



SEAT

TECNOLOGÍA PARA DISFRUTAR

SURPRISING SEAT

INFORME
ANUAL
2016

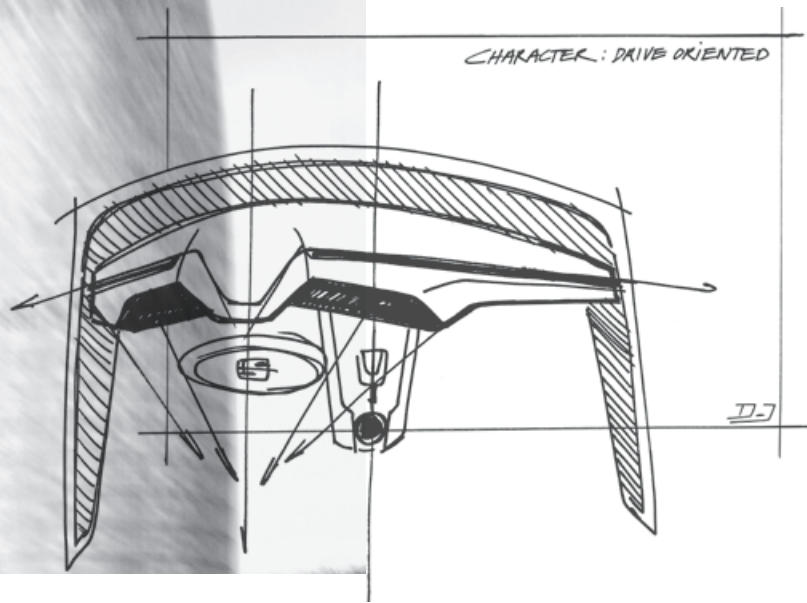


LOS SUEÑOS SON SUEÑOS

Todas las líneas del nuevo SEAT Ateca han sido meticulosamente diseñadas para crear un SUV con un bonito diseño exterior que permite disfrutar de la maravillosa rutina diaria.



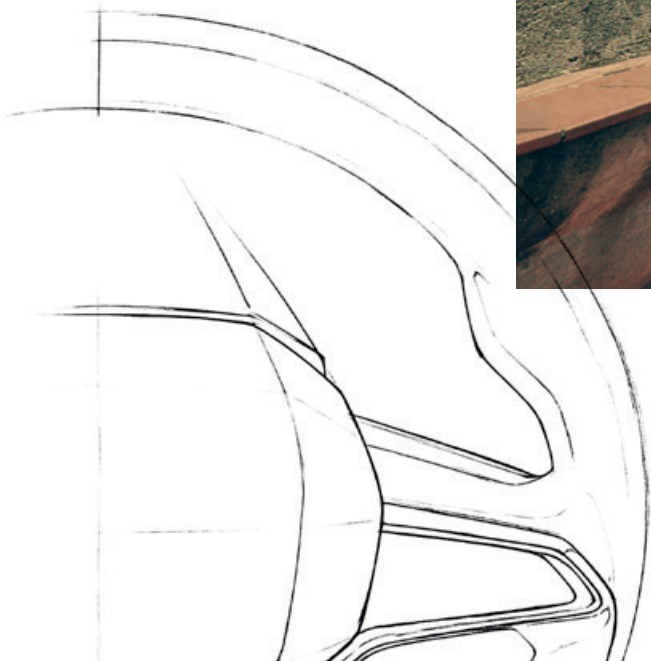
HASTA QUE SE HACEN REALIDAD

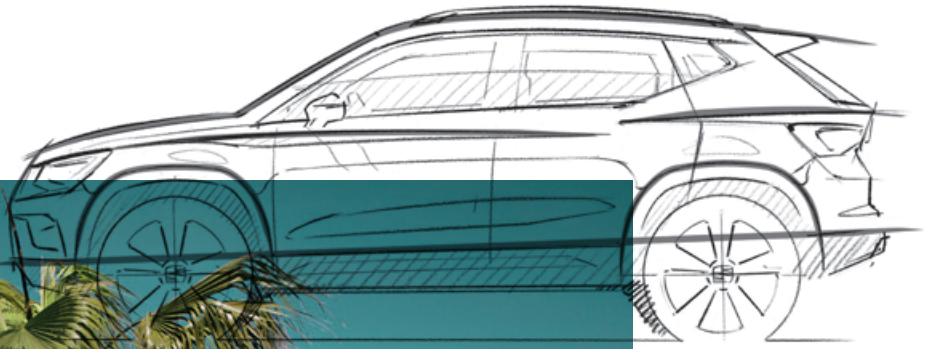


BIENVENIDO A LA EXPERIENCIA SUV DE SEAT



La innovación más destacada.
El Ateca ofrece lo último en
conectividad y un contacto
permanente con el mundo digital.





¿QUÉ SIGNIFICA PARA TI LA EXPERIENCIA SUV DE SEAT?

El nuevo SEAT Ateca afronta el día a día lleno de confianza gracias a su estilo inconfundible y dinámico. En su interior, todo ha sido concebido para que la rutina sea una experiencia fantástica.

Maravillosa rutina



HACIENDO SENCILLO LO DIFERENTE

Emoción pura en el alma de un vehículo.
Gran versatilidad, dinamismo y una
calidad excelente. Es la evolución del
lenguaje de diseño.



VER VÍDEO

RESUMEN ANUAL

07

Un momento emocionante para SEAT—7



Visita la Microsite del Informe Anual SEAT 2016
Publicación disponible en www.seat.es

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

10

Conversación entre el Presidente del Consejo de Administración y el Presidente del Comité Ejecutivo de SEAT—10
Consejo de Administración—16
Comité Ejecutivo—17

SURPRISING SEAT

18

Mucho más de lo que te imaginas—20
Ateca, el tercer pilar de SEAT—26
Siempre conectados—32
Robots muy personales—38
Created in Barcelona—44

53 IMPACTO SOCIOECONÓMICO

¿Conoces el impacto socioeconómico de SEAT en la economía española?—53

56 INFORME DE GESTIÓN

Trabajo en Equipo	56
Responsabilidad Social Corporativa	62
Producción y Calidad	82
Compras	90
Comercial	96
Investigación y Desarrollo	114
Recursos Humanos	126
Relaciones Gubernamentales e Institucionales	134
Finanzas, IT y Organización	140

148 CUENTAS ANUALES DE SEAT, S.A.

Informe de Auditoría	150
Balance	152
Cuenta de Pérdidas y Ganancias	153
Estado de Cambios en el Patrimonio Neto	154
Estado de Flujos de Efectivo	156
Memoria	158
Anexo 1. Evolución del Activo no Corriente	188
Anexo 2. Sociedades Participadas	192



Vídeo



Archivo PDF



Website



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

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

07

RESUMEN ANUAL

Un momento emocionante para SEAT—**7**

10

ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

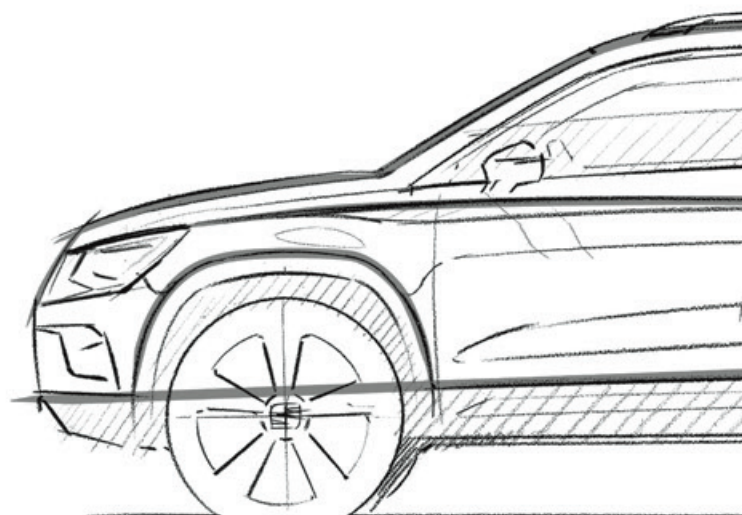
Conversación entre el Presidente del Consejo
de Administración y el Presidente del
Comité Ejecutivo de SEAT—**10**
Consejo de Administración—**16**
Comité Ejecutivo—**17**

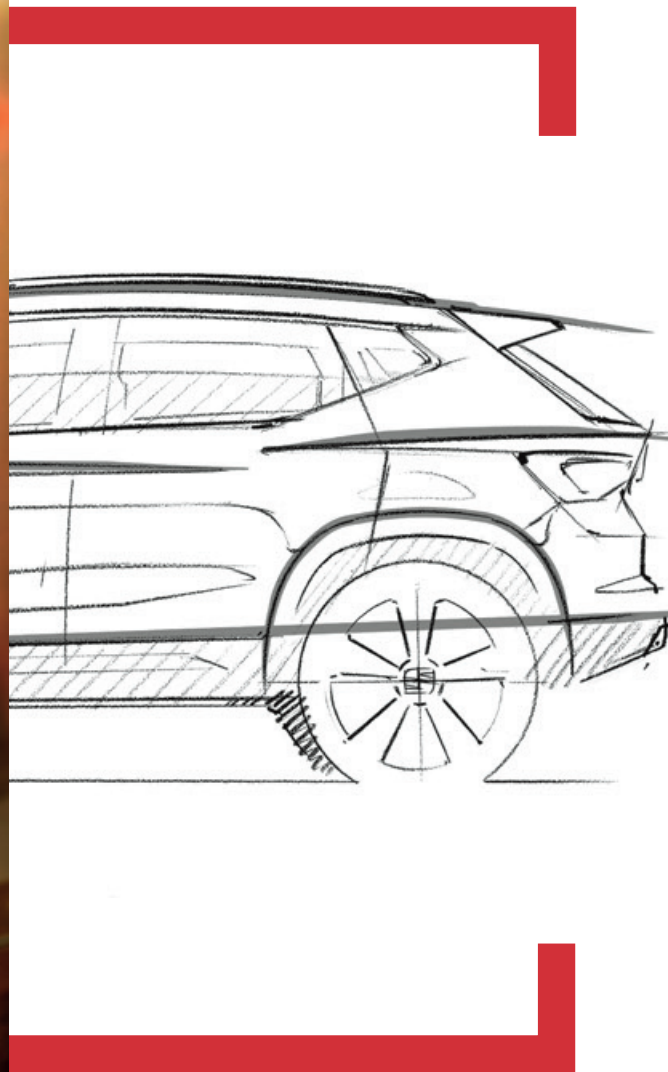
18

SURPRISING SEAT

Mucho más de lo que te imaginas—**20**
Ateca, el tercer pilar de SEAT—**26**
Siempre conectados—**32**
Robots muy personales—**38**
Created in Barcelona—**44**

**LOS
SUEÑOS
SON
SUEÑOS...**





...
**HASTA
QUE SE HACEN
REALIDAD**

UN MOMENTO EMOCIONANTE PARA SEAT



10 de febrero EL PRIMER SUV DE SEAT

SEAT desvela el nuevo Ateca, el primer modelo de la mayor ofensiva de producto de la historia de la marca, que ofrece los más avanzados sistemas de conectividad y asistencia a la conducción.



22 de febrero SEAT Y EL COCHE CONECTADO

La compañía presenta en el Mobile World Congress de Barcelona conceptos innovadores de conectividad del automóvil para ofrecer una experiencia de usuario perfectamente integrada.

1 de marzo EL ATECA, PROTAGONISTA EN GINEBRA

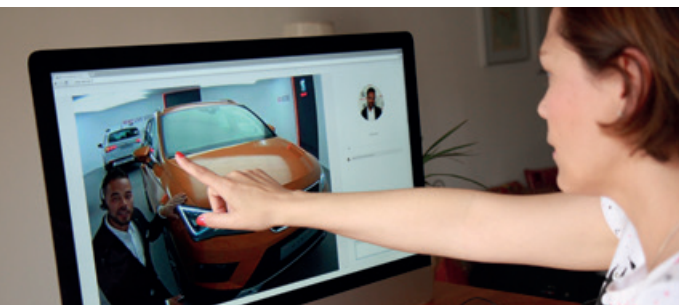
El nuevo SUV compacto de SEAT es una de las estrellas del Salón del Automóvil de Ginebra. El Ateca está llamado a convertirse en el tercer pilar de la marca.



16 de marzo SEAT VUELVE A LOS BENEFICIOS

La firma cierra 2015 con un beneficio después de impuestos de 6 millones de euros. El crecimiento de las ventas y un mix de productos con mayor margen de contribución, los principales motores del cambio.





27 de mayo
SEAT LIVE STORE, EL PRIMER SHOWROOM VIRTUAL

Dentro de su proyecto de transformación digital, SEAT ofrece por primera vez una experiencia de *showroom* virtual. Durante el año, lanza otros proyectos innovadores como la nueva SEAT Store de Londres o el acuerdo con Amazon France.



19 de julio
ACUERDO ENTRE SEAT Y CONECTOR

SEAT Accelerator by Conector impulsa seis startups en su primer programa de aceleración. Con esta alianza, los emprendedores tienen el apoyo de la compañía automovilística para desarrollar sus proyectos de negocio.



20 de junio
UN CONVENIO PARA LA INDUSTRIA 4.0

La Dirección y los sindicatos de SEAT firman un convenio colectivo que impulsa la competitividad y distribución de beneficios y consolida un marco estable para los próximos cinco años.



29 de septiembre
SEAT SORPRENDE EN PARÍS

SEAT anuncia la creación del Easy Mobility Team para anticiparse a los retos del futuro e innova con el Ateca X-PERIENCE y con un stand interactivo 4D para vivir y sentir la marca y la ciudad de Barcelona.



19 de octubre
EL LEÓN SE SUMA A LA OFENSIVA DE PRODUCTO

La marca avanza en la ampliación y renovación de la gama de modelos con la actualización del León, uno de los tres pilares de SEAT. El León da un paso adelante en tecnología y calidad.



16 de noviembre
TERRITORIO SMART CITY

SEAT apuesta por la movilidad conectada y compartida con el Ateca Smart City y los proyectos Connected Sharing y Digital Sharing, que presenta durante el Smart City Expo celebrado en Barcelona.



14 de diciembre
BARCELONA ACOGERÁ
EL METROPOLIS:
LAB DEL GRUPO VOLKSWAGEN

El Ayuntamiento de Barcelona y SEAT se alían para fomentar la innovación, la movilidad sostenible y la competitividad industrial. El primer proyecto de este acuerdo es el Metropolis:Lab Barcelona.



15 de diciembre
EL SEAT ATECA, CORONADO
EN EUROPA

El primer SUV de la marca obtiene el reconocimiento internacional como “Best Buy Car of Europe in 2017” en los premios AUTOBEST 2017, uno de los más prestigiosos del continente.



DR. FRANCISCO JAVIER GARCÍA SANZ
PRESIDENTE DEL CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN DE SEAT

**“SEAT SEGUIRÁ
SORPRENDIENDO”**

SEAT



LUCA DE MEO
PRESIDENTE DEL COMITÉ
EJECUTIVO DE SEAT

**DR. FRANCISCO
JAVIER GARCÍA SANZ,
PRESIDENTE DEL CONSEJO
DE ADMINISTRACIÓN
DE SEAT, Y LUCA DE
MEO, PRESIDENTE DEL
COMITÉ EJECUTIVO DE
SEAT, CONVERSAN SOBRE
SEAT Y EL FUTURO DEL
AUTOMÓVIL.**

Señor de Meo, usted ha llegado, ha visto y ha vencido. En 2015, SEAT entró en beneficios por primera vez desde hacía años y en 2016 se ha asentado en la senda de la rentabilidad sostenible. ¿De quién es mérito?

DE MEO/ El mérito es de todos los profesionales de SEAT, los que estamos y los que han pasado por esta compañía. Han sido años duros y la vuelta a la rentabilidad está teniendo un efecto muy beneficioso dentro de la compañía. Ahora ganamos dinero y la mentalidad de la gente ha cambiado. Hemos entrado en un círculo virtuoso de creación de valor. No es algo extraño ya que antes dedicábamos gran parte de nuestro esfuerzo a apagar fuegos y, ahora, los esfuerzos se destinan a pensar en proyectos de futuro y a la mejora continua. El trabajo realizado está teniendo su recompensa.

Señor García Sanz, usted preside el Consejo de Administración de SEAT y es miembro del Comité de Dirección del Grupo Volkswagen. ¿Podemos decir que, por fin, SEAT ha encontrado su espacio dentro del Grupo?

DR. GARCÍA SANZ/ Siempre lo ha tenido. Entré a formar parte del Comité Ejecutivo de SEAT en 1995 y, por ejemplo, dos años antes Volkswagen había realizado una gran inversión para construir en Martorell (Barcelona) la fábrica más moderna de Europa. Y ahora mismo estamos ante la mayor ofensiva de producto que ha lanzado jamás la compañía, con una inversión de 3.300 millones de euros entre 2015 y 2019. En Wolfsburg nunca se ha dudado de SEAT.

¿La ampliación de la gama de automóviles garantiza la rentabilidad futura de SEAT?

DE MEO/ La rentabilidad debe ir más allá de 2019 y de las actuales inversiones programadas. Debe ser sostenible. Lo que más confianza me da es que estos resultados los hemos logrado antes de contar con nuestros últimos modelos. El SEAT Ateca, lanzado a mediados de 2016, está vendiéndose muy bien y en 2017 llegan el nuevo Ibiza y el Arona, nuestro SUV urbano. Y la ofensiva SUV no acabará aquí. SEAT seguirá sorprendiendo.



Señor García Sanz, usted como responsable del área de Compras de todo el Grupo Volkswagen, ¿cómo valora la aportación de SEAT a la industria auxiliar en España? ¿Qué le parece que la fábrica de Martorell sea la primera en estrenar la nueva plataforma modular del Grupo Volkswagen para sus coches urbanos, la MQB A0?

DR. GARCÍA SANZ/ El estreno de la nueva plataforma demuestra que el plan de futuro de SEAT, tanto como marca como desde el punto de vista industrial, está perfectamente integrado en la estrategia empresarial del Grupo Volkswagen. Al mismo tiempo, esto va a permitir establecer sinergias entre distintos modelos del Grupo e incrementar su rentabilidad. Y, también, potenciar la localización de proveedores en la Península Ibérica. Es decir, va a resultar beneficioso para las empresas de componentes ubicadas en España. SEAT ya realiza el 60% de sus compras a proveedores nacionales, unos 4.000 millones de euros cada año, y en el futuro veremos cómo el volumen de facturación de estos proveedores sigue creciendo.

El nuevo Ibiza y el Arona se estrenan en 2017, el Audi A1 llegará en 2018, y la familia del León se acaba de renovar, ¿cuántos vehículos podrá producir Martorell?

DR. GARCÍA SANZ/ SEAT dispone de una de las fábricas más grandes del Grupo Volkswagen en el mundo y, además, es una de las más eficientes. También es la planta



“EL PLAN DE FUTURO DE SEAT ESTÁ PERFECTAMENTE INTEGRADO EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DEL GRUPO VOLKSWAGEN”



que produce más automóviles en España, el octavo fabricante a nivel mundial. Pero es que, además, SEAT es la única empresa de automoción española que crea, desarrolla, fabrica y comercializa coches. El Centro Técnico, con más de 1.000 empleados de alta cualificación, trabaja para proyectos de todas las marcas del Grupo, y SEAT es el primer inversor español en I+D. Nuestra empresa genera casi 100.000 empleos directos, indirectos e inducidos. Exportamos por un valor de más de 7.000 millones de euros, alrededor del 3% de las exportaciones españolas, y nuestra facturación rozó los 8.600 millones, cerca del 1% PIB nacional. No está nada mal.

DE MEO/ En 2016 fabricamos casi 450.000 coches y desde 2009 la producción ha crecido un 50%. Y lo hemos hecho mejorando la calidad. En SEAT hemos alcanzado los niveles de calidad más altos del Grupo. Un ejemplo, aquí producimos el Audi Q3 y, si nos fijamos en las valoraciones de los consumidores, ese es uno de los mejores modelos de la gama de Audi. Y, por supuesto, no solo es importante lo que pasa en Martorell. SEAT es más que una fábrica y el objetivo en los próximos años es internacionalizar la marca mucho más. De Barcelona al mundo.

Dejemos a un lado la producción y fijémonos en las ventas. Las cifras ya son similares a las de 2007, año previo al inicio de la crisis. ¿Están satisfechos?

DE MEO/ Hemos cerrado 2016 con un balance de casi 410.000 coches vendidos, un 2,2% más respecto al año anterior. En los últimos cuatro años, las ventas a cliente final han aumentado cerca de un 30%. Estamos satisfechos por el excelente recibimiento que ha tenido el Ateca. En apenas seis meses desde su lanzamiento vendimos unas 25.000 unidades. El León y el Alhambra también han tenido un comportamiento muy bueno, y han conseguido las mayores ventas de su historia. Además, el Ibiza ha llegado al final de la cuarta generación con un volumen de ventas muy alto. Con la renovación del León, el lanzamiento de la quinta generación del Ibiza y el nuevo Arona, 2017 va a ser un año muy especial para SEAT.

“2017 VA A SER UN AÑO MUY ESPECIAL PARA SEAT”

La industria de la automoción está viviendo una segunda revolución industrial.

La electrificación, la conducción autónoma y el coche conectado están transformando no solo el automóvil, sino el modelo de negocio de los fabricantes. Gigantes como Google o Apple quieren una porción del negocio, y Uber o las empresas de carsharing también ponen en cuestión la necesidad de comprar un automóvil. ¿Cuál es la visión de SEAT?

DR. GARCÍA SANZ/ La movilidad eléctrica, la conectividad total, la conducción automatizada y las nuevas tendencias





de consumo modificarán de arriba abajo el sector tal como lo hemos conocido hasta la fecha y lo proyectarán a un futuro impensable años atrás. Sin duda, son los grandes retos que afronta la industria del automóvil. SEAT se beneficiará de los avances que el Grupo Volkswagen realice en las áreas de la electrificación de modelos y de conducción autónoma. En el área del coche conectado, queremos que SEAT desempeñe un papel protagonista dentro del Grupo.

DE MEO/ Nuestro gran reto es convertir el automóvil en un nuevo hardware de interconexión en el que el conductor pueda seguir gestionando su vida mientras se desplaza. El coche debe transformarse en el centro de mando del denominado Internet de las Cosas y su conductor debe sentir que lo capitanea con facilidad, mediante sensores de voz u optando por la conducción autónoma cuando lo considere necesario. Y SEAT quiere estar ahí, en el grupo de empresas que liderará la transformación que vive el sector con el coche conectado. Igual que nuestra marca motorizó a la sociedad española en los años 60, ahora queremos tener un papel activo en la irrupción del vehículo conectado. Disponemos de clientes más jóvenes que el resto de fabricantes europeos, de nativos digitales, por lo que

están más conectados y acostumbrados a consumir digitalmente. Por eso, queremos convertirnos en una referencia a la hora de darles lo que están pidiendo.

Ustedes han anunciado que en 2017 abrirán un nuevo centro de investigación en Barcelona para el desarrollo de estas nuevas tecnologías. ¿Cuántas personas trabajarán? ¿Con qué objetivo nace este centro?

DR. GARCÍA SANZ/ Es cierto. En 2017 abriremos en Barcelona el sexto centro internacional de investigación, el Metropolis:Lab Barcelona, que se integrará a la red de hubs digitales del Grupo Volkswagen. Los otros cinco están en la sede central de Wolfsburg (dos), en Berlín, en Múnich y en San Francisco, vinculado a Silicon Valley. El de Barcelona estará bajo la dirección de SEAT y trabajará para todas las marcas del Grupo. Empleará a 50 ingenieros y personal cualificado y su objetivo es liderar todos los temas referentes a la movilidad urbana. El Metropolis:Lab Barcelona combinará tecnología móvil y de datos para crear soluciones que faciliten y hagan más segura y eficiente la relación entre los vecinos, la ciudad inteligente y los sistemas de movilidad de las urbes del futuro.

¿Qué peso ha tenido Barcelona en esta decisión?

DE MEO/ Para lograr el objetivo que nos hemos marcado contamos con Barcelona, la ciudad que nos vio nacer como empresa automovilística y que a día de hoy es la quinta urbe más digital de Europa. Por eso, hemos firmado un acuerdo con el ayuntamiento de la ciudad para abordar juntos retos como el fomento de la innovación, la movilidad sostenible, la puesta en marcha de proyectos emprendedores y la competitividad industrial. Barcelona cuenta con 15 universidades, dos de las mejores escuelas de negocio del mundo, 10 de las principales startups de Europa y, claro está, el Mobile World Congress y el Smart City Expo, los dos escaparates tecnológicos más importantes del mundo en sus respectivos sectores. Un caldo de cultivo idóneo para desarrollar un proyecto tecnológico como el nuestro, con el firme propósito de que SEAT, Barcelona y España puedan liderar la conectividad del automóvil.

Internamente, ¿cómo afronta SEAT el proceso de digitalización? ¿Han identificado nuevos modelos de negocio?

DE MEO/ Como empresa, en SEAT estamos inmersos en un proceso de transformación digital. Por este motivo, hemos creado el Easy Mobility Team, un equipo transversal que tiene como objetivo liderar la transformación digital de la compañía en base a tres áreas de trabajo: digitalización e I+D, experiencia del cliente y desarrollo de negocio. Estamos trabajando en el concepto de movilidad *Easy*. En 2017 vamos a lanzar un proyecto piloto de servicio de



“EL EASY MOBILITY TEAM NACE PARA LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN SEAT”

carsharing para nuestros empleados. Se trata del *SEAT Connected Sharing* e integrará distintas soluciones de movilidad basadas en el transporte compartido. El sistema permitirá el uso de la flota corporativa de coches cuando éstos no estén operativos, además del intercambio de vehículos entre particulares y la posibilidad de que los empleados puedan compartirlos en sus desplazamientos.

DR. GARCÍA SANZ/ El automóvil está viviendo su transformación más profunda en los últimos cien años, no solo en el vehículo en sí sino también en la posibilidad de generar nuevos servicios en torno al propio coche. Es decir, crear un ecosistema de movilidad. Esto genera nuevas oportunidades para SEAT ya que la necesidad de movilidad existe y seguirá existiendo.

En el área industrial, la digitalización también ha llegado. Se habla de la denominada Industria 4.0. ¿Cómo afronta SEAT este reto?

DR. GARCÍA SANZ/ Hasta ahora las innovaciones técnicas aportaban eficiencia y mayor productividad a los procesos de fabricación. Sin embargo, ahora la tecnología digital aporta la posibilidad



de tratar los miles y miles de datos que se originan en cientos de dispositivos. Datos que generan las máquinas, los clientes, los proveedores o los competidores. La industria 4.0 crea sistemas para ordenar, procesar y distribuir la información para tomar las decisiones más eficientes. La interconexión de las máquinas con los sistemas de datos nos permitirá adaptarnos a las necesidades de cada uno de nuestros clientes.

DE MEO/ La industria de la automoción afronta cambios que transformarán por completo su actividad, por lo que es clave que los trabajadores estén preparados para responder a estos retos y a las nuevas demandas de la industria 4.0. En este sentido, en 2016 firmamos un nuevo convenio colectivo moderno y flexible que consolida un marco laboral estable y que nos ayudará a consolidarnos como una empresa fuerte y competitiva. SEAT también es un referente de las relaciones laborales en España, que no debemos olvidar que es la cuarta economía europea.

En un mundo cada vez más interconectado, de repente ustedes anuncian la creación de un ‘flagship store’ en Barcelona. ¿El cliente, aunque cada vez es más digital, en el fondo quiere seguir palpando el producto?

DE MEO/ Por supuesto, y no solo tocarlo. El coche es sensorial, abarca a todos los sentidos. Con el flagship que abriremos en Barcelona, y con toda nuestra red de

concesionarios, queremos estar más cerca aún de los clientes, anticiparnos a sus demandas y proporcionarles una experiencia de marca única, fácil y también digital desde el mismo momento en el que se plantean la compra de un vehículo. Los clientes tienen necesidades distintas y debemos adaptarnos a ellos. Por eso, el año pasado lanzamos el SEAT Live Store, el primer *showroom* virtual de la marca, y también abrimos una tienda física en un centro comercial de Londres para aumentar nuestra visibilidad y acceder a las más de 26 millones de visitas que tiene cada año. El cliente ha sido, es y será nuestra prioridad. La estrategia digital de SEAT tiene a los clientes en el centro de la experiencia.

¿Qué nos deparará el futuro?

¿Cómo definirían el automóvil del futuro en una idea?

DR. GARCÍA SANZ/ El futuro del automóvil pasa por impulsar la electrificación, el vehículo autónomo y la conectividad total y por hacer cada vez más fácil la experiencia de conducción de nuestros clientes. SEAT está en la ‘pole position’ en el vehículo conectado y en los servicios de movilidad inteligente.

DE MEO/ SEAT está inmersa en una transformación transversal que nos llevará a otro nivel en pocos años. Nuestra ambición es ser un referente en el desarrollo del coche conectado. Queremos hacer las cosas fáciles. Make things EASY!



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidente

Dr. Francisco Javier García Sanz

Consejeros

Dr. Oliver Blume
Luca de Meo
Bernd Osterloh
Dr. Stefan Piëch
Mark Philipp Porsche
Klaus-Gerhard Wolpert

Secretario y Letrado Asesor

Luis Comas Martínez de Tejada

La Junta General Extraordinaria de Accionistas, en la sesión celebrada el 1 de enero de 2016, acordó el nombramiento, como nuevo miembro del Consejo de Administración, del Dr. Oliver Blume con efectos del mismo día, en sustitución de Matthias Müller.

La Junta General Extraordinaria de Accionistas, en la sesión celebrada el 7 de septiembre de 2016, acordó aceptar la renuncia presentada por Martin Mahlke como miembro del Consejo de Administración mediante carta de fecha 26 de abril de 2016, con efectos desde el 30 de abril de 2016.



COMITÉ EJECUTIVO

El Consejo de Administración nombró a Wayne Anthony Griffiths vicepresidente Comercial de SEAT con efectos desde el 1 de septiembre de 2016 en sustitución del Dr. Andreas Offermann.

- 1 Luca de Meo
- 2 Holger Kintscher
- 3 Wayne Anthony Griffiths
- 4 Ramón Paredes
- 5 Dr. Matthias Rabe
- 6 Xavier Ros
- 7 Dr. Andreas Tostmann
- 8 Klaus Ziegler

- Presidencia
- Finanzas, IT y Organización
- Comercial
- Relaciones Gubernamentales e Institucionales
- Investigación y Desarrollo
- Recursos Humanos
- Producción
- Compras

SURPRIS SEAT



ING

SEAT SE ENCUENTRA EN UNO DE LOS MOMENTOS MÁS DULCES DE SU HISTORIA. DE NUEVO

EN BENEFICIOS, INMERSA EN LA MAYOR OFENSIVA DE PRODUCTO DESDE SU CREACIÓN EN 1950 Y CON LA AMBICIÓN DE SER UNA DE LAS EMPRESAS QUE LIDERARÁ EL COCHE CONECTADO Y LAS SOLUCIONES EN MOVILIDAD INTELIGENTE, TODO ELLO EN UNA DE LAS MÁS AVANZADAS *SMART CITIES* DEL MUNDO, BARCELONA.

SEAT está viviendo hoy una transformación sin precedentes. Una transformación que tiene como objetivo hacer las cosas “más fáciles”, y va desde la digitalización de sus instalaciones hasta la mejora de la experiencia de sus clientes.

Pero SEAT no son solo cifras y retos... SEAT es mucho más. ¿Y es que a caso no sabías que es la mayor empresa exportadora en la industria española?, ¿O que SEAT es la única compañía que diseña, desarrolla, fabrica y comercializa vehículos en España? ¿O incluso que la compañía tiene su propio logo... sonoro?

¡Bienvenidos a SEAT!



MUCHO MÁS DE LO QUE TE IMAGINAS

En SEAT cada detalle cuenta, cada detalle suma. Como reflexiona la campaña “Redescubre SEAT”, al alejarnos y ver la compañía desde fuera, globalmente, descubrimos el potencial espectacular de SEAT. Todo se ensambla a la perfección y se compone una imagen armónica, que configura una de las marcas de referencia del sector del automóvil en Europa. Estos detalles nos hablan de innovación, tecnología, empleabilidad, productividad, sostenibilidad y liderazgo.

SEAT ES MUCHO MÁS

Manuel Vázquez Montalbán, prestigioso escritor barcelonés leído en todo el mundo, dijo que “el día que los españoles se subieron al 600 (primer modelo icónico de la marca), empezaron a alejarse de su pasado e iniciaron una excursión de fin de semana de la que aún no han vuelto”. SEAT, al igual que Vázquez Montalbán, proyecta al mundo el espíritu creativo e inconformista de la ciudad de Barcelona. Y ha sabido hacer de sus valores cosmopolitas, innovadores y dinámicos una realidad que se traduce en cada una de las magnitudes de la marca. Al igual que la tercera ciudad más visitada en Europa, SEAT sorprende a todos aquellos que se atreven a conocerla de cerca.

A lo largo de estos más de 60 años, SEAT se ha convertido en el principal impulsor industrial a nivel local y nacional y actúa como un motor de desarrollo entre empresas, ingenierías, universidades y socios tecnológicos de la compañía. Integrada en el Grupo Volkswagen, hoy SEAT

simboliza el espíritu joven y el dinamismo y aspira a tener un rol más destacado en la industria europea del automóvil. La compañía, cuya facturación representa casi el 1% del PIB español, ha consolidado en 2016 el camino hacia el éxito iniciado en los últimos años. SEAT ha cerrado su mejor ejercicio de los últimos años, y ha superado la barrera de los 400.000 coches vendidos por segundo ejercicio consecutivo. En concreto, la automovilística entregó casi 410.000 vehículos en todo el mundo. En los últimos cuatro años, las ventas de SEAT han aumentado más de un 27%, lo que supone cerca de 90.000 vehículos más que en 2012. Y esto es solo el inicio.

SEAT ha crecido y evolucionado hasta el punto de entrar de pleno en la Industria 4.0, un concepto que sobre todo implica un impulso tecnológico de sus plantas de producción (Martorell, Barcelona y El Prat de Llobregat), pero que, en realidad, es una actitud en la que está inmersa toda la compañía.

SEAT es la mayor empresa exportadora en la industria española. Las exportaciones de la compañía representan casi el 3% de



las totales de España y exporta a más de 80 países. SEAT es también sinónimo de espíritu joven (es la marca que cuenta con los clientes más jóvenes del sector), de apuesta por la calidad en las prestaciones de sus vehículos y es uno de los principales impulsores en Europa del coche conectado dentro de una movilidad urbana eficiente e inteligente.

Tras un 2016 excelente, con una ofensiva de producto sin precedentes y con el Ateca como protagonista, en 2017 llegan tres modelos más: una versión con más prestaciones del León, el nuevo Ibiza y el SEAT Arona.

EL PRIMER INVERSOR INDUSTRIAL EN I+D EN ESPAÑA

Las cifras demuestran que SEAT es la principal marca automovilística en España, y la única compañía del sector que diseña, desarrolla, fabrica y comercializa automóviles en el territorio nacional.

SEAT es el mayor inversor industrial en I+D de la actual cuarta economía europea, y una de las empresas que destina más recursos a este campo. En 2015, SEAT invirtió casi 400 millones de euros en actividades relacionadas con la investigación, el desarrollo y la innovación, lo que representa el 4,5% de sus ingresos y el 2,9% del gasto total en I+D del país. Ninguna otra compañía industrial se acerca a estas cifras.

Gran parte del resultado de esta inversión se materializa en el Centro Técnico de SEAT. Este centro de excelencia, creado en 1975 en el complejo industrial que incluye la fábrica de Martorell, se configura hoy como un hub de conocimiento desde el que se impulsa la innovación en la compañía. El Centro Técnico nació con el objetivo de garantizar el progreso de la marca, crear una identidad y un estilo propios e incorporar de forma constante las más avanzadas tecnologías a sus modelos. En la actualidad, trabajan más de 1.000 ingenieros, diseñadores y técnicos, y es el único centro de estas características que existe en el Sur de Europa y uno de los más punteros del continente.



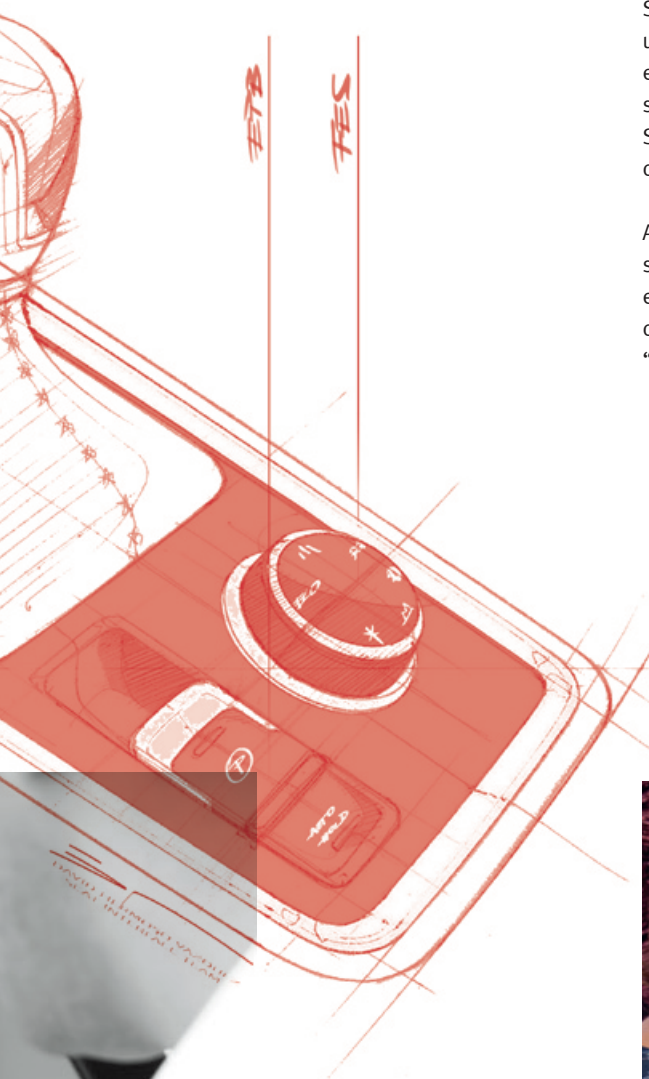
TOP EMPLOYER: EMPLEABILIDAD DE CALIDAD

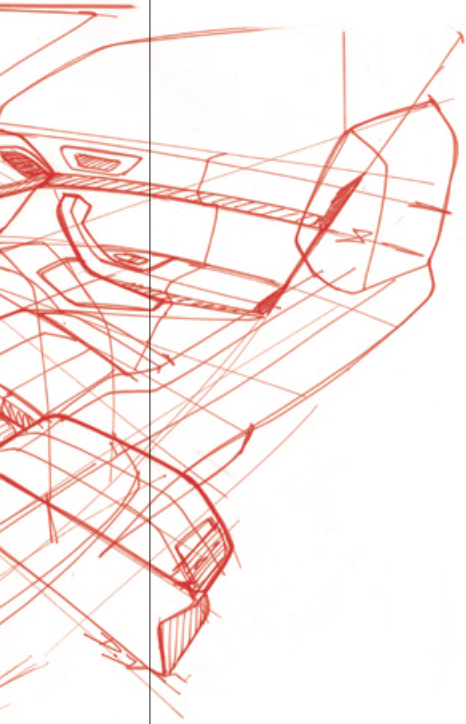
SEAT es el mayor empleador del sector y uno de los mayores de España. Por cada empleo creado de manera directa por SEAT, se generan un total de siete. En su conjunto, SEAT contribuye al empleo en España con cerca de 100.000 puestos de trabajo.

Además de ser el principal empleador del sector, SEAT es también una de las mejores empresas para trabajar, hecho que la ha convertido, por tercer año consecutivo, en "Top Employer".

En el ámbito laboral, uno de los apartados que fomenta SEAT es la paridad entre los hombres y las mujeres. El 21% de la empresa está formada por mujeres y su número en fábrica es aproximadamente el doble que la media de las plantas de automóviles en España (11%). Esta mentalidad está presente desde hace décadas. De hecho, la fábrica de SEAT fue la primera en incluir mujeres en sus líneas de producción.

La apuesta por los jóvenes también es firme. SEAT está en búsqueda constante de jóvenes talentos para las diferentes áreas de la compañía, y es pionera y una referencia en la formación dual, contribuyendo de forma significativa en la generación de empleos en este segmento de edad. En un contexto general de desempleo juvenil, en 2015 más de la mitad de las contrataciones fueron de menores de 30 años.





LA FÁBRICA MÁS EFICIENTE EN EUROPA

SEAT tiene en su fábrica de Martorell uno de los muchos ejemplos que demuestran por qué la compañía es “mucho más de lo que te imaginas”. Es una de las más modernas de Europa. Con una superficie de más de 2.800.000 metros cuadrados (lo que equivale a 400 campos de fútbol), de los que 260.000 corresponden a zonas verdes, la fábrica ha posicionado a SEAT y a sus vehículos en los primeros puestos de los rankings de productividad, además de recibir prestigiosos premios como el Lean Award y el Lean & Green Management, que certifica la planta de Martorell como la más eficiente del sector en Europa.

Una fábrica de 15 edificios para unas 7.000 personas, que producen alrededor de 2.100 vehículos cada día con la ayuda de 2.400 robots. La fábrica de Martorell es hoy una “smart factory”. En los últimos años se han incorporado las últimas y más avanzadas tecnologías de simulación digital al proceso de fabricación de vehículos, o funciones de realidad aumentada, y casi todas las tareas

están automatizadas. Todo ello para ofrecer un producto de calidad capaz de satisfacer las necesidades de los clientes.

En esta “smart factory” también se encuentra “SEAT al Sol”, la mayor planta solar de la industria del automóvil en el mundo con 53.000 paneles solares congregados en 276.000 metros cuadrados. La “Ecomotive Factory” de SEAT se ha convertido en la insignia del compromiso medioambiental de la compañía, y la ha posicionado una de las empresas industriales más sostenibles y responsables con el medio ambiente en toda Europa.

A su vez, las instalaciones de Martorell disponen de 2 líneas de tren de 40 km que conectan la compañía con el resto del mundo. Estas se utilizan para trasladar vehículos directamente al Puerto de Barcelona y componentes desde las instalaciones de la Zona Franca de Barcelona. Al mismo tiempo, reducen los desplazamientos de camión en unos 50.000 trayectos anuales y evitan la emisión de 2.000 toneladas de CO₂.

Más de 60 años de historia de una marca imparable que se reinventa y sorprende cada día. A veces hay que alejarse para valorar lo que tienes cerca. Ya lo dijo el general de división de la misión del Apolo 8 cuando la nave cruzó la cara oculta de la luna y vieron emerger la Tierra: “Nos sorprendió haber viajado 386.000 kilómetros para ver la Luna, cuando era la Tierra lo que en realidad valía la pena contemplar”.



¿A QUÉ SUENA SEAT?

Motor, bujías, el volante al girar, el cambio de marchas, el parabrisas, las luces de emergencia... Cuando pensamos en un coche, a todos nos vienen a la cabeza miles de sonidos diferentes. Pero realmente, ¿cuál es el sonido que mejor define a un coche? ¿Puede realmente un único sonido representar la experiencia de conducir? ¿Y representar a toda una marca?

Para SEAT no hay límites a la imaginación. "Si tenemos un logo que conoce todo el mundo, ¿por qué no tener un logo que escuche todo el mundo?"

Dicho y hecho. El pasado mes de marzo, SEAT se convirtió en productora musical e hizo un llamamiento a los mejores talentos musicales de todo el mundo para que la ayudaran a encontrar su propio logo sonoro, inspirado en la ciudad de Barcelona.

Después de recibir 1.924 piezas musicales de 1.185 concursantes, de siete países diferentes, la marca escogió las 14 mejores propuestas para realizar un Musicathon en Berlín, una maratón musical de 48 horas para desarrollar los proyectos con el asesoramiento de expertos de la industria musical. Tras una competición intensa y sin tregua, SEAT escogió tres finalistas que viajaron a Los Ángeles, meca de la industria musical a nivel mundial, para que desarrollaran el nuevo logo sonoro de la compañía.

El mundo entero conoce hoy una marca que no deja de sorprender. A partir de 2017, podrá saber también cómo suena.



ATECA, EL TERCER PILAR DE SEAT





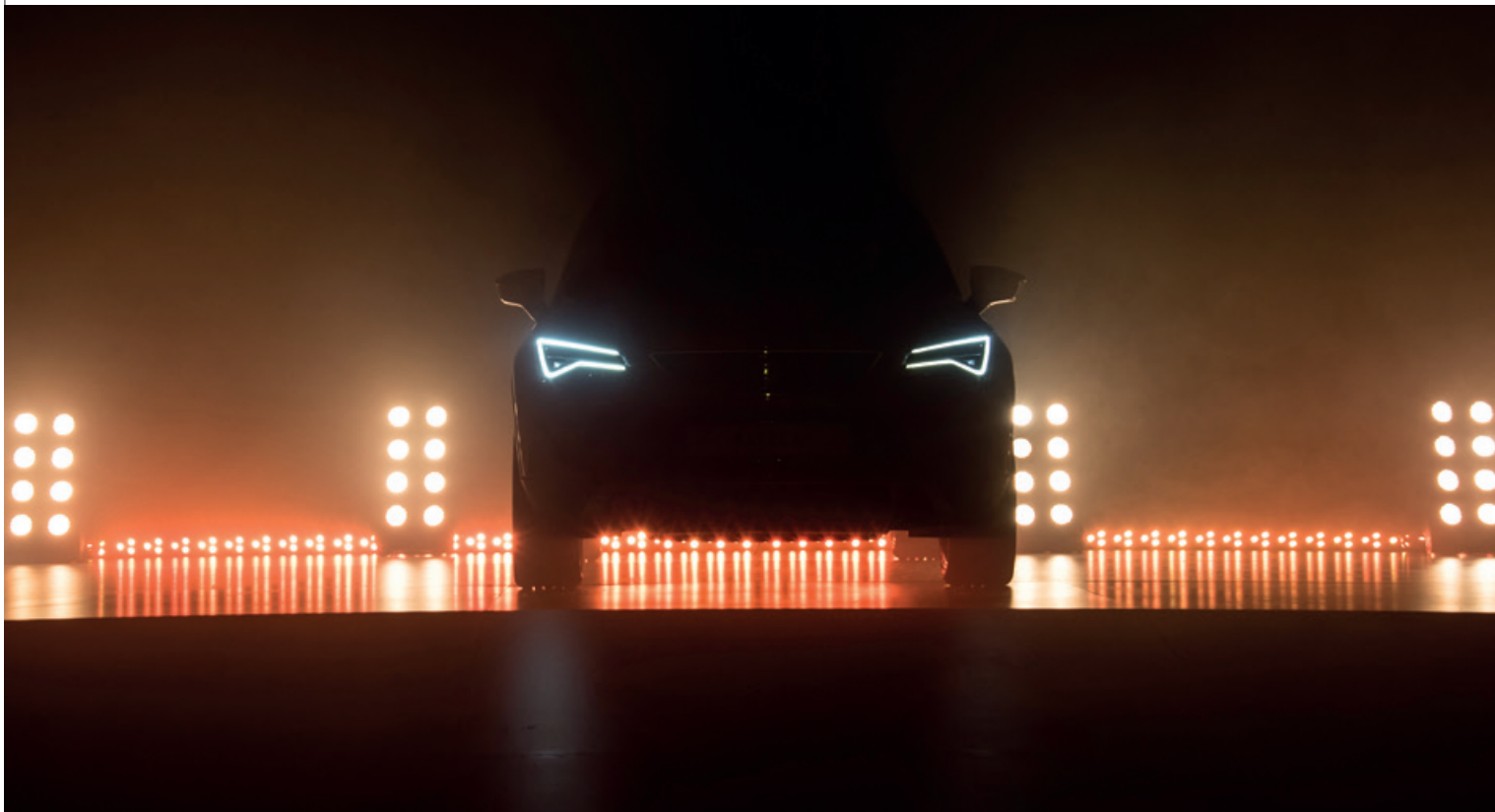
Gaudí, Miró y Tàpies. Tres grandes nombres que marcan un antes y un después en la historia de la ciudad de Barcelona. Tres genios del mundo del arte que han contribuido a proyectar la imagen de Barcelona y a convertirla en un referente artístico y cultural en todo el mundo. Al igual que la ciudad, fuente de inspiración de la compañía, SEAT cuenta también desde 2016 con tres nombres clave. Primero fue el SEAT Ibiza, el modelo que supuso un antes y un después en la historia de la marca; luego el León, el punto de inflexión que ha fortalecido las ventas en los últimos años; y ahora, llega el Ateca, el primer SUV de SEAT, para completar una gama que muestra la consolidación del carácter innovador y del valor de la marca en todo el mundo.

La apuesta es firme. Los tres pilares de SEAT quieren convertirse en la carta ganadora de la marca en los próximos años. El tercer pilar, el Ateca, ha entrado en el escenario y no para ser uno más. Los focos le buscan, los pretendientes se fijan en él. Ha nacido una estrella.

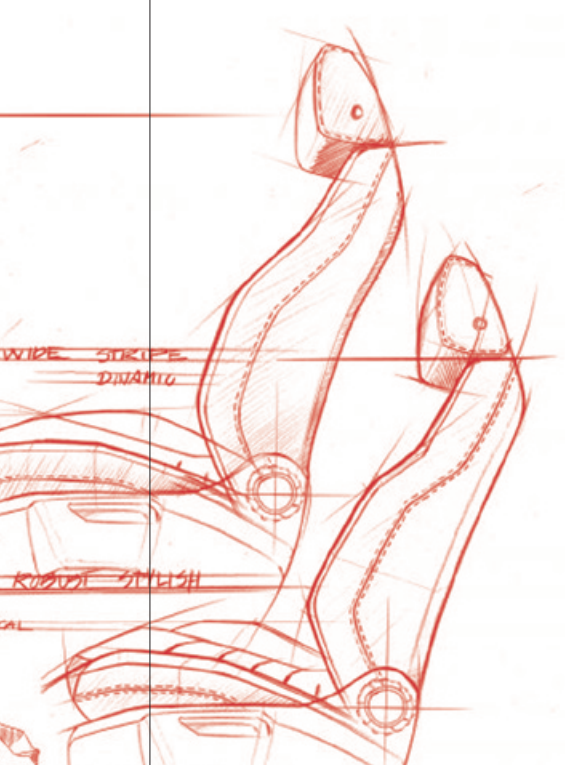
EL SUV QUE LLEGA PARA TRIUNFAR

En un mundo globalizado, cada vez adquiere más importancia para triunfar el origen de un producto, conseguir arraigo local y que sea elogiado desde fuera.

Este es el caso del SEAT Ateca, el SUV que integra los valores de diseño, dinamismo, innovación y tecnología que caracterizan a la ciudad de Barcelona y que forman el ADN de la marca. Un coche que ha revolucionado el panorama internacional, por sus exquisitas y depuradas prestaciones, así como por su imagen rompedora y el cuidado de cada uno de los detalles de un producto de éxito.



La vocación internacional del Ibiza, el espíritu joven del León y la innovación tecnológica del Ateca configuran la consolidación de SEAT como una compañía posicionada para capturar la revolución del sector del automóvil. Una revolución que el mercado demanda, y a la que SEAT responde desde hoy mismo con su tridente.



CORAZÓN TECNOLÓGICO

Poner la tecnología al servicio de la pasión por conducir es el reto. SEAT lo ha conseguido permitiendo que la tecnología sea el corazón que hace latir el Ateca en manos de quien lo conduce.

El pulsador de encendido y arranque se ilumina y comienza a palpar para indicar que el vehículo está listo para llevarte a otro nivel. El sistema SEAT Drive Profile permite que el coche se adapte a la situación de conducción, las condiciones del terreno y las preferencias personales en cada momento.

Aquí no se acaban las sorpresas. También incluye el Traffic Jam Assist, una función de pilotaje semiautónomo que en retenciones y a velocidades inferiores a los 60 km/h, acelera, frena y mantiene la distancia con respecto al vehículo al que seguimos, girando por nosotros e incluso llegando a detenerse totalmente. En el Ateca, la pasión es también seguridad.

Otra novedad en este apartado es el Emergency Assist: si el conductor permanece inactivo durante un tiempo,

emite una señal visual y luego acústica, seguida finalmente de una breve pulsación de los frenos. También equipa cámaras de visión 360 grados, Park Assist, sistemas de reconocimiento de señales de tráfico o vigilancia de vehículos en ángulo muerto.

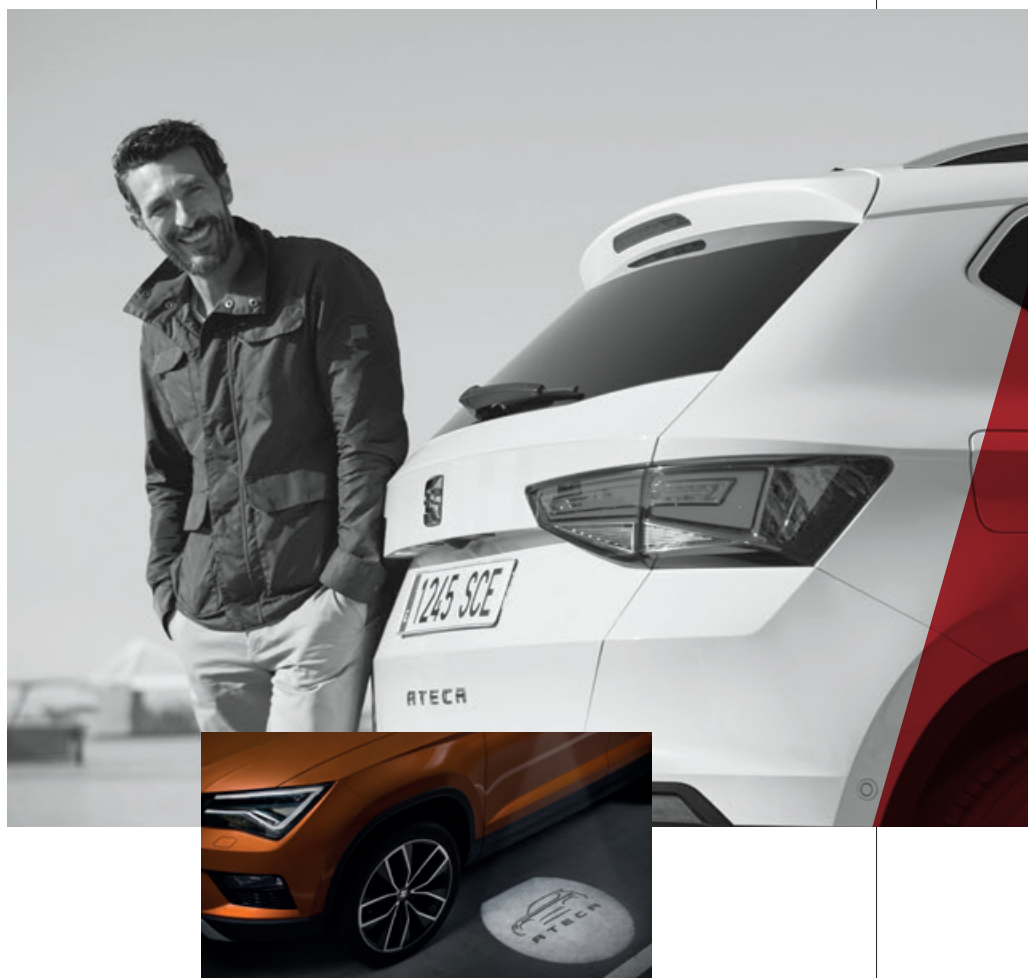
El Ateca es un nativo digital, como las nuevas generaciones de jóvenes que entran en el mundo del automóvil. SEAT les responde con soluciones tangibles. Su conectividad no es una promesa, es presente. Y circula ya en el mundo conectado.



Por ejemplo, la conexión SEAT Full Link permite que la pantalla de 8 pulgadas del sistema de infoentretenimiento SEAT Media System Plus sea la prolongación de nuestro teléfono móvil. Podremos usarlo en conexión MirrorLink o bien usando Android Auto/Apple CarPlay, según nuestro sistema operativo.

UN ÉXITO DESDE EL PRIMER DÍA

Sentando unas bases e indagando una fórmula rompedora, el éxito del Ateca ha sido rotundo. El primer SUV de la historia de SEAT ha entrado a lo grande en el mercado, y ha sido una de las sensaciones del sector del automóvil europeo en 2016, superando todas las expectativas previstas. Miles de clientes compraron el Ateca incluso antes de que llegara a los concesionarios y al finalizar el año, casi 25.000 ya podían conducirlo.





El trabajo bien hecho y el impacto que ha tenido el tercer pilar de SEAT se ha visto reflejado en los diferentes premios que ha recibido. El primer SUV de SEAT ha sido coronado con el Premio Autobest 2017 como “Best Buy Car in Europe in 2017”, uno de los reconocimientos más prestigiosos del continente, cuyo jurado está representado por 31 países, y

que confirma al Ateca como la opción más completa e innovadora para los conductores europeos. El Ateca también ha sido designado como “el Coche del Año en España”, que otorga un jurado de 33 periodistas especializados convocados por el diario ABC, y también ha sido reconocido con las Cinco Estrellas Euro NCAP, entre muchos otros reconocimientos.





DESDE EL CIELO AL ATECA, CON UN PARAPENTE

Jean-Baptiste Chandelier, parapentista y embajador de SEAT en Francia, tocó el techo del Ateca mientras volaba. En uno de los retos más apasionantes de su carrera, Chandelier cogió su parapente y desafió a las leyes de la gravedad para tocar la parte de arriba del vehículo. Precisión máxima.

La facilidad con la que maneja el parapente es, en efecto, lo más parecido a un pájaro que puede verse en el cielo. O más bien, como él mismo dice, son “los superpoderes de Superman o de Peter Pan”.

Aunque ha recorrido el cielo de países como Nueva Zelanda, Brasil, Perú, Chile, Marruecos o Namibia, Chandelier describió la experiencia del Ateca como una de las más satisfactorias de su vida: “Poder bajar tantos metros de golpe y entrar en contacto con la velocidad del vehículo es una sensación única”.

La conjunción entre hombre y máquina. La precisión del Ateca y la osadía de Chandelier lograron una simbiosis única. Una acción que demuestra la capacidad del Ateca para dar una respuesta única a cualquier reto que se le plantee.



“La sensación de libertad es brutal”.

JEAN-BAPTISTE CHANDELIER



SIEMPRE CONECTADOS



Hacer que todo vaya rodado y que la vida no se interrumpa al entrar en un SEAT. Este se ha convertido en el lema de la compañía para liderar los nuevos retos que plantea el sector del automóvil y facilitar la experiencia de compra y de conducción de sus clientes. Esta nueva filosofía se resume en una frase del genio Leonardo da Vinci: “La simplicidad es siempre la máxima expresión de la sofisticación”.



Los anuncios de automóviles acostumbran a viajar al futuro para imaginar el porvenir. Sin embargo, cuando un modelo de nueva generación sale al mercado, detrás suele haber un desarrollo que se remonta a los tres o cuatro años anteriores. Visto así, buena parte de los fotogramas del spot del coche del mañana se ruedan a diario en los talleres de SEAT y encierran una filosofía de vida: no se trata solo de prever el futuro, sino de hacerlo posible.

El guión que maneja SEAT tiene por argumento que en el interior del automóvil confluyan las diferentes esferas de la vida. Es decir, que podamos seguir estando conectados con los amigos, el trabajo o la familia, de tal modo que los vehículos sean capaces de conversar con sus ocupantes y pensar por sí mismos y también de relacionarse con otros vehículos, incluso con los lugares por donde circulen.

Dicho en otras palabras: al entrar en un coche fabricado por SEAT, continuaremos relacionándonos con el exterior. El coche conectado pasará a ser algo así como “una extensión de nuestro móvil”, anticipa Leyre Olavarría, responsable de Connected Car & Infotainment en SEAT, o un “asistente personal de cuatro ruedas”, añade.

De confirmarse este pronóstico, el automóvil podría estar más cerca que nunca de hacer honor a su nombre y convertirse en un “auto-móvil”, esto es, en un lugar privilegiado para optimizar el tiempo de los traslados gracias a la conectividad.

“LOS FOTOGRAMAS DEL SPOT DEL COCHE DEL MAÑANA SE RUEDAN A DIARIO EN LOS TALLERES DE SEAT”.





Con la vista puesta en este objetivo, SEAT está desarrollando aplicaciones como SEAT Connect y MySEAT, que ejecutan órdenes verbales y permiten responder sin tocar la pantalla a e-mails o tuits o concertar citas con talleres. También ha sido la primera marca de la industria de automoción a nivel mundial en crear una aplicación (DriveApp) que permite gestionar desde la pantalla del automóvil el contenido de un iPhone.

“AL ENTRAR EN UN COCHE FABRICADO POR SEAT, CONTINUAREMOS RELACIONÁNDONOS CON EL EXTERIOR. EL COCHE SERÁ UNA EXTENSIÓN DE NUESTRO MÓVIL, O UN ASISTENTE PERSONAL DE CUATRO RUEDAS”.

Es decir, si en la actualidad las principales marcas se distinguen por el diseño, la potencia o las prestaciones, lo que marcará la diferencia en el futuro será convertir “lo difícil en fácil” e integrar tecnologías punteras en el automóvil que sean intuitivas y sencillas de usar. Esta idea se traslada en SEAT a la creación del Easy Mobility Team, un equipo multidisciplinar que quiere aprovechar el dinamismo de la marca para crear un ecosistema digital en torno al cliente y liderar el sector.

Gracias a estas aplicaciones, los conductores pueden conocer a través del smartphone, por ejemplo, el nivel de presión de los neumáticos o grabar itinerarios y revisarlos en casa para evaluar el consumo de combustible, o el tiempo empleado en llegar al trabajo por diferentes recorridos. Sin embargo, se trata solo del primer paso del viaje que ha iniciado la marca hasta el corazón del cliente.





Si el kilómetro cero de este trayecto es conseguir la conectividad total, la segunda escala es lograr que cualquier vehículo fabricado por SEAT sea un fiel reflejo del temperamento de quien lo conduce. Según David Gendry, director de Customer Journey de SEAT, gracias a la inteligencia artificial la compañía está en la senda de lograr que sus coches aprendan de los gustos del usuario, con la vista puesta en configurar el diseño (como el tipo de asientos, o los materiales) en función de la personalidad de su ocupante, lo que sin duda contribuirá a crear nuevos vínculos emocionales entre el conductor y el vehículo.

Dentro de este escenario, la generación de los “millennials”, que en el año 2020 sumará la fuerza demográfica (59%) más trascendente del planeta, tendrá mucho que decir. Desde hace varios años, infinidad de estudios intentan catalogar qué percepción tienen estos jóvenes del consumo, la tecnología y las finanzas. Por lo que respecta a la automoción, parece que la idea de “un coche, un ocupante”, perderá protagonismo. Esto llevará, explica Arantxa Alonso, responsable de Desarrollo de Negocio de SEAT, a que aparezcan nuevos servicios de movilidad, como el pago por

uso, y a que cada vez más particulares anuncien su trayecto para compartirlo, lo que posibilitará repartir los costes, reducir la contaminación (al disminuir el número de coches circulando) y descongestionar el tráfico. Al margen de ello, se podrá alquilar el automóvil a terceros cuando no se utilice y obtener ingresos adicionales. Incluso es muy posible que surjan “tarifas planas” que incluyan el uso del vehículo, el parking, el seguro o la financiación. De ser este el caso, las firmas de referencia del sector no venderán coches, sino, sobre todo, servicios de movilidad.

Para llenar de contenido este paisaje, SEAT, cuyos clientes tienen diez años menos de promedio que la de sus competidores en Europa, impulsa, por ejemplo, la “Digital Key” (llave digital), una innovadora solución que contempla enviar a través del móvil una copia de la llave del coche para que pueda ser utilizada por otra persona. Eso sí, en caso de que el propietario del vehículo lo desee, podrá restringir la velocidad del tercero al que se lo cede o circunscribir su circulación a un radio de equis kilómetros. La idea subyacente es generar nuevas utilidades al uso habitual del producto.

“LO QUE MARCARÁ LA DIFERENCIA EN EL FUTURO SERÁ CONVERTIR LO DIFÍCIL EN FÁCIL E INTEGRAR TECNOLOGÍAS PUNTERAS EN EL AUTOMÓVIL QUE SEAN INTUITIVAS Y SENCILLAS DE USAR”.





Sin embargo, cualquier plan de relanzamiento del sector pasa porque el coche haga la vida más fácil a sus usuarios. Un simple dato: según Fabian Simmer, responsable de Digitalización de SEAT, en las principales ciudades europeas, alrededor del 25% de los conductores circulan buscando aparcamiento. En vista de este y otros retos, SEAT, Volkswagen Group Research y la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) han escogido Barcelona como banco de pruebas para ensayar diferentes modelos de movilidad urbana, aprovechando que esta ciudad dispone de una información valiosísima sobre patrones de tráfico, plazas de aparcamiento

y contaminación del aire, que recopila mediante sensores instalados en la vía pública. El reto es aprender a gestionar globalmente unas ciudades que cada vez tendrán más población.

El nuevo clúster de investigación se denomina “Cooperative Automotive Research Network” –CARNET, por sus siglas en inglés– y se ha propuesto desarrollar un concepto emergente: las *microcities*. La idea es convertir los espacios de aparcamiento tradicionales en centros de servicios, de tal manera que cuando un ciudadano se desplace hasta el corazón de una gran urbe pueda dejar su vehículo a la entrada de

EL LABORATORIO DE SEAT PARA CONVERTIR BARCELONA EN LA CIUDAD MÁS “SMART” DE EUROPA

SEAT gestionará a partir de 2017 el sexto IT-lab del Grupo Volkswagen, el Metropolis:Lab Barcelona, que se sumará a los de Múnich, Berlín, San Francisco y los dos de Wolfsburg.

Con sede en Barcelona, este es el primer proyecto fruto del acuerdo firmado con el Ayuntamiento de la ciudad para abordar conjuntamente el fomento de la innovación, la movilidad sostenible, la puesta en marcha de proyectos emprendedores y la competitividad industrial, entre otros ámbitos de actuación.

En este laboratorio, más de 50 ingenieros y profesionales altamente cualificados analizarán y buscarán soluciones inteligentes para los retos que afronta la movilidad del futuro, combinando datos del vehículo y su entorno para desarrollar aplicaciones que utilizarán todas las marcas del Grupo Volkswagen. La combinación de tecnología móvil y big data creará soluciones que, en las urbes del futuro, hagan más fácil, segura y eficiente la relación entre el ciudadano, la ciudad inteligente y los servicios relacionados con la movilidad.



“GRACIAS A LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, LA COMPAÑÍA ESTÁ EN LA SENDA DE LOGRAR QUE SUS COCHES APRENDAN DE LOS GUSTOS DEL USUARIO, LO QUE SIN DUDA CONTRIBUIRÁ A CREAR NUEVOS VÍNCULOS EMOCIONALES ENTRE EL CONDUCTOR Y EL VEHÍCULO”.



**EASY MOBILITY TEAM:
A GRANDES RETOS,
GRANDES SOLUCIONES**

la ciudad o en determinadas zonas para beneficiarse de servicios como una revisión de mantenimiento y tener un aliciente para dejar el coche allí, mientras está en tránsito hacia otros lugares y proseguir su trayecto en metro, en bicicleta o en un vehículo eléctrico. Pero no se trata del único proyecto interesante que investiga SEAT en este *hub* centrado en la automoción. También está desarrollando una aplicación móvil llamada Parkfinder, que permite localizar plazas de aparcamiento disponibles en tiempo real y guiar al vehículo hasta ellas.

Pero, más allá de proyectos concretos, la apuesta de SEAT remite a que hay que entender en profundidad la esencia de un negocio para poder apostar por lo realmente importante en un entorno cambiante. En todo ello trabaja SEAT a diario para convertirse en una de las empresas de referencia en la conectividad del automóvil.

Con la idea de ser uno de los líderes del “cambio de ciclo” que vive el sector del automóvil, SEAT ha creado el Easy Mobility Team, un equipo transversal creado para capitanear la transformación de la compañía a partir de tres puntales: digitalización e I+D, experiencia del cliente y desarrollo de negocio. Un equipo que se ha fijado como objetivo luchar partido a partido, sin obsesionarse con el calendario, para hacerse con el trofeo más preciado: la confianza del cliente. Precisamente por abarcar distintos ramos en lugar de una disciplina concreta, el Easy Mobility Team tiene previsto recurrir a diferentes sistemas de juego para que los vehículos de SEAT sean algo más que un coche. En efecto, además de garantizar la consabida fiabilidad de sus vehículos,

la empresa trabaja ya en la creación de un ecosistema digital alrededor del hardware que garantice la conectividad total en todo momento, solucione los problemas de movilidad presentes y futuros y permita establecer alianzas con empresas que sean líderes en sus respectivos segmentos de actividad para desarrollar junto a ellas nuevos modelos de negocio. Estas son algunas de las fortalezas de SEAT para ser uno de los líderes en esta transformación, según la opinión de algunos miembros de este equipo: “ser una compañía muy ágil que ha sabido reinventarse varias veces en su historia” (Arantxa Alonso), “formar parte del mayor grupo automovilístico del mundo y tener acceso a tecnología top” (Fabian Simmer), “haber constituido un equipo que favorece que los caminos entre departamentos sean muy cortos, en lugar de amparar silos o compartimentos estancos” (Leyre Olavarria) y “ser una empresa joven y dinámica” (David Gendry).



ROBOTS MUY PERSONALES

El camino hasta la producción 4.0 incluye el desarrollo de la tecnología más avanzada. SEAT es una de las compañías que quiere liderar e interpretar esta nueva realidad 4.0 con una personalidad propia y muy marcada. El avance de la tecnología convivirá con la idea de que trabajadores y máquinas interactuarán, mano a mano, en la consecución de un mismo objetivo.



En SEAT es fácil quedarse con la boca abierta cuando ves moverse decenas de brazos articulados a la vez, la mayoría para la soldadura de las distintas partes de la carrocería. Algunos se encargan del cepillado y lijado; otros incluso empuñan brocas e instrumentos de medición. Basta cerrar los ojos para que una sinfonía de sonidos se adueñe de la factoría y escuchar cómo centenares de robots se mueven al son de la partitura que la empresa ha compuesto para que los avances tecnológicos contribuyan a construir coches cada vez más humanos.

Cada poco más de 30 segundos, más de dos mil robots perfectamente sincronizados y en continuo movimiento comienzan a trabajar en un coche nuevo. Algunos incluso tienen nombre. De hecho, no faltan los trabajadores que reconocen mantener una relación especial con estas mentes artificiales, como si también los metales pudieran tener alma.

Los robots más grandes miden hasta seis metros, sin que su pulso se resienta más de 0,1 milímetros. Pero los hay de todos los tamaños, colores y formas. Es el caso, por ejemplo, de unas sigilosas “setillas” –uno de los apodos por los que son conocidos los vehículos sin conductor que

transportan pesadas cargas por el interior de los talleres– que se afanan en entregar el material necesario en cada punto de la línea de producción. Muy cerca, otros robots colaborativos ensamblan con brío y precisión las cerca de 3.000 piezas que contiene un coche, mientras diferentes personas monitorizan en tiempo real las instalaciones, analizando y controlando el comportamiento de cada máquina.

Gracias a esta inteligencia compartida, una cierta clase de talento digital parece estar brotando de una de las mayores fábricas inteligentes que el Grupo Volkswagen tiene en el mundo. Pero la cuarta revolución industrial es mucho más que un producto pulcramente acabado. Es también la capacidad de convertir los componentes en objetos inteligentes (*smart objects*), así como de digitalizar la información y ubicarla en red. La idea es que la vida no se interrumpa al subir a un vehículo, por eso hay que transformarlo y dotarlo de nuevos servicios para seguir disfrutando de la experiencia de conducir.

Como si se tratara de un viento suave, este objetivo parece recorrer todos los rincones de SEAT, obligando a los robots de nueva generación a enfrentarse al desafío de desenvolverse de forma natural en espacios desconocidos. Pero sin duda son



los trabajadores de SEAT quienes mejor han captado ese aliento capaz de impulsar a la empresa.

La utilización de la inteligencia artificial y la conectividad entre diferentes entornos, junto con nuevas formas de producción y diseño, han logrado que SEAT se convierta en un referente dentro de su sector. El propósito es desarrollar más proyectos en menos tiempo y hacer frente a la creciente demanda de individualización, apoyándose en las inmensas posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías digitales.

Gracias a esta *entente cordiale* entre personas y máquinas, cada vez más empleados de SEAT destinan ahora parte de su jornada a controlar los procesos que permiten optimizar la toma de decisiones, mientras los robots se encargan de los trabajos más pesados y rutinarios. Sin embargo, la nueva generación de estas máquinas viene equipada con sensores que permiten a los robots interconectarse y recabar datos, además de aprender de su acción (*machine learning*). Para tal fin, disponen de algoritmos que revisan los antecedentes y predicen comportamientos futuros, algo que se completa en ocasiones con programas de detección de movimientos o de visión. Son, pues, robots autodidactas capacitados para interactuar con humanos y asumir el reto de SEAT de ser una de las empresas líderes en la cuarta revolución industrial.

A partir de esta nueva realidad, cada espacio de trabajo abre las puertas a un nuevo mundo: los sistemas ciberfísicos, las impresiones 3D, los algoritmos que identifican cualquier tipo de error en el proceso basándose en el historial, los sistemas inteligentes de logística, las

“BASTA CERRAR LOS OJOS PARA QUE UNA SINFONÍA DE SONIDOS SE ADUEÑE DE LA FACTORÍA Y ESCUCHAR CÓMO CENTENARES DE ROBOTS SE MUEVEN AL SON DE LA PARTITURA QUE LA EMPRESA HA COMPUESTO”.



“Los robots podrán disponer de algoritmos que revisen los antecedentes y predigan comportamientos futuros, algo que se completará con programas de detección de movimientos o de visión”.

“SEAT QUIERE CONVERTIRSE EN UN REFERENTE DENTRO DEL SECTOR EN LA UTILIZACIÓN DEL BIG DATA Y LA CONECTIVIDAD”.

gafas inteligentes (*smartglasses*) que ofrecen asistencia virtual y se comunican con el software instalado en la maquinaria...

No obstante, además de las máquinas, expertos de carne y hueso ensamblan y revisan detenidamente las puertas, los faros, los parachoques, las ventanillas y el resto de detalles para cerciorarse de que todo esté perfecto, siendo ese toque humano el que finalmente marca la diferencia.

Si hace unos cuantos años los trabajadores de SEAT todavía se encargaban de realizar

las tareas más físicas, ahora, en cambio, ganan capacitación en gestión de procesos para programar los robots y que sean ellos quienes se ocupen de estas labores. Pero no es el único cambio que se ha producido. Si los primeros robots que pisaron las instalaciones de SEAT en Martorell eran tan robustos como poco manejables, los actuales son más ligeros y versátiles. En unos pocos segundos es posible, por ejemplo, programar un brazo robótico para que vaya de un punto exacto a otro y encaje las pestañas de un faro y luego proceda a atornillarlo con un segundo movimiento igual de fiable. Esta facilidad de uso, se especula, será la quintaesencia para producir a la carta, una tendencia que no solo afecta a la automoción, sino también a otros sectores que buscan flexibilizar sus líneas para ajustarse a entornos cambiantes.

SEAT está inmersa en un proceso de transformación digital sin precedentes, que llevará a la compañía a la tecnificación de sus instalaciones y entrar de pleno en la Industria 4.0. Robots y máquinas cada vez más inteligentes y preparadas, digitales e interconectadas... pero que nunca podrán competir con el activo más importante de SEAT: las personas.





COCHES A LA CARTA

Sin embargo, por mucho que se hayan sofisticado los robots, todavía están lejos de transmitir pasión al producto. Ahí es donde entran las personas y la decidida apuesta de SEAT por la industria 4.0. El objetivo es anticiparse a un escenario que empieza a tomar forma. En el futuro, muy probablemente, los clientes querrán recibir su vehículo en un plazo menor de tiempo, lo que obligará a las fábricas a comenzar la producción de acuerdo con este pedido a la mayor velocidad posible. No hace falta consultar una bola de cristal para adivinar que implementar modificaciones instantáneas en los procesos productivos será clave para aventajar a los rivales y ser competitivo.

Este es, sin duda, el gran reto que tiene SEAT por delante: interconectar a seres humanos cada vez más preparados con máquinas capaces de aprender nuevas habilidades para que sea el cliente final quien se beneficie y disfrute de la mayor revolución que ha vivido el automóvil en su historia.

“EL GRAN RETO DE SEAT ES INTERCONECTAR A SERES HUMANOS CADA VEZ MÁS PREPARADOS CON MÁQUINAS DESEOSAS DE APRENDER NUEVAS HABILIDADES”.





SIMULADOR LOGÍSTICO

“Gracias a esta máquina, los empleados de SEAT pueden familiarizarse con la conducción y efectuar recorridos a la carta por diferentes áreas de los talleres para que el día que tengan que realizar este trabajo realmente sepan manejarse en diferentes circunstancias, pese a no haber estado allí nunca”, explica Iris Ambrosius, responsable de nuevas tecnologías para formación logística en SEAT. Para tal fin, el simulador dispone de unas gafas de realidad virtual que permiten recorrer los pasillos del taller, acostumbrarse al tráfico habitual y cargar y descargar piezas. Además de acercar virtualmente al puesto de trabajo, el simulador facilita un entrenamiento personalizado, así como recorridos a la carta por talleres que en ocasiones tienen más de 20.000 metros cuadrados.

*“¿Qué tipo de relación mantengo con la máquina?
Es una fiel colaboradora que tiene mucha paciencia.
Es tan paciente, que podría ser mi amiga”.*

PREMONTAJE DE FAROS

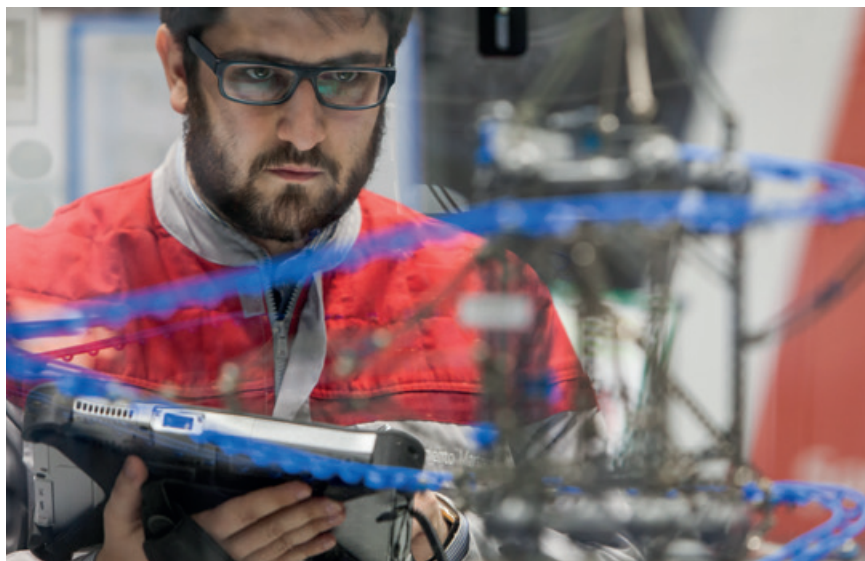
El brazo articulado colabora con el operario para montar los faros de un vehículo. “En un día puede realizar 1.250”, cuantifica Juan Carlos Rubio, analista de procesos. “Una de las características de este robot es que en todo momento trabaja junto con una persona, algo impensable hasta hace poco tiempo por motivos de seguridad”, añade. Tal vez por esta razón, este robot se ha convertido en uno más de la familia. “Al final, se trata de formar un tándem entre la fuerza y fiabilidad del robot y la capacidad de tomar decisiones que tiene un ser humano”. Gracias a este robot, hoy se ensamblan casi el doble de faros que en el pasado, aportando además una mayor calidad en el acabado.

“Estamos en un momento de cambio tecnológico en el que las máquinas, más que sustituir a las personas, colaborarán con ellas”.



REALIDAD AUMENTADA

La tablet que lleva Joan Rubio, experto tecnológico de SEAT en realidad aumentada, le permite reconocer a través de una aplicación los diferentes elementos de un armario eléctrico y obtener información precisa de cada uno de ellos, ya sean planos en 3D, vídeos o gráficos, lo que se necesite en cada lugar y momento. Rubio trabaja en Mantenimiento junto con otras más de 400 personas, cuya misión es asegurar la disponibilidad de las instalaciones de producción de SEAT. Para lograrlo es necesario conocer muy en detalle cualquier tecnología, máquina o instalación de SEAT y, por lo tanto, la formación y el entrenamiento son básicos y las nuevas tecnologías, como la realidad aumentada, pueden ser grandes aliadas en esta misión. En el Centro de Entrenamiento de Mantenimiento se trabajan las tecnologías del mantenimiento de hoy y de mañana. La realidad aumentada permite enfocar cualquier instalación y obtener información y datos en tiempo



real, combinando el mundo real con el mundo de los datos. “La piedra angular del mantenimiento del futuro es el mantenimiento predictivo, es decir, usar la información para predecir el estado de las instalaciones”, vaticina.

“En eso consiste la realidad aumentada: en ver el mundo real con información añadida. En nuestro caso, utilizamos esta tecnología para reconocer e interactuar con nuestras instalaciones”.



AUTOMATED GUIDED VEHICLES (AGV)

“Los AGV participan en procesos en los que el seguimiento del material es muy importante y donde la entrega a tiempo es esencial”.

Ajenos a la intensa actividad que se respira en el taller número 9, unos vehículos sin conductor transitan de aquí para allá con cajas de cambio, motores y todo tipo de componentes, deteniéndose únicamente cuando sus sensores detectan a una persona o cuando reciben órdenes desde los dispositivos que regulan el flujo de

vehículos dentro de la instalación. Los AGV garantizan un entorno más seguro para los operarios: “Nunca ha habido un accidente en el que se haya visto involucrada una persona desde que trabajamos con AGV”, confirma Bernabé Haro, técnico en planificación logística que declara ser un apasionado de su trabajo. “Gracias al software que llevan instalado, realizan rutas cíclicas –detalla Haro– siguiendo el trazado de guías magnéticas ocultas bajo el suelo”. Los alrededor de cien AGV que utiliza SEAT en la planta de Martorell son conocidos por los empleados de los talleres de montaje con nombres tan diversos como “setillas” o “margaritas”, en función de quien los nombre. Más allá de proteger a los trabajadores e impedir que manipulen elementos pesados, los AGV evitan dañar al producto y confirman la ubicación de cada carga a través del sistema de monitorización del taller.

CREATED IN BARCELONA

Creativa, cosmopolita, viva, artística,
joven, dinámica, disruptiva...

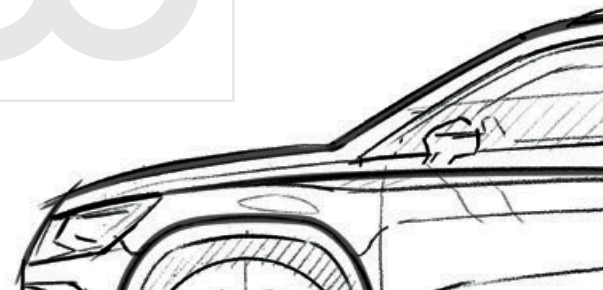
Barcelona es una ciudad única y una
fuente de inspiración para todo el
mundo, especialmente para SEAT.
En la ciudad que ha visto crecer a
genios como Gaudí, Picasso, Miró
o Leo Messi, la vida se vive de
forma diferente, y las cosas también
se hacen de manera diferente.
Barcelona es un lugar donde se
respira creatividad, pasión y diseño,
pero también innovación, precisión y
perfeccionismo, y hoy es la segunda
smart city, después de Singapur, y
la cuarta ciudad más creativa del
mundo, el quinto hub digital de
Europa y la capital mundial del móvil.

SEAT y Barcelona comparten
algo más que un lugar en
el mundo. Barcelona es el
espejo donde la compañía
se mira desde sus inicios,
hace más de 60 años, y con la que comparte
valores, filosofía y una manera de hacer que
es admirada en todo el mundo.

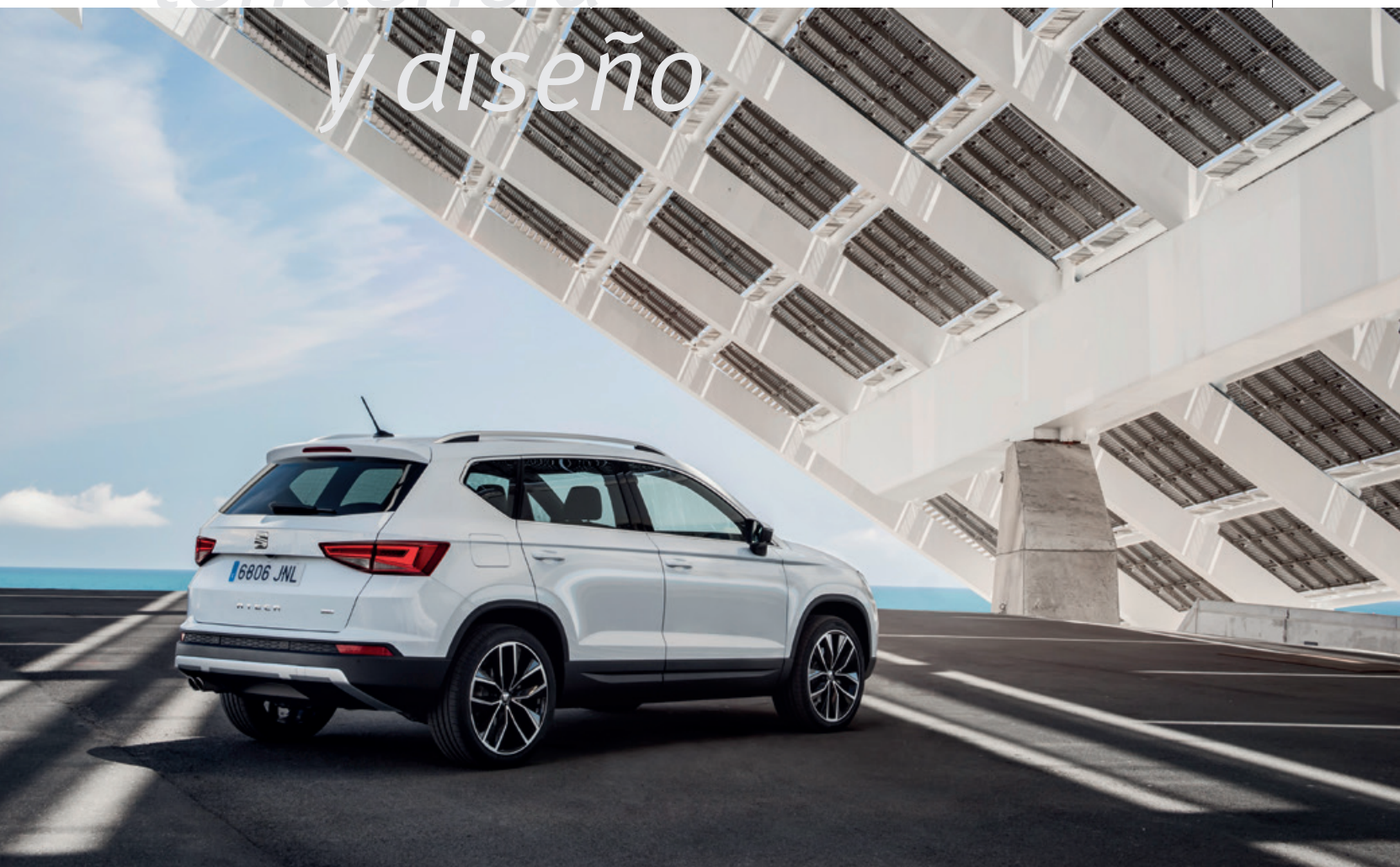


*“Barcelona es una fuente
interminable de inspiración.
Especialmente para
nosotros”.*

LUCA DE MEO, PRESIDENTE DE SEAT



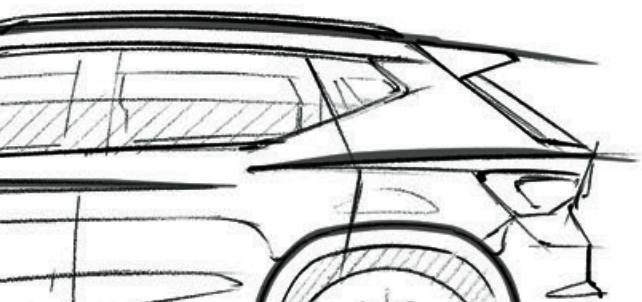
tendencia y diseño



TADAO KAMEI

Arquitecto japonés, presidente del estudio de arquitectura Nikken Sekkei, responsable en colaboración con Joan Pascual – Ramón Ausió Arquitectes del diseño del futuro estadio del FC Barcelona ‘Nou Camp Nou’

“Barcelona es la metrópolis más grande del mediterráneo, y una gran fuente de inspiración. Tiene una riqueza arquitectónica espectacular; mezcla de modernismo, arquitectura contemporánea y diseño urbano, y es la ciudad de arquitectos como Gaudí o Domènech i Montaner”.





*creativa
y cultural*



CARME RUSCALLEDA

Chef con más estrellas Michelin del mundo (7), original de la localidad barcelonesa de Sant Pol de Mar

“Hay ciudades con una personalidad, con una magia y una creatividad especiales, que te enamoran. Barcelona significa ‘amor a primera vista’. Te engancha y te invita a visitarla de nuevo para vivirla... y sobre todo, ¡para comerla!”.



ALEIX VALLS

Barcelonés, CEO de Mobile World
Capital Barcelona e impulsor de la
plataforma mundial de emprendedores
y startups '4YFN'

“Ser la capital mundial del móvil, un referente europeo en innovación y una de las potencias en el ámbito de la creación digital nos ha permitido que Barcelona sea una ciudad clave a nivel mundial. Entre todos hemos hecho que Barcelona sea sinónimo de talento, pero también de reto, de evolución y de futuro”.

*empresaria
y dinámica*



urbana,
joven y
cosmopolita



SARA PI

Cantante barcelonesa y modelo.
Icono de la nueva corriente
de soul y R&B, y uno de los mayores
talentos del momento

“Poder vivir en una ciudad con buen clima todo el año, viva, dinámica y junto al mar, es un privilegio. Se respira historia y cultura en cada paso y en cada rincón de la ciudad. Barcelona es una ciudad que redescubro cada día”.



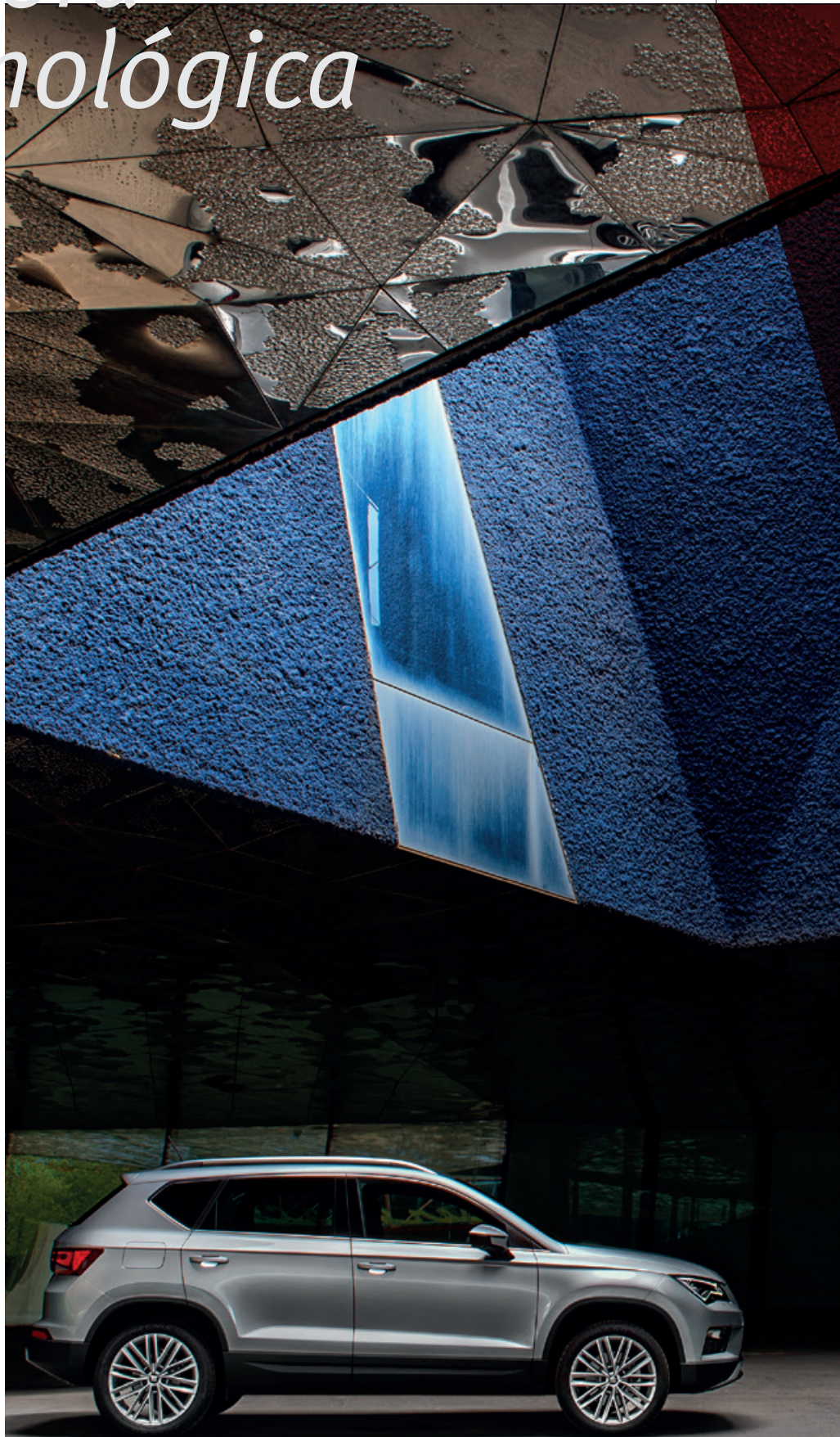
Innovadora y tecnológica



JOHN HOFFMAN

CEO de GSMA, entidad organizadora del Mobile World Congress Barcelona, el congreso de movilidad y tecnología móvil más importante del mundo

“Barcelona es un ‘living lab’ que ilustra lo que la transformación digital significa para los ciudadanos, empresas e instituciones. En solo unos años, hemos visto como la ciudad ha atraído talento internacional, conocimiento, proyectos innovadores e iniciativas disruptivas que han posicionado Barcelona como un actor clave en la transformación digital”.



53

IMPACTO SOCIOECONÓMICO

¿Conoces el impacto socioeconómico de SEAT en la economía española?—**53**

56

INFORME DE GESTIÓN

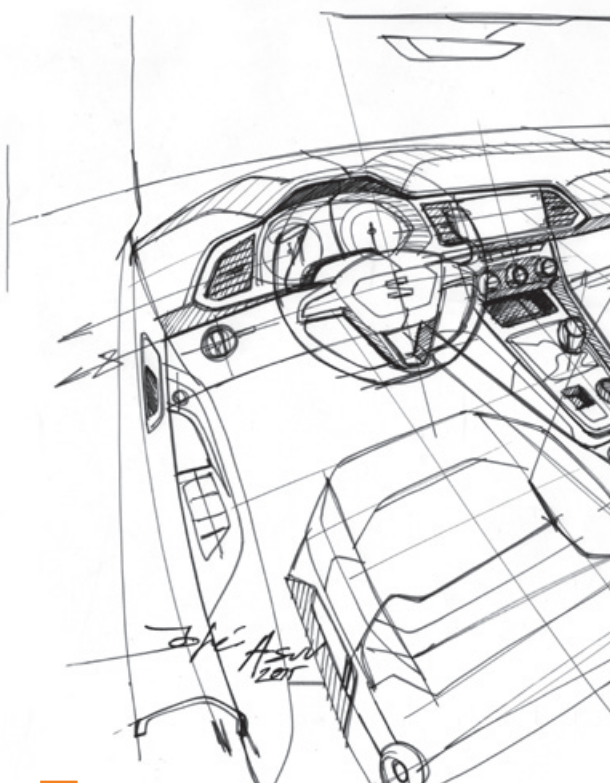
Trabajo en Equipo—**56**
Responsabilidad Social Corporativa—**62**
Producción y Calidad—**82**
Compras—**90**
Comercial—**96**
Investigación y Desarrollo—**114**
Recursos Humanos—**126**
Relaciones Gubernamentales e Institucionales—**134**
Finanzas, IT y Organización—**140**

148

CUENTAS ANUALES DE SEAT, S.A.

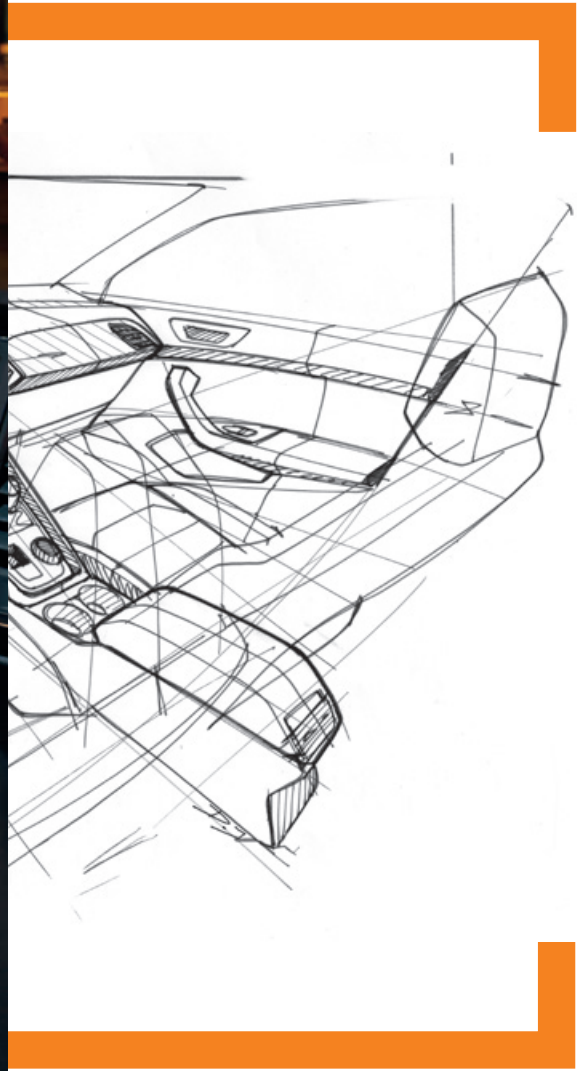
Informe de Auditoría—**150**
Balance—**152**
Cuenta de Pérdidas y Ganancias—**153**
Estado de Cambios en el Patrimonio Neto—**154**
Estado de Flujos de Efectivo—**156**
Memoria—**158**
Anexo 1. Evolución del Activo no Corriente—**188**
Anexo 2. Sociedades Participadas—**192**

DISFRUTA...





...
**DEL
VIAJE**



¿CONOCES EL IMPACTO SOCIOECONÓMICO DE SEAT EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA?

DATOS EJERCICIO 2015

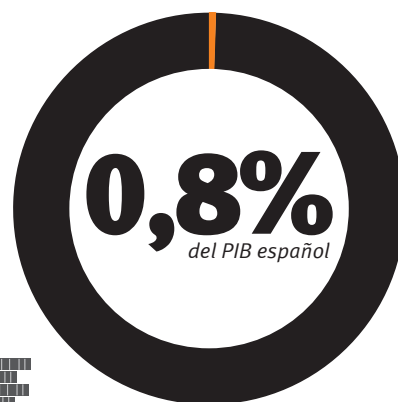
Resumen del estudio realizado por PricewaterhouseCoopers (PWC) en base a los datos consolidados de SEAT, S.A. y Centro Técnico de SEAT, S.A. del ejercicio 2015, con el objetivo de poner en valor la contribución de la compañía en términos económicos, tributarios, sociales y ambientales, y en aspectos como la innovación, la calidad y el diseño.

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

SOLIDEZ DE LA COMPAÑÍA

/ La facturación alcanzó los 8.400 millones de euros, lo que representa el 0,8% del PIB nacional.

En términos de facturación, SEAT es la 13ª compañía de España, la 1ª de Cataluña y la 1ª del sector de la automoción.



MOTOR EMPRESARIAL Y ECONÓMICO
SEAT es una de las mayores compañías a nivel nacional, regional y sectorial en términos de facturación.

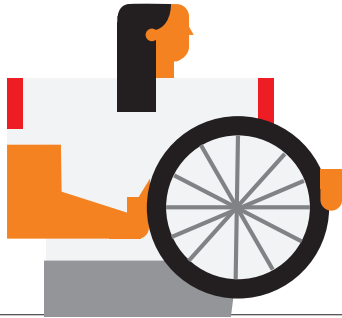
/ Las exportaciones, alrededor de los 7.000 millones de euros, representaron el 2,8% de la cifra total de exportaciones de España.

SEAT es la mayor empresa exportadora en la industria española y la planta de Martorell, la fábrica que produce más automóviles en España.



Exportaciones de SEAT alrededor de
7.000
millones de euros

+2,8%
SOBRE EL TOTAL DE ESPAÑA

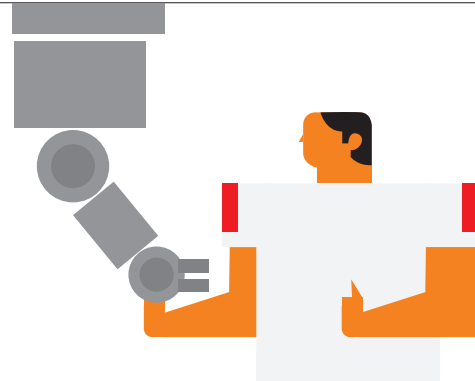


CONTRIBUCIÓN A LA I+D

Principal inversor industrial en I+D del país, a través del Centro Técnico de SEAT (CTS).

/ La mejora de los niveles de productividad permitió la reducción del coste de fabricación por unidad en un 10,6% con respecto a 2012.

SEAT ha posicionado sus vehículos en los primeros puestos de los rankings de productividad, además de recibir prestigiosos premios como el Lean Award y Lean & Green Management, que certifican la planta de Martorell como la más eficiente del sector en Europa.



/ Los recursos destinados a inversión total y gastos de I+D se situaron alrededor de los 600 millones de euros, un 7% de los ingresos. Entre 2011 y 2015, los recursos utilizados alcanzaron los 2.700 millones de euros.

SEAT es uno de los mayores inversores de España.



/ Más de 370 millones de euros fueron destinados a actividades relacionadas con I+D, lo que representó el 4,5% de los ingresos y el 2,9% de los recursos destinados a I+D en España.

SEAT es el mayor inversor industrial en I+D en España y la cuarta empresa española que destina más recursos a I+D.

/ La contribución fiscal fue superior a los 700 millones de euros: IVA recaudado, Seguridad Social a cargo de la empresa, Seguridad Social a cargo de los trabajadores, IRPF de los trabajadores, impuesto de sociedades y tributos locales (*).

SEAT es uno de los grandes contribuyentes en España en materia fiscal.

(*) La contribución en el ámbito del IVA se refiere al impuesto repercutido por SEAT, S.A. y por el Centro Técnico de SEAT, S.A. Asimismo, el impuesto sobre sociedades se corresponde al del Grupo consolidado fiscal.

TOP EMPLOYER



/ La contribución al empleo en España (directo, indirecto e inducido) se sitúa cerca de los 100.000 empleos.

SEAT es el mayor empleador del sector y uno de los mayores del país. Por cada empleo creado de manera directa por SEAT, se generan en España un total de 7 puestos de trabajo.



por cada empleo directo de SEAT



7

puestos de trabajo a nivel nacional

/ El 97% de los contratos realizados fueron indefinidos y la rotación voluntaria se situó en solo el 0,5%.

SEAT supera en 17 puntos porcentuales la media del sector industrial y 22 puntos la media española. La rotación voluntaria es ocho veces inferior a la media de las compañías Top Employer en España.



97%
de contratos fijos en SEAT

75%
de contratos fijos de media nacional

/ El 24% de los empleados son *millennials*. El 53% de las contrataciones fueron de menores de 30 años y los contratos fijos en este tramo de edad se sitúan 30 puntos por encima de la media nacional.

En un contexto de alto desempleo juvenil, SEAT apuesta por la contratación de jóvenes empleados.

53%
de total de las contrataciones fueron menores de 30 años



21%
de mujeres en las fábricas de SEAT

11%
de mujeres en las fábricas de automóviles en España

El número de mujeres en la fábrica de SEAT es aproximadamente el doble que la media de las fábricas de automóviles en España (11%).

SOSTENIBILIDAD

/ La inversión destinada a reducir el impacto medioambiental fue superior a los 17 millones de euros.

Los recursos destinados a actividades para mitigar el impacto medioambiental alcanzaron una media de más de 1.200 euros por empleado.

1.200€

son los recursos financieros destinados a la protección medioambiental por empleado de SEAT

400€

media del sector de la automoción en España

/ Las iniciativas llevadas a cabo en materia de eficiencia energética desde 2011 han permitido evitar el consumo de más de 100.000 MWh que equivalen al consumo anual de más de 10.200 hogares españoles.

El Plan Ecomotive Factory está orientado a optimizar los recursos de la compañía y reducir los indicadores medioambientales clave por vehículo producido.

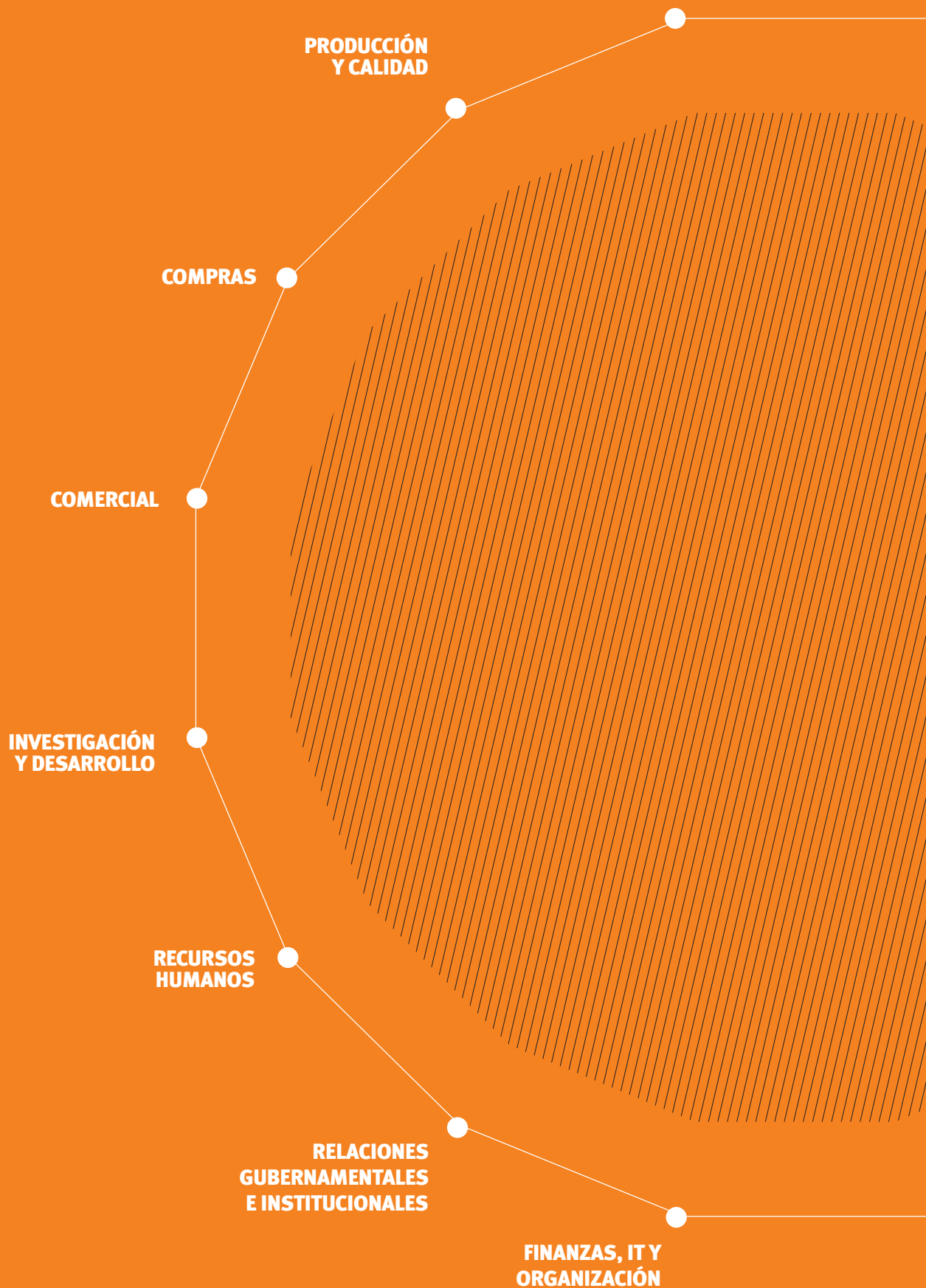


1

**TRABAJO
EN EQUIPO**

SEAT ATECA

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA



El primer SUV de SEAT es el proyecto más ambicioso y global de la marca en los últimos años. Todas las áreas de la compañía se han alineado por un objetivo común para desarrollar y lanzar el nuevo protagonista de la gama SEAT: el éxito del Ateca es un éxito de todos.





PRODUCCIÓN Y CALIDAD

La industrialización y la producción del Ateca han puesto a la pequeña localidad checa de Kvasiny y a sus 1.500 habitantes en el mapa de SEAT. Su fábrica produce automóviles desde 1934 y, en 1947, salió el primer vehículo ŠKODA de su línea de montaje.

El área de Calidad tiene como objetivo asegurar los procesos de fabricación y garantizar que la calidad de cada una de las piezas del Ateca sea perfecta.

Para ello, somete al nuevo modelo de SEAT a un exhaustivo examen para probar su calidad hasta en el más mínimo detalle.

PÁGINA 82



COMPRAS

Por su parte, el área de Compras ha trabajado intensamente desde 2012 para que el Ateca sea hoy una realidad y es responsable de asegurar que todas las piezas que se suministran cumplan con los requerimientos de calidad, plazos, costes y capacidad de producción. Éste es el primer proyecto en el que Compras es responsable de las adquisiciones (junto con ŠKODA) y del lanzamiento de un coche que no se fabrica en Martorell.

Una vez iniciada la producción en serie, Compras asegura la optimización de los costes y los suministros de los proveedores.

PÁGINA 90

SEAT ATECA TIMELINE



Marzo 2014 EL ANUNCIO

Durante la conferencia anual de resultados ante los medios de comunicación se anuncia que SEAT tendrá su primer SUV. Los diseñadores y los ingenieros del CTS de SEAT empiezan a darle forma.

Junio 2014 LA PRODUCCIÓN

El Comité Ejecutivo de SEAT confirma que el SUV se producirá en la fábrica de ŠKODA en Kvasiny (República Checa).

Octubre 2014 EL ENCUENTRO

SEAT y ŠKODA estrechan vínculos: más de 20 empleados de SEAT se trasladaron a Kvasiny para trabajar en el lanzamiento perfecto.

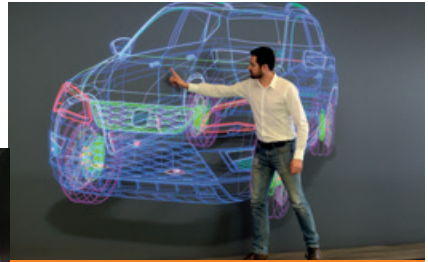
COMERCIAL

Más de 2.400 personas de 59 países asistieron a finales de mayo a la presentación de la estrategia y los planes de futuro de SEAT a su red mundial de concesionarios, una ruta marcada por la entrada en un nuevo segmento con el Ateca.

Todos los departamentos del área Comercial han trabajado con el objetivo común de que este lanzamiento, en el que se ha puesto un gran esfuerzo y mucha pasión, seduzca a los conductores.

Las redes de Venta y Posventa están preparadas para ofrecer el mejor servicio al cliente del SEAT Ateca.

PÁGINA 96



INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

El Ateca ha sido desarrollado al 100% en el Centro Técnico de SEAT en Martorell (CTS). En mayor o menor medida, prácticamente la totalidad de los ingenieros del CTS han estado involucrados en este proyecto.

El Ateca se caracteriza por su diseño claramente SEAT, con líneas perfectamente definidas que realzan su carácter y robustez, y también por su magnífico comportamiento dinámico, 100% fiel al ADN de SEAT.

En el SEAT Ateca se han introducido numerosas innovaciones, desde elementos de diseño como la luz de bienvenida en el espejo retrovisor, los sistemas de infoentretenimiento y el freno de mano eléctrico, hasta los asistentes a la conducción, como el Emergency Assist, el Traffic Jam Assist o el Lane Assist y otras ayudas que favorecen el confort, como el Park Assist o el Top View.

PÁGINA 114



**Febrero 2016
SE LLAMA ATECA**

El Puerto de Barcelona acoge la presentación oficial del SUV: 130 periodistas lo descubren en primicia y el presidente revela su nombre.



**Marzo 2016
'WORLD PREMIERE'**

Más de 10.000 periodistas y 687.000 visitantes del Salón de Ginebra son los privilegiados en ver por primera vez públicamente el SUV de SEAT.

**Abril 2016
VERSATILIDAD, EN MOVIMIENTO**

El Ateca se estrena circulando por carretera.



RECURSOS HUMANOS

El intercambio de trabajadores especializados entre SEAT y ŠKODA ha sido imprescindible para asegurar el lanzamiento del Ateca.

El área de Recursos Humanos ha contribuido a su éxito gestionando el traslado y la integración de todas las personas de SEAT destinadas a la República Checa y las de ŠKODA integradas en SEAT. Un trasvase de talento que ha permitido que la producción del Ateca en Kvasiny sea un éxito.

PÁGINA 126



RELACIONES GUBERNAMENTALES E INSTITUCIONALES

El primer SUV de SEAT lleva el nombre de la ciudad aragonesa de Ateca. Con este vehículo SEAT ha seguido la tradición de poner nombres de ciudades y pueblos españoles a los nuevos modelos de la marca. El Ateca hizo su puesta de largo en la ciudad que lo vio nacer, Barcelona, y con la que comparte los atributos de la marca. La presentación, realizada en el puerto de Barcelona, congregó a más de 130 periodistas.

PÁGINA 134



FINANZAS, IT Y ORGANIZACIÓN

Conseguir un proyecto rentable, teniendo en cuenta el mercado y la competencia, es una de las tareas que ha desarrollado el personal de Finanzas. Es decir, definir medidas para garantizar la rentabilidad del Ateca.

El precio de un vehículo es uno de los elementos clave para asegurar su éxito comercial. Es imprescindible que el precio de un nuevo modelo se ajuste al máximo a la situación del mercado, considerando siempre los objetivos de posicionamiento comercial para este producto.

PÁGINA 140

Abril 2016 YA SE PUEDEN HACER PEDIDOS

La red inicia la comercialización del Ateca. Despierta gran interés.



Abril 2016
EL PRIMER ATECA
Sale de la línea de producción de Kvasiny la primera unidad del SUV.

Junio 2016 LLEGA A LOS CONCESIONARIOS

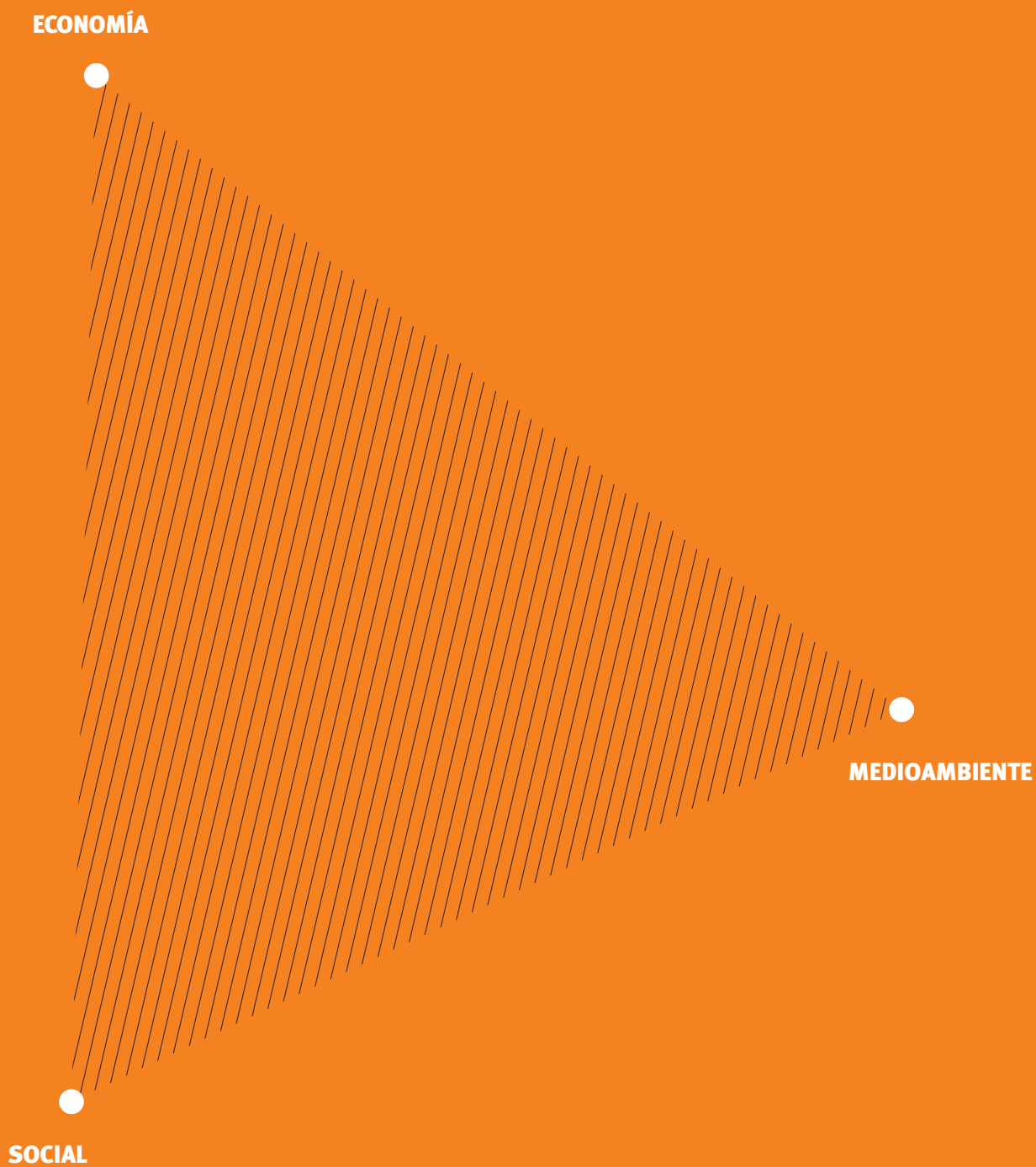
Los concesionarios se visten de largo para recibir el nuevo modelo.



2

EL FUTURO EMPIEZA HOY

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA



COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD

SEAT ha consolidado su estrategia de sostenibilidad durante el año 2016. En el ámbito social, la compañía repitió el éxito que supuso la obtención del galardón Top Employer, e incluso mejoró el resultado alcanzado en el año anterior. Asimismo, se realizaron grandes esfuerzos en materia de igualdad de género. A través de proyectos como el programa Women in Management, SEAT demuestra este compromiso. También destacan las colaboraciones con universidades y escuelas de negocio a través de la Cátedra SEAT en la UPC, la Cátedra SEAT de Innovación en IESE y las becas SEAT en ESADE.

El medio ambiente es otro de los pilares de la responsabilidad social corporativa de la empresa en el que se dieron importantes pasos. En la fábrica de Martorell se celebró el segundo ECOMOTIVE FACTORY Day. Este encuentro permitió presentar los proyectos más relevantes llevados a cabo a lo largo del año y establecer los objetivos medioambientales de la compañía hasta el 2025. También en 2016 se consiguió un objetivo importante en el desarrollo de los vehículos de la marca y su impacto medioambiental, al recibir la certificación de Ecodiseño según el estándar ISO 14006. Además, el Ateca se convirtió en el primer modelo de SEAT del que se ha publicado un análisis completo del ciclo de vida.

El tercer pilar de la estrategia de sostenibilidad de la empresa se asienta en el ámbito económico. SEAT superó en 2016 el umbral de rentabilidad y demostró su capacidad para generar un crecimiento económico sostenible. Un factor esencial para asegurar este crecimiento es la agilidad a la hora de identificar y minimizar los posibles riesgos que puedan presentarse, por lo que se puso en marcha un nuevo proceso de informe trimestral de riesgos operativos. Por último, también destacaron las actividades de conmemoración celebradas con motivo del quinto aniversario del Código de Conducta de la compañía. Una muestra más de que la ética, la integridad y la responsabilidad social son valores fundamentales que forman parte del ADN de SEAT.

SEAT SUPERÓ EN 2016 EL UMBRAL DE RENTABILIDAD Y DEMOSTRÓ SU CAPACIDAD PARA GENERAR UN CRECIMIENTO ECONÓMICO SOSTENIBLE



Grupos de interés de SEAT



CLIENTES

/ Distribuidores
/ Operadores de flotas



PROVEEDORES

/ Proveedores de la cadena
de suministros



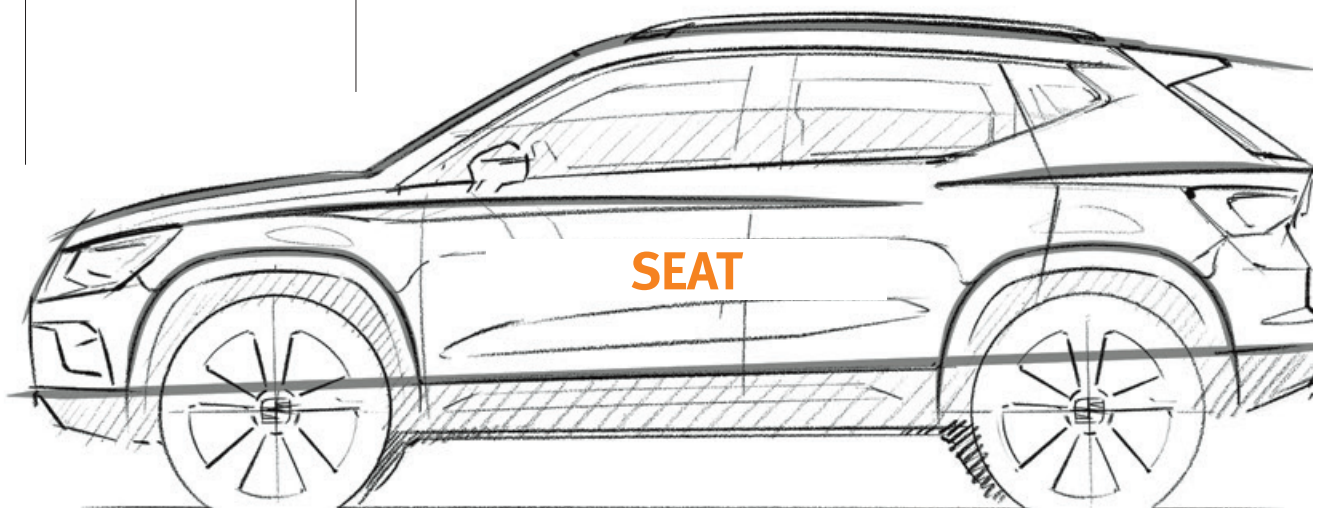
EMPLEADOS

/ Trabajadores
/ Sindicatos
/ Dirección



INVERSORES

/ Grupo Volkswagen
/ Mercados financieros



EDUCACIÓN

/ Universidades
/ Centros de investigación



COMUNICACIÓN

/ Medios de comunicación
/ Redes sociales



ADMINISTRACIÓN

/ Gobierno
/ Legisladores

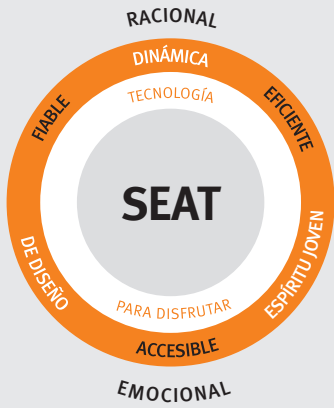


SOCIEDAD

/ ONG
/ Fundaciones
/ Asociaciones
/ Entorno social

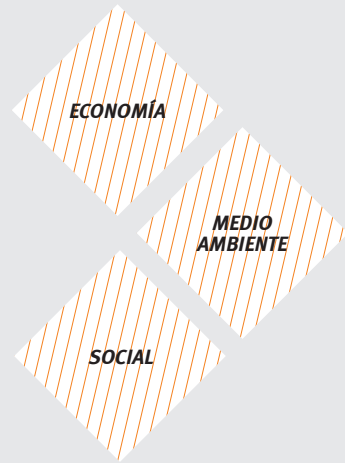
Estrategia de sostenibilidad

La estrategia de sostenibilidad está vinculada a los valores de la compañía y se basa en tres pilares

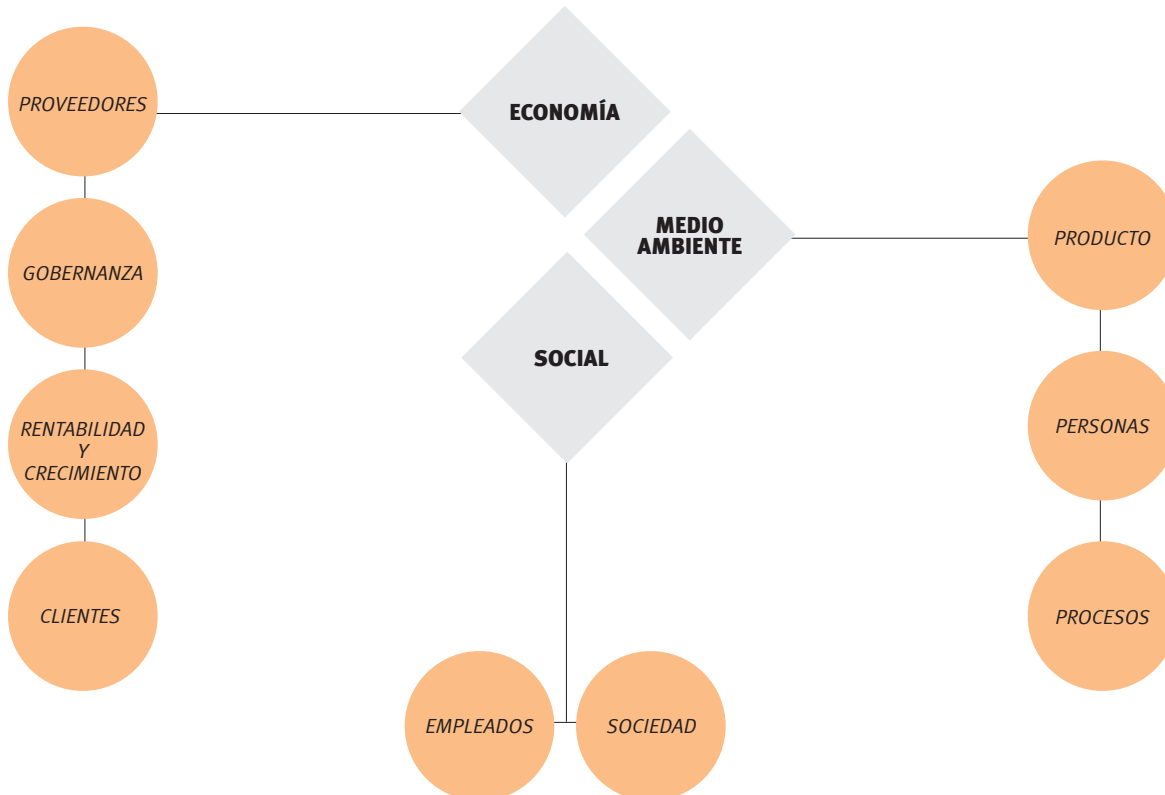


SOSTENIBILIDAD EN SEAT

VISIÓN/ Ser reconocido por nuestros Grupos de interés como una de las compañías más sostenibles en la industria del automóvil. "SEAT da vida a la movilidad sostenible"



Áreas de aplicación



COMISIÓN DE AUDITORÍA, CUMPLIMIENTO Y BUEN GOBIERNO

Desde el 17 de junio de 2016, con la entrada en vigor de la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, SEAT, en su condición de “entidad de interés público”, ha creado una Comisión de Auditoría. Adicionalmente, en atención a las políticas de transparencia de la compañía, y dado que las buenas prácticas en materia de gobierno corporativo recomiendan para las entidades cotizadas que la supervisión de las normas de buen gobierno, la política de responsabilidad social y el cumplimiento normativo sea competencia de una comisión delegada del Consejo de Administración, el Consejo de Administración de SEAT acordó que, en atención a su condición de entidad de interés público, la compañía debía disponer de una comisión en su seno que asumiese dichas competencias.

Para la simplificación y racionalización de estructuras, se consideró que la comisión podría asumir formalmente las funciones de supervisión del cumplimiento legal y buen gobierno. Así, el 11 de marzo de 2016, el Consejo de Administración de SEAT adoptó el acuerdo de crear en su seno la denominada Comisión de Auditoría, Cumplimiento y Buen Gobierno (CACBG), a la que se le han atribuido las funciones de supervisión de las normas de buen

gobierno y el cumplimiento normativo y las funciones previstas en la ley para la Comisión de Auditoría. Esta comisión amplía sus competencias más allá de lo determinado por la ley, debiendo actuar con plena independencia. Por ello, SEAT promueve que la CACBG cuente con los recursos y estructura suficientes para la adecuada supervisión y control de los asuntos que le competen.

Este conjunto de decisiones, adoptadas tras una profunda reflexión que ha partido del modelo de cumplimiento implantado hasta ahora y que ha tenido en cuenta las mejores prácticas del mercado, se enmarcan en la voluntad de SEAT de continuar promoviendo la transparencia y el buen gobierno, así como en el compromiso asumido de que toda la organización promueva el desarrollo de su labor preservando los valores de la ética.



Funciones de la Comisión de Auditoría, Cumplimiento y Buen Gobierno



CUMPLIMIENTO

SUPERVISAR LA ADECUACIÓN DE LOS MODELOS DE CUMPLIMIENTO Y GESTIÓN DE RIESGOS DE LA COMPAÑÍA



BUEN GOBIERNO

SUPERVISAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE BUEN GOBIERNO DE LA COMPAÑÍA



EL 11 DE MARZO DE 2016, EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE SEAT ADOPTÓ EL ACUERDO DE CREAR EN SU SENO LA DENOMINADA COMISIÓN DE AUDITORÍA, CUMPLIMIENTO Y BUEN GOBIERNO (CACBG)



NEGOCIO RESPONSABLE Y SOSTENIBLE

Sostenibilidad económica

En los últimos años se ha llevado a cabo un plan de acciones, centrado en el control del gasto y en la rentabilidad de los productos, para asegurar el crecimiento sostenido del negocio. Fruto del trabajo realizado y de la monitorización continua de las partidas financieras, en 2016 SEAT volvió a la senda de la rentabilidad.

El futuro desarrollo económico pasa por una estrategia financiera robusta. En este sentido, durante el año 2016 se crearon diferentes grupos de trabajo para definir las nuevas líneas estratégicas de la compañía para adaptarse a los renovados retos del negocio de la industria del automóvil. En esta línea, se creó un equipo transversal responsable de identificar y desarrollar nuevos modelos de negocio.

Gestión de riesgos y cumplimiento normativo

SEAT dispone de un modelo de organización y gestión que incluye medidas de vigilancia y control para prevenir riesgos de negocios y la comisión de infracciones legales o delitos. En dicho modelo, los departamentos de Risk Management y Compliance fomentan la gestión eficiente de los riesgos y el cumplimiento normativo en todas las áreas de la compañía, a través de distintas actividades formativas y de asesoramiento, con la finalidad de conseguir los objetivos y garantizar el éxito económico sostenible de SEAT.

Quinto Aniversario del Código de Conducta

El Código de Conducta es la guía que recoge los principios y valores de SEAT y cuya aplicación es de obligado cumplimiento para todos aquellos que forman parte de la compañía. Su primera edición se publicó hace cinco años y durante ese periodo el departamento de Compliance ha venido desarrollando campañas de comunicación dirigidas a toda la plantilla y formación general o específica sobre temas concretos del mismo. El departamento de Compliance celebró el quinto aniversario del Código centrando su campaña de concienciación en los principios y valores más destacables del mismo, a través de ediciones ilustradas enviadas a todos y cada uno de los empleados, así como carteles y eslóganes repartidos por todas las instalaciones de SEAT. Esta acción fue respaldada, en todo momento, por el Comité Ejecutivo y el Comité de Empresa, mostrando su compromiso de actuar conforme a los principios y valores del Código.



El departamento de Risk Management lleva a cabo anualmente el proceso de GRC (Governance Risk and Compliance) en el que todas las áreas de la compañía analizan la situación de riesgos sistemáticos de SEAT y los controles establecidos para prevenirlos y minimizarlos. Este proceso se ha ido fortaleciendo desde su implantación y se ha consolidado como una herramienta de supervisión y transparencia para la dirección de SEAT.

En 2016 se estableció un nuevo proceso que permite a la Dirección conocer todos los riesgos operativos que pueden afectar a la empresa en el corto plazo y mejorar así su gestión. Todas las áreas de SEAT informan trimestralmente sobre sus riesgos específicos más relevantes por su impacto económico, legal o de reputación. El departamento de Risk Management lidera este proceso y asegura la coordinación y el seguimiento de la evolución de los riesgos y de los planes de acción informados.



A su vez, el departamento de Compliance es responsable de realizar campañas de comunicación, formación y asesoramiento, según las necesidades que se detecten en la compañía, con la finalidad de fomentar en todo momento una cultura de integridad en las actuaciones diarias de todas las personas que forman parte de SEAT. El departamento de Compliance ofrece apoyo a todas las áreas para solventar dudas referentes al Código de Conducta, normas, procesos o guías de Compliance. Los resultados son muy positivos ya que el número de consultas al buzón *compliance@seat.es* crece exponencialmente cada año. En 2016, aumentó en un 26% respecto del año anterior. Igualmente, el número de denuncias recibidas por presuntas irregularidades o infracciones a través de los canales habilitados aumentaron proporcionalmente.



LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL ÁMBITO LABORAL

Con el objetivo de acercar los beneficios de la gestión de riesgos a todos los trabajadores, el empleo de SEAT Prudencio Segura muestra, en un vídeo y a través de un paralelismo entre la vida personal y la profesional, cómo la gestión de riesgos debe integrarse en la rutina diaria laboral.



Premios GRC

En septiembre de 2016 tuvo lugar la segunda Conferencia mundial de GRC del Grupo Volkswagen, en la que se intercambiaron experiencias sobre las distintas actividades que se están llevando a cabo en materia de gestión de riesgos y cumplimiento normativo. Cabe destacar los premios que obtuvo SEAT en dos de las cuatro categorías de los GRC Awards, impulsados por el departamento de GRC del Grupo Volkswagen. El equipo de Risk Management obtuvo un premio por la mejora en el análisis del mapa de riesgos de producción y el equipo de Compliance fue galardonado con el Special GRC Award de Compliance por el programa Anticorrupción. Además, en 2016, el departamento de Compliance fue galardonado con el Premio de Oro de Iberian Lawyer, que lo reconoce como Mejor Equipo de Compliance del año en España.

También es importante subrayar el compromiso del Grupo SEAT con la responsabilidad social mediante el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, de acuerdo con las leyes y con los principios básicos establecidos en el Código de Buenas Prácticas Tributarias. En las Cuentas Anuales (nota 18. Situación fiscal) se encuentra formulada la correspondiente Política Fiscal del Grupo SEAT.

Sostenibilidad en la relación con los proveedores

El cumplimiento de los Requisitos de Sostenibilidad del Grupo Volkswagen se ha convertido en una obligación indispensable para poder entrar a formar parte de la cadena de suministros de SEAT, así como para la adjudicación y renovación de proyectos.

Durante 2016, la compañía reforzó la formación y concienciación de los proveedores en materia de ética empresarial, medio ambiente, condiciones laborales y derechos humanos. Además, se reforzaron los controles sobre el cumplimiento de dichos requisitos por parte de las empresas que integran la cadena de suministros.

Los controles, realizados mediante auditorías y declaraciones de cumplimiento de los mismos proveedores, permiten detectar casos de incumplimiento que son analizados internamente por el equipo de expertos de SEAT. En el caso de detectar alguna incidencia, el proveedor debe aplicar una serie de medidas correctivas para poder asegurar su permanencia dentro de la cadena de suministro. Si se producen incumplimientos graves, se establece la rescisión inmediata de los contratos.

El endurecimiento de la política de sostenibilidad en proveedores y sus controles, a través de diferentes herramientas como las auditorías de responsabilidad social corporativa iniciadas en 2015 y ampliadas en 2016, ha conseguido una mayor visibilidad y control de la cadena de suministros, así como una mayor capacidad de reacción ante posibles incumplimientos. Para ello, ha sido esencial e indispensable disponer de la cooperación de todo el parque de proveedores de SEAT, ya que en su mayor parte se han comprometido por escrito a cumplir los Requisitos de Sostenibilidad del Grupo Volkswagen.

DURANTE 2016, LA COMPAÑÍA REFORZÓ LA FORMACIÓN Y CONCIENCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES EN MATERIA DE ÉTICA EMPRESARIAL, MEDIO AMBIENTE, CONDICIONES LABORALES Y DERECHOS HUMANOS

RSC de los proveedores del Norte de África

SEAT ha intensificado e incrementado las relaciones con los proveedores marroquíes por lo que ha sido necesario profundizar en las obligaciones legales, económicas y administrativas a las que están sujetas las empresas para poder realizar, de una forma realista y eficaz, los futuros análisis de cumplimiento de los Requisitos de Sostenibilidad. En octubre, SEAT participó en la Misión Empresarial a Marruecos del Sector de la Automoción promovida por la Generalitat de Catalunya y el Clúster de la Industria de Automoción de Cataluña, en la que se mantuvieron varias entrevistas con autoridades, proveedores y expertos locales. La finalidad de los encuentros consistía en recopilar todo tipo de información sobre el funcionamiento, procedimientos, usos y costumbres del sector de la automoción y del suministro en cadena en Marruecos. De esta manera, SEAT ha iniciado, para el Grupo Volkswagen, los primeros trámites sobre los futuros análisis de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa de los proveedores de automoción en el Norte de África.



Satisfacción de los clientes

SEAT continúa trabajando para que sus clientes se sientan satisfechos y sigan visitando y recomendando los concesionarios y servicios autorizados. El objetivo de la compañía es que los clientes disfruten de una experiencia excelente tanto con los vehículos de la marca como con sus servicios. SEAT establece como prioridad asegurar la fidelidad y confianza de sus actuales clientes y también atraer a otros nuevos. Con este propósito, presta especial atención a los comentarios publicados en diferentes estudios sobre la marca y su red de concesionarios y servicios autorizados. El análisis de los mismos sirve como base para **establecer planes de acción destinados a seguir mejorando la experiencia de los clientes de la marca.**

SEAT sigue apostando por las nuevas tecnologías en la relación con sus clientes. Las nuevas herramientas de gestión desarrolladas en el ámbito digital permiten mejorar la manera de medir la satisfacción de los clientes, a la vez que facilitan una experiencia más agradable al responder a las encuestas sobre la marca y el servicio prestado en la red de concesionarios y servicios autorizados.

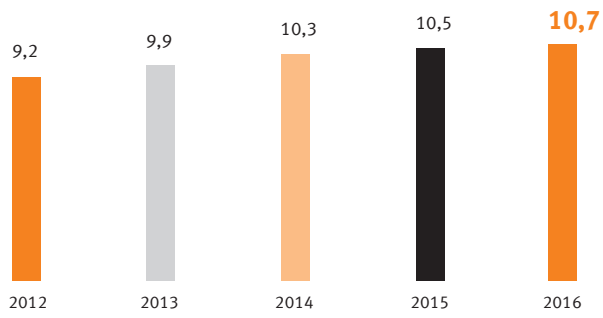
Entre las acciones más importantes que se realizan regularmente destacan: las encuestas de satisfacción que se envían por correo electrónico, la valoración de la calidad del servicio recibido a través del Mystery Shopping y el Phantom Test, así como un extenso programa de formación que garantiza la profesionalidad de la red comercial. La utilización y el análisis de este variado catálogo de herramientas permiten adaptarse a las necesidades de los clientes y ofrecerles una mejor experiencia.

La mayor profesionalidad y dedicación de todo el equipo humano de la red de concesionarios y servicios autorizados han conseguido mantener en el tiempo las mejoras alcanzadas y **convertir a SEAT en referencia de satisfacción al cliente entre sus principales competidores, en sus mercados más importantes.** Según los últimos datos disponibles del Customer Satisfaction Survey (CSS), el índice de referencia en el área de ventas ha logrado un incremento significativo en el período 2012-2016, al pasar del 9,2 al 10,7. Asimismo, en el mismo período, el índice CSS posventa ascendió del 8,1 al 9,4, lo que refleja un aumento considerable en la satisfacción de los clientes (la escala del índice CSS venta y posventa se sitúa entre -4 y 12).

EL OBJETIVO DE LA COMPAÑÍA ES QUE LOS CLIENTES DISFRUTEN DE UNA EXPERIENCIA EXCELENTE TANTO CON LOS VEHÍCULOS DE LA MARCA COMO CON SUS SERVICIOS



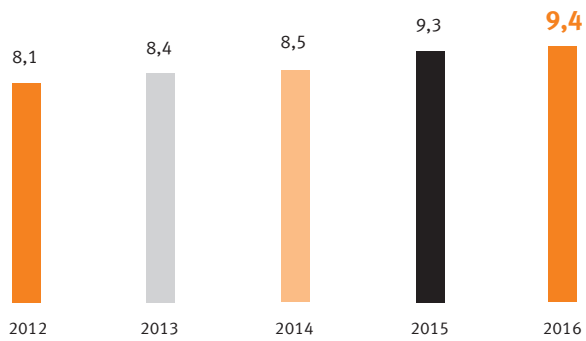
Cientes (Customer Satisfaction Survey)



Índice CSS de ventas



+16,3%



Índice CSS de posventa



+16,0%



AL LADO DE LOS EMPLEADOS Y DE LA SOCIEDAD

Participación: orgullo y valores

SEAT siguió fomentando la participación de la plantilla y de sus familiares en todo tipo de iniciativas. El lanzamiento del nuevo modelo Ateca brindó la oportunidad de conocer el producto de primera mano. Más de 300 colaboradores de todas las áreas de la empresa, vinculados a su desarrollo e industrialización, disfrutaron en mayo del Ateca Driving Day, una jornada en la que pudieron conducir el nuevo Ateca en asfalto y pistas de tierra. La experiencia Ateca se amplió en julio cuando familiares, amigos y empleados tuvieron la oportunidad de convertirse, durante todo un fin de semana, en embajadores del modelo en la presentación dinámica que tuvo lugar en Barcelona. Estas iniciativas aúnan dos objetivos: afianzar el compromiso de los trabajadores y reforzar la imagen de marca. Con estas acciones, SEAT contribuye a que los trabajadores conozcan mejor el producto y se sientan orgullosos del resultado de su trabajo.

El circuito de Barcelona-Catalunya acogió la Formula Student Spain, una competición que SEAT patrocinó por séptimo año consecutivo, en la que jóvenes universitarios compitieron con los monoplazas diseñados, desarrollados y contruidos por ellos mismos. Esta nueva edición contó con la participación de 1.750 estudiantes de ingeniería, procedentes de 14 países y distribuidos en 70 equipos participantes. La proximidad entre SEAT y los estudiantes también fue una constante. La compañía abrió sus puertas para una visita muy especial por sus instalaciones a 5.000 estudiantes que pudieron conocer la empresa con sus escuelas y universidades. La cifra de visitas de jóvenes aumentó en 2016 un 60% sobre el año anterior.

La compañía continuó apostando por el deporte como vehículo de cohesión del trabajo en equipo y la solidaridad. La novena edición de la SEAT Cup, el torneo de fútbol para empleados de la empresa, volvió a ser un éxito de convocatoria.

Otra vía de participación fue a través del programa de Ideas de Mejora, promovido por la empresa desde hace años entre la plantilla para fomentar y premiar sus propuestas de ahorro económico, energético o de mejoras generales en el marco de su entorno laboral. En 2016 este programa consiguió un ahorro de 13,8 millones de euros, cifra que superó en casi 0,3 millones el generado en el ejercicio anterior.

En 2016, también cabe destacar el éxito de participación y satisfacción de la Encuesta del Clima Laboral (*Stimmungsbarometer*) dirigida a toda la plantilla. Esta plataforma de participación estrenó en 2016 un nuevo formato con 22 preguntas, divididas en cuatro bloques, orientadas a conocer en mayor profundidad la opinión de los trabajadores y las áreas de mejora en todos los aspectos del ámbito laboral.

Resultado del Programa de Ideas Mejora 2016



13.693
Ideas recibidas

5.987
Ideas premiadas

1.995.927
Premios en euros

38,4%
Participación

13.786.961
Ahorros en euros

Formula student



1.750
estudiantes de ingeniería

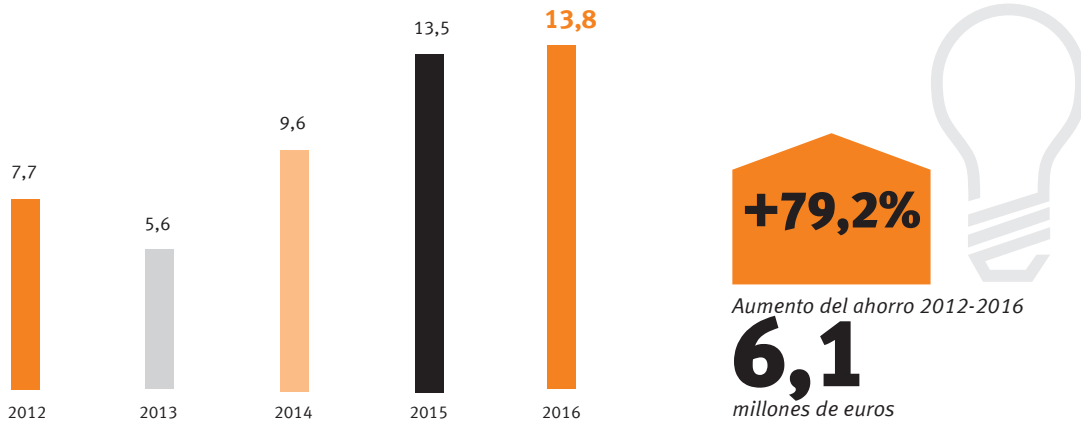


14
países



70
equipos

Ahorros del Programa de Ideas de Mejora (millones de euros)



Mayor presencia de mujeres en puestos de responsabilidad

SEAT dirige sus esfuerzos a propiciar una mayor promoción de mujeres a puestos directivos. Para ello, en un *workshop* organizado por Recursos Humanos, al que asistió una representación de mujeres directivas de diversas áreas de la compañía, se definieron una serie de acciones que se pondrán en marcha para alcanzar este objetivo. Entre otras figuran el asesoramiento de mentores, formación y la asistencia a “charlas” de la Dirección, con el fin de compartir experiencias y aprender de las pioneras en el ámbito directivo. La iniciativa pretende facilitar un cambio cultural en la empresa a través de una prueba piloto, denominada Women in Management, con un grupo reducido de mujeres para favorecer su desarrollo profesional.

SEAT ES EL FABRICANTE DE AUTOMÓVILES ESPAÑOL CON MÁS PRESENCIA FEMENINA EN SU PLANTILLA (20,6%)

Igualdad de oportunidades

SEAT es el fabricante de automóviles español con más presencia femenina en su plantilla (20,6%). Coincidiendo con la celebración del Día Internacional de la Mujer, se envió a todos los empleados un tarjetón en el que se resumía el origen y la historia de este día tan significativo.

La iniciativa, destinada a promover la paridad de derechos y fomentar la igualdad de género, sirvió además para concienciar a los trabajadores sobre la importancia del Plan de Igualdad de SEAT.

Esta apuesta por la igualdad de trato y oportunidades se ha incluido en el XIX Convenio Colectivo de SEAT, en una cláusula específica que recoge este principio entre los valores de la compañía, comprometiéndose a avanzar en la consecución de la igualdad en la empresa y el acceso de la mujer a los puestos de responsabilidad.

Altruismo y solidaridad

El compromiso con la sociedad es también un objetivo de la compañía y de sus empleados, que participan en diferentes campañas y acciones solidarias, en ocasiones impulsadas por ellos mismos. Los días 19 y 20 de octubre, coincidiendo con la celebración del Día Mundial contra el Cáncer de Mama, SEAT volvió a colaborar con la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) en una campaña para la recaudación de fondos. La plantilla contribuyó con la compra masiva de unas gafas de sol de color rosa diseñadas para la ocasión, así como con la publicación de sus fotos en las redes sociales para divulgar el conocimiento de la campaña. La compañía contribuyó, además, con una donación económica. En esta misma línea de compromiso con la salud

y el bienestar de la sociedad, SEAT participó en la Gala SIDA, organizada por la Fundación Lucha Contra el SIDA, con el fin de contribuir a las investigaciones en la lucha contra esta enfermedad desarrolladas por su fundador, el Dr. Bonaventura Clotet.

La colaboración con la Fundación Talita que promueve la normalización en la integración social de personas con diferentes capacidades, también fue renovada. Además, se realizó una donación de material textil con la imagen de SEAT a San Juan de Dios Solidaridad. A estas iniciativas se sumaron las campañas ya habituales entre empleados y su entorno denominadas Somos SEAT, Somos Solidarios y Alianza Humanitaria para la Alimentación Infantil, en las que se colaboró con la Cruz Roja recogiendo alimentos y donativos para los colectivos más necesitados durante el periodo de Navidad.

La formación de los más jóvenes es otro de los compromisos de la empresa. SEAT continuó con la tradición de donar vehículos y materiales para fines didácticos a diferentes centros educativos, museos y universidades. Destacan las entregas de vehículos a las Comunidades Autónomas de Madrid, Cantabria y Cataluña; la cesión temporal de media carrocería para la exposición *Vestir el automóvil* del Museo de Mataró, que tuvo como destino final la Escuela de Ingeniería Técnica de la UPC; y la donación de los excedentes de materiales de diseño a la Universidad de Diseño de La Coruña, con el fin de que sus alumnos puedan formarse con equipos de última generación.

Sobre el proceso de transformación digital que está experimentando la sociedad, **SEAT reafirma la importancia que tiene el acceso a las nuevas tecnologías, para niños y niñas en edad escolar.** En este ámbito, la compañía adquirió pizarras digitales que entregó al Colegio Alemán. Asimismo, en el marco del CSIO Barcelona 2016, competición ecuestre de referencia mundial celebrada en la capital condal, SEAT entregó a la escuela Ramón Berenguer III de Barcelona 35 *tablets* destinadas al centro y a sus estudiantes como ganadores del concurso promovido por la iniciativa #BCNalgalop.



SEAT Y ESADE SE UNEN PARA FORMAR A LOS DIRECTIVOS DEL FUTURO

SEAT firmó un convenio de colaboración con la escuela de negocios y se convirtió en socio de honor de la Fundación ESADE. Fruto de este acuerdo, ejecutivos de SEAT participan en los diferentes programas formativos de ESADE y dos estudiantes del Grado en Dirección de Empresas BBA de ESADE se benefician de la nueva Beca SEAT.

SEAT E IESE IMPULSAN UNA CÁTEDRA DE INNOVACIÓN PARA FUTUROS DIRECTIVOS

Las dos organizaciones colaborarán en la integración de aspectos relacionados con innovación aplicada a diferentes modelos de negocio. Asimismo, directivos de la compañía participarán en programas formativos y seminarios organizados por IESE.



SEAT, con los más necesitados

En SEAT nos mueven las personas. Por este motivo, la compañía firmó un convenio de colaboración con Talita, entidad dedicada a la atención de las personas con discapacidad y a sus familias. La compañía realizó una aportación económica para apoyar proyectos de esta entidad, como su calendario solidario, y contribuir a que pueda cumplir su objetivo primordial: normalizar la inclusión de jóvenes y niños con capacidades distintas. La igualdad de oportunidades empieza por cambiar la mirada y el comportamiento de la sociedad ante las discapacidades.



RESPECTO POR EL MEDIOAMBIENTE

En los procesos

Las medidas aplicadas en el ámbito del proyecto Ecomotive Factory han logrado un significativo avance en los principales indicadores ambientales. El objetivo global de este programa de actuación establece la reducción, en el periodo 2010-2018, del 25% de los indicadores ambientales más relevantes y del consumo de recursos para producir un vehículo. Al finalizar el ejercicio 2016 se observan mejoras significativas en todas las variables y en 2 de ellas ya se ha sobrepasado el objetivo establecido.

/ Consumo energético: las medidas de ahorro y eficiencia energética aplicadas en el ejercicio han conseguido una reducción equivalente a 23.410 MWh. Entre las acciones desarrolladas destacan: la sustitución de motores eléctricos por otros de alta eficiencia con variadores de velocidad; la implantación de luminarias LED en zonas exteriores, campas, y talleres; la sustitución de incineradores de alta eficiencia en los hornos de pinturas; la mejora en el aislamiento de instalaciones y talleres; así como la instalación de sistemas de regulación para el suministro de energía eficiente de las centrales de forma automatizada y en función de la demanda.

/ Emisiones de CO₂: las propuestas introducidas para mejorar la eficiencia energética, junto con el contrato de suministro de energía verde que garantiza su procedencia de fuentes certificadas como 100% renovables y de cogeneración de alta eficiencia, además del suministro de calor externo producido con

Porcentaje de mejora acumulada 2010-2016 por indicador ambiental



21,7%
Energía



41,4%
Residuos



66,2%
CO₂



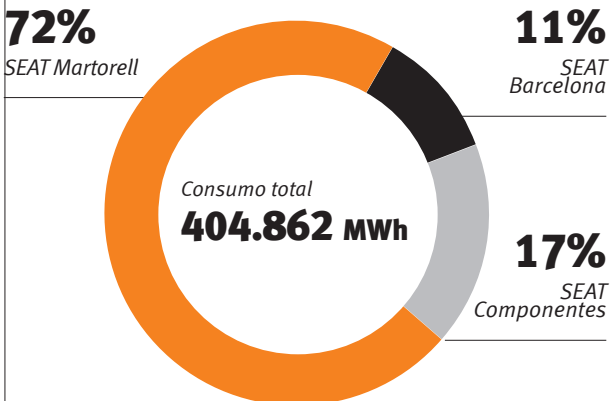
16,2%
Disolventes



22,4%
Agua

AL FINALIZAR EL EJERCICIO 2016 SE OBSERVAN MEJORAS SIGNIFICATIVAS EN TODAS LAS VARIABLES Y EN 2 DE ELLAS YA SE HA SOBREPASADO EL OBJETIVO ESTABLECIDO

Consumo eléctrico en las factorías de SEAT 2016



Fuentes de energía limpia

Principales usos en SEAT
Proceso productivo
Climatización
Iluminación
Aire comprimido



El 100% de la electricidad proviene de fuentes con cero emisiones de CO₂

biomasa en la planta de SEAT Barcelona, reflejan una parte de las medidas que han permitido seguir reduciendo las emisiones de CO₂.

Las seis plantas fotovoltaicas de SEAT al SOL generaron en 2016 cerca de 17.170 MWh de energía eléctrica. La fábrica de Martorell dispone en total de 10,6 MW de potencia gracias a las placas solares situadas en los techos y las campas de los vehículos para la generación de energía limpia libre de CO₂.

/ Consumo de agua: las eficiencias conseguidas, gracias a la aplicación de diversos proyectos, se debieron a iniciativas de ahorro y optimización como la regulación de los aportes de agua al paso de carrocerías en los tratamientos de superficies, o la mejora en la canalización del agua empleada en la prueba de estanqueidad de los vehículos para su posterior recuperación.

/ Emisiones de disolventes (compuestos orgánicos volátiles): entre los proyectos desarrollados que más han contribuido a la reducción se encuentran: la sustitución de pulverizadores de robots de pintura por otros de más alta eficiencia, que reducen el consumo de pintura y las emisiones generadas en la aplicación de la pintura a la carrocería, y la sustitución de productos de limpieza de circuitos de pintura por otros con bajo contenido en disolventes.

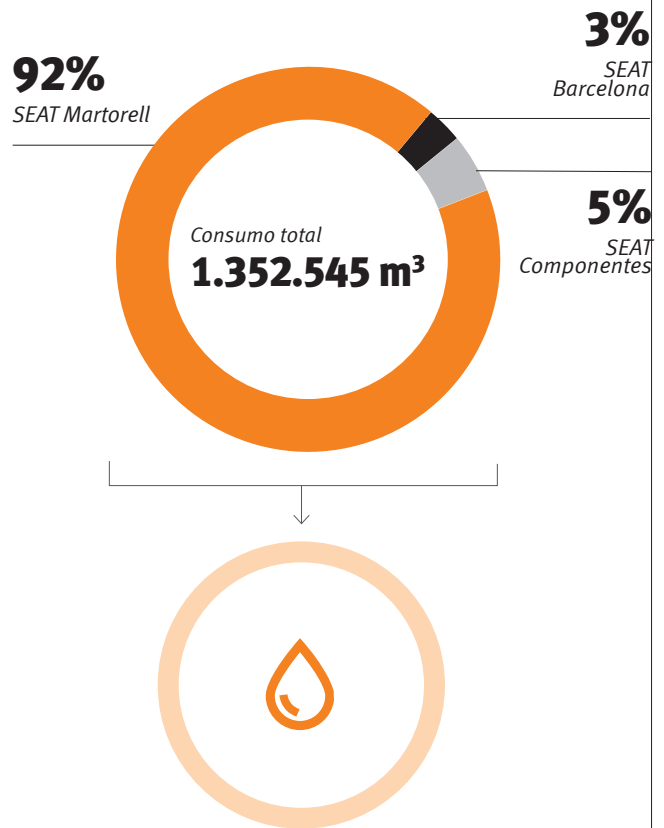
/ Eliminación de residuos: las medidas adoptadas en prevención de residuos, la potenciación de la clasificación selectiva en los talleres de montaje, y las medidas de eficiencia en los pulverizadores de pintura han permitido reducir los residuos que se envían a tratamientos de eliminación o a depósitos controlados.

En el marco del proyecto Green Logistics, que persigue reducir las emisiones de CO₂ en el transporte de piezas y vehículos, se han llevado a cabo diferentes iniciativas, entre las que destacan:

/ La introducción de camiones que operan con GNL (Gas Natural Licuado) o GNC (Gas Natural Comprimido) en la ruta Madrid-Martorell. Con esta medida se reducen anualmente 480 toneladas de emisiones de CO₂.

/ La puesta en marcha del Megatruck, un tipo de camión articulado de 25,25 m y 60 toneladas para el transporte de piezas, que incrementa en un 50% la capacidad de carga (peso/volumen). Esta medida se está extendiendo a diferentes rutas de largo recorrido, lo que permite una reducción de hasta 200 toneladas de CO₂ al año. SEAT es la primera compañía del país en utilizar un transporte de estas características.

Consumo de agua en las factorías de SEAT 2016



Procedente de osmosis | 64%
SEAT utiliza una red de suministro de agua de alta calidad tratada con osmosis inversa






EL MEGATRUCK ARRANCA EN ESPAÑA
El megatruck, circuló por primera vez en España en una prueba piloto impulsada por el Clúster de la Industria de Automoción de Cataluña y con la participación de SEAT como líder del proyecto.


Nuevo Ateca: prestaciones y ecología

Construido sobre una plataforma MQB-A modificada, el Ateca se ha diseñado teniendo en cuenta nuestro compromiso con el medio ambiente. Eficiencia y versatilidad a partes iguales.


OBJETIVOS AMBIENTALES DEL DESARROLLO TÉCNICO


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


MOTORES

Reducción del consumo y emisiones de CO₂ entre un 10 y un 20%. 




Configuración de tipo modular que facilita la reducción de componentes y ensamblajes, consiguiendo una reducción del peso de hasta un 30%. 

Mejoras acústicas en todas las motorizaciones. 

La tecnología START&STOP se incorpora en todas las motorizaciones. 



PARACHOQUES 
Reducción del peso a través de la reducción de espesores.



FOMENTO DE CONDUCCIÓN ECOLÓGICA 

ECO TIPS

Envía al conductor mensajes de recomendación para una conducción más eficiente y ecológica.

ECO TRAINER

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

SEAT DRIVE PROFILE

Ofrece una opción de perfil ECO que sitúa al vehículo en un estado de consumo particularmente bajo.

AERODINÁMICA

Reducción del valor de coeficiente aerodinámico hasta un **0,33**.

Valor medio de las emisiones: **120 gCO₂/km**.

FAROS LED INTEGRALES

Incorporación de faros Full LED, que reduce considerablemente el consumo eléctrico y aumenta la duración de los faros y la potencia de alumbrado.

TRAVIESAS

Reducción del peso a través de la estampación en caliente.

FRONT END

Fabricado en plástico y sin refuerzos de láminas de metal, reduce el peso y facilita su reciclaje.



CALIDAD DEL AIRE INTERIOR ♥

Los materiales del interior han sido diseñados para lograr bajas emisiones.

En entornos particularmente contaminantes, un sensor cierra temporalmente las entradas de aire al habitáculo. El sistema Pure Air cierra la entrada de aire exterior y evita la presencia de alérgenos.



CLIMATIZACIÓN ☀

Un sensor de humedad reduce el consumo al desconectar el compresor cuando no es necesario. Así se logra una reducción del consumo de **0,05 l/100 km** en este concepto.



AIRE ACONDICIONADO ☀

Uso de un nuevo refrigerante que reduce un **99,7%** su impacto, respecto al calentamiento global.



ACÚSTICA ♥

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

ESCAPE

Silenciadores incorporados. ♥

Volumen y peso optimizados para reducir el consumo.



NEUMÁTICOS

Baja resistencia a la rodadura.



Caucho natural, que representa un **75%** del total del caucho que contiene el vehículo.

Sistema de detección indirecta de pérdida de presión de los neumáticos, que reduce el consumo de combustible y el desgaste de los mismos.



MATERIALES Renovables ♻

El peso de los materiales de origen renovable puede alcanzar los **13 kg.**

Menos plomo ♥

Eliminación del plomo en amortiguadores, soldaduras en componentes eléctricos, electrónicos y vidrio, y en materiales cerámicos dieléctricos de capacitadores.



VOLANTE ♥♥☀

Todas las versiones contienen un esqueleto de inyección de magnesio, lo que permite una optimización del peso.

PUERTAS ♥♥☀

Reducción del peso a través de la reducción de espesores.

PASARRUEDAS DELANTEROS

Pasarruedas delanteros y revestimiento bajo piso de PP (Polipropileno) **100% reciclado.**

Aislamientos insonorizantes de fieltro PET (Polietilentereftalato). ♥

CARROCERÍA ♥♥☀

Utilización de un **84%** de aceros de alta resistencia que, junto con la tecnología de estampación en caliente, permite una reducción de espesores sin pérdida de propiedades mecánicas.

GUARDABARROS ♥♥☀

Reducción del peso a través de chapa de un menor espesor.



CALIDAD DEL AIRE EXTERIOR ♥

Los motores de tracción a las cuatro ruedas incorporan el sistema catalítico de reducción de emisiones en los gases de escape.

LLANTAS ♥♥☀

Sometidas a pruebas de fatiga y esfuerzo, han sido diseñadas con el menor peso posible.

ASIENTOS ♥♥☀

Reducción del peso con asientos delanteros optimizados.





En los vehículos

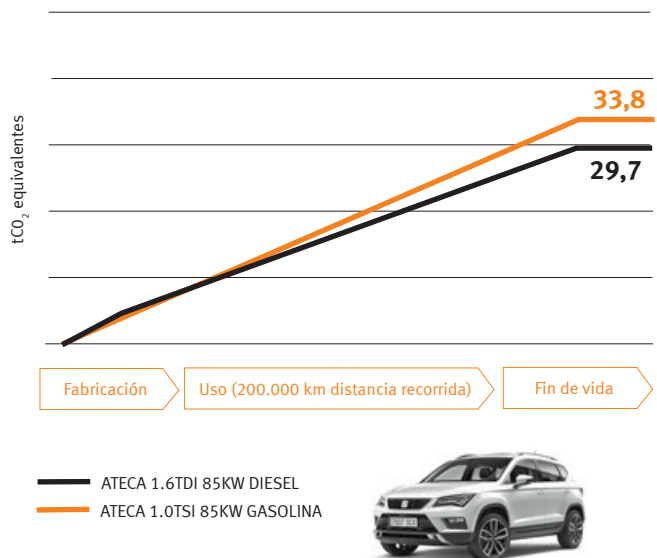
2016 ha aportado un nuevo miembro a la familia SEAT: el Ateca. Construido sobre una plataforma MQB-A modificada, el Ateca se ha diseñado teniendo en cuenta el compromiso con el medio ambiente.

La mejor herramienta para valorar el impacto ambiental de un producto es el análisis de ciclo de vida (ACV). Para el Ateca, este estudio se ha realizado de acuerdo con las normas ISO 14040 e ISO 14044 y ha sido certificado por TÜV Rheinland. El análisis incluye todo el proceso del vehículo, denominado “de la cuna a la tumba”: los materiales y los consumos de energía necesarios en las fases de producción, uso (incluido el suministro de combustible y emisiones durante la conducción) y el tratamiento de fin de vida (reciclaje, valorización y depósito en vertedero).

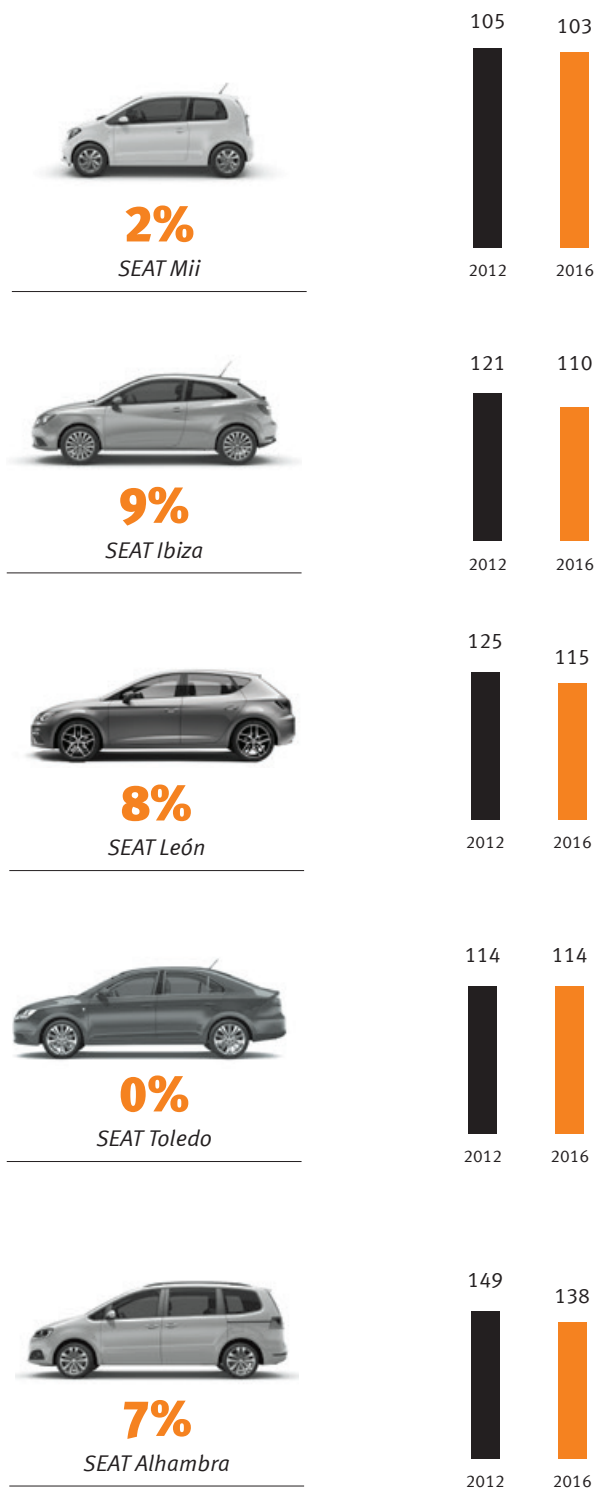
Con el fin de realizarlo, se han recogido los datos referentes a la extracción de materias primas, su consumo y la energía requerida a lo largo de todo el ciclo de vida del vehículo. Esta información es básica para evaluar las categorías de impacto medioambiental más importantes en el sector de la automoción: los gases de efecto invernadero (potencial de calentamiento global), *smog* fotoquímico (implicaciones para la salud de los seres humanos y para los ecosistemas), acidificación (daños a bosques, animales, edificios,...), agotamiento de la capa de ozono (destrucción de la protección contra la radiación UV) y la eutrofización (elevada producción de nutrientes y reducción del O₂).

Para mejorar la competitividad empresarial es necesario “ecoinnovar” y para poder hacerlo es necesario “ecodiseñar”. Por este motivo, SEAT ha certificado su proceso de diseño y desarrollo de vehículos de acuerdo con la norma ISO 14006, que tiene en cuenta el vector medioambiental en el desarrollo de los vehículos. Así, desde septiembre de 2016, SEAT está certificada por el TÜV Rheinland en Ecodiseño y se ha convertido en la primera empresa en disponer de la certificación según la norma ISO 14006 en el sector de la automoción en España.

Impacto de los gases de efecto invernadero a lo largo del ciclo de vida



Reducción media de las emisiones de CO₂ en los modelos de la gama SEAT (g/km)



Motores, por el bien del planeta

ECOMOTIVE

La gama Ecomotive ofrece un consumo de combustible excelente y bajas emisiones. El Ateca puede recorrer 100 km con tan solo 4,3 litros de combustible.

MOTOR ACT

En momentos de baja aceleración, el sistema ACT reduce el consumo de combustible y baja las emisiones desactivando dos cilindros.

IBIZA ECOTSI

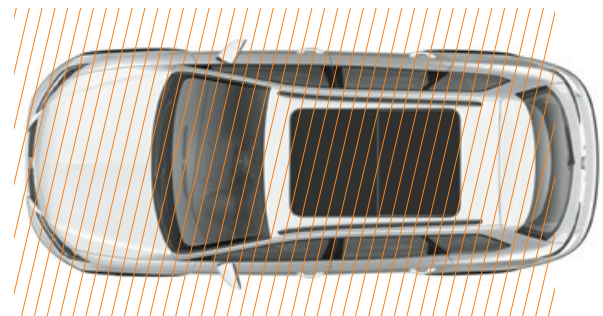
Este potente motor emite solo 98 g de CO₂ por km, de modo que sus emisiones siempre serán bajas.

LEÓN TGI

El motor de 110 CV del León TGI utiliza gas natural comprimido (GNC) y goza de una autonomía de hasta 1.360 km sumando la capacidad del depósito de GNC y de gasolina sin plomo.

Cumplimiento de las cuotas de reciclaje

La cuota de reciclaje y de recuperación es del **95%**



3

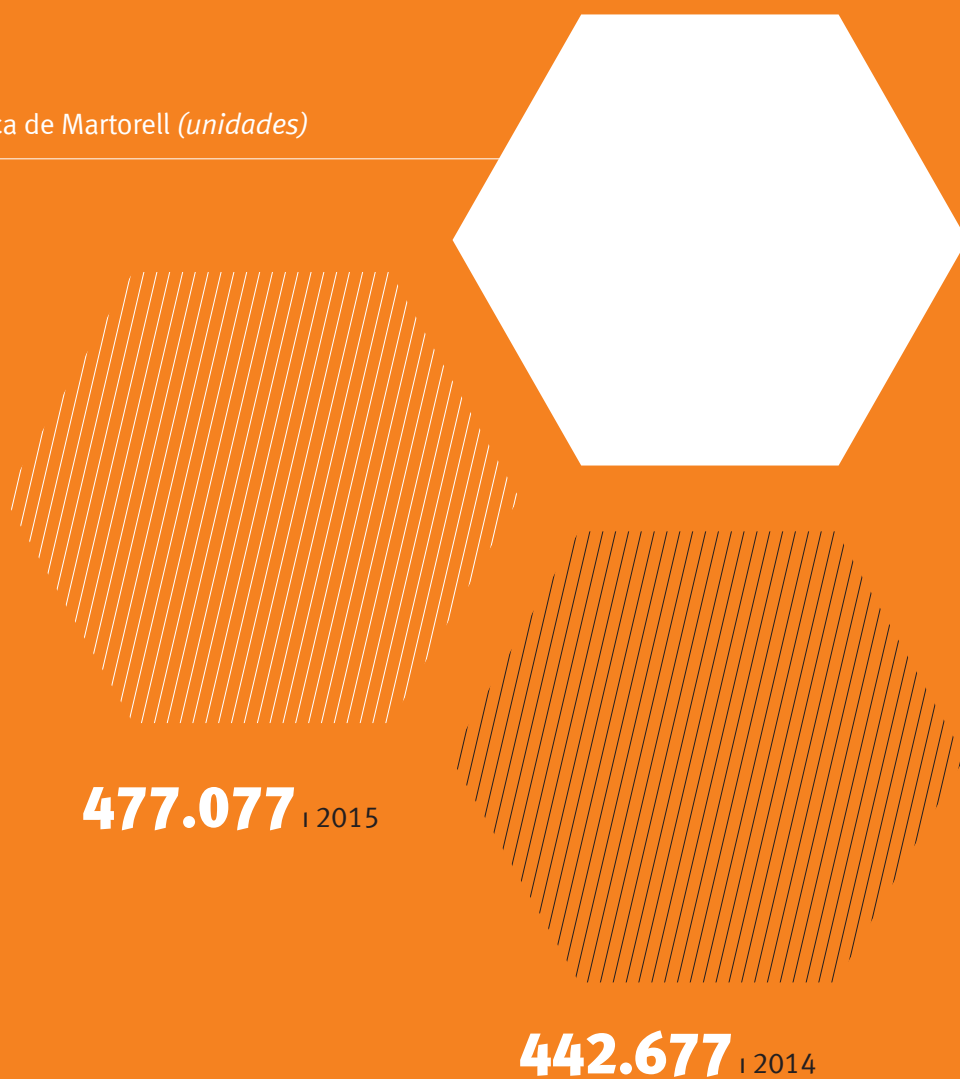
LA FÁBRICA INTELIGENTE

PRODUCCIÓN Y CALIDAD

449.063

2016

Producción en la fábrica de Martorell (*unidades*)



EFICIENCIA: LA VENTAJA COMPETITIVA DE SEAT



Order to delivery 4.0

El proyecto estratégico Order to Delivery 4.0, que se estrenará en 2017 con una prueba piloto en el mercado austriaco, es transversal e involucra a toda la compañía. Con él, SEAT busca un nuevo camino para hacer del tiempo de entrega al cliente una ventaja competitiva para la marca. Ésta es la respuesta al cambio en una sociedad en la que el tiempo de entrega es ya un factor clave en la decisión de compra, dotando al proceso productivo de más flexibilidad y estabilidad.

El lanzamiento del Ateca en Kvasiny, fábrica situada en la República Checa, fue todo un éxito gracias a la estrecha colaboración entre los equipos de Producción y Calidad de las marcas SEAT y ŠKODA. La excelente acogida del modelo por parte del mercado permitió generar un volumen de producción de 35.833 unidades desde su lanzamiento en abril de 2016. El Ateca se suma así a la producción exterior de la marca SEAT: 18.720 unidades del Mii en Bratislava (Eslovaquia), 18.029 Toledo en Mladá Boleslav (República Checa) y 31.214 Alhambra en Palmela (Portugal). En España, la fábrica de Martorell cerró el ejercicio con un volumen de 449.063. La reducción de un 5,9 % sobre la producción alcanzada en 2015 (la cifra más alta de los últimos 13 años) se debió principalmente a la disminución de los volúmenes del Ibiza, por las obras de adaptación de la nueva generación de este modelo, y al cese de la familia Altea, del que en 2015 se produjeron alrededor de 13.000 unidades.

El superventas Ibiza, en el penúltimo año de vida antes del lanzamiento del nuevo modelo durante 2017, mantuvo un ejercicio más su posición entre los vehículos más vendidos de su segmento, gracias a su avanzada tecnología y excelente calidad. La introducción de novedades electrónicas, nuevas motorizaciones

Plantas de producción de modelos SEAT en el Grupo Volkswagen

Bratislava (Eslovaquia)

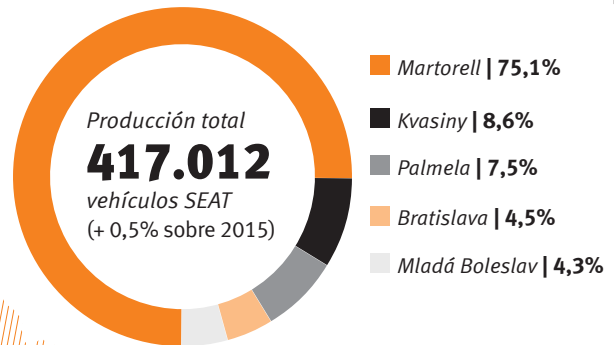
18.720
vehículos SEAT

Martorell (España)

313.216
vehículos SEAT

Palmela (Portugal)

31.214
vehículos SEAT



Producción total
417.012
vehículos SEAT
(+ 0,5% sobre 2015)

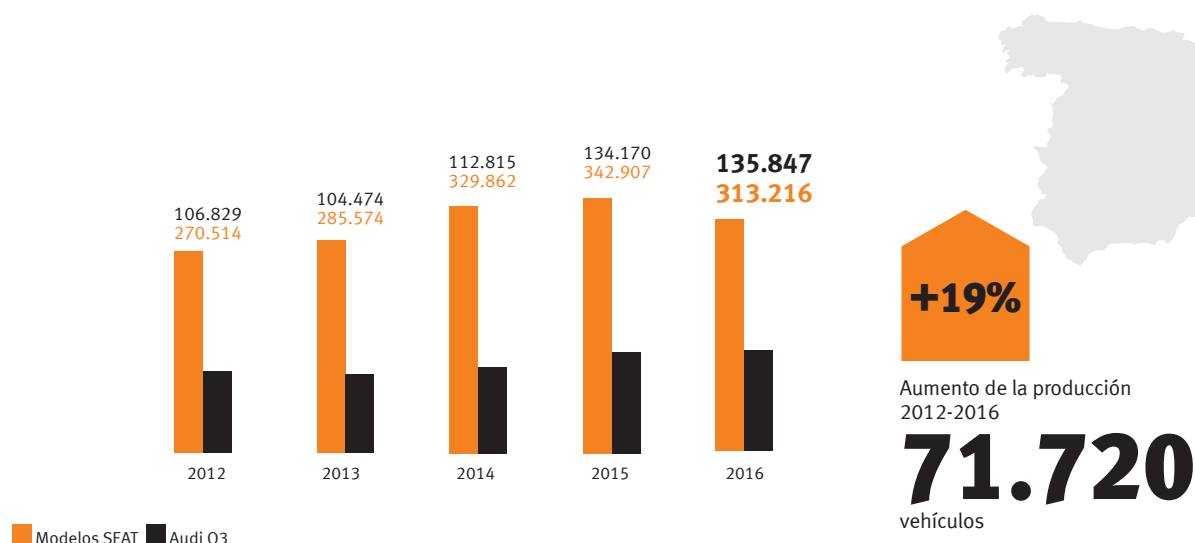
Mladá Boleslav (R. Checa)

18.029
vehículos SEAT

Kvasiny (R. Checa)

35.833
vehículos SEAT

Producción en la fábrica de Martorell (unidades)



y más acabados, le permitieron mantener un elevado nivel de producción por su gran aceptación en el mercado. En julio, tras una producción de 148.434 unidades desde 2010, se produjo el cese en la fabricación de la versión Sport Tourer (ST) del Ibiza. Por su parte, el León continúa siendo uno de los pilares de SEAT. A finales de 2016, la planta de Martorell lanzó una renovación (PA) de este modelo con unos excelentes estándares de calidad. Asimismo, en la primavera de 2016 salió de las líneas de montaje la unidad 500.000, tanto del Q3, primer vehículo de la marca Audi fabricado en la planta, como de la MQB-A, la plataforma utilizada para montar el León.

La dedicación de los equipos de Producción y Calidad a la eficiencia de los procesos permitió, un año más, el aumento de la productividad y la estabilidad de los programas de fabricación. Las acciones de formación realizadas, junto con las mejoras en la gestión de ideas y un programa adaptado a las necesidades de la línea de montaje, lograron aumentar la productividad de la fábrica de Martorell en un 7,4% sobre 2015. Un éxito que no habría sido posible sin el trabajo diario en equipo y una estrategia común, denominada PQT, que está impulsada por las áreas de Producción y Calidad con el fin de mejorar de manera permanente la calidad y la productividad en el proceso de fabricación.

La estrategia PQT se basa en tres pilares (Productividad, Calidad y Equipo) y se apoya en 10 iniciativas desarrolladas para alcanzar un objetivo concreto: lograr que SEAT sea la empresa número 1 de Europa en producción y calidad en 2025. En enero de 2016, el equipo encargado de aplicar dicha estrategia se reunió para realizar el balance de los avances alcanzados en los últimos años y debatir sobre los retos del futuro en el cambiante entorno industrial en el que se encuentra el sector del automóvil.



Preparados para afrontar la cuarta revolución industrial

La industria 4.0 implicará una nueva manera de organizar los medios de producción a través de la interconexión de objetos, personas y sistemas. SEAT está trabajando para crear una fábrica inteligente, digitalizada y coordinada, que podrá adaptarse a las necesidades y a los procesos de producción, y que gestionará de manera más eficaz los recursos y la comunicación entre las diferentes áreas de la compañía.

El Centro de Prototipos de Desarrollo (CPD) realizó, por primera vez en sus instalaciones, la fase de prototipos de un modelo Audi fabricado en la planta de Martorell. El A1 supone la realización de un proceso integrado de desarrollo, planificación y fabricación de un modelo de otra marca por primera vez desde el área de Producción. Además, el CPD cuenta con los medios más avanzados de realidad virtual y simulación, lo que permite evaluar el proyecto sin la necesidad de contar con un coche físico, con una alta repercusión en la calidad y la precisión del producto. Dicha tecnología ha sido empleada en la fase de desarrollo del nuevo Ibiza, y logró reducir en un 30% el tiempo de fabricación de un prototipo.

Producción en la fábrica de Martorell (unidades)

			Variación	
	2016	2015	Absoluta	%
Modelos SEAT	313.216	342.907	(29.691)	(8,7)
Ibiza	149.988	160.451	(10.463)	(6,5)
Altea	0	13.001	(13.001)	-
León	163.228	169.455	(6.227)	(3,7)
Modelos Audi	135.847	134.170	1.677	1,2
Q3	135.847	134.170	1.677	1,2
Total producción (*)	449.063	477.077	(28.014)	(5,9)



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

163.228
unidades

*En 2016 y 2015 no se incluyen 103.796 y 72.169 vehículos SEAT producidos en otras fábricas del Grupo Volkswagen, respectivamente.

Por otro lado, la optimización de los procesos logísticos en general, y del proceso de distribución en particular, consiguió liberar la superficie de más de 12.500 m² de una de las campas de la fábrica de Martorell, lo que permitirá la adecuación de parte de esta superficie para otros usos.

En 2016, las actividades del Centro de Entrenamiento del Sistema de Producción de SEAT (SPS) se centraron en distintos campos. El primero, la finalización de la formación modular PQT III (“Calidad en el proceso”) dirigida a toda la plantilla de producción y a diferentes áreas indirectas de la compañía, con un resultado de **más de 10.300 participantes y 438 equipos directos de fabricación formados in situ con un personal training en la línea.** El segundo, la intensificación del entrenamiento Profi específico en las distintas áreas de fabricación, para el lanzamiento de la nueva plataforma MQB-A0, de la que SEAT es pionera en el Grupo Volkswagen. Este



Martorell, fábrica del año en calidad

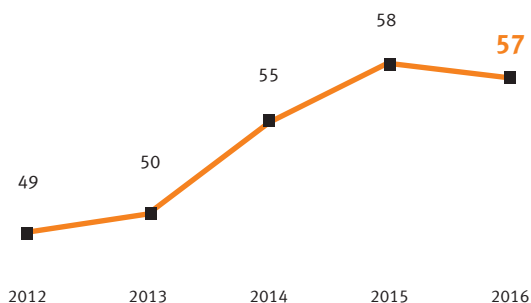
La principal planta de la marca, Martorell, fue reconocida por la revista alemana Produktion y la prestigiosa consultora AT Kearney con el Premio a la fábrica del año en el ámbito “calidad extraordinaria”. Este reconocimiento premia la constante labor hacia la excelencia en la calidad de sus procesos, y reconoce el trabajo de todo el equipo de Producción y Calidad de la principal factoría de SEAT, así como la dedicación de toda la compañía para alcanzar los máximos estándares de calidad.

mismo afán por una formación avanzada se evidencia en el Centro de Entrenamiento Logístico, cuyo equipo continúa su labor para ser reconocido como un centro de excelencia. En este ámbito destaca la formación en nuevas tecnologías y en tecnologías piloto, como la simulación 3D para asegurar la calidad del proceso, antes de su implantación en la serie.

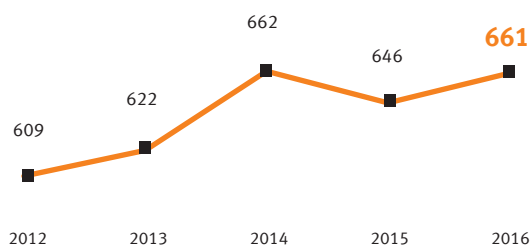
El SPS también finalizó su ofensiva de ergonomía en el puesto de trabajo, tanto en el ámbito directo como indirecto. **En el directo, se realizó un mapa ergonómico de todos los puestos de trabajo y se redujeron en un 24% los categorizados de riesgo. En el indirecto, se valoraron más de 900 puestos,** haciendo especial hincapié en la posición anatómica del empleado en su mesa de trabajo, la temperatura, el ruido ambiental o la realización de ejercicios de relajación, para conseguir una mayor satisfacción/salud de la plantilla. Asimismo, a la implantación homogénea del programa Shopfloor Management (gestión *in situ*) en las áreas directas de las fábricas de Martorell, SEAT Componentes y SEAT Barcelona, se suma el comienzo de la implementación en las áreas indirectas con el mismo objetivo: obtener mayores eficiencias mediante la mejora de los flujos de información y la resolución de las incidencias.

El fenómeno de la digitalización tiene un alto impacto en la industria y SEAT pretende ser líder en este ámbito. Con este propósito, la estrategia PQT ha iniciado el programa Smart Factory, liderada desde su equipo de innovación tecnológica. Este plan de actuación se compone de tres ejes fundamentales. En primer lugar, la generación de una nueva cultura de innovación que pretende maximizar el desempeño del equipo mediante el aprovechamiento de la inteligencia colectiva. En segundo lugar, el desarrollo de expertos en los nuevos campos tecnológicos, como la robótica móvil, colaborativa y sensitiva, la realidad aumentada y la virtual, la interconexión de objetos inteligentes o la analítica y procesamiento de las masas de datos generados. El tercer pilar lo forman el desarrollo e implantación de metodologías ágiles de desarrollo de ideas en proyectos de innovación, junto con el impulso de una red de colaboraciones externas con startups y centros tecnológicos.

Producción en SEAT Barcelona
(millones de piezas)



Producción en SEAT Componentes
(miles de cajas de cambio)



+16,1%

Aumento de la producción
2012-2016

8

millones de piezas



+8,5%

Aumento de la producción
2012-2016

52

miles de cajas de cambio



En 2016 la planta de SEAT Barcelona produjo 56,7 millones de piezas y mantuvo los niveles de producción del año anterior. Desde 2012 el volumen de la planta ha aumentado un 16,1%. Esta dinámica positiva ha facilitado que la productividad también aumentara en 2016 un 5,6%. En el marco de la estrategia PQT, la planta ha iniciado un profundo proceso de cambio y modernización en diversos ámbitos (infraestructura, organización, producto y mentalidad de la plantilla), con el objetivo de hacerla más eficiente y competitiva. Asimismo, se iniciaron las obras para la instalación de la nueva prensa PXL asignada a SEAT Barcelona. Esta nueva instalación, que entrará en funcionamiento a partir del tercer trimestre de 2017, supone una inversión de 30 millones de euros. Por su parte, la factoría de SEAT Componentes mantuvo la producción de cajas de cambios en las 661.277 unidades, con una mejora del 8,8% en su productividad, y celebró en el mes de febrero la fabricación de la caja de cambios 13.000.000. La producción de las dos factorías se destina tanto a la planta de Martorell como a otros centros del Grupo Volkswagen.

EL FENÓMENO DE LA DIGITALIZACIÓN TIENE UN ALTO IMPACTO EN LA INDUSTRIA Y SEAT PRETENDE SER LÍDER EN ESTE ÁMBITO



SEAT Componentes, la mejor fábrica española según IESE

Situada en el Prat de Llobregat, la planta de SEAT Componentes obtuvo el Premio a la Excelencia Industrial de la Cátedra CELSA de IESE. El galardón reconoce a las empresas españolas que contribuyen a la competitividad económica y que apuestan por las estrategias empresariales más avanzadas y generadoras de valor para la sociedad.

La planta realiza todos los procesos de fabricación de cajas de cambios (fundición, mecanizado y montaje) para diferentes modelos del Grupo Volkswagen y suministra a plantas en 13 países. En 2014 ya fue reconocida con la Certificación EMAS de la Comisión Europea por su excelencia en la gestión medioambiental del proceso productivo.

HACIA LA PERFECCIÓN EN LA CALIDAD

El área de Calidad está presente en la concepción, desarrollo, producción y postventa de un coche, desde los primeros bocetos hasta la entrega al cliente final y el posterior periodo de garantía. Los análisis y comprobaciones son una constante. La perfección es el resultado del trabajo duro, la pasión y la atención. Esta premisa es la que permite superar las estrictas pruebas y satisfacer las expectativas del cliente en todo momento. Para ello, además de reducir de forma continua el número de reclamaciones, SEAT aporta un valor añadido en la calidad que percibe el cliente. Este compromiso se refleja en los resultados de **la encuesta NEVQS (New European Vehicles Quality Survey)**, en la que SEAT obtuvo **la primera posición en la clasificación de marcas en el ámbito de satisfacción del cliente con el producto en Alemania.**

Con el propósito de alcanzar unos niveles de calidad adecuados a la demanda de los clientes, SEAT no sólo concientiza a su equipo humano de la importancia de la calidad, sino también a toda la cadena de proveedores involucrados en la fabricación de sus productos. Mediante la realización de diferentes actividades, como el Día del Proveedor o el Ibiza Day, se informa a los principales proveedores sobre la evolución de la calidad de los componentes que suministran, la influencia de estos en la calidad global de los vehículos de la marca, y se fomenta su compromiso para cumplir con los objetivos establecidos.

Uno de los aspectos más destacados del lanzamiento del Ateca fue el acabado de sus componentes. El nuevo modelo ha estrechado los lazos de unión entre ŠKODA y SEAT. **La experiencia de trabajar conjuntamente con estructuras y métodos de trabajo diferentes ha fortalecido a la marca** y ha demostrado, una vez más, que se puede realizar un lanzamiento exitoso, igual que lo fue el Audi Q3 y lo será el nuevo Audi A1, que se producirá en Martorell.

El fomento del trabajo y la colaboración entre las plantas del Grupo es un objetivo común. Por este motivo, se ha vuelto a realizar el programa Procesos de Calidad en el Grupo Volkswagen, al que asistieron durante cuatro meses tres miembros del equipo



de SEAT para profundizar en el conocimiento de las herramientas del Consorcio. Asimismo, cabe señalar que los departamentos de Calidad Fabricación líneas 1 y 2, y de Auditoría de Producto disponen de nuevas instalaciones anexadas al edificio del Taller 11, que les ofrecen importantes mejoras operativas y logísticas para el desarrollo de su trabajo. También se realizó una inversión de 5,5 millones de euros para la ampliación del centro de Cubing y Meisterbock, lugar donde se da forma a los nuevos modelos de SEAT.



CUESTIÓN DE OLFATO

Utilizamos los sentidos a diario. También al entrar en un coche. El área de Calidad realiza más de 400 tests al año para garantizar que los materiales de un vehículo no desprendan ningún olor desagradable.



Inversiones realizadas en calidad en el período 2012-2016

12,3
millones de euros



Reducción de las reclamaciones de clientes en el período 2012-2016

49%



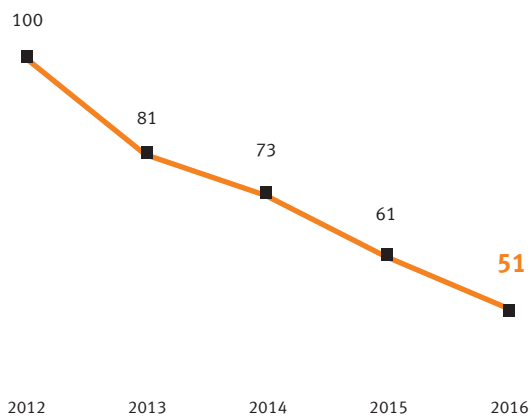
El 6 de octubre tuvo lugar el acto de constitución de las Academias de Producción y de Calidad. Su función es asegurar la transferencia de conocimientos y desarrollar las competencias de los profesionales de estas áreas mediante formatos de aprendizaje novedosos, con el fin de desarrollar especialistas y expertos en las tecnologías clave de la compañía.

El Audi Q3 y la fábrica de Martorell, ganadores del premio JD POWER

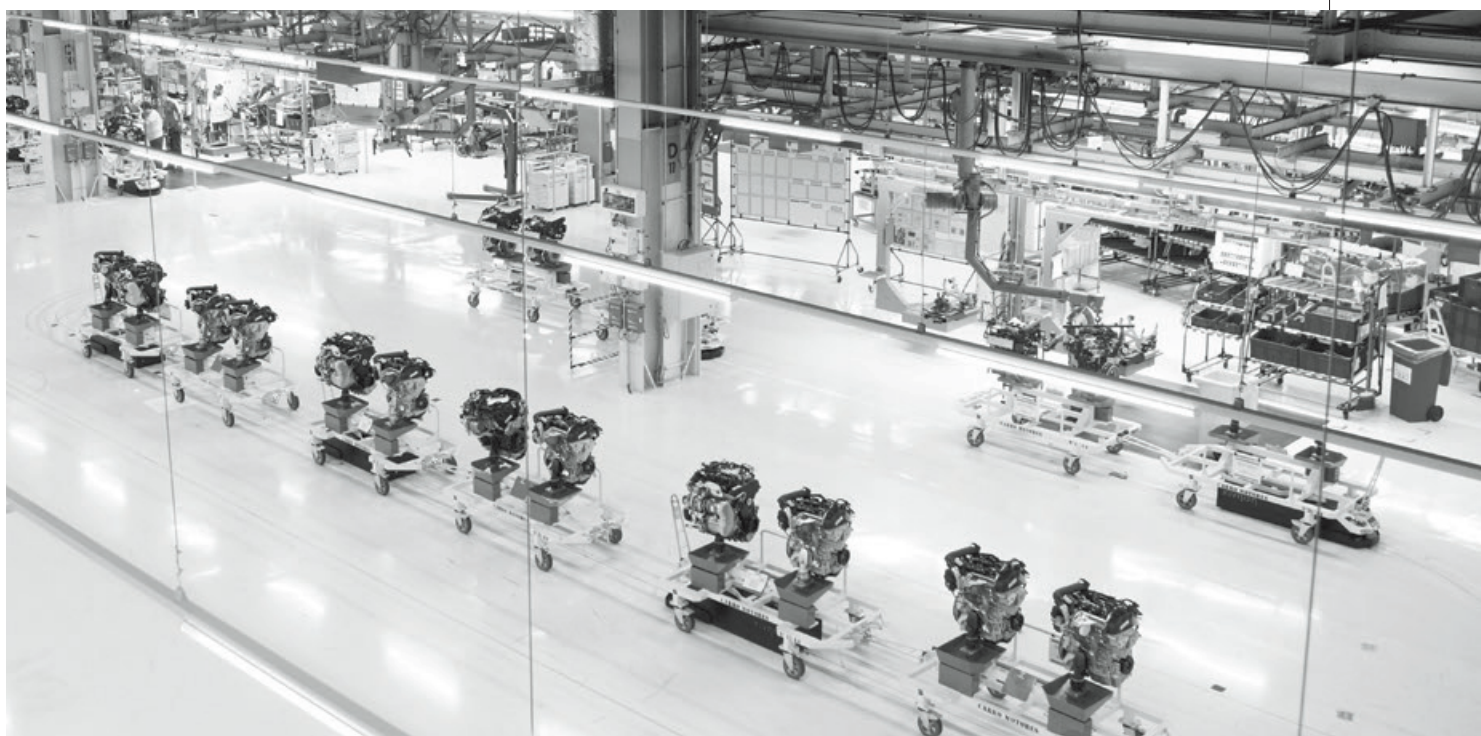
El Audi Q3, que se fabrica en la planta de Martorell, volvió a ser uno de los vencedores en el estudio de Calidad Inicial (IQS) elaborado por la consultora J. D. Power and Associates y por segundo año consecutivo se impuso en la categoría Small Premium SUV.

La consultora también otorgó a la fábrica de Martorell el premio de plata a la calidad en la región Europa/África por la fabricación del Audi Q3. El IQS es uno de los estudios más influyentes del sector para la industria y para los consumidores norteamericanos.

Reclamaciones/1.000 clientes (base 100)



LA PERFECCIÓN ES EL RESULTADO DEL TRABAJO DURO, LA PASIÓN Y LA ATENCIÓN



4

OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS

COMPRAS

6.770

2016

Volumen de compras gestionadas
(millones de euros)

6.904 | 2015

5.791 | 2014

GESTIÓN DE LAS COMPRAS

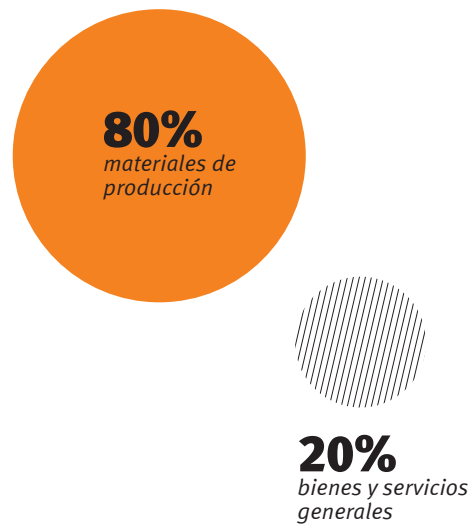
En 2016 el área de Compras gestionó 6.770 millones de euros destinados a la adquisición de productos, bienes y servicios. El 80% correspondió a materiales de producción, recambios y accesorios y el 20% a la contratación de bienes y servicios generales.

El volumen total de las compras gestionadas incluye, además de los componentes y materiales necesarios para el proceso productivo de los vehículos de SEAT, las compras destinadas al modelo Audi Q3 que también se fabrica en la planta de Martorell.

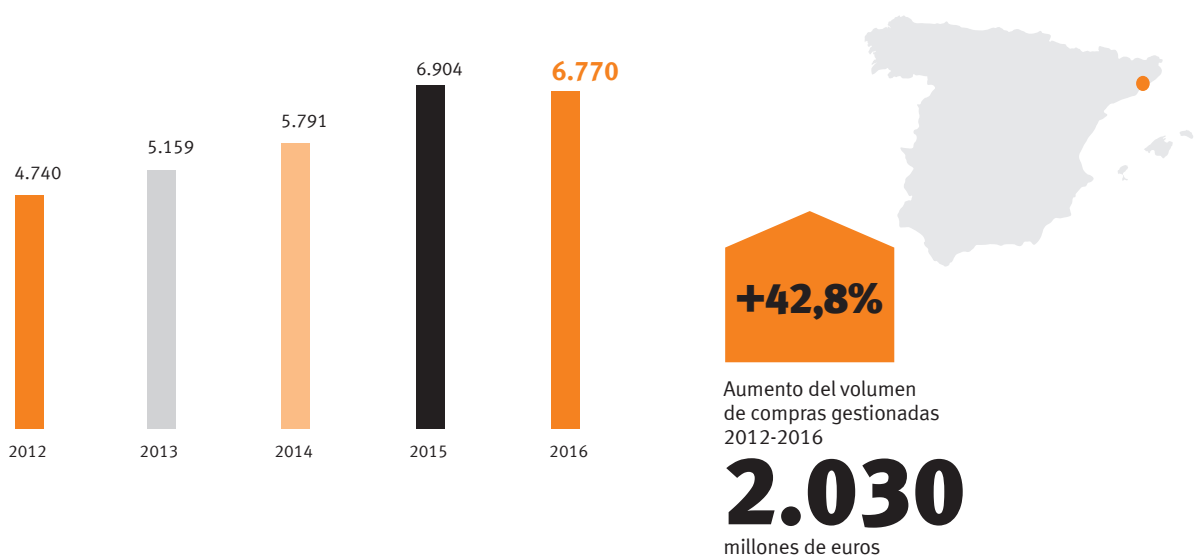
La optimización de los costes de los materiales de producción tiene como pilar básico el programa FMK (Foro de Costes de Materiales), en el que las áreas de Compras e Investigación y Desarrollo trabajan conjuntamente, y reciben el apoyo del resto de las áreas de la compañía. A través de este programa, durante 2016 se realizaron propuestas de mejora sobre un volumen de compra de 2.025 millones de euros y se obtuvieron unos ahorros de 85 millones de euros, destacando especialmente la labor realizada en la familia de los modelos Ibiza y León.

Distribución de las compras en 2016

Destino de las compras



Volumen de compras gestionadas (millones de euros)





La gestión de Compras, una herramienta decisiva

El área de Compras siempre tiene como objetivo adquirir los componentes con la mayor calidad y a los mejores precios, prestando especial atención a las fechas de entrega. Los costes logísticos son fundamentales, por lo que se trabaja estrechamente con los proveedores y el resto de áreas de la empresa en la optimización de la cadena logística. El minucioso análisis de las capacidades de los proveedores potenciales y de las necesidades de la compañía nos permite elegir la opción que combine el mejor servicio al mejor precio.

El programa FSK (Foro de Costes de Servicios) tiene como meta la reducción de los costes de servicios utilizados por la empresa. Con este objetivo, Compras realiza un trabajo en equipo, junto con Finanzas y con todas las áreas que necesitan estos servicios. En este programa se plantearon propuestas de mejora sobre un volumen de compra de 117 millones de euros y se obtuvieron ahorros por importe de 7 millones de euros.

El lanzamiento del modelo Ateca supuso un nuevo reto para el área de Compras. Una de las principales prioridades fue asegurar que en el lanzamiento del modelo los proveedores cumplieran todos los requerimientos de costes, plazos, capacidad y calidad. Esta labor tuvo una especial relevancia debido a que el vehículo se fabrica en la planta de Kvasiny situada en la República Checa.

Durante 2016 el equipo de Compras participó activamente en la preparación de los próximos lanzamientos de la marca que verán la luz durante el ejercicio 2017: la quinta generación del Ibiza y el nuevo Arona. En ambos casos, el trabajo realizado con los proveedores se centró, principalmente, en la negociación y en la asignación de las piezas de estos dos nuevos vehículos, así como en la gestión de las distintas modificaciones realizadas, controlando sus costes y plazos para asegurar el mejor de los lanzamientos.

Programa área de Compras

Foro de Costes de Materiales

Ideas introducidas

155

Ahorro en millones de euros

85



Otro hito importante será la incorporación del modelo de Audi A1 a la lista de los vehículos que se fabricarán en Martorell. Un reto extra y un impulso más en la colaboración conjunta con la marca Audi en el desarrollo y lanzamiento de un nuevo modelo, después del éxito del Audi Q3. El área de Compras, además de responsabilizarse de la negociación con los proveedores de todas las modificaciones en el proyecto, también se ocupa de la adquisición de los nuevos equipos e instalaciones que permitirán la futura producción del A1 en Martorell. De esta manera, se genera una oportunidad adicional para los proveedores locales de SEAT.

**EN 2016 EL ÁREA DE COMPRAS
GESTIONÓ 6.770 MILLONES DE EUROS
DESTINADOS A LA ADQUISICIÓN DE
PRODUCTOS, BIENES Y SERVICIOS**



Gestión de compras en el nuevo modelo SEAT Ateca



Proveedores de

19
países



Gestión de

2.936
piezas nuevas



Número
de proveedores

118



**SEAT ATECA: UNA EXPERIENCIA
COMPLETAMENTE NUEVA**

La diversión al volante es una de las premisas básicas de SEAT. El nuevo Ateca ofrece una combinación única de diseño, versatilidad y conducción dinámica, que permite disfrutar cada día y cada kilómetro como si fueran una experiencia completamente nueva.

PROYECTO IBERIA SOURCING

El objetivo de este proyecto conjunto entre SEAT y el Grupo Volkswagen es priorizar y localizar proveedores en la península ibérica y el Norte de África. En este contexto, se inscriben las visitas realizadas durante 2016 a distintas asociaciones de proveedores con el propósito de entrar en contacto con potenciales candidatos, conocer su capacidad y presentar las necesidades de la compañía.

En julio, la empresa participó en la undécima edición del BAI 2016 (Basque Automotive Industry), en las instalaciones de AIC (Automotive Intelligence Center), centro situado en Bilbao y gestionado por el Clúster de Automoción del País Vasco (ACICAE). Las conferencias presentaron el mapa de manufactura avanzada del sector de la automoción del País Vasco en 2025. Además, se expusieron ejemplos prácticos industriales de la mejora de la competitividad por la incorporación de estrategias de fabricación avanzada.

En septiembre, un equipo de Compras, junto con proveedores estratégicos, se reunió en Marruecos con la Asociación Marroquí de la Industria y Comercio del Automóvil (AMICA) y un conjunto de proveedores pertenecientes a dicha asociación. Las jornadas de trabajo sirvieron como una toma de contacto y se denominaron Supplier Conference 2016. Esta visita se enmarca en el proceso de relación y comunicación con los proveedores de la zona, y fue una continuación de la que ya tuvo lugar en julio de 2015.

En ambos foros (País Vasco y Marruecos) SEAT hizo hincapié en las múltiples cualidades que la compañía necesita de sus proveedores: sostenibilidad, calidad, capacidad innovadora, competitividad, productividad, estabilidad, aseguramiento de los suministros, flexibilidad, liquidez financiera, así como capacidad para la gestión y desarrollo de proyectos.

LA ACADEMIA DE COMPRAS



La formación continua y especializada es un instrumento que ayuda a la optimización de los procesos de trabajo y a la motivación del personal. Por este motivo, todas las áreas de la compañía realizan actividades específicas en este ámbito.

La Academia de Compras, que comenzó su andadura hace dos años, continuó desarrollando sus actividades formativas e incorporó un nuevo instrumento denominado Charlas por perfil de Competencia, para ampliar los conocimientos de los colaboradores del área. A lo largo del año se realizaron charlas personalizadas con cada empleado, en las que se analizaron los perfiles de competencia de cada puesto de trabajo y las necesidades de formación especializada.

Al mismo tiempo, el Comité de Expertos de Compras realizó varias sesiones de formación especializada sobre temas como el Risk Management de Proveedores, la Gestión de Capacidades, y el Cost Management. Las funciones de este comité se centran en la transferencia de conocimientos que permita mejorar la cualificación de la plantilla y su desarrollo profesional.

DIGITALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS Y PROCESOS

La colaboración con los proveedores es una de las prioridades para el área de Compras. En junio de 2016 se celebró el Supplier Interaction Day, una jornada en la que se reunieron un equipo de representantes de SEAT con cuarenta de sus principales proveedores. El evento tenía como objetivo mejorar los sistemas y procesos utilizados en la plataforma común digital.

Los distintos talleres de trabajo organizados durante la jornada permitieron a los proveedores contribuir con sus experiencias y puntos de vista. Todas las aportaciones fueron recogidas y analizadas, y sirvieron de base para planificar mejoras futuras en el marco de la estrategia global de la digitalización de la empresa.

La celebración de estas jornadas se enmarca en un programa más amplio que incluye a todas las marcas del Grupo Volkswagen, cuyo objetivo a medio plazo se centra en la digitalización total de todos los procesos y sistemas, tanto internos como con los proveedores.

**LA COLABORACIÓN CON LOS
PROVEEDORES ES UNA DE LAS
PRIORIDADES PARA EL ÁREA DE COMPRAS**

5

**OFENSIVA
DE PRODUCTO**

COMERCIAL

536.462

2016

Ventas de vehículo nuevo a la red (*unidades*)

531.786 | 2015

489.896 | 2014

VENTAS A CLIENTE FINAL

En 2016 se consolidó el crecimiento positivo de la economía mundial. La significativa mejora del consumo tuvo su reflejo en las ventas del sector del automóvil. Las matriculaciones de vehículos crecieron a nivel mundial un 4,3% respecto a 2015, mientras en la Unión Europea lo hicieron en un 6,8%. Los principales mercados europeos registraron incrementos: 15,8% en Italia, 10,9% en España, 5,1% en Francia, 4,5% en Alemania y 2,3% en Reino Unido.

SEAT, por cuarto año consecutivo, aumentó sus ventas respecto al año anterior. Las entregas a cliente final sumaron 408.703 unidades, lo que significa una mejora del 2,2% respecto a 2015. Un incremento muy importante, si se tiene en cuenta que la marca dejó de fabricar el modelo Altea en 2015 y que el lanzamiento del nuevo SUV Ateca fue realizado a mediados de 2016. Así, en el último trimestre del año, las ventas a cliente final crecieron un 4,5%.

En Europa, SEAT volvió a mejorar sus ventas a cliente final en un 2,3% y consolidó el crecimiento iniciado en años anteriores en la mayoría de sus mercados: 31,3% en Suecia, 23,6% en Finlandia, 22,1% en Polonia, 17% en Portugal, 12,9% en Austria, 12,9% en Irlanda, 11,1% en Hungría, 3,9% en Italia, 2,5% en Alemania y 0,1% en España, entre otros. Además, destaca el crecimiento logrado por la marca en los mercados de Turquía (41,5%) o Israel (6,2%) y la consolidación de México como el cuarto mercado en importancia de la marca.

En cuanto a los modelos, la gama León encabezó un año más las ventas de SEAT con 165.148 unidades, lo que representa el 40% del total. A su vez, la gama Ibiza, con 151.424 unidades y un 37% del

total de las ventas, acompañó al León como sólido pilar de la marca. El Alhambra tuvo un papel muy destacado con sus 30.683 vehículos entregados (la mayor cifra de sus 20 años de historia) y el recién llegado Ateca demostró que ya es el tercer pilar de la marca con sus 24.031 unidades vendidas, en apenas unos meses en el mercado.

Desde el punto de vista del producto, 2016 fue un año clave para la compañía. En abril se realizó el lanzamiento del primer SUV de SEAT, el Ateca, que permitió la entrada de la marca en el segmento con mayor crecimiento de Europa. El nuevo modelo recibió muy buenas críticas de la prensa internacional y está siendo un éxito de pedidos. El Ateca incorpora un nuevo acabado, XCELLENCE, que da acceso a



SEAT entregó
en todo el mundo
408.703



Aumento de las ventas
a cliente final
2,2%



GAMA CUPRA: 20 AÑOS CREANDO ILUSIONES

La gama CUPRA cumple 20 años haciendo realidad la ilusión de los clientes. Son vehículos con las prestaciones de un deportivo *premium* que permiten alcanzar un sueño.



SEAT a un cliente que busca distinción, confort y las más novedosas innovaciones.

En junio llegó una versión conmemorativa del Alhambra para celebrar su 20 aniversario, con un gran equipamiento y un diseño exclusivo. Asimismo, el modelo incorporó en su motor TDI más potente una variante con cambio DSG y 4Drive.

En octubre se presentó el nuevo León con cambios en su diseño exterior que acentúan su deportividad y con nuevos faros Full LED. Además, incluye nuevos sistemas de asistencia que aumentan la seguridad, como el detector de peatones, y un rediseñado interior con mejoras de confort entre las que destacan el freno de mano eléctrico, la pantalla táctil de 8" o el cargador inalámbrico. El modelo también ofrece el nuevo acabado XCELLENCE, un argumento más que le permitirá seguir logrando numerosos éxitos.

Otra novedad incorporada al final del año fue el Mii by Cosmopolitan, un coche urbano que cuenta con la tecnología y el diseño más avanzados ofrecidos por SEAT, diseñado en colaboración con la revista Cosmopolitan, lo que dota al modelo de una personalidad única.

LAS ENTREGAS A CLIENTE FINAL SUMARON 408.703 UNIDADES, LO QUE SIGNIFICA UNA MEJORA DEL 2,2% RESPECTO A 2015

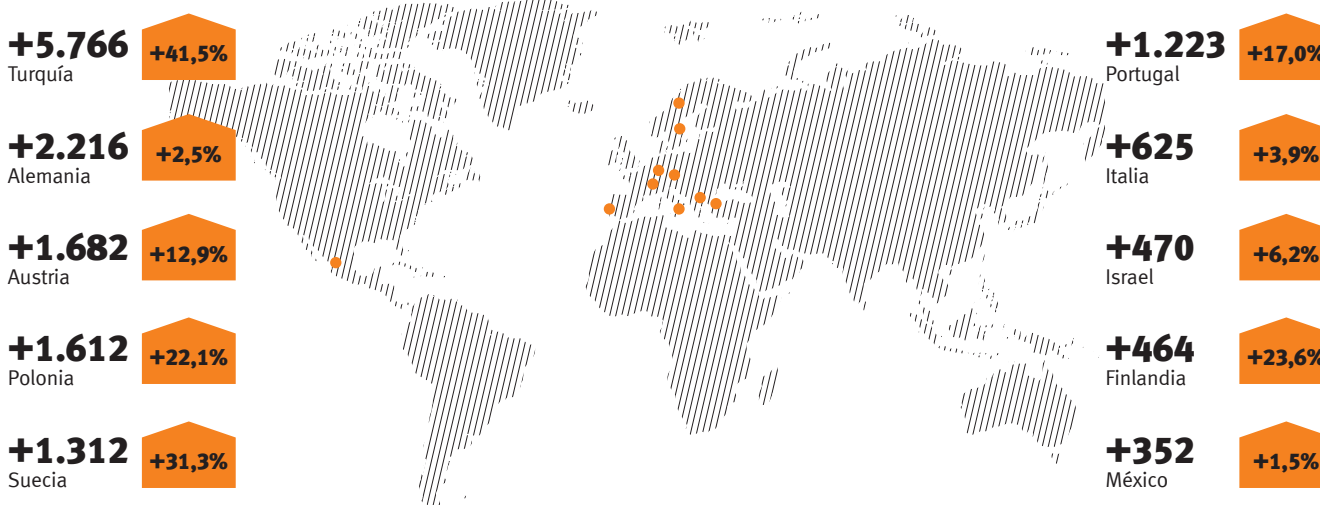
Nuevo SEAT Ateca: un auténtico SUV compacto y deportivo

El nuevo Ateca es uno de los SUV más innovadores de su segmento. Siguiendo con la tradición de la marca, su nombre es el de una localidad española que está situada en la provincia de Zaragoza.

El nuevo modelo es el protagonista de la estrategia de la marca, ya que garantiza la continuidad de su crecimiento y la mejora de su imagen. El Ateca marca el pistoletazo de salida de la mayor ofensiva de producto que SEAT haya emprendido hasta la fecha. El segmento de los SUV es el de mayor crecimiento, y el Ateca simboliza un gran paso adelante para convertirse en el tercer pilar de la marca, junto con el Ibiza y el León.



Top ten en crecimiento de las ventas a cliente final (aumento en unidades sobre 2015)



SEAT, una marca global

Principales mercados de distribución de las ventas a cliente final 2016

80

PAÍSES

Total ventas a cliente final

2016 | **408.703**



165.148

SEAT León



151.424

SEAT Ibiza



30.683

SEAT Alhambra



19.522

SEAT Mii



24.031

SEAT Ateca



17.500

SEAT Toledo



395

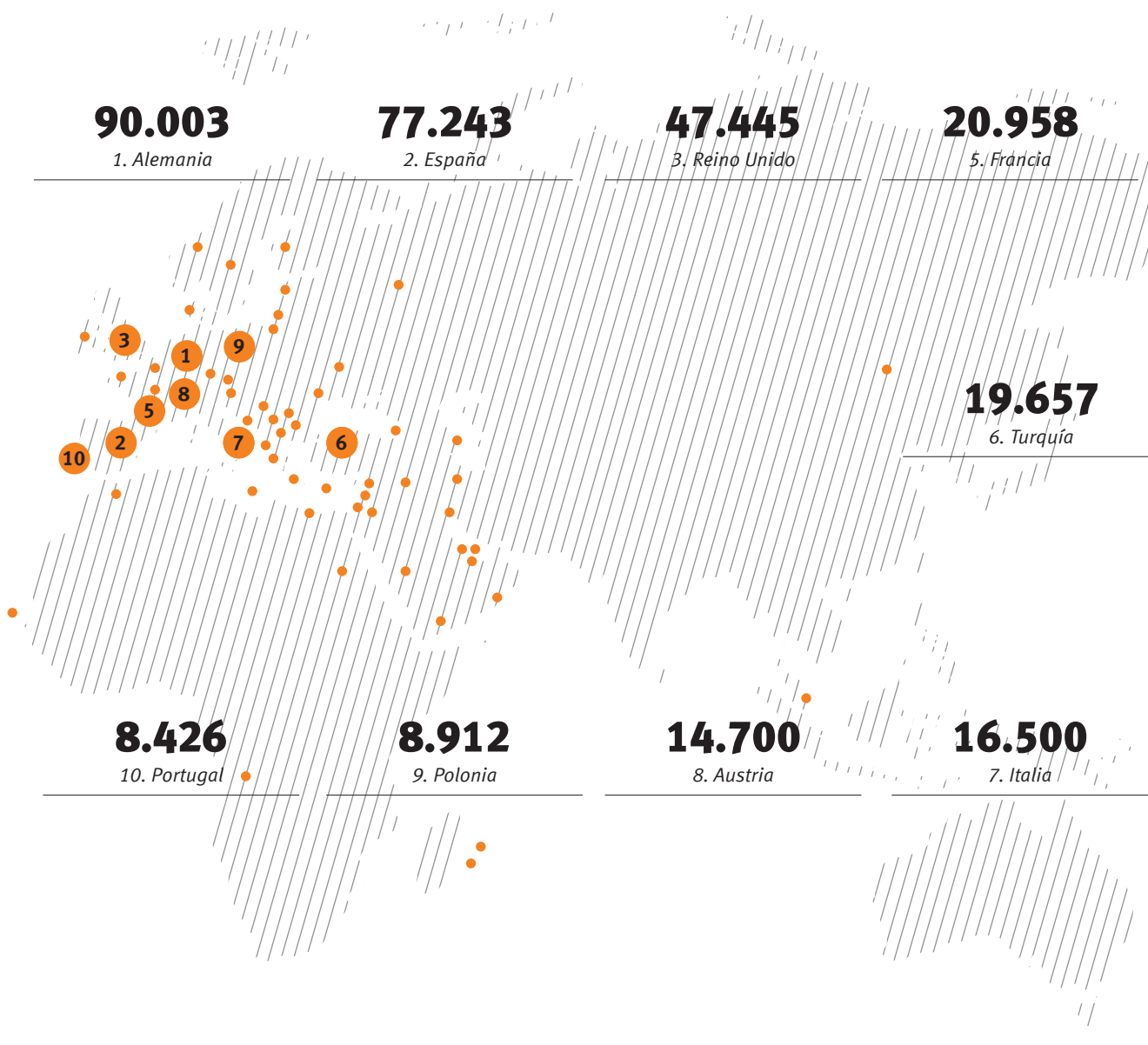
SEAT Altea

24.500

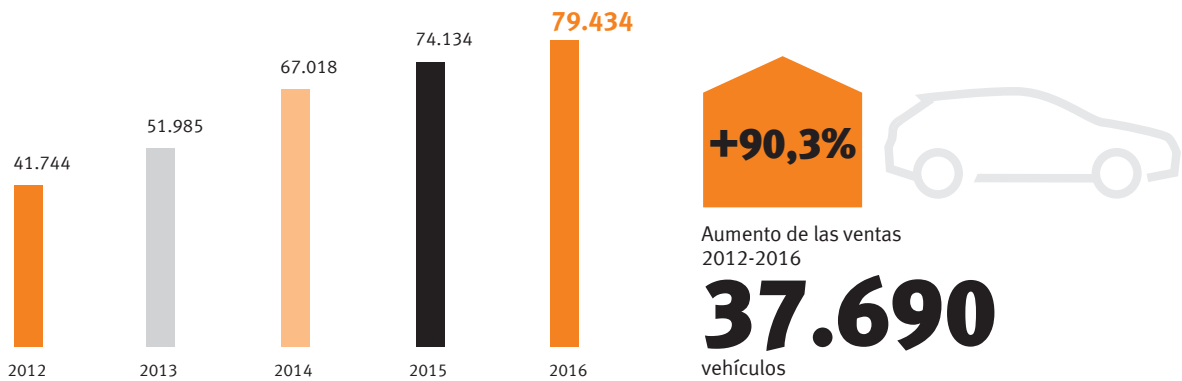
4. México

Países

Albania	Croacia	Guayana Francesa	Martinica	Rusia
Alemania	Cuba	Hungría	México	Serbia
Andorra	Curaçao	Irán	Noruega	Singapur
Angola	Dinamarca	Irlanda	Omán	Siría
Arabia Saudí	Ecuador	Islas Reunión	Países Bajos	Suecia
Argelia	Egipto	Israel	Palestina	Suiza
Austria	Emiratos Árabes Unidos	Italia	Perú	Túnez
Baréin	Eslovaquia	Jordania	Polonia	Turquía
Bélgica	Eslovenia	Kuwait	Portugal	Ucrania
Bolivia	España	Letonia	Qatar	Uruguay
Bosnia-Herzegovina	Estonia	Líbano	Reino Unido	Venezuela
Bulgaria	Finlandia	Libia	República Checa	Yemen
Cabo Verde	Francia	Lituania	República de Azerbaiyán	
China	Georgia	Luxemburgo	República de Mauricio	
Chipre	Grecia	Macedonia	República de Moldavia	
Colombia	Guadalupe	Malta	República Dominicana	
Costa Rica	Guatemala	Marruecos	Rumanía	



Ventas en el canal de flotas (unidades)



En el canal de flotas se mantuvo la estrategia que permitió el continuo crecimiento de las entregas de la marca. Durante 2016, la compañía vendió un total de 79.434 unidades a través del canal de venta a empresas y leasing (*true fleet*), lo que representa una mejora del 7% respecto al año anterior. Los crecimientos más notables se dieron en México (61%), Polonia (40%) e Italia (27%).

Gracias al éxito alcanzado desde su lanzamiento en 2013, el programa especializado de flotas para PYME (Dealer Fleet Program), diseñado para mejorar la formación de la red de concesionarios, sigue su expansión a nuevos mercados. Actualmente ya se encuentra implantado en 12 países, con un total de 244 concesionarios especializados.

Asimismo, en el mercado de los vehículos usados, el programa multimarca de coche usado del Grupo Volkswagen (Das WeltAuto.) sigue su expansión con una red de 400 concesionarios repartidos en 10 mercados.



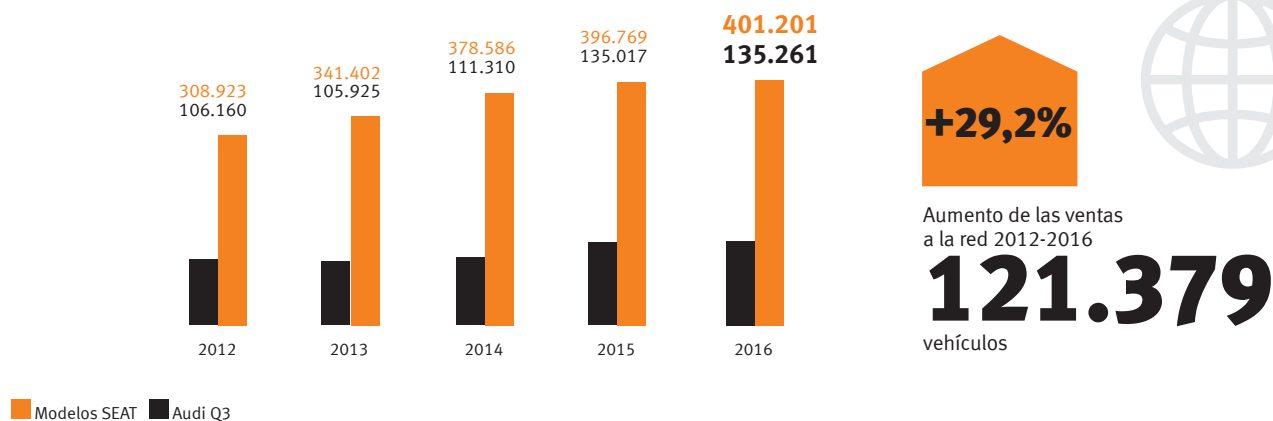
Un proceso de compra "EASY"

SEAT y Amazon Francia se unieron para ofrecer una exclusiva campaña de venta denominada #DeliveryToEnjoy. Esta acción, destinada a la venta online de 15 unidades del modelo Mii by Mango Limited Edition, consistía en realizar el pedido del vehículo directamente en *Amazon.fr* y recibirlo en casa en un plazo de solo 72 horas, bajo la supervisión del concesionario de SEAT más cercano. Las dos compañías brindaron una experiencia de compra única, sencilla, innovadora y rápida a los consumidores, adaptándose a las nuevas demandas. La campaña fue un éxito y se amplió de 15 a 24 unidades del Mii by Mango.



RED COMERCIAL

Ventas de vehículo nuevo a la red (unidades)



LA RED COMERCIAL DE SEAT SE SITUÓ AL FINALIZAR EL AÑO 2016 EN UN TOTAL DE 1.716 CONCESIONARIOS Y EXPOSICIONES OFICIALES, REPARTIDOS POR 80 PAÍSES

La red comercial de SEAT se situó al finalizar el año 2016 en un total de 1.716 concesionarios y exposiciones oficiales, repartidos por 80 países. La marca ha incorporado cinco nuevos mercados (Costa Rica, Ecuador, Irán, Singapur y Uruguay) y tiene ahora el reto de reforzar la estructura actual, mantener la estabilidad, mejorar su rentabilidad y adaptarse a los nuevos avances tecnológicos.



El SEAT León
es el vehículo más vendido
156.212
unidades

Ventas vehículo nuevo a la red (unidades)

			Variación	
	2016	2015	Absoluta	%
Modelos SEAT	401.201	396.769	4.432	1,1
Mii	18.227	24.291	(6.064)	(25,0)
Ibiza	144.961	152.433	(7.472)	(4,9)
Altea	294	12.385	(12.091)	(97,6)
León	156.212	161.981	(5.769)	(3,6)
Toledo	17.350	18.375	(1.025)	(5,6)
Ateca	33.423	0	33.423	-
Alhambra	30.734	27.304	3.430	12,6
Modelos Audi	135.261	135.017	244	0,2
Q3	135.261	135.017	244	0,2
Total ventas (*)	536.462	531.786	4.676	0,9

* En 2016 y 2015 no se incluyen 11.482 y 12.722 vehículos usados, respectivamente.

En esta línea, la compañía ha lanzado su primer SEAT Store, un innovador concepto omnicanal situado en el centro comercial Lakeside, en Londres. El proyecto se integra en la estrategia de la marca, que pretende ser más accesible y adaptarse a las nuevas tendencias y hábitos de consumo. El SEAT Store cuenta también con su propio espacio online (www.seat-store.co.uk/Lakeside) que permite al visitante configurar digitalmente su modelo preferido, calcular la financiación, obtener la tasación de su coche actual y concertar pruebas de conducción. Las posibilidades de acceso son múltiples, desde la propia tienda o bien desde smartphones, tablets u ordenadores. Entre las innovaciones que incorpora este nuevo espacio destaca, además de las pruebas de conducción que los usuarios pueden realizar sin acompañamiento, la posibilidad de que el vehículo adquirido les sea entregado en un plazo de siete días.

SEAT también ofrece, por primera vez, una experiencia de showroom virtual para potenciales clientes, a través de la pionera plataforma SEAT Live Store. Este innovador sistema de comunicación online permite llevar la experiencia de usuario a una nueva dimensión digital para facilitar al cliente la elección del vehículo. Durante la llamada, un experto de la marca presente en el showroom realiza una visita guiada, donde muestra al usuario el interior y exterior de los coches a través de varias cámaras, y responde al instante las preguntas relativas a equipamiento, tecnología y diseño de los modelos Ateca, León e Ibiza. Además, enseña todos los detalles del vehículo, ofrece vídeos de producto



El primer SEAT Store abre sus puertas en Londres

SEAT lanzó en 2016 su primer SEAT Store, un innovador concepto ubicado en el centro comercial de Lakeside, en Londres. Este nuevo proyecto forma parte de la estrategia global de la compañía, que tiene por objetivo estar aún más cerca de los clientes, anticiparse a sus demandas y proporcionarles una experiencia de marca única, fácil y digital. El SEAT Store permite a los visitantes buscar y configurar digitalmente el modelo que más encaje con sus preferencias, calcular su financiación y solicitar pruebas de conducción inmediata o en fechas futuras.

online, realiza una configuración del vehículo en tiempo real y localiza el concesionario más cercano al cliente. El estudio del showroom virtual está ubicado en Barcelona y está preparado para atender al mercado español y alemán.

Los clientes cada vez se manifiestan más satisfechos con la red de concesionarios de SEAT. La satisfacción general con el concesionario (CSS) aumentó 0,95% respecto al mismo periodo del año anterior. Por otro lado, la recomendación de los clientes de la compañía, que es uno de los principales motores del negocio, se mantiene estable y la fidelidad declarada aumenta un 0,93%.

Informaciones sobre la red comercial



La marca opera en

80
países



La marca está presente en

1.716
concesionarios y exposiciones
oficiales



La satisfacción al cliente
en ventas aumenta un

0,95%
con respecto a 2015



La fidelidad declarada
de los clientes aumenta un

0,93%
con respecto a 2015



EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZÓN

Los clinics de producto son un test en los que potenciales clientes, aproximadamente entre 300 y 500 personas distribuidas en pequeños grupos, evalúan un modelo en fase de desarrollo, con el objetivo de identificar aspectos de mejora.



MUSICATHON

Los Ángeles, la meca mundial de la industria discográfica, acogió la tercera y última etapa del Musicathon, el concurso internacional de cocreación organizado por SEAT para desarrollar el logo musical de la marca.

RED POSVENTA

La capacidad de transferencia de datos de las nuevas tecnologías está permitiendo a la red posventa de SEAT romper con la dependencia de instalaciones fijas. Actualmente, ya se pueden realizar actuaciones como Flashing Mobile para actualizar software fuera de los servicios oficiales. Los clientes también disponen de software integrable en el vehículo como un elemento más del catálogo de producto y sin necesidad de intervención especializada. **La accesibilidad a los datos, sin el condicionante de la localización geográfica, posibilita la creación de nuevos servicios y funcionalidades para los clientes.** En esta línea se enmarca el éxito logrado con la aplicación de diagnóstico del vehículo MyCheck, disponible con el nuevo modelo Ateca gracias al trabajo en equipo desarrollado en la cadena fabricante-importador-concesionario. Esta herramienta informática facilita la comprobación en el taller de todos los puntos relevantes del vehículo y, tras su uso, proporciona informes personalizados por taller y/o mercado sobre los resultados obtenidos.

Las nuevas apps de posventa mejoran no solo el servicio al cliente sino también la formación de su propio personal. Entre ellas destaca "Online Booking", un programa que permite la realización de reservas asistenciales en los puntos de servicio y que ya ha sido implantado en siete países. Además, cabe citar Gamification, una aplicación que refuerza la calidad de la formación, al acercar los conceptos y la docencia a cada puesto de trabajo, con respuestas a la cuestión exacta que se desea conocer para así garantizar la profesionalidad ofrecida.

El lanzamiento del Ateca ha permitido comprobar el éxito de una nueva forma de definir, diseñar y desarrollar la línea de accesorios originales del vehículo, con una gama completa, tanto interior como exterior, ya disponible desde el primer día de su venta al cliente. También **se ha desarrollado la primera línea de productos lifestyle, denominada SEAT Collection, agrupada en tres colecciones: Essentials, con artículos genéricos de la marca; Ateca, alineada con el estilo y los colores emblemáticos del modelo; y Motorsports, con objetos de marcado aire deportivo.**

LAS NUEVAS APPS DE POSVENTA MEJORAN NO SOLO EL SERVICIO AL CLIENTE SINO TAMBIÉN LA FORMACIÓN DE SU PROPIO PERSONAL



SEAT, premio de plata de Eventoplus 2016

SEAT obtuvo el premio de plata en la categoría de mejor espacio en los premios Eventoplus 2016 por el Ibiza Central Launch Training. Este evento, celebrado en 2015 en PortAventura, tuvo como propósito ofrecer a la red de concesionarios una formación completa sobre el nuevo modelo, así como motivar a los asistentes y permitirles vivir la marca.

El premio de plata reconoce la excelencia de los espacios creados (que incluían salas de conferencias, zona de *workshops* y circuito de pruebas) para conseguir los objetivos de esta acción.



PUBLICIDAD DE LA MARCA



Nuevo SEAT Ateca: Maravillosa rutina

Con el nuevo Ateca, SEAT quiere acercar la marca a las personas que viven el día a día en la ciudad. Dirigido a todos aquellos que aprovechan cada minuto de su rutina al máximo, que piensan siempre en disfrutar y ven una vida llena de oportunidades. Por todo ello, se necesitaba una campaña que mostrara al mundo que cambiando el punto de vista, la rutina puede ser maravillosa.

ATECA recibe el 21% de visitas a la web de SEAT



Más de 15 millones vieron el spot de lanzamiento en España



En social media se ha incrementado el engagement un 120%



Media de engagement de SEAT

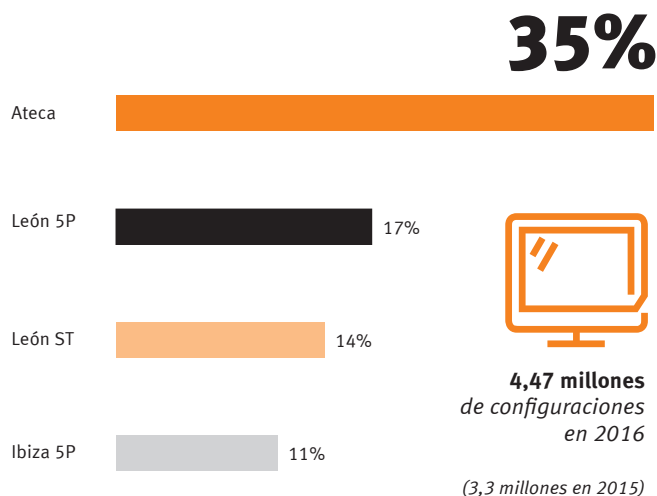


+120%

Engagement de ATECA



El Ateca ya representa el 35% de todas las configuraciones



El spot de lanzamiento relata la historia de una mujer que vive siendo todas las versiones de sí misma que quiere ser. El nuevo SEAT Ateca y toda su tecnología le ayudan a poder disfrutar de cada uno de esos roles, haciendo que su rutina sea maravillosa y a superar con éxito todos los retos en la ciudad.

La campaña ha contado con multitud de *assets offline* y digitales para todas las fases. Además, el modelo Ateca contará con un nuevo anuncio de campaña en 2017 que trasladará el concepto a un público más amplio y centrado en demostrar que toda rutina puede ser maravillosa.



SEAT ATECA
Escanea el QR
para ver el spot
de campaña.



“Redescubre SEAT”

La campaña “Redescubre SEAT” se lanzó con el objetivo de potenciar la imagen de marca y dar a conocer sus valores, así como la importancia que tiene la compañía en la industria del automóvil y en la economía española. Todo ello con el nuevo Ateca como protagonista, un vehículo repleto de tecnología con el que SEAT desembarca por primera vez en el segmento de los SUV compactos.

La emotiva campaña muestra el viaje a la Luna del Apolo 8 donde a la tripulación, lejos de maravillarse por aterrizar en ella, lo que realmente les sorprendió fue la belleza del planeta Tierra y su orografía. Y es en ese momento cuando se dieron cuenta de la infinidad de parajes de los que disfrutar y sentirse orgullosos.

Lo mismo ocurre con SEAT: un pasado inolvidable, un presente brillante y un futuro prometedor. Así es nuestra marca. Por ello, la compañía invita a redescubrir SEAT y valorar todo lo que ofrece. Porque a veces hay que alejarse para darse cuenta de lo que se tiene cerca.



EL NUEVO ATECA ES EL COCHE MÁS AVANZADO QUE SEAT HA DISEÑADO JAMÁS. SU COMBINACIÓN DE DISEÑO, VERSATILIDAD Y LA MÁS ALTA TECNOLOGÍA, LO HACEN EL COCHE PERFECTO PARA HACER DEL DÍA A DÍA EN LA CIUDAD, UNA RUTINA MARAVILLOSA

PREPARADOS PARA AVANZARNOS AL FUTURO

El futuro es EASY

El mundo está cambiando y SEAT quiere estar al frente de ese cambio. La empresa ha iniciado una nueva etapa con un gran reto: la digitalización, especialmente en lo que a conectividad se refiere, para por medio de la tecnología satisfacer las necesidades de las personas, y hacer que su vida sea más fácil y cómoda.

SEAT cuenta con una de las plataformas claves para este cambio: el coche. El vehículo será una herramienta tecnológica para las personas, como el teléfono móvil, que ha pasado de solo recibir y hacer llamadas a ser el centro de la experiencia diaria de todas las personas.

Para responder a este reto, SEAT ha creado el Easy Mobility Team, un equipo transversal llamado a liderar la transformación de la compañía. El Easy Mobility Team se compone de tres pilares: el vehículo conectado con sus respectivas funciones y servicios y los futuros conceptos de movilidad urbana, ámbitos en los que SEAT quiere ser líder; el cliente conectado, que en el futuro se posicionará en el centro del ecosistema; y la creación de nuevos modelos de negocio a través de diferentes iniciativas y del establecimiento de colaboraciones con empresas externas o "startups".

Como miembro del Grupo Volkswagen, SEAT participará en las distintas iniciativas en movilidad existentes. Además, dentro del conjunto de negocios y servicios que SEAT impulsa, se agregarán futuras innovaciones con el objetivo de desarrollar soluciones de movilidad Easy.

BARCELONA, UNA DE LAS CIUDADES MÁS CREATIVAS E INTELIGENTES DEL MUNDO, ES NUESTRA CIUDAD DE PRUEBA. NO PODEMOS PENSAR EN UN MEJOR LUGAR PARA PONER EN ACCIÓN NUESTRA NUEVA PROPUESTA PARA UNA MOVILIDAD FÁCIL QUE AQUÍ, EN NUESTRO HOGAR





PRESENTACIONES Y SALONES

2016 se caracterizó por ser un año cargado de emociones para SEAT. En el Salón de Ginebra celebrado en marzo, se presentó el esperado Ateca, uno de los SUV más innovadores de su segmento, que ofrece una combinación única de tecnología, diseño, versatilidad y conducción dinámica. También se presentó en este mismo salón una edición especial del Alhambra 20 Aniversario, para celebrar la primera generación del Alhambra presentada hace ya dos décadas.

En el Salón de París, celebrado en octubre, SEAT integró el concepto *Created in Barcelona* como eje central de su exposición. La marca sorprendió con un formato innovador compuesto por dos espacios:

/ Un stand con anfiteatro interactivo 4D, formado por 48 sillones móviles y sus respectivas gafas interactivas Samsung, en el que los visitantes pudieron disfrutar de una visita a Barcelona a través de una experiencia virtual. También contó con un configurador de coches con tecnología Bitbrain, en el que se podía configurar el SEAT Ateca que se adaptara mejor a las emociones de los usuarios, solo a través de su respuesta fisiológica a distintos estímulos visuales.

/ En una zona exterior se construyó un edificio que trasladaba una parte de Barcelona al mismísimo París, integrado en un concepto de una zona social para los visitantes del salón. A través de su diseño y sus elementos de decoración, basados

en afamados diseñadores y arquitectos de Barcelona, se podía conectar directamente con la ciudad que representa el espíritu y la inspiración de la marca y su diseño, así como con el modelo Ateca expuesto en el stand. El ambiente creado podía convertir lo cotidiano en algo extraordinario y hacer que la rutina se convierta en algo maravilloso.

En el Salón de París, SEAT presentó la versión más aventurera de su primer SUV, el Ateca X-PERIENCE. Este ejercicio de diseño, con un excepcional rendimiento *off-road*, demuestra que la marca puede superar cualquier límite y fue presentado con un color verde olivo mate relacionado con la naturaleza.



SEAT ESTRENA EL NUEVO ATECA EN EL SALÓN DE GINEBRA

SEAT presentó en el Salón del Automóvil de Ginebra su nuevo SUV compacto. El Ateca ha sido diseñado y desarrollado al 100% en Barcelona.

Presentaciones en Salones Internacionales del Automóvil

Salón del Automóvil de Bruselas

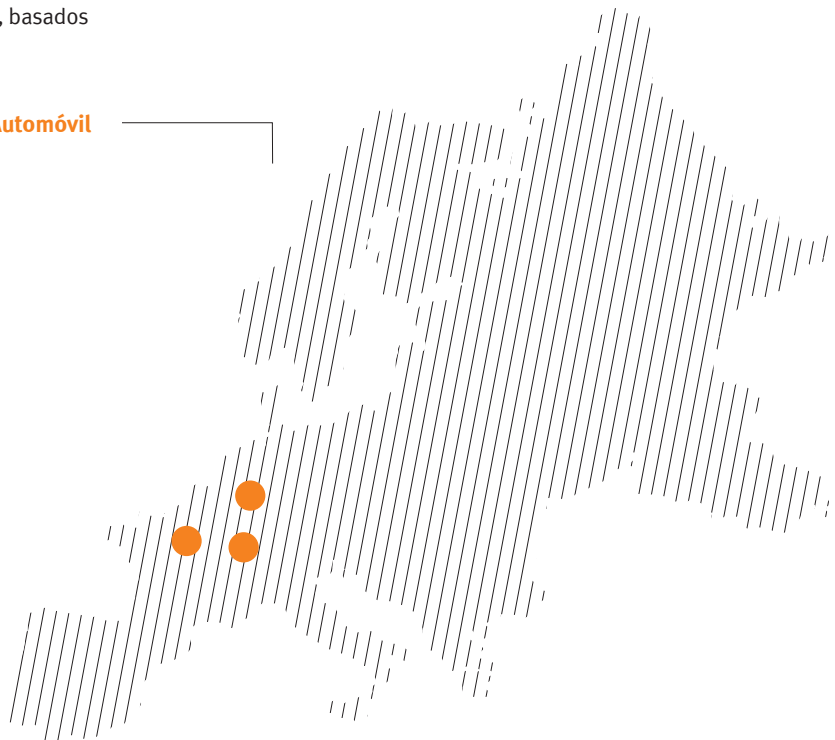
12 al 24 de enero
Presentación Showcar León SC Cross

Salón del Automóvil de Ginebra

1 al 13 de marzo
Presentación SEAT Ateca
y Alhambra 20 Aniversario

Salón del Automóvil de París

29 de septiembre al 16 de octubre
Presentación del Ateca X-PERIENCE



PATROCINIOS Y OTROS ENCUENTROS

SEAT desarrolla su actividad de patrocinios con el objetivo de dar visibilidad a la marca, comunicar sus valores y acercar su producto al cliente. Las iniciativas llevadas a cabo en el ámbito de la música, el fútbol y otros eventos deportivos sirven como nexo de unión con la sociedad. Una vez más, la compañía apostó en 2016 por su compromiso como patrocinador principal de los mayores festivales de música en Alemania. En total, más de 160.000 espectadores asistieron a los festivales Rock am Ring y Rock im Park.

SEAT continuó manteniendo su apuesta por el fútbol en España y volvió a ser el patrocinador oficial de la Final de la Copa del Rey 2016, que enfrentó al FC Barcelona y al Sevilla FC. Más de 33 millones de espectadores siguieron la competición por televisión. Los 54.000 afortunados que llenaron el estadio Vicente Calderón pudieron disfrutar del buen fútbol y de una acción especial que presentaba el nuevo SEAT Ateca. En Alemania, la marca mantuvo su exitosa colaboración con el equipo de fútbol Eintracht Braunschweig.

La relación de la compañía con el deporte se hizo aún más fuerte al patrocinar de nuevo la Euroliga, la competición de baloncesto más importante a nivel europeo, a través de su partner turco de automoción.

El vínculo de la empresa con el deporte de élite también se puso de relieve al seguir su compromiso con el Real Club de Polo de Barcelona, entidad deportiva con 10.500 socios con la que está vinculada desde hace siete años. Un año más, SEAT patrocinó el CSIO, la competición hípica por equipos nacionales más importante del mundo. Más de 60.000 asistentes visitaron el emblemático club barcelonés a lo largo de los cuatro días de competición y pudieron disfrutar del nuevo PoloPark, un espacio lúdico de más de 18.000 m² con música en directo, una variada oferta gastronómica, y actividades para todas las edades.

La competición del motor estuvo representada por la SEAT León Eurocup, que finalizó su tercera temporada en Barcelona, la ciudad natal de la compañía. Más de 12.000 empleados acompañados de sus familiares y aficionados al mundo del motor se reunieron para despedir su tercera edición, que todos recordarán por su emocionante final.



SEAT DESVELA EL MII BY COSMOPOLITAN EN LA FASHFEST DE LONDRES

Es la primera vez que la compañía presenta un coche en Londres y fuera del circuito habitual del sector. Se trata de la culminación de un proceso de cocreación entre SEAT y el equipo global de creatividad de Cosmopolitan, las directoras de la revista en cada país y las lectoras de Europa. El Mii by Cosmopolitan es un coche que se adapta al estilo de vida de hoy.



GAMA DE MODELOS

Cuando fabricamos los modelos SEAT, cada pequeño detalle cuenta. Nos sumergimos en la esencia misma del diseño para expresar nuestros valores y nuestro carácter. Así, logramos llevar la perfección al siguiente nivel y convertir la belleza en otra de nuestras habilidades.

INGENIEROS DE LA BELLEZA



GAMA DE MODELOS

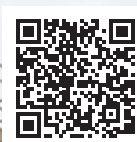
Cuando fabricamos los modelos SEAT, cada pequeño detalle cuenta. Nos sumergimos en la esencia misma del diseño para expresar nuestros valores y nuestro carácter. Así, logramos llevar la perfección al siguiente nivel y convertir la belleza en otra de nuestras habilidades.

Mii

El SEAT Mii es el aliado perfecto para la ciudad, compacto por fuera pero sorprendentemente espacioso por dentro. Con lo último en tecnología y Smartphone Integration, el Mii viene equipado con todo lo necesario para una conducción fácil y segura. Ahora ofrece más combinaciones, colores, detalles y opciones de personalización para hacerlo único y adaptado a cualquier estilo de vida.



VER WEBSITE



 VER WEBSITE



IBIZA

El SEAT Ibiza actualiza su oferta con el lanzamiento del modelo de acción Colour Edition, reforzando su confort con paquetes exclusivos de color exterior e interior y una gama de accesorios creada y diseñada especialmente para este modelo. Además, para mejorar la imagen tecnológica del Ibiza y reforzar el *Co-branding* con Samsung, se ha extendido el modelo de acción CONNECT a la versión más básica del vehículo.

GAMA DE MODELOS

Cuando fabricamos los modelos SEAT, cada pequeño detalle cuenta. Nos sumergimos en la esencia misma del diseño para expresar nuestros valores y nuestro carácter. Así, logramos llevar la perfección al siguiente nivel y convertir la belleza en otra de nuestras habilidades.



VER WEBSITE

LEÓN

El SEAT León ha actualizado su diseño exterior con nuevos parachoques y faros Full LED, y su interior con una nueva consola central que incorpora el freno de mano eléctrico. El nuevo modelo añade numerosas innovaciones como asistente de atascos, detector de peatones, cargador inalámbrico para smartphones o la nueva pantalla táctil a color de 8". El nuevo León mejora en diseño, tecnología, confort y seguridad, para disfrutar cada vez más de la experiencia de conducción.

TOLEDO

El SEAT Toledo combina la elegancia de un cupé con la versatilidad de un vehículo familiar. Incorpora sistemas de asistencia al conductor como la cámara de visión trasera o el Front Assist y el sistema de frenado anticollisiones múltiples, que hacen el trayecto más confortable y seguro. También equipa la máxima conectividad con Full Link para hacer el viaje más ameno. Seguridad, confort y entretenimiento para hacer de cada trayecto una experiencia inolvidable.



VER WEBSITE

GAMA DE MODELOS

Cuando fabricamos los modelos SEAT, cada pequeño detalle cuenta. Nos sumergimos en la esencia misma del diseño para expresar nuestros valores y nuestro carácter. Así, logramos llevar la perfección al siguiente nivel y convertir la belleza en otra de nuestras habilidades.

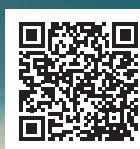


ATECA

El Nuevo SEAT Ateca afronta el día a día lleno de confianza gracias al inconfundible y dinámico estilo que crean las definidas líneas de su diseño exterior. En su interior, todo ha sido concebido para que la rutina sea una experiencia maravillosa. Desde su consola central ergonómica hasta su espacio más que generoso, este SUV hace que tu día a día supere todas las expectativas.

ALHAMBRA

El SEAT Alhambra conmemora su 20 aniversario con un modelo exclusivo que incorpora tecnología y confort. Entre su equipamiento encontramos navegador con cámara de marcha atrás, Blind Spot Detection y unos exclusivos asientos de piel Alcantara. Además, el modelo Alhambra combina ahora su motor diésel más potente con 4Drive y cambio DSG con levas en el volante, para que la conducción se vuelva aún más segura.



 VER WEBSITE



GAMA DE MODELOS

Cuando fabricamos los modelos SEAT, cada pequeño detalle cuenta. Nos sumergimos en la esencia misma del diseño para expresar nuestros valores y nuestro carácter. Así, logramos llevar la perfección al siguiente nivel y convertir la belleza en otra de nuestras habilidades.



PREMIOS



SEAT IBIZA

/ Utilitario más vendido en España en 2015 para el Ibiza, en la primera edición de los "Oscar del motor. Premios Alcobendas 2016" por su espíritu joven y deportivo, su diseño, sus excelentes prestaciones, la eficiencia de su gama de motores y la alta tecnología que incorpora. El premio confirma el atractivo del modelo, líder ininterrumpido de su segmento en España desde el año 2001.

/ Mejor coche urbano 2016 en España para el Ibiza, en la quinta edición de los premios del sitio web especializado www.coches.net, integrados en los *Schibsted Motor Awards 2016* organizados por el grupo de comunicación de origen noruego *Schibsted*, por su deportividad y magnífica relación calidad-precio. El Ibiza es un icono de SEAT y el modelo más producido y vendido de la historia de SEAT.



SEAT LEÓN

/ Estrella Luike del Motor en España para el León, en el Salón del Automóvil Madrid Auto, al ser galardonado por ser el coche más vendido en la Comunidad de Madrid. Una distinción que confirma el éxito del modelo en el mercado español y su liderazgo en su segmento.

/ Premio flotas 2016 en España para el León, otorgado por AEGFA (Asociación de Gestores de Flotas de Automóviles) por su excelente ritmo de ventas en el canal de empresas, que le ha permitido situarse como líder indiscutible de este canal.

/ Sello de recomendación en los Auto Express New Car Awards del Reino Unido para el León, ganador en otras tres ocasiones anteriores, en la categoría Compactos familiares; el León ST, en la de Coche familiar; y el León CUPRA, que también repite éxito, en la de Deportivo.

/ Mejor Coche Automático en el Reino Unido para el León, concedido por la publicación carbuyer.co.uk, por la avanzada tecnología de su caja de cambios (DSG).

/ Mejor Auto Compacto en el Top Car Mapfre de México para el León, otorgado por Mapfre junto con las publicaciones *Autos y Más*, *Autocosmos*, *Autoexplora* y *Autopistas*, a través de los votos de sus lectores.

/ Mejor Station Wagon del Año en Turquía para el León ST, otorgado por la revista *Top Gear* por sus excelentes cualidades deportivas y tecnológicas.



SEAT ATECA

/ Best Buy Car of Europe in 2017 para el Ateca en la decimosexta edición de los premios AUTOBEST 2017, lo que supone un gran reconocimiento internacional gracias a uno de los galardones más prestigiosos del continente. El jurado, compuesto por periodistas especializados de 31 países, señala los siguientes atributos que hacen del Ateca la mejor opción de compra: diseño, comodidad, facilidad de conducción, relación calidad-precio y red comercial y de servicios.

/ Mejor Crossover en el Reino Unido para el Ateca, en su primera aparición en los *Auto Express New Car Awards* por su estilo, prestaciones, funcionalidad y relación calidad-precio. El premio llegó justo después de que el modelo recibiera cinco estrellas en la primera prueba de conducción en carreteras británicas realizada por la publicación *Auto Express*. El Ateca ha hecho una entrada triunfal en su categoría y representa un logro espectacular para SEAT.

/ Premio Top Gear mag's Best Cars in the World 2016 en el Reino Unido para el Ateca en la categoría Modern Families, otorgado por la publicación *Top Gear* por su conectividad, diseño y dinamismo.

/ Auto Trophy Awards en Alemania para el Ateca en la categoría Mejor SUV Importado hasta 25.000 euros, elegido por los lectores de la revista *Auto Zeitung*, lo que refuerza su éxito en el mercado alemán.

/ Premio de la Innovación en Francia para el Ateca en la categoría de Diseño, concedido por la revista francesa *Auto Moto* por su estética, dinamismo y originalidad.

/ Mejor SUV Compacto en Portugal para el Ateca, en los premios Volante de Oro organizados por la revista lusa *Autofoco* y elegido gracias a los votos de los lectores de la publicación. Un galardón que refuerza el éxito del lanzamiento del Ateca en Portugal.

/ Coche SUV2017 en España para el Ateca, premio concedido por los lectores de las revistas *Car and Driver* y *DeViajes* por su

eficiencia, habitabilidad y cualidades dinámicas. Este galardón confirma la excelente acogida del modelo entre el público y los profesionales del sector.

/ Mejor Coche del Año ABC 2017 en España para el Ateca, en la edición número 45 del premio ABC al mejor Coche del Año, el más prestigioso del sector de la automoción en España, elegido por un jurado especializado tras haber sido seleccionado finalista por los lectores de *ABC.es*.

/ Mejor Coche del Año de los Lectores 2017 en España para el Ateca, concedido por los lectores de los diarios del Grupo Editorial Prensa Ibérica y del periódico *La Vanguardia*.

/ Mejor Coche del Año en Catalunya 2017 para el Ateca, otorgado por la Asociación de la Prensa Motor de Catalunya. El jurado, compuesto por 46 profesionales de distintos medios de comunicación, ha valorado positivamente aspectos como su diseño y la seguridad tanto activa como pasiva.



SEAT ALHAMBRA

/ Sello de recomendación en los Auto Express New Car Awards del Reino Unido para el Alhambra, en la categoría Monovolumen.

/ Mejor MPV en los Tow Car Awards del Reino Unido para el Alhambra, otorgado por la publicación *Tow Car* gracias a su excelente rendimiento y equipamiento.

/ Mejor MPV del Año 2016 en el Reino Unido para el Alhambra, escogido por la revista *Professional Driver* a través de un jurado formado por expertos del sector y el equipo de editores, por su eficiencia y óptima relación calidad-precio.

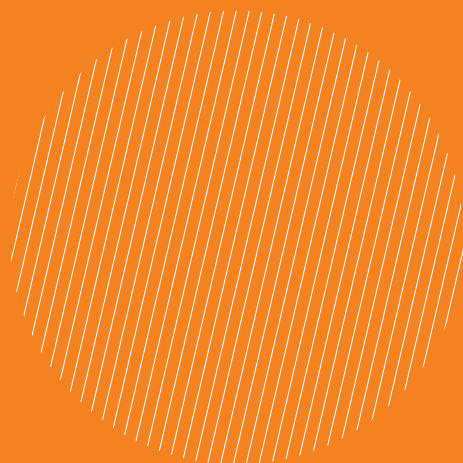
/ Auto Trophy Awards en Alemania para el Alhambra en la categoría Mejor Monovolumen Importado, elegido por los lectores de la revista *Auto Zeitung* por sus cualidades que lo definen como un vehículo práctico y espacioso.

/ Eurotax Award 2016 en Suiza para el Alhambra en la categoría Monovolumen, concedido por Eurotax, proveedor líder de datos, soluciones y servicios para la industria del automóvil europea.



AVANCES TECNOLÓGICOS

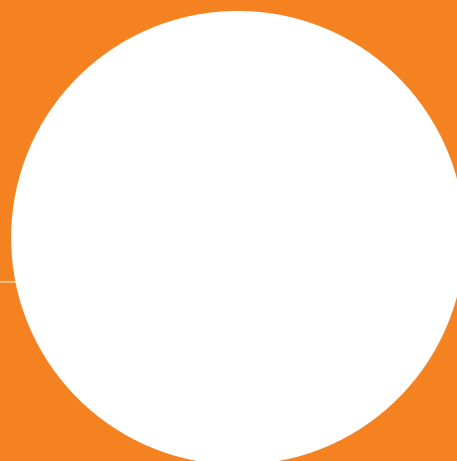
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO



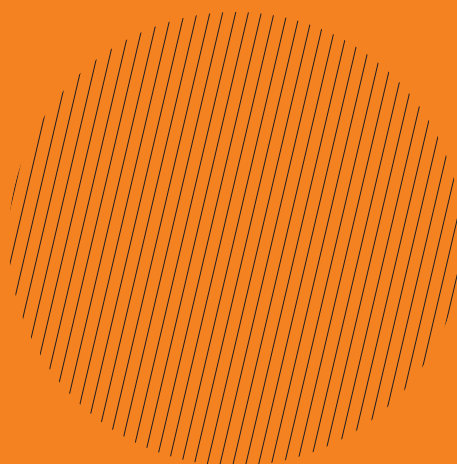
39 | 2015

38

2016



Registros de patentes de SEAT



42 | 2014

CENTRO TÉCNICO DE SEAT

Tras celebrar su 40 aniversario, el Centro Técnico de SEAT (CTS) inició en 2016 un proceso de transformación para afrontar los retos tecnológicos ante los que se enfrentará a lo largo de los próximos diez años. Para responder a estos desafíos, el Centro Técnico ha dejado de ser una empresa independiente para integrarse en SEAT, S.A. La fusión favorecerá sinergias y mejorará los diferentes procesos de desarrollo de los vehículos.

El CTS es un centro de referencia en I+D+i, el único en España donde se lleva a cabo el desarrollo integral de automóviles. En él trabajan alrededor de 1.000 ingenieros, diseñadores y técnicos con el objetivo de encontrar soluciones basadas en la electrificación, la digitalización, los nuevos servicios de movilidad y el coche conectado. Su dilatada trayectoria de más de 40 años lo han convertido en un hub de conocimiento, donde se aplican los procesos más novedosos para innovar en aspectos claves como la reducción de emisiones de CO₂ o el uso de diseños más funcionales y eficientes. De esta forma, se garantiza la incorporación de los últimos avances tecnológicos y se mantiene vivo el ADN de SEAT en todos y cada uno de los vehículos de la marca.



1.400 días para un coche

1.400 días, más de 1.000 esbozos, 5.000 kilos de arcilla y 1.000 litros de pintura. Son algunas de las cifras que resumen el diseño de un nuevo modelo. El proceso dura aproximadamente cuatro años y empieza de forma artesanal, con un lápiz y un papel, hasta terminar con el vehículo en la cadena de producción.



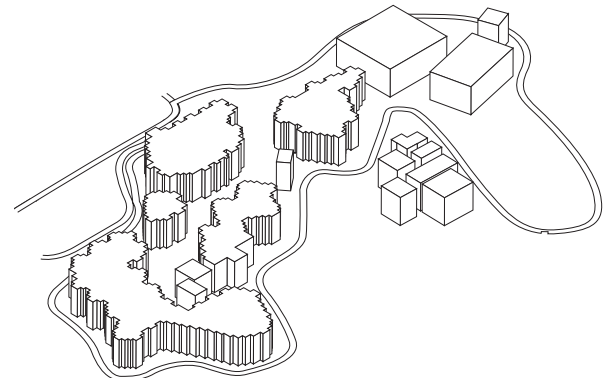
Número de proyectos

345



Km de pruebas

1.300.000



Número de prototipos

82



Horas de ingeniería

2.750.000

INNOVACIÓN Y PRODUCTO

Producto

El desarrollo y lanzamiento del modelo Ateca ha introducido a SEAT en el segmento de los SUV, el de mayor crecimiento del mercado, con un vehículo cargado de argumentos tecnológicos para ser el tercer pilar de la marca, siguiendo el éxito del León y el Ibiza.

El Ateca cuenta con un diseño genuinamente SEAT y unas características funcionales en su interior que lo hacen único por su habitabilidad y por un maletero de gran capacidad que se puede abrir automáticamente gracias al portón trasero eléctrico opcional. En cuanto al dinamismo, los ingenieros del Centro Técnico han dedicado mucha atención a **conseguir una perfecta armonía entre deportividad y confort**, con un conjunto que se sitúa entre los más ligeros de su segmento. Para fortalecer aún más su carácter dinámico, el Ateca cuenta con motores turbo de gasolina (TSI) o diésel (TDI), con una potencia de entre 115 CV y 190 CV y con unos consumos reducidos que van de los 4,2 a los 5,1 litros por cada 100 km.

Tecnológicamente, el Ateca dispone de un extenso paquete de ayudas a la conducción, muchas de ellas hasta ahora inéditas en la marca y que facilitan la vida a bordo, como el asistente de salida involuntaria de carril, el detector de fatiga o el asistente en caso de atasco. También **la conectividad del Ateca representa un papel protagonista en la nueva estrategia de la marca**, ya que asegura que el conductor pueda seguir conectado con la máxima seguridad dentro del coche gracias a la pantalla de 8 pulgadas, el sistema de conexión Full Link y el cargador inductivo.

En el Salón de París celebrado en octubre de 2016, SEAT presentó el Ateca X-PERIENCE, un ejercicio de diseño inspirado en los códigos 4x4 que sirvió para mostrar las posibilidades y el potencial que tiene la familia Ateca en el futuro. Dirigido al cliente que quiere llevar su coche al extremo, el Ateca X-PERIENCE se diferencia por una mayor altura libre al suelo, suspensión elevada, neumáticos todoterreno, nuevos paragolpes y un color verde olivo mate relacionado con la naturaleza.

Los diseñadores e ingenieros de SEAT siguen trabajando para **garantizar el éxito de la mayor ofensiva de producto de la historia de la marca**. Así, en 2017, llegará a los concesionarios la renovación del León, se dará a conocer la quinta generación del Ibiza y se introducirá el nuevo Arona.



ÉRASE UNA VEZ... UN COCHE NUEVO

Los alumnos de la clase "Minions" (7 años) de la escuela Lasalle Gràcia de Barcelona reciben la visita de un ingeniero y una diseñadora de SEAT para contestar sus preguntas sobre el proceso de creación de un coche.

EL ATECA CUENTA CON UN DISEÑO GENUINAMENTE SEAT Y UNAS CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES EN SU INTERIOR QUE LO HACEN ÚNICO



Cinco estrellas Euro NCAP para el SEAT Ateca

El Ateca, el primer SUV de la marca, ha demostrado su elevado nivel de seguridad al lograr cinco estrellas, la máxima puntuación, en las pruebas de Euro NCAP realizadas poco antes de su llegada a la red comercial. El nuevo modelo consiguió un excelente resultado en cada uno de los apartados que componen las pruebas, en especial, en protección de ocupantes adultos y en protección infantil, así como en la protección de peatones y sistemas de asistencia a la conducción. La eficacia de los avanzados sistemas de seguridad que incorpora de serie el Ateca explica el éxito logrado en dichas pruebas.



¿SE PUEDE CONDUCIR UN COCHE A CIEGAS?

La cámara 360º del Ateca permite tener una visión total gracias a las cuatro cámaras que lleva instaladas. Una pareja alemana se suma en Barcelona al reto de conducir un coche con las lunas y ventanillas totalmente cubiertas.



El SEAT Ateca ofrece múltiples innovaciones

El Ateca está equipado con las últimas novedades en sistemas de asistencia a la conducción: sistema Kessy, que permite abrir y arrancar el coche incluso con la llave en el bolsillo o el bolso; pantalla de 8 pulgadas y sistema de conexión Full Link, que asegura la conectividad con la máxima seguridad dentro del coche; Wireless Charger, que permite cargar sin cables los dispositivos electrónicos del conductor; Traffic Jam Assist, que guía el vehículo por el carril en situaciones de tráfico denso por debajo de 60 km/h; Emergency Assist, que emite señales visuales y acústicas de alerta al conductor o frena el vehículo cuando detecta que el conductor permanece inactivo durante un cierto tiempo; y el Top View, que ofrece cuatro cámaras que abarcan la visión de todo el área que rodea el coche.

Avances tecnológicos

El Centro Técnico es el corazón de la innovación de SEAT, el lugar donde la marca conceptualiza, diseña y desarrolla sus coches con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes. Allí, los ingenieros evolucionan la tecnología y los diseños más avanzados, además de poner a prueba todas las innovaciones para garantizar que los vehículos cumplan con los estándares de calidad requeridos. A lo largo de este proceso se crean virtualmente, e incluso se montan, todas las piezas de cada modelo de la marca. Así, los ingenieros pueden estudiar cada detalle y asegurarse de que todo está a punto antes de incorporar la innovación.

A lo largo de 2016 han sido varios los avances tecnológicos que SEAT ha hecho realidad en sus coches. En el Ateca destaca la introducción de una nueva generación de cambios automáticos que, gracias a la reducción de rozamientos internos, disminuye la emisión de CO₂ y ayuda a un menor deterioro del aceite lubricante. Esto permite prolongar el intervalo de sustitución del aceite del cambio hasta los 100.000 km respecto a los 60.000 km actuales. Asimismo, el nuevo cambio aporta una gran mejora de conducción gracias a la incorporación de una séptima marcha. También se han realizado mejoras internas en todos los motores diésel del Ateca para conseguir una reducción de CO₂. Entre las más destacadas se encuentran la evolución del alternador desacoplable, la optimización del control térmico del motor, la reducción del caudal de aceite circulante, junto con la incorporación de un aceite mejorado de baja fricción y una reducción de la contrapresión de gases de escape.

Los avances tecnológicos van más allá de los aspectos puramente mecánicos. Los diseñadores e ingenieros del Centro Técnico tratan de conseguir el perfecto equilibrio entre un diseño bonito y una carrocería totalmente fiable que ofrezca la mejor protección a peatones y ocupantes del vehículo. Con el lanzamiento del Ateca y del Mii by Cosmopolitan durante 2016, SEAT ha consolidado su lenguaje de diseño basado en conceptos como el dinamismo, la solidez, la seguridad y la funcionalidad, sin olvidar la necesidad más humana de todas: la de estar conectados.



25.000 KM AL LÍMITE

Todos los modelos SEAT son testados en condiciones extremas para comprobar su fiabilidad. En el caso del Ateca: 50 ingenieros, 80 pruebas, 25.000 kilómetros y tres semanas de trabajo.

Conectividad

Una de las prioridades de SEAT es **convertirse en una marca líder en el ámbito de los nuevos servicios de movilidad y del coche conectado**. Como continuidad a esta estrategia iniciada en 2015 con las primeras apps para uso en conducción producidas en el Centro Técnico, en 2016 SEAT ha sido el primer fabricante de automóviles en lanzar una app compatible con Apple CarPlay™ en la Apple Store de España, la SEAT DriveApp. Esta aplicación permite de manera sencilla una gran experiencia de conectividad gracias a la tecnología de Apple CarPlay™ que ofrece funcionalidades exclusivas para los usuarios de SEAT Full Link, como consultar el estado del vehículo, realizar las acciones recomendadas en los planes de mantenimiento, ver la red de asistencia de SEAT con un solo *click* o informarse de las ofertas disponibles en la red.

Durante 2016 SEAT siguió presentando sus conceptos de futuro alrededor del vehículo conectado en **los eventos de referencia como son el Mobile World Congress y el Smart City Expo World Congress**. Entre los principales proyectos destaca el “Digital Access”, una función que permite acceder al coche y transferir

derechos de uso a través del smartphone. Esta tecnología mejorará no sólo la experiencia de los clientes privados, sino que facilitará la consolidación de nuevos servicios de movilidad compartida.

Asimismo la experiencia de aparcamiento se verá revolucionada con tres nuevos conceptos: **el Ateca Smart City Car, prototipo que reconoce plazas de aparcamiento mientras circula**; y las aplicaciones Parkfinder y Mobile Payment, que permiten al usuario buscar plazas de aparcamiento mediante la integración de datos en tiempo real y pagarlas cómodamente desde el coche. En este ámbito, la cooperación entre ciudad y vehículos conectados es esencial y esta idea se convirtió en el eje central del stand de SEAT en el Smart City Expo World Congress. Esta colaboración se plasma tanto en el mapa cooperativo de aparcamiento de Barcelona, del que se alimenta la aplicación Parkfinder (sumando datos de sensores de la ciudad con datos recogidos por vehículos circulando), como en servicios de movilidad futuros basados en sistemas de transporte compartidos a demanda.

Una nueva experiencia de conducción y conectividad

La 11ª edición del Mobile World Congress (MWC) celebrado en Barcelona fue el escaparate perfecto para presentar el nuevo Connected Car de SEAT, que incluye diversas novedades tecnológicas.



HUELLA DACTILAR

La seguridad es importante en la conectividad. Para acceder a los nuevos servicios y realizar pagos será necesario identificarse con la huella digital.



BUSCAR APARCAMIENTO

Cuando queramos aparcar, la nueva aplicación buscará plazas libres de aparcamiento en la zona, permitirá reservar una plaza y guiará al conductor hasta el parking mediante el GPS.

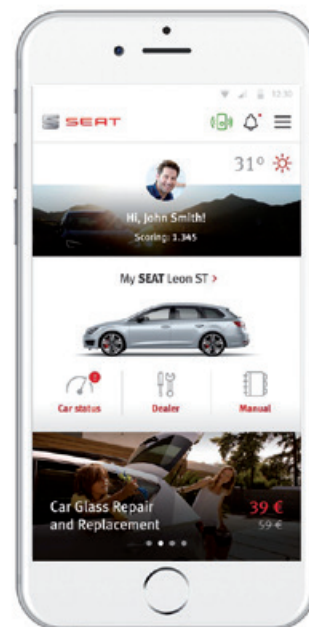


PAGAR SIN SALIR DEL COCHE

Al finalizar la estancia, el conductor puede pagar directamente desde la aplicación y sin salir del coche. La barrera se abrirá automáticamente.

DIGITAL KEY SHARING

Se trata de un concepto avanzado de la propuesta de Digital Key para abrir y cerrar puertas desde el smartphone. Ahora también se podrá autorizar a otra persona el uso del coche.



MY SEAT

Durante el Mobile World Congress SEAT presentó como primicia algunas novedades tecnológicas como la nueva generación de la app de clientes MY SEAT.

Smart City: un nuevo ecosistema

En 2050, un 70% de la población vivirá en grandes concentraciones urbanas.

El objetivo será integrar el coche en la nueva realidad. Así será la movilidad del futuro.

PLATAFORMA ICITY

Los sistemas de gestión de la movilidad y las plataformas de datos de las ciudades guiarán y proveerán a los vehículos de información necesaria para una movilidad eficiente.



NAVEGACIÓN INTELIGENTE

El navegador en tiempo real y en alta definición ofrecerá información sobre las plazas de aparcamiento libres y otros medios de transporte (bus, metro, taxi...). Además, indicará cuál es la mejor ruta hasta nuestro destino, teniendo en cuenta la del resto de vehículos.



EL 'SMARTPHONE' COMO LLAVE DIGITAL

Podremos acceder al coche mediante la llave digital, sin necesidad de una llave física. El ordenador de a bordo tendrá almacenados los perfiles de los conductores y se adaptará a las preferencias de cada uno. La llave digital también permitirá acceder a servicios de *smart parking* y *car sharing*, entre otros.



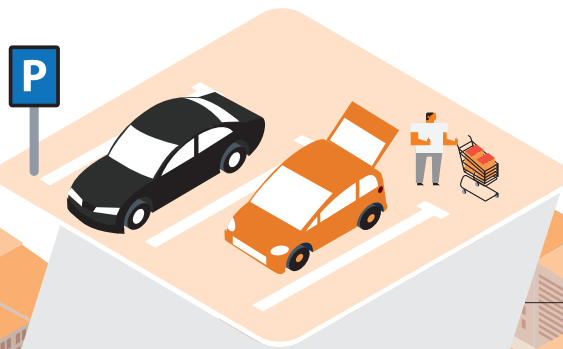
RASTREO UNIVERSAL

Ubicación inmediata del coche dentro de la red viaria urbana y delimitación de su área de uso (*geofencing*). Localización de servicios: hospitales, mercados, paradas de metro y autobús. Creación de mapas interactivos actualizados prácticamente en tiempo real.



DISPOSITIVOS DE ÚLTIMA MILLA

Aquellos que lleguen a la ciudad desde las afueras, y que estacionen sus vehículos en las áreas de aparcamiento inteligentes, podrán acceder a salvar la distancia que aún les separa de las zonas más céntricas gracias a vehículos de pequeño tamaño que sí podrán estacionar al llegar a su destino.



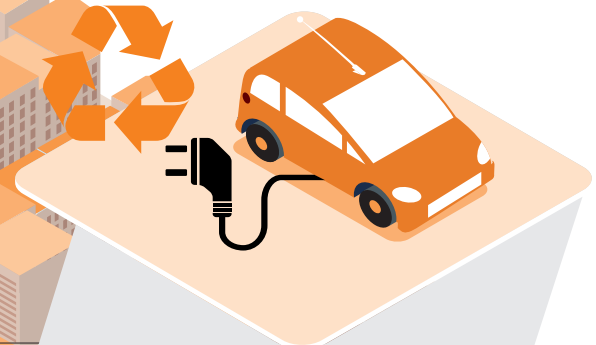
SERVICIOS EN PARKINGS INTELIGENTES

Las áreas de aparcamiento inteligentes se convierten en un lugar en el que acceder a servicios. La llave digital permite al propietario del vehículo dar acceso al mismo aunque él no esté presente a sus proveedores de servicios. Por ejemplo, para que hagan la revisión al automóvil mientras está estacionado o para que el repartidor del supermercado pueda dejarle la compra en el maletero.



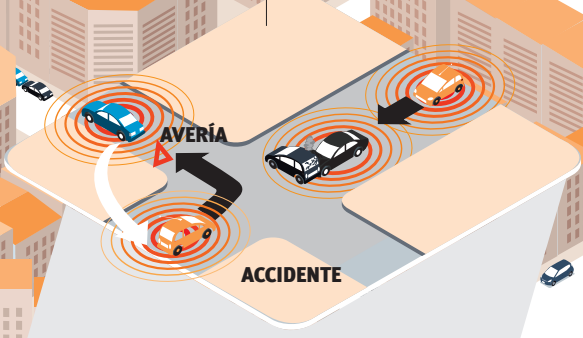
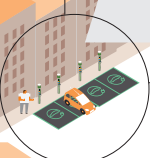
CONDUCCIÓN AUTÓNOMA

Los ocupantes quedan "liberados" y pueden dedicarse a otras actividades. El vehículo puede moverse sin pasajeros y realizar recogidas de personas y bienes.



COCHES MÁS INTELIGENTES Y SOSTENIBLES

Se utilizan de forma más racional y propulsados por energías alternativas (eléctrica, GNC, vehículos híbridos...).



CONECTIVIDAD CAR2CAR

Los coches cercanos que entran en una zona urbana determinada estarán conectados entre ellos e intercambiarán información útil que se renueva de manera automática e instantánea. Con esta información, el coche "selecciona" la mejor ruta posible y es capaz de evitar accidentes.



'TRIP CAR SHARING'

Lo importante es tener un coche a nuestra disposición cuando lo necesitemos, no su propiedad. Se crearán nuevos modelos de negocio para gestionar estos servicios.

Patentes

SEAT es una de las empresas españolas más activas en el ámbito de la innovación y, por este motivo, la protección de su propiedad industrial resulta imprescindible.

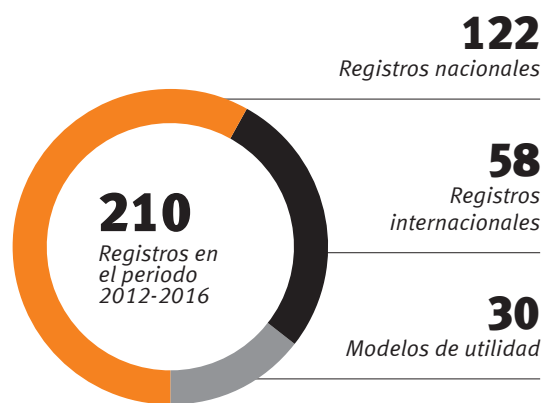
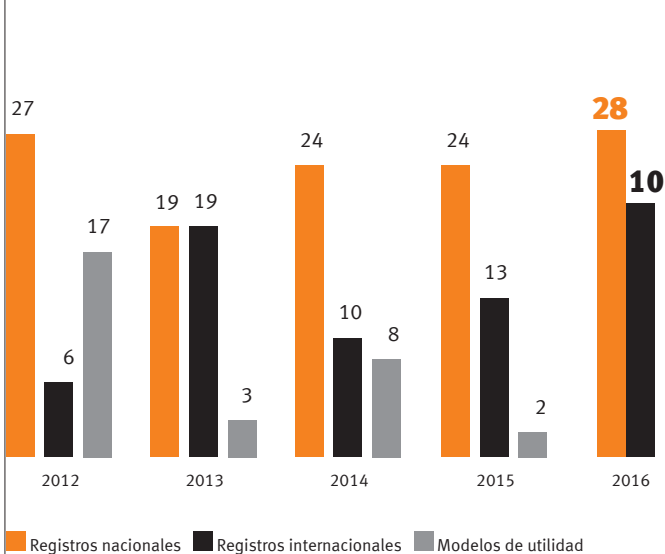
En 2016 la compañía llevó a cabo un total de 38 registros: 28 patentes nacionales (RN) y 10 patentes internacionales (RI). En los últimos cinco años la empresa ha solicitado un total de 210 registros entre modelos de utilidad y patentes. La cartera actual de registros vigentes de SEAT asciende hasta los 301.

Para reconocer el trabajo de las personas más creativas e innovadoras de la compañía, el Centro Técnico organiza anualmente los "Inventors Awards". Con esta iniciativa, SEAT quiere reconocer la importancia de su capital humano y premia a todos los inventores cuyas propuestas quedan protegidas. Además, se entregan tres galardones especiales, que en la última edición correspondieron a:

- / Mejor registro internacional: interruptor de arranque con intermitencia.
- / Mejor registro nacional: sistema de regulación de caída de ruedas.
- / Mejor innovación del año: aplicación Parkfinder (innovación tecnológica) y Programmatic Buying Unit (innovación en marketing).



Registros de patentes de SEAT



FORMACIÓN Y ACUERDOS

Para SEAT, la colaboración con las universidades tiene una doble importancia. Por un lado, asegura el talento del futuro para la empresa y, por otro, ofrece la oportunidad de investigar temas que en pocos años van a revolucionar el mundo de la movilidad.

En el ámbito de la formación universitaria la compañía sigue apostando por los posgrados CARMAT y ELTICA. Mediante esta formación, única en España, se han impartido conocimientos específicos de electrónica del vehículo, carrocería y materiales a los más de 220 alumnos que han participado en sus diferentes ediciones. Además, la empresa mantiene su colaboración con la Cátedra SEAT/UPC a través de diferentes proyectos de investigación que se realizan de forma conjunta.

Asimismo, SEAT patrocinó dos equipos españoles que participaron en la Formula Student, el equipo UPC ecoRacing de la ESEIAAT (UPC Terrassa) y el equipo UPC Motorsport de la ETSEIB (UPC Barcelona). Ambos lograron cerrar una temporada excepcional en la que mostraron su capacidad en términos de ingeniería e innovación, obteniendo victorias en algunos de los circuitos más prestigiosos del calendario como Silverstone, Hockenheim o Barcelona-Catalunya.

2016 también significó el pistoletazo de salida de la plataforma CARNET (Cooperative Automotive Research Network). La colaboración entre SEAT, la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) y Volkswagen Group Research ha traído a Barcelona el primer gran *hub* en investigación e innovación en el ámbito de la automoción y la movilidad urbana del futuro. El objetivo de la plataforma es liderar la creación de nuevas tecnologías para la movilidad y transformar las áreas metropolitanas en espacios mejores para vivir. Esta iniciativa, que cuenta con Barcelona como foco del estudio, supone un proyecto muy relevante para el plan de transformación digital en el que está inmersa la compañía.

EL OBJETIVO DE LA PLATAFORMA CARNET ES LIDERAR LA CREACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA LA MOVILIDAD Y TRANSFORMAR LAS ÁREAS METROPOLITANAS EN ESPACIOS MEJORES PARA VIVIR

Plataforma CARNET (Cooperative Automotive Research Network)

55 
Proyectos relacionados
con la movilidad del futuro


18
Empresas e instituciones
que forman el hub
de innovación


88
Profesores y estudiantes que
colaboran en los proyectos



Premio a la Mejor Iniciativa en Formación

SEAT, Volkswagen Group Research y la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) fueron reconocidos por el diario *l'Economista* por impulsar la Mejor Iniciativa en Formación. El premio se otorgó al proyecto Creative Lab, en el que los estudiantes de la UPC participan, junto a profesionales del Grupo, en la generación de ideas y soluciones creativas para la movilidad. Con este proyecto se ha desarrollado, por ejemplo, el concepto para una funcionalidad del navegador del vehículo que ayuda a los conductores a encontrar aparcamiento ahorrando tiempo en desplazamientos, así como dinero en combustible y emisiones de CO₂.

COMPETICIÓN DEPORTIVA



SEAT reafirmó su dilatada historia en la competición con una nueva edición de la SEAT León Eurocup. En su tercera temporada, este campeonato monomarca contó con un promedio de 17 inscritos por carrera, convirtiéndose una vez más en un campeonato que ofrece la máxima atracción deportiva a los equipos profesionales. De nuevo se volvieron a disputar **siete grandes premios, en siete circuitos europeos de máximo prestigio, tres de los cuales acogen grandes premios de Fórmula 1.** El protagonista de este campeonato fue el SEAT León Cup Racer, un espectacular coche de carreras con 330 CV de potencia y una amplia gama de elementos tecnológicos.

El SEAT León Cup Racer fue mejorado para disputar la edición de 2016 y, además, se ofreció a todos los clientes la posibilidad de realizar un *upgrade*. Las mejoras introducidas se llevaron a cabo en aerodinámica, frenos, refrigeración, caja de cambios y una mejor repartición de pesos. **La permanente evolución del SEAT León Cup Racer lo ha convertido en un vehículo muy solicitado por los equipos y pilotos de todo el mundo, llegando incluso a mercados como Tailandia, donde la marca no tiene presencia comercial.** Desde su lanzamiento, se han entregado un total de 190 vehículos (80 de ellos en 2016) a 110 equipos de 23 países, que participan activamente con la marca SEAT en campeonatos nacionales e internacionales.

El SEAT León Cup Racer también compite en el TCR International Series (Touring Car Championship), en el que debutó en 2015, y un equipo de clientes SEAT logró alzarse con el título de pilotos de la mano del suizo Stefano Comini. Durante 2016, esta competición se desarrolló de nuevo en Europa, Asia y Oriente Medio, con un total de 22 carreras en 11 fines de semana. Una vez más, tres de las citas se incluyeron en el programa de la Fórmula 1: Baréin, Singapur y Malasia.

Al mismo tiempo que las TCR International Series, han surgido otras series TCR de carácter nacional en las que SEAT ha contado con una gran representación en los países en los que han tenido lugar estas competiciones: TCR Asia, TCR Benelux, TCR Alemania, TCR Italia, TCR Portugal, TCR Rusia, TCR España, TCR Tailandia, TCES, 24 Horas Series y las 24 Horas de Nürburgring.

SEAT Sport también continúa con la política de apoyo a clientes privados, dándoles asistencia técnica en diferentes eventos y campeonatos como las 24 Horas de Barcelona, el Campeonato de



España de Resistencia (CER), el Campeonato Europeo de Turismos (ETCC), la Ibiza Cup Italia y diversos campeonatos nacionales.

En las 24 Horas de Barcelona, la embajadora de SEAT Laia Sanz, junto con el piloto Francesc Gutiérrez, repitió por tercer año consecutivo el reto de acabar la competición. Además, en esta edición participó el ex jugador de fútbol del FC Barcelona Eric Abidal como piloto de SEAT.

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

Calendario de la SEAT León Eurocup 2016

Fecha	Circuito
23-24 de abril	Estoril PORTUGAL
14-15 de mayo	Silverstone REINO UNIDO
4-5 de junio	Paul Ricard FRANCIA
16-17 de julio	Mugello ITALIA
10-11 de septiembre	Red Bull Ring AUSTRIA
17-18 de septiembre	Nürburgring ALEMANIA
5-6 de noviembre	Barcelona-Catalunya ESPAÑA



EL SEAT LEÓN CUP RACER, ES UN ESPECTACULAR COCHE DE CARRERAS CON 330 CV DE POTENCIA Y UNA AMPLIA GAMA DE ELEMENTOS TECNOLÓGICOS



DEL CARRITO DE BEBÉ AL COCHE DE CARRERAS

Mathilda da nombre al equipo de carreras capitaneado por su padre, el Mathilda Racing Team. Desde bebé su padre la lleva a las carreras y ahora, con tan solo siete años, sigue sin perderse ni una competición.



SEAT Sport estrena nueva web

La página web de SEAT Sport se renovó para orientar sus contenidos y modo de consulta a las necesidades de los usuarios. La nueva página es responsive, lo que permite una navegación óptima sin importar el dispositivo desde el que se visite: www.seat-sport.com

7

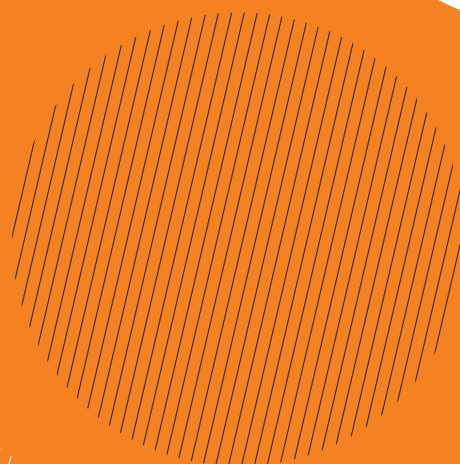
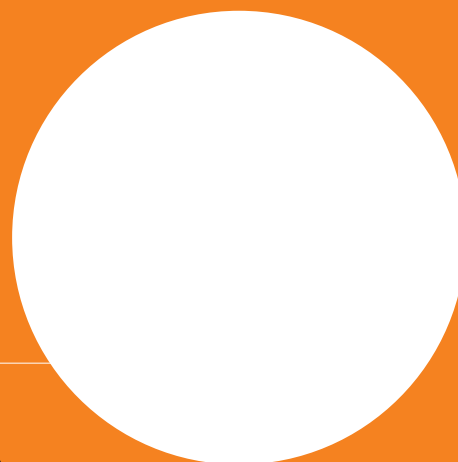
**EL MEJOR
EMPLEADOR**

RECURSOS HUMANOS

13.968

2016*

Plantilla básica (a 31 de diciembre)



12.753 | 2015



12.626 | 2014

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

UN CONVENIO PARA EL FUTURO Y MÁS EMPLEO

El 20 de junio de 2016, tras seis meses de negociación, se firmó el 19º Convenio Colectivo de SEAT. Con una vigencia de cinco años, su aspecto más innovador es la anticipación al nuevo escenario de la Industria 4.0. La negociación se organizó en cuatro bloques: retribución, organización del trabajo, aspectos sociales y competitividad. En el primero, destaca el nuevo sistema de retribución variable, mediante el que la empresa hace partícipe al empleado de sus éxitos en función del resultado operativo. La novedad principal en la organización del trabajo es un proyecto piloto sobre teletrabajo, una iniciativa innovadora para un sector tradicional como es el del automóvil. En el apartado social, resalta la voluntad, por parte de la compañía, de ofrecer a los empleados

formación específica sobre la industria 4.0. y otra prueba piloto en la que se pretende eliminar el control de presencia mediante fichaje, para sustituirlo por “el trabajo por confianza”. Por último, en cuanto a la competitividad y con vistas al futuro, se han adoptado nuevas formas de flexibilidad laboral y se ha consolidado una nueva categoría de acceso.

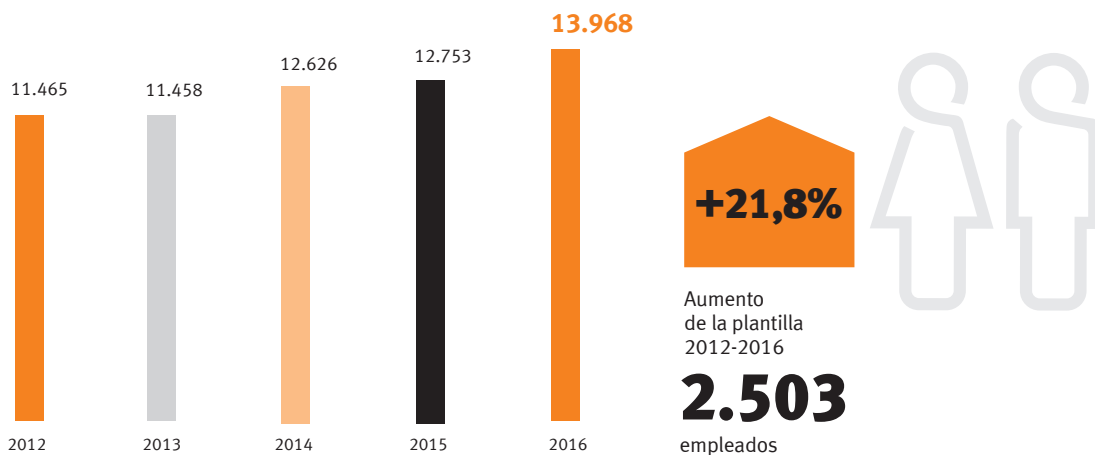
En paralelo a las negociaciones, la compañía apostó por la creación de empleo. Por una parte, se puso en marcha un Plan de jubilación parcial, a través de contrato relevo para 230 trabajadores, que generará el mismo número de empleos con contrato indefinido. Asimismo, 166 empleados se incorporaron al área de Producción tras haber prestado sus servicios desde Empresas de Trabajo Temporal. Además, para garantizar el lanzamiento en 2018 del modelo A1 de Audi, se produjeron 60 nuevas contrataciones.



SEAT FIRMA UN NUEVO CONVENIO COLECTIVO

El nuevo convenio tiene una vigencia de cinco años, consolida un marco estable en las relaciones laborales e impulsa la competitividad y la distribución de beneficios con la mejora en el sistema de retribución variable.

Plantilla Básica (a 31 de diciembre)



Plantilla básica por funciones y centros (a 31 de diciembre)

	2016	2015	Variación	
			Absoluta	%
Directos	8.301	8.199	102	1,2
Martorell	6.795	6.696	99	1,5
SEAT Barcelona	673	664	9	1,4
SEAT Componentes	833	839	(6)	(0,7)
Indirectos	5.667	4.554	1.113	24,4
Martorell	3.749	3.726	23	0,6
SEAT Barcelona	519	532	(13)	(2,4)
SEAT Componentes	254	253	1	0,4
Centro Técnico de SEAT**	1.102	0	1.102	—
Otros centros	43	43	0	0,0
Total plantilla (*)	13.968	12.753	1.215	9,5



La fábrica de Martorell es el mayor centro de producción

10.544
empleados

* En 2016 y 2015 no se incluyen 116 y 94 empleados en situación de jubilación parcial, respectivamente. Asimismo en 2016 y 2015 no se incluyen 155 y 186 aprendices con contrato laboral, respectivamente.

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

Estructura de la plantilla básica (a 31 de diciembre)

79,4%



Hombres
11.098

20,6%



Mujeres
2.870

8,9%

Hasta 30

45,5%

41-50

32,1%

31-40

13,5%

Más de 50

Estructura por edad

19,3%

Educación universitaria

32,6%

Educación básica obligatoria

22,5%

FP ciclo medio

25,6%

FP ciclo superior

Estructura por nivel de estudios

Estructura de la plantilla básica (a 31 de diciembre)



EL VALOR DE LA CANTERA

La Escuela de Aprendices de SEAT inició el curso 2016 con la inscripción de 60 nuevos alumnos, seleccionados de entre más de 800 candidaturas recibidas desde distintos puntos de la geografía española. Tras superar el proceso de selección, los nuevos alumnos iniciaron el primer curso de los ciclos de formación de grado medio, 30 en el módulo de mecanizado y 30 en el de mantenimiento electromecánico de instalaciones. En total, la Escuela cuenta actualmente con 168 aprendices.

El éxito de la Formación Profesional Dual que se imparte en la Escuela de Aprendices reside en la oportunidad que los jóvenes tienen para aprender un oficio y desarrollarlo en un entorno de trabajo real, con la posibilidad de incorporarse a la plantilla de la empresa al finalizar su formación. SEAT ofrece un programa completo y práctico en las aulas, laboratorios y talleres de la escuela, además de en distintas áreas de la compañía. El alto nivel

técnico de las instalaciones y de los formadores hace que jóvenes de toda España deseen incorporarse a la Escuela de Aprendices.

Desde 1957, cuando inició su actividad, **se han formado más de 2.600 estudiantes y el 11% de los directivos de la compañía provienen de la Escuela de Aprendices.** Unas cifras que avalan la estrategia de formación de SEAT y los excelentes resultados conseguidos.



SEAT y la Generalitat de Catalunya firman un convenio para impulsar la formación profesional

El nuevo convenio, firmado por cuatro años más, pretende mejorar la formación profesional en Catalunya para modernizarla y adaptarla a los nuevos retos del mercado laboral, con especial atención a las necesidades del sector del automóvil. El acuerdo también permitirá el reconocimiento académico de la experiencia laboral y de la formación no reglada de los empleados de SEAT, así como de la formación continua que se imparte en sus centros. Además, las dos partes contribuirán a elaborar y organizar los currículums formativos de los oficios del sector automovilístico, a la vez que SEAT colaborará en la formación del profesorado de la Generalitat.



UNA EMPRESA SALUDABLE CON NUEVAS INSTALACIONES

En febrero de 2016 se colocó en la planta de Martorell la primera piedra de lo que se convertirá en 2017 en un novedoso centro de salud para los cerca de 14.000 empleados de SEAT. En el mismo acto, presidido por el conseller de Empresa y Conocimiento de la Generalitat de Catalunya, Jordi Baiget, y el vicepresidente de Recursos Humanos de SEAT, Xavier Ros, la compañía recibió, por parte del presidente de AENOR, Carlos Esteban, el certificado de Empresa Saludable. SEAT es la primera empresa del sector de la automoción en España en recibir este reconocimiento.

El nuevo Centro de Atención y Rehabilitación Sanitaria (CARS) tendrá una superficie de 1.300 m², supondrá una inversión de tres millones de euros y contempla tres ámbitos de actuación: medicina preventiva, asistencial y rehabilitadora. Para realizar esta labor SEAT cuenta, entre otros, con un equipo de 25 profesionales especializados en traumatología, radiología y cardiología.

El centro también ofrecerá a las cerca de 3.000 mujeres de la compañía la posibilidad de realizar un cribaje anual para la detección precoz del cáncer de mama y cuello uterino, lo que convierte a SEAT en el único fabricante automovilístico en España en facilitar este tipo de pruebas en la propia compañía. Asimismo, dispondrá de un innovador laboratorio biomecánico que permitirá dar un paso más hacia la denominada Industria 4.0, aplicando la última tecnología en el diseño ergonómico de los puestos de trabajo y en el control evolutivo de las enfermedades osteomusculares.



Premio Empresa Saludable

SEAT recibió el Premio de Empresa Saludable en la categoría “Mejor Plan de Comunicación” por parte del Observatorio de Recursos Humanos (ORH). Este galardón reconoce el proyecto de Empresa Saludable del Grupo SEAT que incluye todas las medidas necesarias para la prevención de accidentes, enfermedades profesionales y la promoción de hábitos saludables.



SEAT Y LA UNIVERSIDAD DE HARVARD IMPULSAN UN ESTUDIO SOBRE NUTRICIÓN SALUDABLE

El objetivo de esta alianza es iniciar un proyecto conjunto de investigación sobre salud laboral y nutrición saludable relacionado con la dieta mediterránea en SEAT.

La salud de SEAT en cifras

1.300 m²

de superficie dedicados a la prevención y atención de la salud de los trabajadores

Centros sanitarios

- 6 en SEAT Martorell
- 1 en SEAT Barcelona
- 1 en SEAT Componentes
- 1 en SEAT Escuela de Aprendices

1.600

visitas/año en el centro de rehabilitación

Asistencias

12.000 revisiones médicas generales/año

27.000 revisiones médicas específicas/año

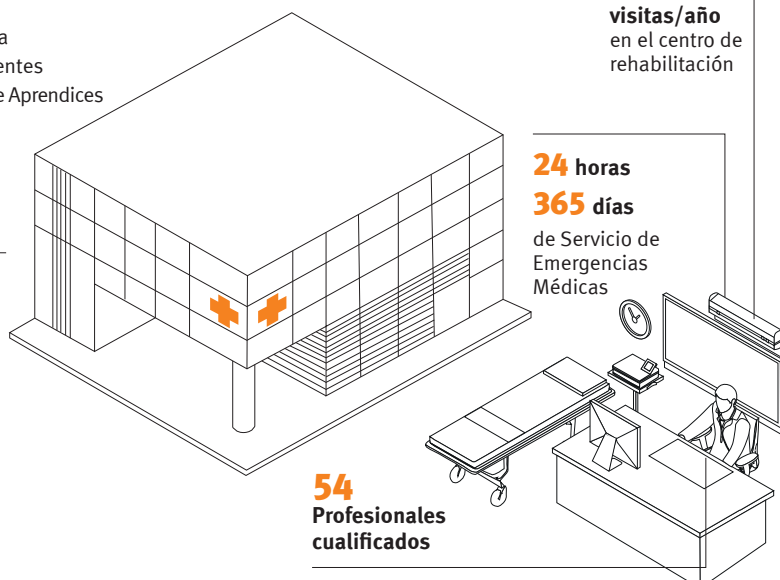
61.000 consultas de asistencia primaria / año

Ambulancias

2 ambulancias medicalizadas con técnicos

Campañas

4.000 actividades en campaña de promoción de salud



DESARROLLO DEL TALENTO SIN FRONTERAS

SEAT, a través de diversas iniciativas para la captación y acceso a la empresa, busca continuamente jóvenes talentos. Además de la Formación Dual impartida en la Escuela de Aprendices, dispone de otros programas que también contribuyen a la generación de empleo: el de prácticas; el de trainees, cuyo carácter internacional incluye una estancia de cuatro meses en una de las marcas del Grupo; el de doctorandos, que impulsa con su labor la innovación en distintas áreas de la compañía; y el StartUp Europe, destinado a jóvenes ingenieros.

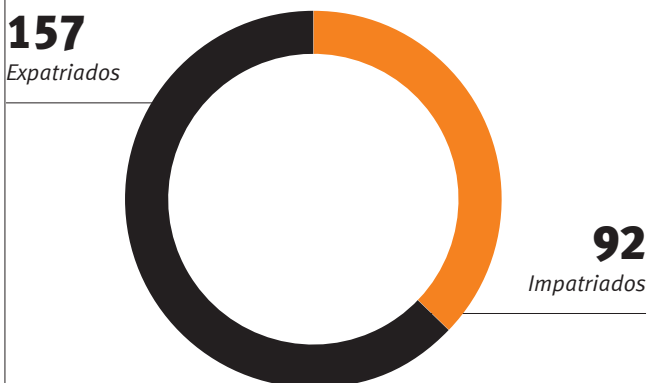
Anualmente, SEAT invierte una media de 14 millones de euros en formación para favorecer el desarrollo del talento. La empresa cuenta con una amplia oferta, en la que destacan la formación técnica, los programas de liderazgo e idiomas y los programas de desarrollo personalizados. También dispone de un sistema de aprendizaje basado en Familias Profesionales que durante 2016 experimentó un avance significativo mediante nuevos formatos de aprendizaje en soporte digital. Así, se editaron las primeras *video-pills* de expertos para la transmisión de conocimientos técnicos y se apostó por impulsar el formato SEAT Talks, inspirado en el formato viral de TED Talks, para la transferencia de conocimientos transversales.

También se ofrecen estancias internacionales que favorecen el intercambio de empleados entre marcas del Grupo. Dichas estancias permiten no solo el intercambio de conocimiento, sino el desarrollo de talento, los planes de sucesión, la estandarización de procesos y un aprovechamiento máximo de sinergias y recursos dentro del Grupo Volkswagen. En 2016

culminó con éxito la primera fase del proyecto de intercambio de trabajadores especializados entre SEAT y ŠKODA, destinada a asegurar el lanzamiento del modelo Ateca. Dentro de este programa se gestionó el traslado y la integración, tanto personal como profesional, de 16 expatriados de SEAT (14 en la República Checa y 2 en China) y de 6 impatriados de ŠKODA. También, para el desarrollo de otro nuevo modelo, el Audi A1, se gestionaron los traslados e integración de 22 expatriados y 17 impatriados entre Audi y SEAT. En este sentido, para resolver las dificultades lógicas de adaptación se realizan viajes previos para que los trabajadores conozcan el nuevo país y empresa, busquen la vivienda adecuada y los colegios en los que van a estudiar sus hijos. Todo ello está acompañado de formación de idiomas para ellos y su familia, así como de un curso intercultural en el que se resuelven las dudas más habituales.

SEAT, A TRAVÉS DE DIVERSAS INICIATIVAS PARA LA CAPTACIÓN Y ACCESO A LA EMPRESA, BUSCA CONTINUAMENTE JÓVENES TALENTOS

Estancias internacionales gestionadas en 2016



Programas StartUp Europe

2
años duración
contrato prácticas

3-6
meses duración
estancia en SEAT

18-21
meses duración estancia
internacional en el Grupo VW

112
jóvenes ingenieros incorporados
al programa en el periodo
2012-2016

HACIA UNA COMPAÑÍA DIGITAL CONECTADA Y FLEXIBLE

SEAT presta especial atención a la evolución e inquietudes de su plantilla. En este sentido es obvia la importancia del desembarco de la “Generación Y” (los denominados *millennials*) en el mercado laboral y cómo va a afectar esto a la forma de entender el trabajo en los próximos años. Por este motivo, la compañía quiso involucrar al colectivo *millennials*, el 24% de su plantilla, para definir conjuntamente la forma de trabajar de la empresa en el futuro. La organización de un innovador y disruptivo taller digital colaborativo basado en Facebook, bajo el título “El futuro trabajo en SEAT”, fue todo un éxito. En él participaron 32 empleados jóvenes, de un máximo de 27 años, que aportaron más de 300 ideas innovadoras. **El deseo de los *millennials* de SEAT es trabajar en una empresa totalmente digital, conectada y flexible.** Esta idea se refleja en iniciativas relacionadas con el desarrollo de la autonomía y flexibilidad en espacio y tiempo, la potenciación del trabajo colaborativo, la formación continuada transversal y digital, así como el impulso a la cocreación y coworking interno.

En concreto se analizaron cuatro ámbitos de mejora: cultura y liderazgo, desarrollo y aprendizaje, compensación y rendimiento, y formas de trabajo. SEAT está inmersa en una transformación digital en todos los ámbitos y los *millennials* son la palanca de cambio para construir la empresa del futuro. **El 53% de los empleados contratados en 2016 tienen menos de 30 años.**



La mejor empresa para trabajar

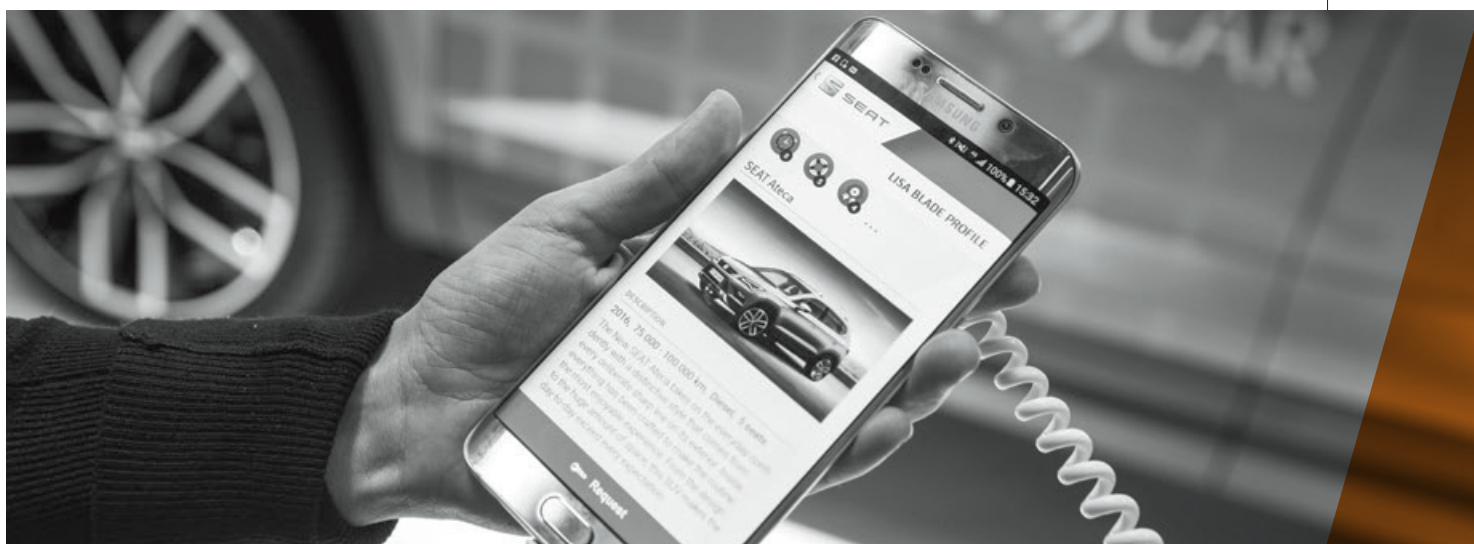
SEAT fue reconocida de nuevo como una de las mejores empresas de España para trabajar tras recibir, por segundo año consecutivo, el certificado Top Employer. La compañía sigue siendo el único fabricante de automóviles en España con esta acreditación.

Top Employers Institute, la organización que certifica de manera global a las empresas, en función de las condiciones de trabajo que ofrecen a sus empleados, acredita que SEAT dispone de un entorno laboral de excelencia. La institución destaca los innovadores programas de atracción de jóvenes talentos, así como los amplios programas de desarrollo creados por la compañía.



LOS MILLENNIALS DE SEAT APUESTAN POR UNA COMPAÑÍA FLEXIBLE, DIGITAL Y CONECTADA

A través de un taller digital colaborativo, en el que se aportan más de 300 ideas innovadoras, los *millennials* de SEAT definieron la forma de trabajar de la compañía del futuro.

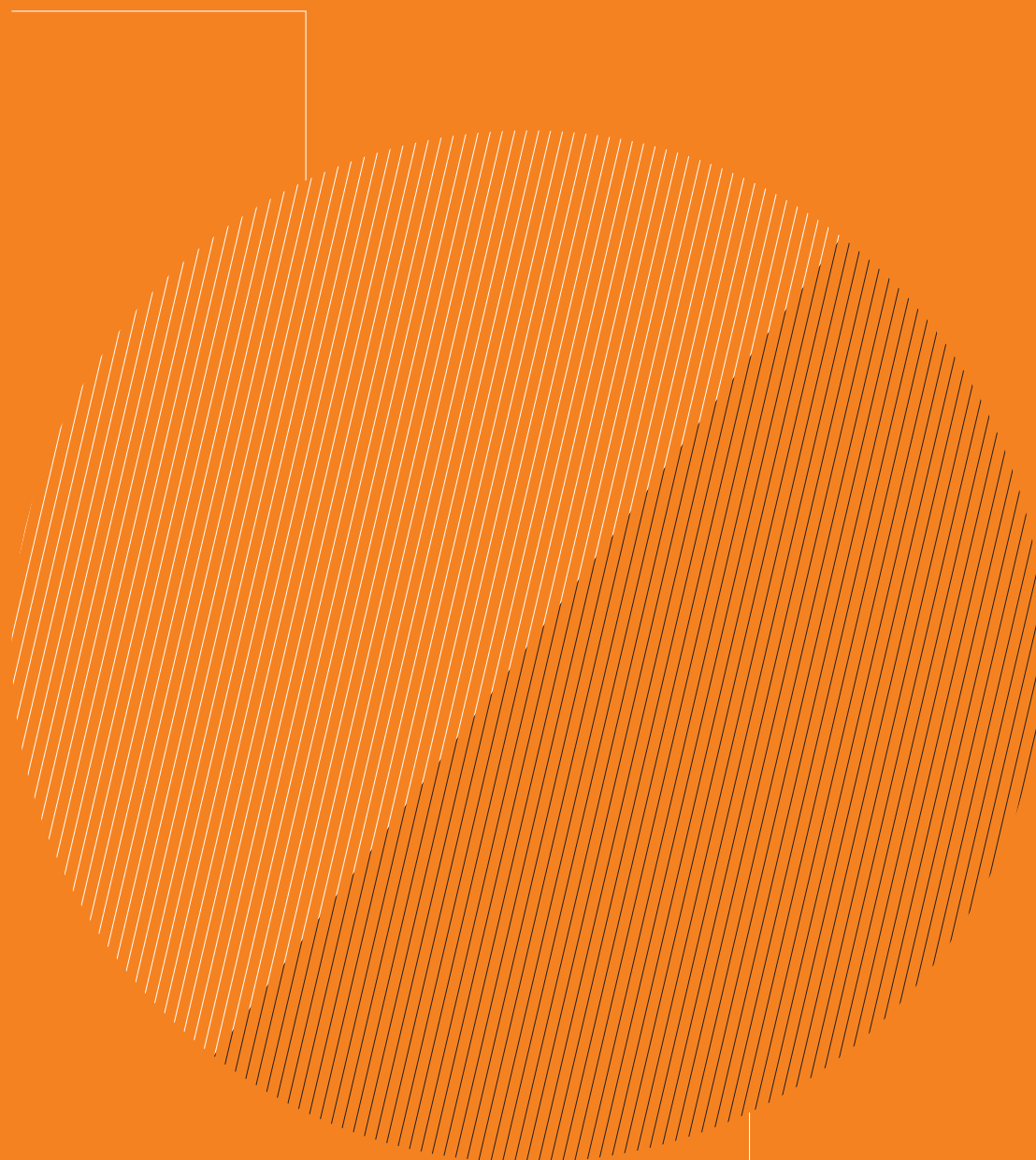




PRESENCIA INSTITUCIONAL Y EMPRESARIAL

RELACIONES GUBERNAMENTALES E INSTITUCIONALES

**Relaciones
institucionales**



**Relaciones
empresariales**

ACTIVIDAD INSTITUCIONAL

Durante 2016 la actividad institucional de SEAT se centró en la puesta en valor tanto del Centro Técnico de la marca como de las inversiones comprometidas por el Grupo Volkswagen en Martorell, así como en reforzar el vínculo y la identificación de SEAT con la ciudad de Barcelona.

El vínculo de SEAT con Barcelona tuvo su principal exponente en el acuerdo de colaboración entre ambas instituciones, suscrito por la alcaldesa de Barcelona, Ada Colau, y el presidente de SEAT, Luca de Meo. En virtud de este acuerdo SEAT y el Ayuntamiento de Barcelona promoverán el ecosistema emprendedor y la cooperación empresarial, aportando la compañía su conocimiento en movilidad urbana inteligente, con el fin de impulsar proyectos que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos. El primer proyecto fruto de este acuerdo es el Metropolis:Lab Barcelona, el sexto laboratorio del Grupo Volkswagen, que estará gestionado por SEAT y tendrá sede en Barcelona. La puesta en marcha de este laboratorio está prevista para 2017 y en él más de 50 profesionales altamente cualificados analizarán y buscarán soluciones inteligentes para los retos que afronta la movilidad del futuro.

EL VÍNCULO DE SEAT CON BARCELONA TUVO SU PRINCIPAL EXPONENTE EN EL ACUERDO DE COLABORACIÓN ENTRE AMBAS INSTITUCIONES, SUSCRITO POR LA ALCALDESA DE BARCELONA, ADA COLAU, Y EL PRESIDENTE DE SEAT, LUCA DE MEO

La apuesta de SEAT por Barcelona quedó también patente a través de la vinculación con la asociación Barcelona Global, cuya misión es contribuir activamente a hacer de Barcelona una de las ciudades punteras del mundo en la atracción de talento y actividad económica. En un evento patrocinado por SEAT y presidido por la alcaldesa de Barcelona, Ada Colau, el presidente de SEAT, Luca de Meo, narró a los invitados su experiencia como directivo residente en Barcelona y puso en valor los atributos de la marca y del primer SUV de la compañía, el Ateca, que fue creado en esta ciudad.

La relevancia económica de los proyectos e iniciativas de SEAT y el compromiso de la marca con la sociedad también contaron a lo largo del año con el apoyo y el reconocimiento de las principales entidades e instituciones del país.

El teniente de alcalde de Barcelona para Empresas, Cultura e Innovación, Jaume Collboni, visitó las instalaciones de SEAT en Martorell junto a otros representantes del Ayuntamiento de la ciudad. Durante el encuentro con el presidente del Comité Ejecutivo de SEAT, Luca de Meo, comentaron el momento tan positivo que está atravesando la compañía y los retos que depara el futuro a la industria del automóvil. En el encuentro también participó el vicepresidente de Relaciones Gubernamentales e Institucionales, Ramón Paredes. La visita a la compañía incluía, entre otras instalaciones, el Centro de Diseño de SEAT, único en España, donde se mostraron los procesos de diseño y calidad, así como los futuros modelos de la marca.

Por su parte, el consejero de Territorio y Sostenibilidad de la Generalitat de Catalunya, Josep Rull, participó en la presentación del proyecto liderado por SEAT, denominado Megatruck, en el ámbito del Clúster de la Industria de Automoción de Cataluña (CIAC). Esta iniciativa refuerza la importancia de la logística como herramienta clave para la sostenibilidad de las empresas y su entorno. Además, ponen en valor el liderazgo de SEAT en factores relevantes como la eficiencia y la sostenibilidad medioambiental.





Con el objetivo de reforzar la imagen de la marca ante los representantes de los diversos países en los que SEAT está presente, se organizó una visita del cuerpo consular acreditado en Barcelona a las instalaciones de Martorell. Los cónsules generales fueron recibidos por el presidente de SEAT y pudieron comprobar el liderazgo de la empresa en temas estratégicos como la innovación, el empleo o la formación.

Asimismo, SEAT siguió manteniendo y estrechando los vínculos con la sociedad y el empresariado alemán presente en España. A través de la Cámara de Comercio Alemana (AHK), representantes de las más importantes empresas de ese país, pudieron visitar y conocer las instalaciones de Martorell y comprobar los altos estándares de calidad de la marca.



COMO "CHARLIE EN LA FÁBRICA DE SEAT"

Jasper, un niño de 7 años del Reino Unido, ve cumplido su sueño al visitar las instalaciones de SEAT en Martorell y poder conocer cómo se diseñan y fabrican los modelos de la marca.



El vicepresidente de la Generalitat de Catalunya visita las instalaciones de SEAT

El vicepresidente y consejero de Economía y Hacienda de la Generalitat de Catalunya, Oriol Junqueras, visitó en agosto las instalaciones de SEAT en Martorell. En su reunión con el presidente de SEAT, Luca de Meo, el vicepresidente de Recursos Humanos, Xavier Ros, y el vicepresidente de Relaciones Gubernamentales e Institucionales, Ramón Paredes, se trataron diversos temas sobre la actualidad de la compañía y sobre los retos de futuro de la industria del automóvil, como la movilidad y la conectividad. El presidente de SEAT destacó la voluntad de la compañía de fortalecer la relación con la marca Barcelona y con las instituciones. SEAT es una de las empresas líderes del país en términos económicos y de empleo, y va a seguir apostando por la innovación y la generación de bienestar.

ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Uno de los acontecimientos destacados de 2016 fue la celebración de la asamblea general de FERRMED en las instalaciones de Martorell, en la que SEAT tuvo el doble rol de socio y anfitrión. FERRMED es una asociación multisectorial creada para contribuir a la mejora de la competitividad europea a través del impulso y promoción del Gran Eje Ferroviario de Mercancías entre Escandinavia y el Mediterráneo Occidental. En dicha asamblea se realizó una declaración favorable al impulso del llamado Corredor Mediterráneo, con el objetivo estratégico de mejorar la competitividad de las empresas europeas. Asimismo, durante 2016, SEAT mantuvo un alto nivel de integración en ANFAC, representando a la marca en los temas políticos, industriales y comerciales tratados en los Comités, Foros y Juntas Directivas celebradas en el seno de la organización.

En el ámbito de la cooperación empresarial, SEAT firmó un convenio de colaboración con la Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos (ATA) para facilitar la movilidad y el transporte de este colectivo. Con este convenio se pone a disposición



SEAT, premiada por el Clúster de Automoción del País Vasco

SEAT recibió el premio AUTOMOCIÓN-ACICAE, en la categoría de Constructor de Vehículos, que otorga anualmente el Clúster de Automoción del País Vasco (ACICAE). Con este galardón se reconoce a SEAT por su trayectoria como fabricante de automoción vinculado a los proveedores y por sus éxitos en los nuevos modelos de vehículos. El vicepresidente de Relaciones Gubernamentales e Institucionales de SEAT y del Grupo Volkswagen en España, Ramón Paredes, recogió el premio en nombre de la compañía y agradeció el reconocimiento otorgado a la única empresa española del sector de la automoción que realiza una actividad integral de sus procesos: diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de sus productos.



Reconocimiento de la principal patronal catalana al Dr. García Sanz

En un acto presidido por Su Majestad el Rey D. Felipe VI, y con presencia de las principales autoridades tanto españolas como catalanas, la principal patronal catalana, Foment del Treball Nacional, celebró el evento anual de entrega de las Medallas de Honor y de los premios Carles Ferrer Salat. En la edición de 2016, la medalla de Honor al Empresario del Año recayó en la persona del Dr. Francisco García Sanz, en su condición de presidente del Consejo de Administración de SEAT. El reconocimiento premia el gran esfuerzo inversor que está realizando la compañía, el compromiso de la marca con la generación de riqueza y de puestos de trabajo, así como al papel desempeñado por SEAT como motor del sector industrial español. El galardón fue recogido por el presidente del Comité Ejecutivo de SEAT, Luca de Meo, en nombre del Dr. García Sanz.



de los autónomos unas condiciones preferenciales tanto en compra directa como en leasing y renting. Además se selló un acuerdo para que tengan acceso a unas condiciones especiales de financiación y a un paquete de mantenimiento.

SEAT también firmó con FCC Aqualia un acuerdo de colaboración para desarrollar el innovador proyecto denominado SMART Green Gas, cuyo objetivo es **obtener biocombustible renovable procedente de aguas residuales, para poder utilizarlo en vehículos de gas natural comprimido (GNC)**. Para ello la compañía ha entregado dos vehículos SEAT León TGI a Aqualia con los que se podrán realizar las pruebas necesarias con el biometano obtenido de aguas residuales para analizar y evaluar el uso de este combustible en los automóviles.

SEAT siguió apostando por **el impulso en España de la tecnología GNC (Gas Natural Comprimido)**. De este modo, junto con su aliado en este ámbito, Gas Natural Fenosa, entregaron a la Guardia Civil un vehículo del modelo León TGI, alimentado con gas natural comprimido y gasolina, que destaca por su eficiencia y reducidos niveles de consumo y emisiones. Dicha entrega forma parte de un acuerdo de colaboración para mejorar la eficiencia energética del parque móvil e instalaciones de la Dirección General de la Guardia Civil.

SEAT FIRMÓ CON FCC AQUALIA UN ACUERDO DE COLABORACIÓN PARA DESARROLLAR EL INNOVADOR PROYECTO DENOMINADO SMART GREEN GAS



El objetivo de SEAT es convertirse en una empresa líder en conectividad

El Smart City Expo World Congress celebrado en Barcelona fue inaugurado por el presidente de la Generalitat, Carles Puigdemont, que se desplazó hasta el recinto ferial, junto al presidente de SEAT, Luca de Meo, conduciendo un prototipo de vehículo eléctrico, el SEAT e-Mii. La compañía también presentó su concepto de movilidad inteligente: el Ateca Smart City Car. Este proyecto pionero dispone de conectividad Smart City, que facilita la búsqueda de aparcamiento y compartir el coche con otros usuarios. SEAT participa y quiere ser un actor clave en el desarrollo de nuevos conceptos de movilidad urbana e inteligente. En el ámbito de las smart cities, Barcelona representa la mejor ciudad para investigar nuevas soluciones, gracias a sus dimensiones, tejido industrial y a la presencia de startups que impulsan la innovación.





CRECIMIENTO SOSTENIBLE

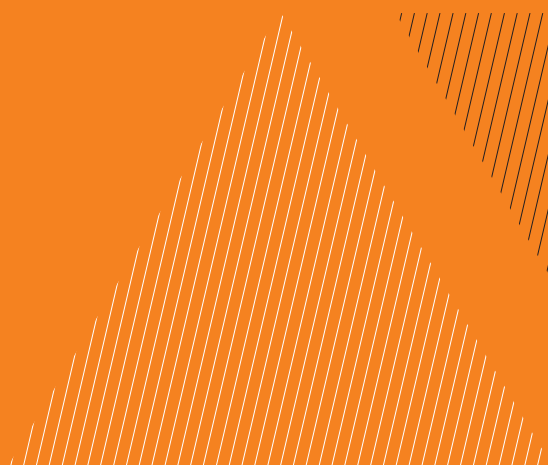
FINANZAS, IT Y ORGANIZACIÓN

8.597

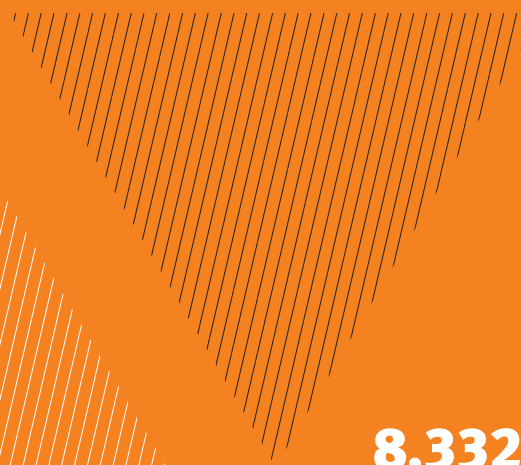
2016



Ingresos por ventas (*millones de euros*)



7.497 | 2014



8.332 | 2015

CRECIMIENTO ECONÓMICO

Ocho años después de que en 2008 se iniciara una profunda crisis financiera internacional, la economía mundial aún no ha logrado restablecerse por completo. Las políticas aplicadas para estimular el consumo, la inversión y el crecimiento han permitido paliar las negativas consecuencias de la crisis, pero no han sido capaces de restaurar plenamente la confianza de los mercados financieros. La economía mundial volvió a registrar un crecimiento menor de lo esperado. Las previsiones son ahora más volátiles debido a la incertidumbre creada por diferentes focos de riesgo. A las tensiones geopolíticas se suman las dudas sobre la capacidad para ajustar los desequilibrios financieros de las economías emergentes. Además, aún están por determinar las consecuencias del abandono de la UE por parte de Reino Unido, tras el referéndum celebrado en junio donde se impusieron los partidarios del *Brexit*.

En 2016, la evolución de la economía mundial estuvo marcada por el moderado crecimiento de los países del G8. También por el diferente comportamiento de las economías emergentes del E7, donde los avances experimentados en países como China, India e Indonesia se vieron contrarrestados por una nueva contracción sufrida en las economías de Brasil y Rusia. Por su parte, la recuperación de la eurozona se sustentó en unas variables muy

favorables que están cambiando gradualmente y que ponen de manifiesto la debilidad de un crecimiento basado en la caída del precio del crudo, la depreciación del euro, unos bajos tipos de interés y la inyección de liquidez en el sistema financiero por parte del Banco Central Europeo (BCE).

Entre los principales países de la eurozona destacó positivamente España que mantuvo su elevado ritmo de crecimiento, gracias a la fortaleza del consumo interno, el fomento de las exportaciones y la potenciación del turismo. También el mercado laboral experimentó avances en el ritmo de creación de nuevos puestos de trabajo y en la reducción de su elevada tasa de paro. La solidez demostrada por la economía española (acumula 14 trimestres consecutivos de crecimiento continuo) ha contribuido a mantener un clima de confianza en el exterior que contrasta con el difícil entorno político interno. Tras dos elecciones generales (diciembre de 2015 y junio de 2016), los diversos intentos de investidura por parte de los dos partidos mayoritarios prolongaron el período de interinidad del Gobierno hasta finales de octubre. La incertidumbre política impidió profundizar en la consolidación fiscal y aplicar nuevas medidas presupuestarias necesarias para reducir significativamente el déficit público.

CRECIMIENTO DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL

El crecimiento de mercados asiáticos como China, India o Corea del Sur, junto con el empuje experimentado por el mercado europeo, permitieron de nuevo crecer al sector del automóvil a nivel mundial, aunque por debajo de lo esperado. Por cuarto año consecutivo, Brasil (el mayor mercado de Sudamérica) y Rusia volvieron a experimentar una negativa evolución de sus volúmenes.

La Unión Europea también volvió a registrar un aumento de las ventas en casi todos sus países miembros. Durante 34 meses, hasta junio de 2016, el mercado único mantuvo un crecimiento continuado de sus volúmenes, que solo se vio interrumpido por una leve caída en los meses de julio y octubre. Destacan los incrementos de dos dígitos alcanzados en varios mercados del Este, en Irlanda y en países del Sur de Europa como España, Italia y Portugal.

Asimismo, los grandes mercados como Alemania, Francia y Reino Unido también consiguieron mejorar sus registros, pero con unos crecimientos más moderados.

En España, la prolongación hasta julio de 2016 del Programa de Incentivos al Vehículo Eficiente (PIVE 8) fue una decisión clave para el mercado. La extensión de las ayudas, junto a la positiva coyuntura económica, la mejora de la financiación y los constantes esfuerzos comerciales de las marcas y concesionarios, explican el excelente resultado del sector español. La producción de vehículos alcanzó los 2,9 millones de unidades, las exportaciones se situaron en los 2,4 millones de vehículos y las matriculaciones de turismos superaron los 1,1 millones de unidades. Estas cifras suponen un aumento muy significativo de los volúmenes: 5,6% de la producción, 7% de

las exportaciones y 10,9% de las matriculaciones de turismos. Los análisis más optimistas del sector consideraban que las 17 factorías españolas de automóviles podrían llegar a producir alrededor de 3 millones de unidades en 2017. La positiva evolución de las cifras de 2016 y las nuevas previsiones impulsan ahora un nuevo reto para el sector español: producir 4 millones de vehículos en 2020.

Cifras 2016 del sector en España



Aumento de la producción de vehículos sobre 2015

5,6%

Aumento de las exportaciones de vehículos sobre 2015

7%

Aumento de las matriculaciones de turismos sobre 2015

10,9%



SEAT y Conector lanzan una aceleradora de startups especializada en automoción y movilidad

SEAT y Conector se unieron para lanzar SEAT Accelerator by Conector, una aceleradora que integra seis startups en su primer programa de aceleración, cuyas oficinas estarán en las instalaciones de SEAT en Martorell. Los emprendedores tendrán el apoyo y el acompañamiento de la marca y seguirán la metodología de Conector.

Con esta alianza, SEAT tiene el claro objetivo de apoyar a los emprendedores que aporten nuevas soluciones al mundo de la automoción y la movilidad, apostando por la innovación en la industria automovilística. Por su parte, la aceleradora de startups Conector consolida su apuesta por las alianzas con grandes compañías y el impulso a las aceleradoras corporativas.

Este tipo de alianzas están alineadas con la visión que SEAT tiene del futuro de la compañía para impulsar un ecosistema de movilidad. La aceleración de *startups* permite intercambiar conocimiento y poder acceder al mejor talento que estimule la transformación digital de la compañía.



Premio para SEAT Accelerator by Conector

En el marco de la segunda edición de los Premios a las 50 Mejores Ideas Digitales convocados por el diario *Expansión*, SEAT Accelerator by Conector fue galardonada en la categoría de Innovación Abierta. Los premios se dividen en diez categorías y reconocen el esfuerzo que realizan las empresas e instituciones españolas para adaptar sus procesos y servicios a la nueva economía digital, mediante proyectos originales, con visión de mercado y que aportan valor a la sociedad.

CRECIMIENTO DE LA RENTABILIDAD

Los ingresos por ventas volvieron a crecer por sexto año consecutivo hasta alcanzar un nuevo récord en la historia de la marca: 8.597,3 millones de euros, lo que supone un aumento del 3,2% sobre 2015. Los ingresos de la compañía incorporan una nueva línea de negocio (prestación de servicios de I+D) derivada de la fusión realizada con su filial Centro Técnico de SEAT, S.A. Esta sociedad, dedicada a la investigación y el desarrollo de vehículos, fue absorbida por SEAT, S.A. con fecha 1 de mayo y con efectos retroactivos del 1 de enero de 2016 (ver nota 23 de las cuentas anuales). La fusión permitirá a SEAT dar una respuesta más eficiente a los desafíos tecnológicos a los que se enfrentará en el futuro, así como optimizar los recursos, mejorar los procesos y obtener mayores sinergias.

SEAT ha dado un paso de gigante en su camino hacia la rentabilidad sostenible. La marca alcanzó en 2016 un beneficio de explotación de 143,5 millones de euros, el primer resultado operativo positivo desde 2007. El éxito en el lanzamiento del nuevo Ateca, la mejora en el mix de las ventas y la reducción de los costes, a través de diferentes planes de eficiencia, han sido las claves para la obtención de este resultado. También el aumento de la demanda de las versiones de la gama de modelos con un mayor margen de contribución, ha permitido mejorar la competitividad de la empresa y optimizar la calidad de los ingresos.

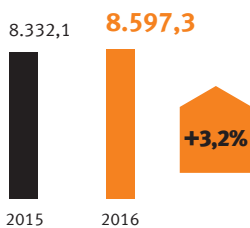


LA MARCA ALCANZÓ EN 2016 UN BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN DE 143,5 MILLONES DE EUROS, EL PRIMER RESULTADO OPERATIVO POSITIVO DESDE 2007

Mejora del modelo de negocio (incremento sobre 2015)

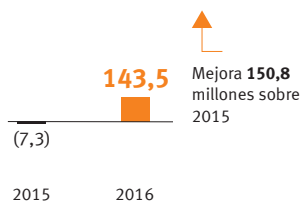
Ingresos por ventas

(millones de euros)



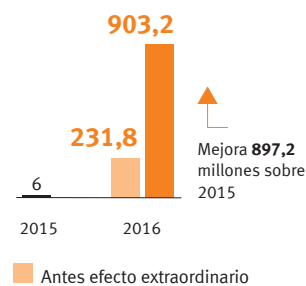
Resultado de explotación

(millones de euros)



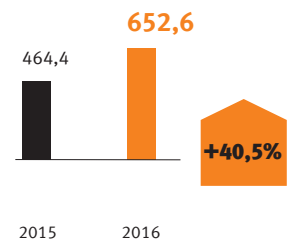
Resultado del ejercicio

(millones de euros)



Inversiones

(millones de euros)



LA EXCELENTE EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO SE REFLEJA EN LA OBTENCIÓN DE UN CASH FLOW DE EXPLOTACIÓN DE 761,1 MILLONES DE EUROS

El resultado del ejercicio antes de efectos extraordinarios alcanzó los 231,8 millones de euros, una cifra que multiplica por más de 38 el obtenido en 2015 (6 millones de euros). Este resultado no incluye una plusvalía de 671,4 millones de euros generada por la venta de la sociedad Volkswagen Finance, S.A. y sus filiales (Volkswagen Renting, S.L., Volkswagen Insurance Services Correduría de Seguros, S.L. y MAN Financial Services España, S.L.) a la sociedad Volkswagen AG. Si se tiene en cuenta este efecto extraordinario, el beneficio después de impuestos se sitúa en los 903,2 millones de euros, una cifra que multiplica por más de 150 el resultado obtenido en 2015.

SEAT también continúa mejorando su capacidad para generar recursos propios con los que autofinanciar sus inversiones y consolidar su estructura financiera. La excelente evolución del negocio se refleja en la obtención de un cash flow de explotación de 761,1 millones de euros. Este volumen de recursos, que representa un 8,9% de los ingresos por ventas, ha permitido financiar por cuarto año consecutivo la totalidad de las inversiones realizadas, 652,6 millones de euros.

SEAT, referencia en servicios compartidos

SEAT acogió la 22ª reunión del Club de Centros de Servicios Compartidos, al que pertenecen algunas de las principales multinacionales en España como Bayer, BBVA, Danone, Repsol o Telefónica.

En la reunión, la compañía presentó el modelo de servicios compartidos del Grupo SEAT, que es una referencia en este ámbito. SEAT cuenta desde hace trece años con un centro de servicios compartidos de administración que presta servicio a todas las empresas y unidades de negocio del Grupo SEAT.

Los centros compartidos permiten optimizar los procesos y costes al centralizar funciones para las distintas unidades de negocio o empresas.



Optimización de la organización

Objetivos y mensajes clave



EFICACIA

Creamos espacios para temas orientados al futuro y fortalecemos competencias

- / Enfoque a competencias 'core'
- / Implantación y fortalecimiento estratégico de *know-how*



EFICIENCIA

Reducimos la complejidad en el trabajo y nos CENTRAMOS en lo esencial

- / Procesos más eficientes y una estructura de organización orientada a procesos, incluyendo nuevos modelos de cooperación
- / Estructura óptima, con comités y reportes



EMPOWERMENT

Fortalecemos la responsabilidad propia y aceleramos decisiones

- / Más responsabilidad para los colaboradores
- / Procesos de toma de decisiones más rápidos y transparentes

La empresa está realizando un ambicioso programa de inversiones destinado a la optimización de la organización, el lanzamiento de nuevos productos, la integración de las nuevas tecnologías en los vehículos y el desarrollo de nuevos servicios de movilidad. SEAT quiere formar parte activa del proceso de cambio que revolucionará el *core business* del negocio del sector del automóvil con innovaciones como la electrificación, la digitalización y el coche conectado.

Uno de aspectos más importantes para liderar los cambios en los que se encuentra inmerso el sector es convertir a SEAT en una organización *easy & smart* mediante la potenciación de la eficacia, la eficiencia y el *empowerment*. La digitalización y la optimización son dos de los principios básicos en los que la compañía invierte tiempo y recursos. Mediante la digitalización de los procesos del negocio se realiza el trabajo de una manera más eficaz, eliminando tareas sin valor añadido. La optimización de los procesos busca un desarrollo más ágil de las actividades, a través de la liberación de recursos que se destinan a los nuevos retos de la compañía.

La sociedad no tiene ni ha realizado operaciones con acciones propias ni instrumentos derivados durante el ejercicio. El plazo medio ponderado de pago a proveedores por parte de la compañía fue de 37 días en 2016. No se han producido hechos posteriores al cierre del ejercicio que puedan afectar a las cuentas anuales.



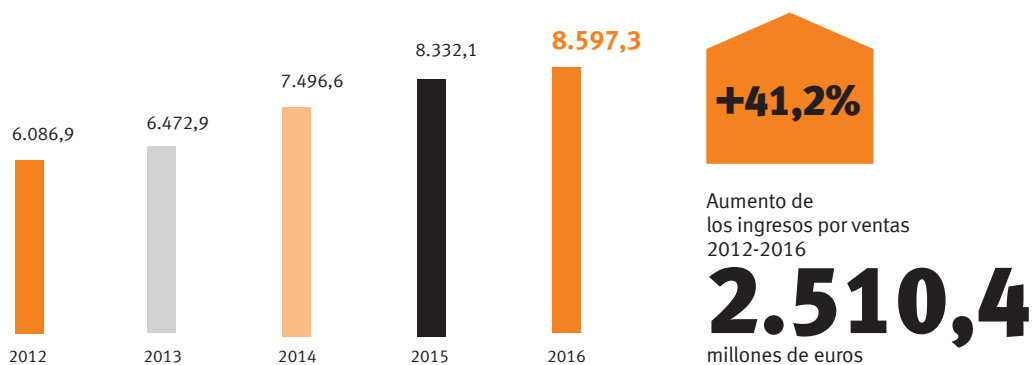
SEAT, una de las mejores marcas españolas

SEAT es la primera y única marca de automoción que forma parte del ranking de las 30 Mejores Marcas Españolas 2015 elaborado por Interbrand, consultora líder a nivel mundial que cuenta con oficinas en más de una veintena de países.

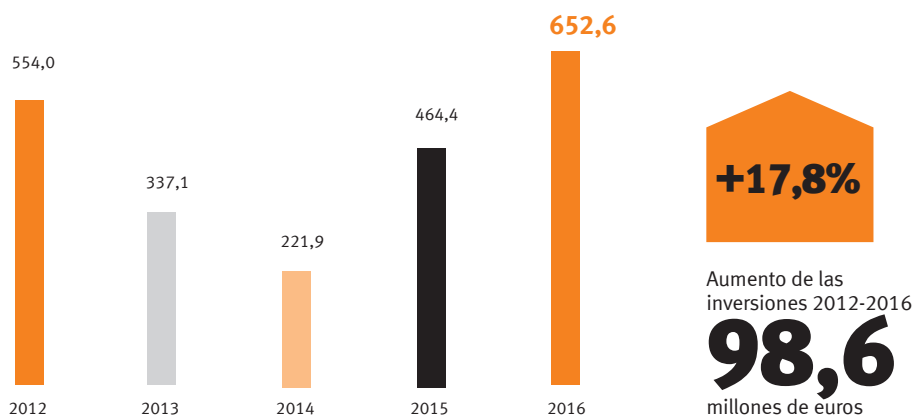
El estudio se publica de forma bianual y clasifica las marcas en función de su fortaleza financiera, sus servicios al cliente y las posibles ganancias futuras derivadas de la marca.

La capacidad de anticipar los cambios y contribuir al crecimiento del negocio mediante la potenciación de la marca es lo que ha permitido a SEAT entrar por primera vez en este ranking.

Ingresos por ventas (millones de euros)



Inversiones (millones de euros)





CUENTAS ANUALES DE SEAT, S.A.

Informe de Auditoría—	150
Balance—	152
Cuenta de Pérdidas y Ganancias—	153
Estado de Cambios en el Patrimonio Neto—	154
Estado de Flujos de Efectivo—	156
Memoria—	158
Anexo 1. Evolución del Activo no Corriente—	188
Anexo 2. Sociedades Participadas—	192



INFORME DE AUDITORÍA INDEPENDIENTE DE CUENTAS ANUALES

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

Informe sobre las cuentas anuales

Hemos auditado las cuentas anuales adjuntas de SEAT, S.A., que comprenden el balance a 31 de diciembre de 2016, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha.

Responsabilidad de los administradores en relación con las cuentas anuales

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

Responsabilidad del auditor

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

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

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

Fundamento de la opinión con salvedades

Tal como se indica en la nota 21.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 requiere 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 2015 contenía una salvedad al respecto.

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

1

R. M. Madrid, hoja 87 250-1, folio 9 267, libro 8 054, sección 3ª
Inscrita en el R.O.A.C. con el número S0242 - CIF: B-79 031290



Opinión con salvedades

En nuestra opinión, excepto por los efectos del hecho descrito en el párrafo de "Fundamento de la opinión con salvedades", las cuentas anuales adjuntas expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de SEAT, S.A. a 31 de diciembre de 2016, así como de sus resultados y flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha, de conformidad con el marco normativo de información financiera que resulta de aplicación y, en particular, con los principios y criterios contables contenidos en el mismo.

Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

El informe de gestión adjunto del ejercicio 2016 contiene las explicaciones que los administradores consideran oportunas sobre la situación de la sociedad, la evolución de sus negocios y sobre otros asuntos y no forma parte integrante de las cuentas anuales. Hemos verificado que la información contable que contiene el citado informe de gestión concuerda con la de las cuentas anuales del ejercicio 2016. Nuestro trabajo como auditores se limita a la verificación del informe de gestión con el alcance mencionado en este mismo párrafo y no incluye la revisión de información distinta de la obtenida a partir de los registros contables de la sociedad.

PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L.

José M Solé Farré

8 de febrero de 2017

2

BALANCE

A 31 de diciembre (millones de euros)

ACTIVO	Nota	2016 (*)	2015
Activo no corriente		3.068,5	2.938,9
Inmovilizado intangible	6b	739,1	647,1
Inmovilizado material	6c	1.236,0	967,1
Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo	6d	724,9	962,9
Inversiones financieras a largo plazo		1,5	1,5
Activos por impuesto diferido	18	367,0	360,3
Activo corriente		1.808,6	1.060,7
Existencias	9	382,1	362,1
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	10	697,5	661,8
Inversiones en empresas del Grupo a corto plazo	11	727,1	34,8
Inversiones financieras a corto plazo	11	0,0	0,0
Periodificaciones a corto plazo		1,9	1,9
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		0,0	0,1
Total		4.877,1	3.999,6
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Nota	2016 (*)	2015
Patrimonio neto		1.487,7	536,0
Fondos propios	12	1.480,9	526,1
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	6,8	9,9
Pasivo no corriente		500,6	391,2
Provisiones a largo plazo	14	311,0	266,1
Deudas a largo plazo	15	132,5	86,9
Deudas con empresas del Grupo a largo plazo	15	0,0	0,0
Pasivos por impuesto diferido	18	10,1	10,6
Periodificaciones a largo plazo		47,0	27,6
Pasivo corriente		2.888,8	3.072,4
Provisiones a corto plazo	14	897,2	799,1
Deudas a corto plazo	15	145,1	59,9
Deudas con empresas del Grupo a corto plazo	15	4,5	521,6
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	16	1.791,9	1.671,8
Periodificaciones a corto plazo		50,1	20,0
Total		4.877,1	3.999,6

(*) Ver nota 23.

3

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

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

OPERACIONES CONTINUADAS	Nota	2016 (*)	2015
Importe neto de la cifra de negocios	19a	8.597,3	8.332,1
Variación de existencias de productos terminados y en curso	19b	0,8	(3,2)
Trabajos efectuados por la empresa para su activo		165,9	229,8
Aprovisionamientos	19c	(6.561,6)	(6.375,1)
Otros ingresos de explotación	19d	425,8	473,2
Gastos de personal	19e	(823,5)	(718,7)
Otros gastos de explotación	19f	(1.408,1)	(1.592,0)
Amortización del inmovilizado	6a	(323,3)	(311,6)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	13	4,8	4,9
Excesos de provisiones		66,0	62,2
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	6a	(0,6)	(108,9)
Resultado de explotación		143,5	(7,3)
Ingresos financieros	19g	67,6	62,5
Gastos financieros	19h	(13,2)	(17,7)
Diferencias de cambio	17	5,4	(41,8)
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	19i	671,4	0,0
Resultado financiero		731,2	3,0
Resultado antes de impuestos		874,7	(4,3)
Impuestos sobre beneficios	18	28,5	10,3
Resultado del ejercicio		903,2	6,0

(*) Ver nota 23.

4

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO

A 31 de diciembre (millones de euros)

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS	Nota	2016	2015
A) Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias		903,2	6,0
Por valoración de instrumentos financieros		0,0	0,0
<i>Activos financieros disponibles para la venta</i>		0,0	0,0
<i>Otros ingresos/gastos</i>		0,0	0,0
Por coberturas de flujos de efectivo		0,0	0,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	0,0	0,0
Por ganancias y pérdidas actuariales y otros ajustes		0,0	0,0
Por activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta		0,0	0,0
Diferencias de conversión		0,0	0,0
Efecto impositivo		0,0	0,0
B) Total ingresos y gastos imputados directamente en patrimonio neto		0,0	0,0
Por valoración de instrumentos financieros		0,0	0,0
<i>Activos financieros disponibles para la venta</i>		0,0	0,0
<i>Otros ingresos/gastos</i>		0,0	0,0
Por coberturas de flujos de efectivo		0,0	0,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	(4,7)	(4,9)
Por activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta		0,0	0,0
Diferencias de conversión		0,0	0,0
Efecto impositivo		1,4	1,5
C) Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias		(3,3)	(3,4)
D) Total ingresos y gastos reconocidos (A+B+C)		899,9	2,6

ESTADO TOTAL DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO	Capital escriturado	Prima emisión	Reservas	Resultados ejercicios anteriores	Resultado ejercicio	Subvenciones	Total
Saldo final del año 2014	0,1	1.008,1	107,8	(530,2)	(65,7)	13,3	533,4
Ajustes por cambios de criterio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ajustes por errores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo ajustado inicio del año 2015	0,1	1.008,1	107,8	(530,2)	(65,7)	13,3	533,4
Total ingresos y gastos reconocidos	0,0	0,0	0,0	0,0	6,0	(3,4)	2,6
Operaciones con socios o propietarios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Aumentos de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Reducciones de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Distribución de dividendos</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Variación de patrimonio neto por combinación de negocios</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Otras operaciones con socios o propietarios</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras variaciones del patrimonio neto	0,0	0,0	0,0	(65,7)	65,7	0,0	0,0
Saldo final del año 2015	0,1	1.008,1	107,8	(595,9)	6,0	9,9	536,0
Ajustes por cambios de criterio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ajustes por errores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Saldo ajustado inicio del año 2016	0,1	1.008,1	107,8	(595,9)	6,0	9,9	536,0
Total ingresos y gastos reconocidos	0,0	0,0	0,0	0,0	903,2	(3,3)	899,9
Operaciones con socios o propietarios	0,0	0,0	51,6	0,0	0,0	0,2	51,8
<i>Aumentos de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Reducciones de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Distribución de dividendos</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Variación de patrimonio neto por combinación de negocios (*)</i>	0,0	0,0	51,6	0,0	0,0	0,2	51,8
<i>Otras operaciones con socios o propietarios</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras variaciones del patrimonio neto	0,0	0,0	0,0	6,0	(6,0)	0,0	0,0
Saldo final del año 2016	0,1	1.008,1	159,4	(589,9)	903,2	6,8	1.487,7

(*) Ver notas 12 y 23.

5

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

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

	2016	2015
A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación	761,1	781,3
Resultado del ejercicio antes de impuestos	874,7	(4,3)
Ajustes del resultado	(275,3)	553,2
<i>Amortización del inmovilizado</i>	323,3	311,6
<i>Correcciones valorativas por deterioro</i>	15,8	126,9
<i>Variación de provisiones</i>	125,0	137,5
<i>Imputación de subvenciones</i>	(6,5)	(6,1)
<i>Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado</i>	0,6	0,0
<i>Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros</i>	(671,4)	(3,4)
<i>Ingresos financieros</i>	(67,6)	(62,5)
<i>Gastos financieros</i>	13,2	9,1
<i>Diferencias de cambio</i>	(5,4)	41,8
<i>Variación de valor razonable en instrumentos financieros</i>	0,0	0,0
<i>Otros ingresos y gastos</i>	(2,3)	(1,7)
Cambios en el capital corriente	102,0	145,0
<i>Existencias</i>	(34,3)	(11,3)
<i>Deudores y otras cuentas a cobrar</i>	68,7	(165,9)
<i>Otros activos corrientes</i>	0,2	(0,3)
<i>Acreedores y otras cuentas a pagar</i>	29,0	306,5
<i>Otros pasivos corrientes</i>	38,4	16,0
<i>Otros activos y pasivos no corrientes</i>	0,0	0,0
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	59,7	87,4
<i>Pagos de intereses</i>	(4,1)	(5,6)
<i>Cobros de dividendos</i>	69,7	59,6
<i>Cobros de intereses</i>	0,4	0,4
<i>Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios</i>	(6,3)	33,0
<i>Otros pagos (cobros)</i>	0,0	0,0

	2016	2015
B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión	(472,3)	(470,2)
Pagos por inversiones	(1.281,4)	(475,0)
<i>Empresas del Grupo y asociadas</i>	(699,5)	(2,5)
<i>Inmovilizado intangible</i>	(206,2)	(262,1)
<i>Inmovilizado material</i>	(375,3)	(209,9)
<i>Otros activos financieros</i>	(0,4)	(0,5)
Cobros por desinversiones	809,1	4,8
<i>Empresas del Grupo y asociadas</i>	808,3	0,5
<i>Inmovilizado intangible</i>	0,2	0,1
<i>Inmovilizado material</i>	0,1	3,7
<i>Otros activos financieros</i>	0,5	0,5
<i>Activos no corrientes mantenidos para la venta</i>	0,0	0,0
C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación	(294,3)	(269,2)
Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	1,8	1,2
<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>	1,8	1,2
Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	(296,1)	(270,4)
<i>Emisión</i>	0,0	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>	0,0	0,1
<i>Devolución y amortización de</i>	(296,1)	(270,5)
<i>Deudas con entidades de crédito</i>	0,0	0,0
<i>Deudas con empresas del Grupo y asociadas</i>	(266,2)	(260,3)
<i>Otras deudas</i>	(29,9)	(10,2)
Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	0,0	0,0
<i>Dividendos</i>	0,0	0,0
<i>Remuneración de otros instrumentos de patrimonio</i>	0,0	0,0
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	5,4	(41,8)
E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes (A+B+C+D)	(0,1)	0,1
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	0,1	0,0
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	0,0	0,1

6

MEMORIA

Memoria de las cuentas anuales correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2016

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.

2. Dispensa de consolidación de las cuentas anuales

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

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

3. Bases de presentación de las cuentas anuales**a) Imagen fiel**

Las cuentas anuales, compuestas por balance, cuenta de pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio neto, estado de flujos de efectivo y memoria, se han preparado a partir de los registros contables de la sociedad y se presentan de acuerdo con la legislación mercantil vigente y con las normas establecidas en el Plan General de Contabilidad aprobado mediante el RD 1514/2007, de 16 de noviembre, y las modificaciones incorporadas a éste mediante RD 1159/2010, de 17 de septiembre y RD 602/2016 de 2 de diciembre.

Las cuentas anuales reflejan la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de las operaciones, de los flujos de efectivo y de los cambios en el patrimonio.

b) Comparación de la información

Las cifras contenidas en las cuentas anuales están expresadas en millones de euros.

La compañía fusionó con fecha 1 de mayo de 2016 y con efectos retroactivos del 1 de enero de 2016 a la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. motivo por el que las presentes cuentas anuales del período finalizado el 31 de diciembre de 2016 incluyen en las notas de la memoria explicaciones de los saldos incorporados por dicha fusión.

Tal y como se explica en la nota 23, la sociedad procedió a la fusión por absorción de la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A., propiedad 100% de SEAT, S.A. mediante disolución sin liquidación de la entidad absorbida. La operación se realizó en base al balance cerrado de 31 de diciembre de 2015, de todos los elementos patrimoniales integrantes del activo y pasivo de la sociedad absorbida y supuso el traspaso en bloque del patrimonio de ésta a la absorbente.

c) Agrupación de partidas

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

d) Elementos recogidos en varias partidas

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

e) Valoración y estimación de la incertidumbre

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

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

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

/ Vidas útiles de los elementos de inmovilizado (ver notas 5a, 5b y 6).

/ El cálculo del impuesto sobre beneficios requiere interpretaciones de la normativa fiscal aplicable. La compañía evalúa la recuperabilidad de los activos por impuestos diferidos en base a la existencia de bases imponibles futuras contra las que sea posible realizar dichos activos (ver notas 5i y 18).

/ Las provisiones se reconocen cuando es probable que una obligación presente, fruto de sucesos pasados, dé lugar a una salida de recursos y el importe de la obligación se puede estimar de forma fiable. Para cumplir con los requisitos de la norma contable se hacen necesarias estimaciones significativas. La compañía realiza estimaciones, evaluando toda la información y los hechos relevantes, de la probabilidad de ocurrencia de las contingencias así como del importe del pasivo a liquidar a futuro (ver notas 5g y 14).

4. Aplicación de resultados

El Consejo de Administración celebrado el 6 de febrero de 2017 formula y propone a la Junta General de Accionistas que el resultado generado en el ejercicio 2016, 903,2 millones de euros, se aplique de la siguiente forma: 589,9 a la compensación del resultado negativo de ejercicios anteriores, 250 a dividendos y 63,3 a reservas voluntarias.

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

5. Normas de registro y valoración

a) Inmovilizado intangible

Los proyectos de desarrollo específicamente individualizados que presentan motivos fundados de su éxito técnico y rentabilidad económico-comercial se activan como inmovilizado intangible. Los proyectos se amortizan en función de su vida útil (ver anexo 1).

Las aplicaciones informáticas se valoran a su precio de adquisición y se amortizan en el plazo de tres años. Asimismo, los gastos relacionados con el mantenimiento de programas informáticos se reconocen como gasto cuando se incurre en ellos.

Cuando el valor contable de un activo es superior a su importe estimado realizable, su valor neto se reduce de forma inmediata hasta su importe recuperable. Los activos sujetos a amortización se someten a pruebas de pérdidas por deterioro siempre que algún suceso o cambio en las circunstancias indique que el valor contable puede no ser recuperable. Se reconoce una pérdida por deterioro por el exceso del valor contable del activo sobre su importe recuperable, entendido éste como el valor razonable del activo menos los costes de venta o el valor en uso, el mayor de los dos. A efectos de evaluar las pérdidas por deterioro del valor, los activos se agrupan al nivel más bajo para el que haya flujos de efectivo identificables por separado (unidades generadoras de efectivo). Los activos no financieros, distintos del fondo de comercio, que hubieran sufrido una pérdida por deterioro se someten a revisiones a cada fecha de balance por si se hubieran producido reversiones de la pérdida.

Los costes correspondientes a la participación de SEAT en la construcción de los utillajes necesarios para la producción de piezas comunes de las plataformas del Grupo Volkswagen, que incorporan los nuevos modelos de las diferentes marcas del Consorcio, se activan en este epígrafe y se amortizan linealmente en un período máximo de cinco años desde la fecha del lanzamiento del modelo. También se activan los costes financieros asignados a proyectos en curso de larga duración correspondientes a desarrollos de I+D realizados por empresas del Grupo, cuyo coste se estima en un 2% (1,3% en 2015).

b) Inmovilizado material

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

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

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

c) Arrendamientos*I. Cuando la compañía es el arrendatario*

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

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

II. Cuando la compañía es el arrendador

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

d) Instrumentos financieros*I. Inversiones 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.

e) Existencias

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

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

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

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

f) Subvenciones, donaciones y legados

Las subvenciones de capital se contabilizan dentro del patrimonio neto, por el importe concedido cuando tienen el carácter de no reintegrables. Dichas subvenciones se abonan a resultados en función de las amortizaciones de los activos asociados a los proyectos subvencionados. Por su parte, las subvenciones no reintegrables relacionadas con gastos específicos se reconocen en la cuenta de pérdidas y ganancias en el mismo ejercicio en que se devengan los correspondientes gastos y las concedidas para compensar déficit de explotación en el ejercicio en que se conceden, salvo cuando se destinan a compensar déficit de explotación de ejercicios futuros, en cuyo caso se imputan en dichos ejercicios.

g) Provisiones y contingencias

Las provisiones para restauración medioambiental, costes de reestructuración y litigios 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.

h) Transacciones en moneda extranjera

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

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

i) Impuestos sobre beneficios

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

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

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

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

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

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

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

j) Ingresos y gastos

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

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

k) Indemnizaciones por cese

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

l) Elementos patrimoniales de naturaleza medioambiental

Los gastos derivados de las actuaciones empresariales encaminadas a la protección y mejora del medio ambiente se contabilizan como gasto del ejercicio en que se 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.

m) Transacciones entre partes vinculadas

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

n) 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 5m).

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 5d).

o) 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 CO₂ 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 CO₂ para dicho período.

En el ejercicio se han adquirido 121.000 derechos de emisión (EUAs) por un importe de 589.926 euros (34.000 derechos y 272.204 euros en 2015).

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

Durante 2016 no se han producido correcciones valorativas por deterioro (68,6 millones de euros en 2015). Dichas correcciones están asociadas a la estimación de los volúmenes de ventas futuros de los vehículos que conforman la gama de modelos. El valor actualizado del margen de contribución de las ventas durante el ciclo de vida de los modelos ha sido calculado teniendo en cuenta una tasa de descuento anual del 6,5% en 2016 (6,5% en 2015). La variación en ± 10 puntos porcentuales en las hipótesis utilizadas no tendría un efecto significativo en las presentes cuentas anuales. La totalidad de las inversiones activadas en I+D se adquieren a empresas del Grupo.

Durante el ejercicio se activaron en el subapartado "Anticipos e inmovilizado intangible en curso" 21,3 millones de euros (25,2 en 2015), correspondientes a derechos de utilización de utillajes y tecnología del Grupo.

El valor de los bienes totalmente amortizados y en uso asciende a 1.281,6 millones de euros (1.245,6 en 2015).

La sociedad tiene adquiridos, al cierre del ejercicio, compromisos firmes correspondientes a la compra de bienes por importe de 0,6 millones de euros (0,5 en 2015).

En 2016 y 2015 no se han recibido subvenciones destinadas a la adquisición de activos de I+D.

c) Inmovilizado material

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

Durante 2016 no se han producido correcciones valorativas por deterioro (43,7 millones de euros en 2015). Dichas correcciones están asociadas a la estimación de los volúmenes de ventas futuros de los vehículos que conforman la gama de modelos. El valor actualizado del margen de contribución de las ventas durante el ciclo de vida de los modelos ha sido calculado teniendo en cuenta una tasa de descuento anual del 6,5% en 2016 (6,5% en 2015). La variación en ± 10 puntos porcentuales en las hipótesis utilizadas no tendría un efecto significativo en las presentes cuentas anuales.

El epígrafe de terrenos y construcciones incorpora de forma conjunta el valor bruto de ambos. Del total, el 6% corresponde a terrenos y el restante 94% a construcciones (6% y 94% respectivamente en 2015).

En 2016 y 2015, los bienes ajenos a la explotación, que ascienden a 3,5 millones de euros, se encuentran totalmente amortizados, y el valor de los bienes totalmente amortizados y en uso asciende a 3.430,9 millones de euros (3.399,9 en 2015). De ellos corresponden a construcciones 141,4 millones de euros (130,8 en 2015).

Asimismo, en 2016 las inversiones en activos adquiridos a empresas del Grupo ascienden a 42,3 millones de euros (15,7 en 2015).

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

Millones de euros	2016		2015	
	Bruto	Amortización	Bruto	Amortización
Activos adquiridos a empresas del Grupo VW	465,1	343,3	426,0	310,0
Activos utilizados por empresas del Grupo VW	49,4	33,9	48,7	32,7
Activos utilizados por proveedores no Grupo	1.397,9	1.281,1	1.326,5	1.254,7
Activos situados fuera del territorio nacional	217,9	151,4	146,4	131,8

El resultado del ejercicio derivado de enajenaciones de inmovilizado asciende a –0,6 millones de euros (3,4 en 2015).

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 311 millones de euros (216 en 2015).

d) Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo

Las sociedades en las que SEAT, S.A. posee una participación igual o superior al 20% de su capital social, se incluyen en una relación que se adjunta como anexo 2 de la presente memoria. Ninguna de las sociedades participadas cotiza en Bolsa.

7. Arrendamientos y otras operaciones de naturaleza similar

a) Arrendamientos financieros

El detalle de los derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero incluidos en el epígrafe “Terrenos y Construcciones” del inmovilizado material es el siguiente:

Millones de euros	Duración del contrato (años)	Coste	Valor opción de compra	Cuotas pendientes a pagar 2016	Cuotas pendientes a pagar 2015
Edificio Corporativo (02.02.05)	10	21,1	0,0	0,0	0,9
Edificio Comedores (20.09.06)	10	2,0	0,0	0,0	0,2
Edificio T-Systems (20.09.06)	10	3,4	0,0	0,1	0,5
Edificio SAT (20.09.06)	10	5,2	0,0	0,1	0,7
Edificio Fundición (30.11.06)	10	5,0	0,0	0,0	0,6
Edificio Diseño (22.01.08)	10	4,2	0,0	0,6	1,1

Los valores actuales de las cuotas pendientes a pagar se distribuyen por vencimientos de la siguiente manera: 0,76 millones de euros en 2017 y 0,04 millones de euros en el período 2018-2021. El impacto de la actualización de dichas cuotas asciende a 0,02 millones de euros.

b) Arrendamientos operativos

La compañía también dispone de arrendamientos operativos. Los importes pagados por alquileres a otras sociedades del Grupo o terceros, excluidos los mencionados en el apartado anterior, básicamente por medios informáticos, terrenos, edificios, carretillas, contenedores, campas y almacenes ascienden a 14,7 millones de euros (14,8 en 2015). Asimismo, los percibidos, principalmente por edificios, campas y almacenes, alcanzaron los 5,9 millones (6,4 en 2015). 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	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Activos financieros a largo plazo						
Inversiones en empresas del Grupo (nota 6a)	724,9	962,9	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones financieras (nota 6a)	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	1,5
Activos financieros a corto plazo						
Préstamos y partidas a cobrar	0,0	0,0	0,0	0,0	1.312,3	586,5
<i>Deudores comerciales y otras cuentas (nota 10)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	585,2	551,7
<i>Inversiones en empresas del Grupo (nota 11)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	727,1	34,8
<i>Inversiones financieras (nota 11)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Pasivos financieros a largo plazo						
Deudas con entidades de crédito						
Obligaciones y otros valores negociables						
Derivados y otros						
Pasivos financieros a largo plazo						
Débitos y partidas a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	132,5	86,9
<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	132,5	86,9
Pasivos financieros a corto plazo						
Débitos y partidas a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	1.906,0	2.221,0
<i>Deudas con empresas del Grupo (nota 15)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	521,6
<i>Deudas con terceros (nota 15)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	145,1	59,9
<i>Acreedores comerciales y otras cuentas (nota 16)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	1.756,4	1.639,5

En el ejercicio, SEAT ni tuvo ni realizó operaciones con acciones propias; tampoco en 2015.

II. Cuenta de pérdidas y ganancias y patrimonio neto

En 2016 y 2015, no se han producido correcciones valorativas por deterioro para las participaciones en sociedades del Grupo.

III. Otra información

SEAT tiene formalizados diversos contratos de fianzamiento mercantil en cotitularidad con otras empresas del Grupo para la emisión de avales frente a organismos de la Administración Pública, por los anticipos reembolsables concedidos, y frente a terceros, por un importe límite de 295,3 millones de euros (295,3 en 2015).

b) Naturaleza y nivel de riesgo

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

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

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

*I. Riesgo de mercado**I.I Tipo de cambio*

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

I.II Precio

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

I.III Tipo de interés

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

II. Riesgo de crédito

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

III. Riesgo de liquidez

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

9. Existencias

Millones de euros	31.12.16	31.12.15
Comerciales	100,9	70,7
Materias primas y otros aprovisionamientos	39,6	53,8
Productos en curso y semiterminados	60,7	60,2
Productos terminados	180,9	177,4
Total	382,1	362,1

El deterioro del valor de las existencias al cierre del ejercicio asciende a 159,2 millones de euros (141,7 en 2015) y la dotación del ejercicio a 16,6 millones de euros (15,7 en 2015).

Las altas de las existencias y el deterioro de su valor derivados de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) ascienden a 2,4 y 0,9 millones de euros, respectivamente.

La sociedad tiene establecido un compromiso de adquisición de los coches facturados a compañías de alquiler (ver nota 5e) por un importe de 27,5 millones de euros (31,9 en 2015).

La sociedad tiene contratadas varias pólizas de seguro para cubrir los riesgos a que están sujetas las existencias. La cobertura de estas pólizas se considera suficiente.

10. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar

Millones de euros	31.12.16	31.12.15
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	58,0	71,9
Clientes empresas del Grupo	522,7	476,1
Deudores varios	3,4	3,0
Personal	1,1	0,7
Activos por impuesto corriente	53,4	20,6
Otros créditos con las Administraciones Públicas	58,9	89,5
Total	697,5	661,8

El deterioro de valor de los créditos por operaciones comerciales ascendió a 0,4 millones de euros (1,3 millones en 2015).

Las altas y bajas en los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) ascienden a 70,9 y 33,6 millones de euros, respectivamente.

11. Inversiones a corto plazo

Millones de euros	31.12.16	31.12.15
En empresas del Grupo	727,1	34,8
<i>Créditos</i>	2,7	2,4
<i>Otros activos financieros</i>	724,4	32,4
En terceros	0,0	0,0
<i>Créditos</i>	0,0	0,0
<i>Otros activos financieros</i>	0,0	0,0
Total	727,1	34,8

Las altas en las inversiones a corto plazo derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) ascienden a 250 millones de euros. Este importe corresponde principalmente a saldos con empresas del Grupo e incluye dos préstamos concedidos por Centro Técnico de SEAT, S.A., uno a la sociedad Volkswagen Group Services (VGS) por importe de 27 millones de euros y otro a SEAT, S.A. por importe de 200 millones de euros.

El apartado “Créditos en empresas del Grupo” incluye préstamos a interés de mercado, mientras el de “Otros activos financieros en empresas del Grupo” incorpora, principalmente, el cash pooling (ver nota 19i) 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 0,0069% (0,0008% en 2015).

12. Fondos propios

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

Con fecha 25 de febrero de 2010 el accionista único de SEAT, S.A., la sociedad alemana Volkswagen AG, procedió a la transmisión de su participación del 100% en el capital social de la compañía a la sociedad holandesa Volkswagen International Finance N.V. El 13 de mayo de 2014 la sociedad Global VW Automotive B.V. pasó a ser el accionista único de SEAT, mediante escisión parcial de VW International Finance N.V. Posteriormente, el 28 de junio de 2014 la sociedad Volkswagen Finance Luxemburg S.A. se convirtió en accionista único de SEAT, mediante la fusión por absorción transfronteriza de su filial Global VW Automotive B.V.

El capital social, 120.200 euros, se encuentra representado por 20.000 acciones nominativas de 6,01 euros de valor nominal cada una de ellas, totalmente suscritas y desembolsadas por el accionista único Volkswagen Finance Luxemburg S.A. La prima de emisión asciende a 1.008,1 millones de euros y las reservas legales, totalmente dotadas de acuerdo con la legislación vigente, a 24.040 euros.

Las reservas derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) ascienden a 51,6 millones de euros.

13. Subvenciones, donaciones y legados recibidos

Las subvenciones de capital no reintegrables, que aparecen en el balance bajo este epígrafe, han sido concedidas por las administraciones central y autonómica para proyectos de mejora del proceso productivo y el desarrollo de nuevos productos. Su movimiento es el siguiente:

Millones de euros	2016	2015
Saldo inicial	9,9	13,3
<i>Altas fusión</i>	0,2	0,0
<i>Aumentos</i>	0,0	0,0
<i>Imputación neta al resultado</i>	(3,3)	(3,4)
Saldo final	6,8	9,9

Las altas de subvenciones de capital no reintegrables derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) corresponden a ingresos procedentes de préstamos a interés subvencionado que fueron otorgados por la administración central para la realización de proyectos de desarrollo de nuevos productos.

La 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 1,7 millones de euros (1,2 en 2015).

14. Provisiones y contingencias

Millones de euros	Saldo 01.01.16	Altas fusión 01.01.16	Dotación 2016	Aplicación 2016	Saldo 31.12.16
Operaciones comerciales	491,1	0,0	189,0	(97,6)	582,5
Prestaciones al personal	32,8	7,9	46,9	(39,0)	48,6
Actuaciones medioambientales	4,7	0,0	1,6	(0,2)	6,1
Otras provisiones	536,6	7,6	164,0	(137,2)	571,0
Total	1.065,2	15,5	401,5	(274,0)	1.208,2

Las provisiones ascienden al cierre del ejercicio a 1.208,2 millones de euros, 311 millones de euros a largo plazo (actualizados a un tipo de interés de mercado) y 897,2 millones de euros a corto plazo.

Las altas de provisiones derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) corresponden a prestaciones al personal (7,9 millones) y otras provisiones (7,6 millones).

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

El apartado “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 5o). 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 0,04% en 2016 (0,4% en 2015).

15. Deudas

Millones de euros	31.12.16	31.12.15
Con empresas del Grupo	4,5	521,6
Con terceros	277,6	146,8
Deudas con entidades de crédito	0,0	0,0
Acreeedores por arrendamiento financiero	0,8	2,7
Otros pasivos financieros	276,8	144,1
<i>Préstamos oficiales con intereses subvencionados</i>	162,9	98,9
<i>Fianzas y depósitos recibidos</i>	0,4	0,6
<i>Proveedores de inmovilizado</i>	113,5	44,6
Total	282,1	668,4

Las deudas se sitúan al cierre del ejercicio en 282,1 millones de euros, 4,5 millones de euros con empresas del Grupo (a corto plazo) y 277,6 millones de euros con terceros (132,5 a largo plazo y 145,1 a corto plazo).

La deuda, principalmente con Organismos Oficiales a tipo de interés cero, se distribuye por vencimientos de la siguiente forma: 149,6 millones de euros en 2017, 85,6 millones de euros en el período 2018-2021 y 46,9 millones de euros en ejercicios posteriores (581,5; 41,5; y 45,4 respectivamente en 2015).

Las altas de deudas derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) ascienden a 86,6 millones de euros (0 con empresas del grupo y 86,6 con terceros). Del total de las altas, 85,2 millones de euros corresponden a créditos oficiales con intereses subvencionados (ver nota 13).

Los tipos de interés aplicados por las entidades financieras a los préstamos otorgados a la sociedad se rigen por las condiciones del mercado en el momento de su concesión. Asimismo, los tipos de interés aplicados a las deudas con empresas del Grupo también se rigen por las condiciones del mercado.

El importe de las pólizas de crédito concedidas a la sociedad por empresas del Grupo ascendía el 31 de diciembre de 2016 a 1.100 millones de euros, de los que se había dispuesto 0 millones de euros (1.800 y 309 respectivamente en 2015).

16. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar

Millones de euros	31.12.16	31.12.15
Proveedores	955,8	877,9
Proveedores empresas del Grupo	675,3	628,0
Acreedores varios	30,8	65,5
Personal (remuneraciones pendientes de pago)	94,5	68,1
Pasivos por impuesto corriente	0,1	0,0
Otras deudas con las Administraciones Públicas	35,4	32,3
Total	1.791,9	1.671,8

Las altas y bajas en los acreedores comerciales y otras cuentas a pagar derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) ascienden a 101,1 y 55,8 millones de euros, respectivamente.

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

Dicha ley establece unos plazos de pago límite de 75 días para 2012 y 60 días a partir del 1 de enero de 2013. Al cierre del ejercicio, los pagos realizados dentro del plazo máximo legal ascendieron a 9.099,1 millones de euros y los pendientes a 828,4 millones de euros (8.860,7 y 731,3 respectivamente en 2015). Asimismo, el plazo medio ponderado de pago a proveedores por parte de la compañía era de 37 días, el ratio de operaciones pagadas de 38 días y el ratio de operaciones pendientes de pago de 28 días (37; 37; y 28 respectivamente en 2015).

17. Moneda extranjera

El valor neto de los saldos en moneda extranjera asciende a 31 de diciembre de 2016 a 51,5 millones de euros de saldo deudor (12 millones de euros de saldo acreedor en 2015), 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, 20,2 millones de euros corresponden a saldos acreedores con empresas del Grupo y otros proveedores, y 71,7 millones de euros a saldos deudores con empresas del Grupo y otros clientes (21,6 y 9,6 respectivamente en 2015). Los importes imputados a ingresos y gastos por diferencias de cambio durante el ejercicio ascienden a 38 y 32,6 millones de euros respectivamente (43,3 y 85,1 en 2015).

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

Millones de euros	2016	2015
Compras	124,0	118,2
Ventas	1.432,1	1.543,6
Servicios recibidos	56,7	67,5
Servicios prestados	3,6	5,0

18. Situación fiscal

a) Política fiscal corporativa del Grupo SEAT

I. Principios generales

El Grupo SEAT, dentro del marco de gestión de riesgo fiscal y de las directrices de Governance Risk and Compliance (GRC) del Grupo Volkswagen y del Código de Buenas Prácticas Tributarias suscrito con la Agencia Tributaria Española, adopta una actitud conservadora no agresiva en la asunción de riesgos fiscales.

El Grupo SEAT se compromete a asumir su responsabilidad social mediante el cumplimiento de sus obligaciones fiscales de acuerdo con las leyes de cada país y los acuerdos que se alcancen con las Autoridades, manteniendo con éstas una actitud de transparencia y de colaboración.

Los proyectos de planificación fiscal deberán tener una base o sustancia económica y estar basados en las operaciones de negocio de la empresa.

En desarrollo de estos principios básicos, se aprueba la presente política fiscal corporativa que tiene como objeto formular la estrategia fiscal del Grupo SEAT, así como la integración de procesos y principios que deben de guiar la política fiscal.

Esta política incluye las recomendaciones del Código de Buenas Prácticas Tributarias (en adelante, CBPT), impulsado por la Agencia Tributaria Española, y al que se adhirió el Grupo SEAT en 2010.

II. Estrategia fiscal

La estrategia fiscal del Grupo SEAT tiene como objetivo fundamental asegurar el cumplimiento de la normativa tributaria y de todas las obligaciones fiscales en cada una de las jurisdicciones en las que opera, todo ello en el marco del respeto de los principios corporativos de integridad, transparencia y consecución de interés social.

Del mismo modo, el Grupo SEAT se compromete a mantener una relación de cooperación con las distintas Administraciones Públicas.

III. Buenas prácticas en materia tributaria

Con el fin de incorporar a la política fiscal corporativa los principios enunciados en los párrafos previos, así como las recomendaciones incluidas en el CBPT, el Grupo SEAT asume las siguientes prácticas:

III.I Prevención del riesgo fiscal

Sin menoscabo de una óptima gestión empresarial, el Grupo SEAT respetará en todo caso la normativa tributaria:

- / Impulsando e implementando tanto procesos como prácticas encaminadas a la prevención, reducción y eliminación de riesgos fiscales a nivel global de la empresa.
- / Informando al Consejo de Administración sobre las implicaciones fiscales de aquellas operaciones y/o asuntos que deban someterse a su aprobación.
- / Adoptando decisiones en materia tributaria sobre la base de una interpretación razonable de las normas, y en su caso, evitando posibles conflictos de interpretación mediante la utilización de instrumentos establecidos por las Autoridades Tributarias pertinentes como consultas previas, acuerdos de valoración etc.
- / Evitando la utilización de estructuras de carácter opaco o artificioso, así como la adquisición de sociedades residentes en paraísos fiscales con la finalidad de eludir las cargas tributarias pertinentes.
- / Evaluando con carácter previo las inversiones y/u operaciones que presenten especial riesgo fiscal.

III.II Relaciones con las Administraciones Tributarias

Las relaciones del Grupo SEAT con las Autoridades Tributarias pertinentes se regirán por los principios de transparencia, de confianza mutua y de buena fe. Concretamente, se asumirán las siguientes buenas prácticas tributarias:

- / Colaborar con la Administración Tributaria pertinente en la detección y búsqueda de soluciones respecto a prácticas fiscales fraudulentas en los países en los que el Grupo SEAT esté presente.
- / Facilitar la información y la documentación con relevancia tributaria cuando ésta se solicite por las Autoridades Fiscales, en el menor plazo posible y de forma más completa.
- / Potenciar en la medida de lo posible, acuerdos con las Administraciones Tributarias competentes.

III.III Información al Consejo de Administración

El Consejo de Administración de SEAT asume facultades como la aprobación de la estrategia fiscal, la supervisión del sistema interno de control de riesgos fiscales integrado en el sistema general de control de riesgos de la empresa (RICORS), así como, la aprobación de inversiones y/u operaciones que por su carácter representen especial riesgo fiscal.

Los principios mencionados a lo largo de todo el presente escrito y que deben regir la actividad del Grupo SEAT en materia fiscal y empresarial, serán elaborados y ejecutados por el Departamento Fiscal de SEAT, estableciendo mecanismos de control y normas internas necesarias para asegurar el cumplimiento de los mismos.

El Departamento Fiscal reportará a la Comisión de Auditoría el resultado de las actuaciones llevadas a cabo en relación al control y a la gestión de riesgos fiscales, para que aquella informe adecuadamente al Consejo de Administración.

III.IV Difusión de la política fiscal corporativa y de las buenas prácticas en materia tributaria

El Consejo de Administración impulsará la difusión de la política fiscal corporativa no solamente a través de su Presidente, sino también, a través de sus altos directivos. Del mismo modo, la política fiscal corporativa de SEAT será objeto de difusión:

- / Mediante su inclusión en el informe anual del Grupo SEAT.
- / Mediante su incorporación a la página web corporativa de SEAT.
- / Mediante su publicación en la intranet de SEAT.

b) Impuesto sobre sociedades

SEAT, S.A., está integrada desde 1988 en el Grupo SEAT, acogido al régimen de declaración consolidada por el impuesto sobre sociedades, con el nº 2/88.

En el ejercicio 2015, por aplicación de la nueva Ley del Impuesto sobre Sociedades, el Grupo de consolidación fiscal del que SEAT era sociedad dominante, se vio ampliado, al haberse incluido todas las sociedades españolas participadas por Volkswagen AG que cumplen los requisitos previstos por dicha Ley, habiendo sido SEAT nombrada representante del mismo. Asimismo, el Grupo acordó la integración de entidades financieras en el mismo, con lo que el Grupo tributa al tipo impositivo del 30%. SEAT ha compensado a las sociedades Volkswagen Navarra, S.A. y Volkswagen Group España Distribución, S.A. por el perjuicio económico derivado de la aplicación de un tipo impositivo superior por importe de 1,8 y 1,3 millones de euros, respectivamente.

En el ejercicio 2016, el resultado fiscal del Grupo SEAT derivado de su declaración consolidada es un impuesto sobre sociedades a pagar de 73,8 millones de euros, tras haber compensado bases imponibles negativas de años anteriores por importe de 51,1 millones de euros y aplicado deducciones fiscales por valor de 73,8 millones de euros.

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

Millones de euros	Cuenta de pérdidas y ganancias			Patrimonio neto		
	Aumento	Disminución	Total	Aumento	Disminución	Total
Resultado contable del ejercicio	903,2	0,0	903,2	0	0	0
Impuesto sobre Sociedades	0,0	(28,5)	(28,5)	0	0	0
Diferencias permanentes	0,0	(738,6)	(738,6)	0	0	0
Individuales de la sociedad	0,0	(671,4)	(671,4)	0	0	0
De los ajustes por consolidación	0,0	(67,2)	(67,2)	0	0	0
Diferencias temporarias	365,1	(308,3)	56,8	0	0	0
Individuales de la sociedad	363,0	(305,8)	57,2	0	0	0
<i>Con origen en el ejercicio</i>	362,6	(0,9)	361,7	0	0	0
<i>Con origen en ejercicios anteriores</i>	0,4	(304,9)	(304,5)	0	0	0
De los ajustes por consolidación	2,1	(2,5)	(0,4)	0	0	0
<i>Con origen en el ejercicio</i>	0,0	(2,5)	(2,5)	0	0	0
<i>Con origen en ejercicios anteriores</i>	2,1	0,0	2,1	0	0	0
Base imponible (resultado fiscal)	1.268,3	(1.075,4)	192,9	0	0	0

El impuesto de sociedades está compuesto por ingresos de 27,6 millones de euros de impuesto corriente y un gasto de 0,3 millones de euros de impuesto diferido.

Adicionalmente, como consecuencia de los ajustes del año anterior y por el efecto de la inspección fiscal, se ha devengado y contabilizado un ingreso en la cuenta de pérdidas y ganancias por el impuesto sobre sociedades de 1,2 millones de euros.

En la liquidación del impuesto consolidado se han utilizado 47,5 millones de bases imponibles negativas de SEAT, S.A. correspondientes a ejercicios anteriores, así como 71,2 millones de deducciones fiscales.

Como consecuencia de la tributación consolidada, el total de débitos y créditos recíprocos entre las empresas del Grupo es de 103,9 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2016, los impuestos diferidos de activo acumulados ascienden a 367 millones de euros todos ellos provienen de diferencias temporarias.

Por su parte, los impuestos diferidos de pasivo ascienden a 10,1 millones de euros, de los cuales 7,2 millones de euros provienen de diferencias temporarias, básicamente por la amortización fiscal de los activos adquiridos en arrendamiento financiero, y 2,9 millones de euros están relacionados con partidas del patrimonio neto.

La variación en el ejercicio de los activos y pasivos por impuestos diferidos asciende a 6,7 y -0,5 millones de euros respectivamente. El detalle del movimiento neto de los mismos es el siguiente:

Millones de euros	2016	2015
Saldo inicial	349,7	397,8
<i>Altas fusión (ver nota 23)</i>	3,6	0,0
<i>Impuestos diferidos imputados directamente a pérdidas y ganancias</i>	2,2	(49,6)
<i>Impuestos diferidos imputados directamente al patrimonio</i>	0,0	0,0
<i>Impuestos diferidos transferidos a pérdidas y ganancias</i>	1,4	1,5
Saldo final	356,9	349,7

A 31 de diciembre de 2016, quedan pendientes de aplicación, deducciones e incentivos fiscales de SEAT, S.A. por los siguientes conceptos e importes en millones de euros:

Millones de euros	Año de vencimiento						
	Altas fusión 01.01.16 (*)	Saldo 31.12.16	2017	2018	2019	2020	Posteriores
I+D	36,0	234,7	0,0	0,0	0,0	0,0	234,7
Empresas exportadoras	0,0	1,8	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8
Inversiones medioambientales	0,0	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7
Formación profesional	0,1	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	1,2
Aportaciones a planes de pensiones	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2

(*) Ver nota 23.

Estas deducciones e incentivos se aplicarán de acuerdo con las liquidaciones consolidadas del Grupo, dentro del plazo legal establecido para cada una de las mismas.

La sociedad está abierta a comprobación administrativa por los tributos no prescritos en el período 2013-2016, con la excepción del impuesto sobre sociedades que se extiende para el período 2012-2015.

19. Ingresos y gastos

a) Importe neto de la cifra de negocios

La distribución por conceptos es la siguiente:

Millones de euros	2016	2015
Vehículos	7.542,9	7.388,4
Recambios	530,0	519,7
Cajas de cambio	233,6	224,3
Otras ventas	290,8	199,7
<i>Materiales</i>	168,3	160,1
<i>Subproductos y residuos</i>	25,1	33,1
<i>Servicios I+D</i>	92,0	0,0
<i>Otros servicios</i>	5,4	6,5
Total	8.597,3	8.332,1

La distribución por mercados geográficos es la siguiente:

Millones de euros	2016	2015
España	1.515,6	1.404,2
Resto Unión Europea	6.287,2	6.085,8
Resto del mundo	794,5	842,1
Total	8.597,3	8.332,1

La cifra de negocios se encuentra afectada por el aumento de los ingresos (epígrafe “Servicios I+D”) derivado de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23).

b) Variación de existencias de productos terminados y en curso

Millones de euros	2016	2015
Variación de existencias	15,4	3,8
<i>Productos en curso</i>	(1,1)	(14,9)
<i>Productos semiterminados</i>	(1,7)	(1,1)
<i>Productos terminados</i>	18,2	19,8
Deterioro de existencias	(14,6)	(7,0)
Total	0,8	(3,2)

c) Aprovisionamientos

Millones de euros	2016	2015
Consumo de mercaderías	1.628,4	1.151,7
<i>Compras</i>	1.661,9	1.159,3
<i>Variación de existencias</i>	(33,5)	(7,6)
Consumo de materias primas y otros aprovisionamientos	4.916,3	5.200,3
<i>Compras</i>	4.901,6	5.200,2
<i>Variación de existencias</i>	14,7	0,1
Trabajos realizados por otras empresas	14,9	14,4
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	2,0	8,7
Total	6.561,6	6.375,1

d) Otros ingresos de explotación

Millones de euros	2016	2015
Ingresos accesorios	423,2	471,2
Subvenciones de explotación (ver nota 13)	1,7	1,2
Actualización de provisiones	0,1	0,6
Otros ingresos	0,8	0,2
Total	425,8	473,2

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	2016	2015
Sueldos, salarios y asimilados	647,9	556,0
Cargas sociales	175,7	163,8
<i>Seguridad social</i>	164,6	149,2
<i>Otras</i>	11,1	14,6
Provisiones	(0,1)	(1,1)
Total	823,5	718,7

f) Otros gastos de explotación

Millones de euros	2016	2015
Servicios exteriores	1.229,5	1.421,0
Tributos	11,5	10,3
Pérdidas, deterioro y variación provisiones por operaciones comerciales	159,6	160,6
Derechos emisión gases efecto invernadero	0,1	0,1
Otros gastos	7,4	0,0
Total	1.408,1	1.592,0

g) Ingresos financieros

Millones de euros	2016	2015
De participaciones en instrumentos de patrimonio	67,2	62,1
<i>En empresas del Grupo</i>	67,2	62,1
<i>En terceros</i>	0,0	0,0
De valores negociables y otros instrumentos financieros	0,4	0,4
<i>De empresas del Grupo</i>	0,0	0,0
<i>De terceros</i>	0,4	0,4
Total	67,6	62,5

h) Gastos financieros

Millones de euros	2016	2015
Por deudas con empresas del Grupo	3,0	3,0
Por deudas con terceros	7,7	6,1
Por actualización de provisiones y deudas	2,5	8,6
Total	13,2	17,7

i) Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros

Dicho epígrafe contiene la plusvalía de 671,4 millones de euros generada por la venta de la sociedad Volkswagen Finance, S.A. y sus filiales (Volkswagen Renting, S.A., Volkswagen Insurance Services Correduría de Seguros, S.L. y MAN Financial Services España, S.L.) a la sociedad Volkswagen AG (ver anexo 2).

20. Información sobre medio ambiente

a) Activos de naturaleza medioambiental

La sociedad dispone, dentro del apartado de “Inmovilizado material”, de una estación depuradora, una planta de cogeneración de energía eléctrica y calor en la factoría de Martorell, así como otros activos de naturaleza medioambiental. El valor bruto conjunto de las instalaciones asciende a 159,5 millones de euros y la amortización acumulada a 122,1 millones de euros (146,1 y 113,6 respectivamente en 2015).

Las altas en el valor bruto de las instalaciones destinadas a la protección del medioambiente derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23) ascienden a 4 millones de euros y la amortización acumulada a 2,1 millones de euros.

En el amplio programa de inversiones realizado en 2016, se ha identificado un importe activado durante el ejercicio de 10,1 millones de euros y otro importe de 1,6 millones de euros (5,9 y 3,9 respectivamente en 2015) correspondientes a compromisos firmes para la compra de bienes de equipo, que pueden asignarse a actividades relacionadas con la protección del medioambiente.

b) Pasivos de naturaleza medioambiental

De acuerdo con la “Directiva europea de vehículos al final de su vida útil” aprobada en 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	2016	2015
Control y vigilancia de la contaminación atmosférica	1,2	0,6
Tratamiento y depuración de aguas residuales	2,8	2,7
Tratamiento y gestión de residuos industriales	5,5	5,5
Reducción del consumo energético	1,2	1,3
Mejora del impacto visual	0,3	0,2
Gestión de la comunicación	0,1	0,1
Gestión de procesos medioambientales	0,5	0,4
Gestión de vehículos fuera de uso	0,8	0,2
Varios	0,2	0,2
Total	12,6	11,2

Los gastos contabilizados durante el ejercicio por la amortización de activos de naturaleza medioambiental se sitúan en 7,3 millones de euros (5,8 en 2015).

El cómputo global estimado de los gastos de personal asignados a la realización total o parcial de actividades medioambientales, por parte de la plantilla de SEAT, asciende a 1,7 millones de euros (1,7 en 2015).

d) Ingresos de naturaleza medioambiental

Los ingresos provenientes de la venta de subproductos y residuos para su reutilización ascendieron a 25,2 millones de euros (33,1 en 2015).

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	2016	2015
Aprovisionamientos	2.819,7	2.390,8
<i>Materiales</i>	1.300,7	1.365,1
<i>Recambios</i>	205,8	195,0
<i>Vehículos</i>	1.313,2	830,7
Ventas	6.290,3	6.238,3
Servicios recibidos	343,4	618,7
Servicios prestados	289,6	311,9
Ingresos financieros devengados	0,0	0,0
Dividendos percibidos	67,2	62,1
Gastos financieros devengados	3,0	3,0

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

Millones de euros	2016	2015
Aprovisionamientos	29,6	33,7
Ventas	1.157,5	1.219,9
Servicios recibidos	50,3	58,3
Servicios prestados	2,7	4,3

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: 35,4% en materiales (27,8% en 2015), 28,4% en recambios (32,1% en 2015), 12,9% en vehículos (13,5% en 2015) y 22,2% en cajas de cambio (20,3% en 2015). 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 1.390,7 millones de euros (1.179,4 en 2015), ventas 174,3 millones de euros (168,3 en 2015), servicios recibidos 136,1 millones de euros (150,2 en 2015), servicios prestados 191,3 millones de euros (147,1 en 2015), ingresos financieros devengados 0 millones de euros (0 en 2015), gastos financieros devengados 0 millones de euros (0,1 en 2015). Asimismo, los saldos al cierre del ejercicio con la entidad dominante del Grupo Volkswagen son: clientes y otras cuentas a cobrar 101,2 millones de euros (83,9 en 2015), y proveedores y otras cuentas a pagar 83,6 millones de euros (63,1 en 2015).

A 31 de diciembre de 2016, 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 2016 ascendió a 9,5 millones de euros (11,2 en 2015).

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 2016 y 2015.

Durante 2016 se han pagado primas de seguro de responsabilidad civil por importe de 0,03 millones de euros 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:

	2016	2015
Mano de obra directa	8.313	8.236
Mano de obra indirecta	926	910
Personal directivo, técnico, administrativo y subalterno	4.708	3.517
Miembros del Comité Ejecutivo	8	8
Total	13.955	12.671

El número medio de empleados con discapacidad mayor o igual al treinta y tres por ciento asciende a 302 personas (225 mano de obra directa, 10 mano de obra indirecta y 67 personal directivo, técnico, administrativo y subalterno).

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

	2016			2015		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Mano de obra directa	6.606	1.695	8.301	6.497	1.702	8.199
Mano de obra indirecta	871	24	895	881	25	906
Personal directivo, técnico, administrativo y subalterno	3.613	1.151	4.764	2.713	927	3.640
Miembros del Comité Ejecutivo	8	0	8	8	0	8
Total	11.098	2.870	13.968	10.099	2.654	12.753

El Consejo de Administración de SEAT, S.A. está formado por 7 personas (hombres).

Las plantillas básicas media y a 31 de diciembre de 2016 se encuentran afectadas por la incorporación de 971 empleados procedentes de la fusión de la compañía con la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23).

b) Auditoría

Los honorarios devengados por PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. por servicios de auditoría ascendieron a 0,4 millones de euros (0,4 en 2015). Asimismo, los honorarios percibidos por otros servicios prestados por el auditor y por otras sociedades que utilizan la marca PricewaterhouseCoopers ascendieron a 0 y 0,7 millones de euros, respectivamente (0,1 y 0,5 en 2015).

c) Emisiones

En relación con la incidencia detectada en septiembre de 2015 en ciertos motores diésel modelo EA189 de Volkswagen, durante el año 2016 se inició la implementación, en los vehículos SEAT equipados con dichos motores, de las soluciones técnicas oportunas aprobadas por las autoridades homologadoras competentes. El coste de dicha implementación está siendo y seguirá siendo asumido por Volkswagen AG. Todos los vehículos son técnicamente seguros y aptos para circular.

El Grupo Volkswagen sigue estando en permanente contacto con las diferentes autoridades europeas a los efectos oportunos, actuando de manera rápida y transparente.

Los administradores han evaluado los posibles riesgos que pueden derivarse de estas situaciones y han actuado en consecuencia, considerando todas las circunstancias concurrentes con impacto en las cuentas anuales.

23. Fusión por absorción

Los Consejos de Administración de SEAT, S.A. y Centro Técnico de SEAT, S.A. aprobaron el proyecto de fusión por absorción, de Centro Técnico de SEAT, S.A. como sociedad absorbida y SEAT, S.A. como sociedad absorbente, el 23 de febrero del 2016 en ambos casos.

La Junta de Accionistas acordó el 21 de Marzo de 2016 aprobar el proyecto de fusión por absorción a través de la disolución sin liquidación de la sociedad absorbida, traspasándose en bloque a la sociedad absorbente la totalidad del patrimonio de la sociedad absorbida, plenamente subrogada en todos los derechos y obligaciones procedentes de la sociedad absorbida, sin ninguna reserva, excepción ni limitación.

La fusión tomó como base el Balance cerrado a 31 de diciembre de 2015 de las sociedades intervinientes. Puesto que en el momento de la fusión la Sociedad absorbente ostentaba el 100% del capital social de la sociedad absorbida, no procedió realizar canje alguno de las participaciones sociales no existiendo por tanto necesidad de emisión de nuevas acciones, ya que el patrimonio de la sociedad absorbida se incorporó en el de la sociedad absorbente, teniendo como contrapartida sus activos y pasivos.

Con fecha 1 de mayo de 2016, una vez cumplidos los plazos legales, la fusión quedó presentada en el Registro Mercantil de Barcelona, quien inscribió la baja registral correspondiente de la sociedad absorbida con fecha 13 de mayo de 2016.

La fusión se lleva a cabo de conformidad con el Régimen Especial de Neutralidad Fiscal de las Fusiones establecido en el Capítulo VIII del título VII de la Ley 4/2004, de 5 de marzo, que aprueba el texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades.

La fusión se registró considerando que se trataba de una operación entre empresas del mismo Grupo, ya que SEAT, S.A. disponía previamente del control de Centro Técnico de SEAT, S.A. En consecuencia, se contabilizó la citada fusión de acuerdo con la Norma 21ª del Plan General de Contabilidad aprobado por el RD 1514/2007 de 16 de noviembre. De esta forma, se contabilizaron los activos adquiridos y los pasivos asumidos por su valor contable antes de la operación de fusión en las cuentas individuales.

El detalle del valor contable de los activos y pasivos de la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. a 31 de diciembre de 2015 era el siguiente:

ACTIVO	Nota	2015
Activo no corriente		39,8
Inmovilizado intangible	6b	0,1
Inmovilizado material	6c	35,3
Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo	6d	0,0
Inversiones financieras a largo plazo		0,1
Activos por impuesto diferido	18	4,3
Activo corriente		323,5
Existencias	9	2,4
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	10	70,9
Inversiones en empresas del Grupo a corto plazo	11	250,0
Inversiones financieras a corto plazo	11	0,0
Periodificaciones a corto plazo		0,2
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		0,0
Total		363,3

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Nota	2015
Patrimonio neto		156,2
Fondos propios	12	156,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	0,2
Pasivo no corriente		78,3
Provisiones a largo plazo	14	7,4
Deudas a largo plazo	15	70,2
Deudas con empresas del Grupo a largo plazo	15	0,0
Pasivos por impuesto diferido	18	0,7
Periodificaciones a largo plazo		0,0
Pasivo corriente		128,8
Provisiones a corto plazo	14	0,2
Deudas a corto plazo	15	16,4
Deudas con empresas del Grupo a corto plazo	15	0,0
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	16	101,1
Periodificaciones a corto plazo		11,1
Total		363,3

En consecuencia, el balance y la cuenta de resultados a 31 de diciembre de 2015 se ven afectados en su comparabilidad por la fusión anterior.

7

ANEXO 1. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE

2015

Coste de adquisición o de fabricación

Millones de euros	Saldo inicial 01.01.15	Altas	Bajas	Traspasos	Deterioro	Saldo final 31.12.15
Inmovilizado intangible	1.924,2	265,0	(0,1)	0,0	0,0	2.189,1
Investigación y desarrollo	1.475,0	23,8	0,0	19,5	0,0	1.518,3
Aplicaciones informáticas	53,3	1,0	0,0	0,0	0,0	54,3
Derechos emisión gases efecto invernadero	0,4	0,1	(0,1)	0,0	0,0	0,4
Otro inmovilizado intangible	284,8	16,9	0,0	0,0	0,0	301,7
Anticipos e inmovilizado intangible en curso	110,7	223,2	0,0	(19,5)	0,0	314,4
Inmovilizado material	5.230,7	198,9	(310,1)	0,0	0,0	5.119,5
Terrenos y construcciones	752,4	7,4	(0,2)	(0,2)	0,0	759,4
Instalaciones técnicas y maquinaria	2.151,4	42,8	(194,0)	3,9	0,0	2.004,1
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	2.298,4	37,2	(113,6)	(1,6)	0,0	2.220,4
Otro inmovilizado material	24,9	3,2	(2,3)	0,0	0,0	25,8
Anticipos e inmovilizado material en curso	3,6	108,3	0,0	(2,1)	0,0	109,8
Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo	963,3	0,0	0,0	0,0	0,0	963,3
Instrumentos patrimonio en sociedades Grupo	963,3	0,0	0,0	0,0	0,0	963,3
Créditos a empresas del Grupo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros activos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones financieras a largo plazo	1,5	0,5	(0,2)	(0,3)	0,0	1,5
Instrumentos patrimonio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Créditos a terceros	1,0	0,5	(0,2)	(0,3)	0,0	1,0
Otros activos financieros	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
Activos por impuesto diferido	410,2	0,0	(49,9)	0,0	0,0	360,3
Total	8.529,9	464,4	(360,3)	(0,3)	0,0	8.633,7

	Amortizaciones / Deterioros					Valor neto		
	Saldo inicial 01.01.15	Altas	Bajas	Trasposos	Deterioro	Saldo final 31.12.15	Saldo inicial 01.01.15	Saldo final 31.12.15
	1.352,6	120,8	0,0	0,0	68,6	1.542,0	571,6	647,1
	1.073,9	89,4	0,0	0,0	64,0	1.227,3	401,1	291,0
	51,3	1,5	0,0	0,0	0,0	52,8	2,0	1,5
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,4
	227,4	29,9	0,0	0,0	4,6	261,9	57,4	39,8
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	110,7	314,4
	4.227,7	190,8	(309,8)	0,0	43,7	4.152,4	1.003,0	967,1
	364,5	16,4	0,0	0,0	0,3	381,2	387,9	378,2
	1.769,7	95,7	(194,0)	1,0	20,2	1.692,6	381,7	311,5
	2.071,3	77,5	(113,6)	(1,0)	23,2	2.057,4	227,1	163,0
	22,2	1,2	(2,2)	0,0	0,0	21,2	2,7	4,6
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,6	109,8
	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	962,9	962,9
	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	962,9	962,9
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	1,5
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	410,2	360,3
	5.580,7	311,6	(309,8)	0,0	112,3	5.694,8	2.949,2	2.938,9

2016

Coste de adquisición o de fabricación

Millones de euros	Saldo inicial 01.01.16	Altas / Bajas fusión 01.01.16(*)	Altas	Bajas	Trasposos	Deterioro	Saldo final 31.12.16
Inmovilizado intangible	2.189,1	9,1	209,5	(1,0)	0,0	0,0	2.406,7
Investigación y desarrollo	1.518,3	0,0	37,8	0,0	169,9	0,0	1.726,0
Aplicaciones informáticas	54,3	9,1	0,8	(0,8)	0,0	0,0	63,4
Otro inmovilizado intangible	302,1	0,0	21,3	(0,2)	13,5	0,0	336,7
Anticipos e inmovilizado intangible en curso	314,4	0,0	149,6	0,0	(183,4)	0,0	280,6
Inmovilizado material	5.119,5	117,2	439,5	(88,1)	0,0	0,0	5.588,1
Terrenos y construcciones	759,4	40,3	18,6	(0,7)	0,3	0,0	817,9
Instalaciones técnicas y maquinaria	2.004,1	43,0	65,0	(57,4)	5,5	0,0	2.060,2
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	2.220,4	26,0	186,0	(29,8)	9,1	0,0	2.411,7
Otro inmovilizado material	25,8	7,6	2,1	(0,2)	0,0	0,0	35,3
Anticipos e inmovilizado material en curso	109,8	0,3	167,8	0,0	(14,9)	0,0	263,0
Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo	963,3	(104,5)	3,1	(136,6)	0,0	0,0	725,3
Instrumentos patrimonio en sociedades Grupo	963,3	(104,5)	3,1	(136,6)	0,0	0,0	725,3
Créditos a empresas del Grupo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros activos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Inversiones financieras a largo plazo	1,5	0,0	0,5	(0,3)	(0,2)	0,0	1,5
Instrumentos patrimonio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Créditos a terceros	1,0	0,0	0,5	(0,2)	(0,2)	0,0	1,1
Otros activos financieros	0,5	0,0	0,0	(0,1)	0,0	0,0	0,4
Activos por impuesto diferido	360,3	4,3	2,4	0,0	0,0	0,0	367,0
Total	8.633,7	26,1	655,0	(226,0)	(0,2)	0,0	9.088,6

(*) Ver nota 23.

	Amortizaciones / Deterioros						Valor neto		
	Saldo inicial 01.01.16	Altas / Bajas fusión 01.01.16 (*)	Altas	Bajas	Trasposos	Deterioro	Saldo final 31.12.16	Saldo inicial 01.01.16	Saldo final 31.12.16
	1.542,0	9,0	117,5	(0,9)	0,0	0,0	1.667,6	647,1	739,1
	1.227,3	0,0	94,6	0,0	0,0	0,0	1.321,9	291,0	404,1
	52,8	9,0	1,1	(0,9)	0,0	0,0	62,0	1,5	1,4
	261,9	0,0	21,8	0,0	0,0	0,0	283,7	40,2	53,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	314,4	280,6
	4.152,4	81,9	205,8	(88,0)	0,0	0,0	4.352,1	967,1	1.236,0
	381,2	21,4	17,8	(0,7)	0,0	0,0	419,7	378,2	398,2
	1.692,6	35,0	98,9	(57,4)	0,0	0,0	1.769,1	311,5	291,1
	2.057,4	18,5	87,3	(29,8)	0,0	0,0	2.133,4	163,0	278,3
	21,2	7,0	1,8	(0,1)	0,0	0,0	29,9	4,6	5,4
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	109,8	263,0
	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	962,9	724,9
	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	962,9	724,9
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	1,5
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,1
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,4
	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	360,3	367,0
	5.694,8	90,9	323,3	(88,9)	0,0	0,0	6.020,1	2.938,9	3.068,5

8

ANEXO 2. SOCIEDADES PARTICIPADAS

Millones de euros	Población	Participación	
		Directa	Indirecta
2015			
Producción			
SEAT Sport, S.A. (*)	Martorell (Barcelona)	100	
Volkswagen Navarra, S.A. (*)	Arazuri (Navarra)	100	
Distribución y comercialización SEAT			
SEAT Center Arrábida Automovéis, LDA	Setúbal (Portugal)	2	98
SEAT Deutschland GmbH	Weiterstadt (Alemania)	100	
SEAT Deutschland Niederlassung GmbH	Frankfurt (Alemania)		100
SEAT Motor España, S.A. (*)	Barcelona		100
Distribución y comercialización VW/Audi/Skoda			
Volkswagen-Audi España, S.A. (*)	Prat de Ll. (Barcelona)	100	
Volkswagen Group Retail Spain, S.L. (*)	Prat de Ll. (Barcelona)		100
Astur Wagen, S.A. (*)	Gijón (Asturias)		100
Audi Retail Barcelona, S.A. (*)	Barcelona		100
Volkswagen Madrid, S.A. (*)	Madrid		100
Volkswagen Barcelona, S.A. (*)	Barcelona		100
Leioa Wagen, S.A.	Leioa (Vizcaya)		100
Levante Wagen, S.A. (*)	Valencia		100
Málaga Wagen, S.A. (*)	Málaga		100
Sevilla Wagen, S.A. (*)	Sevilla		100
Valladolid Wagen, S.A. (*)	Valladolid		100
Audi Retail Madrid, S.A. (*)	Madrid		100
Servicios			
Centro Técnico de SEAT, S.A. (*)	Martorell (Barcelona)	100	
Volkswagen Finance, S.A. (*)	Alcobendas (Madrid)	100	
Volkswagen Renting, S.A. (*)	Alcobendas (Madrid)		100
Volkswagen Insurance Services Correduría de Seguros, S.L. (*)	Prat de Ll. (Barcelona)		100
MAN Financial Services España, S.L.(**)	Alcobendas (Madrid)		100
SEAT Portugal, Unipessoal, LDA	Lisboa (Portugal)	100	

(*) Sociedades acogidas al régimen de declaración consolidada por el impuesto sobre sociedades.

(**) En 2015 la sociedad fue adquirida por Volkswagen Finance, S.A. a la compañía MAN Finance International GmbH.

Valor bruto 31.12.15	Corrección valorativa 31.12.15	Valor en libros 31.12.15	Patrimonio neto 31.12.15	Resultado ejercicio 2015	Dividendo recibido 2015
0,1	0,0	0,1	0,4	(0,5)	
654,4	0,0	654,4	679,8	60,8	47,6
0,0	0,0	0,0	0,4	0,1	
51,1	0,0	51,1	67,2	7,2	
			0,3	0,0	
			(1,4)	(1,6)	
16,0	0,0	16,0	125,5	12,5	14,5
			27,4	(0,7)	
			2,1	0,0	
			0,6	(0,2)	
			2,6	0,1	
			(0,2)	(0,8)	
			4,1	0,8	
			5,1	1,4	
			1,0	0,1	
			4,9	(0,5)	
			1,7	0,6	
			2,1	0,1	
104,5	0,0	104,5	156,1	18,7	
136,6	0,0	136,6	484,1	46,1	
			37,3	13,5	
			4,4	4,0	
			21,5	(10,6)	
0,6	(0,4)	0,2	0,5	0,3	

2016

Millones de euros	Población	Participación	
		Directa	Indirecta
Producción			
SEAT Sport, S.A. (*)	Martorell (Barcelona)	100	
Volkswagen Navarra, S.A. (*)	Arazuri (Navarra)	100	
Distribución y comercialización SEAT			
SEAT Center Arrábida Automovéis, LDA	Setúbal (Portugal)	2	98
SEAT Deutschland GmbH	Weiterstadt (Alemania)	100	
SEAT Deutschland Niederlassung GmbH	Frankfurt (Alemania)		100
SEAT Motor España, S.A. (*)	Barcelona		100
Distribución y comercialización VW/Audi/Skoda			
Volkswagen Group España Distribución, S.A. (*) (**)	Prat de Ll. (Barcelona)	100	
Volkswagen Group Retail Spain, S.L. (*)	Prat de Ll. (Barcelona)		100
Astur Wagen, S.A. (*)	Gijón (Asturias)		100
Audi Retail Barcelona, S.A. (*)	Barcelona		100
Volkswagen Madrid, S.A. (*)	Madrid		100
Volkswagen Barcelona, S.A. (*)	Barcelona		100
Leioa Wagen, S.A.	Leioa (Vizcaya)		100
Levante Wagen, S.A. (*)	Valencia		100
Málaga Wagen, S.A. (*)	Málaga		100
Sevilla Wagen, S.A. (*)	Sevilla		100
Valladolid Wagen, S.A. (*)	Valladolid		100
Audi Retail Madrid, S.A. (*)	Madrid		100
Servicios (***)			
SEAT Portugal, Unipessoal, LDA	Lisboa (Portugal)	100	

(*) Sociedades acogidas al régimen de declaración consolidada por el impuesto sobre sociedades.

(**) En 2016, la sociedad cambio su denominación social.

(***) En 2016, SEAT, S.A. procedió a la fusión por absorción de la sociedad Centro Técnico de SEAT, S.A. (ver nota 23 de la Memoria). Con fecha 20 de diciembre de 2016, se procedió a la venta de la sociedad Volkswagen Finance, S.A. y sus filiales (Volkswagen Renting, S.L., Volkswagen Insurance Services Correduría de Seguros, S.L. y MAN Financial Services España, S.L.) a la sociedad Volkswagen AG por importe de 808 millones de euros.

Valor bruto 31.12.16	Corrección valorativa 31.12.16	Valor en libros 31.12.16	Patrimonio neto 31.12.16	Resultado ejercicio 2016	Dividendo recibido 2016
0,1	0,0	0,1	0,7	0,3	
656,2	0,0	656,2	700,1	74,5	54,7
0,0	0,0	0,0	0,4	0,0	
51,1	0,0	51,1	76,2	8,9	
			0,3	0,0	
			(1,7)	(0,3)	
17,3	0,0	17,3	139,3	27,7	12,5
			26,5	(0,6)	
			2,2	0,6	
			1,1	0,4	
			3,2	0,6	
			(0,7)	(0,5)	
			5,9	2,6	
			5,9	2,1	
			1,6	0,6	
			4,0	(1,0)	
			2,0	0,9	
			3,6	1,3	
0,6	(0,4)	0,2	0,7	0,2	

SEAT, S.A. EN CIFRAS (2012/2016)

	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas					
Ventas a cliente final (unidades)	321.002	355.004	390.505	400.037	408.703
Ventas vehículos nuevos a la red (unidades)	415.083	447.327	489.896	531.786	536.462
Ventas vehículos usados (unidades)	10.633	12.677	12.264	12.722	11.482
Producción					
Producción planta Martorell (unidades)	377.343	390.048	442.677	477.077	449.063
Producción marca SEAT en plantas del Grupo (unidades)	50.802	67.250	64.998	72.169	103.796
Plantilla					
Plantilla básica a 31.12	11.465	11.458	12.626	12.753	13.968
Martorell (Incluye Centro de Recambios)	10.257	10.233	10.298	10.422	10.544
SEAT Barcelona	1.164	1.180	1.188	1.196	1.192
SEAT Componentes (*)	0	0	1.097	1.092	1.087
Centro Técnico de SEAT (**)	0	0	0	0	1.102
Otros centros	44	45	43	43	43
Plantilla en jubilación parcial a 31.12	134	133	145	94	116
Aprendices con contrato laboral a 31.12	111	166	168	186	155
Cifras financieras					
Ventas (millones de euros)	6.086,9	6.472,9	7.496,6	8.332,1	8.597,3
Mercado interior	1.006,4	1.080,8	1.334,8	1.404,2	1.515,6
Vehículos	578,4	646,5	806,1	868,5	950,2
Recambios	292,2	281,8	289,9	300,4	304,2
Cajas de cambio	0,0	0,0	71,5	73,4	93,2
Otras ventas	135,8	152,5	167,3	161,9	168,0
Mercado exterior	5.080,5	5.392,1	6.161,8	6.927,9	7.081,7
Vehículos	4.869,7	5.168,6	5.765,8	6.519,9	6.592,7
Recambios	182,5	196,0	207,9	219,3	225,8
Cajas de cambio	0,0	0,0	160,1	150,9	140,4
Otras ventas	28,3	27,5	28,0	37,8	122,8
Fondos propios (millones de euros)	626,7	478,0	520,1	526,1	1.480,9
Resultado antes de impuestos (millones de euros)	(79,4)	(144,4)	(138,8)	(4,3)	874,7
Resultado después de impuestos (millones de euros)	(29,6)	(148,7)	(65,7)	6,0	903,2
Amortizaciones (millones de euros)	268,9	336,5	361,9	311,6	323,3
Inversiones (millones de euros)	554,0	337,1	221,9	464,4	652,6

(*) En 2014 SEAT, S.A. procedió a la fusión por absorción de la sociedad Gearbox del Prat, S.A.

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

CONSUMOS Y EMISIONES

Consumos (mveg) l/100 km - emisiones CO₂ (g/km)

MODELO (*) (**)	Potencia		Cambio		Consumo (mveg) l/100 km			Emisiones CO ₂ Media (g/km)
	KW	CV	Man.	Aut.	Urbano	Extraurbano	Media	
Mii								
1.0 MPI	44 / 55	60 / 75	•		5,5 / 5,4	3,8	4,4	102
1.0 MPI SQ100	44 / 55	60 / 75		•	5,3	3,8 / 3,9	4,3 / 4,4	101 / 104
1.0 MPI SQ100 Ecomotive	44	60		•	4,7	3,7	4,1	96
1.0 MPI SQ100 Start&Stop	55	75		•	4,9	3,8	4,2	98
1.0 MPI Start&Stop Ecomotive	44	60	•		4,9	3,7	4,1	97
1.0 MPI Start&Stop	55	75	•		4,9	3,7	4,1	97
1.0 MPI Ecofuel (***)	50	68	•		5,6-3,6	3,9-2,5	4,5-2,9	83
IBIZA/SC/ST								
1.0 MPI Start&Stop	55	75	•		5,8	4,2	4,8	108
1.0 MPI	55	75	•		6,5	4,5	5,2	118
1.0 EcoTSI Start&Stop Ecomotive	70	95	•		5,1	3,7	4,2	98
1.0 EcoTSI Start&Stop	70	95	•		5,1	3,8	4,3	101
1.0 EcoTSI Start&Stop	81	110	•		5,2	3,8	4,3	99
1.0 EcoTSI DSG Start&Stop	81	110		•	5,3	3,9	4,4	102
1.2 TSI	66	90	•		6,4	4,0	4,9	116
1.2 TSI	81	110	•		6,8	4,3	5,2	119
1.4 TSI ACT Start&Stop FR	110	150	•		6,0	4,1	4,8	112
1.8 TSI Start&Stop CUPRA (SC)	141	192	•		7,8	5,3	6,2	145
1.4 TDI CR	55 / 66	75 / 90	•		4,7 / 4,7	3,5 / 3,5	3,9 / 3,9	104 / 104
1.4 TDI CR Start&Stop Ecomotive	55	75	•		4,1 / 4,2	3,3 / 3,4	3,6 / 3,7	93 / 95
1.4 TDI CR Start&Stop	66	90	•		4,1 / 4,2	3,3 / 3,4	3,6 / 3,7	93 / 95
1.4 TDI CR DSG Start&Stop	66	90		•	4 / 4,1	3,4 / 3,5	3,6 / 3,7	95 / 97
1.4 TDI CR Start&Stop	77	105	•		4,3 / 4,4	3,5 / 3,6	3,8 / 3,9	98 / 100
TOLEDO								
1.2 TSI	66	90	•		6,3	3,9	4,8	114
1.2 TSI Start&Stop	66	90	•		6,0	4,0	4,7	107
1.2 TSI	81	110	•		6,8	4,3	5,2	119
1.2 TSI Start&Stop	81	110	•		6,2	4,2	4,9	110
1.4 TSI DSG Start&Stop	92	125		•	6,1	4,1	4,8	114
1.4 TDI CR	66	90	•		4,3	3,5	3,8	101
1.4 TDI CR Start&Stop	66	90	•		4,1	3,3	3,6	96
1.4 TDI CR DSG Start&Stop	66	90		•	4,4	3,7	4,0	104
1.6 TDI CR	85	110	•		5,5	3,7	4,4	114
1.6 TDI CR Start&Stop	85	110	•		4,6	3,4	3,9	101
LEÓN/SC/ST								
1.4 TGI Start&Stop	81	110	•		7,1 / 7,4	4,5 / 4,8	5,4 / 5,7	126 / 132
1.4 TGI Start&Stop (CNG)	81	110	•		6,9m ³ / 7,2m ³	4,5m ³ / 4,8m ³	5,4m ³ / 5,7m ³	96 / 101
1.4 TGI Start&Stop	81	110		•	6,5 / 6,9	4,5 / 4,9	5,2 / 5,6	121 / 129
1.4 TGI Start&Stop (CNG)	81	110		•	6,8m ³ / 7,2m ³	4,4m ³ / 4,8m ³	5,3m ³ / 5,7m ³	94 / 101
1.0 TSI Start&Stop Ecomotive	85	115	•		5,4	3,8	4,4	102
1.0 TSI DSG Start&Stop Ecomotive	85	115		•	5,3	3,9	4,4	102
1.2 TSI	63 / 81	86 / 110	•		6,4	4,4	5,1	119 / 120

MODELO (*) (**)	Potencia		Cambio		Consumo (mveg) l/100 km			Emisiones CO ₂ Media (g/km)
	KW	CV	Man.	Aut.	Urbano	Extraurbano	Media	
1.2 TSI Start&Stop	81	110	•		6,1 / 6,2	4,2 / 4,3	4,9 / 5,0	114 / 116
1.2 TSI DSG Start&Stop	81	110		•	5,9 / 6,0	4,3 / 4,4	4,9 / 5,0	112 / 114
1.4 TSI Start&Stop	92	125	•		6,7 / 6,8	4,3 / 4,5	5,2 / 5,3	120 / 124
1.4 TSI Start&Stop (X-PERIENCE)	92	125	•		6,8	4,4	5,3	122
1.4 TSI ACT Start&Stop	110	150	•		5,9 / 6,1	4,3 / 4,5	4,8 / 5,0	113 / 120
1.4 TSI ACT DSG Start&Stop	110	150		•	5,7 / 6,0	4,3 / 4,6	4,8 / 5,1	114 / 120
1.8 TSI Start&Stop	132	180	•		7,5	5,1	6,0	138
1.8 TSI DSG Start&Stop	132	180		•	7,1	5,1	5,8	134
1.8 TSI DSG Start&Stop (X-PERIENCE)	132	180		•	8,0	5,6	6,5	152
2.0 TSI Start&Stop CUPRA	195 / 213	265 / 290	•		8,3 / 8,9	5,4 / 5,6	6,5 / 6,8	149 / 158
2.0 TSI DSG Start&Stop CUPRA	195 / 213	265 / 290		•	8,3 / 8,9	5,4 / 5,6	6,5 / 6,8	149 / 158
1.6 TDI CR	66	90	•		4,8 / 4,9	3,8 / 3,9	4,1 / 4,3	108 / 112
1.6 TDI CR	81	110	•		5,0 / 5,2	3,9 / 4,1	4,3 / 4,5	111 / 115
1.6 TDI CR Start&Stop	81	110	•		4,6 / 4,8	3,7 / 3,9	4,0 / 4,2	102 / 106
1.6 TDI CR DSG Start&Stop	81	110		•	4,3 / 4,5	3,7 / 3,9	3,9 / 4,1	101 / 105
1.6 TDI CR Start&Stop Ecomotive	81	110	•		4,1	3,4	3,6	94
1.6 TDI CR Start&Stop 4Drive (ST / X-PERIENCE)	81	110	•		5,6 / 5,7	4,2 / 4,3	4,7 / 4,8	123 / 124
2.0 TDI CR	110	150	•		5,4 / 5,6	4,1 / 4,3	4,6 / 4,8	119 / 124
2.0 TDI CR Start&Stop	110	150	•		5,2 / 5,4	3,8 / 4,0	4,3 / 4,5	110 / 115
2.0 TDI CR Start&Stop 4Drive (ST / X-PERIENCE)	110	150	•		5,6 / 5,8	4,1 / 4,3	4,7 / 4,9	122 / 126
2.0 TDI CR DSG Start&Stop	110	150		•	5,1 / 5,3	4,0 / 4,2	4,4 / 4,6	115 / 120
2.0 TDI CR Start&Stop	135	184	•		5,3 / 5,4	4,1 / 4,2	4,5 / 4,6	118 / 121
2.0 TDI CR DSG Start&Stop	135	184		•	5,4 / 5,7	4,2 / 4,3	4,6 / 4,8	120 / 125
2.0 TDI CR DSG Start&Stop (X-PERIENCE)	135	184		•	6,1	6,1	5,4	139
ALHAMBRA								
1.4 TSI Start&Stop	110	150	•		7,9 / 8,0	5,5 / 5,6	6,4 / 6,5	148 / 151
1.4 TSI DSG Start&Stop	110	150		•	8,0 / 8,1	5,8 / 5,9	6,6 / 6,7	154 / 157
2.0 TSI DSG Start&Stop	162	220		•	9,2 / 9,3	6,0 / 6,1	7,2 / 7,3	167 / 168
2.0 TDI CR Start&Stop	85 / 110	115 / 150	•		6,0 / 6,1	4,5 / 4,6	5,0 / 5,1	130 / 132
2.0 TDI CR DSG Start&Stop	110	150		•	5,9	4,7	5,2	136 / 137
2.0 TDI CR 4WD Start&Stop	110	150	•		6,7	5,0	5,6	146 / 147
2.0 TDI CR Start&Stop	135	184	•		6,7	4,5	5,3	138 / 139
2.0 TDI CR DSG Start&Stop	135	184		•	6,1	4,8	5,3	138 / 139
2.0 TDI CR DSG Start&Stop 4 Drive	135	184		•	6,6 / 6,8	5,1 / 5,3	5,7 / 5,9	149 / 154
ATECA								
1.0 TSI MQ Start&Stop	85	115	•		6,2 / 6,3	4,6 / 4,7	5,2 / 5,3	119 / 120
1.4 TSI MQ Start&Stop SS ACT	110	150	•		6,2 / 6,3	4,8 / 4,9	5,3 / 5,4	122 / 123
1.4 TSI DQ Start&Stop SS ACT DSG	110	150		•	6,4	4,9	5,4 / 5,5	123 / 124
1.4 TSI MQ Start&Stop 4WD ACT	110	150	•		6,9 / 7	5,5 / 5,6	6 / 6,1	138 / 139
1.4 TSI DQ Start&Stop 4WD ACT DSG	110	150		•	7,2	5,7 / 5,8	6,2 / 6,3	143 / 144
1.6 TDI MQ Start&Stop	85	115	•		4,7 / 4,8	4,1 / 4,2	4,3 / 4,4	113 / 114
2.0 TDI MQ Start&Stop 4WD	110	150	•		5,8 / 5,9	4,6 / 4,7	5 / 5,1	128 / 129
2.0 TDI DQ Start&Stop 4WD DSG	140	190		•	5,9 / 6	4,8 / 4,9	5,2 / 5,3	134 / 135

(*) Motores comercializados en la Unión Europea durante el ejercicio 2016. 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 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 2016, 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 6 de febrero de 2017.

Una publicación de SEAT, S.A.
Balances y Cierres / Comunicación
Autovía A2, Km. 585
E-08760 Martorell
Tel. (+34) 937 08 50 00
Fax (+34) 937 08 55 02
www.seat.com

Diseño: www.cegeglobal.com

Depósito legal: B.2158-2012

*Publicación disponible en Internet:
<http://www.seat.com>

**Art. 43 del Código de Comercio





www.seat.com

BALANCES Y CIERRES / COMUNICACIÓN
Autovía A2, Km. 585
E-08760 Martorell
Tel. (+34) 937 08 50 00
Fax (+34) 937 08 55 02