión de reciclaje de vehículos se ha calculado en base a dos factores: la vida útil media de los vehículos por país y su coste de desguace. Por su parte, la provisión de derechos de emisión se estima en base al consumo anual de los mismos.

El apartado "Otras provisiones" incluye, básicamente, dotaciones para responsabilidades comerciales, productivas y jurídicas. El coste estimado de estas provisiones se ha calculado en base a los pagos probables sobre las reclamaciones recibidas, así como los riesgos probables a asumir por la compañía.

Las estimaciones de las provisiones se han actualizado a una tasa de descuento del 0,08% en 2017 (0,04% en 2016).

En 2016, las altas de provisiones derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) correspondieron a prestaciones al personal (7,9 millones) y otras provisiones (7,6 millones).

15. Deudas

Millones de euros	31.12.17	31.12.16
Con empresas del Grupo	**4,8**	**4,5**
Con terceros	**263,9**	**277,6**
Deudas con entidades de crédito	0,0	0,0
Acreedores por arrendamiento financiero	0,1	0,8
Otros pasivos financieros	263,8	276,8
Préstamos oficiales con intereses subvencionados	*139,4*	*162,9*
Fianzas y depósitos recibidos	*0,4*	*0,4*
Proveedores de inmovilizado	*124,0*	*113,5*
Total	**268,7**	**282,1**

Las deudas se sitúan al cierre del ejercicio en 268,7 millones de euros, 4,8 millones de euros con empresas del Grupo (a corto plazo) y 263,9 millones de euros con terceros (108,9 a largo plazo y 155 a corto plazo).

La deuda, principalmente con Organismos Oficiales a tipo de interés cero, se distribuye por vencimientos de la siguiente forma: 159,8 millones de euros en 2018, 74,4 millones de euros en el período 2019-2022 y 34,5 millones de euros en ejercicios posteriores (149,6; 85,6; y 46,9 respectivamente en 2016).

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

El importe de las pólizas de crédito concedidas a la sociedad por empresas del Grupo ascendía el 31 de diciembre de 2017 a 500 millones de euros, de los que se había dispuesto 0 millones de euros (1.100 y 0 respectivamente en 2016).

En 2016, las altas de deudas derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) ascendieron a 86,6 millones de euros (0 con empresas del grupo y 86,6 con terceros). Del total de las altas, 85,2 millones de euros correspondieron a créditos oficiales con intereses subvencionados (ver nota 13).

16. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar

Millones de euros	31.12.17	31.12.16
Proveedores	1.085,9	955,8
Proveedores empresas del Grupo	733,0	675,3
Acreedores varios	29,8	30,8
Personal (remuneraciones pendientes de pago)	102,7	94,5
Pasivos por impuesto corriente	0,1	0,1
Otras deudas con las Administraciones Públicas	42,4	35,4
Total	**1.993,9**	**1.791,9**

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

Dicha ley establece unos plazos de pago límite de 75 días para 2012 y 60 días a partir del 1 de enero de 2013. Al cierre del ejercicio, los pagos realizados dentro del plazo máximo legal ascendieron a 9.758,1 millones de euros y los pendientes a 941,0 millones de euros (9.099,1 y 828,4 respectivamente en 2016). Asimismo, el plazo medio ponderado de pago a proveedores por parte de la compañía era de 37 días, el ratio de operaciones pagadas de 37 días y el ratio de operaciones pendientes de pago de 37 días (37; 38; y 28 respectivamente en 2016).

En 2016, las altas y bajas en los acreedores comerciales y otras cuentas a pagar derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) ascendieron a 101,1 y 55,8 millones de euros, respectivamente.

17. Moneda extranjera

El valor neto de los saldos en moneda extranjera asciende a 31 de diciembre de 2017 a 97,2 millones de euros de saldo deudor (51,5 millones de euros de saldo deudor en 2016), principalmente en dólares (americanos), libras (esterlinas), francos (suizos), pesos (mexicanos), yenes (japoneses), coronas (checas, danesas y suecas), zlotys (polacos), rublos (rusos) y yuanes (chinos). Del total, 36,5 millones de euros corresponden a saldos acreedores con empresas del Grupo y otros proveedores, y 133,7 millones de euros a saldos deudores con empresas del Grupo y otros clientes (20,2 y 71,7 respectivamente en 2016). Los importes imputados a ingresos y gastos por diferencias de cambio durante el ejercicio ascienden a 60,9 y 36,2 millones de euros respectivamente (38 y 32,6 en 2016).

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

Millones de euros	2017	2016
Compras	127,1	124,0
Ventas	1.716,7	1.432,1
Servicios recibidos	71,1	56,7
Servicios prestados	3,6	3,6

18. Situación fiscal

a) Política fiscal corporativa del Grupo SEAT

I. Principios generales

El Grupo SEAT, dentro del marco de gestión de riesgo fiscal y de las directrices de Governance Risk and Compliance (GRC) del Grupo Volkswagen y del Código de Buenas Prácticas Tributarias suscrito con la Agencia Tributaria Española, adopta una actitud conservadora no agresiva en la asunción de riesgos fiscales.

El Grupo SEAT se compromete a asumir su responsabilidad social mediante el cumplimiento de sus obligaciones fiscales de acuerdo con las leyes de cada país y los acuerdos que se alcancen con las Autoridades, manteniendo con éstas una actitud de transparencia y de colaboración.

Los proyectos de planificación fiscal deberán tener una base o sustancia económica y estar basados en las operaciones de negocio de la empresa.

En desarrollo de estos principios básicos, se aprueba la presente política fiscal corporativa que tiene como objeto formular la estrategia fiscal del Grupo SEAT, así como la integración de procesos y principios que deben de guiar la política fiscal.

Esta política incluye las recomendaciones del Código de Buenas Prácticas Tributarias (en adelante, CBPT), impulsado por la Agencia Tributaria Española, y al que se adhirió el Grupo SEAT en 2010.

II. Estrategia fiscal

La estrategia fiscal del Grupo SEAT tiene como objetivo fundamental asegurar el cumplimiento de la normativa tributaria y de todas las obligaciones fiscales en cada una de las jurisdicciones en las que opera, todo ello en el marco del respeto de los principios corporativos de integridad, transparencia y consecución de interés social.

Del mismo modo, el Grupo SEAT se compromete a mantener una relación de cooperación con las distintas Administraciones Públicas.

III. Buenas prácticas en materia tributaria

Con el fin de incorporar a la política fiscal corporativa los principios enunciados en los párrafos previos, así como las recomendaciones incluidas en el CBPT, el Grupo SEAT asume las siguientes prácticas:

III.I. Prevención del riesgo fiscal

Sin menoscabo de una óptima gestión empresarial, el Grupo SEAT respetará en todo caso la normativa tributaria:

- Impulsando e implementando tanto procesos como prácticas encaminadas a la prevención, reducción y eliminación de riesgos fiscales a nivel global de la empresa.
- Informando al Consejo de Administración sobre las implicaciones fiscales de aquellas operaciones y/o asuntos que deban someterse a su aprobación.
- Adoptando decisiones en materia tributaria sobre la base de una interpretación razonable de las normas, y en su caso, evitando posibles conflictos de interpretación mediante la utilización de instrumentos establecidos por las Autoridades Tributarias pertinentes como consultas previas, acuerdos de valoración, etc.
- Evitando la utilización de estructuras de carácter opaco o artificioso, así como la adquisición de sociedades residentes en paraísos fiscales con la finalidad de eludir las cargas tributarias pertinentes.
- Evaluando con carácter previo las inversiones y/u operaciones que presenten especial riesgo fiscal.

III.II. Relaciones con las Administraciones Tributarias

Las relaciones del Grupo SEAT con las Autoridades Tributarias pertinentes se regirán por los principios de transparencia, de confianza mutua y de buena fe. Concretamente, se asumirán las siguientes buenas prácticas tributarias:

- Colaborar con la Administración Tributaria pertinente en la detección y búsqueda de soluciones respecto a prácticas fiscales fraudulentas en los países en los que el Grupo SEAT esté presente.
- Facilitar la información y la documentación con relevancia tributaria cuando ésta se solicite por las Autoridades Fiscales, en el menor plazo posible y de forma más completa.
- Potenciar en la medida de lo posible, acuerdos con las Administraciones Tributarias competentes.

III.III. Información al Consejo de Administración

El Consejo de Administración de SEAT asume facultades como la aprobación de la estrategia fiscal, la supervisión del sistema interno de control de riesgos fiscales integrado en el sistema general de control de riesgos de la empresa (RICORS), así como, la aprobación de inversiones y/u operaciones que por su carácter representen especial riesgo fiscal.

Los principios mencionados a lo largo de todo el presente escrito y que deben regir la actividad del Grupo SEAT en materia fiscal y empresarial, serán elaborados y ejecutados por el Departamento Fiscal de SEAT, estableciendo mecanismos de control y normas internas necesarias para asegurar el cumplimiento de los mismos.

El Departamento Fiscal reportará a la Comisión de Auditoría el resultado de las actuaciones llevadas a cabo en relación al control y a la gestión de riesgos fiscales, para que aquella informe adecuadamente al Consejo de Administración.

III.IV. Difusión de la política fiscal corporativa y de las buenas prácticas en materia tributaria

El Consejo de Administración impulsará la difusión de la política fiscal corporativa no solamente a través de su Presidente, sino también, a través de sus altos directivos. Del mismo modo, la política fiscal corporativa de SEAT será objeto de difusión:

> Mediante su inclusión en el informe anual del Grupo SEAT.
> Mediante su incorporación a la página web corporativa de SEAT.
> Mediante su publicación en la intranet de SEAT.

b) Impuesto sobre Sociedades

SEAT, S.A., está integrada desde 1988 en el Grupo SEAT, acogido al régimen de declaración consolidada por el impuesto sobre sociedades, con el nº 2/88.

En el ejercicio 2015, por aplicación de la nueva Ley del Impuesto sobre Sociedades, el Grupo de consolidación fiscal del que SEAT era sociedad dominante, se vio ampliado, al haberse incluido todas las sociedades españolas participadas por Volkswagen AG que cumplen los requisitos previstos por dicha Ley, habiendo sido SEAT nombrada representante del mismo. Asimismo, el Grupo acordó la integración de entidades financieras en el mismo, con lo que el Grupo tributa al tipo impositivo del 30%. SEAT ha compensado a las sociedades Volkswagen Navarra, S.A. y Volkswagen Group España Distribución, S.A. por el perjuicio económico derivado de la aplicación de un tipo impositivo superior por importe de 4,3 y 3,3 millones de euros respectivamente.

En el ejercicio 2017, el resultado fiscal del Grupo SEAT derivado de su declaración consolidada es un impuesto sobre sociedades a pagar de 91,7 millones de euros, tras haber compensado bases imponibles negativas de años anteriores por importe de 4,2 millones de euros y aplicado deducciones fiscales por valor de 91,7 millones de euros.

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

Millones de euros	Cuenta de pérdidas y ganancias			Patrimonio neto		
	Aumento	Disminución	Total	Aumento	Disminución	Total
Resultado contable del ejercicio	**281,2**	**0,0**	**281,2**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Impuesto sobre Sociedades	**0,0**	**(49,5)**	**(49,5)**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Diferencias permanentes	**1,8**	**(98,6)**	**(96,8)**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Individuales de la sociedad	1,8	0,0	1,8	0,0	0,0	0,0
De los ajustes por consolidación	0,0	(98,6)	(98,6)	0,0	0,0	0,0
Diferencias temporarias	**495,5**	**(309,6)**	**185,9**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
Individuales de la sociedad	491,6	(306,2)	185,4	0,0	0,0	0,0
Con origen en el ejercicio	*491,2*	*(0,9)*	*490,3*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Con origen en ejercicios anteriores	*0,4*	*(305,3)*	*(304,9)*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
De los ajustes por consolidación	3,9	(3,4)	0,5	0,0	0,0	0,0
Con origen en el ejercicio	*0,0*	*(3,4)*	*(3,4)*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Con origen en ejercicios anteriores	*3,9*	*0,0*	*3,9*	*0,0*	*0,0*	*0,0*
Base imponible (resultado fiscal)	**778,5**	**(457,7)**	**320,8**	**0,0**	**0,0**	**0,0**

El impuesto de sociedades está compuesto por un gasto de 9,3 millones de euros de impuesto corriente y un ingreso de 59,5 millones de euros de impuesto diferido.

Adicionalmente, como consecuencia de los ajustes del año anterior y por el efecto de la inspección fiscal, se ha devengado y contabilizado un gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias por el impuesto sobre sociedades de 0,7 millones de euros.

En la liquidación del impuesto consolidado se han utilizado 86,9 millones de deducciones fiscales de SEAT S.A.

Como consecuencia de la tributación consolidada, el total de débitos y créditos recíprocos entre las empresas del Grupo es de 85,1 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2017, los impuestos diferidos de activo acumulados ascienden a 426,6 millones de euros todos ellos provienen de diferencias temporarias.

Por su parte, los impuestos diferidos de pasivo ascienden a 8,9 millones de euros, de los cuales 7,4 millones de euros provienen de diferencias temporarias, básicamente por la amortización fiscal de los activos adquiridos en arrendamiento financiero, y 1,5 millones de euros están relacionados con partidas del patrimonio neto.

La variación en el ejercicio del saldo neto de los activos y pasivos por impuestos diferidos asciende a 59,6 y –1,2 millones de euros respectivamente. El detalle del movimiento neto de los mismos es el siguiente:

Millones de euros	2017	2016
Saldo inicial	**356,9**	**349,7**
Altas fusión	*0,0*	*3,6*
Impuestos diferidos imputados directamente a pérdidas y ganancias	*59,5*	*2,2*
Impuestos diferidos imputados directamente al patrimonio	*0,0*	*0,0*
Impuestos diferidos transferidos a pérdidas y ganancias	*1,3*	*1,4*
Saldo final	**417,7**	**356,9**

A 31 de diciembre de 2017, quedan pendientes de aplicación, deducciones e incentivos fiscales de SEAT, S.A. por los siguientes conceptos e importes:

Millones de euros		Año de vencimiento				
	Saldo 31.12.17	2018	2019	2020	2021	Posteriores
I+D	180,5	0,0	0,0	0,0	0,0	180,5
Empresas exportadoras	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Inversiones medioambientales	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7
Formación profesional	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2
Aportaciones a planes de pensiones	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Estas deducciones e incentivos se aplicarán de acuerdo con las liquidaciones consolidadas del Grupo, dentro del plazo legal establecido para cada una de las mismas.

La sociedad está abierta a comprobación administrativa por los tributos no prescritos en el período 2013-2017, con la excepción del impuesto sobre sociedades que se extiende para el período 2012-2016.

Durante este ejercicio ha finalizado el proceso de inspección tributaria parcial correspondiente a los impuestos del período 2012-2015, sin ninguna regularización significativa de los mismos.

19. Ingresos y gastos

a) Importe neto de la cifra de negocios

La distribución por conceptos es la siguiente:

Millones de euros	2017	2016
Vehículos	8.486,7	7.542,9
Recambios	568,9	530,0
Cajas de cambio	232,0	233,6
Otras ventas	264,2	290,8
Materiales	*154,1*	*168,3*
Subproductos y residuos	*33,5*	*25,1*
Servicios I+D	*68,9*	***92,0***
Otros servicios	*7,7*	***5,4***
Total	**9.551,8**	**8.597,3**

La distribución por mercados geográficos es la siguiente:

Millones de euros	2017	2016
España	1.805,8	1.515,6
Resto Unión Europea	6.813,0	6.287,2
Resto del mundo	933,0	794,5
Total	**9.551,8**	**8.597,3**

La cifra de negocios de 2016 se encuentra afectada por el aumento de los ingresos (epígrafe "Servicios I+D") derivado de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23).

b) Variación de existencias de productos terminados y en curso

Millones de euros	2017	2016
Variación de existencias	33,9	(15,4)
Productos en curso	*14,2*	*1,1*
Productos semiterminados	*4,1*	*1,7*
Productos terminados	*15,6*	*(18,2)*
Deterioro de existencias	(33,3)	14,6
Total	**0,6**	**(0,8)**

c) Aprovisionamientos

Millones de euros	2017	2016
Consumo de mercaderías	2.214,7	1.628,4
Compras	*2.202,7*	*1.661,9*
Variación de existencias	*12,0*	*(33,5)*
Consumo de materias primas y otros aprovisionamientos	4.853,4	4.916,3
Compras	*4.873,8*	*4.901,6*
Variación de existencias	*(20,4)*	*14,7*
Trabajos realizados por otras empresas	14,4	14,9
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	7,6	2,0
Total	**7.090,1**	**6.561,6**

d) Otros ingresos de explotación

Millones de euros	2017	2016
Ingresos accesorios	459,2	423,2
Subvenciones de explotación (ver nota 13)	2,3	1,7
Actualización de provisiones	0,1	0,1
Otros ingresos	0,0	0,8
Total	**461,6**	**425,8**

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

e) Gastos de personal

Millones de euros	2017	2016
Sueldos, salarios y asimilados	654,1	647,9
Cargas sociales	188,0	175,7
Seguridad social	*175,9*	*164,6*
Otras	*12,1*	*11,1*
Provisiones	0,0	(0,1)
Total	**842,1**	**823,5**

f) Otros gastos de explotación

Millones de euros	2017	2016
Servicios exteriores	1.478,5	1.229,5
Tributos	13,3	11,5
Pérdidas, deterioro y variación provisiones por operaciones comerciales	100,3	159,6
Derechos emisión gases efecto invernadero	0,1	0,1
Otros gastos	3,2	7,4
Total	**1.595,4**	**1.408,1**

g) Ingresos financieros

Millones de euros	2017	2016
De participaciones en instrumentos de patrimonio	98,1	67,2
En empresas del Grupo	*98,1*	*67,2*
En terceros	*0,0*	*0,0*
De valores negociables y otros instrumentos financieros	0,6	0,4
De empresas del Grupo	*0,0*	*0,0*
De terceros	*0,6*	*0,4*
Total	**98,7**	**67,6**

h) Gastos financieros

Millones de euros	2017	2016
Por deudas con empresas del Grupo	1,0	3,0
Por deudas con terceros	6,8	7,7
Por actualización de provisiones y deudas	(0,2)	2,5
Total	**7,6**	**13,2**

i) Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros

Dicho epígrafe contiene, principalmente, los deteriores y reversiones de participaciones en empresas del Grupo. En 2017, no han sido significativos.

En 2016, se incluyó la plusvalía de 671,4 millones de euros generada por la venta de la sociedad Volkswagen Finance, S.A. y sus filiales (Volkswagen Renting, S.A., Volkswagen Insurance Services Correduría de Seguros, S.L. y MAN Financial Services España, S.L.) a la sociedad Volkswagen AG (ver anexo 2).

20. Información sobre medio ambiente

a) Activos de naturaleza medioambiental

La sociedad dispone, dentro del apartado de "Inmovilizado material", de una estación depuradora, una planta de cogeneración de energía eléctrica y calor en la factoría de Martorell, así como otros activos de naturaleza medioambiental. El valor bruto conjunto de las instalaciones asciende a 165,8 millones de euros y la amortización acumulada a 129,2 millones de euros (159,5 y 122,1 respectivamente en 2016).

En el amplio programa de inversiones realizado en 2017, se ha identificado un importe activado durante el ejercicio de 6,3 millones de euros y otro importe de 3,6 millones de euros (10,1 y 1,6 respectivamente en 2016) correspondientes a compromisos firmes para la compra de bienes de equipo, que pueden asignarse a actividades relacionadas con la protección del medio ambiente.

En 2016, las altas en el valor bruto de las instalaciones destinadas a la protección del medio ambiente derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) ascendieron a 4 millones de euros y la amortización acumulada a 2,1 millones de euros.

b) Pasivos de naturaleza medioambiental

De acuerdo con la "Directiva europea de vehículos al final de su vida útil" aprobada en el año 2000, la compañía comenzó a dotar una provisión con la finalidad de cubrir los riesgos derivados del reciclaje de vehículos (ver nota 14).

c) Gastos de naturaleza medioambiental

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

Millones de euros	2017	2016
Control y vigilancia de la contaminación atmosférica	0,8	1,2
Tratamiento y depuración de aguas residuales	2,6	2,8
Tratamiento y gestión de residuos industriales	5,5	5,5
Reducción del consumo energético	1,4	1,2
Mejora del impacto visual	0,7	0,3
Gestión de la comunicación	0,0	0,1
Gestión de procesos medioambientales	0,4	0,5
Gestión de vehículos fuera de uso	0,8	0,8
Varios	0,3	0,2
Total	**12,5**	**12,6**

Los gastos contabilizados durante el ejercicio por la amortización de activos de naturaleza medioambiental se sitúan en 7,1 millones de euros (7,3 en 2016).

El cómputo global estimado de los gastos de personal asignados a la realización total o parcial de actividades medioambientales, por parte de la plantilla de SEAT, asciende a 1,7 millones de euros (1,7 en 2016).

d) Ingresos de naturaleza medioambiental

Los ingresos provenientes de la venta de subproductos y residuos para su reutilización ascendieron a 33,5 millones de euros (25,2 en 2016).

21. Operaciones con partes vinculadas

a) Empresas del Grupo

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

Millones de euros	2017	2016
Aprovisionamientos	3.256,7	2.819,7
Materiales	*1.181,6*	*1.300,7*
Recambios	*216,7*	*205,8*
Vehículos	*1.858,4*	*1.313,2*
Ventas	6.763,1	6.290,3
Servicios recibidos	461,1	343,4
Servicios prestados	235,7	289,6
Ingresos financieros devengados	0,0	0,0
Dividendos percibidos	98,1	67,2
Gastos financieros devengados	1,0	3,0

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

Millones de euros	2017	2016
Aprovisionamientos	17,7	29,6
Ventas	1.422,6	1.157,5
Servicios recibidos	61,5	50,3
Servicios prestados	2,8	2,7

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

El margen generado por las operaciones de venta con las empresas del Grupo se desglosa por líneas de negocio de la siguiente manera: 37,8% en materiales (35,4% en 2016), 29,8% en recambios (28,4% en 2016), 14,3% en vehículos (12,9% en 2016) y 23,3% en cajas de cambio (22,2% en 2016). Por su parte, las compras realizadas a empresas del Grupo se desarrollan bajo las condiciones normales de mercado.

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

Las transacciones realizadas con la entidad dominante del Grupo Volkswagen son: aprovisionamientos 1.315,1 millones de euros (1.390,7 en 2016), ventas 173,3 millones de euros (174,3 en 2016), servicios recibidos 193,4 millones de euros (136,1 en 2016), servicios prestados 50,6 millones de euros (191,3 en 2016), no existiendo ingresos financieros devengados, ni gastos financieros devengados ni en el presente ejercicio ni en el anterior. Asimismo, los saldos al cierre del ejercicio con la entidad dominante del Grupo Volkswagen son: clientes y otras cuentas a cobrar 112,1 millones de euros (101,2 en 2016), y proveedores y otras cuentas a pagar 119,8 millones de euros (83,6 en 2016).

A 31 de diciembre de 2017, SEAT, S.A. (Sociedad Unipersonal) y Volkswagen Finance Luxemburg S.A., único accionista de la compañía (ver nota 12), no tienen ningún contrato suscrito.

b) Consejo de Administración y Alta Dirección

El total de las retribuciones percibidas por todos los conceptos por los miembros del Consejo de Administración y de la Alta Dirección en el ejercicio de sus cargos durante 2017 ascendió a 10,2 millones de euros (9,5 en 2016).

No existen anticipos ni créditos concedidos a miembros del Consejo de Administración o de la Alta Dirección, así como otros compromisos por pensiones, seguros, créditos, avales u otros conceptos durante los ejercicios 2017 y 2016.

Durante 2017 se han pagado primas de seguro de responsabilidad civil por importe de 0,05 millones de euros (0,03 en 2016) que cubren de posibles daños ocasionados en el ejercicio de sus cargos a los miembros del Consejo de Administración y de la Alta Dirección.

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

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

22. Otra información

a) Plantilla

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

	2017	2016
Mano de obra directa	8.316	8.313
Mano de obra indirecta	892	926
Personal directivo, técnico, administrativo y subalterno	4.853	4.708
Miembros del Comité Ejecutivo	9	8
Total	**14.070**	**13.955**

El número medio de empleados con discapacidad mayor o igual al treinta y tres por ciento asciende a 323 personas: 245 mano de obra directa, 8 mano de obra indirecta y 70 personal directivo, técnico, administrativo y subalterno (302: 225, 10 y 67, respectivamente en 2016).

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

	2017			2016		
	Hombres	Mujeres	**Total**	Hombres	Mujeres	**Total**
Mano de obra directa	6.583	1.680	**8.263**	6.606	1.695	**8.301**
Mano de obra indirecta	865	26	**891**	871	24	**895**
Personal directivo, técnico, administrativo y subalterno	3.713	1.230	**4.943**	3.613	1.151	**4.764**
Miembros del Comité Ejecutivo	9	0	**9**	8	0	**8**
Total	**11.170**	**2.936**	**14.106**	**11.098**	**2.870**	**13.968**

El Consejo de Administración de SEAT, S.A. está formado por 9 personas (una mujer y ocho hombres).

Las plantillas básicas media y a 31 de diciembre de 2016 se encontraron afectadas por la incorporación de 971 empleados procedentes de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23).

b) Auditoría
Los honorarios devengados por PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (PwC) por servicios de auditoría y por otros servicios de verificación prestados a la sociedad ascendieron a 0,4 millones de euros y 0 respectivamente (0,4 y 0 en 2016). Asimismo, los honorarios percibidos por otras sociedades de la red PwC como consecuencia de servicios de asesoramiento fiscal y otros servicios prestados a la Sociedad ascendieron a 0,1 y 0,3 millones de euros, respectivamente (0,1 y 0,6 en 2016).

Los servicios, distintos de la auditoría de cuentas y que han sido prestados por PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. a la sociedad, han sido los siguientes: revisión de información financiera para consolidación al grupo, revisión de cuenta justificativa de subvención, asesoramiento respecto de un plan de contingencias no financieras y asistencia técnica en el análisis de los requerimientos de la Directiva Europea sobre información no financiera.

Los servicios, distintos de la auditoría de cuentas y que han sido prestados por PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. a las sociedades dependientes han sido los siguientes: revisión de estándares de calidad de la red de concesionarios, formación y asesoramiento metodológico en el sistema de gestión de riesgos no financieros y asesoramiento metodológico en relación al modelo de prevención de delitos.

c) Emisiones
En relación con la incidencia detectada en septiembre de 2015 en ciertos motores diésel modelo EA189 de Volkswagen, durante el año 2017 se ha continuado con la implementación, en los vehículos SEAT equipados con dichos motores, de las soluciones técnicas oportunas aprobadas por las autoridades homologadoras competentes. El coste de dicha implementación está siendo y seguirá siendo asumido por Volkswagen AG. Todos los vehículos son técnicamente seguros y aptos para circular.

El Grupo Volkswagen sigue estando en permanente contacto con las diferentes autoridades europeas a los efectos oportunos, actuando de manera rápida y transparente.

Los administradores han evaluado los posibles riesgos que pueden derivarse de estas situaciones y han actuado en consecuencia, considerando todas las circunstancias concurrentes con impacto en las cuentas anuales.

23. Fusión por absorción

Los Consejos de Administración de SEAT, S.A. y Centro Técnico de SEAT, S.A. aprobaron el proyecto de fusión por absorción, de Centro Técnico de SEAT, S.A. como sociedad absorbida y SEAT, S.A. como sociedad absorbente, el 23 de febrero del 2016 en ambos casos.

La Junta de Accionistas acordó el 21 de marzo de 2016 aprobar el proyecto de fusión por absorción a través de la disolución sin liquidación de la sociedad absorbida, traspasándose en bloque a la sociedad absorbente la totalidad del patrimonio de la sociedad absorbida, plenamente subrogada en todos los derechos y obligaciones procedentes de la sociedad absorbida, sin ninguna reserva, excepción ni limitación.

La fusión tomó como base el Balance cerrado a 31 de diciembre de 2015 de las sociedades intervinientes. Puesto que en el momento de la fusión la sociedad absorbente ostentaba el 100% del capital social de la sociedad absorbida, no procedió realizar canje alguno de las participaciones sociales no existiendo por tanto necesidad de emisión de nuevas acciones, ya que el patrimonio de la sociedad absorbida se incorporó en el de la sociedad absorbente, teniendo como contrapartida sus activos y pasivos.

Con fecha 1 de mayo de 2016, una vez cumplidos los plazos legales, la fusión quedó presentada en el Registro Mercantil de Barcelona, quien inscribió la baja registral correspondiente de la sociedad absorbida con fecha 13 de mayo de 2016.

La fusión se llevó a cabo de conformidad con el Régimen Especial de Neutralidad Fiscal de las Fusiones establecido en el Capítulo VIII del título VII de la Ley 4/2004, de 5 de marzo, que aprueba el texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades.

La fusión se registró considerando que se trataba de una operación entre empresas del mismo Grupo, ya que SEAT, S.A. disponía previamente del control de Centro Técnico de SEAT, S.A. En consecuencia, se contabilizó la citada fusión de acuerdo con la Norma 21ª del Plan General de Contabilidad aprobado por el RD 1514/2007 de 16 de noviembre. De esta forma, se contabilizaron los activos adquiridos y los pasivos asumidos por su valor contable antes de la operación de fusión en las cuentas individuales.

Anexo 1. Evolución del Activo no Corriente.

2016

Coste de adquisición o de fabricación

Millones de euros	Saldo inicial 01.01.16	Altas / Bajas fusión 01.01.16(*)	Altas	Bajas	Traspasos	Deterioro	Saldo final 31.12.16
Inmovilizado intangible	**2.189,1**	**9,1**	**209,5**	**(1,0)**	**0,0**	**0,0**	**2.406,7**
Investigación y desarrollo	1.518,3	0,0	37,8	0,0	169,9	0,0	1.726,0
Aplicaciones informáticas	54,3	9,1	0,8	(0,8)	0,0	0,0	63,4
Otro inmovilizado intangible	302,1	0,0	21,3	(0,2)	13,5	0,0	336,7
Anticipos e inmovilizado intangible en curso	314,4	0,0	149,6	0,0	(183,4)	0,0	280,6
Inmovilizado material	**5.119,5**	**117,2**	**439,5**	**(88,1)**	**0,0**	**0,0**	**5.588,1**
Terrenos y construcciones	759,4	40,3	18,6	(0,7)	0,3	0,0	817,9
Instalaciones técnicas y maquinaria	2.004,1	43,0	65,0	(57,4)	5,5	0,0	2.060,2
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	2.220,4	26,0	186,0	(29,8)	9,1	0,0	2.411,7
Otro inmovilizado material	25,8	7,6	2,1	(0,2)	0,0	0,0	35,3
Anticipos e inmovilizado material en curso	109,8	0,3	167,8	0,0	(14,9)	0,0	263,0
Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo	**963,3**	**(104,5)**	**3,1**	**(136,6)**	**0,0**	**0,0**	**725,3**
Instrumentos patrimonio en sociedades Grupo	963,3	(104,5)	3,1	(136,6)	0,0	0,0	725,3
Créditos a empresas del Grupo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros activos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones financieras a largo plazo	**1,5**	**0,0**	**0,5**	**(0,3)**	**(0,2)**	**0,0**	**1,5**
Instrumentos patrimonio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Créditos a terceros	1,0	0,0	0,5	(0,2)	(0,2)	0,0	1,1
Otros activos financieros	0,5	0,0	0,0	(0,1)	0,0	0,0	0,4
Activos por impuesto diferido	**360,3**	**4,3**	**2,4**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**367,0**
Total	**8.633,7**	**26,1**	**655,0**	**(226,0)**	**(0,2)**	**0,0**	**9.088,6**

(*) Ver nota 23.

		Amortizaciones / Deterioros					Valor neto	
Saldo inicial 01.01.16	Altas / Bajas fusión 01.01.16 (*)	Altas	Bajas	Traspasos	Deterioro	Saldo final 31.12.16	Saldo inicial 01.01.16	Saldo final 31.12.16
1.542,0	**9,0**	**117,5**	**(0,9)**	**0,0**	**0,0**	**1.667,6**	**647,1**	**739,1**
1.227,3	0,0	94,6	0,0	0,0	0,0	1.321,9	291,0	404,1
52,8	9,0	1,1	(0,9)	0,0	0,0	62,0	1,5	1,4
261,9	0,0	21,8	0,0	0,0	0,0	283,7	40,2	53,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	314,4	280,6
4.152,4	**81,9**	**205,8**	**(88,0)**	**0,0**	**0,0**	**4.352,1**	**967,1**	**1.236,0**
381,2	21,4	17,8	(0,7)	0,0	0,0	419,7	378,2	398,2
1.692,6	35,0	98,9	(57,4)	0,0	0,0	1.769,1	311,5	291,1
2.057,4	18,5	87,3	(29,8)	0,0	0,0	2.133,4	163,0	278,3
21,2	7,0	1,8	(0,1)	0,0	0,0	29,9	4,6	5,4
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	109,8	263,0
0,4	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,4**	**962,9**	**724,9**
0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	962,9	724,9
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**1,5**	**1,5**
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,1
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,4
0,0	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**360,3**	**367,0**
5.694,8	**90,9**	**323,3**	**(88,9)**	**0,0**	**0,0**	**6.020,1**	**2.938,9**	**3.068,5**

2017

Coste de adquisición o de fabricación

Millones de euros	Saldo inicial 01.01.17	Altas	Bajas	Traspasos	Deterioro	Saldo final 31.12.17
Inmovilizado intangible	**2.406,7**	**267,1**	**(554,0)**	**0,0**	**0,0**	**2.119,8**
Investigación y desarrollo	1.726,0	72,1	(536,0)	224,2	0,0	1.486,3
Aplicaciones informáticas	63,4	3,4	(17,8)	0,1	0,0	49,1
Otro inmovilizado intangible	336,7	38,3	(0,2)	42,4	0,0	417,2
Anticipos e inmovilizado intangible en curso	280,6	153,3	0,0	(266,7)	0,0	167,2
Inmovilizado material	**5.588,1**	**440,4**	**(100,5)**	**0,0**	**0,0**	**5.928,0**
Terrenos y construcciones	817,9	20,9	(0,6)	0,9	0,0	839,1
Instalaciones técnicas y maquinaria	2.060,2	89,2	(30,3)	142,0	0,0	2.261,1
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	2.411,7	144,1	(66,1)	91,1	0,0	2.580,8
Otro inmovilizado material	35,3	7,3	(3,5)	0,4	0,0	39,5
Anticipos e inmovilizado material en curso	263,0	178,9	0,0	(234,4)	0,0	207,5
Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo	**725,3**	**12,6**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**737,9**
Instrumentos patrimonio en sociedades Grupo	725,3	12,6	0,0	0,0	0,0	737,9
Créditos a empresas del Grupo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros activos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones financieras a largo plazo	**1,5**	**0,5**	**0,0**	**(0,2)**	**0,0**	**1,8**
Instrumentos patrimonio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Créditos a terceros	1,1	0,5	0,0	(0,2)	0,0	1,4
Otros activos financieros	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4
Activos por impuesto diferido	**367,0**	**68,1**	**(8,5)**	**0,0**	**0,0**	**426,6**
Total	**9.088,6**	**788,7**	**(663,0)**	**(0,2)**	**0,0**	**9.214,1**

	Amortizaciones / Deterioros						Valor neto	
	Saldo inicial 01.01.17	Altas	Bajas	Traspasos	Deterioro	Saldo final 31.12.17	Saldo inicial 01.01.17	Saldo final 31.12.17
	1.667,6	**174,4**	**(553,8)**	**0,0**	**243,4**	**1.531,6**	**739,1**	**588,2**
	1.321,9	135,8	(536,0)	0,0	243,4	1.165,1	404,1	321,2
	62,0	1,4	(17,8)	0,0	0,0	45,6	1,4	3,5
	283,7	37,2	0,0	0,0	0,0	320,9	53,0	96,3
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	280,6	167,2
	4.352,1	**286,5**	**(100,4)**	**0,0**	**0,0**	**4.538,2**	**1.236,0**	**1.389,8**
	419,7	17,7	(0,6)	0,0	0,0	436,8	398,2	402,3
	1.769,1	122,4	(30,3)	0,0	0,0	1.861,2	291,1	399,9
	2.133,4	143,8	(66,1)	0,0	0,0	2.211,1	278,3	369,7
	29,9	2,6	(3,4)	0,0	0,0	29,1	5,4	10,4
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	263,0	207,5
	0,4	**0,2**	**(0,4)**	**0,0**	**0,0**	**0,2**	**724,9**	**737,7**
	0,4	0,2	(0,4)	0,0	0,0	0,2	724,9	737,7
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**1,5**	**1,8**
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	1,4
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,4
	0,0	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**367,0**	**426,6**
	6.020,1	**461,1**	**(654,6)**	**0,0**	**243,4**	**6.070,0**	**3.068,5**	**3.144,1**

Anexo 2. Sociedades Participadas.

2016		Participación	
Millones de euros	Población	Directa	Indirecta
Producción			
SEAT Sport, S.A. (*)	Martorell (Barcelona)	100	
Volkswagen Navarra, S.A. (*)	Arazuri (Navarra)	100	
Distribución y comercialización SEAT			
SEAT Center Arrábida Automovéis, LDA	Setúbal (Portugal)	2	98
SEAT Deutschland GmbH	Weiterstadt (Alemania)	100	
SEAT Deutschland Niederlassung GmbH	Frankfurt (Alemania)		100
SEAT Motor España, S.A. (*)	Barcelona		100
Distribución y comercialización VW/Audi/Skoda			
Volkswagen Group España Distribución, S.A. (*) (**)	Prat de Ll. (Barcelona)	100	
Volkswagen Group Retail Spain, S.L. (*)	Prat de Ll. (Barcelona)		100
Astur Wagen, S.A. (*)	Gijón (Asturias)		100
Audi Retail Barcelona, S.A. (*)	Barcelona		100
Volkswagen Madrid, S.A. (*)	Madrid		100
Volkswagen Barcelona, S.A. (*)	Barcelona		100
Leioa Wagen, S.A.	Leioa (Vizcaya)		100
Levante Wagen, S.A. (*)	Valencia		100
Málaga Wagen, S.A. (*)	Málaga		100
Sevilla Wagen, S.A. (*)	Sevilla		100
Valladolid Wagen, S.A. (*)	Valladolid		100
Audi Retail Madrid, S.A. (*)	Madrid		100
Servicios (***)			
SEAT Portugal, Unipessoal, LDA	Lisboa (Portugal)	100	

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

(**) En 2016, la sociedad cambio su denominación social.

(***) En 2016, SEAT, S.A. procedió a la fusión por absorción de la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23 de la Memoria). Con fecha 20 de diciembre de 2016, se procedió a la venta de la sociedad Volkswagen Finance, S.A. y sus filiales (Volkswagen Renting, S.L., Volkswagen Insurance Services Correduría de Seguros, S.L. y MAN Financial Services España, S.L.) a la sociedad Volkswagen AG por importe de 808 millones de euros.

Informe de Auditoría
Balance
Cuenta de Pérdidas y Ganancias
Estado de Cambios en el Patrimonio Neto
Estado de Flujos de Efectivo
Memoria
Anexo 1. Evolución del Activo no Corriente
Anexo 2. Sociedades Participadas

	Valor bruto 31.12.16	Corrección valorativa 31.12.16	Valor en libros 31.12.16	Patrimonio neto 31.12.16	Resultado ejercicio 2016	Dividendo recibido 2016
	0,1	0,0	0,1	0,7	0,3	
	656,2	0,0	656,2	700,1	74,5	54,7
	0,0	0,0	0,0	0,4	0,0	
	51,1	0,0	51,1	76,2	8,9	
				0,3	0,0	
				(1,7)	(0,3)	
	17,3	0,0	17,3	139,3	27,7	12,5
				26,5	(0,6)	
				2,2	0,6	
				1,1	0,4	
				3,2	0,6	
				(0,7)	(0,5)	
				5,9	2,6	
				5,9	2,1	
				1,6	0,6	
				4,0	(1,0)	
				2,0	0,9	
				3,6	1,3	
	0,6	(0,4)	0,2	0,7	0,2	

2017

Millones de euros	Población	Participación Directa	Participación Indirecta
Producción			
SEAT Sport, S.A. (*)	Martorell (Barcelona)	100	
Volkswagen Navarra, S.A. (*)	Arazuri (Navarra)	100	
Distribución y comercialización SEAT			
SEAT Center Arrábida Automovéis, LDA	Setúbal (Portugal)	2	98
SEAT Deutschland GmbH	Weiterstadt (Alemania)	100	
SEAT Deutschland Niederlassung GmbH (****)	Frankfurt (Alemania)		100
SEAT Motor España, S.A. (*)	Barcelona		100
Distribución y comercialización VW/Audi/Audi/Skoda (***)			
Volkswagen Group España Distribución, S.A. (*)	Prat de Ll. (Barcelona)	100	
Volkswagen Group Retail Spain, S.L. (*)	Prat de Ll. (Barcelona)		100
Audi Retail Barcelona, S.A. (*)	Barcelona		100
Volkswagen Madrid, S.A. (*)	Madrid		100
Volkswagen Barcelona, S.A. (*)	Barcelona		100
Leioa Wagen, S.A.	Leioa (Vizcaya)		100
Levante Wagen, S.A. (*)	Valencia		100
Málaga Wagen, S.A. (*)	Málaga		100
Sevilla Wagen, S.A. (*)	Sevilla		100
Valladolid Wagen, S.A. (*)	Valladolid		100
Audi Retail Madrid, S.A. (*)	Madrid		100
Servicios			
SEAT Portugal, Unipessoal, LDA	Lisboa (Portugal)	100	
Metropolis:Lab Barcelona, S.A. (**)	Barcelona	100	

(*) Sociedades acogidas al régimen de declaración consolidada por el impuesto sobre sociedades.
(**) Sociedad constituida en 2017.
(***) Con fecha 1 de enero de 2017, se procedió a la venta de la sociedad Astur Wagen, S.A.
(****) Con fecha 1 de enero de 2018, SEAT Deutschland GmbH ha procedido a la venta de la sociedad SEAT Deutschland Niederlassung GmbH.

	Valor bruto 31.12.17	Corrección valorativa 31.12.17	Valor en libros 31.12.17	Patrimonio neto 31.12.17	Resultado ejercicio 2017	Dividendo recibido 2017
	0,1	0,0	0,1	1,1	0,4	
	660,5	0,0	660,5	689,4	55,9	70,5
	0,0	0,0	0,0	0,7	0,3	
	51,1	0,0	51,1	80,5	4,3	
				0,3		
				(0,9)	0,8	
	20,5	0,0	20,5	138,4	23,5	27,6
				27,9	1,8	
				1,6	0,5	
				3,0	0,5	
				(1,3)	(0,5)	
				5,4	1,8	
				6,1	2,3	
				2,5	0,9	
				4,9	0,9	
				1,6	0,5	
				4,6	1,0	
	0,6	0,0	0,6	1,0	0,4	
	5,0	(0,1)	4,9	4,9	(0,1)	


6006 AFR

SEAT, S.A. en cifras 2013/2017

	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas a cliente final (unidades)	355.004	390.505	400.037	408.703	**468.431**
Ventas vehículos nuevos a la red (unidades)	447.327	489.896	531.786	536.462	**579.443**
Ventas vehículos usados (unidades)	12.677	12.264	12.722	11.482	**15.072**
Producción planta Martorell (unidades)	390.048	442.677	477.077	449.063	**455.470**
Producción marca SEAT en plantas del Grupo (unidades)	67.250	64.998	72.169	103.796	**138.092**
Plantilla básica a 31.12	11.458	12.626	12.753	13.968	**14.106**
Martorell (Incluye Centro de Recambios)	10.233	10.298	10.422	10.544	**10.592**
SEAT Barcelona	1.180	1.188	1.196	1.192	**1.183**
SEAT Componentes (*)	0	1.097	1.092	1.087	**1.075**
Centro Técnico de SEAT (**)	0	0	0	1.102	**1.210**
Otros centros	45	43	43	43	**46**
Plantilla en jubilación parcial a 31.12	133	145	94	116	**141**
Aprendices con contrato laboral a 31.12	166	168	186	155	**173**
Ventas (millones de euros)	6.472,9	7.496,6	8.332,1	8.597,3	**9.551,8**
Mercado interior	1.080,8	1.334,8	1.404,2	1.515,6	**1.805,8**
Vehículos	*646,5*	*806,1*	*868,5*	*950,2*	***1.235,1***
Recambios	*281,8*	*289,9*	*300,4*	*304,2*	***322,8***
Cajas de cambio	*0,0*	*71,5*	*73,4*	*93,2*	***83,5***
Otras ventas	*152,5*	*167,3*	*161,9*	*168,0*	***164,4***
Mercado exterior	5.392,1	6.161,8	6.927,9	7.081,7	**7.746,0**
Vehículos	*5.168,6*	*5.765,8*	*6.519,9*	*6.592,7*	***7.251,6***
Recambios	*196,0*	*207,9*	*219,3*	*225,8*	***246,1***
Cajas de cambio	*0,0*	*160,1*	*150,9*	*140,4*	***148,5***
Otras ventas	*27,5*	*28,0*	*37,8*	*122,8*	***99,8***
Fondos propios (millones de euros)	478,0	520,1	526,1	1.480,9	**1.512,1**
Resultado antes de impuestos (millones de euros)	(144,4)	(138,8)	(4,3)	874,7	**231,7**
Resultado después de impuestos (millones de euros)	(148,7)	(65,7)	6,0	903,2	**281,2**
Amortizaciones (millones de euros)	336,5	361,9	311,6	323,3	**460,9**
Inversiones (millones de euros)	337,1	221,9	464,4	652,6	**720,6**

(*) En 2014 SEAT, S.A. procedió a la fusión por absorción de la sociedad Gearbox del Prat, S.A.
(**) En 2016 SEAT, S.A. procedió a la fusión por absorción de la sociedad Centro Técnico de SEAT S.A. (ver nota 23).

Consumos y emisiones.

Consumos (mveg) l/100 km - emisiones CO_2 (g/km)

MODELO (*) (**)	Potencia		Cambio		Consumo (mveg) l/100 km			Emisiones CO_2 Media (g/km)
	KW	CV	Man.	Aut.	Urbano	Extraurbano	Media	
Mii								
1.0 MPI	44	60	•		5,5	3,8	4,4	102
1.0 MPI Ecomotive	44	60	•		4,9	3,7	4,1	97
1.0 MPI SQ100	44	60		•	5,3	3,8	4,3	101
1.0 MPI SQ100 Ecomotive	44	60		•	4,7	3,7	4,1	96
1.0 MPI SQ100	55	75		•	5,3	3,9	4,4	104
1.0 MPI SQ100 Start&Stop	55	75		•	4,9	3,8	4,2	98
1.0 MPI Start&Stop Ecomotive	55	75	•		4,9	3,7	4,1	97
1.0 MPI Start&Stop	55	75	•		5,6	4,0	4,6	102
1.0 MPI Ecofuel (***)	50	68	•		5,6	3,9	4,5	83
Toledo								
1.0 EcoTSI Start&Stop	70	95	•		5,2-5,3	3,9-4,0	4,4-4,5	101-103
1.0 EcoTSI Start&Stop	81	110	•		5,4-5,5	3,9-4,0	4,5-4,6	104-106
1.4 EcoTSI Start&Stop	92	125		•	7,0	4,3	5,3	122
1.2 TSI	66	90	•		6,2-6,3	3,8-3,9	4,7-4,8	112-114
1.2 TSI Ecomotive	66	90	•		5,9-6,0	3,9-4,0	4,6-4,7	105-107
1.2 TSI	81	110	•		6,7-6,8	4,2-4,3	5,1-5,2	117-119
1.2 TSI Ecomotive	81	110	•		6,1-6,2	4,1	4,8-4,9	108-110
1.4 TDI CR Start&Stop Ecomotive	66	90	•		4	3,1	3,4	89
1.4 TDI CR DSG Start&Stop	66	90		•	4,2-4,4	3,5-3,7	3,7-3,9	98-103
1.6 TDI CR	85	115	•		5,4-5,5	3,6-3,7	4,3-4,4	112-114
1.6 TDI CR Start&Stop	85	115	•		4,5-4,6	3,3-3,4	3,8-3,9	99-101
Ibiza/SC/ST								
1.0 MPI Start&Stop	55	75	•		5,8-5,9	4,2-4,3	4,8-4,9	108-110
1.0 EcoTSI Start&Stop Ecomotive	70	95	•		5,1	3,7	4,2	98
1.0 EcoTSI Start&Stop	70	95	•		5,1	3,8	4,3	101
1.0 EcoTSI Start&Stop	81	110	•		5,2	3,8	4,3	99
1.0 EcoTSI DSG Start&Stop	81	110		•	5,3	3,9	4,4	102
1.2 TSI	66	90	•		6,4	4,0	4,9	116
1.4 TSI ACT Start&Stop FR	110	150	•		6,0	4,1	4,8	112
1.4 TDI CR Start&Stop Ecomotive	55	75	•		4,1-4,2	3,3-3,4	3,6-3,7	93-95
1.4 TDI CR Start&Stop	55	75	•		4,7-4,8	3,5-3,6	3,9-4,0	104-106
1.4 TDI CR Start&Stop Ecomotive	66	90	•		4,1-4,3	3,3-3,5	3,6-3,8	93-97
1.4 TDI CR Start&Stop	66	90	•		4,7-4,8	3,5-3,6	3,9-4,0	104-106
1.4 TDI CR Start&Stop Ecomotive	77	105	•		4,3-4,5	3,5-3,7	3,8-4,0	98-102
1.4 TDI CR Start&Stop	77	105	•		5,0-5,1	3,6-3,7	4,1-4,2	109-112
Nuevo Ibiza								
1.0 MPI Start&Stop	48	65	•		6	4,3	4,9	112
1.0 MPI Start&Stop	55	75	•		6	4,3	4,9	112
1.0 EcoTSI Start&Stop	70	95	•		5,8	4,1	4,7	106
1.0 EcoTSI Start&Stop	85	115	•		5,8	4,1	4,7	108
1.0 EcoTSI DSG Start&Stop	85	115		•	5,6	4,2	4,7	108
1.5 TSI Evo Start&Stop	110	150	•		6,2	4,2	4,9	112
1.0 TGI Start&Stop	66	90	•		6,3	4,1	4,9	88
1.6 TDI CR Start&Stop	59	80	•		4,5	3,4	3,8	99
1.6 TDI CR Start&Stop	70	95	•		4,4	3,5	3,8	99
1.6 TDI CR DSG Start&Stop	70	95		•	4,4	3,7	4	103
1.6 TDI CR Start&Stop	85	115	•		4,5	3,6	3,9	102

MODELO (*) (**)	Potencia		Cambio		Consumo (mveg) l/100 km			Emisiones CO_2 Media (g/km)
	KW	CV	Man.	Aut.	Urbano	Extraurbano	Media	
Arona								
1.0 EcoTSI Start&Stop	70	95	•		6,1	4,2-4,3	4,9	111-112
1.0 EcoTSI Start&Stop	85	115	•		5,9-6,0	4,3-4,4	4,9-5,0	113-114
1.0 EcoTSI DSG Start&Stop	85	115		•	5,7	4,5	5	113-114
1.5 TSI Evo Start&Stop	110	150	•		6,3	4,4	5,1	115
1.6 TDI CR Start&Stop	70	95	•		4,6-4,7	3,7	4,0-4,1	105-106
León/SC/ST								
1.4 TGI Start&Stop	81	110	•		6,9-7,3	4,4-4,7	5,3-5,6	124-130
1.4 TGI Start&Stop (CNG)	81	110	•		6,9-7,2	4,5-4,8	5,4-5,7	96-101
1.4 TGI Start&Stop DSG	81	110		•	6,5-6,9	4,5-4,9	5,3-5,6	121-129
1.4 TGI Start&Stop DSG (CNG)	81	110		•	6,8-7,2	4,5-4,9	5,3-5,7	94-101
1.0 TSI Start&Stop Ecomotive	85	115	•		5,4	3,8	4,4	102
1.0 TSI DSG Start&Stop Ecomotive	85	115		•	5,3	3,9	4,4	102
1.2 TSI	63	86	•		6,4-6,6	4,4-4,6	5,1-5,3	119-123
1.2 TSI Start&Stop	81	110	•		6,1-6,3	4,2-4,4	4,9-5,1	114-119
1.4 TSI Start&Stop	92	125	•		6,7-6,8	4,3-4,5	5,2-5,4	120-124
1.4 TSI Start&Stop (X-PERIENCE)	92	125	•		6,8	4,4	5,3	122
1.4 TSI ACT Start&Stop	110	150	•		5,9-6,1	4,3-4,5	4,8-5,0	113-117
1.4 TSI ACT DSG Start&Stop	110	150		•	5,7-6,0	4,3-4,6	4,8-5,1	114-120
1.8 TSI Start&Stop	132	180	•		7,5	5,1	6	138
1.8 TSI DSG Start&Stop	132	180		•	7,1	5,1	5,8	134
1.8 TSI DSG Start&Stop (X-PERIENCE)	132	180		•	8	5,6	6,5	152
2.0 TSI Start&Stop CUPRA	221	300	•		9,0-9,1	5,7-5,8	6,9-7,0	158-161
2.0 TSI DSG Start&Stop CUPRA	221	300		•	8,4-8,5	5,7-5,8	6,7-6,8	153-156
2.0 TSI DSG Start&Stop 4Drive CUPRA	221	300		•	9,1	6,1	7,2	164
1.6 TDI CR	66	90	•		5,1-5,3	3,9-4,2	4,3-4,6	114-122
1.6 TDI CR Start&Stop	81	110	•		4,6-4,8	3,8-4,1	4,0-4,2	105-112
1.6 TDI CR DSG Start&Stop	81	110		•	4,3-4,6	4,0-4,2	4,1-4,3	108-115
1.6 TDI CR Start&Stop 4Drive (ST / X-PERIENCE)	85	115	•		4,7	3,9	4,1	109
2.0 TDI CR Start&Stop	110	150	•		5,2-5,4	3,8-4,0	4,3-4,5	110-115
2.0 TDI CR Start&Stop 4Drive (ST / X-PERIENCE)	110	150	•		5,6-5,8	4,1-4,3	4,7-4,9	122-126
2.0 TDI CR Start&Stop 4Drive (ST / X-PERIENCE)	110	150		•	5,9-6,1	4,3-4,5	4,9-5,1	128-134
2.0 TDI CR DSG Start&Stop	110	150		•	5,1-5,3	4,0-4,2	4,4-4,6	115-120
2.0 TDI CR Start&Stop	135	184	•		5,3-5,4	4,1-4,2	4,5-4,6	118-121
2.0 TDI CR DSG Start&Stop	135	184		•	5,4-5,7	4,2-4,3	4,6-4,8	120-125
2.0 TDI CR DSG Start&Stop (X-PERIENCE)	135	184		•	6,1	5	5,4	139
Alhambra								
1.4 TSI DSG Start&Stop	110	150	•		7,9-8,1	5,5-5,6	6,4-6,5	148-151
2.0 TSI DSG Start&Stop	110	150		•	8,0-8,1	5,8-5,9	6,6-6,7	154-157
2.0 TSI DSG Start&Stop	162	220		•	9,2-9,3	6,0-6,1	7,2-7,3	167-168
2.0 TDI CR Start&Stop	85	115	•		6,0-6,1	4,5-4,6	5,0-5,1	130-132
2.0 TDI CR Start&Stop	110	150	•		6,0-6,1	4,5-4,6	5,0-5,1	130-132
2.0 TDI CR DSG Start&Stop	110	150		•	5,9	4,7	5,2	136-137
2.0 TDI CR 4WD Start&Stop	110	150	•		6,7	5,0	6,6	146-147
2.0 TDI CR Start&Stop	135	184	•		6,7	4,5	5,3	138-139
2.0 TDI CR DSG Start&Stop	135	184		•	6,2-6,3	4,8-4,9	5,3-5,4	140-141
2.0 TDI CR DSG Start&Stop 4 Drive	135	184		•	6,6-6,8	5,1-5,3	5,7-5,9	149-154
Ateca								
1.0 TSI MQ Start&Stop	85	115	•		6,2-6,3	4,6-4,7	5,2-5,3	119-120
1.4 TSI MQ Start&Stop SS ACT	110	150	•		6,2-6,3	4,8-4,9	5,3-5,4	122-123
1.4 TSI DQ Start&Stop SS ACT DSG	110	150		•	6,4	4,9	5,4-5,5	124-125
1.4 TSI MQ Start&Stop 4WD ACT	110	150	•		6,9-7,0	5,5-5,6	6,0-6,1	138-139
1.4 TSI DQ Start&Stop 4WD ACT DSG	110	150		•	7,4	5,9-6,1	6,4-6,5	148-149
2.0 TSI DQ Start&Stop 4WD ACT DSG	140	190		•	8,5	6,0	6,9-7,0	158-159
1.6 TDI MQ Start&Stop	85	115	•		4,9	4,3	4,5	118-119
2.0 TDI MQ Start&Stop 4WD	110	150	•		5,9-6,0	4,6	5,1	133-134
2.0 TDI DQ Start&Stop 4WD DSG	140	190		•	6,1	5	5,4-5,5	141-142

(*) Motores comercializados en la Unión Europea durante el ejercicio 2017. No incluye modelos cesados.
(**) Donde hay diferentes modelos con diferentes valores, el dato mostrado se refiere al mínimo y máximo de éstos.
(***) Consumo (m^3/100km - kg/100km).



SEAT Créditos.

La presente publicación recoge el informe de gestión, el informe de auditoría y las cuentas anuales de SEAT, S.A. (balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo, memoria y anexos 1 y 2) correspondientes al ejercicio 2017, redactados según los criterios e indicaciones establecidos por las leyes españolas(*).

Las cuentas anuales y el informe de gestión serán depositados, una vez aprobados por la Junta General de Accionistas, en el Registro Mercantil de Barcelona, junto con el informe de los auditores, siendo éstos los originales jurídicamente válidos.

En el mismo Registro se depositarán las cuentas consolidadas de VOLKSWAGEN AG, con su informe de gestión y el certificado de sus auditores(**).

Aprobada por el Consejo de Administración en su reunión del 22 de febrero de 2018.

Informe Anual 2017.
DESCARGAR PDF

Una publicación de SEAT, S.A.
Balances y Cierres / Comunicación
Autovía A2, Km. 585
E-08760 Martorell
Tel. (+34) 937 08 50 00
Fax (+34) 937 08 55 02
www.seat.com

Diseño: www.cegeglobal.com

Depósito legal: B.2158-2012

(*) Publicación disponible en Internet: http://www.seat.com
(**) Art. 43 del Código de Comercio

FSC www.fsc.org
MIXTO
Papel procedente de fuentes responsables
FSC® C015618



@the
next
level

SEAT

www.seat.com

BALANCES Y CIERRES / COMUNICACIÓN
Autovía A2, Km. 585
E-08760 Martorell
Tel. (+34) 937 08 50 00