

#Attitude

CUPRA  
Marcas  
Mercados & HOLA CHINA!  
TARRACO  
Modelos  
Digital  
CONECTADOS





¿Por qué  
no  
ahora?

Now  
is  
the Time  
for  
More

Nuevo SEAT Tarraco









Ready  
for  
Tomorrow.  
Today



SEAT Arona

**¿QUIERES MÁS?  
CONSIGUE MÁS**



SEAT Ateca

**UNA PERSPECTIVA  
COMPLETAMENTE  
NUEVA DE TU DÍA A DÍA**



SEAT Tarraco

**CUANDO YA  
LO TIENES TODO,  
QUIERES MÁS**



SEAT Mii

**VIVIR EN LA CIUDAD  
DEPENDE DE TI**



SEAT Ibiza

**LA VIDA ES  
DEMASIADO CORTA  
PARA QUEDARSE  
QUIETO**

SEAT León

**DESTACA Y HAZTE  
INCONFUNDIBLE  
EN CUALQUIER  
CALLE**





SEAT León ST

**EL ESPACIO  
FAMILIAR  
PERFECTO**



SEAT Toledo

**PASAR TIEMPO EN  
FAMILIA, UNO DE LOS  
MAYORES PLACERES  
DE LA VIDA**

SEAT Alhambra

**¡VIVAN LOS  
VIAJES  
FAMILIARES!**



## 02 Informe de Gestión

CUPRA, una marca única | 22  
Digitalización, el futuro es hoy | 24  
Responsabilidad Social Corporativa,  
Cumplimiento y Buen Gobierno | 38  
Producción y Logística / Calidad | 70  
Compras | 88  
Comercial | 96  
Investigación y Desarrollo | 120  
Recursos Humanos | 138  
Relaciones Gubernamentales  
e Institucionales | 156  
Finanzas, IT y Organización | 168

## 01 Órganos de Dirección

Liderando nuevos proyectos | 12  
Una empresa preparada para el futuro | 14  
Consejo de Administración | 18  
Comité Ejecutivo | 19



Visita la microsite  
del Informe Anual SEAT 2018

Publicación disponible en [www.seat.es](http://www.seat.es)

VER WEBSITE

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

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





# twice

## 03 Impacto Socioeconómico

Descubre cuál es la contribución de SEAT a la economía, al empleo y al medio ambiente | 178

## 04 Cuentas Anuales de SEAT, S.A.

Informe de Auditoría | 192  
Balance | 198  
Cuenta de Pérdidas y Ganancias | 199  
Estado de Cambios en el Patrimonio Neto | 200  
Estado de Flujos de Efectivo | 202  
Memoria | 204  
Anexo 1. Evolución del Activo no Corriente | 230  
Anexo 2. Sociedades Participadas | 234



**#MAKE  
MOBILITY  
EASY**

# **01**

## **Órganos de Dirección**









**Dr. Herbert Diess,**  
**presidente del Consejo de Administración**  
**de SEAT**

# Liderando nuevos proyectos

**A partir de ahora, SEAT tomará un nuevo impulso con una nueva ofensiva de producto.**

Los resultados de este Informe Anual no me sorprenden. SEAT ha cerrado un nuevo año de récord y mantiene el crecimiento sostenible de los últimos ejercicios, en particular de los últimos tres. La evolución de SEAT en este tiempo no ha pasado inadvertida ni en el Grupo Volkswagen, ni en la propia industria del automóvil. SEAT ha sabido invertir la situación difícil del pasado para convertirse, en términos de ventas, en la marca generalista de automóviles que más crece en Europa.

El Tarraco fue la gran novedad del 2018 y se unió a la gama SUV que ya incluye los dos superventas Arona y Ateca. Llamado a ser el emblema de la marca, el nuevo Tarraco permitirá mantener el crecimiento este año e incrementar el margen de contribución, como también lo está haciendo el CUPRA Ateca, el primer modelo de la nueva marca CUPRA. A partir de ahora, SEAT tomará un nuevo impulso con una nueva ofensiva de producto que iremos conociendo en los próximos meses y que incluirá modelos electrificados.

Desde mi nueva responsabilidad como presidente del Consejo de Administración de SEAT, en los últimos meses he podido participar activamente en el desarrollo y la implementación de su estrategia y puedo asegurar que la compañía avanza por el camino correcto. El crecimiento sostenible de los últimos años ha consolidado una base de estabilidad y confianza, focalizándose en oportunidades de crecimiento y en nuevos mercados.

SEAT es una marca atractiva para el Grupo Volkswagen porque atrae a clientes jóvenes. De hecho, sus clientes son 10 años más jóvenes que la media del sector. Y, ahora, SEAT también está preparada para liderar proyectos como el desarrollo del consorcio en el Norte de África.

En este contexto, el Grupo también está confiando en SEAT para encabezar distintos planes que darán forma al futuro de la movilidad urbana como, por ejemplo, la estrategia de vehículos de dos ruedas. Esta línea ya está empezando a dar sus primeros frutos.





Recomendaciones 👍

Comentarios 💬

Compartir ➦

Estamos, sin duda, con la vista puesta en la movilidad del futuro. Los vehículos eléctricos son la solución para cumplir los objetivos de CO<sub>2</sub> y, por tanto, los targets fijados para el año 2050 por la cumbre del clima de París para nuestro sector. En este aspecto, la apuesta global del Grupo Volkswagen es firme: nuestro compromiso es ofrecer vehículos eléctricos para millones de personas, no para millonarios.

## El vehículo eléctrico y la conectividad transformarán el futuro de la movilidad y de las ciudades.

La plataforma MEB revolucionará la accesibilidad del vehículo eléctrico ya que permitirá optimizar los procesos de producción para fabricar diferentes modelos y, por tanto, reducirá los costes de forma relevante. Seremos

capaces de lanzar al mercado coches eléctricos a un precio similar al de los vehículos convencionales y, en esta estrategia, SEAT tendrá su papel a partir de 2020. Precisamente, si hablamos de electrificación, debemos subrayar la incorporación de SEAT, como líder del proyecto para el Grupo, a la joint venture especializada en vehículo eléctrico, JAC Volkswagen. Gracias a los acuerdos firmados en 2018, SEAT también llegará al mercado chino, lo que supondrá un hito para la marca.

El vehículo eléctrico y la conectividad transformarán el futuro de la movilidad y de las ciudades. Pasaremos de fabricar vehículos a ofrecer servicios de movilidad, especialmente en las zonas urbanas. Tengo el firme convencimiento de que nosotros, las compañías automovilísticas, quienes llevamos la movilidad en nuestro ADN, lideraremos el nuevo ecosistema. Y hablo de ecosistema porque ya hemos superado la dimensión del propio sector.

Dibujemos en nuestra mente un escenario que incluya multitud de actores colaborando para desarrollar soluciones de movilidad basadas en la conectividad, las nuevas fuentes de energía y los nuevos modelos de consumo. Este es un dibujo más complejo del que imaginamos, ya que todas estas empresas no solo colaboran sino que también compiten para liderar y capitalizar los avances. Luca de Meo y yo estamos convencidos de que SEAT será capaz de tener un papel relevante en este nuevo escenario.

Seguir en:

[www.linkedin.com/in/herbertdiess](https://www.linkedin.com/in/herbertdiess)



**Luca de Meo, Presidente del Comité Ejecutivo de SEAT**

# Una empresa preparada para el futuro

**SEAT nunca había sido tan competitiva como lo es hoy.**

2018 fue nuestro mejor año hasta el momento. Cuando veo el compromiso, la determinación y la mente abierta de nuestra gente, resulta fácil entender que SEAT será mañana aún mejor. Afrontamos, más fuertes que nunca, una época de desafíos, pero también de grandes oportunidades. Estamos convencidos de que todos los cambios tecnológicos y, en la demanda, de la industria del automóvil suponen una magnífica ocasión para empezar una nueva era en una posición mejor. Nuestros cimientos son sólidos y nuestra actitud es la correcta. Con una facturación de 10.000 millones de euros y un beneficio neto después de impuestos de casi 300 millones, nuestra situación financiera atraviesa por su mejor momento. Unos resultados que hemos logrado gracias a unas ventas sin precedentes de 518.000 vehículos, un récord absoluto en los 68 años de historia de la empresa que evidencia la confianza de nuestros clientes y la competitividad de nuestros modelos. De hecho, nunca habíamos sido tan competitivos como lo somos hoy.

Con los exitosos lanzamientos del Ateca, el Ibiza, el Arona y el Tarraco, cerramos un primer ciclo de renovación de nuestra gama. Pronto iniciaremos una segunda fase, aún más emocionante, con la ambición de ser relevantes en materia de electrificación, conectividad y movilidad compartida.

No podemos olvidar que 2018 fue el año del nacimiento de la marca CUPRA. CUPRA representa una nueva dimensión de nuestra compañía, una oportunidad para conquistar nuevos clientes e introducir tecnologías más sofisticadas pero, sobre todo, una excelente noticia para los entusiastas de la automoción.

2018 resultó también un año clave para establecer la base de nuestra estrategia de globalización. SEAT sigue teniendo un gran potencial en Europa y el crecimiento de dos dígitos que hemos registrado en los últimos años es una clara prueba de ello. Al mismo tiempo, seguimos trabajando para aprovechar nuevas oportunidades fuera de Europa. Las historias de éxito de Argelia o México, por ejemplo, muestran el potencial internacional de nuestra marca. El año pasado asumimos el rol de liderar el desarrollo del Grupo Volkswagen en el Norte de África. La construcción y



crecimiento de la planta de producción de Relizane representa un exitoso punto de partida. Pero nuestra ambición va más allá de este proyecto: queremos asegurar el liderazgo del Grupo Volkswagen en toda la región, una región con un gran potencial para nuestras marcas.

Sin olvidarnos de China, por supuesto. Hoy en día, no podemos hablar de globalización sin contemplar la presencia en el mercado más grande del mundo. En este sentido, nuestra colaboración con JAC supone un punto de inflexión. China establecerá las tendencias en el sector de la automoción. Poder competir en este terreno significa poder participar en el futuro de la movilidad. Tan simple como esto.

Allí donde estemos, nos esforzaremos para que las ciudades sean más limpias y más seguras, y la movilidad más accesible. Profundizaremos nuestros conocimientos en la tecnología de baterías, en nuevos combustibles para motores de combustión, en conectividad 5G, en funcionalidades de conducción autónoma y en la integración de nuestros productos en plataformas de movilidad. Tenemos el privilegio de formar parte de uno de los mayores grupos automovilísticos del mundo: Volkswagen. Esto nos coloca en una posición sólida frente a muchos de nuestros competidores directos.

Para ser competitivos en los próximos 10 años deberemos colaborar con otros sectores y rediseñar nuestro modelo de negocio y la cadena de suministro. En los últimos meses, hemos interactuado con actores globales y startups para crear un ecosistema abierto y fluido, especialmente en España. Con Telefónica, por ejemplo, realizamos la primera prueba en Europa de un automóvil conectado a través de una red 5G, con casos de uso reales. También estamos compartiendo innovación entre sectores con actores clave como Google, IBM, CaixaBank y Naturgy para encontrar sinergias y evitar invertir dos veces en el mismo ámbito.

Al mismo tiempo, también hay que reconocer el beneficio de colaborar directamente con startups y aprovechar

su agilidad, creatividad y dinamismo. Así nace Start4Big, una gran plataforma de innovación abierta que incluye a compañías líderes en España y a las mejores empresas nacionales e internacionales para invitar a encontrar soluciones a desafíos comunes.

Estamos convencidos de que los vehículos se convertirán en la segunda plataforma conectada más grande después de la telefonía móvil y que podremos integrarlos en un rico ecosistema. Esta transformación nos obliga a innovar y a no limitarnos a nuestro oficio de fabricante de automóviles, sino ampliar nuestra cadena de valor hacia nuevos servicios de movilidad, plataformas y negocios basados en datos.

## Poder competir en China significa poder participar en el futuro de la movilidad.

SEAT liderará el desarrollo de la estrategia de micromovilidad del Grupo

Volkswagen. Nos encontramos en un entorno metropolitano y Barcelona no es solo la capital europea de la movilidad urbana, la capital mundial del móvil y uno de los cinco principales centros de innovación de Europa, sino que además cuenta con una larga tradición en el sector de las dos ruedas. Es por tanto un lugar perfecto para impulsar ideas y experimentar con nuevas soluciones.

Creemos que una gran empresa es aquella que, además de obtener buenos resultados y desarrollar buenos productos, contribuye al progreso y comparte prosperidad con el entorno. Esta es la ambición que tenemos como principal grupo industrial de España: merecer, año tras año, estar en la liga de las grandes empresas.

Seguir en:

[www.linkedin.com/in/lucademeo](https://www.linkedin.com/in/lucademeo)



Recomendaciones

Comentarios

Compartir











# Consejo de Administración

Presidente

**Dr. Herbert Diess**

Consejeros

**Dra. Ingrun-Ulla Bartölke**

**Dr. Oliver Blume**

**Luca de Meo**

**Bernd Osterloh**

**Dr. Stefan Piëch**

**Dr. Josep Piqué**

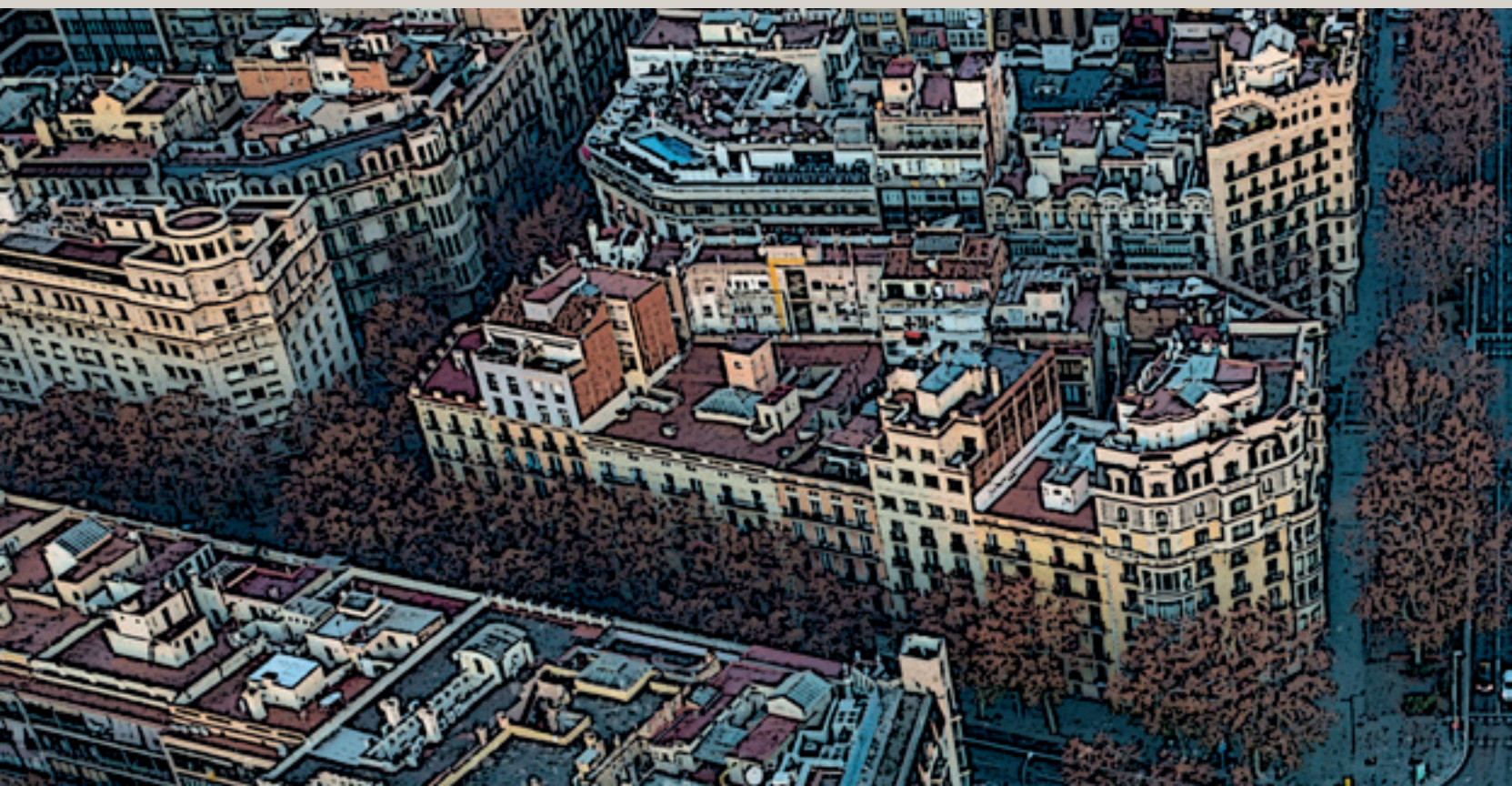
**Mark Philipp Porsche**

**Hiltrud Dorothea Werner**

Secretario y Letrado Asesor

**Luis Comas Martínez de Tejada**

La Junta General Extraordinaria y Universal de la compañía, en su sesión celebrada el 12 de abril de 2018, aceptó las renunciaciones presentadas por el Dr. Francisco Javier García Sanz y por el Dr. Karlheinz Blessing de sus cargos como miembros del Consejo de Administración de la compañía y nombró a Dr. Herbert Diess como nuevo miembro y presidente del Consejo de Administración de la compañía y a Hiltrud Dorothea Werner como nuevo miembro del Consejo de Administración de la compañía, todo ello con efectos desde ese mismo día.





# Comité Ejecutivo

El Consejo de Administración de la compañía, en su sesión celebrada el 28 de febrero de 2018, acordó proceder al cese del Dr. Andreas Tostmann como vicepresidente de Producción y Logística, con efectos desde el 31 enero de 2018, así como nombrar al Dr. Christian Vollmer para dicha posición con efectos desde el 1 de julio de 2018. Asimismo, con efectos desde el 30 de septiembre de 2018, se acuerda la disolución de la Vicepresidencia de Relaciones Gubernamentales e Institucionales y se procede al cese de D. Ramón Paredes en sus funciones como vicepresidente de dicha área.

## 01 Luca de Meo

Presidencia

## 02 Luis Comas Martínez de Tejada

Servicios Legales y Buen Gobierno

## 03 Wayne Anthony Griffiths

Comercial

## 04 Holger Kintscher

Finanzas, IT y Organización

## 05 Dr. Matthias Rabe

Investigación y Desarrollo

## 06 Xavier Ros

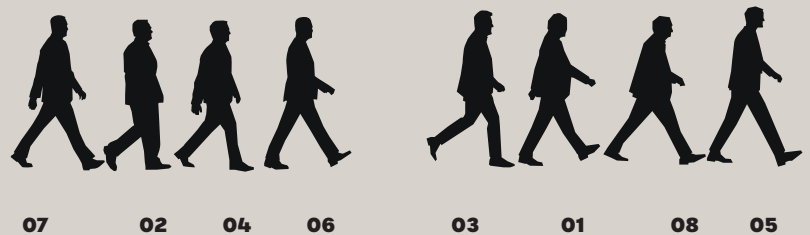
Recursos Humanos

## 07 Dr. Christian Vollmer

Producción y Logística

## 08 Klaus Ziegler

Compras





**#MAKE  
MOBILITY  
EASY**

# **02**

## **Informe de Gestión**







# CUPRA, una marca única

EL 22 DE FEBRERO DE 2018, SEAT ANUNCIÓ EL LANZAMIENTO DE CUPRA, UNA NUEVA MARCA DE VEHÍCULOS CON IDENTIDAD PROPIA INTEGRADA EN LA COMPAÑÍA Y QUE OFRECE UNA RENOVADA VISIÓN DE LA DEPORTIVIDAD CONTEMPORÁNEA.







**CUPRA**



# UN ESCENARIO LEGENDARIO PARA REVELAR LA NUEVA MARCA



La presentación de CUPRA se realizó en un evento internacional exclusivo celebrado en una ubicación muy especial, el icónico Autódromo de Terramar, situado en la localidad catalana de Sitges. Durante tres días, la pista de competición se transformó en un lugar único para acoger a representantes de la prensa internacional, *influencers* y profesionales de los concesionarios, quienes descubrieron el nacimiento de la nueva marca y el universo que la envuelve.

El Autódromo de Terramar se renovó para crear un emplazamiento singular y poco convencional, a través de una atención especial a los detalles y envuelto del estilo inigualable CUPRA. La decoración del evento reflejó los valores de la nueva marca, con una ornamentación excepcional basada en la sofisticación, el estilo personal y un acento contemporáneo que proporcionaron una fuerte personalidad al lugar y al propio evento.

CUPRA aprovechó esta oportunidad para revelar también su primer modelo, el CUPRA Ateca, que debutó en público días después en el Salón Internacional del Automóvil de Ginebra.



## ESTRENO ANTE LA PRENSA

Además de la presentación oficial, en febrero, de la nueva marca CUPRA a nivel mundial, en los meses de octubre y noviembre tuvo lugar en Barcelona la *International Press Presentation* del primer modelo, el CUPRA Ateca. Durante los distintos eventos, representantes de diversos medios de comunicación de más de 25 países, *influencers* y *bloggers* pudieron conocer de primera mano los pilares de la marca y probar el CUPRA Ateca.











# EXCLUSIVIDAD, SOFISTICACIÓN Y PRESTACIONES

CUPRA, que siempre ha reflejado la máxima expresión de deportividad de SEAT, ha nacido bajo las premisas de exclusividad, sofisticación y prestaciones: una marca especial para gente única. Para lograrlo, se ha constituido como una plataforma a través de la cual lanzar diferentes propuestas innovadoras, tanto en términos de producto como de experiencias para sus clientes.

El logotipo es uno de los elementos más potentes de su identidad y está inspirado en la actitud de las civilizaciones tribales: su instinto, determinación y pasión. Desde una perspectiva más racional, el logo está compuesto por dos letras C de CUPRA entrelazadas.

El símbolo pasa a convertirse en una señal de identidad, como si de un tatuaje se tratase, que hará reconocible todo elemento que vaya incorporándose al universo CUPRA: coches, accesorios, competiciones, eventos, *merchandising* y colaboraciones con otras marcas que comparten los mismos valores.

El nuevo mundo que representa CUPRA cuenta también con colores sofisticados para distinguirlo: el cobre, un tono que casa perfectamente con el carácter refinado de la marca, y el Petrol Blue, compuesto por cian y notas de negro para realzar la personalidad de los exclusivos modelos.





## LOS CUATRO PILARES DE CUPRA

CUPRA es más que una marca de coches. También abanderará un estilo de vida forjado en tres valores: exclusividad, sofisticación y prestaciones. A través de ellos, se dirige a un tipo de cliente que desea coches deportivos y exclusivos, personas seguras de sí mismas que siguen su propio camino y buscan la diferenciación, la individualización y la sofisticación.

Su aspiración es ocupar una posición entre las marcas generalistas y las *premium*, una categoría que hasta el momento no estaba cubierta por ninguna otra marca del mercado. Para ello, lidera un estilo de vida basado en cuatro pilares: *garage, racing, distribution y lifestyle & experience*.



## 01\_ **Garage**

CUPRA ofrece vehículos deportivos y de altas prestaciones junto a SEAT con el propósito de crecer de forma independiente. Asimismo, ha creado una nueva línea de accesorios que aportan sofisticación e individualización a su universo exclusivo.



## CUPRA Ateca

El CUPRA Ateca fue el vehículo elegido por la marca para inaugurar su gama de modelos. Presentado en marzo en el Salón Internacional del Automóvil de Ginebra, este excepcional SUV compacto, el más ligero y dinámico del mercado, ofrece de serie un potente equipamiento tecnológico, por lo que se sitúa a la altura de los vehículos de categoría *premium*.

Asimismo, dispone de un motor de 300 CV de potencia, caja de cambios DSG-7, tracción integral 4Drive y un chasis mejorado, que lo convierten en un producto único, sofisticado y de altas prestaciones.





## Prestaciones

**Motor 2.0 TSI.** Genera una potencia de 300 CV (221 kW), una de las motorizaciones tecnológicamente más avanzadas del mercado, y opera con un nuevo filtro de partículas para motores de ciclo Otto, a fin de cumplir con la legislación más reciente sobre emisiones.

**Caja DSG de siete relaciones.**

Garantiza una respuesta ágil y precisa con la que alcanzar sensaciones más deportivas. Asimismo, la caja automática de doble embrague se ha modificado para lograr unos bajos niveles de consumo y emisiones, sin dejar de lado su excepcional rendimiento.

**Tracción 4Drive.** Analiza en tiempo real las condiciones del terreno, la velocidad del vehículo y de cada rueda, la posición del volante y el modo de conducción seleccionado en cada momento para transmitir de manera rápida y progresiva el par motor.

**Centro de gravedad bajo, eficiencia y dinamismo del sistema de suspensión y dirección progresiva.**

Permiten que el comportamiento del CUPRA Ateca sea excepcionalmente deportivo y con una gran calidad de conducción.

**Velocidad máxima:** 247 km/h.

**Aceleración:** de 0 a 100 km/h en tan sólo 5,2 segundos.



## Diseño

Parrilla frontal superior con estructura de nido de abeja y el nuevo **logotipo** en la parte central. El *lettering* CUPRA, en aluminio, destaca sobre el acabado mate en la parrilla inferior.

Detalles en color **negro brillante** en las barras portaequipaje, los retrovisores, los marcos de las ventanillas, las molduras laterales, la parrilla frontal y los difusores delantero y trasero, así como en los alerones que enmarcan la luna del portón trasero.

**Luz de bienvenida** que proyecta el nombre y el logotipo CUPRA en el suelo.

**Pinzas de freno** en color negro, **paragolpes** deportivo, logotipo CUPRA de color cobre en el portón, cuatro tubos de escape visibles en el extremo del difusor posterior y llantas de 48,26 cm (19").

Disponible en seis **colores** de carrocería: Energy Blue, Velvet Red, Brilliant Silver, Rodium Grey, Magic Black y Nevada White.



## CUPRA ATECA, CREA TU PROPIO CAMINO

Para promocionar el primer modelo lanzado al mercado, el CUPRA Ateca, se llevó a cabo una campaña de comunicación de marca a través de eventos locales en los que se presentaron los valores y la filosofía de CUPRA y el segmento de clientes a los que está dirigida.

El eslogan publicitario del CUPRA Ateca, «Crea tu propio camino», desafía a las personas a escucharse a sí mismas y a seguir sus instintos para inventar su propio destino; a crear tendencias, no a seguirlas. Porque la vida es una carrera y de cada uno depende el porqué competir y qué caminos tomar, un concepto creativo singular y rompedor como la propia marca.

## Interior

Paneles de las puertas y asientos de diseño tapizados en tejido **Alcantara®**.

**Lettering** CUPRA iluminado en las estriberas de aluminio.

**Volante deportivo** en piel y pomo del cambio con costuras en color cobre.

**Pedales** en aluminio y marcos de las salidas de aire de la climatización y de la consola central de color negro brillante.

**Logotipo CUPRA** en el volante, las alfombrillas, la llave y la pantalla táctil del sistema multimedia que, al encender el motor, da la bienvenida al conductor.

## Equipamiento

Gran nivel de equipamiento **de serie**: sistema Kessy de acceso y arranque sin llave, cargador inalámbrico con amplificador de señal GSM, cámara cenital 360°, navegador System Plus con pantalla táctil de 20,3 cm (8"), suspensión adaptativa DCC, cuadro de instrumentos digital, asistente de aparcamiento automático Park Assist y llantas de aleación de 19" entre otros.

Equipamiento **opcional**: paquete Performance, con pinzas de frenos Brembo en color negro y discos de 360 mm, asientos tipo *bucket* en tejido Alcántara® y asientos tapizados en piel y llantas de aleación de 19" en cobre o Silver.







## León CUPRA R ST

Tras el éxito obtenido por el León CUPRA R, una serie limitada a 799 unidades lanzada en 2017 y agotada durante 2018, CUPRA dio a conocer el SEAT León CUPRA R ST, disponible en los concesionarios desde principios de 2019.

Este nuevo modelo cuenta con el motor 2.0 TSI de 300 CV, el sistema de tracción integral 4Drive y la caja de cambios DSG. Asimismo, incorpora piezas aerodinámicas en fibra de carbono, un exclusivo y emocionante sistema de escape y frenos Brembo de altas prestaciones, y está disponible con llantas de aleación de 19" en color cobre o Silver.





## 02\_Racing

La competición forma parte del ADN de CUPRA y tiene como base los éxitos conseguidos por SEAT Sport.

Durante 2018, CUPRA presentó sus dos primeras apuestas ganadoras: el CUPRA TCR, el primer turismo de competición de la nueva marca, y el CUPRA e-Racer, primer turismo de competición eléctrico del mundo.



## CUPRA TCR

El primer modelo de competición de CUPRA, el CUPRA TCR, consiguió desde su lanzamiento grandes éxitos en los campeonatos TCR continentales, europeos y regionales, el Campeonato Mundial de Turismos (WTCR) y otras pruebas de resistencia.

El diseño del CUPRA TCR destaca por el nuevo logo CUPRA en el emblemático color cobre oficial situado en el parachoques, el volante, el capó y los asientos tipo *bucket*. Además, incorpora una unidad de control electrónico con *software* adaptado para cumplir con el reglamento de competición de la temporada 2018.





# CUPRA e-Racer

Con el CUPRA e-Racer, CUPRA busca reinventar las carreras TCR y las capacidades tecnológicas de la marca en todos los niveles. Se trata de un vehículo que ya ha hecho historia: es el primer turismo de competición 100% eléctrico del mundo que ofrece una potencia continua de 300 Kw y un techo de potencia de 500 Kw (680 CV). Puede alcanzar una velocidad máxima de 270 km/h, acelerando de 0 a 100 km/h en 3,2 segundos, y de 0 a 200 km/h en tan sólo 8,2.



## Primer test dinámico

En 2018, Jordi Gené, piloto de pruebas y desarrollo de CUPRA, puso a prueba en el circuito de Castellolí (Barcelona) la potencia máxima de los motores del CUPRA e-Racer, la gestión de energía frente a la temperatura de todos los elementos, especialmente de las baterías, y la conductibilidad,

examinando la respuesta del pedal de acelerador y de los frenos y la recuperación de energía. Todas estas pruebas confirmaron la gran competitividad del CUPRA e-Racer.

## Campeonato ETCR

Nacido para convertirse en un vehículo ganador, el CUPRA e-Racer ha sido un proyecto pionero en la historia de las carreras de TCR. De hecho, la tecnología CUPRA e-Racer servirá como estándar para los demás fabricantes que deseen participar en el futuro campeonato de ETCR a partir de 2020.

### CUPRA, LA MARCA QUE GANÓ MÁS CAMPEONATOS TCR EN 2018

Para CUPRA, 2018 fue un año repleto de grandes triunfos en los campeonatos TCR, donde sobresalió por encima del resto de sus competidores.

CUPRA se proclamó campeona absoluta en el TCR Europe con el piloto español Mikel Azcona.

También con CUPRA, Pepe Oriola llegó a la última carrera del WTCR con posibilidades de ganar el campeonato.

Asimismo, el piloto embajador de CUPRA Jordi Gené consiguió la victoria en la categoría TCR en las dos carreras en las que participó: las 24 Horas de Nürburgring (Alemania) y las 24 Horas de Barcelona (España).

Por su parte, la otra piloto embajadora de CUPRA, Laia Sanz, volvió a ganar las 24 Horas de Barcelona, esta vez formando equipo con Jordi Gené. Además, en esta última competición, el equipo CUPRA estuvo formado por dos mujeres y dos hombres, por lo que fue la primera vez que compitió un equipo mixto al 50%.

Otras competiciones en las que CUPRA se proclamó vencedora fueron el TCR Italia, el TCR Portugal, el TCR Thailandia, el TCR Báltico y los campeonatos CER (Campeonato de España de Resistencia) y VLN (Campeonato Alemán de Resistencia).

### CUPRA, PATROCINADOR DE DUCATI EN MOTOGP

CUPRA tomó en el mundo del motociclismo el testigo de SEAT, que hasta el momento patrocinaba al equipo italiano en MotoGP. El acuerdo firmado en 2018 contempló la presencia del logo de CUPRA en la parte frontal de la moto del fabricante italiano, así como en el mono de carreras de los pilotos y en los uniformes de los miembros del equipo de la categoría reina del Mundial.

Además, los pilotos de Ducati Jorge Lorenzo y Andrea Dovizioso continuaron como embajadores de la marca.





## 03\_ Distribution

**Los clientes de CUPRA pueden solicitar su vehículo en cualquier concesionario SEAT. Asimismo, la nueva marca brinda la oportunidad de asistir a uno de los 245 concesionarios especializados CUPRA, repartidos por todo el mundo, en los que el cliente puede disfrutar de una experiencia diferenciada y exclusiva con la marca.**

En estos concesionarios se ha instalado un espacio dedicado a CUPRA que está equipado con la nueva identidad corporativa, acorde con el diseño y los valores de la marca, para conseguir una experiencia exclusiva y sofisticada. En él también se puede adquirir la amplia gama de accesorios, colecciones limitadas y *merchandising*.

Cada concesionario CUPRA especializado cuenta con un CUPRA Master que ofrece a los clientes un trato distinguido y gestiona su relación con la marca. Los CUPRA Masters han sido cuidadosamente seleccionados y entrenados para poder transmitir los valores de CUPRA al cliente y ofrecerle una experiencia de alto nivel.

## 04\_ Lifestyle & experience

**CUPRA ofrece a sus clientes una experiencia personalizada y exclusiva que va más allá de su vehículo.**

### Experiencias CUPRA

Los compradores de un modelo de la marca forman parte del exclusivo CLUB CUPRA y reciben la CUPRA *member box*, un *kit* de bienvenida que contiene un brazalete y una funda para la llave del vehículo, ambos de fibra de carbono y personalizados con el logo de la firma.

Pertenecer a la comunidad CUPRA permite a los clientes el acceso a exclusivos eventos y actividades que giran no solo alrededor de los coches CUPRA, sino también del universo y el estilo de vida que abandera la marca.

Además, en los concesionarios especializados CUPRA, los clientes tienen acceso a un vehículo CUPRA de cortesía en caso de que la reparación del suyo se prolongue más de una hora, disponen de prioridad en las citas y de plaza de parking reservada en el concesionario y tienen acceso al programa de fidelidad CUPRA Care. Se trata de un programa de suscripción que incluye servicios adicionales para el vehículo, como extensión de garantía, mantenimiento, piezas de desgaste o seguro, mediante una cuota mensual.







## Diseño y exclusividad

CUPRA se dirige a personas con un estilo de vida deportivo, sofisticado y único. Para poder aportarles esta exclusividad, la marca colabora con otras compañías de diferentes ámbitos con las que desarrolla nuevas líneas de accesorios, complementos e incluso

bicicletas. En concreto, en 2018 se establecieron alianzas con estudios y talleres de diseño como L.G.R. (gafas de sol de alta calidad), TRAKATAN (artículos de cuero artesanales) o FABIKE (bicicletas de fibra de carbono) para crear la Limited Capsule Collection, una colección de edición limitada que respira los valores de CUPRA en cada detalle.

### FORMACIÓN PARA LOS CUPRA MASTERS

Los CUPRA Master recibieron, a finales de 2018, una exclusiva sesión de formación en el Circuit de Catalunya Montmeló, como parte del programa «Central Launch Training». Este evento, que supuso el comienzo de su proceso de certificación, les permitió conocer a fondo el universo CUPRA y prepararse para su labor como embajadores de la marca.

Tras un intenso proceso de selección, aproximadamente 260 CUPRA Masters, procedentes de 29 países, participaron en cuatro talleres de formación, dos estáticos (centrados en el producto y la marca) y dos dinámicos (en circuito y pista de pruebas) para adentrarse en el universo CUPRA.

Además, los CUPRA Masters pueden ampliar su formación de manera continua en una plataforma *on-line* que está abierta a toda la red de ventas de SEAT.





## RECONOCIMIENTOS

### PRIMEROS RECONOCIMIENTOS PARA LA NUEVA MARCA

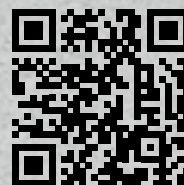
La iniciativa CUPRA fue premiada en junio por el Colegio de Ingenieros Industriales de Cataluña como mejor práctica empresarial. La entidad valoró la intención de crear una nueva marca que pretende cautivar a los amantes del motor y que ha nacido bajo las premisas de exclusividad, sofisticación y prestaciones.

También la presentación de la marca en Terramar fue galardonada en julio en la categoría Mejor Decoración de la 13ª edición de los premios Eventoplus. El jurado tuvo en cuenta diferentes factores como la complejidad del montaje (un mes de trabajo en un circuito abandonado), la duración y los asistentes (tres días y más de 1.200 personas) y la extensión, ya que se construyeron 2.500 m² para transmitir el significado de la marca CUPRA a los medios y la red comercial.

### PREMIOS DE DISEÑO INTERNACIONALES PARA EL CUPRA E-RACER

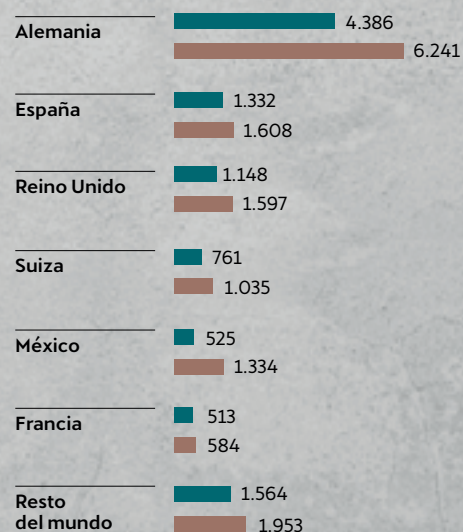
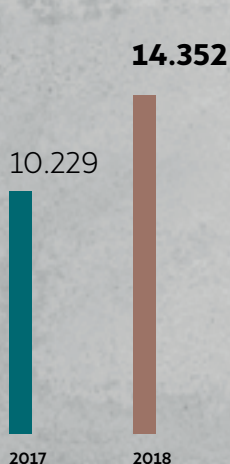
El Consejo Alemán de Diseño eligió ganador al nuevo CUPRA e-Racer, primer turismo de competición totalmente eléctrico del mundo, en la categoría «Concept» del prestigioso certamen Automotive Brand Contest 2018. Este concurso internacional orientado al automóvil distingue los mejores logros en el sector de la automoción en términos de marca y de diseño. Los candidatos son evaluados por un panel de expertos en la materia, con experiencia en medios, diseño y comunicación, junto con representantes de universidades y academias.

Asimismo, el CUPRA e-Racer obtuvo el primer premio en la categoría de «Transporte Conceptual» de los influyentes German Design Awards 2019, organizados por el German Design Council y concedidos por un jurado internacional de gran prestigio. Sus miembros identifican y reconocen los mejores logros de diseño en diferentes sectores industriales.



Toda la información sobre CUPRA se puede consultar en su web oficial: <https://www.cupraofficial.es/>

### VENTAS DE CUPRA



Volumen total de ventas de los modelos Ibiza CUPRA, León CUPRA (SC, 5d, ST) y CUPRA Ateca.







# **Digitalización, el futuro es hoy**

**More  
mobility**









**Con la continua aplicación de las últimas tecnologías y los avances digitales a sus vehículos, SEAT aspira a convertirse en todo un referente en el ámbito de las nuevas formas de movilidad y la conectividad del coche con el usuario. La compañía avanza en este campo a pasos agigantados, abriendo una puerta a un futuro que ya es una realidad para sus clientes.**

## Nuevos avances en la conectividad de coches y clientes

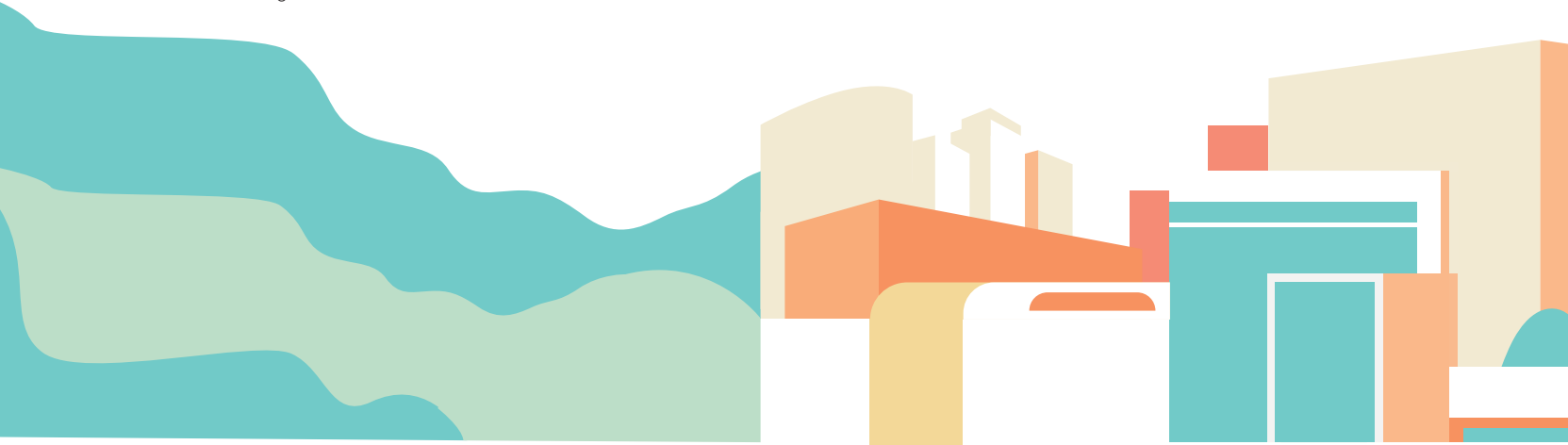
### SEAT ID, la llave del ecosistema digital

El lanzamiento del SEAT ID en 2018 hizo posible ofrecer a los clientes de la marca una herramienta idónea para personalizar y mejorar su experiencia de usuario. Concebida como la llave para acceder al creciente ecosistema digital de la compañía, esta tecnología requiere la configuración de una cuenta personal, a través del portal del SEAT ID o desde los productos digitales de la compañía, que permite al cliente disponer en todo momento de servicios digitales de coche conectado y movilidad.

El SEAT ID constituye una vía para conocer al cliente y poder, de esta manera, crear valor para el usuario mediante contenidos, comunicaciones y ofertas totalmente personalizadas que aumentan la fidelización de los clientes.

A la hora de desarrollar SEAT ID, la compañía puso un especial interés en la protección de la privacidad del usuario, que define un identificador (ID) único y personal y tiene en todo momento un control absoluto de sus datos.

**El lanzamiento del SEAT ID en 2018 hizo posible ofrecer a los clientes de la marca una herramienta idónea para personalizar y mejorar su experiencia de usuario.**





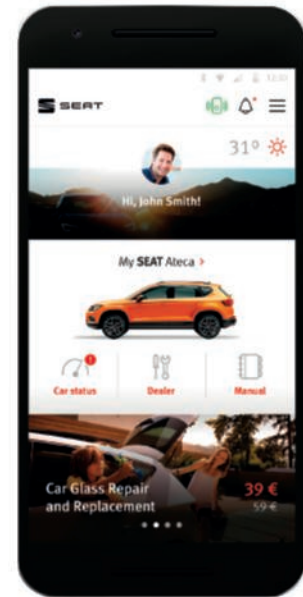
## My SEAT App y DataPlug: el coche en la palma de la mano

My SEAT App fue el primer servicio digital que incorporó el SEAT ID. Disponible de forma gratuita para iOS y Android, ofrece una completa información que incluye el acceso al manual interactivo y al libro de mantenimiento del vehículo, a los indicadores que evalúan el estado del coche o a los avisos de seguridad. Además, el usuario puede utilizar la aplicación para reservar citas en el taller oficial, grabar y gestionar sus viajes e incluso como recordatorio del lugar donde estacionó su SEAT.

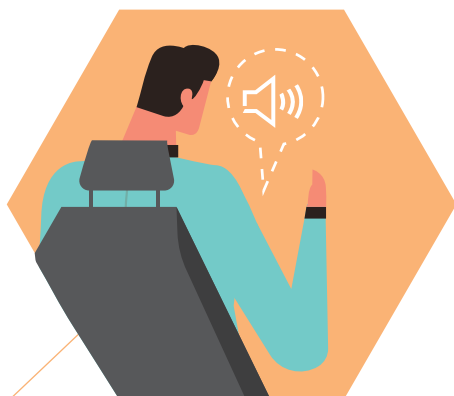
La conexión del usuario con la compañía a través de My SEAT App facilita una mejor experiencia de uso, que se traduce en un mayor conocimiento del cliente por parte de la marca y en una oferta más personalizada de servicios posventa y de comunicación. La previsión es que en 2019 la aplicación esté disponible en 15 países.

My SEAT App ofrece funcionalidades de coche conectado si se vincula con el My SEAT DataPlug. El dispositivo DataPlug se conecta al puerto OBD2 del vehículo y permite acceder a información que va desde los consumos realizados o los kilómetros recorridos hasta los avisos relativos al estado de elementos como la refrigeración o el sistema de frenos. El DataPlug se ocupa de transmitir vía Bluetooth toda esa información al *smartphone* del usuario, que deberá haber instalado previamente My SEAT App y haber emparejado la aplicación con el DataPlug.

Una de las ventajas de DataPlug es que no solo puede emplearse en los vehículos nuevos, sino que también puede adaptarse a algunos modelos anteriores, convirtiéndolos en coches conectados. De este modo, una amplia gama de vehículos SEAT pueden acceder tanto a la información sobre el estado del coche como a las noticias generadas por la marca en los medios de comunicación o en las redes sociales.







## SEAT, la primera marca en ofrecer Shazam en el vehículo

La SEAT DriveApp, lanzada en 2017, permite a los conductores con teléfonos Android recibir en la pantalla de su móvil información sobre su vehículo y consultarla mientras conducen de forma segura y atractiva, gracias a la sincronización entre el *smartphone* y la pantalla del coche.

SEAT se convirtió en 2018 en el primer fabricante de automóviles del mundo en integrar Shazam, un servicio de reconocimiento de canciones que cuenta con millones de usuarios. Para disfrutar de la aplicación, el cliente debe disponer de la SEAT DriveApp para Android Auto y también de Full Link, la tecnología que permite utilizar el móvil desde la pantalla del vehículo.

Para identificar la canción que suena en el coche no es necesario instalar la aplicación Shazam en el teléfono móvil, sino que basta con «tocarla» desde el área de apps en la pantalla de infoentretenimiento. En pocos segundos, el sistema busca en una base de datos de más de 11 millones de temas para averiguar el título y el intérprete y geolocalizar el lugar exacto donde se capturó la canción dentro de la ruta.

**SEAT se convirtió en 2018 en el primer fabricante de automóviles del mundo en integrar Shazam, un servicio de reconocimiento de canciones que cuenta con millones de usuarios.**





## Acuerdos con *partners* para introducir las últimas tecnologías



### Pioneros en la integración de Amazon Alexa

El asistente Amazon Alexa, basado en la nube, forma parte desde 2018 de la oferta de conectividad de SEAT, que se convirtió en el primer fabricante europeo en integrarlo en todos sus modelos compatibles: el León, el Ateca, el Ibiza, el Arona y el Tarraco.

Alexa permite a los usuarios del ecosistema digital de la compañía acceder a un gran número de servicios, como Amazon Music, los audiolibros y libros de Kindle, la gestión de listas de tareas y de la compra, las noticias, la información del tiempo o el mundo del Smart Home. Este abanico de opciones irá creciendo en el futuro gracias a sus *skills*, donde cualquier desarrollador puede publicar nuevas funcionalidades. Alexa ya está disponible en inglés, español, alemán, italiano y francés.

### Colaboración con Telefónica para el desarrollo de la industria del automóvil

SEAT y Telefónica mantuvieron en 2018 su cooperación a la hora de potenciar el desarrollo de iniciativas innovadoras en la industria del automóvil. El acuerdo entre ambas empresas se centra en tres grandes ejes: el uso compartido de *insights* (información extraída a partir de los datos anonimizados y agregados) 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.

En este sentido, la colaboración contempla el desarrollo e implantación de iniciativas de Industria 4.0 en el proceso de fabricación de vehículos, como la prueba de concepto basada en la tecnología *blockchain* para mejorar la trazabilidad de piezas dentro de la cadena de suministro de la fábrica de Martorell.



### Ciudades tecnológicas 5G

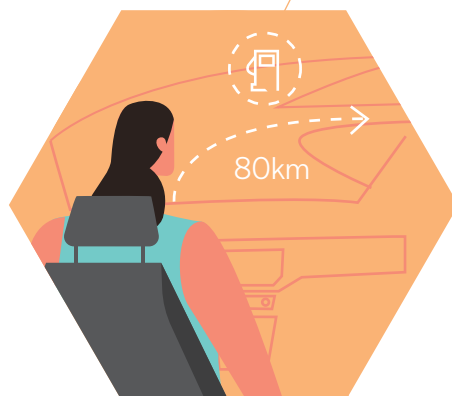
En relación con la tecnología 5G en el coche conectado, SEAT y Telefónica presentaron el primer caso de uso de conducción asistida en el marco del proyecto «Ciudades Tecnológicas 5G», que tuvo lugar en las ciudades españolas de Segovia y Talavera en los meses de julio y octubre respectivamente.

El ensayo consistió en equipar la infraestructura viaria y el vehículo con la tecnología necesaria para poder intercambiar información. Para ello se empleó un Ateca dotado de los últimos avances en conectividad y modificado para ofrecer avisos al conductor a través del cuadro de instrumentos.

La prueba constó de dos casos de conducción asistida en los que los semáforos se comunicaron con el coche. En el primero, se indicó la presencia de un peatón cruzando por un paso de cebra en una curva ciega. En el segundo, se avisó al vehículo de que el semáforo iba a cambiar a rojo de forma inminente para que el automóvil decidiera, según su ubicación, la velocidad y la trayectoria necesarias, y determinara si le daba tiempo a cruzar al peatón o si debía mostrar un mensaje de aviso para que el conductor realizara una frenada controlada.

Además de SEAT y Telefónica, colaboraron en el proyecto FICOSA, SICE, Nokia y Ericsson.





### Segunda fase de XPLORA

Tras el éxito de la primera etapa del proyecto XPLORA, realizado conjuntamente con Champion Motors Ltd., importador de SEAT en Israel, en 2018 se puso en marcha la segunda fase, que busca identificar nuevas soluciones de movilidad, tecnologías que mejoren la experiencia de usuario en servicios de movilidad e innovaciones para el coche conectado.

Para ello, SEAT aporta un especialista del área de desarrollo eléctrico y electrónico y un profesional del equipo de desarrollo de negocio de XMOBA Ventures, una filial 100% de la compañía que identifica, testea, comercializa e invierte en modelos de negocio digitales para simplificar la movilidad urbana y contribuir a que ésta sea más sostenible y eficiente. Los próximos pasos consistirán en implementar pruebas de concepto en colaboración con ocho de las más de 100 empresas israelíes contactadas desde el inicio del proyecto. Un método de proyección láser que permitirá utilizar las lunas como pantallas y el reconocimiento de imágenes para la detección de obstáculos en la calzada son algunos ejemplos de las soluciones que prepara esta iniciativa.

### Nuevo sistema de sonido directo al oído

SEAT y la compañía Noveto, una de las ocho empresas israelíes colaboradoras en el proyecto XPLORA, iniciaron en 2018 las pruebas de concepto de una tecnología que podría cambiar completamente la experiencia de usuario dentro del coche. Se trata de un sistema que permite dirigir el sonido directamente al oído del ocupante seleccionado, abriendo así las puertas a una experiencia personalizada que, además, convierte el vehículo compartido en una opción más cómoda y privada.

Para lograrlo, Noveto desarrolló la tecnología Sowlo, que combina sensores 3D con pequeños altavoces para dirigir el sonido a los oídos de una persona determinada en el coche sin que los otros ocupantes puedan escuchar lo que se está emitiendo. La empresa israelí ha destinado un equipo exclusivo para evaluar el rendimiento de esta tecnología en un vehículo SEAT y definir cuál es el mejor posicionamiento de los diferentes elementos.



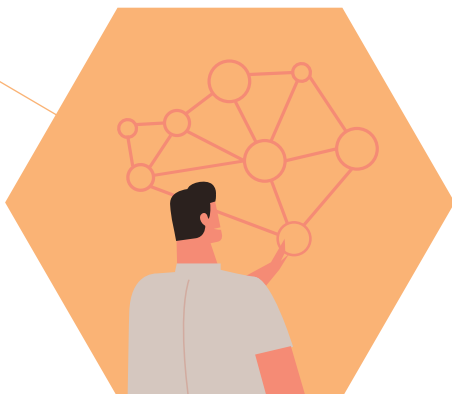


## Nueva plataforma de innovación abierta Start4big

SEAT, Aigües de Barcelona, CaixaBank, Telefónica y Naturgy impulsaron en 2018 la creación de Start4big. Se trata de la primera iniciativa de innovación abierta, digital y multisectorial impulsada por cinco grandes compañías en Europa con el objetivo de que *startups* nacionales e internacionales puedan desarrollar programas piloto y testear soluciones disruptivas en entornos reales, así como proporcionarles un acceso al mercado de manera más rápida.

Start4big lanzará un total de ocho retos anuales repartidos en dos ediciones llamadas Olas de Innovación y dirigidas a *startups* en estado de madurez avanzada. Cada una de estas ediciones tendrá una duración de seis meses y constará de cuatro retos: tres multisectoriales, en los que las *startups* trabajarán con dos o más socios de Start4big, y uno transversal, que podrá tener impacto en todas las empresas implicadas. Los retos, que girarán en torno a áreas como la inteligencia artificial, la *blockchain* o el *big data*, entre otras, tendrán siempre un impacto positivo no solo para las empresas y sus consumidores, sino a nivel global, es decir, para facilitar la vida diaria de las personas.

El objetivo final de esta iniciativa es atraer talento nacional e internacional para fortalecer el tejido emprendedor, así como desarrollar y ofrecer nuevas soluciones de valor a los clientes y a la sociedad.



## La conducción del futuro, en el SEAT Simulator

El simulador de SEAT, disponible en el estand de la marca en el Mobile World Congress 2018 de Barcelona, permitió mostrar a los usuarios las posibilidades que ofrece el coche conectado.

A través del uso de un perfil personalizado del SEAT ID, quienes se sentaron al volante del SEAT Simulator comprobaron cómo será la conducción del futuro, una conducción que tiene en cuenta las distintas configuraciones del automóvil, las preferencias en información y entretenimiento o las opciones de movilidad idóneas para cada situación cotidiana.

El simulador incorpora también avances que ya están presentes en algunos nuevos modelos de SEAT, como los servicios Amazon Alexa o Shazam.









# La movilidad del futuro

## El nacimiento de XMOBA Ventures

Uno de los máximos exponentes de la implicación de SEAT con la movilidad en 2018 fue la creación de XMOBA Ventures, compañía cuyo principal objetivo es identificar, testear, comercializar e invertir en proyectos que contribuyan a impulsar soluciones para simplificar la movilidad urbana creando un futuro más eficiente y sostenible.

XMOBA Ventures trabaja de forma independiente para detectar tendencias y modelos de negocio e implementar proyectos piloto que den respuestas a los retos que plantea la movilidad del siglo XXI. La empresa, que nace con espíritu de *startup*, se suma al Barcelona Metropolis:Lab y a CUPRA, y contribuye a ampliar el grupo empresarial de SEAT.

## Justmoove, la primera iniciativa de XMOBA Ventures

Uno de los principales proyectos liderados por XMOBA Ventures es la plataforma Justmoove, que tiene la ambición de convertirse en la app desde la cual pagar y gestionar todos los gastos de movilidad en un único *touchpoint*. Justmoove integra diversos servicios que, a día de hoy, permiten pedir un taxi, pagar aparcamientos, buscar gasolineras y ahorrar tiempo y dinero en los peajes, entre otras opciones.

La intención es seguir ampliando los servicios que pueden obtenerse a través de la app. De ese modo, en un futuro próximo será posible abonar los estacionamientos de las zonas azul y verde, pagar el repostaje de combustible, buscar y ofrecer coches compartidos para realizar un viaje, o controlar y ordenar todos los gastos que se generan en un trayecto.

## XMOBA busca Ambassadors

XMOBA Ventures, la nueva empresa de servicios de movilidad de SEAT, puso en marcha la iniciativa «XMOBA Ambassadors», dirigida a empleados de la compañía que quieran probar sus nuevos desarrollos, aportar sus opiniones y valoraciones y ayudar a construir la movilidad del futuro.

«XMOBA Ambassadors» está pensada para personas creativas que sientan pasión por las nuevas tecnologías y deseen formar parte del desarrollo de nuevos proyectos relacionados con la movilidad. Los *Ambassadors* seleccionados vivirán una experiencia que puede resultar muy útil en su futuro laboral y tendrán acceso exclusivo a nuevos lanzamientos, descuentos en servicios y *merchandising*.





## Nuevos proyectos del Metropolis:Lab Barcelona

Un año después de su puesta en marcha, el Metropolis:Lab Barcelona continuó en 2018 con el desarrollo de soluciones inteligentes para la movilidad del futuro. El laboratorio digital, integrado en la red mundial de IT-Labs del Grupo Volkswagen, trabajó en el desarrollo y lanzamiento de diversos proyectos. El primero de ellos fue About it, una aplicación móvil que muestra diversas informaciones actualizadas sobre la ciudad de Barcelona, como puntos de carga para vehículos eléctricos, gasolineras y gasineras con la tabla de precios diaria, parkings, hospitales, centros de asistencia sanitaria, farmacias o el estado de las estaciones de Bicing y de los carriles-bici de la ciudad.

Otros proyectos impulsados por el Metropolis:Lab Barcelona fueron, por un lado, el desarrollo de una aplicación basada en el *ride-sharing* para facilitar la movilidad de los ciudadanos con la creación de comunidades que compartan trayectos intraurbanos y, por otro, un proyecto de *bus on demand* para optimizar el uso de las líneas de autobús existentes ofreciendo rutas flexibles y acordes a la demanda en tiempo real. La prueba piloto de esta iniciativa se está desarrollando en Wolfsburg (Alemania) y el objetivo es llevar a cabo una nueva prueba piloto en la ciudad de Barcelona en una segunda fase.

Con estos proyectos de su laboratorio digital, SEAT estrecha la colaboración con la capital catalana para impulsar la innovación y la movilidad sostenible a través de las nuevas tecnologías y mantiene, al mismo tiempo, su vocación de liderazgo en el mundo del coche conectado.

## Refuerzo del acuerdo con Saba

SEAT y Saba, uno de los operadores de referencia en el desarrollo de soluciones en el ámbito de la movilidad urbana y especializado en la gestión de aparcamientos, mantuvieron y afianzaron su compromiso de colaboración en el campo de la movilidad durante 2018. El acuerdo firmado en 2017 permitió, entre otras cosas, que Saba participara en la iniciativa Justmoove, ya que gestiona una gran parte de los aparcamientos que se muestran en la app.

## SEAT se introduce en el carsharing con Respiro

2018 fue, sin duda, el año de la confirmación de la apuesta de SEAT por la movilidad gracias a la integración de la compañía Respiro en XMOBA, que centralizará y coordinará su actividad. Respiro es una firma pionera en el alquiler de coches por horas y ofrece una amplia gama de vehículos a través de una gran red de parkings en todas las zonas de Madrid. Cuenta con más de 10.000 usuarios y una flota mixta de 230 vehículos que se sustituirán progresivamente por coches SEAT propulsados por gas natural comprimido (GNC).

De esta manera, SEAT se introduce en el segmento del coche compartido como parte de su estrategia de convertirse en una empresa referente en el campo de las soluciones sostenibles y eficientes de movilidad. Asimismo, se posiciona como la compañía de referencia en servicios de movilidad para el sur de Europa del Grupo Volkswagen.

## SEAT y el coche compartido

SEAT puso en marcha en 2017 el proyecto Connected Sharing, un servicio de *carsharing* interno para los empleados de la compañía que permite usar y compartir los vehículos disponibles. Esta prestación supera los 1.000 usuarios registrados y desde su inicio ha tenido una gran aceptación.

Durante 2018, los empleados del SEAT Metropolis:Lab Barcelona y del Pier 01 Barcelona Tech City contaron también con una flota del prototipo eléctrico eMii para realizar sus desplazamientos. Gracias a esta novedad, los usuarios pueden utilizar una aplicación móvil para reservar uno de los coches eléctricos de la flota, al que se accede mediante una llave digital.



Paralelamente, la compañía mejoró el servicio Connected Sharing, exclusivo para empleados, con dos nuevas prestaciones. Por un lado, incrementó el número de modelos disponibles para reservar por un determinado periodo de tiempo, tanto para usos profesionales (gratuitos) como personales (con un coste muy competitivo). Así, los usuarios de la app pueden elegir entre el León, el Ateca, el León ST CUPRA y el Alhambra, además del prototipo eMii si se trata de desplazamientos entre las instalaciones de SEAT. Por otro lado, Connected Sharing añadió como nueva funcionalidad el *ride-sharing*, una opción que permite a los usuarios compartir las plazas libres de sus coches o buscar en los de otros compañeros. De este modo, los empleados de la empresa pueden compartir y reducir el coste diario del transporte desde sus domicilios hasta las instalaciones de SEAT, disminuyendo también las emisiones contaminantes a la atmósfera. Tanto el alquiler por espacios cortos de tiempo como el *ride-sharing* se gestionan desde una aplicación disponible para iOS y Android.

A corto plazo, SEAT Connected Sharing será reemplazado por Respira, que permitirá ampliar la flota interna de SEAT.

### Participación en el programa MBA de IESE

SEAT mantuvo su colaboración con la escuela de negocios IESE a través de su participación en el programa MBA.

En la edición de 2018, la compañía propuso a los alumnos del máster un doble reto. El primero se basó en entender el papel y el foco de SEAT en el ámbito de la digitalización con un horizonte situado en 2030, analizando las áreas de mercado que deben potenciarse, las que tendrían que abandonarse o las competencias que habría que reforzar. El segundo reto se centró en abordar la visión de SEAT como un *partner* tecnológico atractivo en el área de la movilidad y en descubrir nuevas alianzas de futuro, nuevos modelos de relación con la industria y cómo evitar riesgos a través de la prevención.

### Festibity premia las APPS de movilidad de SEAT

La 16ª edición de Festibity galardonó a SEAT con la mención a la Mejor Iniciativa TIC, reconociendo de esta manera los proyectos que impulsa la compañía para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de la movilidad urbana.

El premio valoró algunas acciones de la marca, como la adquisición de Respira, y las distintas aplicaciones desarrolladas, como el agregador de servicios Justmoove, el planificador intermodal Smart Route Planner, la prestación de entrega de compras Dropitt o el servicio corporativo para compartir coche o trayectos SEAT Connected Sharing.

Festibity es la principal actividad de FIB Alumni, la asociación de antiguos estudiantes de la Facultad de Informática de Barcelona (FIB-UPC). Se trata de un evento de *networking* y reflexión donde cada año se tratan temas relevantes del mundo de las tecnologías de la información y la comunicación desde una perspectiva particular y única.





# CRISTÓBAL, el ángel de la guarda

Una de las estrellas de 2018 en el ámbito de la movilidad de SEAT fue la introducción de nuevas funcionalidades en el León Cristóbal, un concept car pensado para evitar al máximo el número de accidentes de tráfico mediante el uso de 16 asistentes de seguridad.

Diversos estudios afirman que las principales causas de accidentes de circulación en Europa son el exceso de velocidad, las distracciones y el cansancio, el consumo de alcohol y drogas, no llevar los cinturones de seguridad y los conductores jóvenes. Teniendo en cuenta esos factores, el León Cristóbal incorpora 16 asistentes:



## 01. Smart Automotive Messaging (SAM)

Sistema de mensajería inteligente que predice el mensaje más probable que el usuario quiere enviar basándose en los hábitos del pasado y analizando el mensaje recibido. SAM propone el mensaje para que el usuario solo deba pulsar sobre él sin tener que redactarlo.



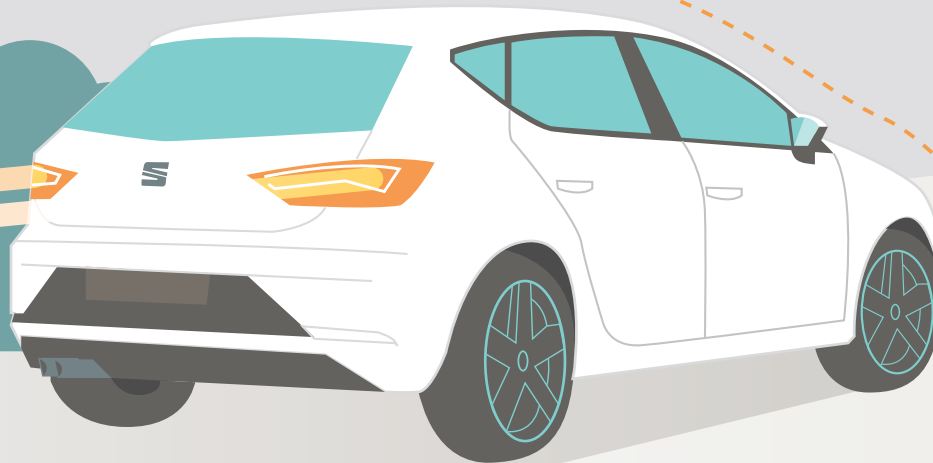
## 02. Seat Belt

No permite arrancar el vehículo hasta que todos los ocupantes se han puesto el cinturón.



## 03. Display Mirror

Espejo retrovisor con una pantalla que muestra el contenido de una cámara enfocada hacia la parte de atrás del vehículo, eliminando el ángulo muerto y ofreciendo una visión panorámica.



## 04. Drive Coach FASScreen

Botón de acceso directo que activa una ventana con todas las funciones de asistencia a la conducción de una manera sencilla.



## 05. Exit Assistant

Detecta que el usuario quiere abrir la puerta mediante un sensor. Si el radar trasero capta que algún vehículo se está acercando, el asiento vibra y los altavoces del vehículo reproducen un aviso.

## 06. Animal/Child Reminder

Utiliza el sensor volumétrico de la alarma en caso de que niños o mascotas se queden en el interior del coche demasiado tiempo.



## 07. Assistive Shaker

Enfatiza los avisos de las funciones de asistencia a la conducción con una vibración en el asiento además de la indicación acústica.





### 08. Alko-Lock

Alcoholímetro vinculado al vehículo. Si está activado, el coche pide hacer un test de alcoholemia para poder arrancar. Si no se supera, el automóvil no arranca.



### 09. Drive Behaviour Analyse

Analiza la forma de conducción para detectar si el usuario se encuentra en condiciones de seguir conduciendo debido a causas médicas como mareos o infarto.



### 10. Tiredness/Distractio Tracker

Monitoriza los ojos del conductor y, en caso de no mirar hacia la carretera durante un tiempo mayor al definido, emite un aviso.



### 11. Mentor

App de *smartphone* de control parental, de flotas o para coches de alquiler que controla la ruta realizada por el vehículo y los tramos del recorrido donde haya habido un exceso de velocidad.

90

### 12. Speed Limiter

El coche avisa al usuario cuando sobrepasa la velocidad máxima de la vía.

### 15. Speed Limiter

El vehículo adapta su velocidad máxima a la permitida en la vía.

### 13. Advanced ACC

Evolución del control de velocidad de crucero que ajusta la velocidad del ACC (*adaptative cruise control*) a la máxima de la vía.



### 14. Black Point Advice

Función que incorpora una base de datos con todos los puntos de concentración de accidentes y avisa de su proximidad.

### 16. Black Box

Realiza una grabación en bucle de los últimos segundos para, en caso de accidente, poder determinar las causas.

Las tres funciones de Cristóbal que han entrado en una fase final y que se espera que pronto se incorporen en los nuevos lanzamientos de SEAT son el Exit Assistant, el Display Mirror y el Advanced ACC.



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



**More  
sustainable**







**SEAT contribuye al desarrollo sostenible y a crear un futuro mejor a través de su política de responsabilidad social corporativa, centrada en tener una repercusión positiva en la economía, la sociedad y el medioambiente. Al apostar por la sostenibilidad en cada área, la compañía promueve, además, una cultura de integridad y buen gobierno en la organización.**





# «Estrategia 2025» de SEAT: desarrollo económico, social y medioambiental

Desde su posición de referencia en la economía española, SEAT asume voluntariamente sus compromisos en el ámbito de la responsabilidad social corporativa. Con el objetivo de ser reconocida como una de las compañías más sostenibles por parte de los grupos de interés, mantiene un diálogo constante con todos los colectivos con los que se relaciona: empleados, clientes, proveedores, accionistas, instituciones y sociedad en general.

La implicación de SEAT en el campo de la sostenibilidad se recoge en la definición de su «Estrategia 2025», que está basada en cuatro pilares fundamentales: transformación de la organización, fortalecimiento de

la marca, globalización y negocio sostenible. Su objetivo es definir las acciones necesarias para el desarrollo sostenible de la compañía a lo largo de la próxima década en tres niveles: económico, social y medioambiental.

En el ámbito económico, la estrategia de crecimiento plantea la optimización de costes como medio para asegurar la competitividad a largo plazo. En el aspecto social, se incide en la transformación de la organización y de sus empleados para afrontar los principales retos de futuro, que giran principalmente alrededor del cambio del modelo de movilidad y la implantación de la Industria 4.0. Por último, la electrificación de la oferta de modelos es el buque insignia en el aspecto medioambiental, con el propósito de contribuir de un modo relevante a

## SEAT Strategy Day: próximos pasos de la «Estrategia 2025»

Los miembros del Comité Ejecutivo de SEAT presentaron a managers y directivos de la compañía la evolución de la «Estrategia 2025», en una jornada celebrada el 10 de mayo en el Palacio de Congresos de Barcelona. Los asistentes recibieron información actualizada sobre las distintas iniciativas estratégicas y pudieron plantear preguntas y sugerencias a sus responsables.

## Estrategia 2025





la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>. En este campo, también se prevé el desarrollo de otras energías alternativas y se trabaja en la conectividad de los vehículos.

La actividad en 2018 profundizó en estos tres pilares de la sostenibilidad de un modo muy activo y con resultados ya efectivos. A nivel económico, destaca el lanzamiento de «Together4Integrity», el mayor proyecto de la historia del Grupo Volkswagen, con el objetivo para 2025 de convertirse en líderes en integridad tanto en el sector de la automoción como a nivel empresarial. Bajo el lema «We keep our word», este proyecto contempla involucrar a todos los empleados de la compañía.

El trabajo continuo que se realiza en el ámbito social se vio reconocido, por cuarto año consecutivo, con el galardón Top Employer. Además, entre las nuevas iniciativas cabe citar la puesta en marcha de un servicio de *carsharing* para los empleados que contribuirá también a disminuir las emisiones de CO<sub>2</sub> del transporte interno. Con el propósito de promover la formación en seguridad vial,

se presentó una nueva versión del León Cristóbal, un *concept car* dotado de 16 asistentes de seguridad que permitirían reducir la accidentalidad.

Finalmente, el año 2018 fue y será muy importante para el futuro de SEAT en el aspecto medioambiental. En octubre se aprobó la actualización de la Política Ambiental de la compañía, que refuerza el compromiso del Comité Ejecutivo en la toma de decisiones en este ámbito. Además, el Grupo Volkswagen está trabajando en un ambicioso plan de descarbonización global que contempla la reducción de la huella de carbono en todos los campos de negocio de la organización.

### Refuerzo del compromiso medioambiental

La actualización de la Política Ambiental de SEAT alinea los principios de la compañía en este ámbito con el proyecto «Together - Strategy 2025» del Grupo Volkswagen y señala el compromiso de SEAT de hacer compatible su progreso con la protección del medioambiente y la contribución a una movilidad más sostenible.

Este principio abarca desde la mejora de la eficiencia en los procesos productivos hasta el desarrollo de tecnologías avanzadas y eficientes para el medioambiente a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos. Destaca también el compromiso explícito del Comité Ejecutivo de verificar el cumplimiento de esta nueva política ambiental.

### Diálogo permanente con los grupos de interés

Con el objetivo de mantener actualizadas sus políticas en materia de responsabilidad social corporativa y de responder a las necesidades reales de la sociedad, SEAT mantiene un proceso de diálogo con los grupos de interés.





## Estrategia de sostenibilidad de SEAT

## Marco estratégico 2025



## Propuesta de líneas estratégicas



## Líneas estratégicas generales

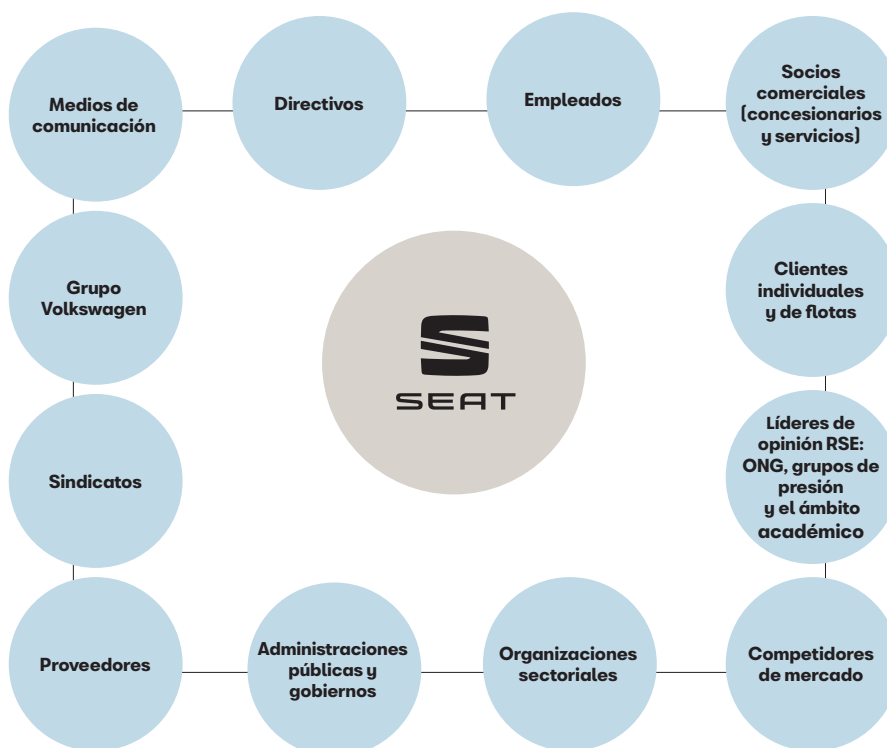


Este compromiso exige la actualización constante del mapa de grupos de interés y su priorización a partir de los análisis de materialidad siguiendo una metodología propia basada en tres fases:

1. Identificación de temas relacionados con la responsabilidad social corporativa a través de un análisis de las compañías del sector, prescriptores sectoriales y prescriptores de sostenibilidad.
2. Consulta a los grupos de interés, internos y externos, para evaluar y priorizar los temas de responsabilidad social corporativa.
3. Selección de los temas materiales o de interés para SEAT, priorizando aquellas cuestiones con mayor impacto económico, social o medioambiental.

Como resultado de este proceso de diálogo y análisis constantes, SEAT identifica las pautas para avanzar hacia un modelo de relación con los grupos de interés basado en la confianza y en la creación de vínculos que permitan responder mejor a sus retos conjuntos con la sociedad, así como reforzar la acción colectiva.

### Grupos de interés involucrados en el análisis de materialidad de SEAT



## Gestión de Riesgos, Cumplimiento e Integridad y Buen Gobierno

La vocación histórica de integridad y transparencia de SEAT se ha visto reforzada en los últimos años con la integración en la estructura organizativa de la compañía de áreas específicas destinadas a la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo y cumplimiento. En 2011 inició sus funciones el área de Buen Gobierno, Gestión de Riesgos y Cumplimiento; en 2016 se constituyó la Comisión de Auditoría, Cumplimiento y Buen Gobierno (CACBG), y en 2017 se elevó esta función al máximo nivel directivo con la creación de una nueva vicepresidencia de Servicios Legales y Buen Gobierno.

Esta apuesta atiende a la demanda social y a la mayor exigencia legal de transparencia, pero también al cambiante contexto económico, legal y sociopolítico actual, que exige una gestión responsable y sistemática de los riesgos para garantizar y favorecer el crecimiento de la compañía. En este sentido, la gestión de riesgos es una responsabilidad transversal, que abarca tanto los riesgos estratégicos como los operativos y de cumplimiento normativo, y se extiende a todas las áreas de negocio. Los departamentos directamente implicados en el sistema de gestión de riesgos y el control interno de SEAT son *Compliance* e Integridad y Risk Management.

Como parte del Grupo Volkswagen, el modelo de *Risk Management* y *Compliance* de SEAT se basa en los estándares internacionales y fomenta la gestión temprana de los riesgos y el cumplimiento de las legislaciones nacional e internacional, así como de los principios éticos que deben estar presentes en la gestión diaria de la compañía.

Este modelo se basa en tres líneas de prevención y defensa:

> **Primera línea: áreas operativas de la compañía**, responsables de conocer y gestionar los riesgos inherentes a sus funciones y responsabilidades.

> **Segunda línea: departamentos de Compliance e Integridad, Risk Management y Servicios Legales**, que asumen el fomento y la consolidación de la cultura de gestión de riesgos, cumplimiento e integridad a través de campañas de comunicación y formación. Asimismo, lideran y coordinan los procesos de gestión de riesgos asesorando a la primera línea de prevención y defensa, gestionan las denuncias recibidas y dirigen los Comités de Análisis y Disciplinario.

> **Tercera línea: departamento de Auditoría Interna**, responsable de auditar el cumplimiento de los procesos de la compañía. Junto con los departamentos de Recursos Humanos y de Seguridad, también se encarga de las investigaciones necesarias para atender o resolver las denuncias o situaciones irregulares que les sean trasladadas.

**La gestión de riesgos es una responsabilidad transversal que se extiende a todas las áreas de negocio.**

## Modelo de las tres líneas de prevención y defensa





## Compliance e Integridad: concienciación y cumplimiento normativo

El departamento de *Compliance* e Integridad de SEAT está basado en el modelo de las tres líneas de prevención y defensa con el fin de que toda la compañía, tanto directivos como el resto de empleados, considere que el cumplimiento normativo forma parte de la organización como algo esencial para asegurar el éxito de todos los proyectos.

En esa línea, las labores específicas del departamento son atender las consultas de los empleados de la compañía; promover la cultura de integridad y *compliance*, asegurando su impacto positivo en SEAT, y liderar y coordinar el sistema de denuncias de la empresa.

Además de estas funciones, *Compliance* e Integridad llevó a cabo en 2018 otras iniciativas, entre las que destacaron el lanzamiento de la campaña de comunicación del programa del Grupo Volkswagen «Juntos por la integridad» (*Together for Integrity – T4I*), la edición de la *Guía de responsabilidad penal del management* y la creación de una herramienta informática para la gestión de consultas y riesgos legales.

El programa «Juntos por la integridad» tiene como finalidad implementar los cinco principios recogidos en la iniciativa «Ética & Compliance» (*ECl report*), que están considerados las prácticas más adecuadas para organizaciones comprometidas con la creación y la sostenibilidad de los programas de ética y *compliance* de alta calidad. El desarrollo del programa incluyó, además, las siguientes acciones:



### Los empleados de SEAT asisten al mayor evento sobre *compliance* e integridad

El departamento de *Compliance* e Integridad organizó en noviembre, en colaboración con el área de Recursos Humanos, el mayor evento de concienciación y comunicación sobre *compliance* e integridad realizado hasta la fecha en SEAT. Se celebraron un total de 22 sesiones en las que se trabajaron temas como el código de conducta, la integridad, los valores de la compañía y los canales de denuncia existentes.

En el evento participaron 13.624 empleados, un 91% de la plantilla, y el nivel de satisfacción fue del 87%.

### Campaña «Tú pintas mucho», en

la que se realizó una encuesta a los empleados con la pregunta «¿Qué puede hacer SEAT para mejorar la integridad en nuestro día a día?», y de la que surgió la oportunidad de mejora de los procesos de la compañía.

### Encuentros y workshops para presentar el objetivo del proyecto y los principios ECI, además de

conocer la percepción de los empleados acerca del grado de concienciación de la compañía sobre la integridad y el *compliance*.

### Publicación del documento «Los cinco compromisos de integridad»,

con los compromisos adquiridos por el Comité Ejecutivo de SEAT y que dotan a la compañía de un marco ético obligatorio.

### Premio al mejor equipo de *Compliance* de España

Por tercer año consecutivo, el departamento de *Compliance* e Integridad de SEAT obtuvo en octubre el premio al Mejor Equipo de *Compliance* de España, otorgado por la plataforma Iberian Lawyer.





### Presentación del ombudsman de SEAT

En los distintos encuentros organizados en 2018 por el departamento de *Compliance* e Integridad, tanto a audiencias internas como externas, se aprovechó para presentar al ombudsman de SEAT, el Dr. David Velázquez [david.velazquez@miombudsman.es].

Nombrado en 2017 por la Comisión de Auditoría, Cumplimiento y Buen Gobierno (CACBG), es la persona de contacto del canal externo y anónimo de denuncias. Este canal constituye, junto con el de denuncias interno [transparencia@seat.es], que gestiona *Compliance* e Integridad, la vía que ofrece la compañía para comunicar irregularidades.



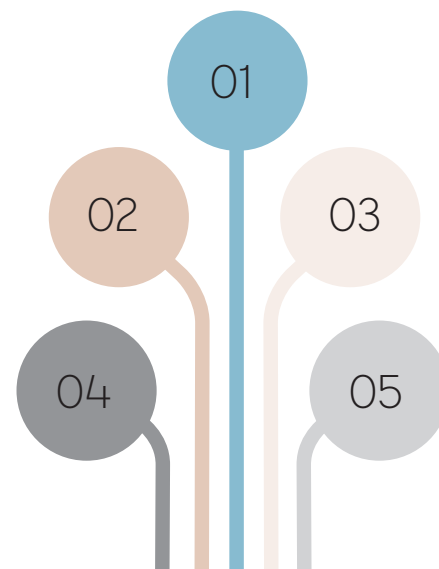
En la misma línea, el **Portal de Compliance e Integridad (CMS)** es una nueva herramienta informática que permite monitorizar los riesgos legales identificados en las áreas de negocio, comunicar y fomentar el Código de Conducta y las políticas de *compliance*, gestionar el buzón de consultas sobre *compliance*, integrar cursos *on-line* y materiales formativos específicos para empleados, registrar evidencias de la efectividad del modelo y sus controles, e informar sobre los canales de denuncia.

Por su parte, la **Guía de Responsabilidad Penal del Management** tiene el objetivo de informar y concienciar al *management* sobre la responsabilidad penal asumida por este colectivo, tanto por sus propios actos como por los realizados por sus colaboradores si no han sido supervisados correctamente, y proporciona pautas para guiar su conducta en la toma de decisiones.



### Principios del programa «Ética & Compliance» (ECI)

Los cinco principios a implementar mediante el programa «Juntos por la integridad» son:



**01.**  
La integridad y el *compliance* son una pieza clave de nuestra estrategia de negocio.

**02.**  
Los riesgos de integridad y *compliance* se identifican, asumen, gestionan y mitigan.

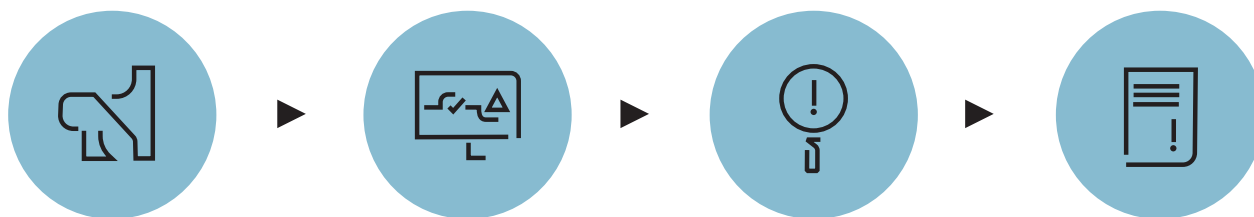
**03.**  
Los responsables a todos los niveles dentro de la organización construyen y sostienen una cultura de la integridad.

**04.**  
La organización fomenta, protege y valora la comunicación de inquietudes y sospechas de infracción.

**05.**  
La organización emprende acciones y se hace responsable cuando se produce una infracción.



## Cómo funciona el sistema de denuncias de SEAT



### Denuncia

En caso de conocer una irregularidad, se puede enviar una denuncia al correo transparencia@seat.es o al *ombudsman* a través del correo electrónico david.velazquez@miombudsman.es o bien llamar al teléfono 609 665 001.

### Verificación

La Oficina de Análisis del departamento de *Compliance* e Integridad verifica los hechos comunicados y, si procede, abre una investigación.

### Investigación

La Oficina de Análisis la asigna a la unidad competente (Auditoría Interna, Seguridad, Servicios Legales o Relaciones Laborales) para que investigue los hechos.

### Sanción

En caso de haberse probado la irregularidad, se convoca un Comité Disciplinario que valora el incumplimiento y recomienda la medida disciplinaria que se debe aplicar. Recursos Humanos impone esta medida.

---

Cabe destacar las siguientes garantías de las partes involucradas en el proceso: confidencialidad, ausencia de represalias y de discriminación y presunción de inocencia.

---



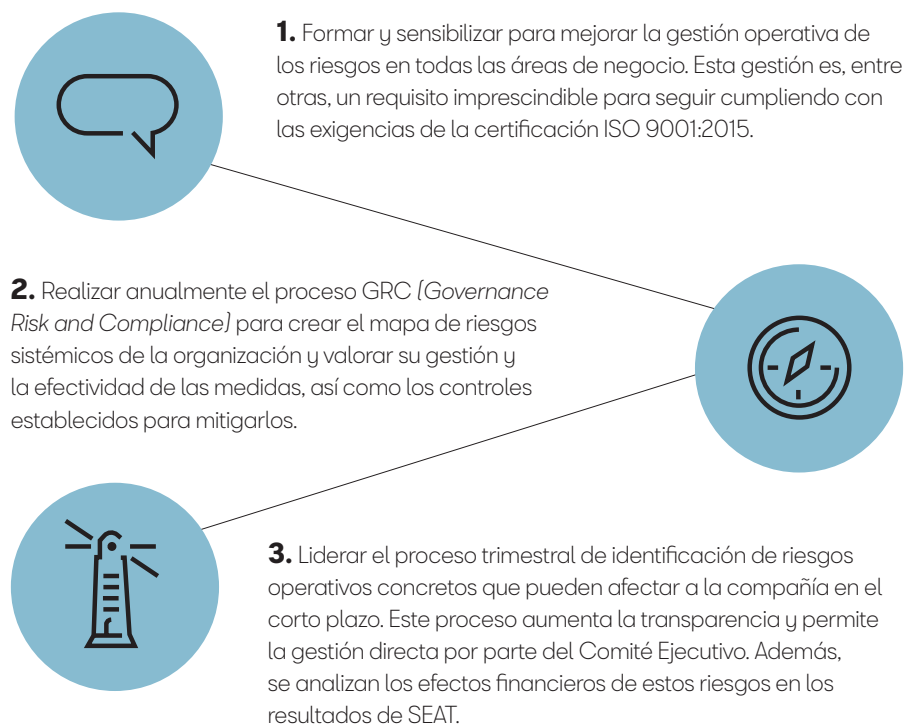
## Risk Management: identificación de riesgos en todas las áreas de negocio

Solo mediante la identificación temprana, la evaluación precisa y la gestión eficaz y eficiente de los riesgos que surgen de la actividad de SEAT se puede garantizar el éxito sostenible de la compañía. El objetivo de la gestión de riesgos y los controles internos es identificar los riesgos potenciales en una etapa temprana, de manera que sea posible tomar las medidas adecuadas para evitar pérdidas en la compañía y eliminar los riesgos que puedan poner en peligro su continuidad.

El sistema de gestión de riesgos de SEAT se revisa de forma continua y se ajusta en caso de modificarse las condiciones. Está basado en el modelo de las tres líneas de prevención y defensa, un elemento básico requerido, entre otros organismos, por la Confederación Europea de Institutos de Auditoría Interna (ECIIA, en su sigla en inglés).

El departamento de *Risk Management* lidera y coordina los procesos de gestión de riesgos en la compañía, según el estándar internacional COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*), y da soporte a las diferentes áreas de negocio siguiendo estas líneas de actuación:

## Proceso de gestión de riesgos



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

El departamento de *Risk Management* llevó a cabo en 2018 otras actividades y proyectos:

- Desarrollo de un indicador de información de riesgos que permite monitorizar la calidad de los datos sobre los riesgos reportados.
- Lanzamiento de un microcurso a través de una aplicación móvil dirigido a todo el *management* de SEAT. El objetivo de esta formación fue informar sobre los procesos actuales de gestión de riesgos que existen en la compañía.

- Incorporación de la gestión de riesgos como uno de los principios de la iniciativa ECI (Ética & Compliance), que constituye la base del proyecto «Juntos por la integridad».

### Análisis de más de 300 riesgos

Todos los departamentos de SEAT evalúan sus riesgos, dentro de los procesos establecidos, al menos una vez al año, así como sus medidas de prevención y controles. En el último proceso anual de GRC se analizaron más de 300 riesgos, con especial atención a los asociados al medio ambiente, el coche conectado y los aspectos regulatorios del sector, como la protección de datos o el nuevo método de medición de las emisiones WLTP (*Worldwide harmonised Light-duty vehicles Test Procedures*).





# Principales riesgos a los que se enfrenta SEAT



## Riesgos económicos y legislativos, incluyendo aspectos sociales, medioambientales y de cambio climático

### EJEMPLOS DE RIESGOS

- > Evolución de las condiciones económicas nacionales e internacionales: 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).

### PLANES DE ACCIÓN

- > 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

### EJEMPLOS DE RIESGOS

- > Incidentes que pueden afectar a la capacidad de producción, como problemas de suministro energético, fallos técnicos, interrupción de sistemas o incendios que conllevan tiempo de inactividad, pérdida de producción, rechazos y repetición de trabajos.

### PLANES DE ACCIÓN

- > Mantenimiento continuo de las instalaciones asegurando que están siempre operativas y garantizando su buen funcionamiento.
- > 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

### EJEMPLOS DE RIESGOS

- 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.).

### PLANES DE ACCIÓN

- Políticas y normativas de buen uso y seguridad de sistemas.
- Revisión y actualización de los sistemas de IT.
- Planes de protección y monitorización de las ciberamenazas.

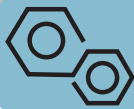
## Riesgos en recursos humanos

### EJEMPLOS DE RIESGOS

- Necesidad de contar con una plantilla capacitada y con competencias técnicas.

### PLANES DE ACCIÓN

- 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.).
- Preparación de la plantilla para las tendencias futuras como, por ejemplo, la transformación digital.



## Riesgos de abastecimiento

### EJEMPLOS DE RIESGOS

- Retrasos en la recepción de materiales, defectos de calidad o insolvencia de los proveedores.
- Cambios a corto plazo en la demanda de los clientes que requieren la rápida adaptación de las características de los productos de la compañía.

### PLANES DE ACCIÓN

- 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.
- Comparación permanente de los recursos disponibles con la demanda futura.

## Riesgos de calidad y desarrollo

### EJEMPLOS DE RIESGOS

- Retos derivados de la fabricación de productos de alta complejidad tecnológica con gran exigencia de calidad a nivel de seguridad, consumo de combustible o control de las emisiones de sustancias nocivas.

### PLANES DE ACCIÓN

- 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.



## Comisión de Auditoría, Cumplimiento y Buen Gobierno (CACBG)

La Comisión de Auditoría, Cumplimiento y Buen Gobierno (CACBG) es la comisión delegada del Consejo de Administración de SEAT encargada del cumplimiento de la Ley de Auditoría de Cuentas, la supervisión del sistema de gestión de riesgos, las normas de buen gobierno y el cumplimiento normativo. Sus miembros son el Dr. Josep Piqué, que ocupa el cargo de presidente, el Dr. Stefan Piëch y el Sr. Mark Phillip Porsche.

En 2018, la CACBG se reunió en seis ocasiones:

- En estas reuniones, el departamento de *Risk Management* informó de los principales riesgos de la compañía, entre los que figuran los aspectos relacionados con el procedimiento WLTP (*Worldwide harmonised Light-duty vehicles Test Procedures*).
- Por su parte, el departamento de *Compliance* e Integridad informó principalmente del proyecto «Together for Integrity» (T4I), cuya implantación

será supervisada directamente por la CACBG en los próximos años debido a su relevancia

- Igualmente, entre los temas más relevantes abordados, se presentaron cuestiones relativas a la revisión sobre los aspectos fiscales y financieros de la compañía, la garantía de la independencia de los auditores externos, la información y aprobación de las fases del concurso para el nombramiento de nuevos auditores externos en 2020 o la información sobre los cambios en el Consejo de Administración.

## Servicios Legales

En los últimos años, el rol de los profesionales del área de Servicios Legales se ha redefinido paulatinamente a causa de los continuos cambios del entorno regulatorio y de los retos que ha supuesto afrontar los riesgos derivados de la evolución del sector. Este contexto ha generado una creciente necesidad de asesoramiento y apoyo legal en las distintas áreas de SEAT.



Asimismo, factores como el incremento de la complejidad del marco regulatorio nacional e internacional, los nuevos paradigmas y disrupciones que se están produciendo en el sector, junto con las incertidumbres y nuevas oportunidades que se presentan, entre las que cabe destacar el progresivo desarrollo de la economía digital, han exigido que el ámbito de los servicios legales haya ido cobrando un mayor protagonismo y relevancia.

Las funciones principales del equipo legal de SEAT, integrado en el área de Servicios Legales y Buen Gobierno, son el asesoramiento preventivo sobre todos los asuntos legales que afectan a los intereses de la compañía y de sus principales filiales, la negociación y gestión de los contratos y compromisos contractuales y la coordinación de las actuaciones prelitigiosas o litigiosas ante tribunales u organismos de arbitraje.

También 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.

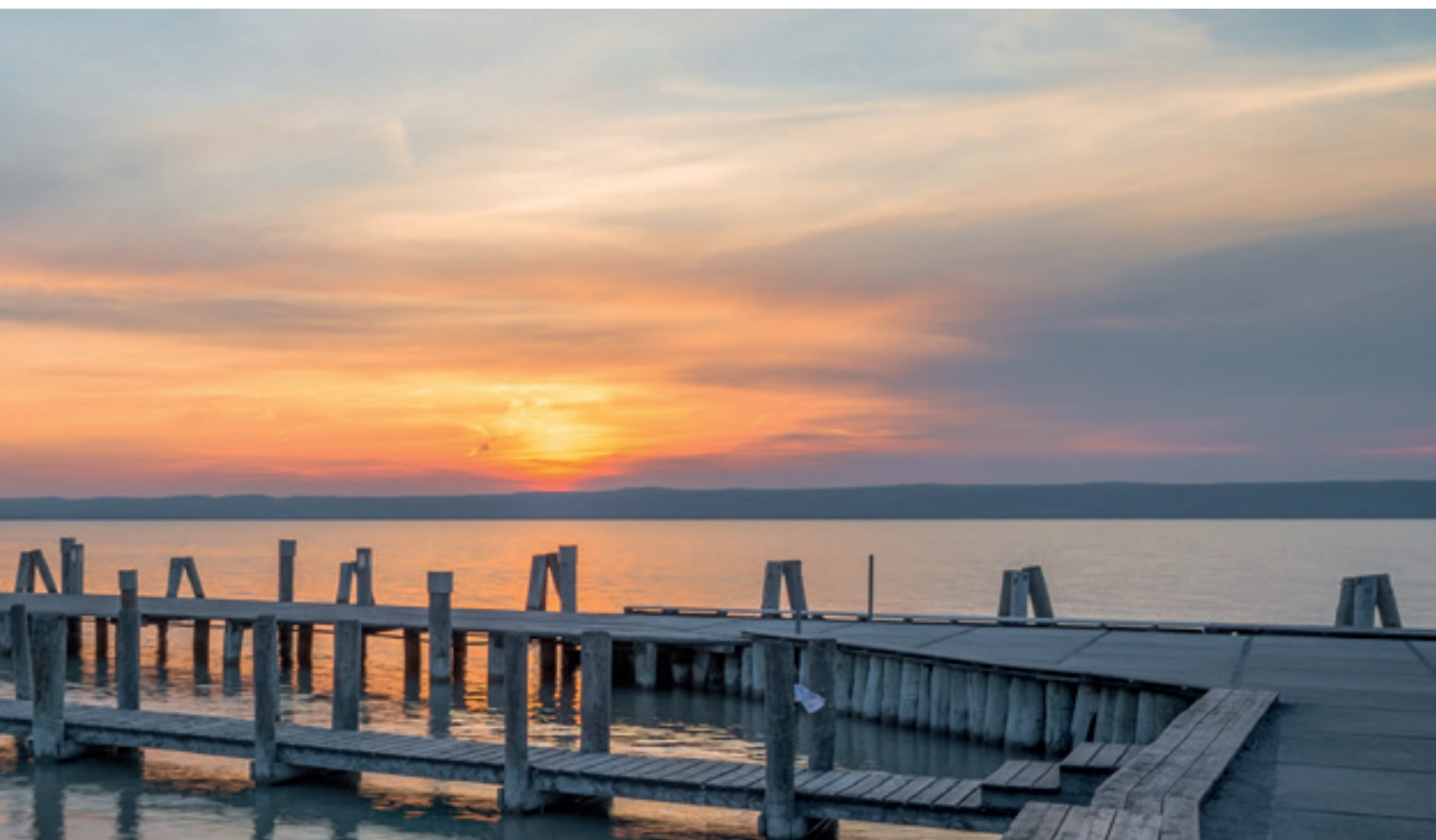
## Conformidad Técnica: adaptación a los retos del sector

Desde su creación en el último trimestre de 2017, el departamento de Conformidad Técnica ha tenido como principal objetivo ayudar al área de Investigación y Desarrollo a adaptarse a la nueva realidad del sector de la automoción, que en 2018 vio incrementada la complejidad legislativa y de procedimientos de validación y conformidad de producto, que implica también la adaptación de los procesos internos.

Como muestra de esta creciente complejidad figura principalmente la entrada en vigor, a partir del 1 de septiembre de 2018, del nuevo estándar de homologación de emisiones de los motores (WLTP, *Worldwide harmonised Light-duty vehicles Test Procedures*), que ha supuesto un reto para los fabricantes de automóviles por el reducido plazo de implementación. La flexibilidad, la

capacidad de adaptación y el trabajo conjunto de los diferentes departamentos y áreas de SEAT permitieron asegurar los requisitos necesarios en todo momento y minimizar el impacto en las actividades de la compañía.

Tras superar con éxito los retos de 2018, el departamento de Conformidad Técnica debe prepararse para continuar respondiendo a los nuevos desafíos del sector, a la vista de la evolución legislativa y la correspondiente necesidad de adaptación de los procesos internos. Entre los principales retos identificados para 2019 se encuentran la consolidación del procedimiento WLTP mediante la entrada en vigor de su segundo paquete de medidas, la evolución y confirmación de nueva legislación como el Reglamento General de Seguridad (GSR), las nuevas regulaciones de seguridad electrónica o ciberseguridad (CS) o el nuevo Reglamento Marco de Homologación de Vehículos en Europa.





**El cumplimiento de los requisitos de sostenibilidad del Grupo Volkswagen es una condición obligatoria en la contratación y la renovación de los proyectos de las empresas proveedoras de SEAT.**

#### **Ad hoc Team de expertos en proveedores**

Creado en 2013, la principal función del *Ad hoc team* de expertos en proveedores es controlar el cumplimiento de los requisitos de sostenibilidad del Grupo Volkswagen en la cadena de suministro por parte de los proveedores de la península ibérica y el Norte de África.

Se trata de una unidad multidisciplinar, liderada por el área de Compras, que se reúne periódicamente para diseñar la estrategia necesaria para reforzar la sostenibilidad de la cadena mediante la implementación de los criterios del Grupo en nuevos países de actuación (Marruecos, Argelia o Túnez), así como de medidas correctivas o acciones formativas. También analiza los casos de incumplimiento y estipula las acciones disciplinarias a realizar o, si corresponde, el veto de los proveedores implicados.

## **Sostenibilidad económica**

### **En la senda del crecimiento sostenible**

Las nuevas tecnologías (inteligencia artificial, Internet de las cosas, *big data*, robótica, drones, impresión 3D o realidad aumentada, entre otras) se han convertido en el motor que posibilita a las empresas industriales sobrevivir en un entorno cada vez más exigente. Estas nuevas herramientas plantean múltiples oportunidades y retos: permiten mejorar la eficiencia, la productividad y la rentabilidad, a la vez que desarrollar nuevos modelos de negocio que consoliden el crecimiento y refuercen el bienestar social y la satisfacción en el trabajo.

SEAT también está inmersa en un proceso de cambio en el que se aprovechan los retos y las oportunidades de la digitalización para generar beneficios, al mismo tiempo que para contribuir a crear prosperidad y progreso tanto en la organización como en su entorno. Por este motivo, la empresa necesita fortalecer la estructura económico-financiera y consolidar la senda del crecimiento sostenible mediante el control del gasto, la mejora de la rentabilidad de sus productos y el diseño de nuevos modelos de negocio.

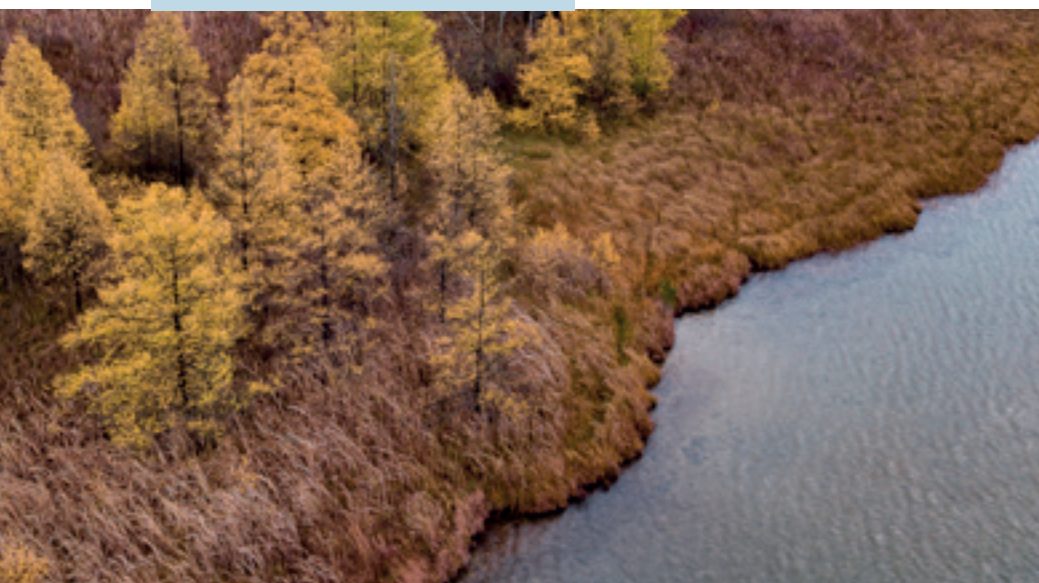
En 2016 SEAT inició la mayor ofensiva de producto de su historia y en 2018 creó una nueva marca de vehículos, CUPRA, con la que dirigirse a un segmento de clientes que buscan automóviles más deportivos y sofisticados. Por tercer año consecutivo, la compañía obtuvo un resultado operativo positivo, lo que afianza su posición en el sector y avala el camino emprendido para lograr la sostenibilidad de su modelo de negocio, de acuerdo con las decisiones recogidas en su «Estrategia 2025».

### **Garantía de sostenibilidad en la cadena de suministro**

El cumplimiento de los requisitos de sostenibilidad del Grupo Volkswagen es una condición obligatoria en la contratación y la renovación de proyectos en las empresas proveedoras de SEAT. Esta exigencia se extiende a las posibles subcontrataciones que realicen los proveedores directos, que son responsables de hacer cumplir estos requisitos en su cadena de suministro, de modo que toda la cadena de valor de la compañía debe tenerlos en cuenta.

Para asegurar la sostenibilidad de todas las operaciones, SEAT cuenta con un protocolo de cumplimiento de los principios del Grupo en los aspectos de ética empresarial, derechos sociales y medioambiente. Esta normativa incluye tanto el compromiso de cumplimiento en la contratación de nuevos proveedores como el control periódico de los actuales.

Con el fin de garantizar el conocimiento actualizado de estos requisitos, se realizan regularmente sesiones de formación tanto a los proveedores como a los profesionales del equipo de Compras, responsable de su contratación. La unidad encargada de la tarea de formación y control es el llamado *Ad hoc team* de expertos en proveedores, que asume



también la investigación y la resolución de los casos de vulneración de los requisitos de sostenibilidad.

La actualización de las condiciones que deben cumplir tanto la compañía como los proveedores es especialmente relevante en la estrategia actual de SEAT de impulsar la movilidad eléctrica. La electrificación implica el desarrollo de nuevos componentes y productos, asociados a su vez a un incremento de materias primas que obliga a un control todavía más exhaustivo de la cadena de suministro. Los nuevos objetivos en este sentido son una mayor visibilidad y transparencia de cada uno de los procesos de la cadena, la trazabilidad de los componentes y los materiales y la concienciación sobre las consecuencias de su extracción o producción en algunos países.

Las líneas maestras de la estrategia de control de la cadena de suministro están definidas por el Grupo Volkswagen, y la misión de SEAT es acompañar y velar por que estos procedimientos sean comprendidos, implementados y promovidos dentro de su ámbito de actuación.

## Satisfacción del cliente: monitorización de la experiencia de marca

El proceso de transformación que está experimentando el sector de la movilidad se refleja también en la evolución del concepto de satisfacción del cliente. Éste se extiende en la actualidad a la experiencia de marca en todos los puntos de interacción entre el usuario y SEAT: los canales de atención e información en la fase de preventa, la atención en el concesionario, el propio uso del vehículo y los servicios posventa.

De este modo, la satisfacción del cliente es un objetivo estratégico de SEAT que implica transversalmente a todas las áreas de la compañía y precisa de sistemas de monitorización constante que permitan detectar y corregir posibles anomalías con la máxima celeridad.

Para adaptar los sistemas de medición y recogida de *feedback* de los clientes a las nuevas necesidades, en enero de 2018 y



en sustitución del *Customer Satisfaction Survey* (CSS), se inició la aplicación de la metodología *Customer Experience Management* (CEM), que recopila e interpreta todos los comentarios de las encuestas a clientes en el momento de comprar un vehículo nuevo o de realizar una intervención en un servicio autorizado. La encuesta se realiza *on-line* y se envía a los usuarios que hayan dejado su dirección de correo electrónico y dado su consentimiento.

El CEM muestra la valoración del cliente mediante los indicadores *Net Promoter Score* (NPS) y Satisfacción general del cliente, e integra un sistema de alertas que detecta los puntos de mejora para una actuación inmediata por parte de SEAT o de su red de ventas o servicio.

Otra herramienta clave en la medición de la satisfacción del cliente es el llamado «*mystery shopping*» o «cliente misterioso» (*phantom test* en el caso de posventa), que consta de visitas a la red de concesionarios y los servicios autorizados de profesionales expertos en el análisis de la calidad del servicio. Este programa permite analizar el cumplimiento, por parte de la red de concesionarios y talleres, de los procesos de venta y posventa definidos por SEAT, con el objetivo de garantizar una atención de calidad en cualquier mercado.

## Formación a concesionarios en las novedades de la marca

La actividad constante de actualización de la gama de modelos conlleva la realización de sesiones de formación a la red de concesionarios autorizados y centros de servicio para garantizar la mejor atención al cliente.

En 2018 se organizaron dos sesiones de capacitación sobre los últimos lanzamientos de la marca: el nuevo SEAT Tarraco, realizada en el parque temático PortAventura (Tarragona), con la presencia de más de 4.600 profesionales de 30 mercados, y la gama CUPRA, desarrollada en el Circuit de Barcelona-Catalunya en Montmeló.

## Grado de satisfacción de los clientes en 2018

NPS Customer Experience Management (CEM) de Ventas  
**78,8%**

Overall Satisfaction en Posventa (CEM)



NPS: Net Promoter Score.



# Sostenibilidad social

## Compromiso con los trabajadores y la sociedad

La labor de SEAT en el ámbito social de su política de sostenibilidad implica, por una parte, garantizar un entorno laboral seguro y saludable a sus empleados y, por otra, contribuir a mejorar las condiciones de vida de las comunidades más próximas y de la sociedad en general.

En esta línea, la compañía impulsa diversas iniciativas con el objetivo de fomentar la igualdad de género y la diversidad entre sus trabajadores, mejorar sus condiciones de salud y seguridad, promover su participación en las actividades de la empresa y garantizar los derechos humanos y laborales.

En colaboración con instituciones y entidades sociales, SEAT participa, asimismo, en numerosas acciones altruistas y solidarias en beneficio de los colectivos más desfavorecidos, con la implicación en algunos casos de los empleados de la compañía.

## La igualdad de género, clave de la innovación

La igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres es uno de los pilares de la política de sostenibilidad social de SEAT, articulada a partir de tres líneas de actuación principales: impulso y apoyo a la presencia de mujeres en la plantilla de la empresa, organización y difusión de campañas y jornadas relacionadas con la igualdad de género y participación activa en foros de debate sobre la cuestión.

La compañía cuenta con un Plan de Igualdad desde el año 2012, que incluye medidas para evitar la discriminación y promover la equidad. Pese a pertenecer a un ámbito industrial históricamente poco atractivo para el colectivo femenino, el porcentaje de mujeres en la plantilla de SEAT es el más elevado del sector de la automoción: 20,6% del total del personal y, de ellas, un 3,8% en los puestos de dirección. La empresa promueve que las mujeres alcancen los puestos directivos, basándose en el principio de que el incremento de la presencia femenina es una de las claves de la innovación.

En este sentido, en 2018 se impulsó una campaña específica para fomentar la inscripción de mujeres en la Escuela



## Igualdad de oportunidades en SEAT



**3.010**

mujeres  
en plantilla

**20,6%**

de la plantilla son  
mujeres, porcentaje  
que dobla la media  
del sector de la  
automoción

**3,8%**

del total de  
mujeres en  
plantilla ocupan  
puestos directivos

de Aprendices y se dio continuidad al programa «Women In Management» (WIM), que impulsa la promoción de mujeres con potencial directivo. SEAT es también una de las empresas adheridas al convenio «Más mujeres, mejores empresas» del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social, por el que se compromete a incrementar el número de mujeres en puestos de dirección.

En la organización y difusión de campañas y jornadas relacionadas con la igualdad de género, la compañía se sumó de nuevo a la conmemoración del Día Internacional de la Mujer Trabajadora (8 de marzo), con la participación de plantilla, sindicatos y empresa. Entre las actividades realizadas destacaron la concentración convocada por la mayoría sindical y una campaña gráfica con carteles en todas las fábricas, un panel sobre el rol histórico de la mujer en las empresas automovilísticas o *pop-ups* en los ordenadores de los empleados, entre otras acciones. La convocatoria se repitió en el Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer (25 de noviembre), con otra campaña gráfica y la edición de un tríptico informativo enfocado a publicitar el número gratuito e invisible 016 para denunciar situaciones de maltrato.

El compromiso con la consecución de la igualdad se expresa también en la participación de representantes de la empresa en foros de debate sobre este tema. En 2018 destacó la presencia de la responsable de la asesoría jurídica de Igualdad y Diversidad de SEAT, María Ángeles Estévez, en un taller sobre Planes de Igualdad de Oportunidades entre

Mujeres y Hombres y Transversalidad de Género en la Empresa organizado por Foment del Treball (principal organización patronal de Cataluña). Asimismo, con motivo del Día Internacional de la Mujer Trabajadora, Patricia Collados, *Head of Management Policies & Global Assignments* de SEAT, participó en la mesa de debate «Mujer y empresa: presente y futuro», organizada por la Delegación del Gobierno en Cataluña.

## Compromiso con los derechos humanos y laborales

El respeto de SEAT a los principios básicos de los derechos humanos y laborales se manifiesta en la adhesión expresa y sin fecha de caducidad de la compañía a dos documentos marco que recogen explícitamente este principio:

- Carta de Relaciones Laborales, firmada en julio de 2016 por empresa y sindicatos. Recoge el compromiso de aplicar los principios fundamentales en defensa de los derechos humanos y de cumplir los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

### Revisión ginecológica anual gratuita

Entre las acciones de SEAT a favor de la igualdad de género y la normalización de la presencia de mujeres en la plantilla, destacó en 2018 el primer año completo de funcionamiento del servicio de ginecología anual gratuito en las propias instalaciones de la empresa.

Esta prestación permite realizar el diagnóstico y el tratamiento de enfermedades de la mujer, así como la detección precoz de posibles cánceres, además de asesorar y resolver cualquier duda relacionada con la salud ginecológica.

De este modo, la compañía se convirtió en la primera empresa española en ofrecer este servicio de manera opcional.

- Declaración del Grupo SEAT contra la esclavitud y el tráfico de personas, refrendada en junio de 2017. Describe las acciones realizadas contra la esclavitud moderna tanto en el seno de la compañía como en la cadena de suministro.

Además, SEAT dispone de canales permanentes para la detección y denuncia de cualquier incumplimiento de estos derechos, como la figura de los mediadores de confianza externos (*ombudsman*).





## La diversidad suma

**14.627**

personas de  
**65** nacionalidades  
que hablan  
**26** idiomas distintos

**4**

generaciones  
trabajando juntas en  
**8** áreas diferentes

### Primera compañía del sector con la certificación ISO 45001 de salud y seguridad

SEAT obtuvo en 2018 la certificación de su sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo según el nuevo estándar ISO 45001, que se aprobó en el mes de febrero tras cinco años de trabajo. De esta manera, la compañía se convirtió en la primera empresa del sector, y en una de las primeras de toda Europa, en conseguir esta certificación.

La norma ISO 45001 reconoce el carácter estratégico de las iniciativas que se llevan a cabo en el ámbito de la salud y la seguridad y su alineamiento con los objetivos de la compañía.

## La diversidad, seña de identidad

De acuerdo con los valores del Grupo Volkswagen, y en coherencia con las exigencias de ser un empleador de referencia en España, SEAT fomenta la diversidad en la concepción más extensa de este concepto: de géneros, de edades o de razas y culturas.

En 2018 se impulsó una campaña interna con mensajes de promoción de la integración y la diversidad en los ordenadores utilizados por los empleados y en carteles distribuidos por las instalaciones, recordando los valores del Grupo. Además, SEAT se sumó un año más a la celebración del Día de la Diversidad Cultural (21 de mayo).

## Empresa saludable

Las acciones de SEAT en el ámbito de la salud y la seguridad laboral reflejan con claridad la labor de la compañía en la creación de valor compartido para empresa, empleados y conjunto de la sociedad. En los últimos años se han impulsado iniciativas que inciden directamente en la mejora de las condiciones de los empleados y que, al mismo tiempo, contribuyen al desarrollo de conocimiento, que se comparte con el conjunto de la sociedad.

SEAT está reconocida y acreditada como empresa saludable y, como tal, su misión es generar confianza en un modelo de gestión basado en la integración y la proximidad. Para obtener una mayor efectividad y eficiencia en el cuidado del estado de salud de los trabajadores, se combinan la profesionalidad, la innovación y un equipamiento tecnológico de vanguardia junto a las sinergias con otras empresas, tanto del sector como de otros ámbitos.

En este marco destacan la labor del Centro de Atención y Rehabilitación Sanitaria (CARS) y del Comité Científico SEAT Empresa Saludable (CCSES), en cuyas investigaciones colabora con prestigiosas entidades del sector médico y sanitario.

Por otra parte, los proveedores del servicio de restauración en los comedores colectivos de SEAT obtuvieron la acreditación Amed (Alimentación mediterránea), otorgada por la Agència de Salut Pública de la Generalitat de Catalunya. Los objetivos del programa Amed son mantener y fomentar la alimentación mediterránea en el ámbito de la restauración colectiva, y acreditar e identificar los establecimientos que reúnen unas características concretas vinculadas a este modelo de alimentación para que los clientes puedan comer saludablemente fuera de casa.

Estas iniciativas se desarrollan bajo el concepto global de «empresa saludable», que transmite la voluntad de participar en la salud y el bienestar de los trabajadores durante la jornada laboral. El propósito es lograr un impacto directo beneficioso en la productividad de la compañía y en la vida personal del empleado mediante acciones y campañas que promueven hábitos saludables en cualquier entorno. Gracias a esta concepción de la salud laboral, SEAT dispone de la certificación oficial de AENOR como Empresa Saludable y es la única compañía del sector de la automoción en España con este reconocimiento. Este modelo, basado en los criterios de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y en una metodología de mejora continua, acredita que se ha implantado de manera excelente un sistema de gestión que promueve y protege la salud, la seguridad y el

### El Dr. Bonaventura Clotet renueva por el CCSES

El Comité Científico SEAT Empresa Saludable (CCSES) está compuesto por prestigiosos profesionales de diversas entidades públicas y privadas del ámbito de la salud y la seguridad, entre los que figura el Dr. Bonaventura Clotet, referente mundial en la lucha contra el sida.

El reputado investigador renovó en 2018 su compromiso con el CCSES y aseguró que el propósito de los estudios que se realizan en SEAT es que se traduzcan en un beneficio para la población en general.



bienestar en el entorno laboral. Además, SEAT ha recibido diversos galardones de entidades de referencia en el campo de la gestión de los recursos humanos.

## Conocimiento especializado en salud laboral

El Comité Científico SEAT Empresa Saludable (CCSES) tiene la misión de investigar sobre los ámbitos de la salud, el bienestar y el trabajo, además de plantear medidas concretas para mejorar la salud de los empleados de la compañía y de la sociedad. Creado en 2017, en su primer año completo de actividad el CCSES mantuvo una intensa labor de investigación y presentó los resultados de sus primeros trabajos, centrados en analizar los hábitos de los trabajadores con el fin de identificar ámbitos de mejora.

Entre las investigaciones en curso cabe citar «Sentarse menos y moverse más», centrada en el control glucémico y el perfil antropométrico del personal de oficina con diabetes de tipo 2 y

desarrollado en colaboración con el Institut Català de la Salut (ICS), siete centros de atención primaria y dos hospitales de Cataluña y Madrid. El CCSES participa también en el estudio sobre salud cerebral «Barcelona Brain Health», liderado por el Institut Guttmann en colaboración con la Obra Social "la Caixa" y dedicado a investigar los factores y mecanismos que pueden ayudar a prevenir la aparición de enfermedades neurológicas.

SEAT colabora también con el Servei Català de la Salut en otras dos iniciativas: la detección y el tratamiento de casos de tuberculosis, y un proyecto piloto de salud integrativa (combinación de la medicina tradicional y la natural) que el organismo público lleva a cabo en la zona Baix Llobregat Nord, donde se ubica la planta de Martorell. Con este último se busca optimizar los recursos con los que cuenta la empresa y detectar patologías de forma precoz.

En colaboración con el Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya y el Banc de Sang i Teixits se desarrolló

también una campaña de donación de sangre, en la que participaron los empleados de la compañía.

Los responsables de SEAT en este ámbito tuvieron la oportunidad de compartir las iniciativas desarrolladas en la reunión trimestral sobre temas de salud del Grupo Volkswagen, que en 2018 se realizó por primera vez en Barcelona. Contó con la asistencia del máximo responsable de Salud y Seguridad en el Trabajo del Grupo, Dr. Lars Nachbar, así como de los directores de los departamentos de Salud y Seguridad en el Trabajo de las distintas marcas del Grupo. Durante el encuentro se constituyó el Volkswagen Group Health Steering Committee, encargado de dirigir la estrategia global en materia de salud. En la misma línea, la planta de Martorell acogió en el mes de junio el Comité Anual de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) del Grupo Volkswagen, con la presencia de los responsables de cada marca en esta cuestión.



### ¿Tienes una ecoidea?

El programa «Ideas de Mejora» puso en marcha, dentro del proyecto «Ecomotive Factory», una campaña para fomentar entre los empleados de la compañía la recogida de propuestas prácticas que supongan un ahorro en los ámbitos de agua, residuos, CO<sub>2</sub>, componentes orgánicos volátiles o energía.

**547**  
participantes

**199**  
ecoideas presentadas

### Encuesta de Clima Laboral

**91%**

de participación

**77,2%**

de grado de  
satisfacción

### Programa «Ideas de Mejora»

**11.284**  
ideas recibidas

**5.386**  
ideas premiadas

**12.970.000 €**  
de ahorro

**2.020.000 €**  
de premios

**30%** de  
participación

### Implicación de los empleados en el progreso de la compañía

La Carta de Relaciones Laborales de SEAT reconoce la relevancia de la participación activa de los empleados en el desarrollo de la compañía, a partir de su colaboración en la mejora continua de los procesos y las condiciones de trabajo. Para canalizar de un modo práctico y efectivo esta implicación, la empresa desarrolla herramientas y plataformas innovadoras que contribuyen, además, a reforzar el orgullo de pertenencia.

Entre las nuevas iniciativas impulsadas en 2018, destacó un ciclo de encuentros entre grupos de trabajadores y miembros del Comité Ejecutivo de SEAT, encabezados por su presidente, Luca de Meo. A lo largo del año se realizaron cinco ediciones de «Charlando con... Luca de Meo», con la participación de 500 trabajadores y en las que los asistentes tuvieron la oportunidad de plantear preguntas sobre la evolución y los principales retos de la compañía. Con el mismo objetivo se inició también un ciclo de desayunos con el vicepresidente de Investigación y Desarrollo, Dr. Matthias Rabe; y diversos encuentros digitales con el vicepresidente de Recursos Humanos, Xavier Ros; y el vicepresidente de Finanzas, IT y Organización, Holger Kintscher.

El uso de las nuevas tecnologías se extendió también al programa que difunde entre los empleados el conocimiento y las

acciones de innovación de la compañía. En 2018 se aplicó la gamificación para la selección de los trabajadores invitados a las presentaciones de los modelos Ateca, Tarraco y CUPRA.

Otras actividades de experiencia de marca fueron la organización de la cuarta edición de la Cursa SEAT, con la participación de más de 4.000 personas, o las promociones y sorteos para disfrutar de diversos eventos de ocio.

Uno de los programas de implicación de los empleados más veteranos es «Ideas de Mejora», que desde hace más de dos décadas fomenta la presentación de propuestas de ahorro y mejora de procesos por parte de los trabajadores. De acuerdo con el proceso de transformación que vive el sector, este programa incorpora progresivamente conceptos de innovación, gamificación y colaboración social, en un cambio que culminará en 2019 con su relanzamiento como «Ideas SEAT».

Asimismo, en 2018 se desarrolló una nueva edición de la Encuesta de Clima Laboral (*Stimmungsbarometer*), cuya finalidad es propiciar que el personal de SEAT manifieste su opinión sobre la compañía en distintos aspectos. El cuestionario repitió el mismo formato del año anterior, con una batería de 24 preguntas divididas en cinco bloques que permitieron conocer el grado de satisfacción de los empleados con su trabajo.

### Las fotos de los empleados, en el Autostadt de Wolfsburg

Para el proyecto de remodelación de la imagen corporativa del pabellón de SEAT en el Autostadt, el centro del Grupo Volkswagen en Wolfsburg (Alemania), se solicitó a los empleados de la compañía que aportasen fotos hechas por ellos mismos donde se reflejase el estilo de vida de Barcelona, su luz, sus rincones o las personas con el fin de incluirlas en un mural del pabellón.

## Altruismo y solidaridad en favor de causas sociales

### Educación y empleo

El compromiso de SEAT con la sociedad se completa con la colaboración activa, mediante diversas fórmulas, con entidades sociales y fundaciones que trabajan en la protección de colectivos desfavorecidos, la promoción de la salud y la seguridad vial, o el desarrollo de iniciativas de formación y empleo. Gracias a esta colaboración, la compañía contribuye a mejorar las condiciones y la calidad de vida de las comunidades más próximas.

En 2018 se dio continuidad a una de las líneas de apoyo principales a la formación: la donación de material (piezas y vehículos) a universidades y centros de formación profesional, con el objetivo de poner al alcance de los estudiantes las últimas tecnologías del sector.

Por otra parte, «BeSEAT» es un programa de formación e inserción laboral, dirigido a los alumnos del último curso del Grado Superior de Automoción, que refuerza el compromiso de la compañía con la formación profesional. Su objetivo es mejorar las condiciones de empleabilidad de estos jóvenes a través de formación complementaria y prácticas laborales específicas. Tras la implementación en el curso 2017-2018 de un piloto del programa en la Comunidad de Madrid, en octubre de 2018 se abrió a los alumnos el plazo

de inscripción para el curso 2018-2019. En 2019, está previsto desarrollar el programa piloto en Cataluña.

### Salud y bienestar

Dentro del ámbito de la promoción de la salud y el bienestar, SEAT apoya y organiza acciones solidarias en beneficio de colectivos de afectados por diversas enfermedades.

En 2018 colaboró económicamente con la Fundación Paideia, que defiende los derechos de las personas con discapacidad mediante actividades de integración social, así como con la Fundación Lucha contra el SIDA en la organización de la gala People in Red.

Además, la Cursa SEAT donó una parte de las inscripciones al proyecto «Pulseras Candela», impulsado por la Obra Social del Hospital Sant Joan de Déu, en favor de la investigación sobre el cáncer infantil.

### Seguridad vial

Como empresa del sector de la automoción, la seguridad vial es una de las principales preocupaciones sociales de SEAT. En las XIV Jornadas de Benchmarking en Responsabilidad Corporativa del Club de Excelencia en Sostenibilidad, celebradas en Sevilla los días 10 y 11 de mayo de 2018, SEAT mostró a los participantes el León Cristóbal, un prototipo dotado de 16 asistentes de conducción para conseguir la máxima seguridad al volante y reducir la siniestralidad.

### «BeSEAT» (programa piloto)

Participantes

15

alumnos procedentes de 8 institutos

9

servicios autorizados de la Comunidad de Madrid

Tras la 1ª fase del programa (prácticas + formación *on-line*), 7 alumnos pasaron a la fase presencial.

**Actualmente, 5 alumnos están trabajando en la red de concesionarios SEAT**

**Trabajar por una movilidad segura, hacia un horizonte de cero accidentes, es uno de los principales objetivos de SEAT.**

## Donación de vehículos para fines formativos

### Para su uso con fines didácticos en centros públicos de formación profesional

Consejería de Educación e Investigación de la Comunidad de Madrid

20 coches

Consorcio de Formación Profesional de Automoción de la Generalitat de Catalunya

10 coches

Consejería de Educación y Cultura del Principado de Asturias

10 coches

### Para la formación práctica de los alumnos del grado de Ingeniería de Automoción

Universitat de Vic (UdVic)

2 coches

Escola Tècnica Superior d'Enginyeria de Manresa (UPC-ETSEM)

1 coche





Por otra parte, el presidente de SEAT, Luca de Meo, celebró un encuentro el 6 de noviembre en Madrid con el director general de Tráfico, Pere Navarro, para presentar el prototipo Cristóbal y los proyectos más destacados que la compañía está desarrollando en materia de seguridad vial.

Asimismo, este *concept car* tuvo una destacada presencia, los días 23 y 24 de noviembre en Madrid, en la tercera edición del festival Imperdible 03 Ciudades & Innovación, evento insignia de la Fundación COTEC que este año giró en torno al tema «Ciudades e Innovación». Su objetivo fue invitar a los ciudadanos a experimentar, de primera mano, cómo la innovación cambiará las ciudades y la forma de construir espacios cada vez más habitables y humanos. Gracias a la participación de SEAT, los asistentes tuvieron la posibilidad de conocer el León Cristóbal y el CUPRA e-Racer, que se mostró por primera vez en la capital española, así como asistir a la final del Autonomous Driving Challenge, una competición promovida por CARNET, SEAT y el Grupo Volkswagen.

## Reconocimientos

### Galardón internacional a la app mundoSEAT

La Asociación Europea de Comunicación Interna (FEIEA) distinguió a la aplicación mundoSEAT como el mejor canal de comunicación digital europeo para empleados.

El jurado destacó que esta plataforma conecta a los trabajadores de SEAT con las noticias de la empresa, con especial atención al contenido audiovisual y al uso de la técnica del *storytelling* para fomentar la participación.

### Reconocimientos del Observatorio de Recursos Humanos

El plan estratégico de SEAT para potenciar la salud y la seguridad laboral recibió en 2018 sendos reconocimientos por parte del Observatorio de Recursos Humanos: el Premio Empresa Saludable y el galardón al Mejor Plan de Comunicación. Este último reconoce la importancia de la comunicación para que los trabajadores participen de manera activa y comprometida en la obtención de los objetivos del plan.

### Premiada la colaboración con la Fundación Aura

El principio de respeto a la diversidad promovido por SEAT fue reconocido en 2018 por la Fundación Aura, que el 5 de julio entregó en Barcelona sus galardones a las empresas que han favorecido la integración laboral de personas con discapacidad intelectual. SEAT fue una de las compañías premiadas por promover la incorporación, a la plantilla que da servicio en los comedores, de varios de los usuarios de la fundación, dedicada a mejorar la calidad de vida de personas con discapacidad intelectual mediante la inclusión social y laboral.



# Sostenibilidad medioambiental

## Proveedor líder de movilidad sostenible

La autoexigencia de SEAT para reducir el impacto de su actividad en el medio ambiente se plasmó en 2018 en la publicación de una nueva Política Medioambiental y en el desarrollo de iniciativas y proyectos que extienden su labor a todo el ciclo de vida del producto.

La Política Medioambiental detalla los compromisos que adquiere SEAT para alcanzar su objetivo de impulsar el nuevo modelo de movilidad sostenible y convertirse en un referente en el respeto por el medioambiente a todos los niveles. Este propósito se extiende a todo el ciclo de vida de sus productos y a todas las actividades que realiza la compañía, mediante una filosofía de mejora continua, el cumplimiento de los estándares más exigentes en gestión ambiental y energética, y la implicación de todos los participantes

en la cadena de valor. Para asegurar esta implicación, se promueven acciones de formación y sensibilización entre los empleados y los proveedores, así como una política de transparencia en la información y comunicación de los indicadores y las actividades ambientales.

En la conceptualización y el diseño de nuevos modelos, la compañía plantea tres ambiciosas líneas de actuación: la aplicación del modelo de economía circular al proceso, de modo que la implicación de la marca se extienda a todo el ciclo de vida de sus modelos; la apuesta por el gas natural comprimido (GNC), y el desarrollo del vehículo eléctrico.

## Certificación de la gestión ambiental de todos los centros SEAT

El cumplimiento de los estándares más exigentes de respeto por el medioambiente se acreditó durante el ejercicio 2018 con la obtención de la nueva norma ISO 14001-2015 para todos los centros de la empresa: las distintas plantas de producción, el Centro Técnico de SEAT (CTS) y el Centro de Recambios Originales (CROS). Esta norma certifica la completa integración de la gestión ambiental con las estrategias de negocio.

La compañía está también certificada con la norma de gestión energética ISO 50001 y dispone de la norma ISO 14006, que acredita el ecodiseño de los productos de la compañía.

**La Política Medioambiental detalla los compromisos que adquiere SEAT para alcanzar su objetivo de impulsar el nuevo modelo de movilidad sostenible y convertirse en un referente en el respeto por el medioambiente a todos los niveles.**





### Porcentaje de mejora acumulada 2010-2018 por indicador ambiental

Energía  
**22%**

CO<sub>2</sub>  
**63%**

Agua  
**31%**

Residuos  
**34%**

Disolventes  
**22%**

### «SEAT al Sol», la mayor planta solar de la industria automovilística en Europa

**53.000**  
paneles

**276.000 m<sup>2</sup>**  
de superficie (equivalente a 40 campos de fútbol)

**17**  
millones de kWh anuales generados

**16.286**  
MWh/año de energía limpia, sin emisiones de CO<sub>2</sub>

## Eficiencia medioambiental en los procesos de producción

La preservación del medioambiente es una cuestión prioritaria para una compañía como SEAT especializada en el sector de la movilidad, uno de los más sensibilizados en este ámbito por el impacto de su actividad en cuanto a emisiones. Así, la empresa trabaja para incorporar las soluciones más eficientes en la protección del entorno natural durante el ciclo de vida de sus productos, lo que incluye tanto las tecnologías que incorporan los modelos como la reducción de la repercusión medioambiental de la actividad industrial.

SEAT contribuye a la lucha contra el cambio climático y los efectos del calentamiento global del planeta, e investiga en áreas como la protección del medioambiente, la eficiencia energética o las tecnologías del combustible.

El objetivo de mitigar la repercusión de la producción industrial sobre el medio ambiente se gestiona mediante la iniciativa Ecomotive Factory, iniciada en 2010 y que ya ha superado con éxito su propósito de disminuir en un 25% el impacto ambiental para producir un vehículo: en 2018 se alcanzó una reducción global del 34%. Para cumplir esta meta se llevaron a cabo numerosos

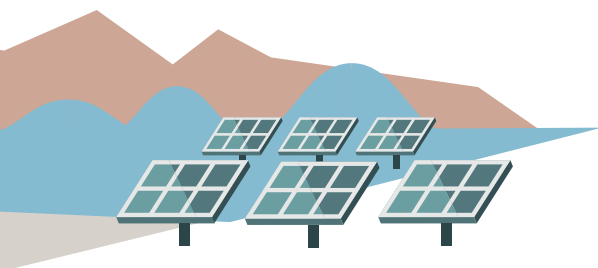
proyectos que incidieron en los principales indicadores ambientales y de eficiencia de recursos: energía, CO<sub>2</sub>, residuos eliminados, consumo de agua y emisión de compuestos orgánicos volátiles. El nuevo reto establecido es disminuir en un 50% el impacto ambiental en estos indicadores para 2025.

Seguidamente se detallan los avances alcanzados por cada uno de los indicadores ambientales al final del ejercicio 2018.

## Eficiencia energética

En 2018, las iniciativas de ahorro y eficiencia energética permitieron la reducción de 30.160 MWh. Entre las principales medidas aplicadas se encuentran la optimización de la energía y los ajustes de temperaturas en los procesos de tratamiento de superficies, la recuperación de la energía de los gases de combustión en las instalaciones de pintura y la mejora de los aislamientos en las paredes y los tejados de las naves de chapistería en SEAT Barcelona. También destacaron la sustitución de luminarias convencionales por LED de alta eficiencia en el alumbrado interior y exterior de los centros de producción, y la implantación de bombas de regulación variable con alta eficiencia energética en los diferentes procesos productivos.

**Toda la energía eléctrica de las plantas de producción de SEAT procede de fuentes certificadas 100% renovables y de cogeneración de alta eficiencia.**



## Emisiones de CO<sub>2</sub>

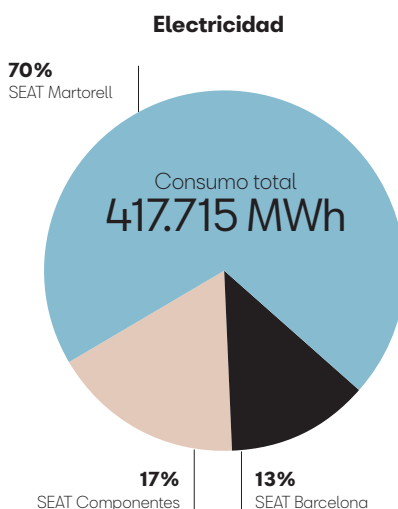
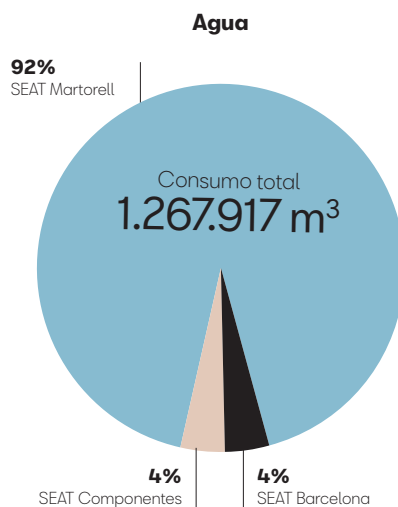
En la reducción de emisiones contaminantes tuvo especial relevancia la planta fotovoltaica SEAT al Sol. Las seis plantas fotovoltaicas en el techo y las campos de la factoría de Martorell generaron, en 2018, 16.286 MWh de energía limpia, sin emisiones de CO<sub>2</sub>, y conforman en su conjunto la mayor planta solar de la industria automovilística en Europa y una de las más grandes del mundo. Además, toda la energía eléctrica de las plantas de producción de SEAT procede de fuentes certificadas 100% renovables y de cogeneración de alta eficiencia.

Otra acción importante en este ámbito, que permitirá un ahorro de 2.400 toneladas de CO<sub>2</sub> anuales, fue la puesta en funcionamiento de una instalación para recuperar energía de los focos de emisión de los hornos de secado del Taller 5: el aire caliente que sale por cada uno de ellos sirve para calentar agua que después se emplea en los procesos de pinturas que lo requieren. Esta iniciativa permite también un ahorro de 11,7 GWh/año en el consumo de gas.

## Consumo de agua

Entre las medidas más relevantes instauradas en el ámbito de la reducción del consumo de agua figuran la mejora de la eficiencia en la humectación de las instalaciones de pintura, que permite disminuir el consumo de agua en el proceso de pintado, y la recuperación del agua condensada de los sistemas de climatización para otros procesos de refrigeración.

## Consumo en los centros de producción de SEAT 2018



## Gestión de residuos y emisión de compuestos orgánicos volátiles

La política de gestión de residuos contempla actuaciones integrales que van desde la minimización en su generación hasta su reciclaje y valorización. En 2018 se incidió específicamente en dos aspectos: la implementación de medidas de eficiencia en los procesos para asegurar una mínima generación de residuos y la gestión de su tratamiento para su aprovechamiento.

En este sentido, destacó la construcción de una nueva línea de pintado bicolor con la última tecnología en máquinas de pintado y sistemas de pulverización con el fin de conseguir la máxima transferencia de la pintura, incorporando lavadores secos para depurar el aire de restos de partículas. Con estas tecnologías se consiguió reducir la generación de residuos y la emisión de compuestos orgánicos volátiles.

En la línea de medidas de sensibilización ambiental y participación de los empleados, se implantó en SEAT Componentes el proyecto «Claki», que promueve el reciclaje de los aceites domésticos generados en las viviendas de los trabajadores para su posterior reciclaje como biocombustible.





## El bosque de SEAT

El compromiso global de la compañía con la sostenibilidad se extendió en abril de 2018 a la protección de la biodiversidad mediante la plantación, con la ayuda de empleados voluntarios, de un bosque con 80 especies de árboles y arbustos de flora mediterránea en el parque de Can Cases de Martorell, cerca de la planta de SEAT.

El bosque cuenta con una superficie de más de 6.000 metros cuadrados y se orienta a promover la divulgación y la formación en materia medioambiental. Para ello, cada ejemplar de árbol, arbusto o matorral lleva una placa identificativa con un código QR para consultar, mediante un *smartphone*, toda la información de cada especie.

El proyecto integra la adecuación de una balsa para favorecer la protección y la reproducción del anfibio autóctono *Hyla meridionalis* o ranita de San Antón.

## Economía circular: un nuevo paradigma en el diseño de vehículos

La nueva Política Medioambiental recoge específicamente que SEAT pone a disposición de sus clientes en todo el mundo tecnologías avanzadas y eficientes para el medio ambiente, teniendo en cuenta el ciclo de vida de sus productos y servicios. Esta definición supone un avance relevante en cuanto al enfoque medioambiental del diseño y la producción de sus modelos, por cuanto incorpora un concepto propio de la llamada economía circular: preservar el valor de los vehículos durante el mayor tiempo posible.

Todo ello supone pasar de un modelo de negocio basado en extraer, fabricar, usar y tirar a un nuevo paradigma en el que el ecodiseño constituye una de las herramientas que garantizan

nuevos modelos de negocio mediante la «servitización» –oferta de servicios suplementarios a un producto ofrecidos por el mismo fabricante–, la remanufactura –piezas utilizadas que son reparadas y actualizadas para adaptarlas a un nuevo uso– y otros posibles derivados de la simbiosis industrial.

La compañía inició en 2018 el desarrollo de dos proyectos que responden a este nuevo modelo: EXCITE (*EXergy approach to encourage Circular economy practices in vehicles* - Enfoque exergético para promover acciones de economía circular en los vehículos) y CLOSE (*Circular Life of used Components* - Vida circular de componentes usados).

EXCITE tiene como objetivo analizar el uso de los metales que se emplean en los vehículos en la fase de fabricación con el fin de definir medidas de ecodiseño que reduzcan la demanda de metales críticos –por su escasez, riesgo en la capacidad



del suministro y fluctuación económica– y aumenten su potencial de reciclaje. Por su parte, CLOSE es un proyecto exploratorio para capitalizar, en el marco de la economía circular, oportunidades de uso de los vehículos al finalizar su ciclo de vida.

Con estas iniciativas, SEAT incorpora las nuevas oportunidades de negocio que ofrece la economía circular a su compromiso con la sostenibilidad en el desarrollo de nuevos productos, junto con las nuevas tecnologías y el uso de combustibles alternativos más limpios.

## Desarrollo de modelos de gas natural comprimido (GNC)

Para SEAT, los automóviles de GNC constituyen una alternativa sostenible y rentable, por la autonomía que proporcionan, la facilidad de carga y su precio similar al de los coches de diésel

o gasolina. Además, se trata de una tecnología en la que no son necesarias grandes inversiones y que puede ofrecerse ampliamente a los clientes.

En este marco, en 2018 se lanzó la primera versión del modelo Arona con motor propulsado por GNC, introduciendo en el mercado el primer SUV urbano híbrido de GNC y gasolina del mundo. Esta nueva versión cuenta con un motor TGI 1.0 capaz de ofrecer 90 CV y una transmisión manual de seis velocidades. Con una velocidad máxima de 172 km/h y una aceleración de 0 a 100 km/h en 12,8 segundos, contribuye a una reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> y de NOX, sin renunciar a las prestaciones que las nuevas tecnologías ofrecen durante la conducción.

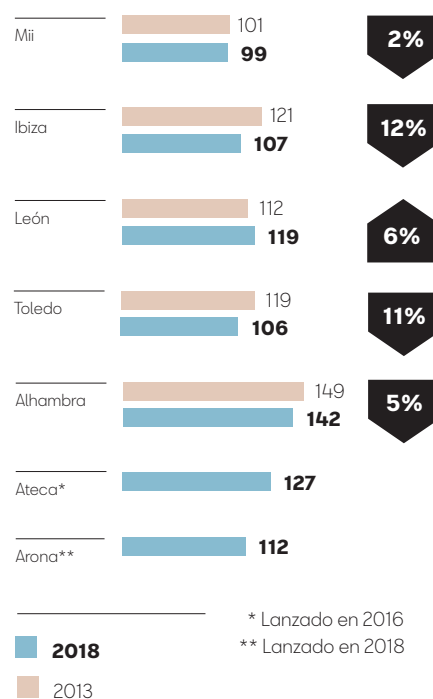
El Arona TGI es el cuarto modelo de la gama GNC, tras el Mii, el León y el Ibiza. Con ello, SEAT cuenta con el *portfolio* de coches de GNC más amplio de Europa.

Todos estos modelos disponen en España de la etiqueta ECO, el distintivo ambiental de la Dirección General de Tráfico (DGT) que corresponde a la segunda categoría ambiental con mayor contribución a la mejora de la calidad del aire y permite la circulación en casos de elevada contaminación.

**Presentado en 2018, el SEAT Arona TGI es el primer SUV urbano propulsado por GNC del mundo.**

## Reducción media de las emisiones de CO<sub>2</sub> en los modelos de la gama SEAT (g/km)

(2013-2018)



De conformidad con lo establecido en el artículo 49.6 del Código de Comercio, SEAT, S.A. se ha acogido a la dispensa de elaborar un estado de información no financiera consolidado, al estar incluida dicha sociedad y sus sociedades dependientes en el informe consolidado de información no financiera del Grupo Volkswagen, en el que se cumple con dicha obligación. VOLKSWAGEN AG, sociedad dominante del grupo al que pertenece SEAT, S.A. y sus sociedades dependientes, es una sociedad de nacionalidad alemana, con domicilio en Berliner Ring 2, D-38436 Wolfsburg, Alemania, e inscrita en el Registro de Sociedades del Juzgado de Primera Instancia de Wolfsburg, Alemania, con el número HRB 215. Asimismo, se puede acceder al estado de información no financiera consolidado del Grupo Volkswagen a través de la web <https://www.volkswagenag.com>.



# SEAT Arona: Información medioambiental

## Conducción ecológica

ECO tips: mensajes de recomendación para una conducción más eficiente y ecológica.

ECO trainer: ayuda al usuario para una conducción más eficiente, indicando acelerones y frenadas innecesarias.



## Materiales renovables

Presencia de materiales renovables como algodón, goma natural y celulosa/papel en diversas partes del vehículo.

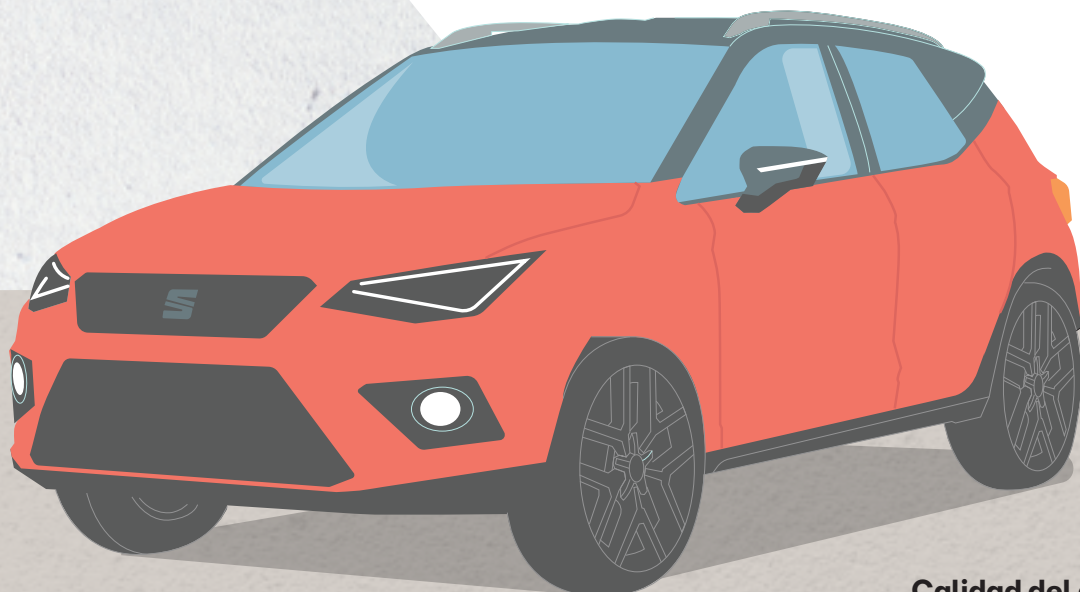


## Motor

La configuración de tipo modular facilita una reducción de componentes y ensamblajes que disminuye el peso en la carrocería desnuda.

Ofrece un motor TGI y es el primer SUV urbano híbrido de gas natural comprimido (GNC) y gasolina del mundo.

Dispone de la etiqueta ambiental ECO, que corresponde a la segunda categoría con mayor contribución en la mejora de la calidad del aire y permite la circulación en casos de elevada contaminación.



## Iluminación

La incorporación de faros Full LED y luz de día LED reduce el consumo eléctrico y aumenta la duración y potencia de los faros.



## Calidad del aire

Los motores diésel incorporan el sistema catalítico de reducción (SCR) para minimizar las emisiones de óxido de nitrógeno.



### Fábrica

Entre el periodo de 2010-2017, las emisiones de CO<sub>2</sub> por coche fabricado se han reducido en un 54%, y el consumo de energía por coche, en un 16%.

Mejora del sistema de purgado de disolventes reduciendo en un 50% las emisiones de compuestos orgánicos volátiles (COVs) respecto al 2016.



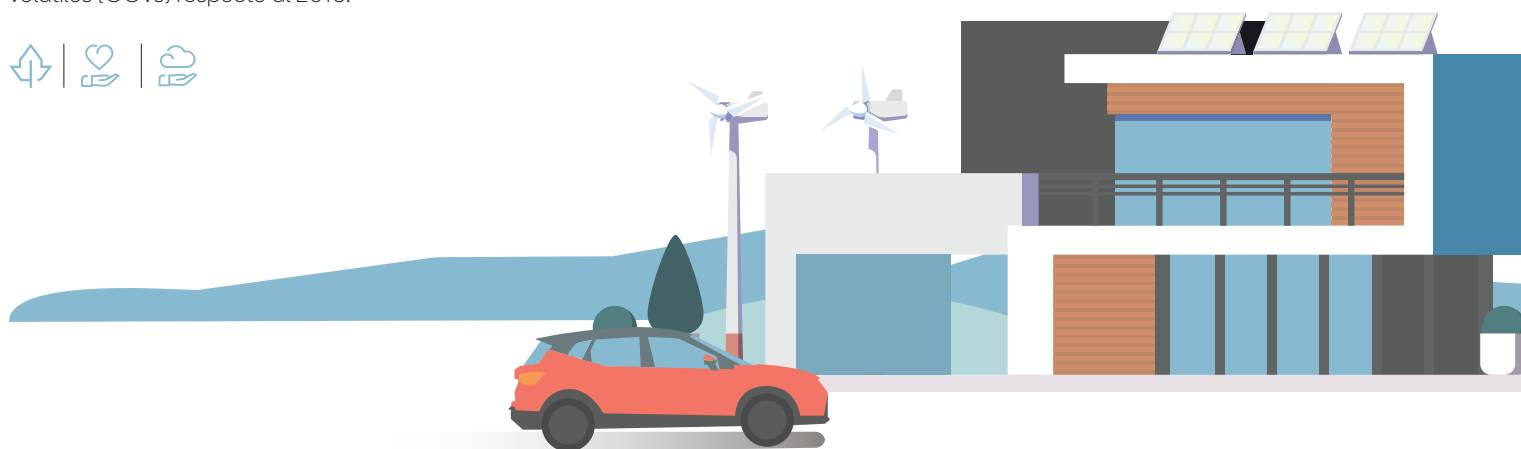
### Depósito de combustible

Las mejoras aplicadas en el sistema han ayudado a reducir el peso y volumen del depósito lleno, sin perder autonomía.



### Asientos

Reducción de un 15% de peso gracias a la optimización de los armazones de asientos.



### Aire acondicionado

El uso del nuevo refrigerante R1234YF reduce un 99,7% el potencial de calentamiento global.



### Acústica

Cumplimiento total de las nuevas normativas en materia de ruido, gracias a las mejoras introducidas en los tubos de escape y al paquete acústico.



### Neumáticos

Neumáticos con baja resistencia a la rodadura.



### Objetivos ambientales de desarrollo técnico de SEAT



Preservación de los recursos.



Protección de la salud.



Protección del clima.



# Producción y Logística / Calidad



**More  
passion**







**Los nuevos lanzamientos de SEAT, los requerimientos derivados de la cuarta revolución industrial y la digitalización, así como la apuesta por la formación, marcaron la evolución en 2018 de dos áreas básicas de la compañía: Producción y Logística, y Calidad.**



# Aumento de la producción

Con 474.300 vehículos ensamblados, en 2018 la fábrica de Martorell registró un incremento del 4,1% de la producción y alcanzó un grado de ocupación del 87% de su capacidad máxima actual. Dentro de la estrategia de SEAT y en concordancia con la del Grupo Volkswagen, el área de Producción asumió, además, el reto de incrementar su productividad un 30% hasta 2025.

El éxito del SEAT León, que continúa siendo uno de los pilares de la compañía, la excelente acogida en el mercado de los nuevos Ibiza y Arona, la producción del Audi Q3 (sustituido por el Audi A1 en el segundo semestre del año), así como la inversión realizada en la planta para los nuevos modelos y el compromiso de sus empleados, convirtieron a Martorell en sinónimo de progreso y crecimiento.

También las factorías SEAT Barcelona (en la Zona Franca de Barcelona) y SEAT Componentes (en El Prat de Llobregat) registraron un aumento

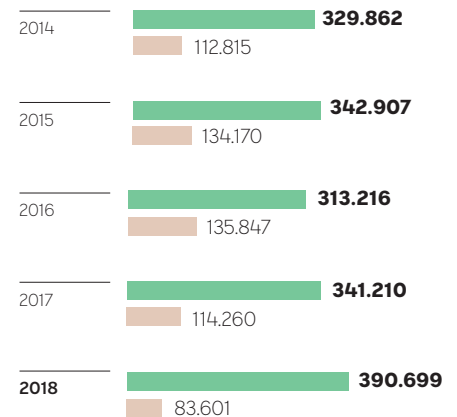
en su volumen de producción, con cajas de cambios y piezas destinadas a la fábrica de Martorell y a otros centros del Grupo Volkswagen. SEAT Barcelona alcanzó los 52,3 millones de piezas en 2018, y SEAT Componentes, las 690.158 cajas de cambio.

A los datos de estas plantas, se sumaron los obtenidos por la producción exterior de la marca, con 14.371 del modelo Mii en Bratislava (Eslovaquia), 10.151 del Toledo en Mladá Boleslav (República Checa), 90.824 del Ateca en Kvasiny (República Checa), 19.588 del Alhambra en Palmela (Portugal) y 2.660 del Tarraco en Wolfsburg (Alemania).

En el Norte de África, donde SEAT lidera la estrategia de globalización del Grupo Volkswagen, destacó el inicio del ensamblaje final del Arona, el León y el Ateca en la planta del Grupo ubicada en la ciudad argelina de Relizane. Estos tres modelos se sumaron al Ibiza, de modo que son ya cuatro los que se ensamblan en esta factoría exclusivamente para el mercado argelino.

## Producción en la fábrica de Martorell

Unidades



Modelos SEAT  
Modelos Audi

Aumento de la producción [2014-2018]  
**31.623**  
vehículos

**7,1%**

## Plantas de producción de modelos SEAT en el Grupo Volkswagen

### Producción total

**528.293**  
vehículos SEAT

**10,2%**  
sobre 2017

**390.699**  
vehículos SEAT

**Martorell**  
[España]

**90.824**  
vehículos SEAT

**Kvasiny**  
[R. Checa]

**19.588**  
vehículos SEAT

**Palmela**  
[Portugal]

**14.371**  
vehículos SEAT

**Bratislava**  
[Eslovaquia]

**10.151**  
vehículos SEAT

**Mladá Boleslav**  
[R. Checa]

**2.660**  
vehículos SEAT

**Wolfsburg**  
[Alemania]



## Producción en la fábrica de Martorell

Unidades

		Variación		
		2018	2017	Absoluta %
<b>Modelos SEAT</b>		<b>390.699</b>	341.210	49.489 14,5
Ibiza		<b>120.287</b>	160.377	(40.090) (25,0)
Arona		<b>110.926</b>	17.527	93.399 —
León		<b>159.486</b>	163.306	(3.820) (2,3)
<b>Modelos Audi</b>		<b>83.601</b>	114.260	(30.659) (26,8)
Q3		<b>67.075</b>	114.198	(47.123) (41,3)
A1[*]		<b>16.526</b>	62	16.464 —
<b>Total producción[**]</b>		<b>474.300</b>	455.470	18.830 4,1

[\*] Dato de 2017 correspondiente a preseries.

[\*\*] En 2018 y 2017 no se incluyen 137.594 y 138.092 vehículos SEAT producidos en otras fábricas del Grupo Volkswagen, respectivamente.

## Nuevos lanzamientos, nuevos retos

Con el inicio en 2018 de la fabricación del Audi A1, la planta de Martorell incorporó a sus líneas de montaje tres nuevos modelos en tan solo 18 meses, tras la llegada a principios de 2017 de la quinta generación del Ibiza y, seis meses más tarde, del nuevo *crossover* urbano SEAT Arona. Estos lanzamientos, que hacen prever un alto volumen de producción para los próximos años, implicaron tener que afrontar diversos desafíos en la organización y las instalaciones de la fábrica.

Por otra parte, la puesta en marcha, en la planta de Volkswagen en Wolfsburg (Alemania), de la producción en serie del nuevo modelo SEAT Tarraco, diseñado y desarrollado íntegramente en Barcelona, constituye un ejemplo de cómo en el futuro cada vez más plantas del Grupo Volkswagen fabricarán vehículos para las diversas marcas que lo componen.

### Adiós, Audi Q3; hola, A1

En 2018, la planta de Martorell dejó de producir el Audi Q3, que se ensamblaba en sus instalaciones desde 2011, para dar la bienvenida al Audi A1, el segundo modelo *premium* fabricado en España después del Q3. Las primeras unidades se produjeron a principios de julio, tras la evaluación de la fábrica en el mes de abril mediante la realización de un *workshop* denominado *Leistungstest Fertigung* (LTF), que contó con la participación de representantes de Audi y de SEAT. El LTF es un estándar del Grupo Volkswagen que permite desarrollar múltiples pruebas en todas las fases de producción para asegurar el lanzamiento de los coches de serie.

La llegada de este nuevo modelo compacto y deportivo, que se fabrica en exclusiva en Martorell y se distribuye a todos los mercados en los que se comercializa, contribuyó a elevar el volumen de exportación de la planta, que alcanzó el 80%. Asimismo, supuso un reconocimiento del excelente trabajo



realizado durante los últimos años por el equipo del centro en la producción del Audi Q3, fruto de su alta cualificación y de su orientación a la calidad.

Fabricado en la línea 3 utilizando la plataforma MQB A0, el Audi A1 potenció las sinergias y eficiencias con los modelos SEAT con los que comparte plataforma, el Ibiza y el Arona.

### **SEAT Tarraco, una apuesta por la eficiencia**

Otra de las novedades de 2018, el nuevo SEAT Tarraco, completó la ofensiva SUV de la compañía, junto al Ateca y el Arona. El Tarraco se empezó a producir

en octubre en Wolfsburg (Alemania) compartiendo la plataforma MQB A+ y la línea de producción con los modelos Tiguan y Touran de Volkswagen. De esta forma, se maximizan las sinergias en las instalaciones, se aprovecha el conocimiento adquirido por sus operarios tras el lanzamiento de los modelos de Volkswagen y se garantizan los volúmenes de producción.

El proceso de integración del modelo de SEAT en Wolfsburg fue muy ágil, lo que permitió alcanzar los niveles de calidad establecidos y los volúmenes de producción esperados en un corto plazo de tiempo.

### **Nombramientos**

#### **Dr. Christian Vollmer, nuevo vicepresidente de Producción y Logística**

El liderazgo en la gestión de los tres centros de producción de SEAT situados en Martorell, El Prat de Llobregat y Barcelona pasó en julio de 2018 al Dr. Christian Vollmer, nombrado nuevo vicepresidente de Producción y Logística de la compañía en sustitución del Dr. Andreas Tostmann. Doctor en Ingeniería Mecánica, el Dr. Vollmer forma parte del Grupo Volkswagen desde 1999 y aporta su experiencia en una nueva etapa para la compañía, marcada por la transformación digital del sector y la apuesta por la Industria 4.0. El Dr. Vollmer continuará impulsando los planes relacionados con la sostenibilidad ambiental y los retos de la movilidad del futuro.

#### **Dr. Reiner Fessel, nuevo director de la planta de SEAT en Martorell**

También la fábrica de Martorell comenzó una nueva etapa en mayo de 2018 con el nombramiento del Dr. Reiner Fessel como director de la planta, relevando en el cargo a Steffen Reiche. Fessel, que reporta al vicepresidente de Producción y Logística de SEAT, es ingeniero técnico y doctor en Ciencias Ambientales e inició su carrera en Volkswagen en 1995, donde ha ocupado distintas responsabilidades.





# Camino de la excelencia

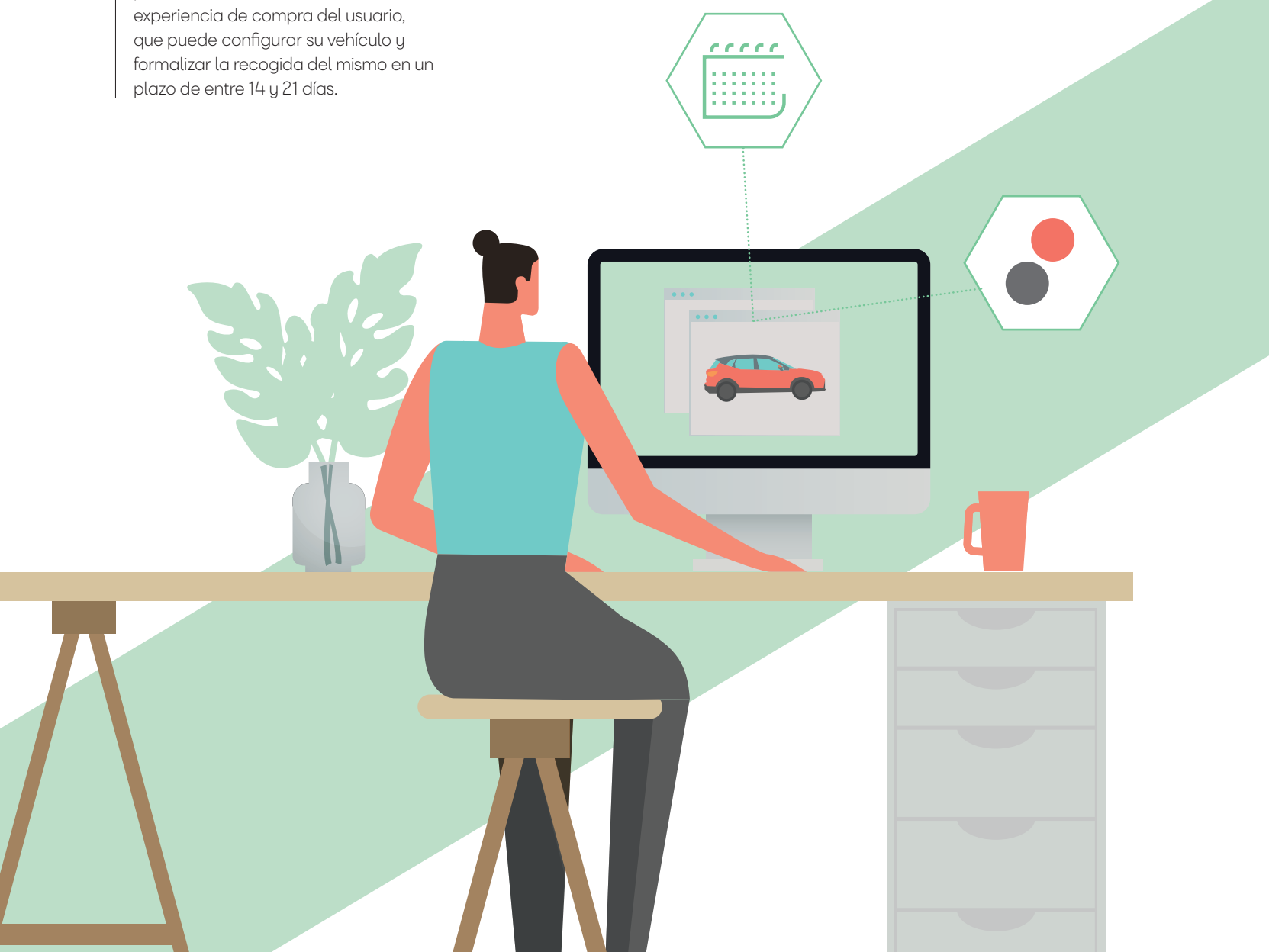
## Consolidación del servicio Fast Lane

El proyecto Order to Delivery 4.0, liderado por el área de Producción y Logística, nació en 2017 para conseguir una mayor rapidez y fiabilidad en los procesos de compra, producción, distribución y concesión de vehículos de SEAT con la intención de convertir el tiempo de entrega reducido en una ventaja competitiva de la marca.

Una de sus iniciativas más destacadas es el servicio Fast Lane, disponible en la zona este de España, en Alemania y en Austria. Se trata de un innovador proceso destinado a facilitar la experiencia de compra del usuario, que puede configurar su vehículo y formalizar la recogida del mismo en un plazo de entre 14 y 21 días.

Durante 2018, el servicio Fast Lane se consolidó en Austria, donde alcanzó una cuota de mercado del 25% del total de ventas de la marca. Esta cifra, que se traduce en que uno de cada cuatro clientes austríacos pudo disfrutar de su SEAT personalizado tan solo 14 días después de realizar su pedido, convirtió a SEAT en la marca con la entrega más rápida para vehículos personalizados por el cliente. Austria es el mercado en el que Fast Lane se encuentra más desarrollado actualmente y es donde se implementan todos los nuevos procesos y herramientas que posteriormente se exportan a Alemania y España.

En 2019, Fast Lane afrontará como gran reto la conectividad, manteniendo al cliente informado sobre el estado de su pedido a través de una innovadora herramienta de *tracking*. Asimismo, se iniciará un proyecto piloto hacia una *Supply Chain* conectada, que enlazará por primera vez los concesionarios SEAT con los proveedores más importantes para asegurar la disponibilidad de componentes en el momento de la venta y así poder garantizar la fecha de entrega del coche a los clientes.

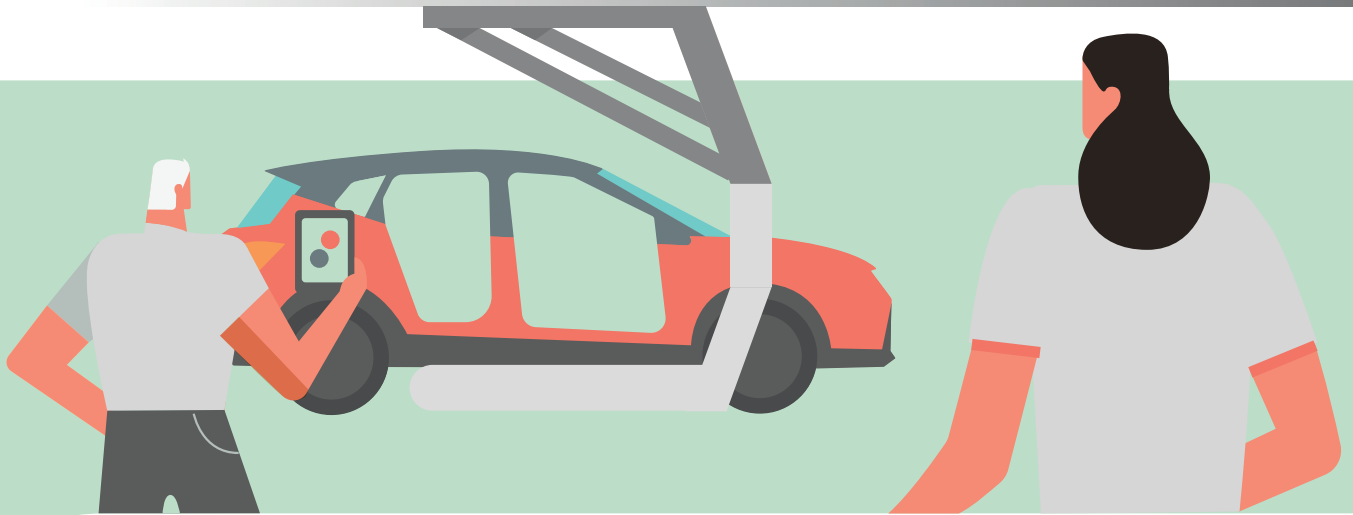


## La nueva caja de cambios MQ281, un paso más cerca de hacerse realidad

SEAT continuó durante 2018 los trabajos en la planta de El Prat para iniciar la producción en serie de la nueva caja de cambios MQ281.

Para acoger la caja MQ281 se redistribuyó el *layout* de las instalaciones de SEAT Componentes con el objetivo de mejorar el proceso y aprovechar al máximo el espacio disponible. La nueva caja de cambios supuso también

inversiones en maquinaria, que incluyeron una nueva línea de montaje, así como la renovación o adquisición de un centenar de máquinas para el mecanizado de engranajes, ejes y aluminio, y de nuevos hornos para tratamientos térmicos y fundición. Gracias a estas inversiones, se pudieron automatizar diferentes procedimientos, además de obtener mejoras ergonómicas en el proceso.



## Minuciosidad y amor por el detalle en la gama mate

El área de Pinturas incorporó en 2018 las tonalidades mate a la gama cromática de los distintos modelos de SEAT y CUPRA.

Debido a la gran diferencia entre el barniz brillo y el mate, que no permite rectificar el trabajo y obliga a que las carrocerías deban salir perfectas del proceso, se introdujeron modificaciones en los circuitos de barniz, en las cabinas de pintado y en el proceso de lavado de robots.

Asimismo, gracias a la formación recibida por el equipo de expertos del área, se aseguró un alto estándar de calidad pese a la dificultad que implica la realización del nuevo acabado mate.

## Mayor calidad con la soldadura automática

Las líneas 1 y 3 de ensamblaje de carrocerías de la planta de Martorell iniciaron en 2018 el empleo de un sistema automático de discado de cordones láser tras la soldadura entre techo y lateral, que fue decisivo para mejorar la calidad del producto final. El principio de este nuevo sistema es que mantiene de forma constante la fuerza que se debe aplicar sobre la superficie en cualquier orientación, además de compensar la tolerancia y ofrecer información sobre el contacto de la misma durante todo el procedimiento. Gracias a estas mejoras, es posible controlar todos los parámetros del proceso, así como detectar y corregir al momento las posibles desviaciones.





## Por una fábrica más cuidada y eficiente

Desde hace 20 años el sistema TPM [SEAT Mantenimiento Total Productivo] fomenta el cuidado de las instalaciones para asegurar el estado, la eficiencia y la calidad de los procesos en las fábricas.

En 2018, el sistema se perfeccionó gracias a la adopción de los estándares de calidad de su creador, el Japanese Institute Plant of Maintenance [JIPM]. Su objetivo es transmitir al personal la importancia sistemática del TPM a la hora de evitar posibles pérdidas que puedan afectar al proceso de producción a causa del mal estado de los equipos.

Tras varias pruebas piloto en el Segmento 3 del Taller 6, y gracias a la implicación de la Dirección de Fábrica, la gerencia y la cadena de mando, se generó el nuevo rol de *Expert* en TPM, cuya misión fue asegurar, junto a los coordinadores del sistema y de Planificación y Mantenimiento, el despliegue del concepto en el resto de la fábrica.

El nuevo sistema TPM acerca a SEAT hacia su objetivo de excelencia para convertirse en el número 1 de Europa en productividad y calidad en 2025.







## Optimización del suministro de material en línea con e-Frame

Durante el primer trimestre de 2018, el área de Planificación Logística puso en marcha el proyecto e-Frame con la finalidad de mejorar el suministro de material a la línea. Hasta entonces, el suministro de chapistería se realizaba mediante rutas con carros, un sistema poco óptimo en términos de ergonomía y con el requerimiento de complejas y lentas maniobras para sustituir los contenedores vacíos.

Con e-Frame, y a través del concepto «Bus a petición», se contempla una ruta cíclica por varios puntos de entrega que traslada tanto contenedores vacíos como llenos, revirtiendo en una mayor eficiencia de las rutas, una mejora en la ergonomía y una reducción de movimientos en los talleres.

El proyecto piloto se inició en octubre de 2017 en el Taller 6 y su implantación definitiva tuvo lugar en Chapistería Segmento 3 durante 2018.



## Duotráiler, el camión más grande y eficiente que circula en Europa

SEAT y el Grupo Sesé se situaron de nuevo a la vanguardia del transporte en carretera con una prueba piloto para analizar el comportamiento del duotráiler. Se trata del camión de distribución de mercancías más grande y eficiente que circuló en 2018 por las carreteras europeas, con dos remolques de 13,6 metros y una longitud de 31,70 metros que suman una capacidad máxima de 70 toneladas.

Los primeros trayectos, realizados entre Zaragoza y la sede de SEAT en Martorell, recogieron datos que culminarán en un informe para demostrar el comportamiento y los beneficios de este nuevo vehículo. Entre ellos, se espera confirmar su capacidad de reducir emisiones (un 20% por trayecto) y potenciar la eficiencia (disminución de los costes logísticos de transporte de componentes del 25%) y la seguridad vial (reducción del 50% del número de camiones en circulación).



# Industria 4.0 y digitalización

Los cambios en la sociedad fruto de la hiperconectividad y los nuevos hábitos de consumo surgidos de la digitalización han propiciado la necesidad de realizar una transformación en la industria para adaptarse a la cuarta revolución industrial.

En este sentido, SEAT continuó trabajando en 2018 en el desarrollo de iniciativas y proyectos innovadores destinados a crear fábricas inteligentes, digitalizadas y conectadas que puedan adaptarse a las necesidades y los procesos de producción, con una gestión de recursos más eficiente y una comunicación entre áreas fluida y eficaz.

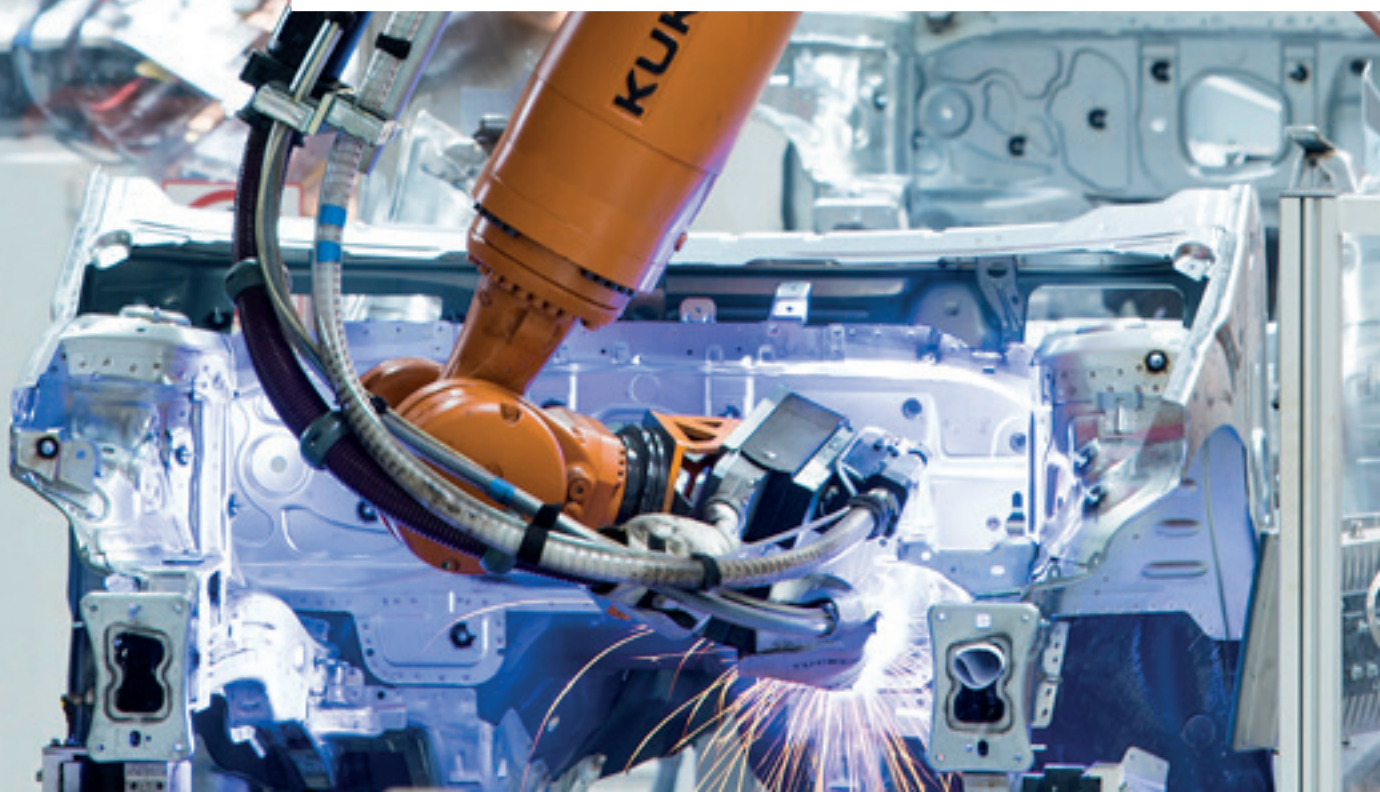
Automatización avanzada, robótica colaborativa y sensitiva (nueva generación de robots industriales que cooperan con los humanos y se caracterizan por su flexibilidad, accesibilidad, y relativa facilidad de programación), vehículos autorregulados (AGV), exoesqueletos

o impresión 3D son algunas de las tecnologías y aplicaciones con las que SEAT se acerca ya a la Industria 4.0.

## La fábrica inteligente

Dos de las innovaciones que más van a cambiar el futuro funcionamiento de SEAT Martorell son la fabricación aditiva, comúnmente conocida por impresión 3D, y la realidad virtual. La primera de ellas se utiliza en la actualidad para prototipar piezas de modelos y útiles de montaje, reduciendo los costes y el tiempo de desarrollo. En el futuro se prevé que transforme los actuales conceptos de la cadena de proveedores, ya que posibilitará trasladar a la línea de fabricación una mayor capacidad de personalización y, por lo tanto, de valor.

Por su parte, la aplicación de la realidad virtual en la compañía permite generar entornos virtuales de entrenamiento *ad hoc*, interactuando en procesos de producción para la optimización de los métodos y los tiempos de trabajo en línea.





SEAT cuenta con tecnologías punteras en todos los ámbitos, como aplicaciones de última generación, drones, sistemas de aviso tempranos (las incidencias y datos de producción se pueden consultar desde *smartwatch*) o métodos de analítica y procesamiento de datos para anticiparse en las averías y paradas. Todo ello permite mejorar los procesos y su calidad. La planta de Martorell opera ya, por lo tanto, según el concepto de factoría inteligente, con la innovación como columna vertebral.

## Mantenimiento predictivo e internet de las cosas

El cambio de mentalidad de SEAT hacia la automatización y la digitalización ha supuesto una importante evolución en los procesos. Una de las iniciativas más destacadas es el proyecto «BiDrac», cuyo objetivo es transformar el mantenimiento correctivo (actuar cuando sucede una incidencia) por el predictivo mediante algoritmos aplicados sobre datos que anticipen las incidencias y planifiquen acciones. Entre las ventajas del mantenimiento predictivo también se encuentra el hecho de que, en lugar de realizar las revisiones en base

a un calendario preestablecido, el sistema es el que establece el orden de prioridad.

Otro importante progreso es la incorporación de la Celda 4.0, gracias a la cual es posible monitorear y analizar datos de funcionamiento que se producen entre los distintos elementos de una misma instalación y saber cómo influyen entre sí.

Por otra parte, uno de los grandes retos para SEAT es el despliegue del internet de las cosas. Se trata de desarrollar aplicaciones en las que, dotando a los objetos de sensores, poder canalizar la información recogida por éstos hacia una capa de inteligencia artificial capaz de tomar decisiones de forma autónoma. El propósito final es generar con ello casos de uso hasta ahora desconocidos que doten a SEAT de un valor añadido exponencial.

## Asegurar la cualificación y la calidad en toda la cadena logística

Más de mil personas participaron a lo largo de 2018 en el curso de Habilidades Básicas del Centro de Entrenamiento Logístico (TCL), destinado tanto al personal interno como a los colaboradores logísticos de la compañía con el objetivo de asegurar el mismo nivel de cualificación y calidad en toda la cadena logística.

Otras formaciones del TCL, que en 2018 impartió más de 220 cursos, se centraron en temas de interés como las *best practices* o la implementación en fábrica de nuevos conceptos logísticos vinculados a la Industria 4.0. Todos ellos incluyeron el uso de las últimas tecnologías del sector para que los participantes se familiarizaran con su uso.



### Trabajando para lograr el coche del mañana

El área de Producción y Logística organizó en marzo un *workshop* multidisciplinar con el objetivo de obtener las mejores ideas de cómo debe ser el proceso de fabricación de un coche que satisfaga a los clientes y convierta a SEAT en una compañía más competitiva. Los resultados del *workshop*, en el que participaron más de 40 expertos de diferentes áreas de la compañía y del Grupo Volkswagen, se agruparon en paquetes de trabajo que se desarrollarán en el futuro.

### Construcción del centro logístico automatizado más alto de Europa

SEAT continuó en 2018 su preparación para la cuarta revolución industrial con la construcción de su nuevo centro logístico, un almacén de componentes dotado con tecnología inteligente que permite un proceso totalmente automático. Con una capacidad total de 119.000 cajas y una altura máxima de 43,7 metros, sus 5.700 m<sup>2</sup> de superficie se destinan al almacenamiento de piezas de montaje.

El edificio está dividido en dos instalaciones. La primera, de 42 metros de altura –que lo convierte en el almacén más alto de España– permite el movimiento de hasta 500 contenedores cada hora y está distribuida en siete pasillos con una capacidad de 23.900 contenedores grandes. La segunda, de 21 metros, cuenta con cinco pasillos, acoge más de 95.000 cajas y puede trasladar 1.100 por hora.



### Nuevo centro logístico de SEAT

#### Instalación 1

42 m  
de altura

7  
pasillos

Capacidad de  
**23.900**  
contenedores

Movimiento de  
**500**  
contenedores/hora

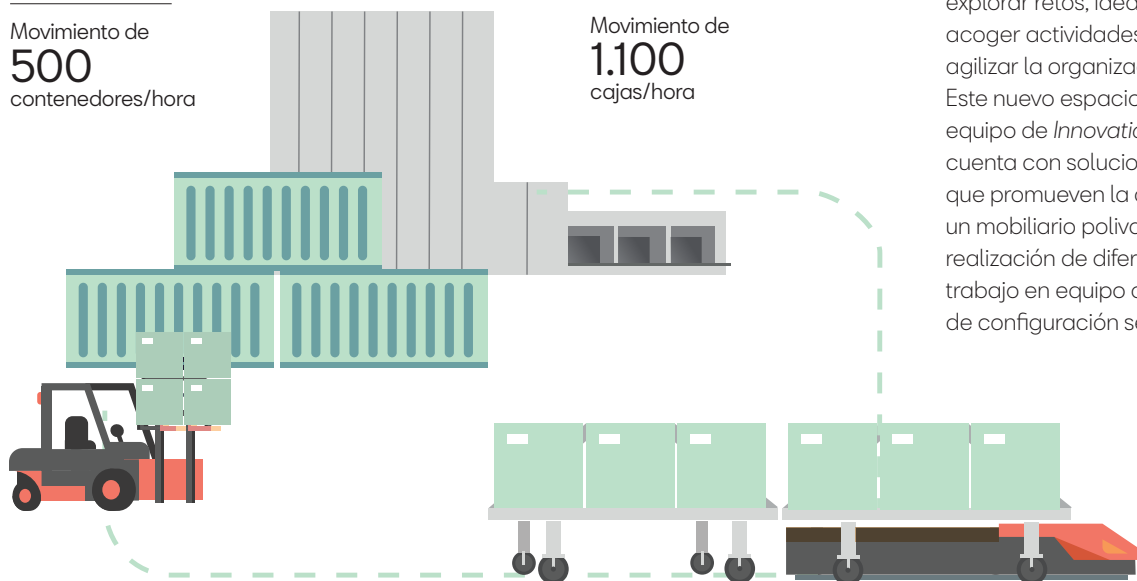
#### Instalación 2

21 m  
de altura

5  
pasillos

Capacidad de  
**95.000**  
cajas

Movimiento de  
**1.100**  
cajas/hora



### Thinking Lab: un nuevo espacio para explorar, compartir y solucionar

El área de Producción y Logística sumó en 2018 a sus instalaciones el Thinking Lab, una sala multifuncional destinada a facilitar los proyectos de innovación, explorar retos, idear soluciones y acoger actividades que contribuyan a agilizar la organización y la formación. Este nuevo espacio, promovido por el equipo de *Innovation and Smart Factory*, cuenta con soluciones tecnológicas que promueven la comunicación y con un mobiliario polivalente destinado a la realización de diferentes dinámicas de trabajo en equipo que puede cambiar de configuración según las necesidades.



## Aplicaciones para fomentar la comunicación y la información

En febrero de 2018, la planta de Martorell puso en funcionamiento un nuevo servicio de urgencias de mantenimiento con atención las 24 horas del día que se sumó al número de teléfono habilitado para ese fin. Gracias a este sistema, las averías no productivas o desperfectos que se producen en las instalaciones de Martorell y el Centro Técnico pueden notificarse desde la aplicación Facility Service SEAT, disponible para Android e iOS.

También el boletín de SEAT *La Fábrica*, con información de actualidad sobre la producción de la compañía en sus tres plantas (Martorell, Barcelona y Componentes), tomó una nueva dimensión digital en 2018 con una sección exclusiva en la aplicación MundoSEAT. Además de temas de interés sobre producción, logística y calidad, *La Fábrica* incluye entrevistas con profesionales del equipo, información sobre diversas iniciativas y una versión digital del boletín impreso.

**SEAT continuó en 2018 su preparación para la cuarta revolución industrial con la construcción de su nuevo centro logístico, un almacén de componentes dotado con tecnología inteligente que permite un proceso totalmente automático.**

## Reconocimientos

### Premio CIAC a la Mejor productividad industrial

El Clúster de la Indústria de l'Automoció de Catalunya (CIAC) concedió a SEAT Barcelona el Premio CIAC a la Mejor productividad industrial. La actividad de la planta fue distinguida por haber mejorado su productividad un 24% en los últimos tres años y por sus importantes avances en otros indicadores, como la eficiencia de sus instalaciones de chapistería y el grado de satisfacción de sus clientes.

### Automotive Logistics Awards Europe 2018

SEAT recibió el premio Finished Vehicle Logistics Top Quality, uno de los galardones de los Automotive Logistics Awards Europe 2018 entregados por el grupo editorial Automotive Logistics, por la calidad en los procesos de distribución de vehículos acabados y su estrategia para reducir daños, reclamaciones de las compañías de seguros e interrupciones durante la distribución de los coches.

### Reconocimiento al liderazgo de SEAT en transformación digital

SEAT fue distinguida en noviembre de 2018 como líder en transformación digital según el *ranking* elaborado por el prestigioso diario británico *Financial Times*. Junto con Google, Nesta y The Innovation Foundation, este medio seleccionó a 100 organizaciones, personas y empresas, de 4.000 candidaturas recibidas, que están liderando la transformación digital en Europa. *Financial Times* destacó el proceso de transición que la compañía está llevando a cabo en la fábrica de Martorell para abordar los retos de la digitalización en los procesos de producción.



# Martorell celebró su 25 aniversario y los 10 millones de vehículos fabricados

La fábrica de Martorell, el emblema de producción de SEAT, cumplió 25 años el 22 de febrero de 2018. Desde entonces, ha fabricado más de 10 millones de vehículos.





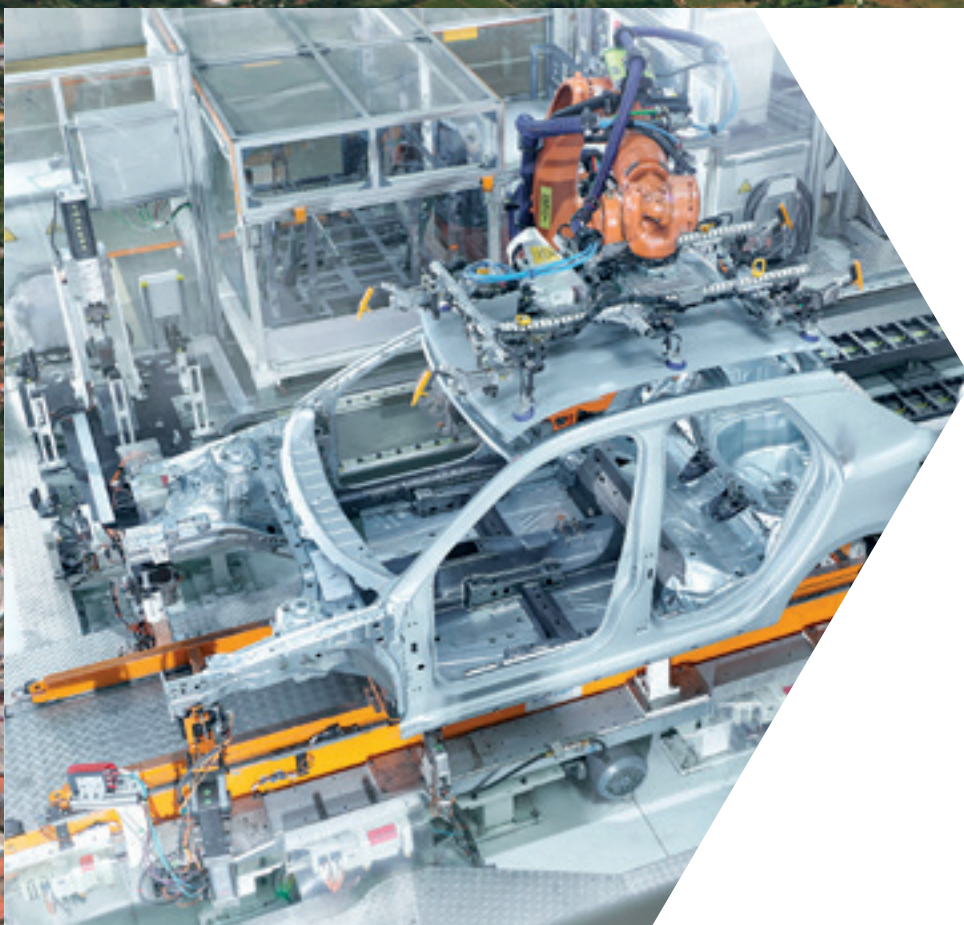
## Puesta en marcha

Inaugurada tras sólo **34 meses de obras** y con una inversión de **244.500 millones de las antiguas pesetas** (unos 1.470 millones de euros), las nuevas instalaciones asumieron la producción de la planta que SEAT tenía en la Zona Franca de Barcelona, donde había fabricado todos sus coches desde 1953.





# Martorell celebró su 25 aniversario y los 10 millones de vehículos fabricados



## Una gran producción

Martorell, que ha fabricado también modelos de otras marcas del Grupo Volkswagen como el Polo, el Caddy, el Audi Q3 o el Audi A1, cuenta con una superficie total de **2.800.000 m<sup>2</sup>** y produce alrededor de **2.300 coches al día**.

El centro dispone de **125 vehículos guiados automáticamente (AGV)** que transportan **23.800 piezas al día** hasta la línea a través de carriles invisibles por toda la fábrica.

Su crecimiento ha sido mayor al 50% desde 2009, y en 2018 fue una de las plantas que produjo más automóviles en Europa.

**Martorell, cuenta con una superficie total de 2.800.000 m<sup>2</sup> y produce alrededor de 2.300 coches al día.**







## Desfile de modelos

La segunda generación del Ibiza y el Córdoba fueron los primeros modelos en salir de sus líneas, a un ritmo de 1.500 unidades diarias. Desde entonces, y en estos 25 años, por la planta han desfilado numerosos modelos de SEAT: desde el León al nuevo Arona, pasando por la furgoneta Inca, el Arosa, el Altea o las sucesivas generaciones de Ibiza y León, sumando un total de más de **10 millones de vehículos de 39 modelos** y versiones distintas.



# Martorell celebró su 25 aniversario y los 10 millones de vehículos fabricados



## Referente en digitalización

La planta está inmersa en los últimos años en la implantación de la **Industria 4.0**, resultado de la cuarta revolución industrial, y ha incorporado algunas de las herramientas y tecnologías que serán habituales dentro de algunos años en los procesos productivos como, por ejemplo, la realidad virtual, los robots colaborativos, la impresión 3D o la realidad aumentada.

Convertida en un referente en la producción inteligente, digitalizada y conectada, también cuenta con personal altamente cualificado que ha desarrollado su potencial gracias a **programas de formación** impulsados por SEAT, que les permitirán transformarse a la vez que lo hace la industria.







## Motor económico y cuidado ambiental

El centro industrial de Martorell ha actuado durante los últimos 25 años como un revulsivo para el país y un motor de crecimiento para la generación de empleo y el desarrollo industrial, ya que, entre la planta de producción, la sede central de la compañía y el Centro Técnico de SEAT, proporciona trabajo directo a **más de 12.000 empleados**.

Asimismo, ha multiplicado sus proyectos de sostenibilidad y cuenta desde 2011 con un **Plan de Ecomotive Factory** orientado a optimizar los recursos a la vez que limita el impacto medioambiental de la producción con el objetivo de tener una fábrica eficiente, sostenible y respetuosa con el medioambiente.

**El centro industrial de Martorell ha actuado durante los últimos 25 años como un revulsivo para el país y un motor de crecimiento para la generación de empleo y el desarrollo industrial.**





# Martorell celebró su 25 aniversario y los 10 millones de vehículos fabricados

## Ayer y hoy de la planta de Martorell

2018

Superficie  
**2.800.000 m<sup>2</sup>**

**2.300**  
coches/día

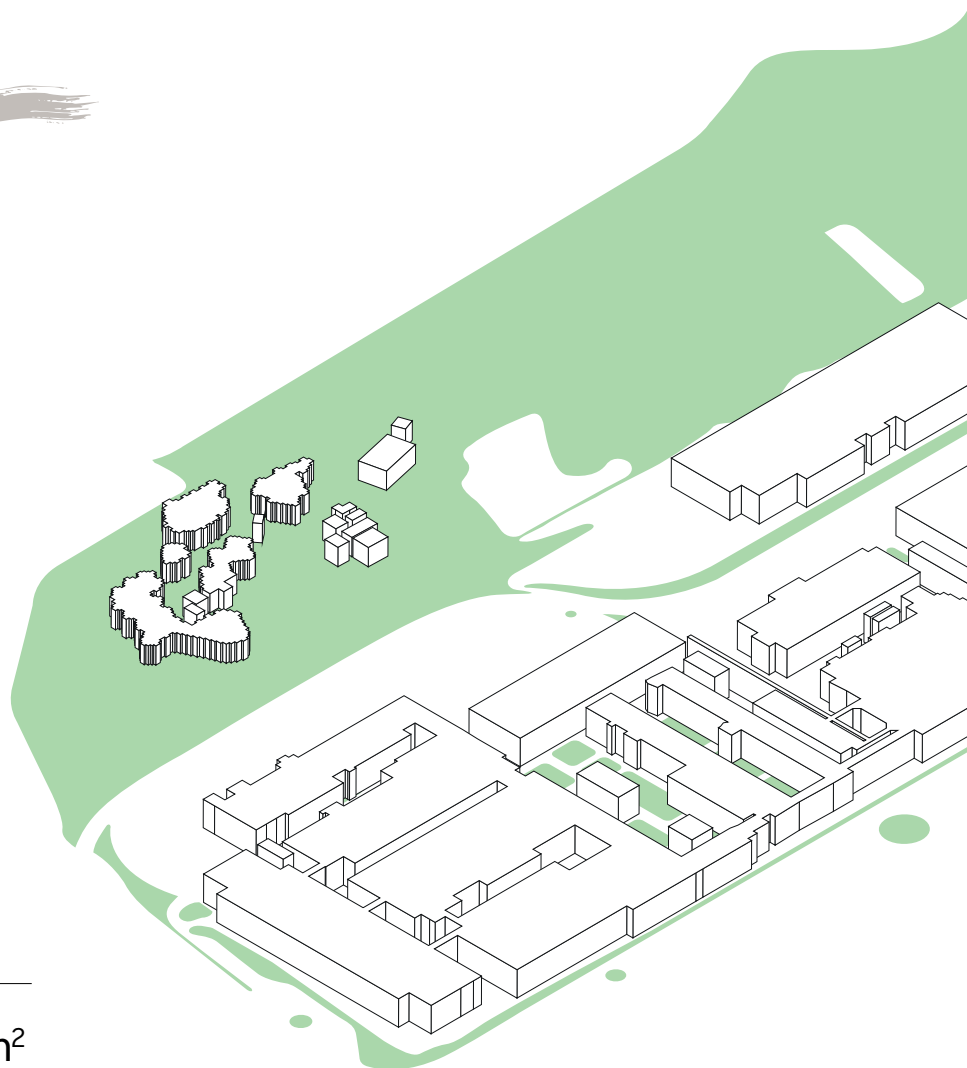
Equivalente  
a 400 campos  
de fútbol

1 cada 30  
segundos

1993

Superficie  
**404.000 m<sup>2</sup>**

**1.500**  
coches/día



Una fábrica eficiente,  
sostenible y respetuosa  
con el medioambiente.







# La calidad se digitaliza

El concepto clásico de calidad va ligado a elementos como la medición y el control, las revisiones y auditorías o los procesos manuales.

Los retos y oportunidades que SEAT afrontó en 2018 permitieron cambiar este concepto y convertir el trabajo reactivo, enfocado a la resolución de errores o de situaciones concretas, en un trabajo predictivo y proactivo, incorporando herramientas y estrategias para adelantarse a determinadas circunstancias y prevenir problemas.

Este proceso de cambio fue posible gracias al uso de las nuevas tecnologías. El área de Calidad decidió apostar firmemente por la digitalización, tanto en lo que respecta a la adquisición de nuevos medios y equipos como a la formación de empleados.

## El nacimiento de la «escuela de los sentidos»

Un ejemplo de innovación en la formación del personal fue la puesta en marcha del Centro de Entrenamiento de los Sentidos. En él, los inspectores recibieron nueva formación para ejercitar la vista, el oído, el tacto y el olfato, sentidos imprescindibles en su labor de revisar por última vez los coches antes de que salgan de la fábrica y lleguen al cliente.

## Calidad en la producción

En lo que respecta a las tareas del área de Calidad relacionadas directamente con la producción, se impulsaron numerosos proyectos vinculados a la aplicación de nuevas tecnologías de digitalización, visión artificial y tratamiento de datos e información, con el objetivo de automatizar los procesos repetitivos y sin valor añadido.

Los principales pilares en los que se sustentó el trabajo del área fueron, por un lado, asegurar un buen lanzamiento de los nuevos proyectos de 2018, como el Audi A1 o el SEAT Tarraco, y, por otro, garantizar que los productos ya existentes permaneciesen en el mercado con los mejores niveles de calidad.

## Los clientes de SEAT, los más satisfechos

La calidad de esta labor fue avalada por los clientes de SEAT, tanto en las encuestas de satisfacción (NEVQS), en las que la marca se situó en la primera posición, como en el número de reclamaciones en período de garantía, que volvió a reducirse en 2018, sumando una disminución del 48% en los últimos cinco años.

Asimismo, en un estudio elaborado por la consultora estadounidense J.D. Power que midió la satisfacción del cliente en relación con la calidad de

## Centro de Entrenamiento de los Sentidos

### Vista

El ojo humano es capaz de diferenciar 10 millones de colores distintos.



### Oído

El rango de frecuencia audible va desde los 20 Hz hasta los 20 KHz.



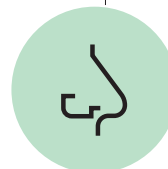
### Tacto

El tacto humano permite distinguir rugosidades de hasta 13 nanómetros.



### Olfato

El ser humano puede percibir más de 10.000 olores diferentes.



los automóviles nuevos y su fiabilidad a largo plazo, SEAT se situó en la segunda posición, ascendiendo nueve puestos respecto a los resultados de 2017.

### Reducción de las reclamaciones de clientes en fase de garantía (2014-2018)

**48%**

### Transformación digital y cultural

Durante 2018, el equipo de Calidad impulsó el inicio de la transformación digital y cultural del área, un objetivo que se propone alcanzar en 2021. Para ello se planificó la estrategia a seguir hasta ese año con el fin de poder asumir nuevas funciones y cubrir las necesidades derivadas de algunos de los nuevos retos de la compañía: el coche eléctrico, el coche conectado y los servicios asociados al vehículo. En este sentido, el departamento de Calidad Digital, responsable de validar y homologar los productos digitales tanto desde el punto de vista técnico como desde la perspectiva del cliente, llevó a cabo una intensa labor de promoción de estos conceptos.

También en 2018 se iniciaron diversos proyectos en el marco de las nuevas tecnologías y de la Industria 4.0 y la digitalización. Los más destacados fueron las auditorías digitales, la gestión de color a través de la analítica de datos como el *big data*, el control automático de bajos con visión artificial, el uso de herramientas de monitorizado de las voces y opiniones de los clientes en los diferentes canales de información (*internet monitoring*) o la aplicación de la robótica avanzada para la medición automática de la fotometría.

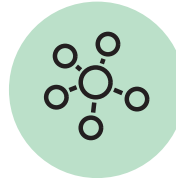
### Un punto de encuentro para un ambiente colaborativo y de interactividad

En las instalaciones del Taller 3 se creó en 2018 un espacio de *coworking* dinámico donde aprovechar las sinergias entre los usuarios. Su función principal es actuar como motor de innovación e incubadora del cambio cultural, de forma que las ideas generadas en este espacio proporcionen soporte a los nuevos servicios y líneas de negocio de la compañía.

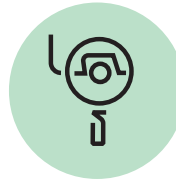
### Proyectos digitales del área de Calidad



**Digitalización**  
Auditorías digitales.



**Big Data / Analítica de datos**  
Gestión de color (interior / exterior).



**Visión artificial**  
Control automático de bajos.



**Internet Monitoring**  
Uso de un canal de información actual (redes sociales, blogs, etc.) para realizar un seguimiento completo y preciso de las voces de los clientes.



**Robótica avanzada**  
Medición automática por fotometría.





# Compras

**More  
value**









**La misión prioritaria de Compras es gestionar la adquisición de los productos, bienes y servicios necesarios para la actividad de SEAT, garantizando el cumplimiento de las entregas y un servicio de calidad al mejor precio. Además, el área fomenta una creciente participación de los proveedores en los objetivos de la compañía para contribuir al progreso y beneficio comunes.**

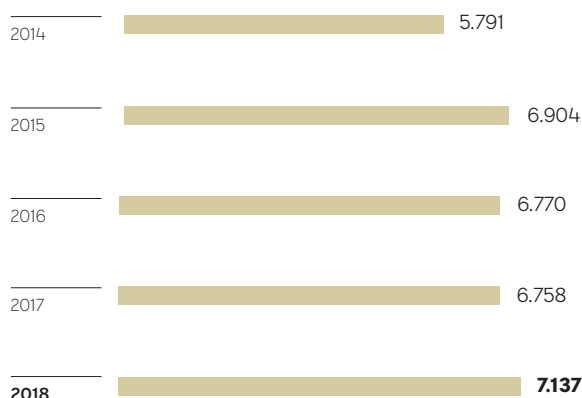


# Un área estratégica para SEAT

La labor de Compras ha adquirido en los últimos años una relevancia estratégica con el fin de responder a los objetivos de la optimización de costes, desarrollar proyectos cada vez más globales y contar con proveedores que cumplan tanto los estándares de calidad de SEAT como sus principios corporativos. Todos estos retos se afrontan desde una visión transversal y mediante la colaboración constante con todas las áreas de la compañía.

## Volumen de compras gestionadas

Millones de euros



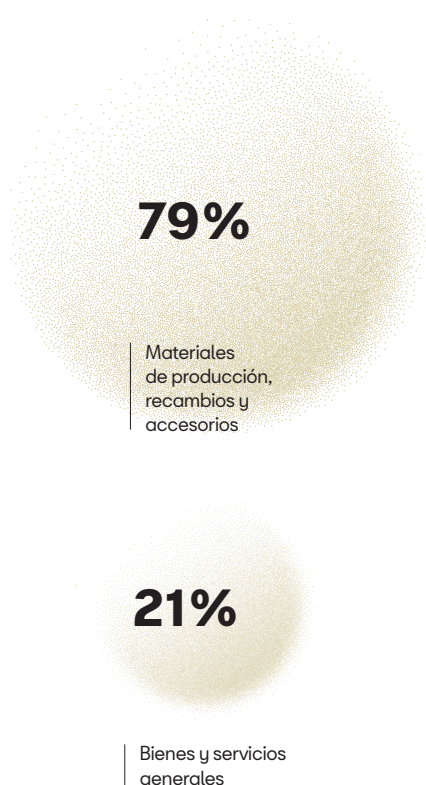
Aumento de las compras gestionadas [2014-2018]

**1.346**  
millones de euros

**23,2%**

## Distribución de las compras en 2018

Destino de las compras



# Nuevo incremento del volumen de compras

El área de Compras gestionó en 2018 un total de 7.137 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 5,6% sobre el año anterior. Este volumen refleja las compras realizadas para todos los modelos del Grupo Volkswagen fabricados en la planta de Martorell con la marca SEAT (León, Ibiza y Arona) y la marca Audi (Q3 y A1). Esta cifra no incluye los modelos SEAT producidos en otras factorías del Grupo situadas en diferentes países europeos (Mii en Eslovaquia, Toledo y Ateca en República Checa, Alhambra en Portugal y Tarraco en Alemania), aunque el área es responsable también de la asignación de los proveedores para la fabricación del Ateca y del Tarraco.

En 2018 destacó el trabajo realizado para el lanzamiento del nuevo Tarraco, que se desarrolló en unos plazos de ejecución reducidos y de forma coordinada con Volkswagen AG en Wolfsburg (Alemania) y Volkswagen México. SEAT contó con el apoyo de la marca Volkswagen para liderar y gestionar el proyecto, y se ocupó de la elección de los proveedores, de las pruebas de preseries y del control de las piezas. La colaboración con la planta de Wolfsburg respondió a que el Tarraco comparte línea de producción con el modelo Tiguan, por lo que el área se responsabilizó de asegurar la asignación necesaria de materiales a las líneas de producción.





### Foro de Costes de Materiales (FMK)

Programa del área de Compras

Ideas introducidas  
**179**

Ahorro en millones de euros  
**141**

## Un paso más en la optimización de costes

a colaboración con otras áreas de SEAT se coordina mediante programas transversales que persiguen la máxima eficiencia de los procesos y el cumplimiento de la estricta política de optimización de costes. El propósito final es mantener el posicionamiento de la compañía en el mercado y los estándares de calidad e innovación que caracterizan a la marca.

SEAT estableció como meta en 2018 la reducción progresiva del coste total por vehículo para lograr un objetivo ambicioso de ahorro progresivo hasta 2025. Para ello se inició el programa Full Cost Optimisation (FCO), gestionado por un grupo interdisciplinar de profesionales de las áreas de Finanzas, Investigación y Desarrollo (I+D), Producción y Compras. Esta última desempeña un papel fundamental en esta iniciativa debido al elevado porcentaje que representan los costes derivados de la compra de materiales en la producción de un vehículo.

Las primeras acciones del proyecto FCO se canalizaron dentro del programa FMK (Foro de Costes de Material), en el que Compras e I+D trabajan conjuntamente para alcanzar ahorros en los costes asociados a la adquisición de materiales de producción. En el último ejercicio, en el FMK se aplicaron propuestas de mejora sobre un volumen de compra de 3.136 millones de euros y se obtuvieron unos ahorros de 141 millones de euros. Este análisis, que hasta entonces se focalizaba en los modelos en producción, se extendió también en 2018 al desarrollo de futuros modelos.

Con el equipo multidisciplinar del proyecto FCO se pretende, además, examinar la actual metodología de desarrollo de todos los modelos futuros, e identificar los conceptos y las tecnologías que aportan realmente valor al usuario final. Esto permite racionalizar los costes e implementar soluciones transversales que optimicen la inversión. Algunos conceptos de análisis de la fabricación, de la logística y de la complejidad, y el uso de grupos de piezas compartidos entre varios modelos brindan la oportunidad de reducir aún más los costes.



**El nuevo programa Full Cost Optimisation (FCO) persigue el objetivo de reducir de forma sustancial los costes totales por vehículo en 2025.**



## Supervisión de todas las adquisiciones en la región ibérica

El área de Compras Generales de SEAT asumió en 2017 la función de la supervisión de todas las actividades de compras del Grupo Volkswagen en la península ibérica. El objetivo de agrupar todos los volúmenes de compra en España y Portugal fue negociar de forma más eficiente, además de identificar sinergias y contribuir de este modo a la meta corporativa de la optimización de costes.

Para gestionar este nuevo modelo se creó un *Regional Sourcing Committee* (RSC), que en 2018 progresó especialmente en la comunicación y el intercambio de conocimiento entre todos los implicados considerando la heterogeneidad de los participantes.

El volumen total de compras gestionado por la región ibérica ascendió en el último ejercicio a casi 2.000 millones de euros.

### Volumen de compras gestionadas

Región ibérica

**2.000**  
millones de euros  
en 2018



# Desarrollo internacional de proveedores

a puesta en marcha de proyectos estratégicos en países del Norte de África como Argelia y Marruecos contó también con la implicación relevante del área de Compras, tanto en la identificación y evaluación de nuevos proveedores locales como en la posible implementación de proveedores actuales en esta región.

Argelia constituye un mercado clave en la estrategia de internacionalización de SEAT en el Norte de África. En julio de 2017 se inauguró una planta en

la ciudad argelina de Relizane para el ensamblaje de diversos modelos del Grupo Volkswagen, con el objetivo de asegurar y aumentar las ventas en ese país. Asimismo, en 2018 se realizaron numerosas actividades con proveedores potenciales, locales e internacionales, interesados en la fabricación de piezas en Argelia.

Marruecos tiene un sector de la automoción muy desarrollado y, gracias a su cercanía con la península ibérica, ofrece nuevas oportunidades de colaboración con proveedores

establecidos en el país. Este efecto ya se ha reflejado en proyectos actuales, con diversas asignaciones a dichos proveedores.

El área de Compras cuenta desde 2018 con un nuevo departamento para gestionar las relaciones con los proveedores de estos nuevos mercados, contribuyendo de este modo a la estrategia de internacionalización de la marca.



## Implicación de los proveedores en los objetivos estratégicos

Junto con las áreas de Calidad e I+D, Compras realiza actividades dirigidas a alcanzar una mayor cooperación con los proveedores para optimizar los procesos de trabajo y las relaciones comerciales. La iniciativa contempla la participación de los proveedores en jornadas y encuentros organizados por las respectivas áreas de especialización de la compañía y en los que Compras colabora activamente. Entre las jornadas realizadas en 2018 cabe destacar el Día del Proveedor y los Supplier Days.

El Día del Proveedor, organizado por el área de Calidad, reunió a 34 de los principales proveedores de SEAT, con quienes se compartió el nuevo enfoque de la compañía hacia la transformación digital. Durante el encuentro, el área de Compras presentó el rendimiento de los proveedores en 2017.

En los Supplier Days que organizó el área de I+D se invitó a algunos de los principales proveedores de la compañía a compartir sus novedades e innovaciones con el fin de valorar nuevas posibilidades de colaboración. Las presentaciones se realizaron individualmente y en diversas jornadas, con la presencia de los principales responsables de I+D y de Compras de la compañía.

# Academia de Compras: formación especializada para el mañana

El equipo del área cuenta desde 2014 con la Academia de Compras como iniciativa de formación continua dirigida a actualizar sus competencias y conocimientos a distintos niveles (técnico, empresarial o sobre procedimientos de trabajo). La labor de esta unidad formativa toma una especial relevancia en el entorno actual, marcado por el pleno desarrollo de la Industria 4.0 y la transformación digital, y muy especialmente en el sector de la movilidad, con la eclosión de modos y tecnologías de transporte más sostenibles.

Los contenidos de la Academia se revisan anualmente con el objetivo de anticipar las necesidades de los compradores y poner a su disposición las herramientas indispensables de aprendizaje. El plan de 2018 se centró en las tendencias y futuros desafíos de la electromovilidad, con un programa formativo desarrollado en colaboración con AutoUni, así como con la Volkswagen Group Academy.

**El plan formativo de la Academia de Compras de 2018 se centró en las tendencias y futuros desafíos de la electromovilidad.**





# Comercial

**More  
satisfaction**







**El área Comercial de SEAT gestiona la relación con los clientes y centraliza las ventas de los productos y los servicios de la red posventa para ofrecer una atención de máxima calidad. Asimismo, impulsa y desarrolla iniciativas publicitarias y promocionales que refuerzan la imagen de la compañía y acercan más la marca a la sociedad.**

## Récord de ventas

Las ventas globales de SEAT alcanzaron en 2018 la cifra más alta en los 68 años de historia de la compañía, con 517.627 vehículos entregados a cliente final, lo que supuso un incremento del 10,5% respecto a 2017.

En Europa, SEAT se mantuvo como una de las marcas de mayor crecimiento, con un total de 448.967 unidades. Las ventas en Alemania alcanzaron los 114.155 vehículos comercializados (+11,8% en relación a 2017), lo que posicionó de nuevo a este mercado como el de mayor volumen para la marca a nivel mundial. También España (107.688; +13,3%), donde SEAT fue la

marca más vendida y los modelos León e Ibiza los vehículos más comercializados; el Reino Unido (62.871; +12%), con un nuevo récord de ventas; Francia (31.797; +31,3%), con los mejores datos desde 2011, e Italia (20.045; +10,9%) sumaron incrementos de doble dígito y lideraron el crecimiento en las ventas de la compañía.

La mayoría de países europeos registraron igualmente aumentos significativos de las ventas. Entre ellos, destacaron Austria (18.450; +5,3%), Portugal (9.607; +16,7%), Bélgica (9.502; +24,4%) y los Países Bajos (8.937; +16,3%).

### Ventas a cliente final

Unidades



Aumento de las entregas a cliente final (2014-2018)

**127.122**  
vehículos

**32,6%**

### Ventas a cliente final

Unidades



SEAT León es el vehículo más vendido de la gama

**158.332**

SEAT Ibiza

**136.058**

SEAT Arona

**98.923**

SEAT Ateca

**78.227**

SEAT Alhambra

**22.301**

SEAT Mii

**13.129**

SEAT Toledo

**10.422**

SEAT Tarraco

**226**

SEAT Altea

**9**







# SEAT, una marca global

Principales mercados de distribución de las ventas a cliente final en 2018

**77**  
países

Total de ventas a  
cliente final en 2018  
**517.627**

2017 468.431  
2018 **517.627**

**05**  
**México**  
**23.067**

## Resto de países

Albania  
Andorra  
Angola  
Arabia Saudí  
Baréin  
Bélgica  
Bosnia-Herzegovina  
Bulgaria  
Cabo Verde  
China  
Chipre  
Colombia  
Costa de Marfil  
Croacia  
Cuba  
Curazao  
Dinamarca  
Egipto  
Emiratos Árabes Unidos  
Eslovaquia  
Eslovenia  
Estonia

Finlandia  
Georgia  
Grecia  
Guadalupe  
Guatemala  
Guayana Francesa  
Hungría  
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 Azerbaiyán  
República de Mauricio  
República de Moldavia  
República Dominicana  
Rumanía  
Serbia  
Singapur  
Siria  
Suecia  
Túnez  
Turquía  
Ucrania  
Uruguay  
Venezuela  
Yemen





01  
Alemania  
114.155

02  
España  
107.688

03  
Reino Unido  
62.871

04  
Francia  
31.797

06  
Italia  
20.045

07  
Argelia  
18.511

08  
Austria  
18.450

09  
Polonia  
11.934

10  
Suiza  
10.673





# Impulso a la globalización de la compañía

**Durante 2018, SEAT potenció su presencia internacional como parte del plan de globalización de la marca.**

**D**urante 2018, SEAT potenció su presencia internacional como parte del plan de globalización de la marca. En esta línea, la compañía dio pasos para reforzar su actividad en el Norte de África y en América del Sur, y sentó las bases para introducirse en el mercado chino en 2021.

## Desembarco en China

SEAT firmó un acuerdo para entrar en el accionariado de JAC Volkswagen, la *joint venture* creada el año anterior por Volkswagen Group China y Anhui Jianghuai Automobile Group Corp.,

Ltd (JAC), y se convirtió en la marca líder dentro del Grupo Volkswagen en este proyecto. El acuerdo, que marcó un nuevo hito para la compañía, supuso el inicio de su introducción en el mercado chino, cuya culminación tendrá lugar en 2021, y abrió una nueva etapa para la empresa, estableciendo los pilares necesarios en su estrategia de globalización.

La firma de la operación se realizó en julio, en una ceremonia en Berlín en la que participaron el presidente de SEAT, Luca de Meo; el presidente de Volkswagen Group China, el Dr. Jochem Heizmann, y el presidente de JAC, An Jin, quienes rubricaron el acuerdo en presencia de la canciller alemana, Angela Merkel, y del primer ministro chino, Li Keqiang.

En noviembre, SEAT firmó un nuevo acuerdo estratégico con Volkswagen Group China y JAC por el que las tres compañías se comprometieron a utilizar su *know-how* técnico y su fortaleza de producto con el fin de desarrollar conjuntamente una plataforma para vehículos eléctricos. El presidente del Gobierno español, Pedro Sánchez, y el presidente de la República Popular China, Xi Jinping, fueron testigos de la firma ratificada por Luca de Meo, An Jin y el Dr. Herbert Diess, presidente del Grupo Volkswagen. El acuerdo supuso un nuevo avance en la introducción de la marca SEAT en China y un paso adelante en la estrategia de globalización de la compañía. China es el mercado líder del vehículo eléctrico y SEAT está apoyando el desarrollo de esta nueva tecnología para responder a las necesidades de los clientes chinos y fomentar una movilidad cada vez más sostenible.





## Mayor presencia en Latinoamérica y el norte de África

Latinoamérica es una de las regiones prioritarias para SEAT, por lo que durante 2018 se aprobaron planes de lanzamiento en nuevos mercados como Chile y Ecuador, además del relanzamiento de la marca en otros como Colombia y Perú. Con este primer paso, SEAT pretende reforzar su presencia en esta región estratégica, apoyándose en su éxito en México. Chile, Ecuador, Colombia y Perú representan más del 75% del mercado latinoamericano, excluyendo Brasil y Argentina.

La otra región estratégica para SEAT, África del Norte, comenzó a mostrar fuertes signos de crecimiento, tanto para la marca como para el Grupo Volkswagen. Esto se debió a la puesta en marcha, en 2017, de la planta de ensamblaje de la ciudad argelina de Relizane, donde la compañía desempeña el papel principal dentro de un proyecto multimarca. Gracias al éxito en Argelia, el Grupo asignó a SEAT el liderazgo de la Dirección Regional del Norte de África para todas sus marcas, alineando su estrategia con los planes de la compañía para aumentar el volumen de negocio y la actividad industrial en esa zona. Además, SEAT ha asumido la responsabilidad de identificar sinergias e impulsar acuerdos de colaboración con otras empresas.

Argelia fue, en 2018, uno de los diez mercados mundiales con un mayor volumen de ventas de la compañía y el país en el que las entregas de automóviles crecieron a un ritmo más alto, con 18.511 unidades vendidas. Este aumento se explica por el ensamblaje de diversos modelos SEAT que se lleva a cabo en Relizane: el nuevo Ibiza desde 2017, y el León, el Arona y el Ateca desde 2018.

**Argelia fue, en 2018, uno de los diez mercados mundiales con un mayor volumen de ventas de la compañía y el país en el que las entregas de automóviles crecieron a un ritmo más alto.**







## Principales novedades y lanzamientos

**En septiembre, la ciudad de Tarragona acogió la presentación del nuevo Tarraco, diseñado y desarrollado en las instalaciones de Martorell y producido en Wolfsburg (Alemania).**

2018 fue un año intenso de novedades comerciales para SEAT, que se marcó el objetivo de lanzar un coche nuevo cada seis meses hasta 2020.

### SEAT Tarraco

En septiembre, la ciudad de Tarragona acogió la presentación del nuevo Tarraco, diseñado y desarrollado en las instalaciones de Martorell y producido en Wolfsburg (Alemania). Este modelo de hasta siete asientos completa la ofensiva SUV iniciada con el Ateca y el Arona, y permite mostrar el futuro lenguaje de diseño de los nuevos coches de SEAT.

Considerado como el emblema de la marca, el Tarraco aúna tecnología de vanguardia, conducción ágil y dinámica, confort de marcha y funcionalidad con un diseño innovador y elegante. Además, combina las ventajas derivadas de sus mayores dimensiones y la versatilidad que ofrecen sus cinco o siete asientos para ofrecer un vehículo capaz de adaptarse a las circunstancias de la vida moderna.

### Ibiza y Arona Beats

La apuesta de SEAT por la música se vio reforzada en 2018 con el lanzamiento de dos versiones exclusivas del Ibiza y el Arona, desarrolladas en colaboración con la empresa de sonido Beats, que llegaron a los concesionarios en el último trimestre del año.

Los nuevos Ibiza y Arona Beats cuentan con detalles estéticos y prestaciones exclusivas a los que se suma un sistema de sonido *premium* compuesto por un amplificador (de 8 canales y 300 vatios), un procesador de señal digital (DAB) y siete altavoces de calidad excepcional: dos *tweeters* en los pilares delanteros, dos *woofers* en las puertas delanteras, dos altavoces de banda ancha en la parte posterior y un *subwoofer* integrado en el hueco de la rueda de repuesto que canaliza el sonido hacia el interior del habitáculo. Asimismo, incorpora también el sistema Full Link para vincular el *smartphone* a su pantalla de 6,5 pulgadas mediante MirrorLink, Android Auto o CarPlay.



# Impulso al TGI

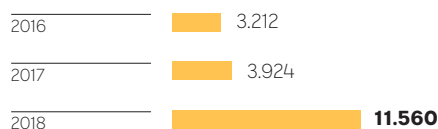
El incremento de la demanda de motorizaciones más respetuosas con el medioambiente es una tendencia que crecerá en los próximos años.

En este contexto de oportunidad y crecimiento del gas natural vehicular (GNV), y tras presentar en 2018 el nuevo Arona TGI, SEAT cuenta con un completo *portfolio* de producto con motorizaciones de gas natural comprimido y ha logrado incrementar de manera muy considerable las ventas de estas motorizaciones en los dos últimos años. Durante el año, este aumento continuó avanzando, con 11.560 vehículos comercializados (un 195% más que en 2017) y el León TGI (6.458 unidades) como modelo más vendido.

Los países más relevantes por volumen de ventas de coches con TGI son actualmente España, Alemania e Italia, y también destacan otros mercados, como Bélgica, Suiza, Suecia y Finlandia, en los que el auge de la demanda está siendo muy significativo con crecimientos exponenciales.

## Ventas de los modelos SEAT TGI

Unidades





# Actividad en el canal de flotas y leasing

El canal de flotas logró el mayor récord de ventas de todos los tiempos, alcanzando las 113.255 unidades entregadas a empresas en 2018, con un crecimiento del 20%.

## Grandes operaciones

Entre los mayores acuerdos conseguidos durante 2018 destacó la compra, por parte de la empresa alemana METRO, de 800 unidades del León ST. METRO, que lidera la venta al por mayor y al por menor en el sector alimentario de Alemania, confió en la fiabilidad, el confort y la seguridad de los vehículos de la compañía para sus gerentes comerciales. También el prestigioso club automovilístico alemán ADA Autovermietug adquirió 300 unidades del León ST y 250 del Alhambra.

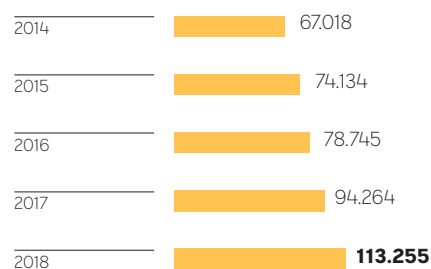
En España, el Gobierno vasco compró 300 unidades del León X-Perience para el parque de vehículos de la Ertzaintza, la policía foral. El vehículo elegido para integrar esta flota fue León X-Perience 2.0 TDI de 150 CV y cambio automático DSG. Este modelo incorpora adaptaciones como asientos reforzados, neumáticos para invierno-verano, amortiguación específica y un completo equipamiento.

## Canal de pymes (SME)

Asimismo, se trabajó para potenciar las ventas en el canal de pequeñas y medianas empresas (pymes), consiguiendo casi un 50% del total de las ventas en el canal de flotas. El segmento de pymes no solo registra un gran volumen de negocio, sino que es uno de los que ofrece una mayor rentabilidad a la compañía.

## Ventas en el canal de flotas

Unidades



Aumento de las ventas en el canal de flotas (2014-2018)

**46.237**  
vehículos

**69%**

## Reconocimiento para el canal de flotas de SEAT

El canal de flotas de la compañía fue galardonado en 2018 como *Most Improved Manufacturer of the Year* por la revista especializada *Fleet World*. El galardón reconoció el programa de flotas de SEAT y destacó sus productos, su equipo humano, el fortalecimiento de la red de distribuidores y las facilidades de las que disponen sus clientes.





## Innovaciones en la red comercial

La red comercial de SEAT cerró el año 2018 operando en 77 países, con 1.697 concesionarios y showrooms oficiales.

### Nuevos formatos de distribución en Noruega

Una de las novedades más destacadas de 2018 en la red comercial de SEAT fue el desembarco de la compañía en Noruega, un país de referencia en nuevas tendencias y movilidad del futuro, donde se han puesto en marcha innovadores conceptos de distribución que ofrecen una experiencia de compra ininterrumpida y centrada en el cliente.

El elemento clave del sistema es una plataforma *on-line* de *eCommerce* que permite a los usuarios comprar un coche las 24 horas del día y los 365 días del año de una forma sencilla e intuitiva. Esta plataforma cuenta, además, con el apoyo de un centro de atención telefónica al consumidor que opera como único interlocutor y desdibuja la frontera entre las ventas y las actividades posventa.





## Comprar un SEAT en 5 clics

Después de elegir su modelo preferido, el diseño fácil e intuitivo del uso de la plataforma de eCommerce permite al cliente adquirir un coche en 10 minutos con solo 5 clics:

01.

Seleccionar el acabado: FR, Xcellence o Style.



02.

Elegir el motor que más se adapte a sus necesidades.



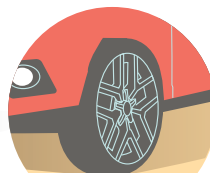
03.

Escoger el color deseado.



04.

Añadir accesorios si lo desea.



05.

Concluir la operación de compra y confirmar el producto financiero.



Paralelamente a la plataforma de eCommerce, se introdujeron en Noruega tres nuevos formatos físicos de venta, el *brand experience center*, el *brand experience spot* y el *interior pop up*, que mejoran la capilaridad en el territorio y ofrecen a los clientes experiencias que combinan el mundo digital y el sensitivo. Con instalaciones que incorporan un alto contenido digital (*videowalls*, pantallas, *silent salesmen* digitales y tabletas), estos espacios están pensados para acompañar en todo momento al cliente a lo largo de su estancia e integrar el mundo digital y el físico.

El *brand experience center* de Oslo es el *showroom* principal de Noruega. Con 250 m<sup>2</sup> de superficie, dispone de un amplio y confortable espacio para la conversación, con sofás y mesas bajas, y una mesa alta con muestras físicas de colores y telas junto al soporte para las *tablets*. También incluye una *live store* donde el cliente, a través de internet, se puede poner en contacto con un asesor de SEAT para que le enseñe el vehículo desde dondequiera que se encuentre.

Por su parte, los *brand experience spots* de Trondheim y Bergen ofrecen, en 110 m<sup>2</sup>, los mismos servicios que el centro de Oslo pero en un formato de contenedores innovadores que facilitan el montaje y desmontaje para emplazarse en los lugares más oportunos.

Por último, el más pequeño de los formatos es un *interior pop up* que permite mostrar, configurar e incluso comprar los vehículos de SEAT en los sitios con mayor tráfico peatonal del país, como centros comerciales, estaciones de tren o aeropuertos.

## Un modelo de ventas más flexible

Para afrontar los nuevos retos del sector del automóvil y de la movilidad, SEAT fusionó en 2018 los departamentos *Network Development* y *Customer Journey* en uno solo denominado VX, que integra la distribución *on-line* y *off-line* de la marca.

VX forma parte de las iniciativas estratégicas de la compañía para el año 2025 que buscan hacer el sistema de distribución más eficiente y rentable. Asimismo, permitirá desarrollar el nuevo modelo de ventas de SEAT, «Future Sales», más flexible para el cliente.

Las dos principales líneas de trabajo del proyecto «Future Sales» son digitalizar y optimizar la red de concesionarios con el propósito de prepararla para el futuro y desarrollar nuevos canales de venta que permitan un contacto directo con el cliente, como la venta *on-line*.

# Una red posventa al servicio del cliente

El objetivo principal de la red posventa de SEAT es garantizar la lealtad del cliente con la marca. Para lograrlo, ofrece a los clientes soluciones tecnológicas y servicios de calidad adaptados a sus necesidades, con la mirada puesta en su satisfacción y tranquilidad.

Las iniciativas más destacadas de la red posventa en 2018 estuvieron destinadas a hacer más fácil la vida de los clientes, tanto en el taller como fuera de él.

## Asistencia técnica en cualquier momento y lugar

En 2018, el Servicio Móvil SEAT comenzó en España, Holanda y México su prueba piloto, que se ampliará el próximo año con más servicios en España y Portugal. Se trata de una innovadora prestación que traslada el taller al lugar donde el cliente lo necesita, con el ahorro de tiempo, comodidad, flexibilidad y trato personalizado que ello conlleva. Adicionalmente, este tipo de «taller móvil» está conectado mediante acceso remoto con SEAT, lo que permite al usuario una gestión *on-line* de todos los trámites como si se encontrara físicamente en él. Este servicio, destinado tanto a los clientes privados como de flotas, hace posible aumentar la satisfacción y lealtad de los usuarios, diferenciar la marca frente a la competencia –ninguna otra ofrece un servicio con unidades conectadas y digitalizadas– y mejorar la cobertura de la red posventa de la compañía.

Otra de las iniciativas de la red estuvo destinada a adaptarse a las necesidades y el estilo de vida de los

clientes, ofreciéndoles comodidad y flexibilidad horaria para acudir al taller y también comunicación constante y sencilla con él en cualquier momento y desde cualquier sitio. Este nuevo concepto, denominado Servicio de Horario Extendido, inició su fase piloto en el taller de Catalunya Motor Martorell, situado junto a la fábrica de SEAT en esa localidad. El taller amplió su horario de atención al cliente de lunes a viernes, desde las cinco de la mañana hasta las siete de la tarde para los empleados de la compañía, facilitándoles gestionar así los servicios con flexibilidad horaria y desde su puesto de trabajo. Además de

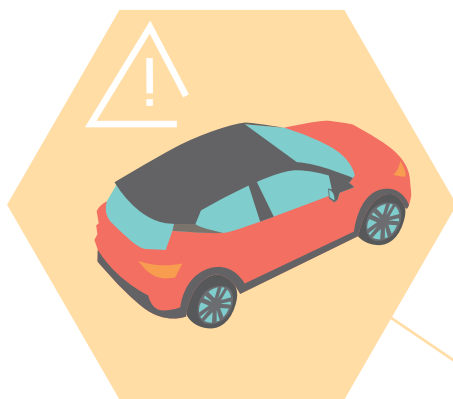
la ampliación del horario de atención, se introdujeron nuevos procesos de gestión de cita previa y entrega exprés del vehículo en el taller, así como una mejora de la comunicación *on-line*.

SEAT también habilitó durante 2018 hasta 100 puntos Express Service, repartidos en 14 países. En ellos se pueden realizar más de 80 grupos de intervenciones en el automóvil de un modo rápido y cómodo, a precios competitivos y con la posibilidad de recibir el coche en tan solo una hora según la intervención a la que deba ser sometido.

## El objetivo principal de la red posventa de SEAT es garantizar la lealtad del cliente con la marca.







## Conducir sin preocupaciones

La satisfacción del cliente es otro de los objetivos prioritarios de la red posventa de SEAT. Para reforzarla, la marca cuenta con el servicio SEAT Care, que combina en un solo paquete la Extensión de la Garantía y los Contratos de Servicios y Mantenimiento. De este modo, la compañía ofrece protección y mantenimiento del vehículo en un solo producto, con un ahorro de hasta el 50% del importe que supondrían estos servicios por separado.

La Extensión de Garantía SEAT ofrece a los clientes la posibilidad de extender los dos años de la garantía del fabricante hasta un máximo de tres años adicionales, exactamente con las mismas condiciones que los dos primeros años, exceptuando las piezas de desgaste.

El proyecto de extensión de garantía ha evolucionado con éxito desde su inicio en 2010 y está presente en más de 30 países a nivel mundial, con un índice de penetración del 50% sobre las ventas. Este proyecto sigue en constante crecimiento porque aumenta el valor residual del vehículo, ya que, en caso de transmisión del vehículo, la extensión de garantía es transferible al nuevo propietario al ir unida al bastidor y no al cliente.

El Seguro SEAT es el único que garantiza que todas las reparaciones cubiertas por la póliza contratada se realicen en un Servicio Autorizado SEAT, con recambios originales y cumpliendo los estándares de calidad de la marca. Gracias a la posibilidad de extender la garantía de fabricante hasta los tres, cuatro o cinco años, el cliente prolonga la tranquilidad que le ofrece la amplia gama de coberturas y opciones disponibles, todas ellas sin límites geográficos.

## Innovación y movilidad

Durante 2018, la red posventa se unió al proyecto «D!AS» del Grupo Volkswagen, una nueva experiencia digital destinada a los clientes en la que son el centro del desarrollo de nuevos productos y servicios. Las metas de «D!AS» incluyen el incremento de la fiabilidad de los sistemas y la reducción del tiempo administrativo en los talleres. Estos cambios dotarán a la red posventa de SEAT de mayor dinamismo, inspirando a los clientes con un servicio innovador y una movilidad sostenible.



# Publicidad innovadora y creativa

No conformarse, desafiar el *statu quo*, moverse, crecer, crear, experimentar... Las campañas de publicidad de SEAT de 2018 reforzaron la personalidad de la marca «Created in Barcelona» con acciones destinadas a animar a sus clientes a aprovechar las soluciones de movilidad que brinda la compañía.

Alineadas con su identidad corporativa, estas campañas reflejan la mentalidad innovadora y llena de diversidad de SEAT, que, como la ciudad de Barcelona, destaca por su carácter creativo y urbano, y por su firme mirada hacia el futuro.

## El Ateca invita a seguir explorando la rutina

La rutina no tiene por qué ser aburrida y, cuando elegimos lo que deseamos vivir día a día, nos sentimos más felices y positivos. Con este punto de partida, la campaña de publicidad de SEAT para su modelo Ateca, compuesta por un anuncio para cada día de la semana, celebraba los pequeños momentos de la vida.

Bajo el lema «Tu mejor día es cada día», de lunes a domingo, primero en televisión y luego en medios impresos y plataformas digitales, la marca sorprendió al público planteando retos diferentes para modificar la rutina y disfrutar de ella e inspirarles a explorarla junto a su nuevo vehículo.







## El futuro hoy. Bienvenido al ahora

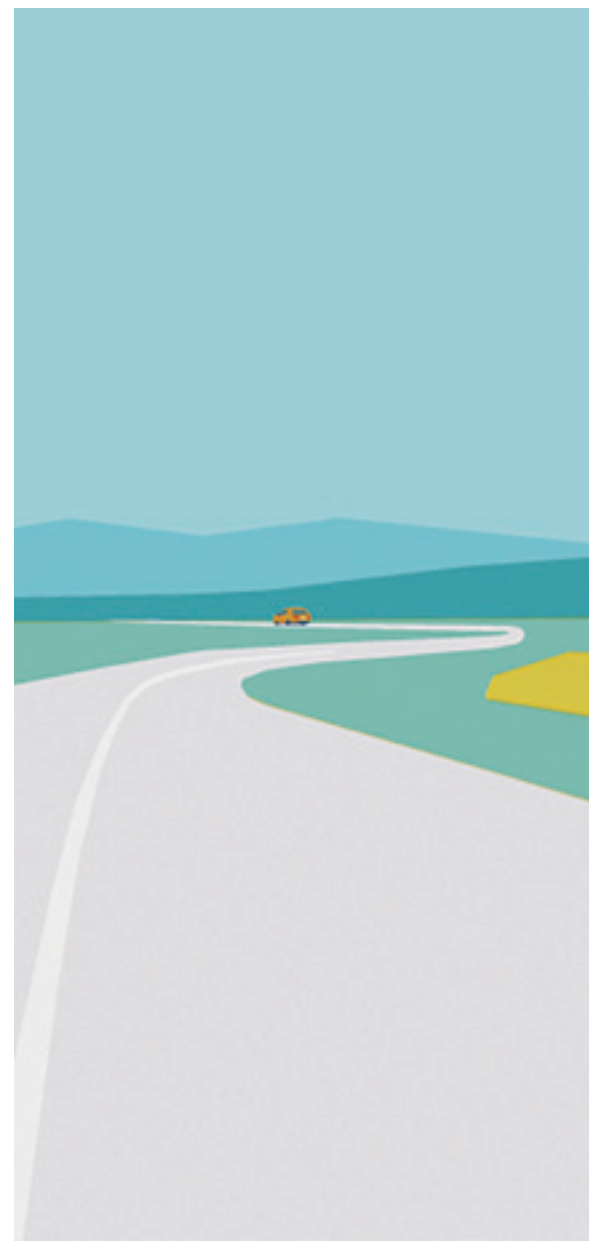
Con el objetivo de unificar en un solo concepto todas las tecnologías que SEAT ofreció a lo largo de 2018 y las que ofrecerá en adelante, nació la campaña «El Futuro Hoy». Bajo este eslogan, la compañía pretende brindar soluciones a las necesidades de hoy a través de tecnologías sostenibles y de conectividad, y busca tanto facilitar la movilidad del usuario como mejorar su experiencia dentro y fuera del coche.

Mediante esta campaña, SEAT animó sus clientes a ir más allá y a aprovechar las oportunidades que les proporciona la tecnología y que la compañía incluye en sus vehículos para que su vida sea más cómoda y sencilla. Entre ellas, destaca la alternativa de movilidad eco que ofrecen los motores TGI.

## Nuevo SEAT Tarraco, ¿por qué no ahora?

Los 146.124 fans de SEAT en 134 países que participaron en la última fase de #SEATbuscaNombre decidieron que Tarraco sería el nombre del nuevo SUV de la marca. Con su lanzamiento, SEAT realizó un salto hacia un nuevo segmento, consolidando la mayor ofensiva de producto realizada hasta la fecha y situándose a la cabeza de la gama SUV de la compañía, que ya contaba con el Ateca y el Arona.

El nuevo SEAT Tarraco tiene un diseño distintivo y elegante, la tecnología más avanzada y una gran capacidad interior, y proporciona la versatilidad deseada a aquellos conductores que buscan seguir expandiendo nuevos horizontes. Con el lema «¿Por qué no ahora?», la campaña del nuevo SEAT Tarraco pretende incentivar a quienes buscan crecer, no conformarse y superarse dejando a un lado las excusas impuestas por la sociedad.



## Pasión por la música

La apuesta de SEAT por la música y los sistemas de sonido se reforzó en 2018 con la campaña de las ediciones especiales Ibiza y Arona Beats, que estrechó a su vez la conexión de la compañía con la cultura urbana. Partiendo de la idea de que la música nos anima a movernos y a descubrir el mundo, a estar conectados y a compartir, la marca presentó las versiones exclusivas del Ibiza y el Arona Beats.

Las nuevas versiones Beats del Ibiza y el Arona debutaron ante el público en el festival Primavera Sound en una innovadora experiencia sensorial de luz y sonido. El público pudo interactuar con la iluminación de la fachada de la Torre Glòries de Barcelona, que se sincronizó con el ritmo de la música que se mezclaba en directo desde el interior de los nuevos modelos de SEAT.



# Promoción de la marca SEAT a través de la cultura y el deporte

Un año más, SEAT colaboró con diversos socios del mundo del espectáculo y el deporte para potenciar la marca, mejorar su visibilidad, comunicar sus valores y acercar el producto al cliente final.

## Compromiso con la música y la cultura urbana

En 2018 SEAT dio un paso más en su apuesta por la música como nexos con la sociedad y como forma de conectar con el público y abrirse a nuevas experiencias.

### Primavera Sound y Primavera Club

Por segundo año consecutivo, SEAT selló un acuerdo con el festival de música Primavera Sound y se convirtió en *partner* estratégico del evento, celebrado entre el 30 de mayo y el 3 de junio en Barcelona. La marca desplegó diversas actividades alrededor del certamen, que abarcó espacios dentro y fuera del recinto de conciertos.

Por un lado, y como muestra de su compromiso con ofrecer soluciones de movilidad, la compañía puso a disposición de los asistentes una línea de autobuses gratuita desde el aeropuerto de El Prat de Barcelona y dos autobuses

lanzaderas en el Parc del Fòrum de la Ciutat Condal para conectar los puntos neurálgicos del recinto. Por otro lado, en la entrada al festival, seis artistas internacionales de Francia, Alemania, Italia, Gran Bretaña, México y España crearon una obra única de arte urbano, colaborativa y multicultural en un muro de 55 metros de longitud. En ella expresaban su percepción de la luz, la cultura, el sonido, la gastronomía, el color y el arte de Barcelona, que conecta con el espíritu vanguardista y artístico de la ciudad y acerca la cultura urbana al festival y su público. También la grada del escenario principal del festival, patrocinado por SEAT, contó con la ambientación de una enorme pieza de *street art* realizada por el artista Uriginal.

Además, en el SEAT Village, espacio de expresión artística y musical abierto al público, los fans más nostálgicos revivieron las raíces musicales del Primavera Sound de la mano de un robot, desarrollado en colaboración con la Universitat Politècnica de Catalunya, que actuó como un *disk jockey* profesional pinchando las canciones demandadas por un entregado público. En este mismo espacio, los asistentes también pudieron





disfrutar de las sesiones de otros seis DJs internacionales.

La compañía fue también, por segundo año consecutivo, patrocinador exclusivo de la quinta edición del Primavera Club, que del 26 al 28 de octubre acercó las propuestas más innovadoras dentro de la escena musical del momento a los seguidores de Barcelona y Madrid. Una de las novedades de 2018 fue el SEAT Sounds Studio, un espacio de radio y televisión ubicado en la Sala Apolo de Barcelona, donde se celebró el festival, que acogió la grabación de conciertos y entrevistas a bandas, artistas y otros personajes de la escena musical y permitió llevar el Primavera Club más allá del público asistente.

### Festival Lollapalooza: arte urbano y movilidad

Otra de las muestras de la apuesta de SEAT por la música fue su colaboración con el festival Lollapalooza. En sus ediciones en París (21 y 22 de julio) y Berlín (8 y 9 de septiembre), la marca impulsó la creación de un mural con artistas gráficos internacionales y un SEAT Village donde los amantes de la música disfrutaron de una zona *chill out* con wifi y cargadores de móvil. Además, se desarrollaron actividades en la zona para las familias, con un circuito de *parkour* y un espacio de arte urbano.

En Berlín, donde SEAT fue patrocinador principal, se instaló una tribuna especial en el escenario.

PRIMA  
VERA  
SOUND | SEAT  
CREATED IN BARCELONA







## Fomento de los valores deportivos

### SEAT, con «la Roja»

En el ámbito del deporte, SEAT reforzó su colaboración con el fútbol convirtiéndose en socio patrocinador principal de la Selección Española de Fútbol. El acuerdo entre la compañía y la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) vinculó la marca con «la Roja» hasta marzo de 2021 y estableció que SEAT sería su coche oficial y uno de sus patrocinadores durante el Mundial de Fútbol de Rusia y la Eurocopa del año 2020. Mediante este acuerdo, la compañía buscó acercar la marca a los aficionados y aumentar su visibilidad tanto a nivel nacional como internacional.

La primera acción de apoyo tuvo lugar dos días antes del primer partido de la selección en el Mundial con el lanzamiento del spot publicitario «Calles». Se trata de un poema, centrado en la diversidad de España y presentado a través de un recorrido por sus calles, que contó con la participación de los jugadores David Silva, Iago Aspas, Koke Resurrección, David de Gea, Sergio Busquets, Rodrigo Moreno y Marco Asensio.

### El tour de la Copa del Rey

Asimismo, la marca renovó su patrocinio de la Copa del Rey de fútbol durante toda la competición, potenciando su mediática presencia a través de soportes físicos en los campos y, sobre todo, involucrándose con los aficionados a través del «Tour la Copa», que permitió que más de 10.000 seguidores vieran el trofeo en 94 concesionarios oficiales SEAT repartidos por toda la geografía española.

### Marca oficial del CSIO Barcelona

Del 5 al 7 de octubre, SEAT fue patrocinador institucional y vehículo oficial del Concurso de Saltos Internacional Oficial (CSIO), evento hípico de referencia mundial organizado por el Real Club de Polo de Barcelona.





# Presencia en salones y otros eventos

**S**EAT continuó en 2018 construyendo experiencias de marca en eventos de gran relevancia internacional para mostrar los logros de la compañía y seguir enriqueciendo su estrategia de futuro.

## Conectividad en el Mobile World Congress

Por cuarto año consecutivo, la compañía aprovechó la celebración en febrero del Mobile World Congress

(MWC) en Barcelona, el escaparate tecnológico más grande del mundo, para continuar trabajando en la transformación digital, uno de los pilares de la marca.

Durante el evento, SEAT anunció que sería el primer fabricante de automóviles del mundo en incorporar Shazam, el servicio de reconocimiento de canciones que permitirá a los clientes identificar sus canciones favoritas desde el vehículo de una forma fácil y segura. También anunció la creación de la nueva compañía XMOBA para identificar, testear, comercializar e invertir en modelos de negocio que contribuyan a impulsar soluciones con el fin de mejorar la movilidad del futuro.

Además, la compañía presentó el prototipo SEAT León Cristóbal, que persigue el objetivo de cero accidentes en carretera mediante la incorporación de 16 asistentes de seguridad, y expuso el SEAT Connected Experience 2.0, un impactante simulador que permitió

experimentar de forma interactiva cómo será la conducción en el futuro con los avances en conectividad y los asistentes a la conducción en los que la marca está trabajando.

Asimismo, se organizaron encuentros entre directivos de SEAT y representantes de compañías tecnológicas relevantes para buscar nuevas alianzas sobre conectividad e inteligencia artificial en el coche.

**Por cuarto año consecutivo, la compañía aprovechó la celebración en febrero del Mobile World Congress (MWC) en Barcelona para continuar trabajando en la transformación digital, uno de los pilares de la marca.**







## Nuevos lanzamientos en el Salón de Ginebra

En el Salón Internacional del Automóvil de Ginebra, celebrado en marzo de 2018, dos mundos independientes, SEAT y CUPRA, se dieron cita por primera vez en el stand de la compañía para construir una experiencia única y sorprender de nuevo a todos los asistentes.

El certamen supuso el debut en público de la nueva marca CUPRA, que busca una reinterpretación del espíritu deportivo que combina exclusividad, sofisticación y prestaciones. También se presentaron dos nuevos modelos, el CUPRA e-Racer, primer turismo de competición 100% eléctrico del mundo, y el CUPRA Ateca, un SUV único que marca el inicio de la nueva firma.

En el espacio de SEAT se mostraron el Ibiza 1.0 TGI FR, un vehículo de gas natural comprimido (GNC) y gasolina, y el León FR de cinco puertas. Asimismo, la compañía presentó el nuevo cuadro de instrumentos digital «Digital Cockpit», un tablero moderno y versátil concebido para su visualización interactiva.





### **Pop-up stores y novedades en París**

En el mes de octubre, SEAT desembarcó en la ciudad de París con múltiples novedades. Por un lado, y coincidiendo con la celebración del Salón del Automóvil, se estrenaron dos *pop-up* stores para integrar los nuevos modelos en las calles de la capital francesa y acercarlos a los seguidores de la marca, con la exhibición, entre otros, del nuevo SEAT Arona TGI y con un espacio reservado para la marca CUPRA.

Por otro lado, y como parte de las celebraciones del certamen, los asistentes pudieron probar el León y el Ibiza impulsados por gas natural en un centro de *test drive* habilitado por la organización. Además, en el stand de la compañía se exhibieron por primera vez todos los modelos de la familia SUV, entre ellos el Arona TGI, primer SUV del mundo que utiliza GNC. Como colofón, el mítico SEAT 600 formó parte del desfile celebrado en la Place de la Concorde para conmemorar los 120 años del Salón del Automóvil de París.







## Smart City Expo World Congress

Durante la octava edición del Smart City Expo World Congress, celebrada en Barcelona del 13 al 15 de noviembre, SEAT presentó algunas de las principales novedades de la marca para mejorar el futuro de la movilidad.

Los asistentes al congreso pudieron descubrir las nuevas soluciones para facilitar la movilidad desarrolladas por el SEAT Metropolis:Lab Barcelona y que XMOBA implementará como prueba piloto durante el próximo año. Se trata de *Ride-sharing*, una *app* que permite unir usuarios que utilizan el vehículo habitualmente para ir a su lugar de trabajo, y *Bus on demand*, que busca optimizar el uso de las líneas de autobús existentes ofreciendo rutas flexibles adaptadas a la demanda en tiempo real.

Además, durante la cita se exhibió el Cristóbal 5G, la evolución del prototipo de la marca, que incorpora tecnología 5G para conectar al automóvil con su entorno. También se presentó el nuevo proyecto de navegación socialmente responsable de SEAT junto con Waze y el Ayuntamiento de Barcelona, que permitirá predecir acontecimientos que puedan causar alteraciones de tráfico.

Por otro lado, los asistentes pudieron probar el patinete eléctrico SEAT eXS powered by Segway, el primer vehículo de la compañía en su estrategia de micromovilidad urbana.

**Durante la octava edición del Smart City Expo World Congress, SEAT presentó algunas de las principales novedades de la marca para mejorar el futuro de la movilidad.**





# Investigación y Desarrollo

**More  
creativity**











**SEAT entiende la innovación como un factor clave no sólo para el progreso de la industria, sino también para que la sociedad en general continúe avanzando en la transformación que exige un mundo cada vez más inmerso en las nuevas tecnologías. Por este motivo, la compañía es la primera empresa industrial por inversión en investigación y desarrollo en España.**

# El Centro Técnico de SEAT (CTS), un icono de I+D+i en España

SEAT es la única compañía que diseña y desarrolla automóviles en España, lo que constituye un factor diferencial que ha contribuido a convertirla en una empresa tecnológica. El Centro Técnico de SEAT (CTS), toda una referencia en el ámbito de la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i), es el único de sus características en el país que posee la experiencia y las tecnologías requeridas para el desarrollo integral de un nuevo vehículo. En él se trabaja con perspectiva de futuro, captando continuamente las ideas y las necesidades de los clientes que permitirán crear el futuro de la movilidad de SEAT.

La mayor parte de la plantilla del CTS son titulados medios y superiores de distintas nacionalidades que se basan en los últimos avances tecnológicos para diseñar automóviles modernos y fiables. También investigan nuevas soluciones para profundizar en el

campo de la sostenibilidad aplicada al automóvil, en especial en la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> y en la búsqueda de la máxima eficiencia. En materia de diseño, los ingenieros y técnicos conjugan las últimas novedades tecnológicas con la funcionalidad y el sello inconfundible de SEAT, presente en todos los modelos de la marca.

La utilización de técnicas de simulación y realidad virtual permiten al CTS acortar los tiempos de desarrollo, reducir los costes y aumentar la calidad. Además, el centro desempeña una importante labor de dinamización industrial, ya que actúa como impulsor del desarrollo tecnológico de los proveedores de la compañía en toda España.

## El Centro Técnico de SEAT en cifras

Año de creación  
**1975**

Superficie  
**200.000 m²**

Número de ingenieros  
**1.087**

Kilómetros de pruebas  
**2.416.292**

Número de proyectos  
**437**

Número de prototipos  
**38**

Horas de ingeniería  
**3.155.492**

**La utilización de técnicas de simulación y realidad virtual permiten al CTS acortar los tiempos de desarrollo, reducir los costes y aumentar la calidad.**





## El siguiente nivel del CTS

SEAT continuó trabajando durante 2018 para dar forma al futuro de la marca. El área de Investigación y Desarrollo (I+D) está altamente comprometida para abordar con éxito la disrupción digital que se está produciendo en la industria del automóvil y, por ello, a lo largo del año amplió su capacidad y sus competencias en los campos de la conectividad, la movilidad compartida y el coche eléctrico.

### Creación del SEAT Digital Lab

Dentro del CTS, y bajo el paraguas del 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 compañía lanzó el SEAT Digital Lab. Se trata de un espacio abierto donde visualizar y desarrollar futuros productos y servicios digitales para los automóviles, así como nuevos conceptos de movilidad. En él se combinan diversas disciplinas como la arquitectura electrónica, el diseño, las tecnologías de la información y la calidad con el objetivo de fomentar la innovación y la cultura digital.

La labor del Digital Lab resultó fundamental para el éxito de algunos de los proyectos lanzados a lo largo del año, como la integración en los coches SEAT de los asistentes Amazon Alexa y Shazam. Este laboratorio permitió interactuar fácilmente con los *partners* externos relacionados con estas aplicaciones, aportando una experiencia de usuario real en las etapas iniciales de los proyectos mediante el uso de simuladores y conceptos de producto.

Más allá de estas acciones, en el Digital Lab se promueven muchas otras iniciativas digitales y de movilidad, facilitando tanto los procesos rápidos de toma de decisiones como los de creación conjunta de las diferentes áreas de trabajo que en él participan. En definitiva, constituye la nueva referencia para la transformación digital de SEAT.

En los próximos años, SEAT prevé integrar a todo el equipo del área Digital de la empresa en este espacio y, al mismo tiempo, mejorar la capacidad de creación de prototipos para concebir nuevas experiencias basadas en tecnologías de primer nivel como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas o la realidad aumentada.

## Desarrollo de sistemas de propulsión sostenibles

La estrategia de sistemas de propulsión de la futura cartera de productos de SEAT incorpora los motores de gasolina, diésel y CNG más avanzados, así como la última tecnología en sistemas de propulsión parcialmente electrificados (mHEV, HEV y PHEV) o completamente electrificados (BEV).

Durante 2018, el departamento de I+D de SEAT invirtió en ampliar sus competencias y capacidades en el campo del desarrollo de sistemas de propulsión a fin de cumplir las futuras normativas de emisiones. Estas nuevas competencias e instalaciones se emplearán por igual en proyectos de SEAT y del Grupo Volkswagen.

### Un centro impulsor de las tecnologías GNC

Uno de los objetivos de SEAT es promover el uso del gas natural comprimido (GNC) para mejorar la movilidad, ya que es una alternativa sostenible y rentable. La innovación de la compañía en este campo hace que sus vehículos de GNC emitan menos óxido de nitrógeno en comparación con los de motor diésel.

**El Digital Lab constituye la nueva referencia para la transformación digital de SEAT.**



### Aumento de la capacidad de medición de emisiones

La nueva directiva europea de 2018 para la medición de las emisiones de los vehículos, WLTP (*Worldwide harmonised Light-duty vehicles Test Procedures*), propició la modernización y la ampliación de las instalaciones de ensayo de los vehículos de SEAT.

Con este propósito, se construyeron dos nuevos laboratorios de medición de emisiones con los equipos más modernos disponibles en el mercado, y para el cálculo on-line de las emisiones en carretera se adquirieron nueve equipos PEMS (*portable emissions measurement system*), que permiten cuantificarlas en condiciones reales de tráfico.

### Laboratorio de baterías

El Laboratorio de baterías de SEAT, acreditado por el Grupo Volkswagen, con cámaras climáticas y canales de test cíclicos de alta potencia, permite llevar a cabo actividades de investigación y desarrollo en el área de las tecnologías de baterías para mHEV, HEV, PHEV y BEV.

Con énfasis en la tecnología de ion de litio y abarcando desde módulos hasta sistemas completos de baterías, así como la integración de baterías en vehículos, se llevan a cabo de manera continua actividades de test para garantizar el rendimiento, la estabilidad y la seguridad funcional de acuerdo con los estándares y normas globales.

La tecnología de test de alta calidad con la que cuenta el Laboratorio de baterías ha actuado como catalizador en el desarrollo, fabricación, implementación y test de varios sistemas de baterías para una amplia gama de aplicaciones. Estas actividades también han desempeñado un papel muy importante en proyectos de ámbito nacional e internacional.

Los procesos de carga de baterías juegan un papel decisivo dentro de los sistemas de propulsión electrificados, en un espectro que abarca desde la seguridad hasta la eficiencia y desde la potencia hasta los métodos de carga. Estos valores y parámetros se validan usando las instalaciones del Laboratorio de baterías.

y que disminuyan, asimismo, las emisiones de CO<sub>2</sub> en relación con los que tienen motor de gasolina, además de eliminar casi todas las partículas en suspensión.

SEAT ofrece la gama de vehículos GNC más amplia de Europa y ha sido la primera marca del mundo en presentar un SUV urbano con un motor de GNC y gasolina: el Arona TGI. Los motores TGI de SEAT utilizan gas natural como combustible principal y pueden emplear gasolina cuando el depósito de gas está vacío. Para desarrollar la tecnología TGI, se invirtió en bancos de potencia de motor, bancos de rodillo para simulación en carretera e instalaciones de suministro de gas natural.

Asimismo, el área de I+D participó en diversos proyectos europeos para utilizar biogás en los coches de GNC con el objetivo de conseguir un motor de combustión neutro en emisiones que mantenga las mismas prestaciones.

**SEAT ha sido la primera marca del mundo en presentar un SUV urbano con un motor de GNC y gasolina: el Arona TGI.**





**Entrada de  
SEAT en la  
*joint venture*  
JAC Volkswagen  
para impulsar  
la movilidad  
eléctrica**



SEAT firmó en julio de 2018 un acuerdo por el que se unió a JAC Volkswagen Automotive Co. Ltd, la *joint venture* creada el año anterior entre Volkswagen Group China y Jianghuai Automobile Group Corp. Ltd (JAC). Esta operación se enmarca dentro de la estrategia de globalización de la compañía y tiene como objetivo impulsar el desarrollo del vehículo eléctrico convirtiéndose en la marca líder dentro del Grupo Volkswagen en este proyecto.

Meses después, en noviembre, SEAT rubricó un nuevo acuerdo con Volkswagen Group China y JAC que establece que las tres compañías aprovecharán su *know-how* técnico y su fortaleza de producto con el fin de desarrollar una plataforma para vehículos eléctricos. Además, JAC Volkswagen lanzará la marca SEAT en China en 2021 y colaborará en la electrificación de los vehículos de SEAT.

Ambos acuerdos han supuesto un paso adelante en la cooperación entre Volkswagen Group China, SEAT y JAC, quienes trabajarán conjuntamente en el importante mercado de la movilidad eléctrica en China.

Las políticas del gobierno chino están promoviendo el desarrollo de los nuevos vehículos eléctricos y sus expectativas son llevar las ventas de

este tipo de coches al 70% en 2050. El Grupo Volkswagen ha invertido más de 15.000 millones de euros para la futura cooperación con socios en China, y ha señalado a SEAT como un actor importante dentro de la estrategia de desarrollo del Grupo en ese país.

Desde la creación de JAC Volkswagen en 2017, SEAT ha aportado su *know-how* y experiencia en las áreas de diseño e I+D. También está participando activamente en la creación del nuevo centro de I+D de JAC Volkswagen especializado en vehículos de nueva energía (NEV, por sus siglas en inglés) para pasajeros, que se ubicará en la ciudad china de Hefei. A finales de 2018 tuvo lugar la ceremonia de colocación de la primera piedra del centro, que

se enfocará en áreas clave como la electrificación, la conectividad y la conducción autónoma.

SEAT tiene un equipo de varios profesionales establecido en China que trabaja en las instalaciones de JAC Volkswagen. Su labor es respaldar las tareas de diseño y desarrollo de los nuevos productos, aportando el entusiasmo y la pasión por la excelencia de SEAT y liderando las funciones de I+D, así como implementar los preparativos para la futura introducción de SEAT en el mercado chino.





# Nuevos productos con las últimas innovaciones

En el marco del objetivo de SEAT de lanzar al mercado un nuevo modelo cada seis meses hasta finales de 2020, en 2018 se presentaron los nuevos CUPRA Ateca, CUPRA R ST y SEAT Tarraco. Estos lanzamientos y el CUPRA e-Racer mostrado en el Salón de Ginebra subrayaron el claro compromiso de la compañía para el futuro: convertirse en una marca aún más relevante e innovadora en el sector de la automoción.

## SEAT Tarraco: excelencia en ingeniería y tecnología

Una de las grandes novedades de la marca en 2018 fue el lanzamiento del Tarraco. Se trata de un vehículo completamente diseñado y

desarrollado dentro de SEAT y que se está fabricando en el corazón del Grupo Volkswagen, en Wolfsburg, en otra clara muestra de la confianza del Grupo en la compañía. El nuevo SUV reúne todos los ingredientes de la fórmula SEAT: diseño y funcionalidad, deportividad y confort, accesibilidad y calidad, y tecnología y emoción. A esos factores se añade la versatilidad, traducida en versiones de cinco o siete asientos con una posición de conducción más elevada de la habitual.

Tras el Ateca y el Arona, este nuevo modelo completa la gama SUV de SEAT, que se consolida como una de las marcas con una de las mayores ofertas del mercado en este segmento. El Tarraco representa un salto cualitativo para la compañía a la hora de conquistar nuevos clientes atraídos por el potencial del SUV de mayores dimensiones de la marca.

El modelo, que se convertirá en el emblema de SEAT, combina las ventajas de sus mayores dimensiones con una gran versatilidad que le permite adaptarse a todas las circunstancias de la vida moderna. El SEAT Tarraco se presenta en dos niveles de equipamiento –Style y Xcellence– y ha sido diseñado empleando las últimas tecnologías del Grupo Volkswagen y la arquitectura de la plataforma MQB A+, caracterizada por su gran distancia entre ejes.

Todos los motores del SEAT Tarraco incorporan inyección directa, turbocompresor y la tecnología Start&Stop, con potencias de 150 y 190 CV. En gasolina existen dos variantes de motor: un cuatro cilindros de 1.5 litros con 150 CV y un bloque de 2.0 litros de cuatro cilindros y 190 CV. En cuanto a los motores diésel, ofrecen también dos



opciones, ambas TDI de cuatro cilindros y 2.0 litros, con potencias de 150 y 190 CV.

El nuevo Tarraco incluye todos los asistentes de conducción necesarios para una circulación más cómoda y segura, como el de cambio involuntario de carril y el de frenada automática de emergencia Front Assist con reconocimiento de peatones y ciclistas. Además, incorpora de forma opcional sistemas como el detector de ángulo muerto, el reconocimiento de señales de tráfico, el asistente de atascos (Traffic Jam Assist), el control de crucero adaptativo (ACC), el encendido automático de luces y el asistente de emergencia, que avisa al conductor si detecta su inactividad al volante, e incluso acciona el freno suavemente. Asimismo, incluye el sistema de llamada de emergencia automática (eCall) y el asistente de precolisión y detección de vuelco, lo que lo convierte en el modelo de referencia en su segmento.

Además, el sistema de infoentretenimiento Navi Plus del Tarraco incorpora por primera vez en la compañía la función del Control Gestual, mediante el cual se pueden controlar algunas funciones con un sencillo movimiento de la mano frente a la pantalla.



**El nuevo Tarraco incluye todos los asistentes de conducción necesarios para una circulación más cómoda y segura.**





## CUPRA e-Racer: de las pistas a la carretera

El CUPRA e-Racer, presentado durante el Salón del Automóvil de Ginebra, es el primer coche turismo de competición 100% eléctrico del mundo. Los sistemas de propulsión eléctricos tendrán un

papel cada vez más importante en los deportes de motor en el futuro, y con el e-Racer CUPRA demuestra su capacidad técnica. Este modelo es un auténtico pionero en el campo de los sistemas de propulsión eléctricos de alto rendimiento, y las experiencias obtenidas durante su desarrollo se están aplicando directamente en el desarrollo

de los futuros vehículos eléctricos de SEAT y CUPRA. El CUPRA e-Racer es la plataforma de desarrollo para la futura serie de competición multimarca ETCR que despegará en 2020, con la que CUPRA lidera la disrupción digital en las competiciones de la categoría de turismos.



### Motores eléctricos

Un total de cuatro motores montados sobre el eje trasero proporcionan un rendimiento máximo de 680 CV. Equipado con una sola marcha, el vehículo es capaz de acelerar de 0 a 100 km/h en 3,2 segundos y de 0 a 200 km/h en solo 8,2 segundos, y alcanza una velocidad máxima de 270 km/h.





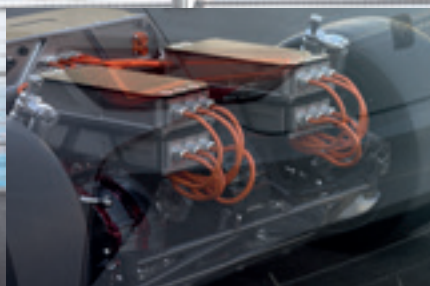
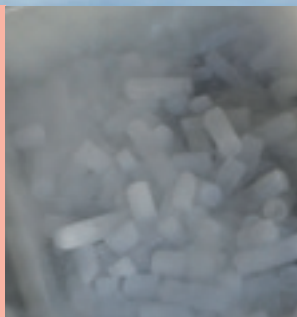


## Impulso final hacia un nuevo formato de vehículo de competición

Los ingenieros y técnicos de CUPRA continúan trabajando para sacar el máximo rendimiento al vehículo con el claro objetivo de hacerlo aún más rápido que los coches de competición de combustión interna y cruzar la línea de meta en primer lugar. Los componentes y la estrategia se dan la mano, en una combinación que culminará en 2020, cuando el CUPRA e-Racer compita por primera vez en el nuevo formato de carreras ETCR.

### Control de temperatura

El modelo está equipado con un sistema de refrigeración a medida con tres circuitos de refrigeración independientes, ya que cada elemento tiene diferentes límites de temperatura: el umbral de la batería es de 60 °C; el de los inversores, de 90 °C, y el de los motores, de 120 °C.



### La batería como elemento principal

Como elemento central del vehículo, la batería determina el conjunto del diseño y la posición de los restantes componentes. Está situada en la posición más baja posible para asegurar que el centro de gravedad se encuentre cerca del suelo, a fin de potenciar la dinámica del vehículo. La batería está compuesta por 23 módulos que contienen un total de 6.072 celdas de batería.



### Gestión de la energía

El e-Racer está provisto de un sistema de recuperación que extrae energía del frenado y la deceleración. El volante tiene un panel de visualización que los ingenieros pueden monitorizar y que ofrece toda una gama de datos de rendimiento del vehículo en tiempo real durante la conducción, lo que hace posible una gestión eficiente de la energía.



## Digital Cockpit: toda la información al alcance de la mano

El Digital Cockpit de SEAT se incorporó en 2018 al Arona, el Ibiza y el nuevo Tarraco, completando junto al León y el Ateca la gama de coches que lo incluyen. Este cuadro de instrumentos cuenta con una pantalla de 26 centímetros y una gran resolución que permite al conductor acceder a la información deseada sin apartar la vista de la carretera ni las manos del volante multifunción desde el que se maneja.

Controlar la información que ofrece el Digital Cockpit es muy sencillo, ya que el conductor puede desplazarse por las tres pantallas del sistema, clásica, digital y dinámica, con solo pulsar un botón:



**2. La vista digital** permite convertir la totalidad de la pantalla del Digital Cockpit en un mapa interactivo a todo color, con la información detallada del entorno para ayudar a encontrar con rapidez puntos de interés. Esta modalidad también ofrece toda la información adicional del menú, como el teléfono, los datos del estado del vehículo y el trayecto, los asistentes a la conducción o el audio.

**1. La pantalla clásica** proporciona las características analógicas ya conocidas, como el velocímetro y el cuentarrevoluciones, y posibilita incluir más información entre los dos relojes, como las indicaciones de la navegación, el audio desde cualquier fuente, el teléfono, los diferentes datos generados del trayecto y el estado del vehículo, y los asistentes a la conducción.



**3. La pantalla dinámica** pone el foco en la información más relevante para el conductor: las indicaciones del navegador paso a paso, los datos más avanzados del asistente de cambio involuntario de carril, el detector de personas y de vehículos delante, el radar de proximidad, el aviso de coches en el ángulo muerto o el estado del automóvil, entre otros aspectos.





### Propiedad industrial

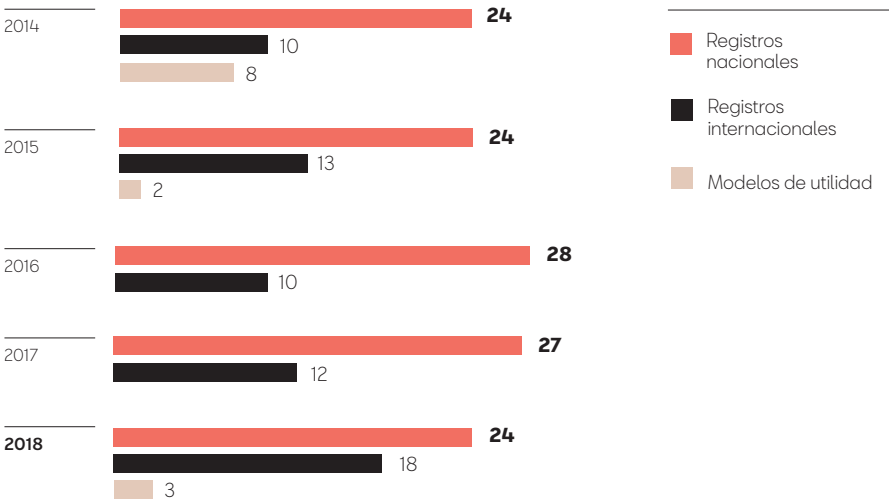
El esfuerzo creativo y de investigación de SEAT se traduce en un flujo constante de innovación, por lo que, año tras año, la empresa incrementa su labor en el desarrollo y la protección de su propiedad industrial.

Durante 2018, la compañía realizó un total de 45 registros: 3 modelos de utilidad, 24 patentes nacionales (RN) y 18 patentes internacionales (RI). Con estas cifras, el balance de registros –modelos de utilidad y patentes– de los últimos cinco años asciende a 203, mientras que la cartera actual de registros vigentes es de 353.

El esfuerzo creativo y de investigación de SEAT se traduce en un flujo constante de innovación.



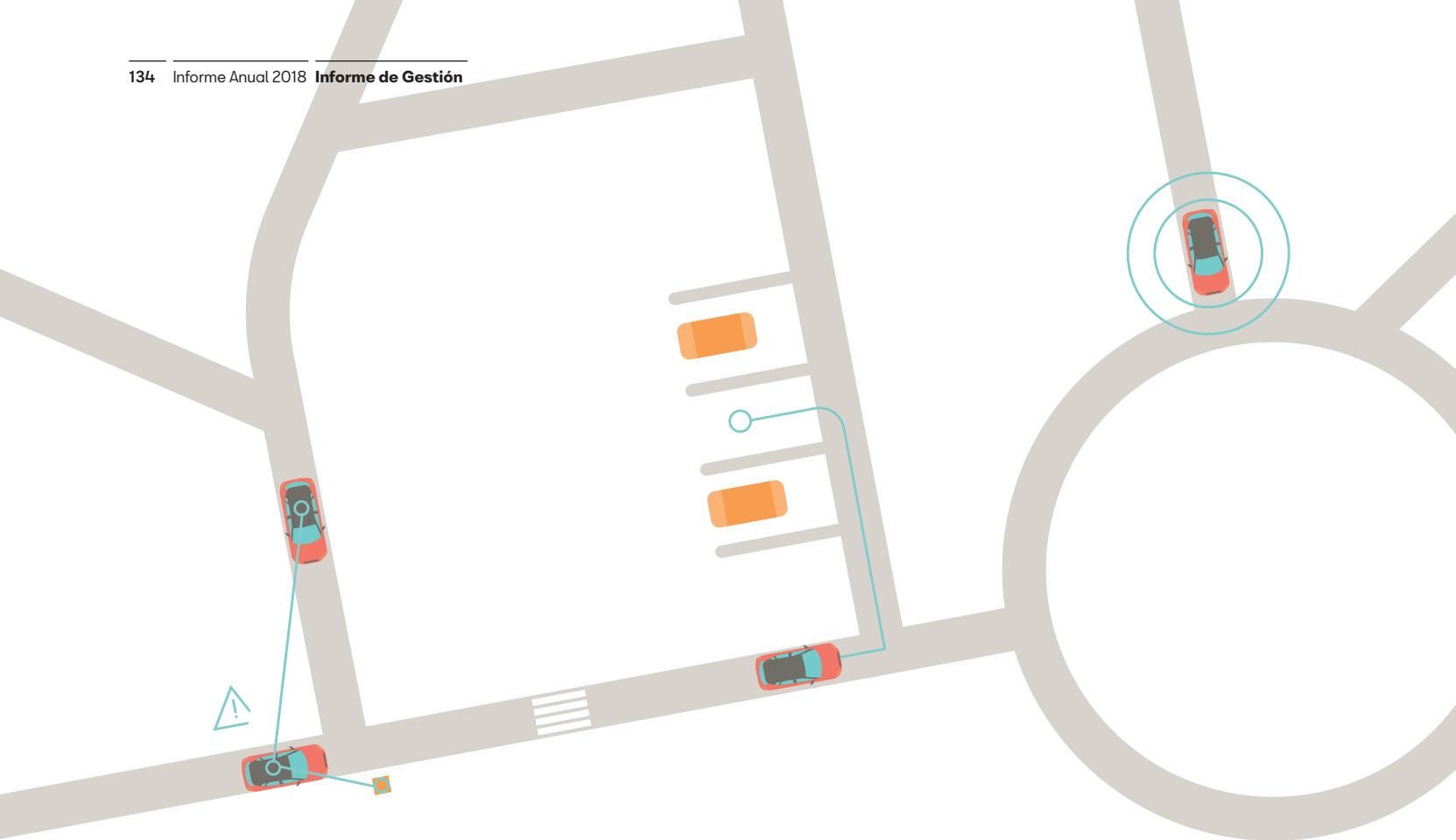
### Registro de patentes de SEAT



203 registros en el período (2014-2018)







## Investigación y formación para transformar la automoción

### Cuarta edición del CREATIVE LAB

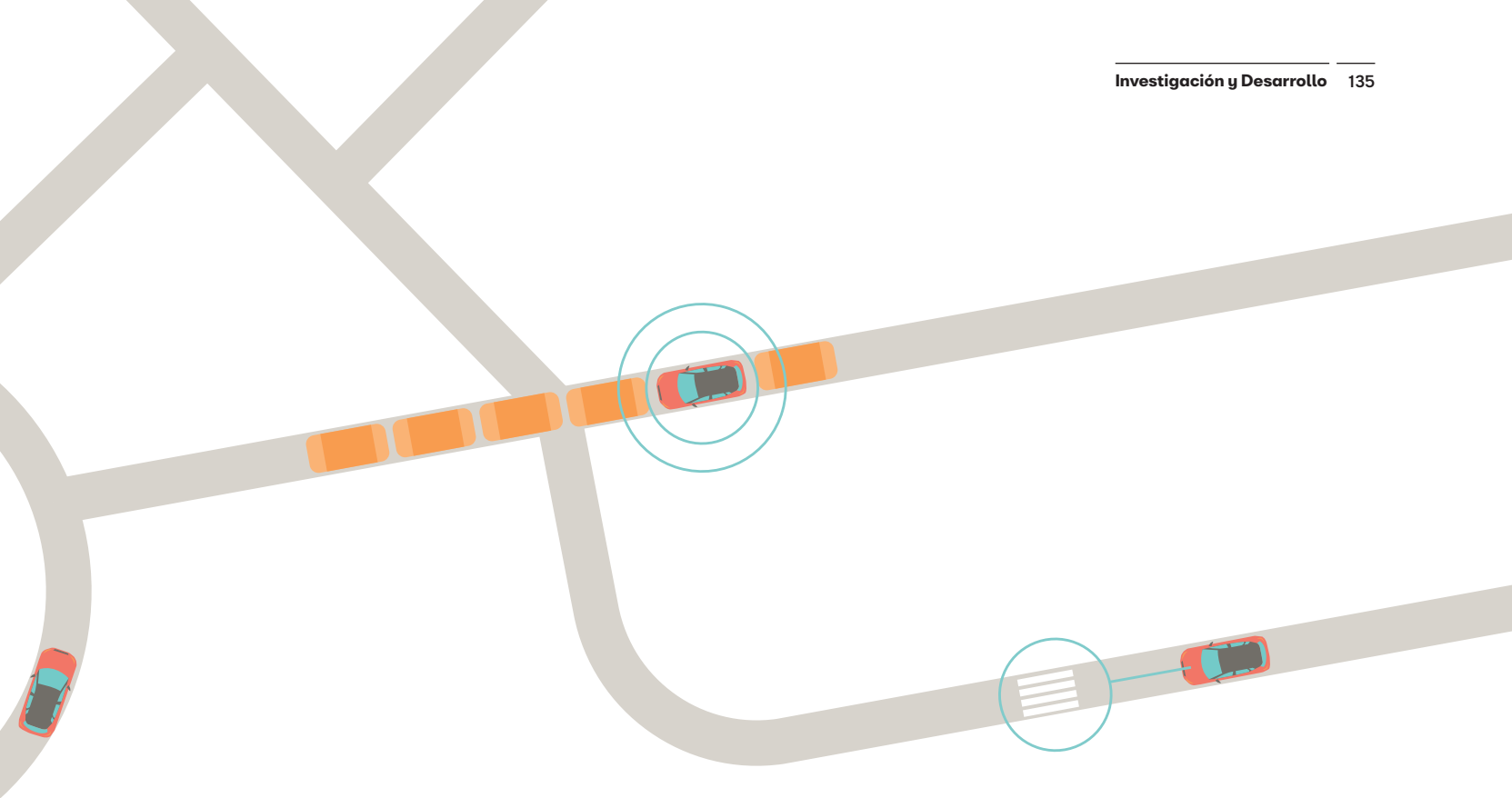
A principios de mayo, las instalaciones de SEAT acogieron la clausura de la cuarta edición del Creative Lab, un proyecto liderado por CARNET en cuya convocatoria participaron estudiantes de la Escuela Superior de Ingeniería Industrial, Aeroespacial y Audiovisual de Terrassa (ESEIAAT) y del Centro de la Imagen y la Tecnología Multimedia (CITM), ambos de la UPC. Los alumnos trabajaron entre octubre de 2017 y mayo de 2018 en distintos retos apoyados por un grupo de mentores integrado por profesores universitarios y profesionales de SEAT y Volkswagen.

Para garantizar los buenos resultados de su actividad investigadora, el área de I+D de SEAT cuenta con los mejores profesionales de distintas disciplinas y ámbitos y les ofrece una formación centrada en las necesidades del futuro de la automoción y en los últimos avances tecnológicos. También se asegura la incorporación de nuevos talentos mediante la estrecha y continua colaboración con diversos centros universitarios, ya que SEAT apuesta por la presencia de jóvenes en su plantilla por la visión innovadora y disruptiva que pueden ofrecer en el desarrollo de la movilidad del futuro.

### Apoyo a la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)

Durante 2018, se mantuvo la colaboración de SEAT con la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), tanto mediante la Cátedra SEAT/UPC como a través de CARNET (Cooperative Automotive Research Network), la entidad de investigación e innovación impulsada por la propia universidad, SEAT y Volkswagen Group Research.

La compañía continuó ofreciendo su apoyo a los dos programas de posgrado impartidos por la UPC: Carrocería y Materiales de Automoción (CARMAT) y Electricidad y Electrónica del Automóvil (ELTICA). Ambos cursos ahondan en la



voluntad de la empresa de respaldar la formación y la transferencia de los resultados de la investigación al sector de la automoción.

La plataforma CARNET cumplió su tercer año consolidándose como el primer gran hub de investigación e innovación destinado al ámbito de la automoción y la movilidad urbana del futuro. CARNET trabaja en diferentes proyectos colaborativos centrados en transformar la automoción a través de la movilidad urbana, como el Virtual Mobility Lab, una herramienta de simulación que analiza y evalúa el impacto de los proyectos de movilidad inteligente en Barcelona, y el On-Demand Shuttle Service, un nuevo sistema basado en vehículos compartidos bajo demanda.

**SEAT apuesta por la presencia de jóvenes en su plantilla por la visión innovadora y disruptiva que pueden ofrecer en el desarrollo de la movilidad del futuro.**



### Estudiantes de la UPC y la UdeVic visitaron Martorell

Los alumnos de los primeros grados en Ingeniería de Automoción de Cataluña de la UPC y la Universidad de Vic (UdeVic) visitaron las instalaciones de Martorell los días 12 y 16 de febrero. Durante su estancia, los estudiantes pudieron conversar con ingenieros de SEAT sobre su experiencia y las oportunidades profesionales que ofrece la compañía.

La visita se enmarcó en una serie de actividades –visitas, *masterclasses* y prácticas en la empresa– que SEAT ofrece a los alumnos de estos grados gracias a los acuerdos de colaboración sellados con ambas universidades para apoyar los grados en Ingeniería de Automoción. La empresa mantiene así su compromiso con la formación y complementa los convenios vigentes con la formación profesional y las escuelas de negocios.



# Reconocimientos a los vehículos SEAT y CUPRA



## SEAT Mii

- > **Premio al Mejor coche en su clase en la categoría de Respeto al medio ambiente en Suiza**, según la Lista medioambiental del coche elaborada por el Club de Tráfico de Suiza.



## SEAT Ibiza

- > **Medalla de plata en los premios «Car of the Year 2018» en Europa**, concedido por un jurado compuesto por periodistas de diversos países, que destacaron su combinación de estilo distintivo y una dinámica de conducción excepcional.
- > **Premio «Best Cars 2018» al Mejor utilitario en España**, concedido por la revista española *Autovía*, de Motorpress Ibérica, por su habitabilidad, amplia gama de equipamiento, asistentes a la conducción y conectividad.
- > **Premio al Mejor coche utilitario y compacto en los Schibsted Motor Awards 2018 en España**, otorgado por Schibsted Spain, propietaria del portal coches.net, en reconocimiento a su gran relación calidad-precio y amplia oferta de motores.
- > **Premio «Ecomotor» al Mejor coche utilitario en España**, concedido por el periódico *El Economista*, que valoró su eficiencia y tecnología, gran relación calidad-precio y amplia oferta de motores.

- > **Premio «Firmenauto 2018» en la categoría de coche pequeño en Alemania**, otorgado por la publicación *Firmenauto*, que valoró especialmente los excelentes niveles de consumo del motor TGI de gas natural comprimido.

- > **Premio «Autoflotte Top Performer» en la categoría de coche pequeño en Alemania**, otorgado por la publicación *Autoflotte*.

- > **Premio al Mejor coche pequeño en Reino Unido**, concedido por la revista *What Car?* por su practicidad y bajos costes de mantenimiento.

- > **Premio al Mejor coche pequeño en Reino Unido**, otorgado por los UK Car of the Year (COTY) Awards, en reconocimiento a los avances demostrados por el coche y su atractivo chasis creado sobre la plataforma MQB A0.

- > **Premio al Mejor primer coche en los Parkers New Car Awards en Reino Unido**, concedido por los compradores de automóviles que consultan la web *Parkers.co.uk*.

- > **Premio Coche del año en Finlandia en la categoría de coches pequeños**, concedido por *Almamedia/Italehti*, que apreció especialmente su manejabilidad y lo definió como uno de los coches nuevos más emocionantes del mercado finlandés.

- > **Premio «Coche del año / Trofeo Volante de Cristal» en Portugal**, otorgado por el medio *Expresso & SIC Notícias*, que valoró aspectos como la estética, las prestaciones, la seguridad, el precio y la sostenibilidad del coche.

- > **Premios «Coche del Año en Portugal» y «Coche urbano del año» en Portugal**, concedidos por un jurado de periodistas especializados de Portugal que reconocieron los avances tecnológicos del coche, seguridad, disfrute de la conducción, precio y costes de uso.

- > **Premio «Mejor equipo de seguridad» en la categoría de coches pequeños en Austria**, otorgado por ÖAMTC/Auto Touring, que tuvo en cuenta los aspectos de seguridad activa y pasiva que se han incorporado al modelo.

- > **Premio «Interior Moto AS» al Mejor coche urbano en Polonia**, concedido por los lectores de la revista *Moto AS*, que reconocieron su diseño, moderna tecnología de seguridad y conectividad e interior cómodo y espacioso.

- > **Premio «Coche urbano de referencia del año 2017» en Francia**, otorgado por la revista francesa *La Revue Automobile*.



## SEAT León

- > **Premio «Estrella Luike del Motor» al Automóvil compacto/medio más vendido a particulares en España**, concedido por Luike Iberoamericana de Revistas.

- > **Premio «Estrella Luike del Motor» al Automóvil más vendido del año en España**, otorgado por Luike Iberoamericana de Revistas.

- > **Premio «Sport Auto Award 2018» en la categoría de automóviles compactos – importación en Alemania**, para el SEAT León CUPRA R, concedido por la publicación *Sport Auto*.

- > **Premio al Mejor coche familiar de menos de 18.000 libras en Reino Unido**, otorgado por la revista británica *What Car?* por su excepcional relación entre el equipamiento, la calidad y el precio.



## SEAT Ateca

- > **Premio «Firmenauto 2018» en la categoría de SUV compacto en Alemania**, otorgado por la revista *Firmenauto*, que valoró su manejo seguro y la excelente economía de su motor turbodiésel.





## SEAT Arona

- > **Premio internacional Best Product Design de los Red Dot Design Awards 2018**, en reconocimiento a su extraordinario diseño exterior, fresco, dinámico y atractivo, y sus múltiples opciones de personalización.
- > **Premio al Mejor SUV pequeño en los Schibsted Motor Awards 2018 en España**, concedido por Schibsted Spain, propietaria del portal coches.net, en reconocimiento a su calidad dinámica y de confort, tecnología, variedad de motores y equipamiento de seguridad y conectividad.
- > **Premio «I+D» en los III Premios Tecnología e Innovación en España**, para el SEAT Arona TGI, concedido por el diario *La Razón* en reconocimiento a su tecnología de gas natural comprimido y gasolina.
- > **Premio al Mejor SUV pequeño en Reino Unido**, concedido por la revista *What Car?* por su interior confortable y completo equipamiento.
- > **Premio «Urban SUV del año 2018» en Francia**, otorgado por la revista *4x4 Magazine*.
- > **Premio Mejor crossover pequeño del año de los Irish Car of the Year en Irlanda**, por el éxito de ventas que ha tenido el modelo en ese país.
- > **Premio «Novedad más económica» en la categoría de pequeño SUV & Crossover en Austria**, concedido por ÖAMTC/Auto Touring, que destacó el menor consumo de combustible de su categoría y el amplio equipamiento estándar.
- > **Premio al Mejor SUV pequeño en Dinamarca**, otorgado por el grupo de medios de comunicación Berlingske.



## SEAT Alhambra

- > **Premio «Best Cars 2018» en la categoría de monovolúmenes de importación en Alemania**, otorgado por los lectores de la revista *Auto Motor und Sport*.
- > **Premio «Auto Bild Allrad» en la categoría de van en Alemania**, concedido por la revista *Auto Bild Allrad*.
- > **Premio «Auto Trophy 2018» en la categoría de monovolúmenes extranjeros en Alemania**, otorgado por la revista *Auto Zeitung*.



## SEAT Tarraco

- > **Premio Especial a la Innovación en los Premios Motor Axel Springer 2018 en España**, concedido por la redacción de la web *Business Insider*.
- > **Premio «Coche SUV 2019» en los Premios Car and Driver en España**, otorgado por los lectores de las revistas del grupo editorial Hearst España.
- > **Premio «Awards de l'Innovation 2018» en la categoría Ayudas a la conducción en Francia**, concedido por la publicación *Auto-Moto*.



## CUPRA e-Racer

- > **Premio «Automotive Brand Contest 2018» en la categoría «Concept» en Alemania**, otorgado por el Consejo Alemán de Diseño.
- > **Premio «German Design Award 2019» en la categoría «Transporte Conceptual» en Alemania**, concedido por un jurado internacional en los galardones que organiza el German Design Council.

## Reconocimientos

### CARNET, Premio Nacional de Investigación de la Generalitat de Cataluña

Como resultado de su trayectoria, la plataforma de investigación e innovación CARNET-Future Mobility Research Hub, impulsado por SEAT, la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) y Volkswagen Group Research, y centrado en la automoción y la movilidad urbana del futuro, recibió en octubre de 2018 el Premio Nacional al Partenariado Público-Privado en Investigación e Innovación 2017, convocado por la Generalitat de Catalunya y la Fundación Catalana para la Investigación y la Innovación.

### Premio Eurostars para el director de diseño de SEAT

El director de Diseño de SEAT, Alejandro Mesonero-Romanos, fue galardonado en octubre de 2018 con el premio Eurostars en la categoría de Diseño, un reconocimiento que otorga cada año la revista *Automotive News Europe*. Según la publicación, el galardón le fue otorgado por la excelencia de su trabajo en los últimos siete años en la renovación del diseño de toda la gama SEAT.

La gala de entrega se celebró en París ante más de 70 líderes del sector de la automoción y, en ella, Mesonero-Romanos trasladó el reconocimiento a todo el equipo de Diseño de la compañía, afirmando que sería una motivación más para continuar persiguiendo la excelencia en el futuro.



# Recursos Humanos



**More  
talent**









**SEAT considera a las personas su activo más valioso, por lo que impulsa una serie de iniciativas que permiten su desarrollo personal y laboral a la vez que fomentan la incorporación de talento a la compañía. También dedica parte de sus recursos a mejorar la salud y el bienestar de los empleados, ofreciéndoles un entorno laboral seguro, además de numerosos beneficios y prestaciones sociales.**

## Los recursos humanos como motor de cambio

**El área de Recursos Humanos (RRHH) de SEAT inició en 2018 un proceso de cambio para promover la cultura de la transformación en la compañía.**

Con una plantilla básica formada por 14.627 profesionales de 65 nacionalidades, SEAT es en la actualidad el

mayor empleador del sector industrial en España y su política de gestión de los recursos humanos constituye un referente en diversos ámbitos. Por un lado, en la vocación de ofrecer un empleo de calidad en cuanto a estabilidad laboral –el 98% de la plantilla cuenta con

contrato indefinido– y, por otro, en la garantía de igualdad, diversidad, multiculturalidad, sostenibilidad, trabajo en equipo y respeto por los valores en el comportamiento diario.

El área de Recursos Humanos (RRHH) de SEAT inició en 2018 un proceso de cambio para promover la cultura de la transformación en la compañía. Con este propósito, se ha actualizado la gestión de personas para aportar más valor en siete ámbitos concretos:

## Ámbitos de transformación en el área de RRHH



Para alcanzar estos objetivos, se desarrollan numerosas iniciativas, entre las que cabe remarcar las que se llevan a cabo en el Centro de Atención y Rehabilitación Sanitaria (CARS) y el Comité Científico SEAT Empresa Saludable (CCSES), la renovación de la Escuela de Aprendices, la gestión individualizada de la formación de cada empleado, la implementación de sistemas de retribución y flexibilización de la jornada y el desarrollo de nuevas plataformas de información y gestión internas.

Como organización de referencia, SEAT comparte todas estas iniciativas y el conocimiento adquirido con el conjunto de la sociedad para participar activamente en su transformación y progreso. El presidente de la compañía, Luca de Meo, presentó esta visión en la inauguración del European HRC Meeting, celebrado en junio en Sitges (Barcelona), con la participación de más de 250 directivos europeos. Según de Meo, los recursos humanos desempeñan un papel clave en las empresas, ya que facilitan la adaptación a la tecnología y a los nuevos modelos de trabajo y fomentan cambios en la sociedad, la regulación y las políticas públicas.





**El incremento de los volúmenes de fabricación y la creciente demanda de nuevos perfiles profesionales permitió en 2018 un nuevo aumento de la plantilla de SEAT por quinto año consecutivo.**

# Incorporación de talento especializado

## Refuerzo del personal de Producción

El incremento de los volúmenes de fabricación y la creciente demanda de nuevos perfiles profesionales permitió en 2018 un nuevo aumento de la plantilla de SEAT por quinto año consecutivo. Destacan, en particular, los 515 nuevos trabajadores que se incorporaron a la planta de Martorell para dar respuesta al crecimiento del volumen de producción de los modelos Ibiza, Arona y León, derivado de la evolución positiva de las ventas.

También se integraron 279 nuevos profesionales especialistas, principalmente en las áreas de *easy mobility*, digitalización y otros temas específicos para cubrir las necesidades requeridas para el desarrollo de nuevos productos.

## Proceso de selección digitalizado y nuevo programa de acogida

En la selección de los 60 aprendices del curso 2018-2019 se aplicaron nuevas herramientas de evaluación *on-line* que permitieron reducir significativamente el tiempo del proceso, pasando de cuatro horas a tan solo 40 minutos de pruebas presenciales.

Para dar a conocer la compañía a todas las nuevas incorporaciones –empleados, aprendices y becarios– se desarrolló un nuevo programa de bienvenida, que se inicia días antes de la llegada del trabajador a SEAT, y en el que, por primera vez, se incluyen contenidos digitales personalizados.



## Plantilla básica por funciones y centros

A 31 de diciembre

	Variación			
	2018	2017	Absoluta	%
<b>Directos</b>	<b>8.659</b>	8.263	396	4,8
Martorell	<b>7.111</b>	6.774	337	5,0
SEAT Barcelona	<b>659</b>	668	[9]	[1,3]
SEAT Componentes	<b>889</b>	820	69	8,4
Centro Técnico de SEAT	<b>0</b>	1	[1]	—
<b>Indirectos</b>	<b>5.968</b>	5.843	125	2,1
Martorell	<b>3.866</b>	3.818	48	1,3
SEAT Barcelona	<b>526</b>	515	11	2,1
SEAT Componentes	<b>264</b>	255	9	3,5
Centro Técnico de SEAT	<b>1.264</b>	1.209	55	4,5
Otros centros	<b>48</b>	46	2	4,3
<b>Total plantilla (*)</b>	<b>14.627</b>	14.106	521	3,7

(\*) En 2018 y 2017 no se incluyen 210 y 141 empleados en situación de jubilación parcial, respectivamente. Asimismo en 2018 y 2017 no se incluyen 160 y 173 aprendices con contrato laboral, respectivamente.

## Rejuvenecimiento de la plantilla

Desde 2016, SEAT aplica un plan de rejuvenecimiento de la plantilla que contribuye a la renovación de su personal. En 2018 se acogieron a este plan 76 empleados de 61 años. Para los puestos de trabajo que dejaron vacantes se contrataron nuevos profesionales, generando empleo y contribuyendo a rejuvenecer la plantilla.

### The Brain, primer hackathon de selección interna

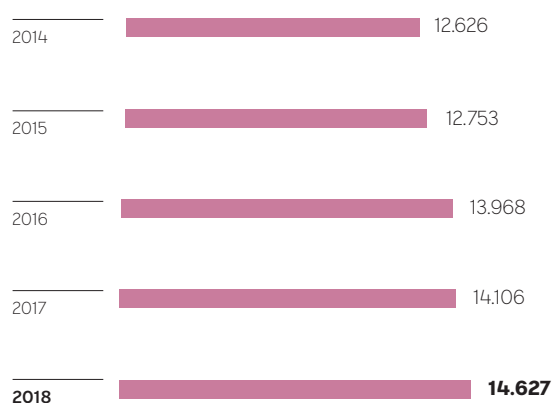
Un total de 60 jóvenes estudiantes de prácticas en SEAT participaron en la primera edición de The Brain, un *hackathon* interno impulsado por el departamento de Selección de Personal. Divididos en 12 equipos, los alumnos trabajaron durante una semana con las áreas de Formación, Marketing, Digitalización y Centro de Prototipos de Desarrollo / Smart Factory en cuatro proyectos que presentaron en mayo ante los tutores y los expertos de cada área.

El objetivo fue identificar a nuevos talentos y promover la generación de ideas sobre algunos de los retos a los que se enfrentará la compañía en el futuro.



### Plantilla básica

A 31 de diciembre



Aumento de la plantilla  
(2014-2018)  
**2.001**  
empleados

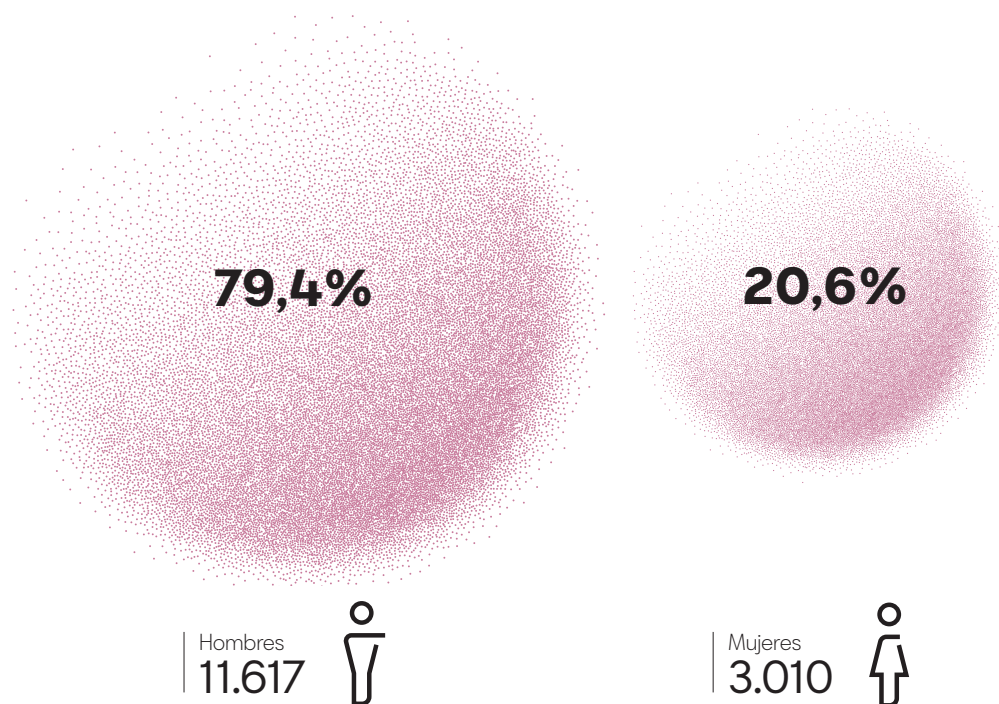
**15,8%**

Desde 2016, SEAT aplica un plan de rejuvenecimiento de la plantilla que contribuye a la renovación de su personal.



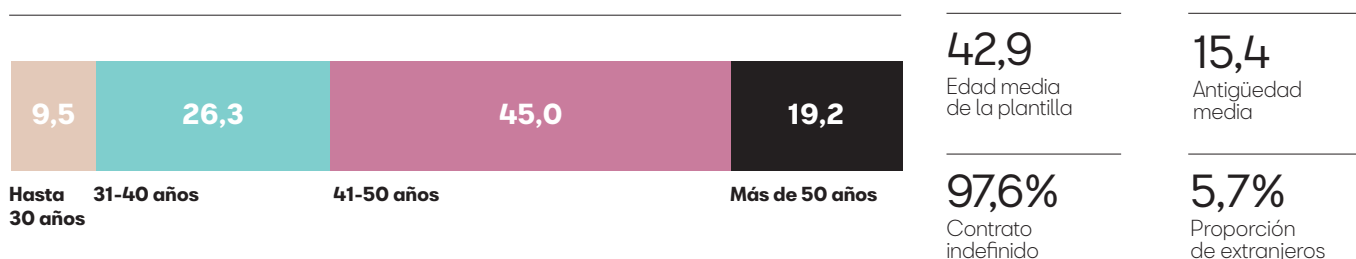
## Estructura de la plantilla básica

A 31 de diciembre



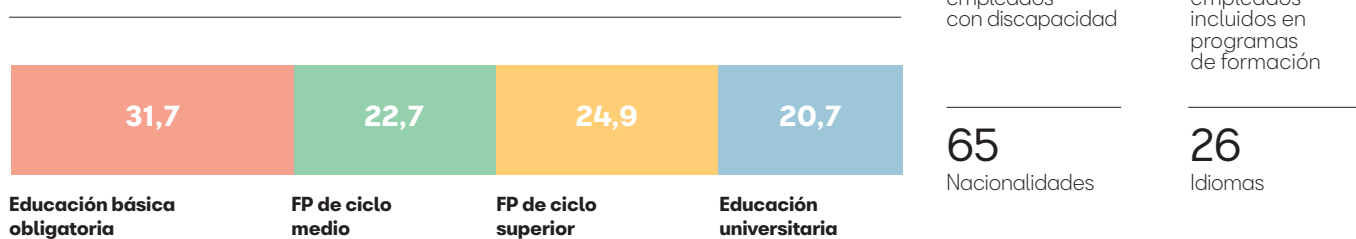
## Estructura por edad

Porcentaje



## Estructura por nivel de estudios

Porcentaje



65  
Nacionalidades

26  
Idiomas

# SEAT, referente en medicina preventiva y empresa saludable

**S**EAT es pionera en el desarrollo de un nuevo modelo de gestión de la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores basado en la prevención en el trabajo y la difusión de hábitos saludables en todos los ámbitos de la vida. En 2017 se dio un impulso definitivo a este modelo mediante la puesta en funcionamiento del Centro de Atención y Rehabilitación Sanitaria (CARS) y la constitución del Comité Científico SEAT Empresa Saludable (CCSES). Pese a su reciente lanzamiento, ambas iniciativas se consolidaron plenamente en 2018 como ejemplo del compromiso de la compañía con la salud y el bienestar de sus empleados.

## CARS, apuesta por la salud y la prevención

Ubicado en Martorell, CARS es un centro sanitario que ofrece una atención integral, multidisciplinaria y gratuita a todos los trabajadores de SEAT. Incluye las especialidades de traumatología, cardiología, ginecología, salud mental, diagnóstico por imagen, fisioterapia, *fitness* y rehabilitación, y realiza el control médico-asistencial de cada uno de los casos que atiende. Además, cuenta con el mayor y más avanzado laboratorio de biomecánica de empresa en España, donde en 2018 se incorporaron las pruebas de dinamometría para valorar la capacidad física de los empleados –iniciando la

implementación de estas técnicas en las líneas de producción–, así como la electromiografía de superficie para la evaluación del esfuerzo muscular.

Como parte de la estrategia de futuro, en octubre se comenzó a atender también a los trabajadores de Volkswagen Group Retail España, Volkswagen Group Services y MAN Energy Solutions, con el propósito a corto plazo de extender sus prestaciones a todos los empleados del Grupo Volkswagen en España.

La posibilidad de ofrecer asistencia a toda la plantilla en un espacio situado en las mismas instalaciones de SEAT permitió reducir considerablemente las visitas a centros externos en casos de traumatología, así como acortar el tiempo de diagnóstico, tratamiento y recuperación de los pacientes. En el campo de la prevención destacaron el diagnóstico por imagen, que incluye la realización de ecografías, radiografías y mamografías; el servicio de ginecología, el mejor valorado por las empleadas, o el de cardiología, también muy bien acogido dada la incidencia de las enfermedades cardiovasculares. En 2018



## Un año de CARS

**14.642**

consultas de traumatología

**5.980**

pruebas diagnósticas

**40.897**

sesiones de fisioterapia

**4.075** ecografías

**1.123** radiografías

**516** mamografías

**266** infiltraciones de plasma rico en plaquetas

**897**

sesiones de Return to Work

**2.760**

sesiones de CARSFIT

**575**

sesiones de la Escuela de espalda

**566**

pruebas de biomecánica

**1.145**

consultas de ginecología

**1.248**

consultas cardiológicas

**1.384**

consultas de salud mental

**70.094**

intervenciones (total)



entraron también en funcionamiento los servicios de salud mental, orientados al tratamiento de casos de ansiedad, depresión o insomnio, entre otros, y las sesiones de *fitness* de CARSFIT.

Otras novedades de 2018 en las prestaciones de CARS fueron la apuesta por el *fitness* emocional, con la implementación de formación en gestión de las emociones y del estrés; las sesiones de *mindfulness*, y la introducción de nuevas técnicas en el tratamiento de las patologías osteomusculares como las infiltraciones ecoguiadas de plasma rico en plaquetas (PRP), que contribuyeron a mejorar significativamente la salud osteomuscular de los trabajadores de SEAT.



### **CARSFIT, *fitness* y rehabilitación**

Uno de los servicios de CARS que mejor acogida tuvo en 2018 entre los trabajadores fue CARSFIT, que ofrece sesiones de una hora de *fitness* bajo la supervisión de un entrenador personal. El éxito de su lanzamiento, con una tasa de fidelización cercana al 90%, llevó a una ampliación del horario y a la incorporación de nuevos técnicos. En el mismo centro se realizan además sesiones de rehabilitación relacionadas con traumatismos musculoesqueléticos.

### **Iniciativas para incrementar la salud y la seguridad de los empleados**

Como empresa saludable, SEAT impulsa numerosas campañas y proyectos que tienen como objetivo mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores y sus familias, así como fomentar las buenas prácticas en materia de seguridad vial.

Entre las iniciativas promovidas en 2018 para la mejora de la calidad de vida destaca la celebración de la primera SEAT Healthy Week, coincidiendo con el Día Mundial de la Seguridad y la Salud en el Trabajo, así como la incorporación de alimentos saludables a los servicios de *vending* de las oficinas y los talleres de producción.

Asimismo, se implementó el plan de mejora para la gestión unificada de Emergencias Generales y Planes de Evacuación, que integra todos los servicios de emergencias médicas, evacuación, contraincendios, ambulancias, bomberos y autoprotección bajo un mismo paraguas. El objetivo

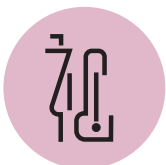
es asegurar una respuesta óptima y coordinada ante posibles siniestros y catástrofes.

Otra de las iniciativas más destacadas fue el estudio de intervención MedCARS en torno a la dieta mediterránea que se desarrolló en las fábricas de SEAT Barcelona y SEAT Componentes, en el que se implicaron todos los miembros del CCSES. Esta investigación partió de un complejo estudio retrospectivo sobre más de 10 millones de datos de salud de los últimos 20 años y permitió tomar un enfoque de largo alcance respecto a la salud de los trabajadores de SEAT.

**Como empresa saludable, SEAT impulsa numerosas campañas y proyectos que tienen como objetivo mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores y sus familias.**



## Campañas de salud y seguridad vial



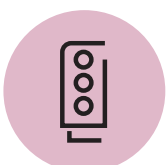
**«Misión posible. Este invierno no damos ninguna oportunidad al virus de la gripe».** Campaña de vacunación contra el virus de la gripe protagonizada por el embajador de SEAT Maxi Iglesias que supuso la administración de cerca de 1.500 vacunas entre los empleados. El personal médico de la compañía se desplazó a los talleres e instaló un stand de vacunación rápida en el Servicio Médico Central.



**Curso de sensibilización en ergonomía.** Dirigido a todos los empleados directos de SEAT con el objetivo de fomentar el trabajo ergonómico mediante normas básicas para evitar lesiones y dolencias motivadas por malas posturas o movimientos en el puesto de trabajo.



**Cursos de primeros auxilios** para trabajadores y aprendices impartidos por personal de departamento de Salud y Prevención de SEAT.



**Lanzamiento del «Manual de Seguridad Vial en SEAT».** Iniciativa del equipo de Prevención de Riesgos Laborales que constituye el primer manual de buenas prácticas de seguridad vial de la compañía.

## Más de 10.000 participantes en la primera SEAT Healthy Week

Del 23 al 27 de abril se celebró la SEAT Healthy Week, una semana con actividades en torno a la salud, la seguridad y el bienestar que incluyó talleres teórico-prácticos sobre vida saludable, alimentación, piel sana o dormir bien, además de sesiones prácticas de relajación e introducción al *mindfulness*.

También se ofreció a los trabajadores la oportunidad de realizarse diferentes pruebas diagnósticas para conocer su estado de salud, asistir a una visita guiada al Laboratorio de Biomecánica, aprender cómo extinguir un fuego o hacer una donación solidaria de sangre. La participación fue muy elevada, con la implicación de más de 10.000 trabajadores.





## Formación especializada en Industria 4.0 y digitalización

La Industria 4.0 implica una revolución que combina técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes que se integrarán tanto en las organizaciones y las personas como en los medios utilizados.

La digitalización de la sociedad y de la industria plantea retos y genera oportunidades para el ámbito industrial, especialmente en el sector de la automoción, que deberá adaptar sus procesos, productos y modelos de negocio, y actualizar de forma continua los programas formativos y las metodologías de trabajo con el objetivo de responder a la exigencia de mayor flexibilidad, agilidad y capacidad de adaptación.

En este sentido, en 2018, SEAT llevó este planteamiento a la práctica

mediante una completa renovación que incluyó la nueva oferta de la Escuela de Aprendices, el itinerario formativo de los empleados, los programas de liderazgo o los convenios de colaboración con otras entidades.

### Adecuación de la oferta formativa de la Escuela de Aprendices

La Escuela de Aprendices, el centro de formación profesional de SEAT desde hace más de 60 años, afrontó la renovación de su oferta formativa con el propósito de impulsar la Industria 4.0. La Escuela pasó de impartir ciclos de formación profesional de grado medio a ofrecer ciclos de grado superior ampliados y adaptados a las nuevas necesidades derivadas de la transformación de la industria y la digitalización.

En concreto, desde el curso 2018-2019 se imparten los ciclos de Automatización y Robótica Industrial (15 plazas), Programación de la Producción en Fabricación Mecánica (15 plazas) y Mecatrónica Industrial (30 plazas). Estos ciclos tienen una duración de tres años y continúan basándose en el sistema dual alemán, que combina la formación teórica con el aprendizaje práctico en la propia Escuela y en SEAT Martorell, SEAT Barcelona o SEAT Componentes. Además, se ofrece una doble titulación oficial española y alemana.

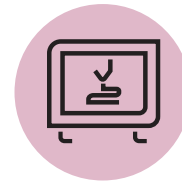
La formación profesional dual que la Escuela de Aprendices lleva impartiendo desde 2012 la ha convertido en todo un referente en España: ofrece más del doble de horas lectivas que la media de los grados superiores e incluye formación específica en últimas tecnologías, idiomas (inglés y alemán), programación o gestión de proyectos ágiles. Todos los alumnos tienen un contrato de formación remunerada a jornada completa y cuando terminan con éxito el ciclo formativo se incorporan a SEAT con un contrato indefinido. En julio de 2018, se integraron en la plantilla de la compañía los 52 aprendices que finalizaron su formación.

### «Always Learning»: renovación del modelo de formación interno de SEAT

El concepto «Always Learning», lanzado en 2018, resume la vocación histórica de

SEAT por la formación continua de sus trabajadores, un principio renovado ante los retos que plantea la actual revolución tecnológica y de acceso a la información: solo se puede hacer frente al futuro estando en continuo aprendizaje. Este nuevo modelo permite a los empleados personalizar su itinerario formativo a tres niveles: en el desarrollo de su actual puesto de trabajo, en la transformación necesaria hacia los puestos de futuro y en el aprendizaje voluntario fuera de la jornada laboral para profundizar en áreas de interés personal.

Para atender las nuevas necesidades de formación surgidas del actual entorno de transformación que vive el sector de la automoción, la oferta de programas y cursos de SEAT se renueva constantemente y se organizan acciones específicas sobre los temas de mayor interés, como visitas y clases magistrales de expertos. En la oferta formativa de 2018 destacaron las siguientes iniciativas:



#### Programa formativo «Industria 4.0».

En 2018 se avanzó en la versión *on-line* de esta iniciativa destinada a dar a conocer el significado general del concepto Industria 4.0 y profundizar en aspectos como *data analytics* o impresión 3D, entre otros. Desde su lanzamiento y hasta finales de año, un total de 2.269 personas participaron en este programa.



#### Programa «Digital Skills».

Este programa ha sido diseñado para mejorar las habilidades digitales de todo el personal indirecto de la compañía, esenciales para poder responder al presente y el futuro del trabajo. Partiendo de un pequeño test que ha permitido, de modo confidencial, conocer el nivel de cada persona de la organización, se están ofreciendo formaciones adecuadas a cada empleado referentes a las ocho habilidades digitales definidas, que van desde la cultura y la comunicación digital hasta el aprendizaje continuo.



**La formación profesional dual que la Escuela de Aprendices lleva impartiendo desde 2012 la ha convertido en todo un referente en España.**



### Nuevo espacio de *coworking* en el centro de formación

En el marco de la nueva estrategia de transformación de SEAT Always Learning, el Centro de Formación estrenó un espacio de *coworking* de uso libre por parte de los empleados.

El espacio se divide en cuatro zonas: Eat&Talk; Ágora, para charlas o clases en un ambiente distendido; El Pati, para pausas; y la zona de trabajo Open Working Area. Cuenta con mobiliario moderno y funcional, dos amplias salas acristaladas, sofás, un fútbol y tenis de mesa.

### Formación del *management*: hacia un nuevo liderazgo

Los nuevos retos del sector de la automoción y, especialmente, la velocidad a la que se producen los cambios exigieron también una revisión y actualización del rol y las funciones de los managers como líderes de SEAT. Con ese objetivo se lanzó en 2018 la estrategia «On Route», que recoge un nuevo perfil de competencias y de concepto de desarrollo hacia el *management*. Este concepto contempla cinco fases: orientación, desarrollo, visibilidad, confirmación y seguimiento regular.

En la formación de los líderes de la compañía cabe citar también el programa de desarrollo internacional «iLead», impulsado por varias marcas del Grupo Volkswagen y centrado en la mejora de las competencias de liderazgo. La clausura de la última edición del programa se realizó en junio de 2018 en Barcelona con una conferencia en la que se presentaron los retos de futuro de SEAT y algunas de las últimas iniciativas de la marca.

En 2018 tuvo lugar también la primera edición del programa «Pro Talent», cuyo objetivo es desarrollar managers con un alto rendimiento y potencial para liderar la producción y la calidad de la compañía a corto plazo.



Los participantes recibieron formación en liderazgo y asesoramiento personalizado sobre su desarrollo profesional y realizaron proyectos sobre desafíos estratégicos del futuro de la producción.

Por otra parte, en el Grupo Volkswagen se consensuaron unos criterios comunes para futuros nombramientos en las categorías de manager (MK), gerente (OMK) y director (TMK), de manera que el nivel de exigencia para optar a estos cargos será igual en todas las marcas. El propósito final es conseguir un perfil directivo con más amplitud de perspectivas y una mayor apertura a la innovación y la cooperación.

**Las estancias internacionales en SEAT favorecen el intercambio de empleados entre marcas del Grupo Volkswagen.**

### Estancias internacionales para el intercambio de talento y conocimiento

Las estancias internacionales en SEAT favorecen el intercambio de empleados entre marcas del Grupo Volkswagen, lo que permite compartir el conocimiento y desarrollar el talento. En 2018, se gestionaron 219 estancias, con la novedad de que se incorporaron nuevos mercados en los que, en colaboración con otras áreas, se están investigando nuevas modalidades de estancia.

Asimismo, los nuevos proyectos de la compañía enmarcados en su estrategia de internacionalización influyeron en el incremento de las estancias en países como Argelia, China o Israel. También los nuevos criterios de nombramiento del *management*, aprobados en 2018 en el Grupo Volkswagen, fomentaron un mayor número de estancias internacionales con el fin de promover una mentalidad más abierta e internacional en los futuros líderes de la compañía.



### Sistema flexible y personalizado de evaluación del desempeño

El modelo de personalización y adaptación del itinerario profesional a las necesidades específicas de cada empleado se extiende a la política de evaluación del desempeño, mediante la realización de entrevistas individuales para documentar la labor y el potencial del empleado, identificar el talento y solicitar la formación y las acciones de desarrollo.

En 2018 se realizó la prueba piloto del modelo OKRs (Objectives & Key Results), un nuevo sistema de evaluación del desempeño que permite a los empleados valorar sus objetivos y competencias de forma más flexible y continua, y dar *feedback* multidireccional entre compañeros.

SEAT es la primera marca del Grupo en utilizar este sistema, que busca alentar a los empleados a trabajar alineados y comprometidos hacia el logro de los objetivos estratégicos de la compañía, reforzando la cultura colaborativa.

### Estancias internacionales

Durante 2018 se gestionaron:

**219**

estancias internacionales

**144** expatriados  
**75** impatriados

en **15** países

para **25** marcas

**38,8%** de las estancias correspondieron al colectivo de *management*

**56,5%**

de estancias gestionadas con familia

**12,5%**

en la modalidad de *split family* (su familia se queda en origen)

### Nuevas fórmulas de atracción de perfiles de futuro

En el marco de la labor constante de la compañía por detectar nuevo talento y perfiles de futuro, se llevó a cabo en 2018 la iniciativa «SEAT DisrUP», cuyo propósito es reflexionar sobre el futuro de la movilidad y encontrar soluciones para los usuarios de los grandes núcleos urbanos. Desarrollada mediante la plataforma internacional de talento juvenil Pangea –rebautizada posteriormente como Trivu–, la iniciativa se realizó en formato de *hackathon*, con ediciones en Barcelona y Madrid y la participación de 60 jóvenes. La presentación de SEAT DisrUP se llevó a cabo en la quinta edición de 4 Years From Now (4YFN), el encuentro internacional de emprendedores y *startups* tecnológicas que se celebra en Barcelona en el marco del Mobile World Congress.

También en colaboración con Pangea, SEAT participó en la tercera edición del festival Unleash, con ponencias de algunos

de los jóvenes talentos más prometedores del mundo y la asistencia de más de mil personas de entre 20 y 30 años.

En el ámbito de apoyo a la formación de los jóvenes, se desarrollaron también los convenios de colaboración firmados en 2017 con los grados en Ingeniería de Automoción de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) y la Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya (UVic-UCC).

Mediante el concurso SEAT Car Sharing 2025, la compañía desarrolló asimismo una colaboración activa con la prestigiosa escuela de diseño Elisava. La iniciativa conjunta planteó a alumnos de la escuela el reto de desarrollar proyectos que ofrezcan soluciones de movilidad y diseño que podrían formar parte de los servicios del coche compartido del futuro. En la creación de las distintas propuestas, los estudiantes de Elisava contaron con el asesoramiento de profesionales del Centro de Diseño y del departamento User Experience & New Mobility de SEAT.



## Los beneficios sociales de «ser SEAT»

Bajo el lema «Ser SEAT es más», el área de Recursos Humanos impulsó en 2017 un programa que implementó una serie de medidas para hacer más fácil la vida de los empleados, dentro y fuera de la compañía. La iniciativa implicó el desarrollo de un sistema propio de retribución y el lanzamiento de diversas plataformas y herramientas digitales para la gestión de los beneficios que, en 2018, integraron nuevas ventajas y funcionalidades.



### Plataformas Yo en SEAT y SEAT Card

El nuevo portal del empleado, bautizado como «Yo en SEAT (YeS)», fue lanzado en noviembre de 2017 como el espacio que concentra toda la información sobre la relación laboral con la compañía y que permite gestionar los datos personales. En permanente actualización, YeS incorporó en 2018 nuevas funcionalidades, como las peticiones al gestor de personal (anticipo de nómina o aumento del porcentaje de retención de IRPF en el salario, entre otras), la solicitud del crédito vivienda o la posibilidad de modificar los datos de la persona de contacto en caso

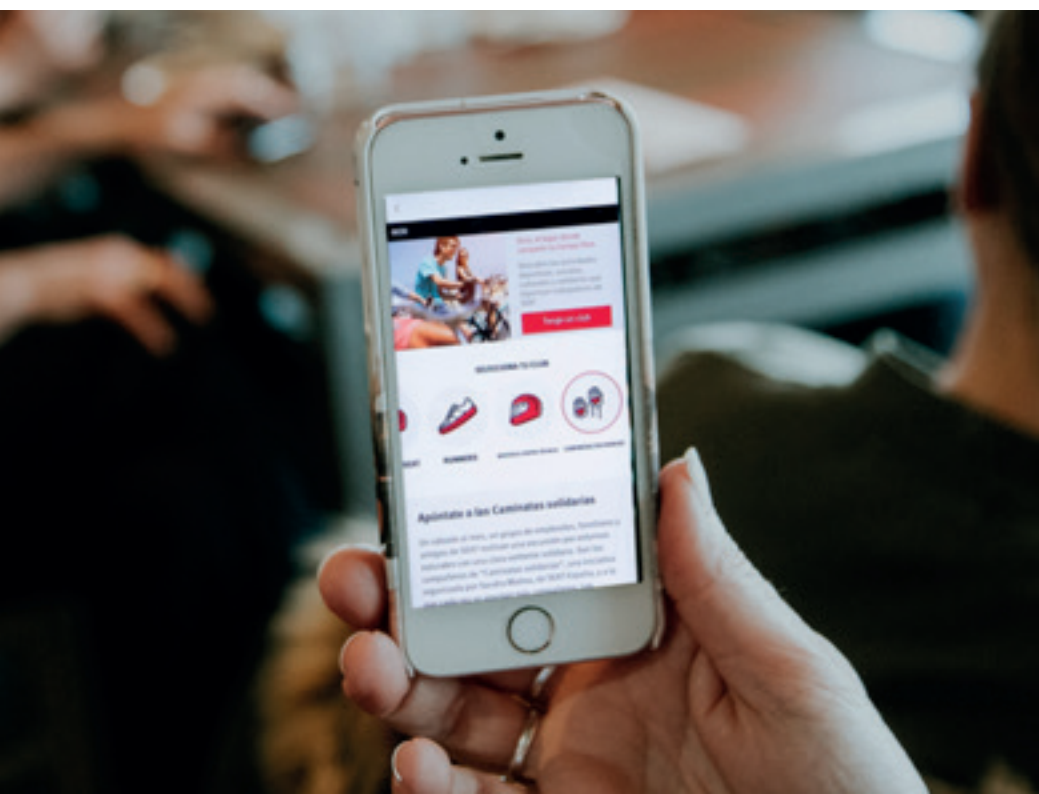
de emergencia. También se estrenó la sección *Guías rápidas y manuales*, con información práctica sobre cómo realizar los trámites personales, y se incluyeron en el perfil del usuario los teléfonos de empresa para facilitar el contacto entre trabajadores. Al cierre de 2018, 8.400 empleados, el 57% de la plantilla de la compañía, eran usuarios de esta herramienta.

Por su parte, SEAT Card se consolidó como el espacio de información y solicitud de descuentos y promociones exclusivas para trabajadores. Con acceso a través del Área Empleado de la app mundoSEAT, entre los servicios y ofertas especiales lanzados en 2018 por la SEAT Card destacaron los precios reducidos para la entrada a diversas actividades de ocio, los descuentos directos en compras en supermercados o el sorteo de entradas para el festival Primavera Sound. Los empleados se beneficiaron también de la gestión de recogida de compras *on-line*, con la instalación de nuevos terminales de paquetería en las distintas plantas de producción, y de las actividades infantiles en verano con precio especial para facilitar la conciliación durante las vacaciones escolares.

### Usuarios de Yo en SEAT

8.400  
empleados

57%  
de la plantilla



## Retribución flexible y otros beneficios laborales

El concepto «Ser SEAT es más» se aplicó de forma práctica, dentro del marco del convenio colectivo vigente, mediante la remuneración por participación en los beneficios de la compañía y el desarrollo de una prueba piloto de trabajo por confianza.

Así, en 2018 se distribuyó entre los trabajadores una paga extraordinaria por la obtención de beneficios por parte de la empresa el año anterior. En concreto, se abonaron 716 euros brutos a cada empleado de convenio, casi un 50% más que el año anterior.

Otras medidas aplicadas que suponen una referencia en el sector empresarial español son:



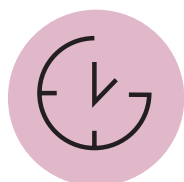
## Actividades y descuentos exclusivos para vivir la marca en primera persona

A lo largo del año, SEAT organiza actividades exclusivas para empleados con el propósito de que conozcan de primera mano los lanzamientos de la compañía y se conviertan de este modo en sus mejores embajadores. En 2018 destacaron distintos sorteos para asistir a las carreras de *superbikes* en MotorLand Aragón y a la presentación de la marca CUPRA en el Salón Internacional de Ginebra, o para vivir la experiencia del modelo de competición CUPRA TCR como copilotos del piloto profesional Jordi Gené. Los empleados y sus familiares disfrutaron también de descuentos y condiciones exclusivas en la compra y *leasing* de los modelos SEAT.

**A lo largo del año, SEAT organiza actividades exclusivas para empleados con el propósito de que conozcan de primera mano los lanzamientos de la compañía y se conviertan de este modo en sus mejores embajadores.**



Extensión del **sistema de retribución flexible, «Activa tu Nómina»**, con beneficios fiscales en el pago de servicios como guardería, cursos de idiomas o seguros de salud.



Ampliación del **trabajo por confianza** a todos los empleados indirectos del turno diurno. Este concepto supone eliminar el fichaje al inicio y final del horario laboral para, sin modificar la duración de la jornada y las condiciones laborales, promover un horario más flexible y facilitar la conciliación con la vida personal.



Desarrollo de la **ficha de Compensación 360º**, un nuevo medio para informar a los empleados, de forma más clara y transparente, de las retribuciones dinerarias que reciben, así como del resto de los servicios o costes que asume SEAT y que les suponen un importante beneficio.



**Digitalización de los expedientes** de todo el personal para eliminar de forma progresiva el uso de papel en el ámbito de la gestión de los recursos humanos y facilitar el acceso a la documentación.



## Nuevas ventajas y servicios para los trabajadores

**Nuevas líneas de transporte** colectivo que unen los centros de Martorell con la Zona Norte de Barcelona y la comarca del Garraf.

**Productos «Crédito Hoy» y «Crédito Vivienda»** para necesidades personales o la adquisición de la primera vivienda, con condiciones ventajosas respecto al mercado.

**Servicio de paquetería** en todos los centros de SEAT para recibir compras *on-line*.

**Servicio de testamentaria** gratuito para trabajadores y sus cónyuges.

**Servicio de cafetería** en todas las cantinas, con wifi gratuito, espacios de *coworking* y opción de menú *take-away* para llevar.

Mejora de los accesos y aumento de la capacidad de los **aparcamientos** de bicicletas, coches y motocicletas.

## Homenaje a los empleados más veteranos

El evento anual de reconocimiento y agradecimiento a los empleados más veteranos de la compañía, que contó con el vicepresidente de RRHH, Xavier Ros, como maestro de ceremonias, se celebró en 2018 en el Palau de la Música Catalana de Barcelona, con la presencia de más de 350 empleados y sus familiares.

El encuentro, que tuvo como lema «Así suena SEAT», reconoció la labor de trabajadores que cumplían 25 y 30 años en la empresa.

## Metodologías de trabajo más ágiles, transversales y digitales

Una de las líneas de trabajo de SEAT en la estrategia de transformación global de la compañía es el desarrollo de nuevas herramientas y metodologías que, basadas en las nuevas tecnologías, permitan trabajar de un modo más ágil y transversal, eliminando procesos y costes innecesarios.

En este marco, en 2018 se completó la instalación de Lync/Skype en todos los ordenadores y *smartphones* corporativos, aplicaciones que permiten optimizar las comunicaciones a través de chats en directo, videoconferencias, reuniones en línea o envío de archivos

y documentos, entre otros, además de facilitar la conexión con el resto de los miembros del Grupo Volkswagen. Para alcanzar el máximo rendimiento de estas tecnologías, el departamento de Formación ofreció una microformación mediante contenidos enviados a los mismos *smartphones*.

## Reconocimientos

### Certificado Top Employer por cuarto año consecutivo

SEAT recibió de nuevo en 2018 el certificado Top Employer, que la acredita como una de las mejores empresas para trabajar en España y reconoce la promoción del desarrollo personal y profesional de sus empleados. La compañía es el único fabricante de vehículos en España acreditado con este reconocimiento que entrega anualmente el Top Employers Institute.

La obtención del certificado se basa en un estudio internacional que analiza de manera pormenorizada más de 600 prácticas en campos como la estrategia de talento, la planificación de plantilla, el aprendizaje y desarrollo, la gestión de carrera y sucesión o la compensación y beneficios, entre otros. Las empresas participantes en el proceso de certificación deben superar un exigente proceso analítico y alcanzar los niveles requeridos. El proceso validó las excelentes condiciones de SEAT con una puntuación superior a ediciones anteriores.

### Premios empresa saludable

A lo largo de 2018 SEAT obtuvo nuevos reconocimientos por su compromiso con la salud y el bienestar de sus trabajadores, entre los que destacan el European Sport and Healthy Company

2019, otorgado por la European Healthy Companies Association en el Parlamento Europeo, y el Premio Atlante de la patronal Foment del Treball. Estos galardones ponen en valor la labor de la compañía como una organización comprometida con las políticas saludables y el fomento de la actividad física entre sus empleados.

### Reconocimientos a estudiantes de la Escuela de Aprendices

El proyecto de creación de un kart eléctrico desarrollado por un equipo de alumnos de la Escuela de Aprendices ganó un premio de FP Emprèn —organismo que reconoce a escuelas de formación profesional de Barcelona y su área metropolitana— en la categoría «Industria».

Asimismo, el kart premiado consiguió el segundo puesto en la competición Kart Academy, en la que participan equipos de estudiantes de institutos y escuelas de formación en automoción de Cataluña.

Por otra parte, tres aprendices de la Escuela lograron dos premios en la modalidad de Mecatrónica y un tercero en Mecanizado en la competición CATskills, el campeonato regional de formación profesional de Cataluña. Pese a ser de grado medio, los alumnos de SEAT se enfrentaron a estudiantes de grado superior y consiguieron la medalla de oro sin cometer fallo alguno en ninguna de las tres pruebas.

Entre los estudiantes ganadores destaca la primera mujer en alcanzar este premio.

### «SEAT Breaking Fab», mejor programa de desarrollo de talento

La iniciativa «SEAT Breaking Fab» fue reconocida como el mejor programa de desarrollo de talento en los Factories of the Future Awards 2018, entregados en el marco de la feria Advanced Factories celebrada en Barcelona en abril de 2018.

«SEAT Breaking Fab» es un programa de innovación abierto que en octubre de 2017 invitó a emprendedores, startups, diseñadores, estudiantes e investigadores a conocer los 16 principales desafíos digitales de la compañía en el entorno productivo y a proponer soluciones creativas e innovadoras.





# **Relaciones Gubernamentales e Institucionales**

An orange triangle graphic pointing downwards, partially overlapping the text.

**More  
cooperation**









**A lo largo de 2018, SEAT reforzó sus relaciones con instituciones políticas, empresas y entidades mediante la firma de diversos acuerdos de colaboración y su participación en encuentros institucionales y empresariales, consolidando así sus vínculos con la comunidad.**

# Principales citas institucionales

## Presentación de la estrategia de SEAT en Argelia

SEAT inauguró su actividad institucional de 2018 con el viaje a Argelia, los días 18 y 19 de enero, de una delegación encabezada por el presidente de la compañía, Luca de Meo. El objetivo de la visita fue presentar la estrategia de la marca a las autoridades de ese país, donde SEAT ensambla vehículos.

De Meo viajó acompañado por el vicepresidente de Compras, Klaus Ziegler, y se reunió con el primer ministro argelino, Ahmed Ouyahia, y con el ministro de Industria del país, Youcef Yousfi. En la cita también estuvieron presentes Begoña Cristeto, secretaria general de Industria del Gobierno español; Mourad Oulmi, *Chief Executive Officer* (CEO) de SOVAC y de SOVAC Production, importador de SEAT y socio del Grupo Volkswagen para el ensamblaje de vehículos; Ould Kaddour, presidente de Sonatrach, y Santiago Cabanas, embajador de España en Argelia.

Este encuentro se enmarca dentro de la estrategia de globalización de la compañía, en la que el país argelino desempeña un papel clave por su gran potencial en el Norte de África. El Grupo Volkswagen designó en 2018 a SEAT como responsable de la expansión de la compañía en esta región.

## Contactos con personalidades relevantes en el MWC

La compañía aprovechó su presencia en el Mobile World Congress (MWC) de Barcelona, celebrado del 26 de febrero al 1 de marzo, para recibir a numerosas personalidades de los ámbitos de la política, la economía y las nuevas tecnologías y afianzar sus relaciones en estos campos.

Por el stand de la marca, lugar de referencia de la digitalización del coche y del desarrollo de la movilidad del futuro, pasaron, entre otras figuras destacadas, el ministro de Energía, Turismo y Agenda Digital, Álvaro Nadal; el director general del Ministerio de Economía e Industria de Israel, Shay Rinsky; la alcaldesa de l'Hospitalet del Llobregat, Núria Marín; el director general de la Fira de Barcelona, Constantí Serrallonga; el director de Mobile World Capital, Carlos Grau, y el director general de Telefónica, Kim Faura.





## Visita del director general de Economía e Industria israelí

Coincidiendo con su paso por Barcelona para asistir al MWC, y en respuesta a los contactos realizados durante la visita de Luca de Meo, presidente de SEAT, a Tel Aviv en octubre de 2017, el director general del Ministerio de Economía e Industria de Israel, Shay Rinsky, visitó el 27 de febrero la sede central de SEAT. El mandatario estuvo acompañado por una delegación formada por diversos altos cargos israelíes, entre ellos el director de la Administración de Comercio Exterior, Ohad Cohen, y el responsable del departamento de Finanzas del Ministerio de Economía e Industria, Nisim Ben Elin.

El objetivo del encuentro fue mejorar el conocimiento de la marca SEAT en Israel y abordar la posibilidad de ampliar la cooperación en el marco de XPLORA, la alianza de SEAT y Champion Motors para desarrollar proyectos de innovación tecnológica en el país.

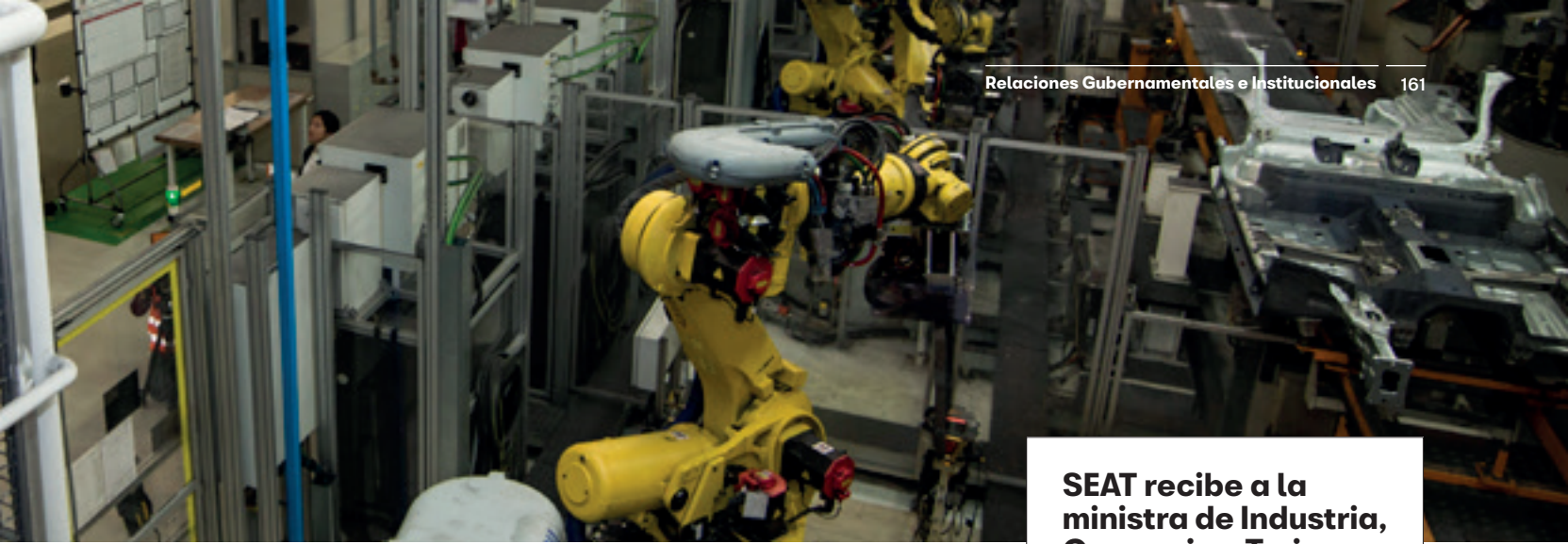


## Cita con los presidentes de los comités de empresa del Grupo Volkswagen en China

Las instalaciones de SEAT recibieron en mayo la visita de los presidentes de los comités de empresa de las plantas del Grupo Volkswagen en China, que conocieron en primera persona cómo afronta la marca los retos de su transformación.

Este encuentro tuvo lugar después de que la *joint venture* entre el Grupo Volkswagen China y la compañía JAC diera lugar a Sihao, una nueva marca de vehículos eléctricos para el mercado chino. SEAT ofrece apoyo técnico en las áreas de I+D y diseño.





### Un grupo de europarlamentarios, en SEAT Martorell

El presidente de SEAT, Luca de Meo; el vicepresidente de Relaciones Gubernamentales e Institucionales, Ramón Paredes, y el director de SEAT España, Mikel Palomera, recibieron el 29 de junio a un grupo de europarlamentarios formado por Francesc Gambús (EPP), José Blanco (S&D), Santiago Fisas (EPP) y Ramon Tremosa (ALDE) que visitaron las instalaciones de la compañía en Martorell. Los parlamentarios europeos asistieron a diversas ponencias en el Centro Técnico y posteriormente recorrieron los talleres 1 y 10 de la fábrica.

### SEAT recibe a la ministra de Industria, Comercio y Turismo, Reyes Maroto

Con el objetivo de conocer los retos de futuro de la compañía, Reyes Maroto, ministra de Industria, Comercio y Turismo, visitó el 25 de julio la sede de SEAT en Martorell acompañada de Luca de Meo y de otros miembros del Comité Ejecutivo. La ministra tuvo la oportunidad de contemplar en la fábrica el proceso de ensamblaje de un vehículo, así como de conocer en el Centro Técnico algunos de los prototipos y los nuevos modelos de SEAT para los próximos años.

Esta visita se encuadra dentro del compromiso de la compañía de colaborar con la Administración para impulsar la innovación en la industria española y, en particular, en el sector de la automoción. Reyes Maroto destacó la apuesta de la marca por la Industria 4.0, que se traduce ya en una mayor competitividad global de la empresa.

### Encuentro con los jóvenes de la Scuola di Politiche de Cesenatico (Italia)

Luca de Meo compartió el 16 de septiembre su visión sobre el futuro económico de Europa con jóvenes de la Scuola di Politiche en la ciudad italiana de Cesenatico. En un acto presidido por Enrico Letta, ex primer ministro de Italia, de Meo habló sobre los retos del sector de la automoción en Europa en el contexto de transformación creado por la digitalización y los cambios en la movilidad.

El presidente de SEAT destacó la importancia de la innovación y la formación y dejó patente la necesidad de que empresas, administraciones públicas, entidades financieras y agentes sociales colaboren para impulsar un modelo europeo de innovación.





# Patrocinios institucionales

## VI Congreso de GASNAM

SEAT fue el patrocinador oficial del VI Congreso de la Asociación Ibérica del Gas Natural para la Movilidad (GASNAM), celebrado en Madrid el 11 y 12 de abril bajo el lema «Gas natural: ecología inteligente para la movilidad».

Luca de Meo pronunció el discurso de inauguración, en el que recalcó la voluntad de la marca de impulsar el gas natural comprimido (GNC) como combustible sostenible y eficiente para los vehículos.

Al congreso de GASNAM acudieron alrededor de 800 representantes institucionales y profesionales de empresas de este ámbito como Gas Natural Fenosa, Endesa, Enagás, IVECO, Scania o Repsol, entre otras. Además

del presidente, otros miembros de la compañía tuvieron un papel activo en el congreso, como Mikel Palomera, director de SEAT España, y Antonio Calvo, responsable de Movilidad Sostenible de SEAT.

## 3r Congreso de Economía y Empresa de Cataluña

El 3r Congreso de Economía y Empresa de Cataluña, organizado el 17 de mayo por el Col·legi d'Economistes de Catalunya con el lema «Hacia un modelo eficiente y equitativo», contó con SEAT entre sus patrocinadores oficiales. Además del patrocinio económico, Joachim Hinz, director de *Controlling*, participó en las jornadas representando a la compañía.

## Tercera edición del Miting d'Auto

Mediante el patrocinio de la tercera edición del Miting d'Auto, celebrada los días 28 y 29 de junio en Barcelona, SEAT reforzó su posicionamiento como compañía líder y consolidó el vínculo entre la marca y la ciudad condal.

El encuentro, organizado por el Clúster de la Indústria d'Automoció de Catalunya (CIAC), contó con la presencia de 300 asistentes y fue presidido por la directora general de Industria de la Generalitat de Catalunya, Matilde Villarroja.





## XVII Congreso de Directivos CEDE

Celebrado el 25 de octubre en Palma de Mallorca bajo el lema «Claves para crecer en la 4ª Revolución Industrial», el XVII Congreso de Directivos CEDE contó con la participación del presidente de SEAT, Luca de Meo. En su ponencia, de Meo destacó que en la cuarta Revolución Industrial la sociedad avanza de forma más rápida que la industria y que la disrupción en las empresas y los modelos de negocio resulta más necesaria que nunca.

## II Congreso de Industria Conectada 4.0

Madrid acogió el 26 de septiembre el II Congreso de Industria Conectada 4.0, organizado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Asociación Española para la Calidad. El evento, del que SEAT fue una de las marcas impulsoras, constituye un foro de debate sobre las innovaciones y últimas tendencias tecnológicas en sectores de referencia de la industria española, así como un espacio de intercambio de conocimiento y experiencias de éxito entre empresas de vanguardia.

La compañía contó con un stand en el que mostró algunos avances en esta materia. Además, Francisco Requena, responsable de Innovación y *Smart Factory*, coordinó un panel bajo la temática «La información: clave en la transformación digital de la industria del automóvil», donde se reflexionó sobre las claves de SEAT en términos de Industria 4.0 aplicada a la automoción.





## Colaboración en el ámbito empresarial

### Mayor protagonismo de SEAT en ANFAC

Luca de Meo fue nombrado miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC) en junio de 2018. En su nuevo puesto, de Meo participa no solo en la toma de decisiones de la Junta Directiva, sino también en la definición del posicionamiento y los intereses de la industria del automóvil en España en áreas como las inversiones, el desarrollo o la fiscalidad. El presidente de SEAT se mostró orgulloso de representar a la única marca española que diseña, desarrolla, fabrica y

comercializa automóviles en España en una institución como ANFAC, así como de poder seguir impulsando de este modo el liderazgo de un sector clave para la economía española.

Una de las primeras acciones impulsadas por SEAT en ANFAC fue la creación de un comité de trabajo dedicado específicamente al vehículo eléctrico y alternativo (VAE). El objetivo del comité, en el que las empresas del Grupo Volkswagen en España están representadas por el área de Relaciones Gubernamentales e Institucionales de SEAT, es trabajar en diversas propuestas para fomentar la movilidad sostenible e inteligente.

Durante 2018, SEAT defendió sus intereses a través de la participación continua en todas las estrategias de ANFAC. Uno de los objetivos de la asociación fue instaurar un plan estructural de incentivos para la adquisición de vehículos alternativos que también contempla la instalación de puntos de recarga pública de electricidad y gas como combustibles. Además, SEAT colaboró con otros propósitos de ANFAC, como lograr la flexibilización o eliminación del marco regulatorio del gestor de carga, alcanzar una fiscalidad favorable para los vehículos alternativos y conseguir una mayor homogeneidad legislativa que potencie su desarrollo.

# CREATED IN BARCELONA





## Cooperación para impulsar el gas natural comprimido y la electromovilidad

En julio de 2018, la Asociación Ibérica del Gas Natural para la Movilidad (GASNAM) nombró a SEAT coordinadora del nuevo Grupo de Trabajo de Infraestructura Terrestre, creado un mes antes y formado por 33 empresas. El propósito del grupo es determinar la hoja de ruta que permita incrementar el número de gasineras construidas y en funcionamiento de la península ibérica, ampliando así las opciones de servicio de repostaje de gas natural comprimido (GNC) a corto plazo.

Con el objetivo de impulsar el uso del GNC en las Islas Baleares y en las zonas norte y centro de la península ibérica, SEAT firmó un memorándum de entendimiento (MOU, por sus siglas en inglés) con la compañía Redexis y se avanzó en la definición de vías de colaboración para desarrollar infraestructuras en el archipiélago y en otras comunidades en las que Redexis opera como distribuidor.

Por otra parte, el presidente de SEAT, Luca de Meo, y el presidente de la Association Française du Gaz Naturel pour Véhicules (AFGNV), Jean-Claude Girot, firmaron en octubre un acuerdo para potenciar proyectos conjuntos y expandir el uso del gas natural en el ámbito de la movilidad en Francia. Esta alianza consolida a SEAT como un referente a nivel europeo en materia de GNC.

Asimismo, a finales de noviembre, Luca de Meo y el CEO de Snam, Marco Alverà, rubricaron en Milán un acuerdo estratégico para promover el uso del GNC y del biogás para la movilidad sostenible, así como proyectos de investigación conjuntos. SEAT y Snam comparten mercados estratégicos como Italia, Francia y Austria, lo que permitirá crear

sinergias para impulsar el GNC y el biogás como una alternativa limpia y eficiente. La alianza contempla que ambas compañías exploren oportunidades de negocio y de desarrollo comercial dirigidas a clientes corporativos, concesionarios y consumidores para promover la red de gasineras e identificar proyectos tecnológicos.

En el ámbito de la electromovilidad, SEAT, Volkswagen Group China y Anhui Jianghuai Automobile Group Corp., Ltd (JAC) firmaron en 2018 dos acuerdos que permitirán impulsar el desarrollo de la movilidad eléctrica en China. El primero de ellos, formalizado en julio en Berlín en presencia de la canciller de Alemania, Angela Merkel, y el primer ministro chino, Li Keqiang, supuso la entrada de la compañía en el accionariado de la empresa creada por Volkswagen Group China y JAC, así como su participación activa en la creación de un centro de I+D en el país asiático dedicado principalmente al vehículo eléctrico, la conectividad y el coche autónomo. El segundo acuerdo, firmado en noviembre en el Palacio de la Moncloa de Madrid, con la asistencia del presidente de la República Popular China, Xi Jinping, y el presidente del Gobierno de España, Pedro Sánchez, supuso un paso adelante de los socios para intensificar el desarrollo de la e-movilidad en China.

De igual modo, SEAT mantuvo reuniones con representantes de alto nivel de diferentes *stakeholders* del sector energético como Enagás, Repsol, Cepsa, Naturgy, Endesa, Enel e Iberdrola. En esa serie de conversaciones se exploraron vías de colaboración que permitan desplegar la infraestructura precisa para apoyar el desarrollo de la electromovilidad y el GNC.







### **Compromiso con el empleo juvenil**

El Club de Excelencia en Sostenibilidad, al cual pertenece SEAT, y la empresa Adecco presentaron en abril su Estudio sobre Prácticas Internacionales de Promoción del Empleo Juvenil, en el que la compañía participó con el programa StartUp Europe.

Al acto asistió la ministra de Empleo, Fátima Báñez, quien subrayó la importancia de la colaboración entre instituciones y empresas a la hora de generar oportunidades.



## Relaciones empresariales con otros países

SEAT participó en el encuentro empresarial entre España y Argentina celebrado del 9 al 11 de abril en Buenos Aires con el propósito de impulsar la cooperación empresarial entre ambos países. La delegación se reunió con el presidente de la República Argentina, Mauricio Macri, en un encuentro al que asistieron también el presidente del Gobierno español, Mariano Rajoy; el ministro de Asuntos Exteriores y Cooperación, Alfonso Dastis; la secretaria de Estado de Comercio de España, María Luisa Poncela, y el consejero delegado del ICEX, además de los presidentes de otras destacadas empresas como MAPFRE o Indra.

A finales del mes de julio, SEAT celebró el Investors Day para el mercado italiano, al que asistieron 13 inversores que conocieron los avances de la marca y sus planes de futuro de la mano del presidente de la compañía, Luca de Meo, y del vicepresidente Comercial, Wayne Griffiths. Los inversores italianos visitaron la fábrica de Martorell y el Centro de Diseño, donde pudieron contemplar los próximos lanzamientos de SEAT.

### Christian Stein, nuevo director general de Comunicación y Relaciones Institucionales de SEAT

El director global de Comunicación de SEAT, Christian Stein, fue nombrado en octubre director general de Comunicación y Relaciones Institucionales de SEAT a nivel internacional y de Relaciones Institucionales del Grupo Volkswagen en España. En su nuevo cargo, que asumió con fecha 1 de noviembre, Stein continúa liderando toda la actividad de Comunicación de SEAT y coordina la estrategia de Relaciones Institucionales del Grupo Volkswagen en España, Portugal y Norte de África.

La integración tiene como objetivo crear sinergias y dotar de una mayor coherencia toda la actividad comunicativa, institucional y de proyección de la marca SEAT en todo el mundo. El área fusionada de Comunicación y Relaciones Institucionales será responsable de potenciar la imagen de la empresa y consolidar las relaciones con todos los colectivos vinculados a la compañía, desde sus trabajadores hasta las altas instancias de la Administración Pública, incluyendo los *partners* y *startups* de varios sectores con los que SEAT está construyendo su ecosistema de innovación y de movilidad.



## Reconocimientos

### Premio GASNAM para SEAT

Ramón Calderón y Andrew Shepherd, miembros del equipo de GNC de SEAT, fueron los encargados de recoger el Premio GASNAM otorgado a la compañía en la categoría «Proyecto Innovador» por la iniciativa «Smart Green Gas».

Liderado por Aqualia con la colaboración de la marca, este proyecto fue reconocido por conseguir que automóviles de SEAT de GNC pudieran recorrer largas distancias usando únicamente el biogás obtenido de aguas residuales de una depuradora de Jerez de la Frontera (Cádiz).

### SEAT, reconocida como la mayor empresa industrial exportadora de España

SEAT fue premiada por el diario ABC y el Consorcio de la Zona Franca de Barcelona por ser la principal empresa industrial exportadora de España.

El presidente de la compañía, Luca de Meo, recogió el galardón en un acto celebrado en Madrid que contó con la presencia de Reyes Maroto, ministra de Industria, Comercio y Turismo; Pere Navarro, delegado especial del Gobierno en el Consorcio de la Zona Franca, y Catalina Luca de Tena, editora del diario ABC.

### SEAT, Empresa del Año 2018

El diario *El Periódico de Catalunya* concedió a SEAT el premio Empresa del Año 2018, en reconocimiento a la trayectoria y los excelentes resultados obtenidos por la compañía en 2018.

Luca de Meo, presidente de SEAT, recibió el galardón en un acto que tuvo lugar en la Llotja de Mar de Barcelona y al que asistieron la ministra de Economía y Empresa, Nadia Calviño; la consejera de Empresa y Conocimiento de la Generalitat de Cataluña, Àngels Chacón; la delegada del Gobierno, Teresa Cunillera; el primer teniente de alcalde de Barcelona, Gerardo Pisarello, y más de 300 directivos.



# Finanzas, IT y Organización



**More  
profitability**







# Crecimiento de la economía

En 2018, la economía mundial mantuvo, finalmente, un crecimiento estable en el nivel del 3,7% alcanzado el año anterior. Varios fueron los factores políticos y económicos que redujeron las previsiones optimistas que manejaban la mayoría de las instituciones financieras. La escalada de las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, la persistente incertidumbre del Brexit, las tensiones políticas entre las dos Coreas, el aumento del precio de las materias primas y del petróleo, la inestabilidad de las Bolsas y los problemas de las economías emergentes dieron lugar a un menor crecimiento global en 2018.

La «guerra de aranceles» entre Estados Unidos y China afectó a la

confianza empresarial. Sin embargo, los indicadores terminaron por reflejar una economía de Estados Unidos en pleno empleo, con un crecimiento dinámico y un aumento gradual de los tipos de interés. Por su parte, el ritmo de crecimiento de la economía china continuó desacelerándose a pesar de la aplicación de políticas encaminadas a apoyar la inversión y el crédito.

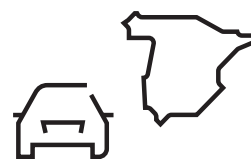
El encarecimiento del precio del petróleo presionó la inflación al alza y también lastró el crecimiento de las economías desarrolladas. Asimismo, los mayores tipos de interés y la fortaleza del dólar afectaron a las economías emergentes con elevadas necesidades de financiación externa, como Argentina y Turquía, que tuvieron que realizar un doloroso ajuste de sus monedas.

La economía de la eurozona también sufrió los efectos de un entorno cambiante que influyó decisivamente en la ralentización de su crecimiento. A los riesgos políticos externos se sumaron dos focos internos de incertidumbre: las posibles consecuencias del Brexit y las negociaciones con el gobierno italiano para la reducción de su elevada deuda.

Los vientos de cola que dieron más impulso al crecimiento de la economía española durante los años 2016 y 2017 se fueron agotando (caída del precio del petróleo, reducción de los tipos de interés por parte del BCE y depreciación del euro). Tras cinco años de crecimiento ininterrumpido, España continuó en 2018 su expansión de una manera robusta (2,5%), pero ya se percibieron los primeros signos de desaceleración del crecimiento debido al debilitamiento del consumo interno y de su capacidad exportadora. También pudo avanzar en la reducción de sus dos mayores desequilibrios estructurales: el déficit, que por primera vez desde el inicio de la crisis en 2008 se redujo por debajo del 3%, y el paro, que también por primera vez en la última década se situó alrededor del 15%.

**La economía de la eurozona también sufrió los efectos de un entorno cambiante que influyó decisivamente en la ralentización de su crecimiento.**





### Cifras 2018 del sector en España

Producción  
de vehículos  
**2,8**  
millones

Exportaciones  
de vehículos  
**2,3**  
millones

Matriculaciones  
de turismos  
**1,3**  
millones

## Nuevos retos en el sector del automóvil

La digitalización y los nuevos modelos de negocio están revolucionando la industria. El sector de la automoción no es una excepción y su futuro presenta múltiples desafíos pero también nuevas oportunidades. La conectividad global, la electrificación, los coches autónomos, los nuevos canales de distribución y venta, además de las plataformas de movilidad compartida y un cambio en las necesidades de los clientes, son los retos más importantes que tendrá que superar la industria del automóvil.

El sector mantuvo en 2018 la senda del crecimiento por noveno año consecutivo (tras la caída de 2009), tanto en producción como en ventas de vehículos. Sin embargo, mientras los tres tradicionales productores (Europa, Estados Unidos y Japón) ya solo acumulaban alrededor del 45%

del total de la producción mundial, China concentraba el 30%. Asimismo, la región Asia/Oceanía/Oriente Medio superaba el 50% del total de las ventas mundiales de vehículos.

La industria del automóvil sigue siendo un pilar estratégico para la Unión Europea. Sin embargo, dos fueron los factores que influyeron negativamente y explican el modesto crecimiento experimentado en 2018 por las ventas de turismos en el mercado único (+0,1%). Por una parte, se encuentran la incertidumbre sobre el Brexit y sus consecuencias para la industria del sector, que propiciaron una importante caída de las ventas en el Reino Unido. Por otra, el 1 de septiembre entró en vigor en el seno de la Unión el nuevo protocolo de medición WLTP (*Worldwide harmonised Light-duty vehicles Test Procedures*). Este nuevo sistema, uno de los más estrictos del mundo, sirve para homologar de una forma más precisa el consumo y el nivel

de emisiones de los vehículos nuevos producidos a partir de dicha fecha y de los puestos a la venta desde enero de 2019. Su aplicación produjo diversos desajustes en la producción de los fabricantes europeos y en sus cadenas de distribución y venta.

En el ranking de producción por países de 2018, España se mantuvo en el *top ten* mundial, con más de 2,8 millones de unidades ensambladas (-1%) y más de 2,3 millones de vehículos exportados (-0,6%). La competitividad es precisamente el principal valor de las 17 factorías españolas, que fabrican más de 40 modelos, muchos de ellos en exclusiva mundial. La caída del mercado en el Reino Unido y en Turquía, dos de los destinos de los modelos españoles, afectaron negativamente a un sector que exporta más del 80% de su producción. A su vez, las ventas de turismos alcanzaron los 1,3 millones de vehículos, con un crecimiento del 7% gracias a la positiva aportación de los tres canales tradicionales: particulares, empresas y alquiladores.



# Otro año de récords

La actividad de SEAT volvió a registrar en 2018 un año histórico al lograr nuevos récords en sus principales indicadores financieros, lo que le permite seguir avanzando con paso firme.

SEAT consiguió en 2018 un beneficio después de impuestos de 294,2 millones de euros, de nuevo el mayor resultado antes de efectos extraordinarios de su historia. Esta cifra refleja un aumento del 4,6% sobre el año anterior. También el resultado de explotación, derivado de la actividad básica, creció significativamente (+93,2%) hasta alcanzar los 223,3 millones de euros, el mayor beneficio operativo obtenido por la compañía desde que entró a formar parte del Grupo Volkswagen en 1986.

El mayor margen de contribución generado por la nueva gama de

modelos SUV de la marca, Arona y Ateca, y la mejora en el mix de las ventas de los vehículos, por el aumento en la demanda de las versiones más equipadas, lograron optimizar la calidad de los ingresos. Asimismo, la aplicación de diferentes planes de eficiencia, entre los que destaca el Full Cost Optimization, consiguió mejorar la competitividad en los costes de producto: materiales, fabricación, garantías, inversiones, desarrollos y lanzamiento.

El aumento de los volúmenes de producción y ventas permitió volver a cerrar el ejercicio con la mayor cifra de ingresos de su historia, 9.991 millones de euros, lo que supone un incremento del 4,6% sobre 2017. La facturación en el mercado español, 2.045,9 millones de euros, aumentó un 13,3%, mientras que las exportaciones, 7.945,1 millones de euros, lo hicieron en un 2,6%. Así, en los últimos cinco años los ingresos crecieron un 33,3%.

## Ventas de vehículo nuevo a la red

Unidades

Ciudades		Variación		
		2018	2017	Absoluta
<b>Modelos SEAT</b>	<b>511.990</b>	464.966	47.024	10,1
Mii	<b>14.131</b>	13.775	356	2,6
Ibiza	<b>118.249</b>	150.622	[32.373]	[21,5]
Arona	<b>108.597</b>	16.024	92.573	—
Altea	<b>1</b>	431	[430]	[99,8]
León	<b>153.414</b>	160.223	[6.809]	[4,2]
Toledo	<b>9.892</b>	13.510	[3.618]	[26,8]
Ateca	<b>87.020</b>	77.654	9.366	12,1
Tarraco	<b>1.536</b>	0	1.536	—
Alhambra	<b>19.150</b>	32.727	[13.577]	[41,5]
<b>Modelos Audi</b>	<b>84.191</b>	114.477	[30.286]	[26,5]
A1	<b>15.068</b>	0	15.068	—
Q3	<b>69.123</b>	114.477	[45.354]	[39,6]
<b>Total ventas(*)</b>	<b>596.181</b>	579.443	16.738	2,9

(\*) En 2018 y 2017 no se incluyen 14.435 y 15.072 vehículos usados, respectivamente.

**Ingresos por ventas**

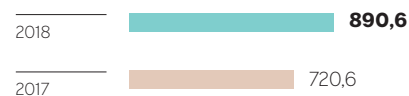
Millones de euros



**4,6%**  
sobre 2017

**Inversiones**

Millones de euros



**23,6%**  
sobre 2017

**Resultado del ejercicio**

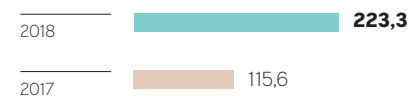
Millones de euros



**4,6%**  
sobre 2017

**Resultado de explotación**

Millones de euros



**93,2%**  
sobre 2017

**Cash flow de explotación**

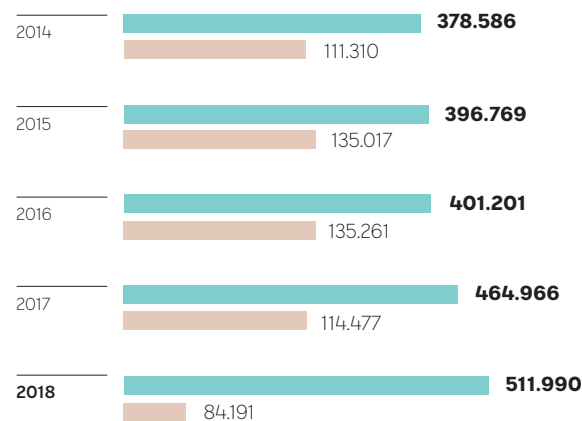
Millones de euros



**26,2%**  
sobre 2017

**Ventas de vehículo nuevo a la red**

Unidades



**Modelos SEAT**  
Modelos Audi

Aumento de las ventas  
[2014-2018]  
**106.285**  
vehículos

**21,7%**



La inversión en el futuro sigue siendo una de las prioridades de la compañía, por lo que continúa realizando un ambicioso programa de inversiones destinado a consolidar el futuro de SEAT. Para ello dispone de una clara estrategia enfocada en cuatro ámbitos: la transformación de la organización, el fortalecimiento de la marca, la globalización y la sostenibilidad del negocio.

La excelente evolución del negocio y la obtención de un *cash flow* de explotación de 699,1 millones de euros (un 7% de los ingresos por ventas) permitieron a la compañía seguir manteniendo su elevado programa de inversiones. En 2018, se dedicaron 890,6 millones de euros a inversiones, un 23,6% más que el año anterior y el 8,9% del total del volumen de negocio de la marca.

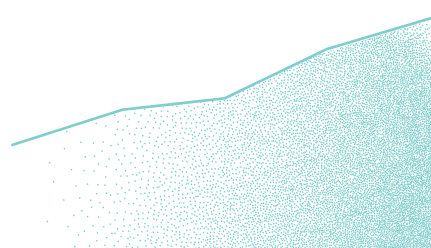
Después del notable esfuerzo inversor realizado en los últimos años, SEAT dispone de una base financiera sólida y una gama de producto renovada. Además, tras haber logrado el objetivo de la rentabilidad y confirmado que es una empresa sostenible, también en el ámbito financiero, se encuentra preparada para afrontar los nuevos retos del futuro y financiar sus planes de crecimiento.

**La inversión en el futuro sigue siendo una de las prioridades de la compañía, por lo que continúa realizando un ambicioso programa de inversiones destinado a consolidar el futuro de SEAT.**

### Ingresos por ventas

Millones de euros

7.496,6 8.332,1 8.597,3 9.551,8 **9.991,0**



2014 2015 2016 2017 2018

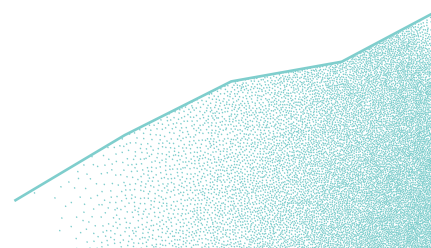
Aumento de los ingresos por ventas (2014-2018)

**2.494,4**  
millones de euros

### Inversiones

Millones de euros

221,9 464,4 652,6 720,6 **890,6**



2014 2015 2016 2017 2018

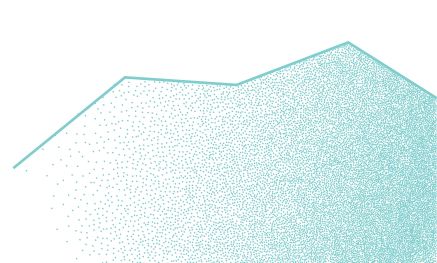
Aumento de las inversiones (2014-2018)

**668,7**  
millones de euros

### Cash flow de explotación

Millones de euros

522,5 781,3 761,1 946,8 **699,1**



2014 2015 2016 2017 2018

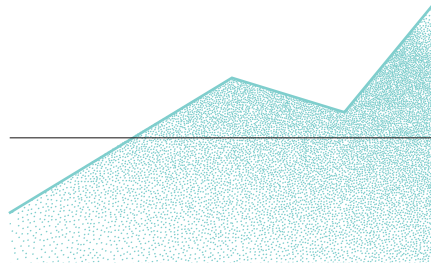
Aumento del *cash flow* de explotación (2014-2018)

**176,6**  
millones de euros

### Resultado de explotación

Millones de euros

-166,7 -7,3 143,5 115,6 **223,3**



2014 2015 2016 2017 2018

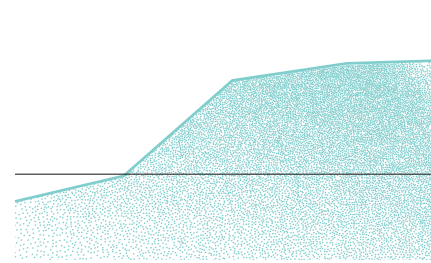
Aumento del resultado de explotación (2014-2018)

**390,0**  
millones de euros

### Resultado del ejercicio

Millones de euros

-65,7 6,0 231,8[\*] 281,2 **294,2**



2014 2015 2016 2017 2018

[\*] Antes efectos extraordinarios

Aumento del resultado del ejercicio (2014-2018)

**359,9**  
millones de euros







# Hacia un modelo digital

## Nueva Aplicación SAP S/4HANA

SEAT ha dado un paso muy importante dentro del proceso de transformación digital al convertirse en la primera empresa del Grupo Volkswagen, y una de las primeras compañías de España, en migrar su entorno financiero a la nueva aplicación SAP S/4HANA. Este primer paso permite la utilización de la nueva herramienta como palanca de cambio para futuros proyectos de mejora de los procesos de negocio de la marca.

Finanzas, al igual que el resto de áreas de la compañía, está inmersa en un proceso de digitalización que abarca dos ámbitos principales:

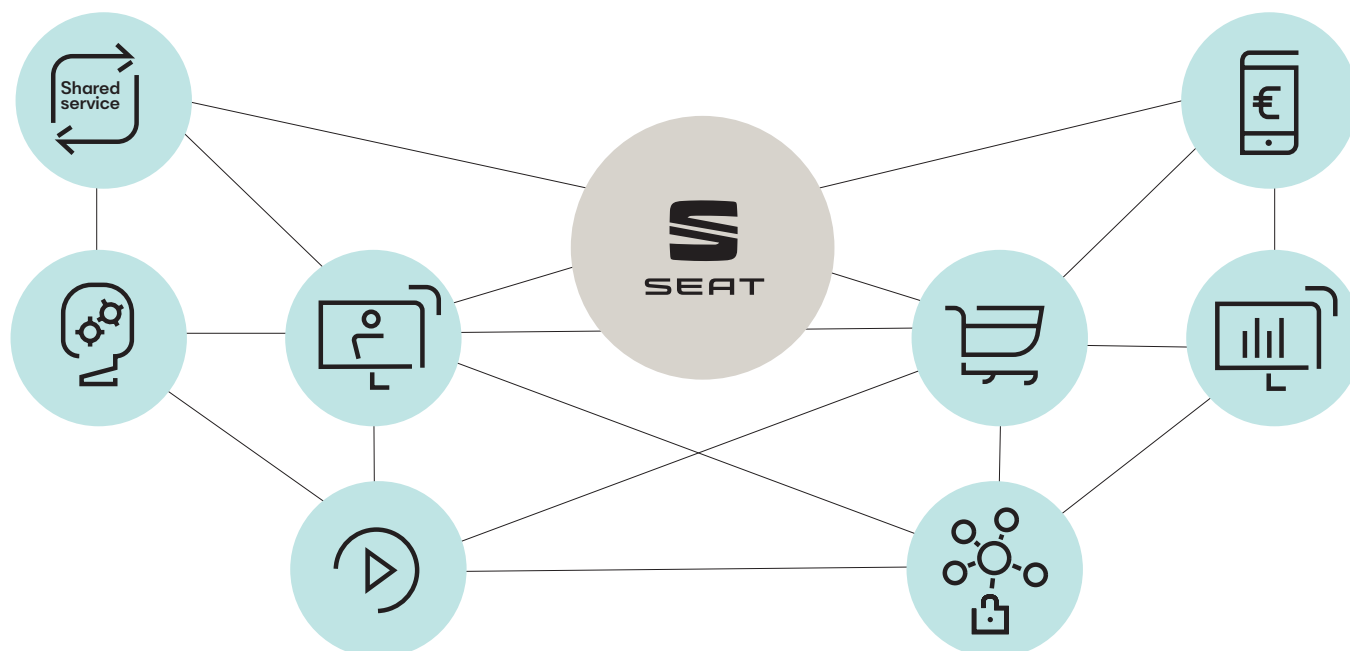
- > El primero, la adaptación de los sistemas financieros a los nuevos modelos de venta *on-line* de servicios de conectividad y movilidad a cliente final. En esta línea, se están preparando los procesos y los sistemas de facturación y contabilización necesarios, así como la incorporación de medios de pago digitales.
- > El segundo, la implantación de diferentes herramientas tecnológicas que permitan la transformación necesaria para asumir los nuevos retos estratégicos, entre las cuales destacan:
- > La utilización de robots (*robot process automation*) que realizan procesos repetitivos y estructurados

liberando a las personas de las tareas sin valor añadido, al mismo tiempo que incrementan tanto la eficiencia como la productividad y reducen el margen de error.

- > El desarrollo de *chatbots*, utilizando inteligencia artificial, para optimizar el servicio de atención a empleados y a terceros, y atender sus dudas y consultas las 24 horas al día y los 365 días al año.
- > El análisis de la tecnología *blockchain* para su aplicación en procesos con terceros.

El área también participa en la estrategia de digitalización de Finanzas del Grupo Volkswagen (*Group One! Finance*), cuyo objetivo es la armonización de los datos y sistemas en las distintas marcas del Grupo para poder aplicar la analítica del *big data*.

## Digital financial accounting





## Formación continua

La Academia de Finanzas, IT y Organización, creada en septiembre de 2017, promueve la estrategia de SEAT utilizando nuevos modelos de aprendizaje. Asimismo, fomenta el desarrollo del equipo al compartir el conocimiento a través de expertos internos y externos. Para ello, cuenta con dos perfiles de competencias para todos los componentes del área, uno de IT y otro de Finanzas.

Desde su creación, ha apostado por la transparencia y el trabajo en equipo con iniciativas como *Meet the Director*, en las que la Dirección invita a desayunar a colaboradores de diferentes departamentos con el objetivo de compartir información relevante y conocer su opinión en un ambiente relajado. Además, la Academia está trabajando para lograr una mayor especialización del conocimiento a través de acciones formativas como *masterclass* de expertos o *role play* con actores profesionales.

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 35 días en 2018. No se han producido hechos posteriores al cierre del ejercicio que puedan afectar a las cuentas anuales.



**#MAKE  
MOBILITY  
EASY**

**03**

# **Impacto Socioeconómico**







**Resumen del estudio realizado por SEAT, con el asesoramiento de PricewaterhouseCoopers (PwC), a partir de los datos de SEAT, S.A. del ejercicio 2017, con el objetivo de poner en valor la contribución de la compañía en términos económicos, tributarios, sociales, ambientales y de innovación.**



## Impacto económico

SEAT contribuye de forma activa al desarrollo económico del país con unos ingresos que representan más del 0,8% del PIB nacional y con más de 100.000 empleos, tanto directos como indirectos e inducidos.

**9.552 M€**  
ingresos en España  
(0,82% del PIB)

**+100.000**  
empleos directos,  
indirectos e inducidos  
en España  
(0,53% del empleo español)

SEAT es la empresa exportadora líder de la industria española con un volumen de exportación de casi 7.800 millones de euros durante 2017, lo que representa el 2,8% de las exportaciones totales realizadas en España.

**7**  
empleos creados  
por cada trabajador  
directo

**60%**  
de proveedores  
nacionales

**7.746 M€**  
volumen de  
exportación  
de SEAT

**2,8%**  
del valor de las  
exportaciones  
realizadas  
en España  
en 2017





## Impacto social

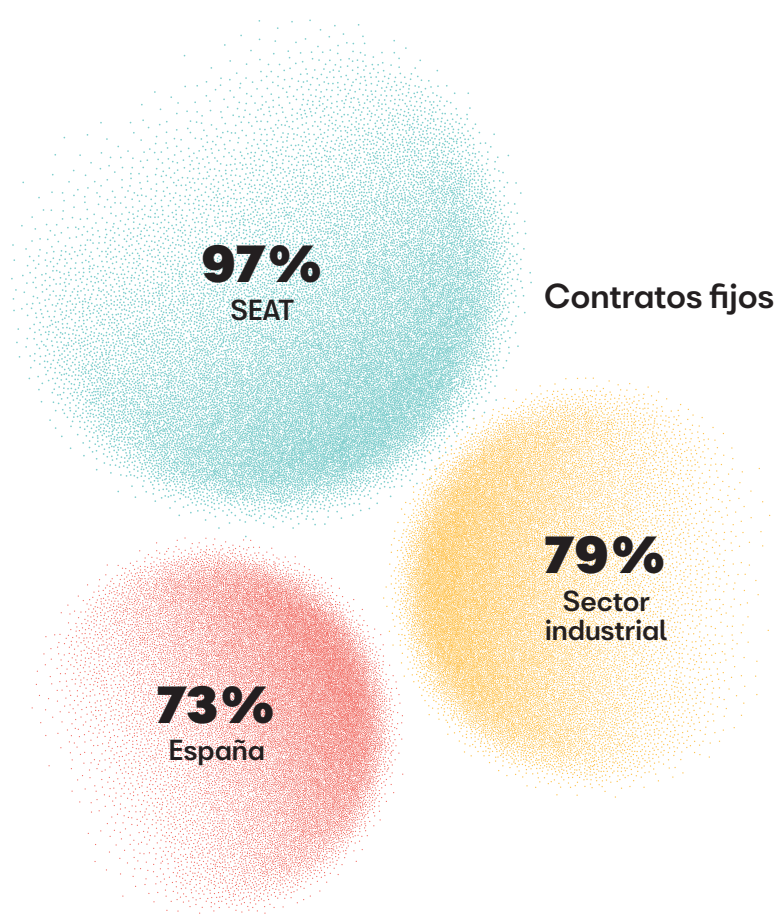
El 97% de la plantilla de SEAT dispone de contrato indefinido, cifra 24 y 18 puntos porcentuales superior a la media española y al sector industrial, respectivamente.

### 51%

de los empleados contratados por SEAT en el año 2017 tenían menos de 30 años

SEAT promueve la formación y capacitación de sus empleados, y para ello destinó 17 millones de euros en el año 2017.

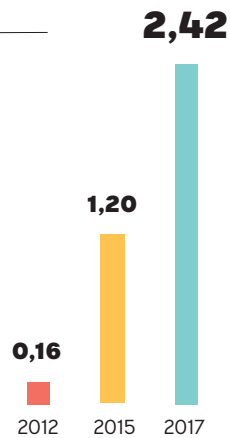
13 veces superior la inversión en formación /empleado de SEAT vs la media nacional



Inversión en formación en 2017 (€/empleado)

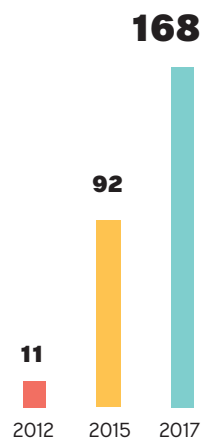
SEAT destinó más de 2,4 millones de euros en 2017 a proyectos de acción social en España.

2 veces la inversión en acción social desde 2015



Desde 2015 la inversión en acción social por empleado se ha incrementado en un 82%

Inversión en Acción Social de SEAT (M €)



Inversión en Acción Social de SEAT (€/empleado)





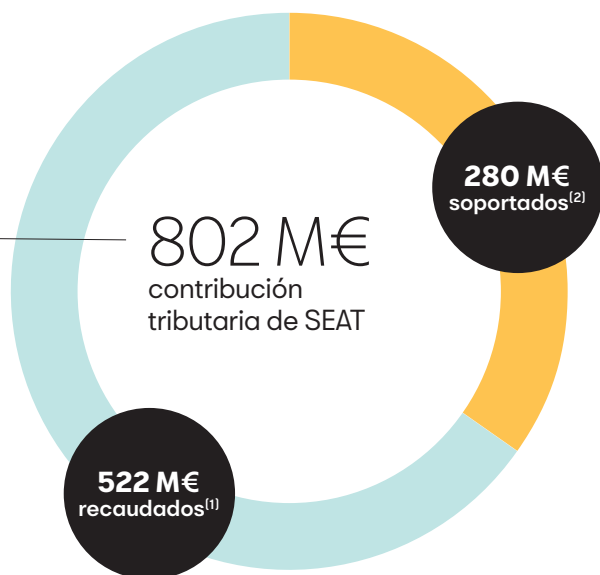
## Impacto tributario

SEAT contribuye a las arcas públicas con 802 millones de euros en impuestos, lo que supone el 8,4% de su facturación total en España.

... el **4,4 %** del **presupuesto** de la Administración General del Estado **para prestaciones por desempleo**.

... el **14,6%** del **presupuesto** de la Administración General del Estado **para políticas activas de empleo**.

... **equivalente al presupuesto** de la Administración General del Estado **para Cultura**



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

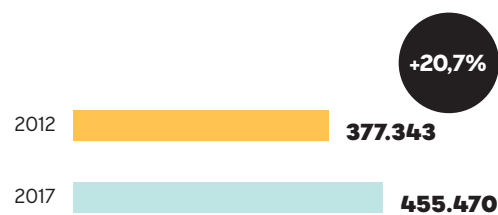
(2) Incluye Impuesto de Sociedades, Seguridad Social a cargo de la empresa y Tributos (IAE, IBI, etc.).

Fuente: Análisis a partir de información de SEAT y Ministerio de Hacienda y Función Pública.



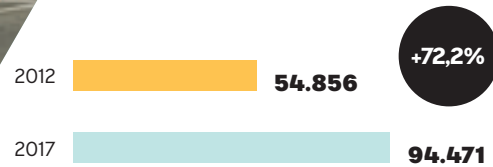
## Impacto industrial

La planta de SEAT Martorell fabricó el 20% de la producción total de turismos en España durante el año 2017.



El incremento de la producción respecto a 2012 alcanza el 20,7%.

### Producción total de vehículos



Con un número de matriculaciones de turismos que ascendió a 94.471, SEAT incrementó el número de registros de este tipo de automóviles un 72,2% desde 2012, y casi un 22% en el último año.

### Turismos matriculados en España

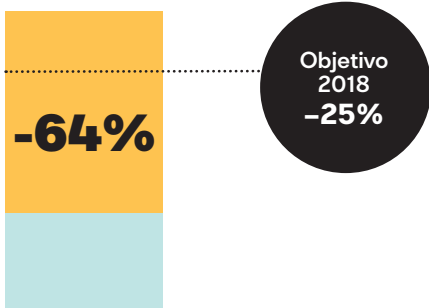
Fuente: Análisis a partir de información de SEAT y ANFAC.





## Impacto medio-ambiental

Las inversiones realizadas por SEAT en materia medioambiental generaron óptimos resultados y consiguieron superar ampliamente el objetivo de reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> por vehículo producido.

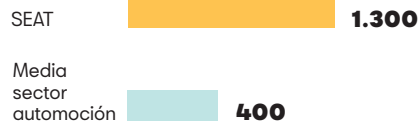


Desde 2010 las emisiones de CO<sub>2</sub> en el proceso productivo de SEAT se han reducido un 63,6%, superando el objetivo del 25% marcado para 2018.

CO<sub>2</sub>



€/empleado



### Recursos destinados a protección medioambiental

En el año 2017 SEAT dedicó más de 19 millones de euros a la mejora de la protección medioambiental. Esta cifra supone 1.300 euros por empleado, y multiplica por tres la media del sector (400 euros).

Fuente: Análisis a partir de información de SEAT.

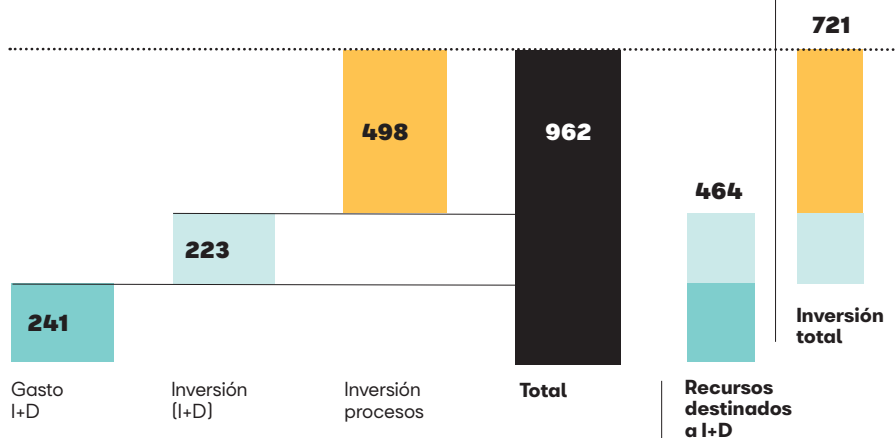


## Impacto I+D

SEAT es la cuarta empresa española que dedica más recursos a I+D, y la primera en el sector industrial.

La inversión total y gasto en I+D de la compañía ascendió a 962 millones de euros en 2017, lo que equivale a una contribución de 66.685 euros por empleado directo contratado por SEAT.

3,5% de la inversión total del Sector industrial en España<sup>[2]</sup>



**Inversión total y gasto en I+D SEAT (M€, 2017)**

3,3% de las actividades de I+D realizadas en España<sup>[2]</sup>

[1] Encuesta sobre Innovación en las empresas 2016. INE.

[2] Estadística Estructural de Empresas 2015. INE.



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









**#MAKE  
MOBILITY  
EASY**

# **04**

## **Cuentas Anuales de SEAT, S.A.**









# Informe de Auditoría



## 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 2018, 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 2018, 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 2017 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.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., Avinguda Diagonal, 640, 08017 Barcelona, España  
Tel.: +34 932 532 700 / +34 902 021 111, Fax: +34 934 059 032, [www.pwc.es](http://www.pwc.es)

1

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



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
<p><i>Análisis de proyecciones de resultados y flujos de efectivo para la evaluación del valor recuperable de activos no corrientes</i></p> <p>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 53% del total activo de la Sociedad), requieren de la estimación por la Sociedad de proyecciones de resultados y/o flujos de efectivo futuros.</p> <p>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.</p>	<p>Evalúamos y analizamos el proceso mediante el cual se han elaborado las estimaciones y los cálculos de las proyecciones de resultados y flujos de efectivo.</p> <p>En particular, entre otros, analizamos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La razonabilidad de los periodos proyectados con la vida útil de los activos correspondientes a evaluar;</li> <li>• 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;</li> <li>• 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</li> <li>• Los desgloses incluidos en la memoria en relación a los criterios de valoración, juicios y estimaciones realizados.</li> </ul> <p>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 del valor recuperable de activos no corrientes son razonables.</p>





SEAT, S.A.

## 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 33% del pasivo del balance) y a que requiere de la dirección y 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 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.



SEAT, S.A.

### *Otra información: Informe de gestión*

La otra información comprende exclusivamente el informe de gestión del ejercicio 2018, 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 ha incorporado en éste la referencia correspondiente al informe separado en la forma prevista en la normativa, 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 el informe de gestión incluye una referencia relativa a que la información mencionada en el apartado a) anterior se presenta en el informe de gestión consolidado del Grupo Volkswagen, radicado en Alemania, en el que la Sociedad se integra, si bien no ha sido incluido en el informe de gestión, ni en un informe separado, un Estado de Información no Financiera con información complementaria, y que el resto de la información que contiene el informe de gestión concuerda con la de las cuentas anuales del ejercicio 2018 y su contenido y presentación son conformes a la normativa que resulta de aplicación.

### *Responsabilidad de los administradores y de la comisión de auditoría, cumplimiento y buen gobierno 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, cumplimiento y buen gobierno es responsable de la supervisión del proceso de elaboración y presentación de las cuentas anuales.





SEAT, S.A.

### *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 vigente 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.

Nos comunicamos con la comisión de auditoría, cumplimiento y buen gobierno 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.



SEAT, S.A.

También proporcionamos a la comisión de auditoría, cumplimiento y buen gobierno 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, de las correspondientes salvaguardas.

Entre las cuestiones que han sido objeto de comunicación a la comisión de auditoría, cumplimiento y buen gobierno 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 requerimientos legales y reglamentarios*

#### *Informe adicional para la comisión de auditoría, cumplimiento y buen gobierno*

La opinión expresada en este informe es coherente con lo manifestado en nuestro informe adicional para la comisión de auditoría, cumplimiento y buen gobierno de la Sociedad de fecha 1 de marzo de 2019.

#### *Periodo de contratación*

La Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 28 de junio de 2018 nos nombró como auditores para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018.

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)

1 de marzo de 2019

Col·legi  
de Censors Jurats  
de Comptes  
de Catalunya

PricewaterhouseCoopers  
Auditores, S.L.

2019 Núm. 2019/00047

96,00 EUR

IMPORT COL·LEGIAL:  
Informe d'auditoria de comptes subjecte  
a la normativa d'auditoria de comptes  
espanyola o internacional



# Balance

A 31 de diciembre (millones de euros)

ACTIVO	NOTA	2018	2017
<b>Activo no corriente</b>		<b>3.464,3</b>	<b>3.144,1</b>
Inmovilizado intangible	6b	818,9	588,2
Inmovilizado material	6c	1.465,4	1.389,8
Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo	6d	759,0	737,7
Inversiones financieras a largo plazo		2,7	1,8
Activos por impuesto diferido	18	418,3	426,6
<b>Activo corriente</b>		<b>1.599,3</b>	<b>1.899,4</b>
Existencias	9	422,8	382,2
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	10	848,9	807,6
<b>Inversiones en empresas del Grupo a corto plazo</b>	11	<b>324,3</b>	<b>709,5</b>
Inversiones financieras a corto plazo	11	0,0	0,0
<b>Periodificaciones a corto plazo</b>		<b>2,0</b>	<b>0,1</b>
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		1,3	0,0
<b>Total</b>		<b>5.063,6</b>	<b>5.043,5</b>
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	NOTA	2018	2017
<b>Patrimonio neto</b>		<b>1.663,8</b>	<b>1.515,7</b>
Fondos propios	12	1.661,4	1.512,1
Ajustes por cambios de valor		0,2	0,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	2,2	3,6
<b>Pasivo no corriente</b>		<b>513,0</b>	<b>489,3</b>
Provisiones a largo plazo	14	291,0	291,5
Deudas a largo plazo	15	87,6	108,9
Deudas con empresas del Grupo a largo plazo	15	0,0	0,0
Pasivos por impuesto diferido	18	8,3	8,9
Periodificaciones a largo plazo	5i	126,1	80,0
<b>Pasivo corriente</b>		<b>2.886,8</b>	<b>3.038,5</b>
Provisiones a corto plazo	14	829,6	850,3
Deudas a corto plazo	15	113,2	155,0
Deudas con empresas del Grupo a corto plazo	15	14,9	4,8
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	16	1.871,1	1.993,9
Periodificaciones a corto plazo		58,0	34,5
<b>Total</b>		<b>5.063,6</b>	<b>5.043,5</b>

# Cuenta de Pérdidas y Ganancias

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

OPERACIONES CONTINUADAS	NOTA	2018	2017
Importe neto de la cifra de negocios	19a	9.991,0	9.551,8
Variación de existencias de productos terminados y en curso	19b	[29,1]	[0,6]
Trabajos efectuados por la empresa para su activo	5a	314,0	213,3
Aprovisionamientos	19c	[7.237,9]	[7.090,1]
Otros ingresos de explotación	19d	504,1	461,6
Gastos de personal	19e	[876,1]	[842,1]
Otros gastos de explotación	19f	[1.937,3]	[1.595,4]
Amortización del inmovilizado	6a	[422,0]	[460,9]
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	13	2,7	4,5
Excesos de provisiones		41,7	116,9
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	6a	[127,8]	[243,4]
<b>Resultado de explotación</b>		<b>223,3</b>	<b>115,6</b>
Ingresos financieros	19g	79,9	98,7
Gastos financieros	19h	[5,4]	[7,6]
Diferencias de cambio	17	[0,9]	24,7
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	19i	[10,9]	0,3
<b>Resultado financiero</b>		<b>62,7</b>	<b>116,1</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>286,0</b>	<b>231,7</b>
Impuestos sobre beneficios	18	8,2	49,5
<b>Resultado del ejercicio</b>		<b>294,2</b>	<b>281,2</b>



# Estado de Cambios en el Patrimonio Neto

A 31 de diciembre (millones de euros)

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS	NOTA	2018	2017
<b>A) Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias</b>		<b>294,2</b>	<b>281,2</b>
Por valoración de instrumentos financieros		0,3	0,0
<i>Activos financieros disponibles para la venta</i>		0,0	0,0
<i>Otros ingresos/gastos</i>		0,3	0,0
Por coberturas de flujos de efectivo		0,0	0,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	0,7	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		(0,3)	0,0
<b>B) Total ingresos y gastos imputados directamente en patrimonio neto</b>		<b>0,7</b>	<b>0,0</b>
Por valoración de instrumentos financieros		0,0	0,0
<i>Activos financieros disponibles para la venta</i>		0,0	0,0
<i>Otros ingresos/gastos</i>		0,0	0,0
Por coberturas de flujos de efectivo		0,0	0,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	(2,7)	(4,5)
Por activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta		0,0	0,0
Diferencias de conversión		0,0	0,0
Efecto impositivo		0,8	1,3
<b>C) Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias</b>		<b>(1,9)</b>	<b>(3,2)</b>
<b>D) Total ingresos y gastos reconocidos (A+B+C)</b>		<b>293,0</b>	<b>278,0</b>

ESTADO TOTAL DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO	CAPITAL ESCRITURADO	PRIMA EMISIÓN	RESERVAS	RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	RESULTADO EJERCICIO	AJUSTES POR CAMBIO DE VALOR	SUBVENCIONES	TOTAL
<b>Saldo final del año 2016</b>	<b>0,1</b>	<b>1.008,1</b>	<b>159,4</b>	<b>[589,9]</b>	<b>903,2</b>	<b>0,0</b>	<b>6,8</b>	<b>1.487,7</b>
Ajustes por cambios de criterio	0,0	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	0,0
<b>Saldo ajustado inicio del año 2017</b>	<b>0,1</b>	<b>1.008,1</b>	<b>159,4</b>	<b>[589,9]</b>	<b>903,2</b>	<b>0,0</b>	<b>6,8</b>	<b>1.487,7</b>
Total ingresos y gastos reconocidos	0,0	0,0	0,0	0,0	281,2	0,0	[3,2]	278,0
Operaciones con socios o propietarios	0,0	0,0	0,0	0,0	[250,0]	0,0	0,0	[250,0]
<i>Aumentos de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Reducciones de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Distribución de dividendos</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	[250,0]	0,0	0,0	[250,0]
<i>Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Variación de patrimonio neto por combinación de negocios</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Otras operaciones con socios o propietarios</i>	0,0	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	0,0
<b>Saldo final del año 2017</b>	<b>0,1</b>	<b>1.008,1</b>	<b>222,7</b>	<b>0,0</b>	<b>281,2</b>	<b>0,0</b>	<b>3,6</b>	<b>1.515,7</b>
Ajustes por cambios de criterio	0,0	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	0,0
<b>Saldo ajustado inicio del año 2018</b>	<b>0,1</b>	<b>1.008,1</b>	<b>222,7</b>	<b>0,0</b>	<b>281,2</b>	<b>0,0</b>	<b>3,6</b>	<b>1.515,7</b>
Total ingresos y gastos reconocidos	0,0	0,0	0,0	0,0	294,2	0,2	[1,4]	293,0
Operaciones con socios o propietarios	0,0	0,0	0,0	0,0	[140,6]	0,0	0,0	[140,6]
<i>Aumentos de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Reducciones de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Distribución de dividendos</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	[140,6]	0,0	0,0	[140,6]
<i>Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Variación de patrimonio neto por combinación de negocios</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Otras operaciones con socios o propietarios</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras variaciones del patrimonio neto	0,0	0,0	136,3	0,0	[140,6]	0,0	0,0	[4,3]
<b>Saldo final del año 2018</b>	<b>0,1</b>	<b>1.008,1</b>	<b>359,0</b>	<b>0,0</b>	<b>294,2</b>	<b>0,2</b>	<b>2,2</b>	<b>1.663,8</b>



# Estado de Flujos de Efectivo

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

	NOTA	2018	2017
<b>A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación</b>		<b>699,1</b>	<b>946,8</b>
Resultado del ejercicio antes de impuestos		286,0	231,7
Ajustes del resultado		451,1	489,6
Amortización del inmovilizado	6a	422,0	460,9
Correcciones valorativas por deterioro		129,5	218,5
Variación de provisiones		(20,7)	(66,2)
Imputación de subvenciones	13	(4,0)	(6,8)
Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado		0,2	0,0
Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros		0,0	0,0
Ingresos financieros	19g	(79,9)	(98,7)
Gastos financieros	19h	5,4	7,6
Diferencias de cambio	17	0,9	(24,7)
Variación de valor razonable en instrumentos financieros		0,0	0,0
Otros ingresos y gastos		(2,3)	(1,0)
Cambios en el capital corriente		(110,0)	189,6
Existencias	9	(32,3)	25,5
Deudores y otras cuentas a cobrar		(22,2)	(57,2)
Otros activos corrientes		(1,8)	1,7
Acreedores y otras cuentas a pagar		(123,0)	202,1
Otros pasivos corrientes		69,3	17,5
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación		72,0	35,9
Pagos de intereses		(1,8)	(1,8)
Cobros de dividendos		79,4	98,1
Cobros de intereses		0,5	0,6
Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios		(6,1)	(61,0)

	NOTA	2018	2017
<b>B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión</b>		<b>(528,3)</b>	<b>(693,5)</b>
Pagos por inversiones		(921,0)	(702,3)
<i>Empresas del Grupo y asociadas</i>		(27,9)	(5,8)
<i>Inmovilizado intangible</i>		(416,2)	(265,3)
<i>Inmovilizado material</i>		(475,9)	(430,7)
<i>Otros activos financieros</i>		(1,0)	(0,5)
Cobros por desinversiones		392,7	8,8
<i>Empresas del Grupo y asociadas</i>		391,4	8,3
<i>Inmovilizado intangible</i>		0,6	0,1
<i>Inmovilizado material</i>		0,4	0,2
<i>Otros activos financieros</i>		0,3	0,2
<b>C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación</b>		<b>(168,6)</b>	<b>(278,0)</b>
Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio		2,0	2,5
<i>Adquisición de instrumentos de patrimonio propio</i>		0,0	0,0
<i>Enajenación de instrumentos de patrimonio propio</i>		0,0	0,0
<i>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</i>		2,0	2,5
Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero		(30,0)	(30,5)
<i>Emisión</i>		0,5	0,1
<i>Deudas con entidades de crédito</i>		0,0	0,0
<i>Deudas con empresas del Grupo y asociadas</i>		0,0	0,0
<i>Otras deudas</i>		0,5	0,1
<i>Devolución y amortización de</i>		(30,5)	(30,6)
<i>Deudas con entidades de crédito</i>		0,0	0,0
<i>Deudas con empresas del Grupo y asociadas</i>		0,0	0,0
<i>Otras deudas</i>		(30,5)	(30,6)
Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio		(140,6)	(250,0)
<i>Dividendos</i>		(140,6)	(250,0)
<i>Remuneración de otros instrumentos de patrimonio</i>		0,0	0,0
<b>D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio</b>		<b>(0,9)</b>	<b>24,7</b>
<b>E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes (A+B+C+D)</b>		<b>1,3</b>	<b>0,0</b>
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio		0,0	0,0
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio		1,3	0,0



# Memoria

Memoria de las cuentas anuales correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2018

## 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 Luxembourg 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.

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

### **b) 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 (artículo 256 de la Ley de Sociedades de Capital).

### **c) 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.

### **d) 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 5k 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 1 de marzo de 2019 formula y propone a la Junta General de Accionistas que el resultado generado en el ejercicio 2018, 294,2 millones de euros, se aplique de la siguiente forma: 277,0 a reservas voluntarias y 17,2 a reservas de capitalización.

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 del ciclo de vida del modelo al que se refieren. 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.

### 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 (ver nota 6c).

### 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 traspaasa 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) Periodificaciones a largo plazo**

Este epígrafe incluye el importe de las operaciones de extensión de garantía que la sociedad comercializa con sus clientes. Dicho importe se traspasa a resultado dependiendo del tipo de contrato suscrito, que habitualmente se vincula con años adicionales a contar a partir de la terminación de la garantía contractual.

### **j) 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.

### **k) 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.

### **l) Ingresos y gastos**

Los ingresos se registran por el valor razonable de la contraprestación a recibir y representan los importes a cobrar por los bienes entregados y los servicios prestados en el curso ordinario de las actividades de la sociedad, menos devoluciones, rebajas, descuentos y el impuesto sobre el valor añadido.

La sociedad reconoce los ingresos cuando el importe de los mismos se puede valorar con fiabilidad y es probable que los beneficios económicos futuros vayan a fluir a la sociedad.

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.

### **m) 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.



### **n) 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.

### **o) 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 formularan, 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.

### **p) 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 5o).

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).

### **q) 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<sub>2</sub> 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<sub>2</sub> para dicho período.

En el ejercicio no se han adquirido derechos de emisión (EUAs) (no se adquirieron derechos de emisión (EUAs) en 2017).

## 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 41,9 millones de euros [243,4 en 2017]. 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 y ha sido calculado teniendo en cuenta una tasa de descuento anual del 5,5% en 2018 [5,8% en 2017]. La variación en  $\pm 10$  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 2018 las inversiones en activos adquiridos a empresas del Grupo ascienden a 260,7 millones de euros [143,1 en 2017].

El valor de los bienes totalmente amortizados y en uso asciende a 889,6 millones de euros [1.058,9 en 2017].

La sociedad tiene adquiridos, al cierre del ejercicio, compromisos firmes correspondientes a la compra de bienes por importe de 0,8 millones de euros [1,7 en 2017].

En 2018 y 2017 no se han recibido subvenciones destinadas a la adquisición de activos de I+D.

### c) Inmovilizado material

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

La corrección valorativa por deterioro asciende a 85,7 millones de euros [0 en 2017]. 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 y ha sido calculado teniendo en cuenta una tasa de descuento anual del 5,5% en 2018 [5,8% en 2017]. La variación en  $\pm 10$  puntos porcentuales en la tasa utilizada 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 2017].

En 2018 los bienes ajenos a la explotación ascienden a 3,5 millones de euros de valor de coste y a 1,8 millones de euros de amortización acumulada [3,5 y 1,9 respectivamente en 2017]. El valor de los bienes totalmente amortizados y en uso asciende a 3.964,6 millones de euros [3.581,8 en 2017]. De ellos corresponden a construcciones 166,5 millones de euros [159,7 en 2017].

Asimismo, en 2018 las inversiones en activos adquiridos a empresas del Grupo ascienden a 71,5 millones de euros [47,4 en 2017].

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

MILLONES DE EUROS	2018		2017	
	Bruto	Amortización	Bruto	Amortización
Activos adquiridos a empresas del Grupo VW	546,6	416,7	505,5	379,7
Activos utilizados por empresas del Grupo VW	46,1	32,6	49,5	35,0
Activos utilizados por proveedores no Grupo	1.825,2	1.616,7	1.593,7	1.409,9
Activos situados fuera del territorio nacional	315,7	237,5	270,3	188,3



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 410,2 millones de euros (316,4 en 2017).

#### **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**

La sociedad no posee bienes en régimen de arrendamiento financiero al cierre del ejercicio 2018. El detalle de los derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero incluidos en el epígrafe "Terrenos y Construcciones" del inmovilizado material al cierre del ejercicio 2017 era el siguiente:

MILLONES DE EUROS		DURACIÓN DEL CONTRATO (AÑOS)	COSTE	VALOR OPCIÓN DE COMPRA	CUOTAS PENDIENTES A PAGAR 2017
Edificio Diseño	[22.01.08]	10	4,2	0,0	0,1

#### **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 15,6 millones de euros (15,4 en 2017). Asimismo, los percibidos, principalmente por edificios, campas y almacenes, alcanzaron los 6,6 millones (2,3 en 2017). 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	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
<b>Activos financieros a largo plazo</b>						
Inversiones en empresas del Grupo (nota 6a)	759,0	737,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones financieras (nota 6a)	0,0	0,0	0,0	0,0	2,7	1,8
<b>Activos financieros a corto plazo</b>						
Préstamos y partidas a cobrar	0,0	0,0	0,0	0,0	983,1	1.333,2
<i>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar (nota 10)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	658,8	623,7
<i>Inversiones en empresas del Grupo (nota 11)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	324,3	709,5
<i>Inversiones financieras (nota 11)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

MILLONES DE EUROS	DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO		OBLIGACIONES Y OTROS VALORES NEGOCIABLES		DERIVADOS Y OTROS	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
<b>Pasivos financieros a largo plazo</b>						
Débitos y partidas a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	87,6	108,9
<i>Deudas con empresas del Grupo (nota 15)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Deudas con terceros (nota 15)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	87,6	108,9
<b>Pasivos financieros a corto plazo</b>						
Débitos y partidas a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	1.955,3	2.111,2
<i>Deudas con empresas del Grupo (nota 15)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	14,9	4,8
<i>Deudas con terceros (nota 15)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	113,2	155,0
<i>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar (nota 16)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	1.827,2	1.951,4

Los instrumentos financieros corresponden, principalmente, a préstamos y partidas a cobrar y débitos y partidas a pagar.

En el ejercicio, SEAT ni tuvo ni realizó operaciones con acciones propias; tampoco en 2017.

#### 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 10,9 millones de euros (0,2 en 2017).



### 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 (244,8 en 2017).

#### 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), pesos (mexicanos), 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, la propia compañía y el Grupo Volkswagen gestionan las operaciones en moneda extranjera para mitigar este riesgo.

##### 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. La sociedad no tiene posiciones abiertas al cierre del ejercicio.

##### 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	2018	2017
Comerciales	146,2	89,2
Materias primas y otros aprovisionamientos	66,2	53,1
Productos en curso y semiterminados	38,4	33,7
Productos terminados	172,0	206,2
<b>Total</b>	<b>422,8</b>	<b>382,2</b>

El deterioro del valor de las existencias al cierre del ejercicio asciende a 125,2 millones de euros [133,5 en 2017] y la dotación/aplicación del ejercicio a -8,3 millones de euros [-25,7 en 2017].

La sociedad tiene establecido un compromiso de adquisición de los coches facturados a compañías de alquiler (ver nota 5f) por un importe de 34,2 millones de euros [17,9 en 2017].

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	2018	2017
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	158,9	103,7
Clientes empresas del Grupo	494,4	514,7
Deudores varios	4,4	4,2
Personal	1,1	1,1
Activos por impuesto corriente	131,6	107,3
Otros créditos con las Administraciones Públicas	58,5	76,6
<b>Total</b>	<b>848,9</b>	<b>807,6</b>

El deterioro de valor de los créditos por operaciones comerciales asciende a 6,7 millones de euros [1,4 en 2017].

## 11. Inversiones a corto plazo

MILLONES DE EUROS	2018	2017
En empresas del Grupo	324,3	709,5
<i>Créditos</i>	1,0	1,4
<i>Otros activos financieros</i>	323,3	708,1
En terceros	0,0	0,0
<i>Créditos</i>	0,0	0,0
<i>Otros activos financieros</i>	0,0	0,0
<b>Total</b>	<b>324,3</b>	<b>709,5</b>



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% en 2017).

## 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.

El apartado “Reservas” incluye una reserva de capitalización de 62,0 millones de euros dotada el 28 de junio de 2018 de acuerdo a lo establecido en el artículo 25 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades. Esta reserva será indisponible durante un plazo de 5 años desde el 31 de diciembre de 2017.

La sociedad no tiene acciones propias en cartera.

## 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	2018	2017
<b>Saldo inicial</b>	<b>3,6</b>	<b>6,8</b>
<i>Aumentos</i>	<i>0,5</i>	<i>0,0</i>
<i>Imputación neta al resultado</i>	<i>(1,9)</i>	<i>(3,2)</i>
<b>Saldo final</b>	<b>2,2</b>	<b>3,6</b>

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

El importe total de las subvenciones de explotación asciende a 1,3 millones de euros (2,3 en 2017).

## 14. Provisiones y contingencias

MILLONES DE EUROS	SALDO 01.01.18	DOTACIÓN 2018	UTILIZACIÓN 2018	SALDO 31.12.18
Operaciones comerciales	561,8	188,1	[196,9]	553,0
Prestaciones al personal	47,3	41,3	[45,4]	43,2
Actuaciones medioambientales	6,3	0,6	[0,6]	6,3
Otras provisiones	526,4	152,3	[160,6]	518,1
<b>Total</b>	<b>1.141,8</b>	<b>382,3</b>	<b>[403,5]</b>	<b>1.120,6</b>

Las provisiones ascienden al cierre del ejercicio a 1.120,6 millones de euros, 829,6 millones de euros a largo plazo (actualizados a un tipo de interés de mercado) y 291,0 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 5a). 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 0,2% en 2018 [0,08% en 2017].

## 15. Deudas

MILLONES DE EUROS	2018	2017
<b>Con empresas del Grupo</b>	<b>14,9</b>	<b>4,8</b>
<b>Con terceros</b>	<b>200,8</b>	<b>263,9</b>
Deudas con entidades de crédito	0,0	0,0
Acreedores por arrendamiento financiero	0,0	0,1
Otros pasivos financieros	200,8	263,8
<i>Préstamos oficiales con intereses subvencionados</i>	114,5	139,4
<i>Fianzas, depósitos recibidos y otras deudas</i>	0,9	0,4
<i>Proveedores de inmovilizado</i>	85,4	124,0
<b>Total</b>	<b>215,7</b>	<b>268,7</b>



Las deudas se sitúan al cierre del ejercicio en 215,7 millones de euros, 14,9 millones de euros con empresas del Grupo (a corto plazo) y 200,8 millones de euros con terceros (87,6 a largo plazo y 113,2 a corto plazo).

La deuda se distribuye por vencimientos de la siguiente forma: 128,1 millones de euros en 2019, 65,9 millones de euros en el período 2020-2023 y 21,7 millones de euros en ejercicios posteriores (159,8; 74,4; y 34,5 respectivamente en 2017).

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 2018 a 500 millones de euros, de los que se había dispuesto 0 millones de euros (500 y 0 respectivamente en 2017).

## 16. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar

MILLONES DE EUROS	2018	2017
Proveedores	900,5	1.085,9
Proveedores empresas del Grupo	775,4	733,0
Acreedores varios	43,3	29,8
Personal (remuneraciones pendientes de pago)	108,0	102,7
Pasivos por impuesto corriente	0,1	0,1
Otras deudas con Administraciones Públicas	43,8	42,4
<b>Total</b>	<b>1.871,1</b>	<b>1.993,9</b>

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 10.528,5 millones de euros y los pendientes a 881,5 millones de euros (9.758,1 y 941,0 respectivamente en 2017). Asimismo, el plazo medio ponderado de pago a proveedores por parte de la compañía era de 35 días, el ratio de operaciones pagadas de 35 días y el ratio de operaciones pendientes de pago de 30 días (37; 37; y 37 respectivamente en 2017).

## 17. Moneda extranjera

El valor neto de los saldos en moneda extranjera asciende a 31 de diciembre de 2018 a 63,5 millones de euros de saldo deudor (97,2 millones de euros de saldo deudor en 2017), 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, 56,7 millones de euros corresponden a saldos acreedores con empresas del Grupo y otros proveedores, y 120,2 millones de euros a saldos deudores con empresas del Grupo y otros clientes (36,5 y 133,7 respectivamente en 2017). Los importes imputados a ingresos y gastos por diferencias de cambio durante el ejercicio ascienden a 18,9 y 19,8 millones de euros respectivamente (60,9 y 36,2 en 2017).

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

MILLONES DE EUROS	2018	2017
Compras	146,8	127,1
Ventas	1.814,3	1.716,7
Servicios recibidos	68,0	71,1
Servicios prestados	5,4	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 (en adelante, CBPT) 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 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.1. 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 de 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 3,5 y 1,1 millones de euros respectivamente.

En el ejercicio 2018, el resultado fiscal del Grupo SEAT derivado de su declaración consolidada es un impuesto sobre sociedades a pagar de 86,7 millones de euros, tras haber compensado bases impositivas negativas de años anteriores por importe de 4,7 millones de euros y aplicado deducciones fiscales por valor de 86,7 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
<b>Resultado contable del ejercicio</b>	<b>294,2</b>	<b>0,0</b>	<b>294,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Impuesto sobre Sociedades</b>	<b>0,0</b>	<b>[8,2]</b>	<b>[8,2]</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Diferencias permanentes</b>	<b>10,9</b>	<b>[79,4]</b>	<b>[68,5]</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Individuales de la sociedad	10,9	0,0	10,9	0,0	0,0	0,0
De los ajustes por consolidación	0,0	[79,4]	[79,4]	0,0	0,0	0,0
<b>Diferencias temporarias</b>	<b>358,5</b>	<b>[344,6]</b>	<b>13,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Individuales de la sociedad	354,5	[341,0]	13,5	0,0	0,0	0,0
Con origen en el ejercicio	354,0	[0,6]	353,4	0,0	0,0	0,0
Con origen en ejercicios anteriores	0,5	[340,4]	[339,9]	0,0	0,0	0,0
De los ajustes por consolidación	4,0	[3,6]	0,4	0,0	0,0	0,0
Con origen en el ejercicio	0,0	[3,6]	[3,6]	0,0	0,0	0,0
Con origen en ejercicios anteriores	4,0	0,0	4,0	0,0	0,0	0,0
<b>Base imponible (resultado fiscal)</b>	<b>663,6</b>	<b>[432,2]</b>	<b>231,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

El impuesto sobre sociedades está compuesto por un ingreso de 11,2 millones de euros de impuesto corriente y un ingreso de 1,6 millones de euros de impuesto diferido.

Adicionalmente, como consecuencia de los ajustes del año anterior se ha devengado y contabilizado un gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias por el impuesto sobre sociedades de 4,6 millones de euros.

En la liquidación del impuesto consolidado se han utilizado 80,6 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 101,9 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2018, los impuestos diferidos de activo acumulados ascienden a 418,3 millones de euros, todos ellos de diferencias temporarias.

Por su parte, los impuestos diferidos de pasivo ascienden a 8,3 millones de euros, de los cuales 7,3 millones de euros provienen de diferencias temporarias, básicamente por la amortización fiscal de los activos adquiridos en arrendamiento financiero, y 1,0 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 -8,3 y 0,6 millones de euros respectivamente. El detalle del movimiento neto de los mismos es el siguiente:

MILLONES DE EUROS	2018	2017
<b>Saldo inicial</b>	<b>417,7</b>	<b>356,9</b>
Impuestos diferidos imputados directamente a pérdidas y ganancias	[10,1]	59,5
Impuestos diferidos imputados directamente al patrimonio	1,6	0,0
Impuestos diferidos transferidos a pérdidas y ganancias	0,8	1,3
<b>Saldo final</b>	<b>410,0</b>	<b>417,7</b>



A 31 de diciembre de 2018, 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 31.12.18	2019	2020	2021	2022	Posteriores
I+D	142,7	0,0	0,0	0,0	0,0	142,7
Empresas exportadoras	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones medioambientales	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Formación profesional	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1
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 2013-2018, con la excepción del impuesto sobre sociedades que se extiende para el período 2012-2017.

## 19. Ingresos y gastos

### a) Importe neto de la cifra de negocios

La distribución por conceptos es la siguiente:

MILLONES DE EUROS	2018	2017
Vehículos	8.819,6	8.486,7
Recambios	608,4	568,9
Cajas de cambio	228,0	232,0
Otras ventas	335,0	264,2
Materiales	193,6	154,1
Subproductos y residuos	37,4	33,5
Servicios I+D	57,1	68,9
Operaciones de cobertura	35,1	0,0
Otros servicios	11,8	7,7
<b>Total</b>	<b>9.991,0</b>	<b>9.551,8</b>

La distribución por mercados geográficos es la siguiente:

MILLONES DE EUROS	2018	2017
España	2.045,9	1.805,8
Resto Unión Europea	6.845,1	6.813,0
Resto del mundo	1.100,0	933,0
<b>Total</b>	<b>9.991,0</b>	<b>9.551,8</b>

**b) Variación de existencias de productos terminados y en curso**

MILLONES DE EUROS	2018	2017
Variación de existencias	48,0	33,9
<i>Productos en curso</i>	(3,0)	14,2
<i>Productos semiterminados</i>	1,6	4,1
<i>Productos terminados</i>	49,4	15,6
Deterioro de existencias	(18,9)	(33,3)
<b>Total</b>	<b>29,1</b>	<b>0,6</b>

**c) Aprovisionamientos**

MILLONES DE EUROS	2018	2017
Consumo de mercaderías	2.132,3	2.214,7
<i>Compras</i>	2.195,0	2.202,7
<i>Variación de existencias</i>	(62,7)	12,0
Consumo de materias primas y otros aprovisionamientos	5.068,9	4.853,4
<i>Compras</i>	5.086,4	4.873,8
<i>Variación de existencias</i>	(17,5)	(20,4)
Trabajos realizados por otras empresas	26,1	14,4
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	10,6	7,6
<b>Total</b>	<b>7.237,9</b>	<b>7.090,1</b>

**d) Otros ingresos de explotación**

MILLONES DE EUROS	2018	2017
Ingresos accesorios	502,1	459,2
Subvenciones de explotación (ver nota 13)	1,3	2,3
Actualización de provisiones	0,5	0,1
Otros ingresos	0,2	0,0
<b>Total</b>	<b>504,1</b>	<b>461,6</b>

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	2018	2017
Sueldos, salarios y asimilados	692,2	654,1
Cargas sociales	195,3	188,0
<i>Seguridad social</i>	184,9	175,9
<i>Otras</i>	10,4	12,1
Provisiones	(11,4)	0,0
<b>Total</b>	<b>876,1</b>	<b>842,1</b>



**f) Otros gastos de explotación**

MILLONES DE EUROS	2018	2017
Servicios exteriores	1.880,2	1.478,5
Tributos	12,9	13,3
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	39,6	100,3
Derechos emisión gases efecto invernadero	0,1	0,1
Otros gastos	4,5	3,2
<b>Total</b>	<b>1.937,3</b>	<b>1.595,4</b>

**g) Ingresos financieros**

MILLONES DE EUROS	2018	2017
De participaciones en instrumentos de patrimonio	79,4	98,1
<i>En empresas del Grupo</i>	79,4	98,1
<i>En terceros</i>	0,0	0,0
De valores negociables y otros instrumentos financieros	0,5	0,6
<i>De empresas del Grupo</i>	0,0	0,0
<i>De terceros</i>	0,5	0,6
<b>Total</b>	<b>79,9</b>	<b>98,7</b>

**h) Gastos financieros**

MILLONES DE EUROS	2018	2017
Por deudas con empresas del Grupo	1,2	1,0
Por deudas con terceros	4,7	6,8
Por actualización de provisiones y deudas	(0,5)	(0,2)
<b>Total</b>	<b>5,4</b>	<b>7,6</b>

**i) Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros**

Dicho epígrafe contiene, principalmente, los deterioros y reversiones de participaciones en empresas del Grupo. En 2018, no han sido significativos.

## 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 181,4 millones de euros y la amortización acumulada a 136,5 millones de euros (165,8 y 129,2 respectivamente en 2017).

En el amplio programa de inversiones realizado en 2018, se ha identificado un importe activado durante el ejercicio de 15,6 millones de euros y otro importe de 11,9 millones de euros (6,3 y 3,6 respectivamente en 2017) correspondientes a compromisos firmes para la compra de bienes de equipo, que pueden asignarse a actividades relacionadas con la protección del medio ambiente.

### b) Pasivos de naturaleza medioambiental

De acuerdo con la “Directiva europea de vehículos al final de su vida útil” aprobada en 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	2018	2017
Control y vigilancia de la contaminación atmosférica	1,8	0,8
Tratamiento y depuración de aguas residuales	3,0	2,6
Tratamiento y gestión de residuos industriales	6,3	5,5
Reducción del consumo energético	1,4	1,4
Mejora del impacto visual	0,7	0,7
Gestión de la comunicación	0,0	0,0
Gestión de procesos medioambientales	0,4	0,4
Gestión de vehículos fuera de uso	0,8	0,8
Varios	0,5	0,3
<b>Total</b>	<b>14,9</b>	<b>12,5</b>

Los gastos contabilizados durante el ejercicio por la amortización de activos de naturaleza medioambiental se sitúan en 7,4 millones de euros (7,1 en 2017).

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 1,8 millones de euros (1,7 en 2017).

### d) Ingresos de naturaleza medioambiental

Los ingresos provenientes de la venta de subproductos y residuos para su reutilización ascendieron a 37,4 millones de euros (33,5 en 2017).



## 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	2018	2017
Aprovisionamientos	3.266,8	3.256,7
Materiales	1.234,2	1.181,6
Recambios	224,2	216,7
Vehículos	1.808,4	1.858,4
Ventas	6.672,5	6.763,1
Servicios recibidos	689,6	461,1
Servicios prestados	193,1	235,7
Ingresos financieros devengados	0,0	0,0
Dividendos percibidos	79,4	98,1
Gastos financieros devengados	1,2	1,0

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

MILLONES DE EUROS	2018	2017
Aprovisionamientos	38,1	17,7
Ventas	1.559,7	1.422,6
Servicios recibidos	58,2	61,5
Servicios prestados	5,1	2,8

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: 40,3% en materiales (37,8% en 2017), 28,5% en recambios (29,8% en 2017), 13,7% en vehículos (14,3% en 2017) y 32,8% en cajas de cambio (23,3% en 2017). 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 1.101,8 millones de euros (1.315,1 en 2017), ventas 210,2 millones de euros (173,3 en 2017), servicios recibidos 378,0 millones de euros (193,4 en 2017), servicios prestados 33,8 millones de euros (62,6 en 2017), 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: deudores comerciales y otras cuentas a cobrar 58,8 millones de euros (112,1 en 2017), y acreedores comerciales y otras cuentas a pagar 147,0 millones de euros (119,8 en 2017).

A 31 de diciembre de 2018, 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 2018 ascendió a 14,3 millones de euros (10,2 en 2017).

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 2018 y 2017.

Durante 2018 se han pagado primas de seguro de responsabilidad civil por importe de 0,09 millones de euros (0,05 en 2017) 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:

MILLONES DE EUROS	2018	2017
Mano de obra directa	8.656	8.316
Mano de obra indirecta	899	892
Personal directivo, técnico, administrativo y subalterno	5.006	4.853
Miembros del Comité Ejecutivo	8	9
<b>Total</b>	<b>14.569</b>	<b>14.070</b>

El número medio de empleados con discapacidad mayor o igual al treinta y tres por ciento asciende a 361 personas: 281 de mano de obra directa, 9 de mano de obra indirecta y 71 de personal directivo, técnico, administrativo y subalterno (323: 245, 8 y 70, respectivamente en 2017).



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

	2018			2017		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Mano de obra directa	6.927	1.732	<b>8.659</b>	6.583	1.680	<b>8.263</b>
Mano de obra indirecta	896	24	<b>920</b>	865	26	<b>891</b>
Personal directivo, técnico, administrativo y subalterno	3.786	1.254	<b>5.040</b>	3.713	1.230	<b>4.943</b>
Miembros del Comité Ejecutivo	8	0	<b>8</b>	9	0	<b>9</b>
<b>Total</b>	<b>11.617</b>	<b>3.010</b>	<b>14.627</b>	<b>11.170</b>	<b>2.936</b>	<b>14.106</b>

El Consejo de Administración de SEAT, S.A. está formado por 9 personas (dos mujeres y siete hombres).

#### 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 0,3 millones de euros y 0,1, respectivamente (0,3 y 0,1 en 2017). 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 0,3 y 0,1 millones de euros, respectivamente (0,1 y 0,3 en 2017).

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 la información financiera para consolidación al Grupo y revisión de cuenta justificativa de subvención.

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 la información financiera para consolidación al Grupo, revisión de estándares de calidad de la red de concesionarios y asesoramiento en la revisión del informe anual interno de Governance Risk and Compliance respecto a los requerimientos de información del Grupo Volkswagen.



**c) Emisiones**

En relación con la incidencia detectada en septiembre de 2015 en ciertos motores diésel modelo EA189 de Volkswagen, durante el año 2018 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.





# Anexo 1.

## Evolución del Activo no Corriente

### 2017

### COSTE DE ADQUISICIÓN O DE FABRICACIÓN

Millones de euros	Saldo inicial 01.01.17	Altas	Bajas	Traspasos	Deterioro	Saldo final 31.12.17
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>2.406,7</b>	<b>267,1</b>	<b>[554,0]</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2.119,8</b>
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
<b>Inmovilizado material</b>	<b>5.588,1</b>	<b>440,4</b>	<b>[100,5]</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>5.928,0</b>
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
<b>Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo</b>	<b>725,3</b>	<b>12,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>737,9</b>
Instrumentos de patrimonio en sociedades del 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
<b>Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>1,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,0</b>	<b>[0,2]</b>	<b>0,0</b>	<b>1,8</b>
Instrumentos de 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
<b>Activos por impuesto diferido</b>	<b>367,0</b>	<b>68,1</b>	<b>[8,5]</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>426,6</b>
<b>Total</b>	<b>9.088,6</b>	<b>788,7</b>	<b>[663,0]</b>	<b>[0,2]</b>	<b>0,0</b>	<b>9.214,1</b>

AMORTIZACIONES / DETERIOROS						VALOR NETO	
Saldo inicial 01.01.17	Altas	Bajas	Trasposos	Deterioro	Saldo final 31.12.17	Saldo inicial 01.01.17	Saldo final 31.12.17
<b>1.667,6</b>	<b>174,4</b>	<b>(553,8)</b>	<b>0,0</b>	<b>243,4</b>	<b>1.531,6</b>	<b>739,1</b>	<b>588,2</b>
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
<b>4.352,1</b>	<b>286,5</b>	<b>(100,4)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>4.538,2</b>	<b>1.236,0</b>	<b>1.389,8</b>
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
<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>(0,4)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>0,2</b>	<b>724,9</b>	<b>737,7</b>
0,4	0,0	[0,4]	0,0	0,2	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
<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,5</b>	<b>1,8</b>
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
<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>367,0</b>	<b>426,6</b>
<b>6.020,1</b>	<b>460,9</b>	<b>(654,6)</b>	<b>0,0</b>	<b>243,6</b>	<b>6.070,0</b>	<b>3.068,5</b>	<b>3.144,1</b>



## 2018

## COSTE DE ADQUISICIÓN O DE FABRICACIÓN

Millones de euros	Saldo inicial 01.01.18	Altas	Bajas	Traspasos	Deterioro	Saldo final 31.12.18
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>2.119,8</b>	<b>420,0</b>	<b>(288,0)</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>2.251,9</b>
Investigación y desarrollo	1.486,3	75,6	(286,5)	69,4	0,0	1.344,8
Aplicaciones informáticas	49,1	6,9	(1,3)	2,0	0,0	56,7
Otro inmovilizado intangible	417,2	86,7	(0,2)	6,0	0,0	509,7
Anticipos e inmovilizado intangible en curso	167,2	250,8	0,0	(77,3)	0,0	340,7
<b>Inmovilizado material</b>	<b>5.928,0</b>	<b>437,3</b>	<b>(76,3)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>6.288,9</b>
Terrenos y construcciones	839,1	16,0	(0,2)	0,6	0,0	855,5
Instalaciones técnicas y maquinaria	2.261,1	102,2	(31,4)	117,7	0,0	2.449,6
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	2.580,8	110,9	(42,8)	10,4	0,0	2.659,3
Otro inmovilizado material	39,5	2,0	(1,9)	0,5	0,0	40,1
Anticipos e inmovilizado material en curso	207,5	206,2	0,0	(129,3)	0,0	284,4
<b>Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo</b>	<b>737,9</b>	<b>32,2</b>	<b>(6,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>764,1</b>
Instrumentos de patrimonio en sociedades del Grupo	737,9	32,2	(6,0)	0,0	0,0	764,1
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
<b>Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>1,8</b>	<b>1,1</b>	<b>0,0</b>	<b>(0,2)</b>	<b>0,0</b>	<b>2,7</b>
Instrumentos de patrimonio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Créditos a terceros	1,4	0,4	0,0	(0,2)	0,0	1,6
Derivados	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,2
Otros activos financieros	0,4	0,5	0,0	0,0	0,0	0,9
<b>Activos por impuesto diferido</b>	<b>426,6</b>	<b>15,8</b>	<b>(24,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>418,3</b>
<b>Total</b>	<b>9.214,1</b>	<b>906,4</b>	<b>(394,4)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>0,0</b>	<b>9.725,9</b>

AMORTIZACIONES / DETERIOROS						VALOR NETO	
Saldo inicial 01.01.18	Altas	Bajas	Traspasos	Deterioro	Saldo final 31.12.18	Saldo inicial 01.01.18	Saldo final 31.12.18
<b>1.531,6</b>	<b>146,5</b>	<b>(287,1)</b>	<b>0,1</b>	<b>41,9</b>	<b>1.433,0</b>	<b>588,2</b>	<b>818,9</b>
1.165,1	103,0	(286,4)	0,0	28,5	1.010,2	321,2	334,6
45,6	2,9	[0,7]	0,1	0,0	47,9	3,5	8,8
320,9	40,6	0,0	0,0	13,4	374,9	96,3	134,8
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	167,2	340,7
<b>4.538,2</b>	<b>275,5</b>	<b>(75,8)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>85,7</b>	<b>4.823,5</b>	<b>1.389,8</b>	<b>1.465,4</b>
436,8	18,0	[0,2]	[0,1]	0,5	455,0	402,3	400,5
1.861,2	120,9	(31,4)	[0,1]	42,3	1.992,9	399,9	456,7
2.211,1	133,1	(42,3)	0,0	42,8	2.344,7	369,7	314,6
29,1	3,5	[1,9]	0,1	0,1	30,9	10,4	9,2
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	207,5	284,4
<b>0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>(6,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>10,9</b>	<b>5,1</b>	<b>737,7</b>	<b>759,0</b>
0,2	0,0	[6,0]	0,0	10,9	5,1	737,7	759,0
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
<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,8</b>	<b>2,7</b>
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	1,4	1,6
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,9
<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>426,6</b>	<b>418,3</b>
<b>6.070,0</b>	<b>422,0</b>	<b>(368,9)</b>	<b>0,0</b>	<b>138,5</b>	<b>6.261,6</b>	<b>3.144,1</b>	<b>3.464,3</b>



## Anexo 2. Sociedades Participadas

2017	POBLACIÓN	PARTICIPACIÓN (*****)	
Millones de euros		Directa	Indirecta
<b>Producción</b>			
SEAT Sport, S.A. (*)	Martorell (Barcelona)	100	
Volkswagen Navarra, S.A. (*)	Arazuri (Navarra)	100	
<b>Distribución y comercialización SEAT</b>			
SEAT Center Arrábida Automovéis, LDA	Setúbal (Portugal)	2	98
SEAT Deutschland GmbH	Weierstadt (Alemania)	100	
SEAT Deutschland Niederlassung GmbH (****)	Frankfurt (Alemania)		100
SEAT Motor España, S.A. (*)	Barcelona		100
<b>Distribución y comercialización VW/Audi/Skoda(***)</b>			
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
<b>Servicios</b>			
SEAT Portugal Unipessoal, LDA	Lisboa (Portugal)	100	
SEAT 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.

(\*\*\*\*\*) Los derechos de voto no difieren del porcentaje de participación.

	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		0,1	1,1	0,4	
	660,5		660,5	689,4	55,9	70,5
				0,7	0,3	
	51,1		51,1	80,5	4,3	
				0,3		
				[0,9]	0,8	
	20,5		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		0,6	1,0	0,4	
	5,0	[0,1]	4,9	4,9	[0,1]	



2018	POBLACIÓN	PARTICIPACIÓN (*****)	
Millones de euros		Directa	Indirecta
<b>Producción</b>			
SEAT Cupra, S.A. (*) (***)	Martorell (Barcelona)	100	
Volkswagen Navarra, S.A. (*)	Arazuri (Navarra)	100	
<b>Distribución y comercialización SEAT</b>			
SEAT Center Arrábida Automovéis, LDA	Setúbal (Portugal)	2	98
SEAT Deutschland GmbH (**)	Weierstadt (Alemania)	100	
SEAT Motor España, S.A. (*)	Barcelona		100
<b>Distribución y comercialización VW/Audi/Skoda</b>			
Volkswagen Group España Distribución, S.A. (*)	Prat de LL. (Barcelona)	100	
Volkswagen Group Retail Spain, S.L. (*)	Prat de LL. (Barcelona)		100
Wagen Group Retail España, S.A. (*) (***) (****)	Barcelona		100
<b>Servicios</b>			
SEAT Portugal, Unipessoal, LDA	Lisboa (Portugal)	100	
SEAT Metropolis Lab Barcelona, S.A. (*)	Barcelona	100	
Connected Mobility Ventures, S.A. (*) (*****)	Barcelona	100	
Respiro, S.L. (*) (*****)	Madrid		100

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

(\*\*) Con fecha 1 de enero de 2018, SEAT Deutschland GmbH procedió a la venta de la sociedad SEAT Deutschland Niederlassung GmbH.

(\*\*\*) En 2018, la sociedad cambió su denominación social.

(\*\*\*\*) En 2018, Wagen Group Retail España, S.A., procedió a la fusión por absorción de las sociedades Volkswagen Madrid, S.A., Volkswagen Barcelona, S.A., Leioa Wagen, S.A., Levante Wagen, S.A., Málaga Wagen, S.A., Sevilla Wagen, S.A., Valladolid Wagen, S.A. y Audi Retail Madrid, S.A.

(\*\*\*\*\*) Sociedad adquirida en enero de 2018 y vendida a Connected Mobility Ventures, S.A. en noviembre de 2018.

(\*\*\*\*\*) Sociedad constituida en 2018.

(\*\*\*\*\*) Los derechos de voto no difieren del porcentaje de participación.

	VALOR BRUTO 31.12.18	CORRECCIÓN VALORATIVA 31.12.18	VALOR EN LIBROS 31.12.18	PATRIMONIO NETO 31.12.18	RESULTADO EJERCICIO 2018	DIVIDENDO RECIBIDO 2018
	0,1		0,1	0,7	[0,3]	
	664,0		664,0	701,5	64,6	55,9
				1,4	0,7	
	51,1		51,1	80,8	0,2	
				[1,3]	[0,4]	
	21,6		21,6	146,8	32,7	23,5
				30,9	1,4	
				22,4	[1,0]	
	0,6		0,6	1,7	0,7	
	5,0	[0,7]	4,3	4,3	[0,6]	
	21,6	[4,3]	17,3	17,3	[4,3]	
				1,3	[2,2]	



# Consumos y emisiones

Consumos [mveg] l/100 km - emisiones CO<sub>2</sub> [g/km]

MODELO [*] [**]	POTENCIA		CAMBIO		CONSUMO (MVEG) L/100 KM			EMISIONES CO <sub>2</sub> MEDIA (G/KM)
	KW	CV	MAN.	AUT.	URBANO	EXTRAURBANO	MEDIA	
Mii								
1.0 MPI	44	60	•		4,8-4,9	3,9	4,3	96-97
1.0 MPI	55	75	•		5,0-5,1	3,8	4,3	96-97
1.0 MPI SQ	55	75		•	5,4	4,1	4,6	103-104
1.0 MPI CNG [***]	50	68	•		5,6	4,0	4,6	82-83
Toledo								
1.0 EcoTSI	70	95	•		5,8-5,9	4,0-4,1	4,6-4,7	104-106
1.0 EcoTSI	81	110	•		5,8-5,9	4,0-4,1	4,6-4,7	105-108
1.0 EcoTSI DSG	81	110		•	5,5-5,7	4,2	4,6-4,7	105-107
Nuevo Ibiza								
1.0 MPI	48	65	•		6,1	4,3	5,0	112
1.0 MPI	59	75	•		6,1	4,3	5,0	112
1.0 EcoTSI	70	95	•		5,4	4,1	4,6	105
1.0 EcoTSI	85	115	•		5,5	4,4	4,8	108
1.0 EcoTSI DSG	85	115		•	5,5	4,6	4,9	112
1.5 TSI Evo	110	150	•		6,3	4,4	5,1	111
1.0 TGI [***]	66	90	•		6,7	4,2	5,1	92
1.6 TDI	59	80	•		4,4	3,5	3,8	100
1.6 TDI	70	95	•		4,1	3,4	3,8	100
1.6 TDI DSG	70	95		•	4,4	3,8	4,0	105
1.6 TDI	85	115	•		4,6	3,8	4,1	111
Arona								
1.0 EcoTSI	70	95	•		5,9-6,1	4,5-4,7	5,0-5,2	115-118
1.0 EcoTSI	85	115	•		5,8-5,7	4,6-4,8	5,0-5,1	114-117
1.0 EcoTSI DSG	85	115		•	5,6	4,6	5,0	112
1.5 TSI Evo	110	150	•		6,1-6,3	4,2-4,3	4,9-5,0	112-114
1.0 TGI [***]	66	90	•		6,7-7,0	4,7-4,9	5,4-5,6	98-101
1.6 TDI	70	95	•		4,9-5,0	4,0	4,3-4,4	113-116
1.6 TDI DSG	70	95		•	4,7-4,8	4,2-4,3	4,4-4,5	115-118
1.6 TDI	85	115	•		4,9-5,1	4,0-4,1	4,3-4,4	114-117
León/ST								
1.0 TSI	63	86	•		5,7-5,8	4,3	4,8-4,9	109-111
1.0 TSI Ecomotive	85	115	•		5,6	4,2	4,8	108
1.0 TSI DSG Ecomotive	85	115		•	5,4	4,4	4,8	109
1.5 TSI	96	86	•		6,3-6,5	4,1-4,3	4,9-5,1	111-116
1.5 TSI	110	110	•		6,4-6,7	4,1-4,5	5,0-5,3	113-120
1.5 TSI DSG	110	125		•	6,3-6,6	4,2-4,5	5,0-5,3	113-120
2.0 TSI DSG	140	125		•	8,0	5,2	6,2	141
2.0 TSI 4WD DSG Xperience	140	150		•	8,5-8,6	5,5-5,6	6,6-6,7	150-153
2.0 TSI DSG CUPRA	213	290		•	8,6	5,4-5,5	6,5-6,7	149-152
2.0 TSI 4WD DSG CUPRA	221	300		•	9,0-9,1	6,0-6,1	7,1-7,2	161-164
1.5 TGI [***]	96	130	•		7,3-7,6	4,4-4,6	5,5-5,7	98-102
1.5 TGI DSG [***]	96	130		•	6,8-7,0	4,4-4,6	5,3-5,5	95-98
1.6 TDI	85	115	•		4,7-4,8	3,8-3,9	4,2	109-111
1.6 TDI DSG	85	115		•	4,4	3,8-3,9	4,0-4,1	106-107

MODELO (*) (**)	POTENCIA		CAMBIO		CONSUMO (MVEG) L/100 KM			EMISIONES CO <sub>2</sub> MEDIA (G/KM)
	KW	CV	MAN.	AUT.	URBANO	EXTRAURBANO	MEDIA	
1.6 TDI 4WD	85	115	•		5,9	4,7	5,1-5,2	134-136
1.6 TDI 4WD Xperience	85	115	•		5,9-6,0	4,7-4,9	5,2-5,3	135-138
2.0 TDI	110	150	•					
2.0 TDI DSG	110	150		•	5,0-5,6	3,8-4,0	4,3-4,5	112-120
2.0 TDI 4WD DSG	110	150		•	5,6-6,0	4,5-4,7	4,9-5,2	128-135
2.0 TDI 4WD DSG Xperience	110	150		•	5,6-5,8	4,5-4,6	4,9-5,0	129-132
2.0 TDI DSG	135	184		•	5,2-5,3	3,9-4,1	4,4-4,5	115-118
2.0 TDI 4WD DSG Xperience	135	184		•	5,8-5,9	4,5-4,6	5,0-5,1	131-134
<b>Ateca</b>								
1.0 TSI	85	115	•		6,3	4,8	5,4	122
1.5 TSI	110	150	•		6,4	5,0	5,5	126
1.5 TSI DSG	110	150		•	6,9	5,0	5,7	129
1.5 TSI 4WD DSG	110	150		•	7,7	5,9	6,5	149
2.0 TSI 4WD DSG	140	190		•	8,6	5,9	6,9	156
2.0 TSI 4WD DSG CUPRA	221	300		•	8,9	6,5	7,4	168
1.6 TDI	85	115	•		5,2	4,2	4,6	120
1.6 TDI DSG	85	115		•	5,3	4,7	4,9	128
2.0 TDI	110	150	•		5,7	4,1	4,7	124
2.0 TDI DSG	110	150		•	5,4	4,3	4,7	123
2.0 TDI 4WD DSG	110	150		•	6,3	5,0	5,5	145
2.0 TDI 4WD DSG	140	190		•				
<b>Tarraco</b>								
1.5 TSI	110	150	•		7,9-8,5	5,4-5,6	6,3-6,6	147-152
2.0 TSI 4WD DSG	140	190		•	9,0	6,3	7,3	166
2.0 TDI	110	150	•		5,8	4,7	4,9	129
2.0 TDI 4WD DSG	110	150		•	6,2	5,2	5,6	146
2.0 TDI 4WD DSG	140	190		•	6,4	5,1	5,6	147
<b>Alhambra</b>								
1.4 TSI	110	150	•		8,3-8,7	5,5-5,7	6,5-6,8	150-155
1.4 TSI DSG	110	150		•	7,9-8,5	6,0-6,3	6,7-7,1	153-160
2.0 TDI	85	115	•		6,2	4,6-4,7	5,2	135-137
2.0 TDI	110	150	•		6,1-6,2	4,6-4,7	5,2	135-137
2.0 TDI DSG	110	150		•	6,2-6,3	4,7-5,0	5,2-5,4	137-143
2.0 TDI 4WD	110	150	•		7,5-7,9	5,4-5,6	6,2-6,4	162-168
2.0 TDI DSG	135	184		•	6,5	4,9-5,1	5,5-5,6	144-147
2.0 TDI 4WD DSG	135	184		•	7,4-7,6	5,5-5,6	6,2-6,3	163-166

(\*) Motores comercializados en la Unión Europea durante el ejercicio 2018. No incluye modelos cesados.

(\*\*) Donde hay diferentes modelos con diferentes valores, el dato mostrado se refiere al mínimo y máximo de éstos.

(\*\*\*) Consumo (m³/100km - kg/100km).



# SEAT, S.A. en cifras

## 2014/2018

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ventas a cliente final (unidades)</b>	390.505	400.037	408.703	468.431	<b>517.627</b>
<b>Ventas vehículos nuevos a la red (unidades)</b>	489.896	531.786	536.462	579.443	<b>596.181</b>
<b>Ventas vehículos usados (unidades)</b>	12.264	12.722	11.482	15.072	<b>14.435</b>
<b>Producción planta Martorell (unidades)</b>	442.677	477.077	449.063	455.470	<b>474.300</b>
<b>Producción marca SEAT en plantas del Grupo (unidades)</b>	64.998	72.169	103.796	138.092	<b>137.594</b>
<b>Plantilla básica a 31.12</b>	12.626	12.753	13.968	14.106	<b>14.627</b>
Martorell (Incluye Centro de Recambios)	10.298	10.422	10.544	10.592	<b>10.977</b>
SEAT Barcelona	1.188	1.196	1.192	1.183	<b>1.185</b>
SEAT Componentes (*)	1.097	1.092	1.087	1.075	<b>1.153</b>
Centro Técnico de SEAT (**)	0	0	1.102	1.210	<b>1.264</b>
Otros centros	43	43	43	46	<b>48</b>
<b>Plantilla en jubilación parcial a 31.12</b>	145	94	116	141	<b>210</b>
<b>Aprendices con contrato laboral a 31.12</b>	168	186	155	173	<b>160</b>
<b>Ventas (millones de euros)</b>	7.496,6	8.332,1	8.597,3	9.551,8	<b>9.991,0</b>
Mercado interior	1.334,8	1.404,2	1.515,6	1.805,8	<b>2.045,9</b>
Vehículos	806,1	868,5	950,2	1.235,1	<b>1.427,4</b>
Recambios	289,9	300,4	304,2	322,8	<b>338,5</b>
Cajas de cambio	71,5	73,4	93,2	83,5	<b>73,4</b>
Otras ventas	167,3	161,9	168,0	164,4	<b>206,6</b>
Mercado exterior	6.161,8	6.927,9	7.081,7	7.746,0	<b>7.945,1</b>
Vehículos	5.765,8	6.519,9	6.592,7	7.251,6	<b>7.392,2</b>
Recambios	207,9	219,3	225,8	246,1	<b>269,9</b>
Cajas de cambio	160,1	150,9	140,4	148,5	<b>154,6</b>
Otras ventas	28,0	37,8	122,8	99,8	<b>128,4</b>
<b>Fondos propios (millones de euros)</b>	520,1	526,1	1.480,9	1.512,1	<b>1.661,4</b>
<b>Resultado antes de impuestos (millones de euros)</b>	[138,8]	[4,3]	874,7	231,7	<b>286,0</b>
<b>Resultado después de impuestos (millones de euros)</b>	[65,7]	6,0	903,2	281,2	<b>294,2</b>
<b>Amortizaciones (millones de euros)</b>	361,9	311,6	323,3	460,9	<b>422,0</b>
<b>Inversiones (millones de euros)</b>	221,9	464,4	652,6	720,6	<b>890,6</b>

(\*) 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.







# 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 2018, 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 1 de marzo de 2019.



**Informe Anual 2018**  
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](http://www.seat.com)

Diseño: [www.cegeglobal.com](http://www.cegeglobal.com)

Depósito legal: B.2158-2012

[\*] Publicación disponible en Internet:  
<http://www.seat.com>  
[\*\*] Art. 43 del Código de Comercio







[www.seat.com](http://www.seat.com)

BALANCES Y CIERRES / COMUNICACIÓN  
Autovía A2, Km. 585  
E-08760 Martorell  
Tel. (+34) 937 08 50 00