



**SEAT**

TECNOLOGÍA PARA DISFRUTAR

una marca **en movimiento**

INFORME ANUAL 2015



Los nuevos vehículos  
**SEAT** incorporan lo último  
en tecnología

**Para estar siempre  
en movimiento**

 Ver vídeo





Para estar  
permanentemente  
conectado al  
**mundo exterior**

 Ver vídeo





RADIO

MEDIA

PHONE

VOICE



Full Link

NAV

TRAFFIC

CAM

PHONE



PASSENGER AIR BAG

21 F



# CONTENIDOS

## TECNOLOGÍA

### EL CLIENTE CONECTADO | 24

SEAT apuesta decididamente por la tecnología digital para desarrollar la conectividad de todos sus vehículos.

## LIDERAZGO

### ÓRGANOS DE DIRECCIÓN | 14

Dr. García Sanz, presidente del Consejo de Administración, y Luca de Meo, presidente del Comité Ejecutivo, destacan los principales logros de la compañía.

## PROGRESO

### RESUMEN ANUAL | 04

SEAT ha protagonizado un año 2015 repleto de éxitos y buenas noticias.



Visita la Microsite del Informe Anual SEAT 2015  
Publicación disponible en [www.seat.es](http://www.seat.es)





05

06

04

MOMENTO

## RENDIMIENTO

CUENTAS ANUALES DE SEAT, S.A. | 172

El máximo rigor y la optimización de los recursos son pilares fundamentales de la gestión financiera para conseguir su objetivo prioritario: la rentabilidad sostenible.

## EXPERIENCIA

HISTORIAS Y ENTREVISTAS | 38

Porque la experiencia es un grado, SEAT da voz y protagonismo a los profesionales que ayudan al progreso y la mejora constante de la compañía.

## EFICIENCIA

INFORME DE GESTIÓN | 70

SEAT basa su gestión en unos sólidos principios: sostenibilidad en toda la cadena de valor, eficacia y precisión en la producción, máxima calidad, gestión óptima de los recursos, crecimiento de la marca, pasión por el diseño y la innovación, entorno laboral atractivo y compromiso con la sociedad.



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



Vídeo



Archivo PDF



Website

01

**EN MOVIMIENTO**

CON EL

---

**RESUMEN ANUAL**

2015 en cifras e imágenes — **06**



START  
ENGINE  
STOP

2.0 VED

**PROGRESO**



# 2015

## EN CIFRAS E IMÁGENES



PRODUCCIÓN  
PLANTA MARTORELL  
**477.077** vehículos  
+7,8% SOBRE EL AÑO ANTERIOR



VENTAS  
A CLIENTE FINAL  
**400.037** vehículos  
+2,4% SOBRE EL AÑO ANTERIOR



PLANTILLA BÁSICA  
**12.753** empleados  
+1% SOBRE EL AÑO ANTERIOR



INVERSIONES  
**464,4** millones de euros  
+109,3% SOBRE EL AÑO ANTERIOR



CASH FLOW  
DE EXPLOTACIÓN  
**781,3** millones de euros  
+49,5% SOBRE EL AÑO ANTERIOR



INGRESOS  
POR VENTAS  
**8.332,1** millones de euros  
+11,1% SOBRE EL AÑO ANTERIOR



RESULTADO  
DEL EJERCICIO  
**6** millones de euros  
+109,1% SOBRE EL AÑO ANTERIOR

## SEAT consigue el premio Top Employer

10 de Febrero

La compañía es el primer fabricante de automóviles que consigue la certificación Top Employer, que la acredita como una de las mejores empresas de España en la que trabajar.

Ver vídeo



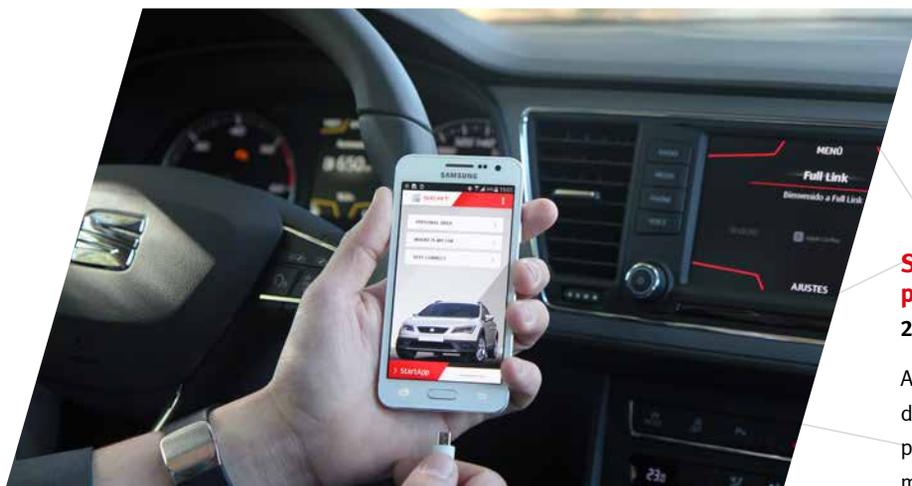
## 20V20, diseñado para el futuro

2 de Marzo

SEAT presenta el 20V20 en el Salón Internacional de Ginebra, un SUV coupé de cuatro puertas que anuncia la visión de futuro de la compañía respecto al diseño y las innovaciones tecnológicas en la conducción.

Ver vídeo





### SEAT y SAMSUNG, una alianza para estar siempre conectados

2 de Marzo

Ambas compañías firman un acuerdo para desarrollar soluciones tecnológicas que permitan una conectividad total en los modelos de SEAT. La marca estrena la SEAT ConnectApp, que vincula el coche al *smartphone*.

 Ver vídeo



### Se desvelan los nuevos Ibiza y Alhambra

7 de Mayo

La marca muestra en el Salón del Automóvil de Barcelona los nuevos modelos del Ibiza, que mejora su sistema de infoentretenimiento, opciones de conectividad, interiores y gama de motores; y del Alhambra, con una nueva imagen exterior, motores más eficientes y amplia oferta de sistemas de asistencia a la conducción.



 Ver vídeo





## Un Museo Digital para una historia singular

18 de Mayo

SEAT convoca *Archithon*, un evento en el que escoge el proyecto ganador para su Museo Digital entre los trabajos de 40 estudiantes de arquitectura. En septiembre, en el Salón de Fráncfort, la marca presenta la primera fase de ese espacio virtual.

 Ver vídeo



## La planta de Martorell abre sus puertas

27 de Junio

Empleados de la compañía y sus familiares visitan las instalaciones de SEAT para descubrir cómo se fabrica un coche, en una jornada festiva que incluye decenas de actividades lúdicas.

 Ver vídeo



## La policía italiana apuesta por el León

3 de Julio

SEAT gana el concurso para dotar a la Polizia di Stato y a los Carabinieri de nuevos coches policiales. La compañía suministra una flota del León con blindaje y equipamiento especial.

 Ver vídeo



## 40 años de innovación en el CTS

8 de Septiembre

El presidente del Gobierno de España, Mariano Rajoy, visita el Centro Técnico de SEAT, que celebra su 40 aniversario. El entonces presidente del Comité Ejecutivo de la compañía, Jürgen Stackmann, anuncia ese día cuatro nuevos modelos en dos años y 3.300 millones de inversión en I+D.

 Ver vídeo



## Automóviles conectados al futuro, en Fráncfort

14 de Septiembre

La marca presenta en el Salón Internacional de Fráncfort el León Cross Sport, un *crossover* con espíritu deportivo, la nueva gama CONNECT, que equipa a sus modelos con las mejores funcionalidades en materia de conectividad, y el nuevo Ibiza CUPRA.



Ver vídeo



## Hoja de ruta hasta 2025

30 de Octubre

La compañía reúne a 550 directivos y directores de mercados para presentar su hoja de ruta hasta 2025. Los modelos de gran margen comercial, la satisfacción del cliente y ser un empleador atractivo son los ejes de la estrategia para el éxito.



### **Luca de Meo, nuevo presidente del Comité Ejecutivo**

**1 de Noviembre**

Luca de Meo se incorpora a SEAT como nuevo presidente del Comité Ejecutivo. El hasta entonces vicepresidente ejecutivo de Ventas y Marketing de AUDI AG ocupa el puesto de Jürgen Stackmann, escogido vicepresidente de Ventas, Marketing y Posventa de la marca Volkswagen.

### **350 nuevos empleados y más de 400.000 vehículos vendidos**

**31 de Diciembre**

SEAT cierra el año con 350 nuevos empleados, 100 de ellos en el Centro Técnico de SEAT. La planta de Martorell registra la producción más alta desde 2001 y supera la barrera de los 400.000 vehículos vendidos por primera vez desde 2007.



02

# EN MOVIMIENTO

CON EL

---

## ÓRGANOS DE DIRECCIÓN

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



**LIDERAZGO**

# “ ES EL MOMENTO DE PENSAR Y DE ACTUAR A MEDIO Y LARGO PLAZO”

Cualquier balance del año 2015 no puede abstraerse del caso de las emisiones de Volkswagen AG. Para el Grupo, y para todas las marcas que formamos parte del mismo, ha significado un ejercicio de desafíos sin precedentes. Como hemos dicho en los últimos meses, el caso del NOx surgió a raíz de una combinación de tres factores: en primer lugar, la conducta indebida y los fallos personales de algunos individuos; en segundo lugar, las debilidades en algunos de los procesos; y en tercer lugar, una actitud de tolerancia hacia el incumplimiento de las normas en algunas unidades de la compañía.

Ahora, además de las medidas técnicas que se están implementando, cuya prioridad es dar una respuesta clara y satisfactoria a los clientes, no podemos permitir que esta situación paralice al Grupo. Al contrario, esta crisis también es una oportunidad para todos nosotros, ya que ha permitido identificar mejoras y optimizaciones en nuestros procesos internos para ganar en transparencia y fortalecer la organización. Además, estamos implantando una nueva estructura que nos guiará hacia el futuro. Esto supone una oportunidad para el Grupo y para SEAT, que debe saber aprovechar.

Para nuestra marca, 2015 también fue el año del anuncio de la inversión de 3.300 millones de euros. Se trata de una cifra sin precedentes que permitirá proyectarnos hacia el futuro y abrimos nuevos horizontes hasta 2019. A corto plazo, se materializará en nuevos modelos, empezando por el SUV compacto, el primero en la historia de nuestra marca, que muy pronto circulará por las carreteras. Más allá de esta inversión, ya en marcha, con la presentación el pasado mes de octubre de la Estrategia 2025, también demostramos que es el momento de pensar y de actuar a medio y largo plazo.

Nuestro plan de futuro está perfectamente integrado en la estrategia empresarial del Grupo Volkswagen, desde el punto de vista de

la marca y, también, desde una óptica industrial. La decisión adoptada por Audi de adjudicar la fabricación del A1 a la planta de Martorell es un ejemplo concluyente de la confianza en el saber hacer de SEAT. Esta decisión me hace sentir especialmente orgulloso porque refleja el camino hacia la excelencia recorrido por la marca en los últimos años en todas y cada una de sus áreas.

La presentación de la Estrategia 2025 escenificó, además, el relevo de Jürgen Stackmann por Luca de Meo. Como dije entonces, estoy orgulloso del trabajo realizado por Stackmann en sus dos años y medio al frente de SEAT. Además del sólido crecimiento en las ventas, un 25% entre 2012 y 2015, su liderazgo y el de su equipo directivo impulsaron una clara hoja de ruta para la marca en los próximos

años. El nombramiento de Luca de Meo como su sucesor mantiene, con el sello personal que él aportará, esta misma línea y tengo una plena seguridad en que implementará con éxito la estrategia y continuará desarrollando los proyectos iniciados para completar la transformación de la marca.

A la nueva etapa que arrancó en 2012 con la tercera generación del SEAT León, se le suma este año un capítulo imprescindible: el Ateca, que contribuirá decisivamente al objetivo de lograr un crecimiento rentable y sostenible para la compañía y que abre las puertas a una familia de SUV, que cubrirá los segmentos de mayor crecimiento en Europa. El nuevo todocamino compacto llega, además, en un escenario apasionante para la industria del automóvil. 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. En SEAT, estamos preparados para ser protagonistas de este cambio.



A professional portrait of Luca De MEO, President of the Executive Committee. He is a middle-aged man with grey hair, smiling warmly at the camera. He is dressed in a dark navy blue suit jacket, a white dress shirt, and a blue tie with a red polka-dot pattern. A white pocket square is visible in his jacket. The background is a dark, textured wall with horizontal lines. In the top left corner, there is a red geometric graphic element consisting of several lines forming a partial shape.

**HABLAMOS CON**  
LUCA DE MEO,  
PRESIDENTE DEL COMITÉ EJECUTIVO

# “MI OBJETIVO ES PERFILAR LA MARCA SEAT Y HACERLA ÚNICA”

**E**l presidente de SEAT se siente en Barcelona como en casa porque le recuerda a su Italia natal y también porque se integra fácilmente en cualquier cultura. Haber trabajado en Francia, Alemania y Reino Unido, además de Italia, favorece esa adaptación. Ha vivido en 12 países, entre ellos Brasil y algunos africanos cuando era niño. Nacido en Milán en 1967, lleva seis años en el Grupo Volkswagen. Matthias Müller, presidente del consorcio alemán, y el doctor Francisco Javier García Sanz, vicepresidente del Grupo y presidente del Consejo de Administración de SEAT, le han confiado la marca para fortalecerla y elevarla al siguiente nivel.

## ¿Cómo evalúa el “momentum” actual de SEAT?

Las ventas se han disparado un 25% en tres años y en 2015 hemos superado la barrera de las 400.000 unidades por primera vez desde 2007, lo que supone el mejor resultado en ventas en los últimos 8 años. Este viento de cola potenciará los tres próximos ejercicios. En cuestión de meses introduciremos productos muy interesantes que aportarán un mayor dinamismo al actual momento de la marca. Soy optimista, porque tenemos

todos los argumentos para continuar en la actual línea. Mi trabajo va a ser continuar en esta dirección y asegurarme de que el plan 2020 se desarrollará e implementará perfectamente. Pero desde mi posición, también tengo que pensar cuál será el siguiente camino, el plan a seguir después de cinco años.

## ¿Mantener y aumentar ese ritmo va a suponer un importante reto?

La producción de Martorell ha alcanzado el volumen más alto desde 2001 con más de 477.000 vehículos incluyendo el exitoso Audi Q3, lo que supone un 7,8% más que en el anterior ejercicio. Tenemos la fábrica que produce más automóviles en España y suma seis años consecutivos al alza. Entre 2009 y 2015, el volumen de producción ha crecido casi un 60%. Solo tenemos que continuar en esa línea, porque SEAT es una compañía con base sólida, una buena producción de calidad y un Centro Técnico integrado por competentes ingenieros jóvenes que quieren conseguir más. Nuestro foco está ahora en la región europea, un mercado que se muestra muy dinámico. En 2016 entramos en el segmento SUV por primera vez. Un segmento que atraviesa un “boom” de ventas y crece exponencialmente. El SUV es la tercera pata para hacer más estable la mesa de SEAT, después del Ibiza y el León. Potenciar la región europea y la entrada de nuevos productos en segmentos de crecimiento son las claves.

## ¿Qué destacaría de las cifras de ventas en 2015?

El crecimiento en las ventas se ha visto impulsado por la recuperación en España, con 77.200 vehículos vendidos, un 14,3%



más que en 2014. Pero también en Italia (15.900 y un 22,1% de incremento), el quinto año consecutivo de crecimiento en Alemania (87.800; +3,8%) y el éxito del mercado mexicano (24.100; +13,2%), el cuarto mayor de SEAT. También en 2015 hemos logrado el récord histórico de ventas en países como Suiza, la República Checa, Dinamarca, Turquía, Israel, Túnez y Marruecos. En cuanto a los modelos, el León creció un 4,4%, con un total de 160.900 unidades. De nuevo es el vehículo más vendido de la marca. El Alhambra, por su parte, registra el mayor crecimiento (17,2%) y logra el segundo mejor resultado de ventas de la historia de este modelo (27.000 unidades), mientras el Ibiza ha avanzado un 2,4% y suma un total de 153.600 vehículos entregados.

**¿Qué aprendizaje extrae la compañía del caso de los motores diésel?**

Es una oportunidad para el Grupo de identificar mejoras y optimizar los procesos internos para alcanzar la máxima transparencia. Una oportunidad que se debe aprovechar para garantizar que algo así no pueda suceder de nuevo. Llevará algún tiempo establecer una nueva mentalidad, pero desde el primer momento se ha actuado con este objetivo. El Grupo está encontrando una nueva energía para resolver esta situación de forma muy profesional y saldremos de ella más reforzados.

**¿Cuál debe ser la posición de SEAT en el futuro, tanto en el mercado como en el propio Grupo?**

Tenemos un plan que nos va a hacer más fuertes, grandes y rentables, con una imagen mejor y más definida. Tenemos que mirar más lejos todavía a partir de reforzar la identidad de SEAT porque estamos convencidos de que tiene mucho potencial. Un camino que tenemos que seguir para hacer única a la marca.

Debemos concentrarnos en las cosas que hacen que SEAT sea irrenunciable, especialmente para los consumidores.

**¿Cuál es el camino? Y en el horizonte de 2025, ¿cuál es el principal objetivo y qué enfoque personal le va a dar usted?**

Los próximos dos o tres años están bastante claros, de acuerdo con los productos que tenemos, las plantas, la marca, el desarrollo, el diseño, etcétera. Lo que supone una perfecta oportunidad para pensar con el equipo en lo que vendrá a continuación. Mi objetivo a partir de ahí, es perfilar la imagen de la empresa y de la marca, para hacer que SEAT sea única.

**¿SEAT llega tarde al segmento de los SUV?**

No, porque el desarrollo de este segmento no se va a saturar. Las previsiones son muy positivas. Según algunos estudios el segmento A-SUV crecerá un 25% hasta 2020, y el A0-SUV, algo más pequeño, un 40% hasta entonces y por eso queremos subirnos a un mercado que está en pleno crecimiento.

**¿En qué otros segmentos trabaja la compañía?**

La historia del tercer pilar, el SUV, es solo el principio, porque hay muchas posibilidades para reforzar ese segmento. Lo he visto en el éxito de Audi. Habrá que ser mejores en ingeniería, ya que el CO<sub>2</sub> va a ser cada vez más importante en la competitividad de cualquier marca automovilística. Y en este campo, SEAT está muy bien posicionada, porque tenemos una media de CO<sub>2</sub> bastante inferior al compromiso que las autoridades piden. Además, somos fuertes en “infotainment” y en la conectividad de los vehículos para hacerlos más inteligentes. En estos dos aspectos es donde creo que se situará el escenario para la mayoría de la industria, que empieza a dar sus primeros pasos. La historia del automóvil conectado va a



ser mayor que la del propio coche. Eso es lo que tenemos que aprender: pasar de una organización impulsada por el desarrollo de productos hacia un ecosistema impulsado por el desarrollo. Para nosotros es una gran revolución.

#### **Un ejemplo de conectividad es que el vehículo ya puede comunicar una avería al taller...**

Sí, eso ya está en el mercado. Lo más importante desde el punto de vista del negocio es que el coche sea capaz de estar conectado al concesionario, porque hay muchas más posibilidades de interacción entre el producto y la distribución, lo que supone que puedes generar más oportunidades de negocio, de acercar al consumidor al ecosistema. También es posible conectar el vehículo a las infraestructuras, a los parkings, semáforos, etcétera; e incluso puedes conectar coches con coches. Esto es un nuevo mundo que está llegando y, personalmente, creo que es la tendencia más importante en el marco de la innovación tecnológica, como la electrificación y la conducción automática. El coche conectado será la tecnología que nos permitirá la mayor discontinuidad en la manera en que trabajamos y, por lo tanto, en la forma en que enmarcaremos nuestro producto.

#### **En flotas, SEAT ha dado un paso de gigante. ¿Queda mucho por recorrer en ese nicho de mercado?**

Crecemos porque empezamos a tener una gama de productos que nos permite cubrir algunos segmentos que son muy relevantes. En el pasado solíamos tener Ibizas, que son el segmento A0, unos vehículos que encajan muy bien con las necesidades de empresas de alquiler de automóviles, pero no tanto como vehículo de empresa, que ya es un segmento B, hasta que con el León entramos en ese negocio. Este impulso futuro vendrá dado por la

oferta de producto. Mientras tanto, el León nos permite competir codo con codo con las principales marcas europeas, gracias a su calidad y tecnología.

#### **¿Qué significa la producción del Audi A1 para Martorell?**

El anuncio sobre la producción del A1 en Martorell a partir de 2018 es una magnífica noticia que demuestra la plena confianza depositada por Audi y el Grupo Volkswagen en SEAT y en nuestra planta, tras la exitosa experiencia de la fabricación del Audi Q3. Esta asignación reforzará la producción del segmento A0 en las plantas del Grupo Volkswagen en España y permitirá aprovechar mejor las sinergias que se generan a partir de ahí, además garantiza las inversiones en Martorell y contribuirá a alcanzar la capacidad máxima de producción.

#### **¿Qué expectativas ofrece este año?**

El año 2016 será otro año positivo para SEAT y supondrá un ejercicio de preparación para la aceleración de 2017 y 2018, que serán años aún mejores, gracias a nuestra ofensiva de productos continuada y regular.

**2025**  
CORPORATE STRATEGY

#### **ESTRATEGIA CORPORATIVA**

SEAT presenta en octubre la estrategia corporativa, que recoge la hoja de ruta que la compañía prevé seguir hasta el año 2025 con el objetivo de alcanzar la rentabilidad sostenible. Los tres pilares en los que se va a focalizar SEAT son el desarrollo de modelos en segmentos en crecimiento de gran margen comercial, aplicando la fórmula de éxito del León; priorizar la satisfacción al cliente y ser el empleador más atractivo del sector del automóvil en España.



8



6



4



3

# CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La Junta General Extraordinaria de Accionistas, en la sesión celebrada el 2 de enero de 2015 acordó el nombramiento, como nuevos miembros del Consejo de Administración, de Bernd Osterloh con efectos del mismo día, así como del Dr. Stefan Piëch y Mark Philipp Porsche con efectos desde el 16 de marzo de 2015.

La Junta General Extraordinaria de Accionistas, en la sesión celebrada el 1 de noviembre de 2015, acordó el nombramiento de Luca de Meo como nuevo miembro del Consejo de Administración con efectos del mismo día, en sustitución de Jürgen Stackmann.

## Presidente

Dr. Francisco Javier García Sanz

## Consejeros

Martin Mahlke

Matthias Müller

Bernd Osterloh

Dr. Stefan Piëch

Mark Philipp Porsche

Luca de Meo

Klaus-Gerhard Wolpert

## Secretario y Letrado Asesor

Luis Comas Martínez de Tejada



# COMITÉ EJECUTIVO

- 1 Luca de Meo
- 2 Holger Kintscher
- 3 Dr. Andreas Offermann
- 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

El Consejo de Administración nombró a Xavier Ros vicepresidente de Recursos Humanos con efectos desde el 1 de septiembre de 2015 en sustitución de Josef Schelchshorn.

El Consejo de Administración nombró a Luca de Meo nuevo presidente del Comité Ejecutivo de SEAT, S.A. con efectos desde el 1 de noviembre de 2015, en sustitución de Jürgen Stackmann.

03

**EN MOVIMIENTO**

CON LA

---

**EL CLIENTE CONECTADO**

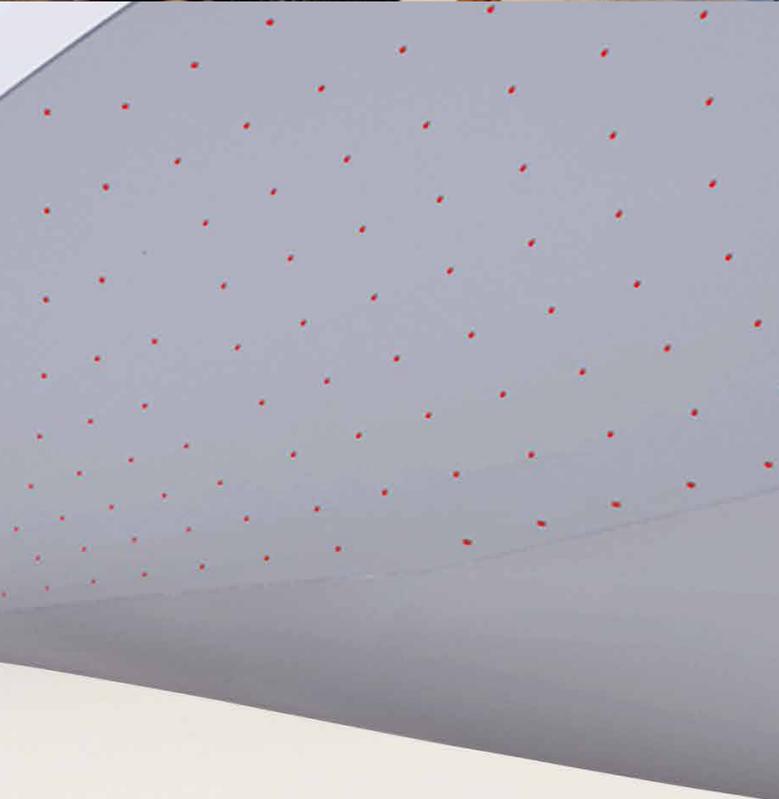
*El nuevo Museo Digital de SEAT—26* *Conoce la marca social—28* *El mundo dentro de SEAT—29*

*Laboratorio de innovación—30* *Campañas de publicidad de la marca—31*



# TECNOLOGÍA





# EL NUEVO MUSEO DIGITAL DE SEAT

## El proceso de creación conjunta: el Archithon

SEAT, en su afán por compartir su gran historia y legado de una forma única y accesible, celebró el llamado *Archithon* en Barcelona. A partir de ese evento, se establecieron los cimientos del Museo Digital de SEAT, un espacio online que capta a la perfección el espíritu de la marca de manera dinámica e innovadora.

### Creación Conjunta

Se eligieron a 40 estudiantes de arquitectura de España y Alemania para participar en el *Archithon*, un vanguardista evento ininterrumpido durante 48 horas que se celebró en el mes de mayo y en el que los participantes se dividieron en 17 equipos con el objetivo de crear el exterior de un museo virtual que recogiera a la perfección el espíritu de SEAT.

### Museo Digital

El Museo Digital de SEAT es un espacio virtual donde se expone el gran legado e historia de la compañía. El diseño premiado ayudó a fijar las bases de lo que después sería el lugar ideal para compartir el pasado y el presente de la marca, y ofrecer a los usuarios una visión del futuro. El Museo Digital de SEAT se inauguró en el Salón Internacional de Fráncfort, celebrado en septiembre de 2015.



48 Horas



40 Personas



Visita nuestro Museo Digital

# CONOCE LA MARCA SOCIAL

## Socializar “en carretera”

Hoy en día todo el mundo se interesa por la tecnología y cada vez distinguimos menos entre *online* u *offline*, puesto que el estado natural es estar conectado con los demás en todo momento. Por este motivo, SEAT, como marca social y joven, pretende socializar con sus clientes implicándolos en conversaciones colaborativas, asociando los productos y la tecnología que los respalda a dicha filosofía. SEAT desarrolló así la gama CONNECT, en colaboración con SAMSUNG, para ofrecer a sus clientes la posibilidad de estar “siempre conectados”, especialmente en carretera.

Una de las principales prioridades para SEAT como marca social es entablar una conversación *one-to-one* con sus actuales y potenciales clientes con la finalidad de entender sus gustos y necesidades.

Vivimos rodeados de amigos que vemos muy de vez en cuando y estamos en contacto con compañeros con los que apenas podemos compartir momentos cara a cara. En una era marcada por la conectividad y las relaciones virtuales, parece que estamos perdiendo contacto con la verdadera naturaleza de las amistades. Para seguir la transición de amistades virtuales a amistades presenciales, SEAT ha desarrollado campañas que nos permiten sociabilizar con nuestros amigos también en los vehículos.

La campaña *Friend to friend* es una prueba del compromiso para devolverle la esencia a las amistades en la vida real, para tener interacciones presenciales, cara a cara, con el soporte de nuestra tecnología: la máxima expresión de la *Tecnología para disfrutar*.



# EL MUNDO DENTRO DE SEAT

## ¿Qué es Inside SEAT?

Inside SEAT es una plataforma con una colección de contenido e historias compartidas para dar a conocer qué hay detrás de la fabricación de los coches y que reflejan la dedicación de los empleados de SEAT, además de su pasión por el trabajo y la perfección a la que aspiran día a día. Cada sección, destinada a distintos grupos, aparece bajo la sección "Inside SEAT" en SEAT.es, e incluye vídeos, imágenes e historias que ofrecen una introspectiva a los elementos no visibles de la marca y que, en última instancia, aportan credibilidad y confirman la calidad de cara al consumidor.

Inside SEAT abre las puertas a todo lo que ocurre dentro de la compañía, mostrando cómo funcionan las cosas, con lo cual los consumidores disfrutan de un gran compromiso de transparencia. Así se fortalecen las relaciones y, lo más importante, la confianza.

## Pilares de la Marca

El contenido de la plataforma Inside SEAT gira en torno a seis pilares:

### Patrimonio

Historias del pasado de SEAT y el legado que la marca ha creado.

### Calidad/Producción

Cómo ayuda la tecnología a que SEAT cree vehículos de gran calidad y que la marca siga fiel a su pasión por la perfección.

### Diseño

Ofrece una mirada a los distintos procesos del diseño y la conceptualización de los vehículos.

### Sostenibilidad

Demuestra la forma en que SEAT aspira a mejorar interna y externamente en este ámbito, incluye historias sobre los pilares estratégicos de la sostenibilidad: económicos, medioambientales y sociales.

### Rendimiento

Contenidos sobre cómo la tecnología mejora la experiencia de conducción y el rendimiento de los vehículos.

### Innovación (I+D)

Las formas en que la investigación y el desarrollo benefician a la marca y a los consumidores.



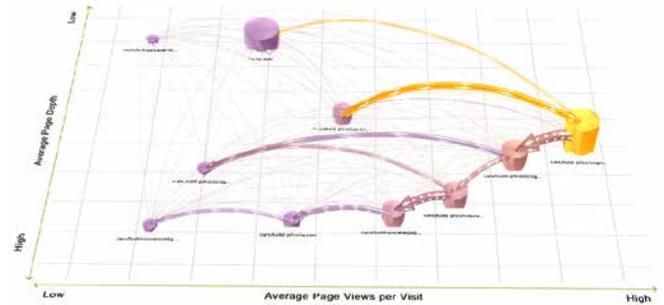
 Ver website



# LABORATORIO DE INNOVACIÓN

El Laboratorio de Innovación de SEAT fue establecido hace un año con el fin de ayudar a afrontar los desafíos que están surgiendo en la compañía debido a la digitalización de sus modelos de negocio tradicionales.

El objetivo principal es centrarse en los desafíos de negocio para probar y desarrollar tecnologías y herramientas innovadoras.



## Modelo Econométrico

### Desafío de Negocio

Ser capaces de predecir cuál es la inversión óptima en medios.

### Iniciativa

Modelo econométrico que predice las ofertas que se van a realizar en el concesionario en base a la inversión en medios en distintos escenarios y optimiza el impacto de los diferentes canales de medios por modelo de coche.

## Compra Programática

### Desafío de Negocio

Impactar a clientes potenciales de una manera más eficiente y precisa.

### Iniciativa

Utilizar la compra programática para comprar publicidad de una manera más eficiente, impactando al usuario en el contexto y momento correcto. Esta tecnología también cambia el planteamiento tradicional de la compra de medios, ya que gracias a este nuevo modelo se obtiene una total transparencia (costes, márgenes y algoritmos) y el pleno control y gestión de los datos.

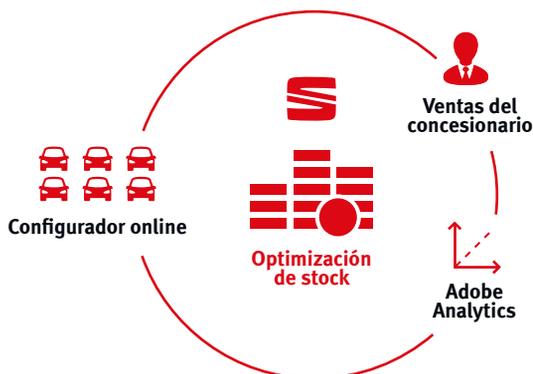
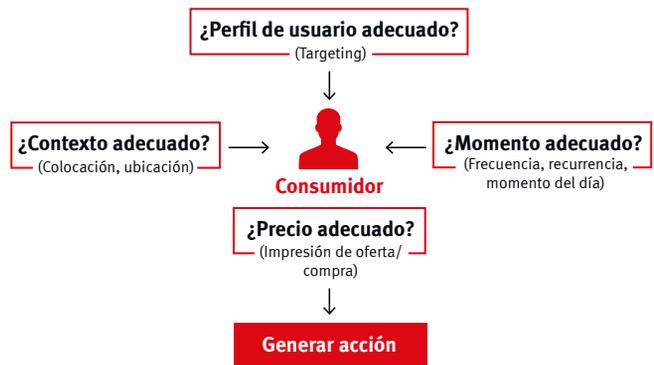
## Personalización de contenidos

### Desafío de Negocio

En la actualidad, cada usuario que entra en la página web de SEAT ve el mismo contenido, independientemente de si es su primera visita o de si ya se ha interesado por un modelo de coche en concreto.

### Iniciativa

Analizar el comportamiento online de los usuarios dentro de la página web de SEAT y mediante el módulo Test&Target de Adobe mostrar, a cada segmento específico, contenido personalizado con el fin de mejorar la experiencia de usuario y los índices de conversión.



## Optimización de stock

### Desafío de Negocio

Los concesionarios no suelen tener información acerca de las configuraciones de coches online, ni de las prestaciones ni tendencias más deseadas por los clientes.

### Iniciativa

Utilizar el configurador de coches online y los datos de pedidos entrantes del mercado, para desarrollar un modelo predictivo que sea capaz de predecir la demanda de coches a nivel local para mantener un stock de modelos en consecuencia.

# CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD DE LA MARCA

## EL SEAT LEÓN 5P

### CON TODO LO QUE UN PADRE NECESITA

Tras el punto de inflexión que supuso la campaña a finales de 2012, en términos de comunicación de la marca bajo el concepto *Tecnología para disfrutar*, el SEAT León 5p necesitaba comunicar un nuevo mensaje para reforzar sus ventas en todos los mercados en 2015.

El SEAT León 5p está equipado con toda la tecnología que brinda seguridad y confort a las familias. Para trasladar esta idea a los consumidores, SEAT creó la campaña *Con todo lo que un padre necesita*. Este concepto refuerza las ideas de fiabilidad, seguridad y confort, y sintetiza un claro posicionamiento del León como un vehículo lleno de tecnología.

El objetivo consistía en hacer llegar las ventajas conceptuales de esos avances y el confort de forma generalizada y orientada a las familias. Para ello, SEAT creó la campaña para televisión y medios impresos, además de vídeos tecnológicos para canales digitales titulados *Tecnología en otras palabras* para transmitir estas ideas al público objetivo.



*Pensado para una gran experiencia de conducción con un esmerado diseño interior.*

La mejor tecnología  
para tu fiabilidad,  
seguridad y confort



Medios online



Anuncio de TV



Medios impresos



Último anuncio de TV

EL SEAT

# LEON 5P

## CON TODO LO QUE UN PADRE NECESITA



# EL NUEVO SEAT IBIZA

## TUDO CAMBIA PARA QUE NADA CAMBIE



Vive la ciudad con un verdadero espíritu joven.

### EL NUEVO SEAT IBIZA

#### TUDO CAMBIA PARA QUE NADA CAMBIE

El interior del nuevo SEAT Ibiza se ha mejorado y rediseñado para que el conductor disfrute de una conducción más ergonómica y placentera. Y lo que es más importante, está dotado de una amplia gama de colores con opciones de personalización que antes resultaban imposibles. Para comunicar la idea, SEAT creó la campaña *Todo cambia para que nada cambie*. El objetivo principal de esta campaña era destacar cómo el nuevo diseño y los acabados interiores de mayor calidad, junto con la tecnología vanguardista de la que dispone, como el sistema Full Link y el equipo de infoentretenimiento de segunda generación Easy Connect, hacen del nuevo SEAT Ibiza el espacio social perfecto en las distancias cortas y largas. En segundo lugar, la idea era comunicar las posibilidades de personalización en cuanto a colores y una eficiencia mejorada gracias al nuevo motor EcoTSI.

SEAT creó un vídeo del producto para mostrar toda la gama Ibiza, tres campañas para televisión y una campaña para medios impresos, y así presentó el nuevo SEAT Ibiza como el espacio social perfecto, haciendo especial énfasis en la nueva tecnología de conectividad dentro del coche. La activación digital creativa *Friend to Friend (De amigo a amigo)* también funcionó para conseguir implicar más a la comunidad online y comunicar que el nuevo SEAT Ibiza forma ya parte del mundo conectado y es el mejor espacio social en carretera para disfrutar con los amigos.



Medios online



Vídeo de producto



Medios impresos



Último vídeo de producto

## LA NUEVA GAMA SEAT CONNECT NATURALMENTE CONECTADO

Para reforzar el aspecto tecnológico de la marca, se lanzó la gama SEAT CONNECT bajo el lema conjunto *Naturalmente conectado*, que integraba el móvil al coche con tecnología de conectividad y se convertía así en el elemento facilitador de las conexiones que los consumidores necesitan en todo momento. Esta campaña y gama de vehículos aspira a sacar el máximo partido de las capacidades de conectividad que ofrece la tecnología Full Link y la colaboración con SAMSUNG para llegar a un público global y obtener auténticas credenciales tecnológicas.

SEAT creó tres campañas publicitarias para televisión, dos con el SEAT Ibiza CONNECT y la otra con el SEAT León CONNECT, junto con una campaña destinada a medios impresos para reforzar el mensaje *SEAT + Móvil + Tú = Naturalmente Conectado*. También se creará una activación digital recurriendo a famosos *youtubers* que demostrarán que la tecnología CONNECT funciona de forma fiable y entretenida para el público objetivo. Así se hará mayor hincapié en el mensaje clave de que el coche deja de ser una barrera para la comunicación y se convierte en facilitador.



*Que cada trayecto sea inteligente, dentro o fuera del coche.*



Medios online

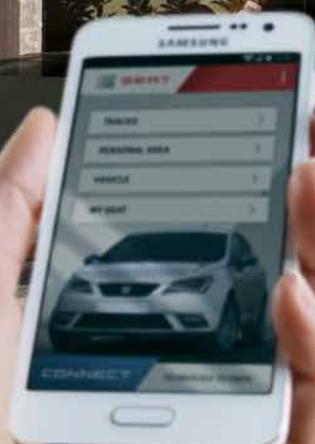


Anuncio de TV



Medios impresos

# LA NUEVA GAMA SEAT CONNECT NATURALMENTE CONECTADO



POWERED BY **SAMSUNG**

# EL NUEVO SEAT IBIZA CUPRA

## INTENSIFICA TU DÍA A DÍA



### EL NUEVO SEAT IBIZA CUPRA INTENSIFICA TU DÍA A DÍA



*Elegantes líneas que lo convierten en un auténtico Ibiza CUPRA.*

Con el nuevo SEAT Ibiza CUPRA, el principal objetivo de la campaña era seguir conquistando el territorio ya establecido por el León CUPRA, *Intensifica tu día a día*, llevando la personalidad del SEAT Ibiza a la gama CUPRA, con su diseño interior mejorado y su motor de 192 CV. La marca creó una campaña impresa junto con contenidos para medios sociales y CRM que lograron trasladar estos mensajes clave.

Con esta campaña, el SEAT Ibiza CUPRA aspiraba a consolidar el posicionamiento de CUPRA como una submarca y a ensalzar los valores dinámicos de la marca.



Medios online



Medios impresos



**El motor más potente con un diseño excelente**



## LA NUEVA COLECCIÓN SEAT Mii

### LOS PEQUEÑOS DETALLES LO CAMBIAN TODO

Cuando cambias un detalle, lo cambias todo. Hoy en día los consumidores buscan un coche que coincida con su personalidad y los pequeños detalles son los que sirven para diferenciarse de otros, especialmente si tenemos en cuenta los clientes potenciales femeninos de la gama. La nueva colección SEAT Mii ofrece distintos colores a escoger para que el modelo destaque aún más.

La campaña trasladó esta idea a través del concepto *Los pequeños detalles lo cambian todo* y demostró la variedad de opciones disponibles para los consumidores en la nueva colección. La marca creó un vídeo de los modelos Mii by MANGO Limited Edition, Mii FR Line y Mii CONNECT con una campaña impresa en la que aparecían imágenes del mundo de la belleza y estilo de vida, junto con una campaña online para comunicar de forma efectiva el mensaje clave al público femenino.



Último vídeo de producto



Medios online



Vídeo de producto



Medios impresos

# LA NUEVA COLECCIÓN SEAT Mii

## LOS PEQUEÑOS DETALLES LO CAMBIAN TODO



# EL NUEVO SEAT ALHAMBRA

## POTENCIA TUS VIAJES EN FAMILIA



### EL NUEVO SEAT ALHAMBRA

#### POTENCIA TUS VIAJES EN FAMILIA

Para mejorar la percepción de los clientes sobre el Alhambra, la compañía presentó una versión mejorada, más tecnológica, versátil y mejor equipada para hacer del nuevo SEAT Alhambra un monovolumen que destacara del resto y disipara cualquier duda acerca de su superioridad. Por lo tanto, la campaña *Potencia tus viajes en familia* debía mantener el atractivo del modelo y mejorar su recuerdo y familiaridad en los mercados clave, algo que se consiguió con un vídeo donde se demostraban todas las funciones tecnológicas y su amplio habitáculo en una historia interesante para el público objetivo y con fotos que representaban las experiencias diarias de los usuarios con este vehículo.



Vídeo de producto



Medios impresos



Último vídeo de producto

Diseñado para  
desmarcarse del resto



El monovolumen tecnológico  
y versátil para la vida diaria.

## EL NUEVO SEAT TOLEDO PARA PAPÁS COMO TÚ

El nuevo lanzamiento del Toledo debía incluir una nueva campaña de comunicación centrada en los aspectos más destacados del producto y que subrayase la tecnología, al tiempo que se refrescase la oferta comercial para reforzar las características del perfil de cliente (confort, seguridad, espacio y funcionalidad). Todo ello se consiguió con el lema de la campaña: *Para papás como tú*, concebido en colaboración con México, el país donde más se vende el SEAT Toledo de todo el mundo. Dado el carácter práctico del objetivo, el mensaje ayudó a mejorar las prestaciones en la campaña de lanzamiento y tuvo un impacto en aquellas personas que valoran las características principales de un sedán.



Medios online



Vídeo de producto



Medios impresos



Último vídeo de producto



*Divertido y cómodo para toda la familia.*

# EL NUEVO SEAT TOLEDO PARA PAPÁS COMO TÚ



04

# EN MOVIMIENTO

CON LA

---

## HISTORIAS Y ENTREVISTAS

*La hoja de ruta del fortalecimiento de la marca*—**40**   *Conductores siempre conectados*—**46**  
*Construyendo coches juntos*—**52**   *Centrados en el cliente*—**58**   *Una fórmula de éxito*—**64**



**EXPERIENCIA**



# LA HOJA DE RUTA DEL FORTALECIMIENTO DE LA MARCA



LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL SERÁ EN 2025 MUY DIFERENTE DE LO QUE ES EN LA ACTUALIDAD. PARA AFRONTAR ESE CAMBIO TRASCENDENTAL, SEAT SE APOYA EN SUS PUNTOS FUERTES EN UN ESCENARIO DE CRECIMIENTO, DESPUÉS DE UNA CRISIS ECONÓMICA DE ÁMBITO GLOBAL, Y DE LA MANO DE VEHÍCULOS DE MÁXIMA CALIDAD. PARA PROLONGAR Y PROFUNDIZAR EN ESTE MOMENTO DE ÉXITO, LA COMPAÑÍA HA TRAZADO UN HORIZONTE ESTRATÉGICO DE RENTABILIDAD AMBICIOSO, EN EL QUE COLOCARÁ A LOS FUTUROS CLIENTES EN EL CENTRO DE SU ACTIVIDAD, YA INMERSA EN LA ERA DIGITAL. ESTA ESTRATEGIA SE PRESENTÓ EN LA MANAGEMENT KONFERENZ MMK 2015, CELEBRADA EN BARCELONA EL 30 DE OCTUBRE Y A LA QUE ACUDIERON MÁS DE 500 PERSONAS ENTRE MANAGERS Y REPRESENTANTES DE LA PLANTILLA Y LOS IMPORTADORES.



*Jürgen Stackmann, el Dr. Francisco Javier García Sanz y Luca De Meo, durante el MMK.*

Una marca sólida necesita ser relevante para el cliente, diferencial con respecto a la competencia y demostrar una clara coherencia entre la idea o posicionamiento y la puesta en práctica. Esto implica a toda la cadena de valor ya que la fortaleza de marca tiene una dimensión externa (imagen) y también interna (identidad): “la identificación del empleado con la marca, el orgullo de pertenencia, la capacidad de explicarla y contribuir a su crecimiento es tan importante como los esfuerzos que se hagan en comunicación publicitaria y el propio valor del producto. Todo suma”. Así se expresan Andrea Arrieta y Maite Marín, responsables de Marca y Cliente en Estrategia Corporativa y de los Planes de Desarrollo de Mercados, respectivamente. Ambas enfatizan la importancia de la implicación de todos los departamentos para el desarrollo exitoso de la marca, pues debe asumirse como un compromiso transversal de la organización y no la responsabilidad de un área específica.

La posición de partida es buena, entre otras razones porque la ampliación de la familia del León ha dado un impulso a la compañía. Pero no es suficiente, porque existen tendencias en Europa que indican que el cambio estratégico del mercado será importante. Una de esas importantes tendencias es que el cliente mayor de 50 años apuesta ahora por vehículos algo más pequeños, pero totalmente equipados y ergonómicamente mejor diseñados. Ahí se incardina el segmento SUV, que por eso no para de crecer en ventas. Con el lanzamiento del Ateca, el SUV de SEAT, la compañía va a participar de ese crecimiento.

En la reciente Management Konferenz MMK 2015 se mostró la hoja de ruta del viaje al futuro que la compañía ha emprendido. Para alcanzar la ambiciosa meta de la rentabilidad hay que procurar gratas experiencias a los clientes y que todos los integrantes de la plantilla de SEAT, en todos y cada uno de los departamentos, interpreten como una coral el relato de la marca. Para poner rumbo al futuro, se han tenido en cuenta las macro-tendencias sociales.

# LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA

Michael Porter, ingeniero y profesor de la escuela de negocios de Harvard, considerado uno de los más influyentes expertos académicos en dirección de empresas, señala que “la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”. Con ese norte, se ha elaborado el plan de actuación que SEAT implementará en los próximos diez años, después de interpretar las tendencias de la sociedad y de conocer a fondo a los competidores del sector de la automoción.

Al tiempo, el equipo de Organización que dirige Norman Wickboldt, ha estudiado la optimización de las actividades de todos los departamentos. El objetivo del crecimiento rentable mediante la eficiencia queda fijado en el plan VIA +, un camino a recorrer que sólo alcanzará el éxito si se desarrolla de forma colectiva, como subraya Wickboldt. VIA + es el acrónimo que responde a: valor, innovación, agilidad y el plus del éxito. Un objetivo que se apoya en la convicción de que “si buscamos resultados extraordinarios, necesitamos una nueva forma de organizarnos”. Un mantra inspirado en una de las más célebres frases de Albert Einstein: “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”. Lograr un mayor valor añadido en las actividades de SEAT, fomentar la cultura de la innovación y dotar a la compañía de más agilidad en sus procesos y en la toma de decisiones son los tres objetivos del plan VIA SEAT + que requiere reducir la complejidad en el trabajo, con estructuras más simples y vías de decisión más rápidas y transparentes.

~ Norman Wickboldt, gerente de Organización y responsable de VIA+.





~ Andrea Arrieta y Maite Marín durante una reunión en las oficinas de SEAT.

## EL CLIENTE ES EL CENTRO DE LA COMPAÑÍA

La compañía ha encontrado la fórmula del éxito con el León, que se suma al icónico Ibiza. Ahora, la marca tendrá un tercer pilar con el Ateca, en el segmento SUV

La hoja de ruta coloca al cliente en el centro de la actuación de todos los departamentos de la compañía, que no solo continúa innovando con sus vehículos, sino que también ha digitalizado todos los procesos de trabajo. El análisis de las pautas de movilidad de los clientes de SEAT en las grandes ciudades, junto al desarrollo de vehículos más eficientes, son otros ejes del plan estratégico que implementará la compañía y que arrancan en un momento excelente, puesto que el crecimiento de las ventas comportan una mejora constante de los resultados con la ayuda, por ejemplo, del éxito del programa de flotas.

La compañía ha encontrado la fórmula del éxito con el León y la ampliación de esta familia, que se suma como pilar a la del icónico Ibiza. Ahora se ha propuesto reforzar su gama a través de la decidida apuesta de futuro de entrar en el segmento SUV, de extraordinario crecimiento de ventas con el que SEAT se propone profundizar el cambio del porfolio de productos y demuestra que la marca está en plena transformación y ganando fuerza. Ese cambio de orientación busca comercializar vehículos mejor equipados y con un mayor margen de contribución para la marca. La estrategia 2020-2025 ha sido ampliamente trabajada en todas las áreas de la compañía durante los últimos meses para incorporar los aspectos específicos de todos y cada uno de los expertos de los departamentos que han participado.

La estrategia concreta el perfil del cliente final de SEAT en los próximos diez años y en cómo se procura experiencias de uso de los vehículos acorde con el ADN de la compañía. El potencial es enorme y los que han participado en la elaboración de la estrategia consideran que toda la organización tiene que entender lo que realmente van a querer esos futuros clientes de SEAT y cómo se podrá satisfacer sus necesidades para convertirlos en entusiastas de la marca.

# MEJORAR LA EXPERIENCIA DE USO

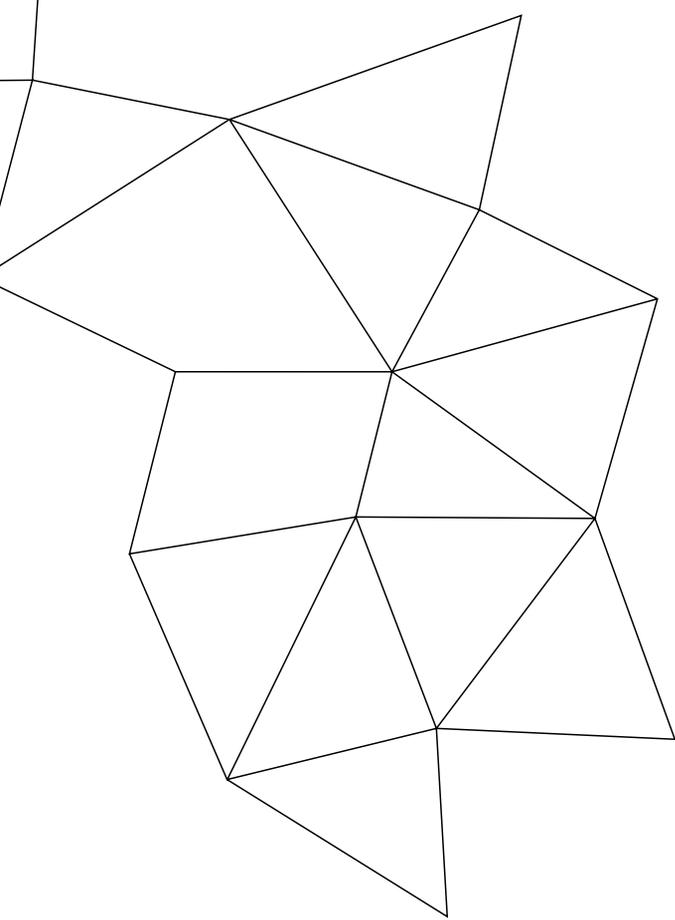
El objetivo último del plan estratégico es lograr la rentabilidad de la compañía. Una meta que no solo se alcanzará vendiendo más automóviles, sino también con productos mejores, un equipo más cohesionado y que toda la organización tenga al cliente como centro de su actividad, porque sólo creándole una experiencia satisfactoria será fiel a la marca. Para lograrlo, el plan contempla la necesidad de que todos los empleados se impliquen como el coro y la orquesta de la ópera. De ahí que se refuerce la comunicación de forma permanente, para que cada trabajador y directivo incorpore a su quehacer la filosofía y fines del plan estratégico.

Nuevas macro tendencias se imponen y requieren nuevas soluciones en materia de movilidad. Además del envejecimiento de la población europea, merced a que la esperanza de vida se alarga, los menores de 40 años no quieren un coche solo para conducir. Son los clientes que más desean sentir una grata experiencia al volante sin dejar de estar conectados y entretenidos. Aunque los más jóvenes no se plantean tan férreamente como las anteriores generaciones la posesión de vehículos, sí que van a invertir en movilidad. La progresiva urbanización de la humanidad es otro aspecto que la sociedad deberá abordar con propuestas que pueden incluir los servicios de coches compartidos y los viajes intermodales. El hecho de que SEAT sea uno de los pocos fabricantes de automóviles que habita una de las cuatro principales regiones metropolitanas europeas determina los beneficios que este diálogo comportará.



~ Maite Marín, responsable de Planes de Desarrollo de Mercados. (Abajo) Andrea Arrieta, responsable de Marca y Cliente en Estrategia Corporativa.





# CONDUCTORES SIEMPRE CONECTADOS

EL INTERNET DE LAS COSAS Y LA CONDUCCIÓN AUTÓNOMA SON MEGATENDENCIAS EN LAS QUE LOS VEHÍCULOS SERÁN A LA MOVILIDAD LO QUE LOS SMARTPHONES A LA CONECTIVIDAD. SEAT TRABAJA EN ESOS DOS CAMPOS EN EL ÁMBITO DE LA ESTRATEGIA 2025, DENTRO DEL PILAR SOBRE PRODUCTO, SIN OLVIDAR LA “LEONIZACIÓN” DE LOS MODELOS QUE IRÁN APARECIENDO EN LAS PRÓXIMAS FECHAS, COMENZANDO POR EL ATECA, EL SUV PRESENTADO EN EL SALÓN INTERNACIONAL DE GINEBRA 2016. Y ES QUE EL LEÓN HA SUPUESTO UN PUNTO DE INFLEXIÓN EN LA COMPAÑÍA POR EL ÉXITO COSECHADO A PARTIR DE UNA FÓRMULA QUE COMBINA DISEÑO Y FUNCIONALIDAD, DINAMISMO Y CONFORT, ACCESIBILIDAD Y CALIDAD Y, SOBRE TODO, POR SU CAPACIDAD DE CREAR EMOCIONES Y LA TECNOLOGÍA QUE INCORPORA. PORQUE UNO DE LOS PILARES DE LOS PRODUCTOS QUE DESARROLLA SEAT ES LA TECNOLOGÍA Y LA CONECTIVIDAD INCORPORADA A LOS NUEVOS MODELOS.





~La interfaz se ha diseñado para garantizar un funcionamiento intuitivo, garantiza una conducción segura y cuenta con prestaciones exclusivas.

En la última década, los automovilistas han conectado distintos dispositivos dentro del coche, ya sea el móvil para poder hacer llamadas o un USB para escuchar su música preferida. La gama CONNECT de SEAT es ya un ejemplo del vehículo verdaderamente conectado con su entorno. La gama presenta los mayores niveles de conectividad gracias a la última generación de sistemas de infoentretenimiento, la exclusiva aplicación SEAT ConnectApp, que se ofrece preinstalada en un smartphone de SAMSUNG que se suministra con cada vehículo, y la función Full Link. Esta función desarrollada por SEAT permite la conectividad con los sistemas operativos Android 5.0 e iOS 7.1 o posteriores, lo que garantiza una compatibilidad con un amplio espectro de móviles en el mercado. El contenido del móvil es proyectado en la pantalla del coche de forma segura, permitiendo que el usuario siga conectado sin perder los mensajes importantes, ya que estos se reproducen por voz por los altavoces del vehículo y el cliente también puede dictar las respuestas por reconocimiento de voz, sin necesidad de escribir el mensaje. Así, se evita al conductor tener que manipular el smartphone, situación que se da cada 7,5 minutos de media a lo largo del día.

Gracias al acuerdo que en marzo firmaron SEAT y SAMSUNG para desarrollar conjuntamente soluciones tecnológicas que permitieran la conectividad de los modelos de la compañía automovilística, ambas empresas han trabajado conjuntamente en mejorar los dispositivos móviles, tanto smartphones como wearables para que la conectividad en el coche sea óptima con dispositivos de rango medio y al alcance de un volumen de clientes más amplio.

Las ediciones CONNECT de los modelos Ibiza, León, Toledo y Alhambra ofrecen la opción de personalizar la pantalla del coche, ya sea configurando el fondo de pantalla con la imagen preferida como situando los widgets o funcionalidades de la App en la

posición deseada. La interfaz se ha diseñado para garantizar un funcionamiento intuitivo, garantiza una conducción segura y cuenta con prestaciones exclusivas. “Lo importante es que el cliente siga conectado sin distracciones”, asegura Roger Giralt, responsable del coche conectado del Centro Técnico de SEAT.

Ahora se trabaja también para que el coche permanezca conectado, incluso cuando el conductor sale del vehículo con su smartphone. “Para tener el automóvil permanentemente conectado se necesita instalar una centralita telemática con una SIM integrada”, señala Giralt. Una solución que SEAT está analizando y que permite conocer remotamente el estado del vehículo y activar servicios, desde la calefacción en invierno a todo tipo de servicios que la compañía puede ofrecer gracias a la geolocalización permanente y al conocimiento de las necesidades del vehículo y cliente.



~Presentación del nuevo Ibiza en el Salón del Automóvil de Barcelona.



~La gama CONNECT de SEAT es un ejemplo del vehículo verdaderamente conectado.

## REVOLUCIÓN DIGITAL

Con el vehículo conectado, SEAT podrá dirigirse al cliente con el objetivo de atender sus necesidades, lo que supone un cambio cualitativo en toda la empresa, porque implica a todos los departamentos, los concesionarios y los servicios postventa y de taller. De esta forma, el usuario de un SEAT que circulara, por ejemplo, por las carreteras del norte de Europa en épocas y temperaturas próximas a heladas, recibiría ofertas para el cambio de neumáticos invernales e indicaciones sobre dónde está el concesionario más cercano, gracias a la geolocalización y al conocimiento del histórico del cambio de ruedas. “El reto de la conectividad supone una verdadera revolución en el seno de la compañía, ya que digitalizar la información ofrece muchas más oportunidades de servir de forma personalizada a los clientes, que se convierten en el centro de la toda la operativa de la empresa y de toda la red, desde Marketing, Comercial a Postventa”, subraya Giralt.

El 74% de la población europea vive en ciudades, una tendencia que irá en aumento en el futuro, como el crecimiento exponencial de los datos digitales. La experiencia de uso de los vehículos pasa porque el conductor disponga de rutas inteligentes que le facilite un viaje puerta a puerta, encuentre fácilmente aparcamiento y comparta información, todo ello manteniéndose

conectado de forma permanente. Otro asunto que SEAT se plantea es hacia dónde van las ciudades. De esa preocupación surgen proyectos como el piloto que se puso en marcha en 2015 en el barrio barcelonés de Les Corts para dar respuesta a la necesidad de los conductores en busca de una plaza de aparcamiento en las calles. Mediante una app desarrollada por SEAT, Parkfinder, se dirige al conductor hacia los lugares que están libres a partir de los datos en tiempo real proporcionados por la plataforma iCity de la ciudad de Barcelona, lo que redundará en una mejora de la movilidad y del medioambiente.

“El reto de la conectividad supone una verdadera revolución en el seno de la compañía, ya que digitalizar la información ofrece muchas más oportunidades de servir de forma personalizada a los clientes”

# PLATAFORMA CARNET CON LA UPC

El vehículo conectado con su entorno es una nueva dimensión previa al siguiente paso de la inteligencia “clusterizada”, es decir, vehículos conectados entre sí, lo que facilitará la gestión de la movilidad en las ciudades. Un vehículo con GPS, radares, cámaras frontales y laterales, es un coche que tiene visión de lo que sucede a su alrededor. Podría decirse que el vehículo es “consciente” de que hay otros automóviles alrededor y que circula por una infraestructura. En otras palabras, el coche mide de forma continua la distancia con los vehículos de alrededor y la velocidad relativa respecto a ellos, aumentando la seguridad, ya que, por ejemplo permite el control automático de la asistencia a la frenada. Integrar una centralita electrónica de conectividad con SIM facilita la recolección de datos y que el vehículo los envíe a un centro de tratamiento, lo que supone un paso previo hacia el automóvil totalmente autónomo.

“Hoy sólo tenemos información estática de los vehículos, pero con el coche conectado y luego el autónomo, no sólo cambiarán el diseño de su interior y la usabilidad, que será completamente distinta, sino también requerirá modificar el marco legislativo, porque los coches conducirán solos”, señala Giralt. El horizonte estratégico 2025 sitúa a SEAT preparada para ese salto cultural y normativo, siempre que la infraestructura viaria esté lista para facilitar la plena autonomía de los vehículos.

Que Barcelona sea la capital mundial de las tecnologías móviles ha posibilitado que SEAT y el Grupo Volkswagen impulsen la transferencia de conocimiento a través de un acuerdo con la Universidad Politécnica de Catalunya (UPC). La primera colaboración entre SEAT y la UPC fue a través de la Cátedra SEAT UPC, fundada en 2007. Hace solo seis meses, la cátedra ha evolucionado para integrarse en la plataforma Cooperative Automotive Research Network (CARNET), con especial atención en la innovación en la tecnología del vehículo y también en la movilidad sostenible.

El doctor Jaume Barceló es el director académico de CARNET, la plataforma que integra la investigación en las tecnologías del vehículo que van desde los materiales a los procesos de fabricación, así como el reciclaje de componentes. El otro ámbito de interés de la UPC es el diseño eficiente de los vehículos, las herramientas computacionales, las técnicas de simulación y lo relacionado con la arquitectura y conectividad del automóvil, ya que la electrónica permite al vehículo tener una visión de su entorno. En un primer momento, los trabajos de la UPC se orientaron a incrementar la seguridad mediante ayudas a la conducción, “pero en estos momentos nos encontramos en un paso intermedio hacia los vehículos autónomos”, asegura Barceló, puesto que la electrónica ya proporciona información del entorno mediante sensores que miden las distancias entre los vehículos de alrededor, manteniendo la velocidad de crucero y también facilitando la asistencia al frenado.

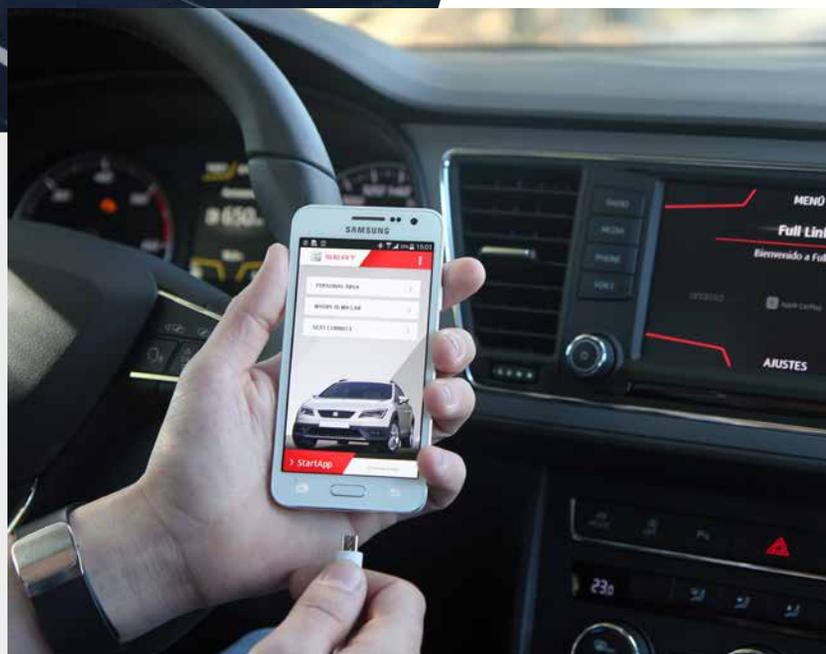
Para el doctor Barceló, el desarrollo de app que ayuden al aparcamiento es solo una pieza del gran mosaico de la movilidad que tiene que ensamblarse. Al académico le interesa alcanzar una única función que integre toda la información de forma simple y que el sistema planifique cómo ir de un punto a otro con sugerencias





~ Presentación de la gama CONNECT en el Salón del Automóvil de Fráncfort.

mixtas de transporte público y vehículos individuales. Las distintas disciplinas que confluyen en la UPC elevan a los investigadores a proyectos más ambiciosos y complejos, ya que la electrónica del vehículo pasa a ser activa hasta el punto “de que tiene percepción, se da cuenta de lo que pasa en su entorno”. Y los fabricantes de vehículos son conscientes de este cambio al mismo tiempo que anticipan la evolución de las ciudades, que en el pasado se han extendido en el territorio al potenciar el transporte individual, con los consiguientes efectos en movilidad y contaminación.



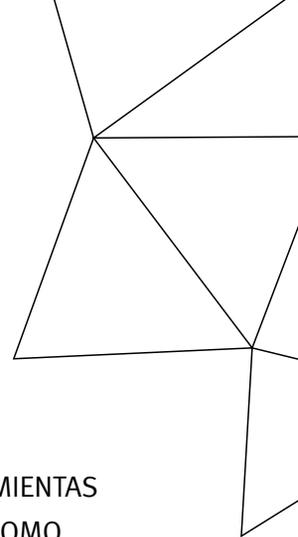
## LA LLAVE EN EL MÓVIL

Distintos estudios señalan que las actuales generaciones digitales ya no tendrán tanto interés en comprar coches y se centrarán más en los servicios de movilidad, donde el vehículo seguirá jugando un papel importante, desde la perspectiva del servicio de transporte punto a punto, pero siempre conectados. “Yo he experimentado un servicio de alquiler de vehículos mediante una app que, gracias a la geolocalización, me envía una llave electrónica para que active un automóvil aparcado a unos 200 metros. Una vez llegué a mi destino, aparqué y el sistema cerró el coche y quedó disponible para otro usuario y yo solo pagué por el tiempo que lo utilicé combinado con la distancia

recorrida”, explica el doctor Barceló poniendo énfasis en la despreocupación que este tipo de servicios comporta.

Otro proyecto interdisciplinar complejo que estudia la UPC es el de los vehículos eléctricos. El profesor Barceló se pregunta qué ocurriría en el área metropolitana barcelonesa si el 20% de los automóviles fuera eléctrico si todos cargan sus baterías por la noche. Igualmente ocurriría con los autobuses si todos cargaran sus baterías a una misma hora coincidiendo con el cambio de turno. “Probablemente se produciría un apagón en la ciudad, ya que las recargas rápidas chuparían una enorme potencia de la red”, señala. A ese problema se añadiría el de la producción de la energía, porque los vehículos no contaminarían las ciudades, pero la electricidad habría que producirla en otro punto, quizá en centrales nucleares.





AL MARGEN DE MODAS Y DE GURÚS DEL *MANAGEMENT*, SEAT TRABAJA CON HERRAMIENTAS EMPÍRICAS PARA ANALIZAR INTANGIBLES COMO LA CULTURA DE LA EMPRESA O EL CLIMA LABORAL ENTRE SUS EMPLEADOS. PORQUE “PARA LAS NUEVAS GENERACIONES, LA CULTURA DE EMPRESA VA A GANAR IMPORTANCIA EN LAS COMPAÑÍAS, DONDE NO ES IMPORTANTE ÚNICAMENTE LA REMUNERACIÓN Y LA CARRERA PROFESIONAL”, ASEGURA MARKUS SCHMADERER, GERENTE DE DESARROLLO PERSONAL EN SEAT. PARA CONOCER MEJOR LA CULTURA DE SEAT, EL ANTERIOR PRESIDENTE, JÜRGEN STACKMANN, ENCARGÓ EN 2014 “UN PROFUNDO ESTUDIO QUE HA RESULTADO MUY ÚTIL PARA TRABAJAR TODAS LAS ÁREAS EN LA ESTRATEGIA 2020-2025, PUESTO QUE LA CULTURA DE UNA EMPRESA NO SE PUEDE CAMBIAR DE UN DÍA PARA OTRO”. ESE ESTUDIO SE INSCRIBE DENTRO DE LAS INICIATIVAS PUESTAS EN MARCHA PARA REFORZAR UNO DE LOS CUATRO PILARES DE LA ESTRATEGIA DISEÑADA PARA LOS PRÓXIMOS DIEZ AÑOS: EL DE EQUIPO.

# CONSTRUYENDO COCHES JUNTOS

“Los empleados se sienten orgullosos de trabajar en SEAT, que es una empresa que les transmite seguridad. Ahora tenemos que seguir trabajando en el vínculo de los empleados con los fantásticos coches que producimos, para que cada vez los conozcan mejor y se sientan más satisfechos”

## CULTURA INTERNACIONAL

Uno de los puntos fuertes de SEAT es la variada procedencia internacional de buena parte de su plantilla, que no se limita a españoles y alemanes y que cuenta con una nutrida presencia de franceses, italianos y holandeses, entre otras nacionalidades, lo que resulta, a juicio de Schmaderer, “una ventaja” que contribuye a enriquecer la visión internacional de una compañía que es global.

Para el gerente de Desarrollo Personal, no sólo es importante contar con una estrategia de proyección de diez años, sino que es fundamental que ese plan se gesté desde dentro de la compañía, como se ha hecho en SEAT; un extremo que resulta “todo un hito, muy útil para cohesionar a la organización y tener un muy buen comienzo”. El pilar denominado Equipo en la estrategia 2020-2025 se ha trabajado de forma colectiva, implicando a todos los departamentos, lo que a juicio de este psicólogo tiene mucho sentido porque “crea un vínculo a través de las áreas, pero también entre los empleados”.

Apelar a la necesidad de que todos los trabajadores contribuyan a construir el futuro de SEAT no es una mera frase, sino un objetivo que en 2015 ha recibido dos importantes impulsos, al conseguir la certificación Top Employer, siendo el primer fabricante de automóviles de España con ese reconocimiento, y celebrar un Family Day, jornada en la que miles de personas, entre empleados, familiares y amigos, descubrieron las interioridades de SEAT en un área equivalente a 75 campos de fútbol donde se programaron un centenar de actividades.

Ambas iniciativas, junto al Stimmungsbarometer (encuesta de clima laboral) con el que se aspira a mejorar los resultados de satisfacción de los empleados, “son dos caras de una misma moneda: ser la compañía más atractiva hacia fuera y también hacia dentro”, subraya Schmaderer.

~ Markus Schmaderer recoge el premio Top Employer 2015.





~ El Stimmungsbarometer aspira a mejorar los resultados de satisfacción de los empleados.

La obtención de ese certificado en España sitúa a SEAT en una inmejorable posición en el ranking para atraer talento. El premio para Schmaderer no supone una meta, sino el camino a seguir a medio y largo plazo. “El objetivo de consolidarnos como una empresa *top employer* es transversal e implica a todas las áreas, no sólo la de Recursos Humanos”, recuerda el responsable del Desarrollo Personal de SEAT, para quien es básica la digitalización de la compañía, tanto en talleres como en los despachos.

El vicepresidente de Recursos Humanos, Xavier Ros, y el vicepresidente de Relaciones Gubernamentales e Institucionales de SEAT, Ramón Paredes, apelaron en la Management Konferenz MMK 2015 de octubre a la necesidad de que todos los empleados avancen en la construcción del futuro de SEAT, comprometiéndose a fomentar una cultura del diálogo actuando con transparencia y colaborando de un modo más transversal entre todas las áreas: “Si vamos juntos, seremos más fuertes”, señalaron.

El certificado Top Employer sitúa a SEAT en una inmejorable posición para atraer talento. El premio no supone una meta, sino el camino a seguir a medio y largo plazo

## NUEVOS RECONOCIMIENTOS

También es necesario adaptarse a unos tiempos en constante cambio que implican, por un lado, estar en continuo aprendizaje para obtener una mayor cualificación y, por el otro, reorientar las políticas de la compañía para atraer a los talentos de las nuevas generaciones. En ese punto se barajan otras formas de reconocimiento más allá del dinero y el desarrollo jerárquico, subraya Schmaderer: “Tenemos que ofrecer carreras horizontales y más libertad y espacio para probar cosas, para crecer personalmente”. Se trata de “repensar las antiguas formas de reconocimiento económico, jerárquico y



~ Participación de los empleados en la presentación del nuevo Ibiza.



de poder. Por ejemplo, transformando la formación, con otros formatos y contenidos, así como la manera de ofrecerla”, concluye.

En cuanto a las iniciativas de motivación interna, el Family Day supuso en verano un completo éxito en la forja del orgullo de pertenencia “porque los empleados se sintieron, junto a sus familiares y amigos, parte de la familia SEAT gracias a la participación de todas las áreas de la compañía”, asegura Schmaderer. Un éxito que supone la culminación de un periodo de cinco años, un espacio de tiempo en el que se han incrementado las medidas de motivación y participación de la plantilla “para ampliar y profundizar en el orgullo de formar parte de esta familia, también a través de la experiencia con los vehículos que fabricamos”.

## EXPERIENCIAS ÚNICAS

Además de mostrar a la prensa y a vendedores de todo el mundo sus nuevos automóviles, SEAT organiza presentaciones en exclusiva para una selección de empleados y sus acompañantes

La participación de los empleados en las distintas presentaciones de los nuevos modelos que se lanzan al mercado es otra medida que fomenta el vínculo entre los trabajadores y los vehículos que fabrican. Cada vez que SEAT lanza un nuevo coche, además de mostrarse a la prensa y a vendedores de todo el mundo, se organizan presentaciones en exclusiva para una selección de empleados y sus acompañantes que previamente se han inscrito en esta actividad y que son invitados por la compañía para que conozcan de primera mano la información de los nuevos vehículos y también los prueben.

Otro éxito de vinculación de la plantilla con la cultura de la marca se produjo en el campeonato SEAT Leon Eurocup, cuando más de 1.000 empleados asistieron a la última carrera del calendario de la competición en el Circuito de Catalunya (Montmeló) y pudieron conocer de primera mano las facultades del León Cup Racer. Los empleados acudieron a la carrera con sus familias y sus hijos, al igual que en el Family Day.

~ Un alumno de la Escuela de Aprendices junto a Manoli Arjona, empleada de SEAT que también empezó su formación en el centro.



## REFUERZO INTERNO

El barómetro de satisfacción interno o Stimmungsbarometer refuerza la cara interna de la medalla Top Employer. Se trata de una herramienta del Grupo Volkswagen que mide la satisfacción en el entorno laboral. Lo integran doce preguntas que abarcan diferentes ámbitos y, cada una de las áreas de la compañía con el apoyo de Recursos Humanos, trabaja concienzudamente las respuestas para encontrar e implementar las medidas más adecuadas. “Es un ritual en el buen sentido, porque tiene el objetivo de mejorar las cosas”, subraya Schmaderer. Uno de los puntos críticos que revela el Stimmungsbarometer es la mejora de la calidad en los procesos de trabajo y la necesidad de más información interna, “ya que nunca es suficiente, máxime en un grupo tan grande como el nuestro, en el que la información suele discurrir de forma lenta”, apostilla.

La estrategia de Equipo en el horizonte 2025 supone, en definitiva, “hacer girar el círculo del éxito para ser el mejor equipo y lograr ser el mejor empleador de la industria de la automoción en España de forma sostenible”. Un círculo del éxito que para Schmaderer arranca en la necesidad de tener un equipo excelente que tenga un rendimiento excelente, que es la base para el éxito. Y el éxito forma parte del reconocimiento Top Employer, “lo que cierra el círculo porque si somos *top employers* lograremos los mejores talentos que integran equipos excelentes y así hasta volver a cerrar el círculo del éxito”. Para lograrlo, todos los departamentos están implicados en que el trabajo resulte atractivo y el empleo sea seguro, que se trabaje en equipo y haya posibilidades de desarrollo, el fomento del liderazgo, que la remuneración sea la adecuada y que la imagen del producto y de la empresa sean percibidas con orgullo. Liderazgos y jerarquías cambian, pero no afectan si la cultura de la compañía es compartida.

El Stimmungsbarometer mide la satisfacción en el entorno laboral y está compuesto por doce preguntas que abarcan diferentes ámbitos

# CENTRADOS EN EL CLIENTE

CON EL LANZAMIENTO DE LA ÚLTIMA VERSIÓN DEL LEÓN EN 2012, SEAT EMPEZÓ A REORIENTARSE HACIA UN NUEVO CLIENTE OBJETIVO. EL FOCO SE PUSO EN UN PERFIL DE ESTILO DE VIDA URBANO, ALGUIEN QUE DISFRUTA DE LA VIDA EN FAMILIA, SIEMPRE CONECTADO, DISPUESTO A EQUIPAR MEJOR SU AUTOMÓVIL, DE MAYOR EDAD, Y ABIERTO A CONOCER EL ENTORNO QUE LE RODEA. LOS RESULTADOS DE AMPLIAR EL FOCO SON PATENTES, PERO QUEDA MUCHO POR HACER, PARA REFORZAR LA IMAGEN DE LA MARCA, QUE HOY ES PERCIBIDA COMO MODERNA, PRÁCTICA, DEPORTIVA Y ECONÓMICA. LA ESTRATEGIA 2020-2025 SITÚA AL CLIENTE COMO UNO DE SUS CUATRO PILARES Y LE COLOCA EN EL CENTRO DE TODO EL TRABAJO QUE LLEVA A CABO LA COMPAÑÍA.

~ El nuevo Ibiza, en una de las actividades organizadas con motivo del Central Launch Training.



Para lograr los resultados deseados, el reto pasa por mejorar en la satisfacción del cliente con un producto que ya es de calidad, arrancando a partir de un proceso de ventas que suponga un auténtico compromiso con la marca. Pero la felicidad que comporta la adquisición de un vehículo debe perdurar durante la vida útil del mismo gracias a la satisfacción que aporta un buen servicio postventa, como señala Gaspar Alcaide, responsable de formación en posventa. Solo así se logrará una mayor fidelidad, lo que redundará en una drástica reducción de las reclamaciones inversamente proporcionales al incremento de la captación de compradores. Empezando por los que repitan con un SEAT.

“El potencial de la marca estará allí donde la queramos llevar”, asegura Ferran Jover, responsable del desarrollo de la red comercial. “Tenemos al cliente más joven de la industria y muchas oportunidades para responder a sus necesidades siempre que coloquemos en el centro de todas nuestras actuaciones”, añade. Un mundo el de la red comercial que suele ser muy tradicional pero que tiene que adaptarse a pasos agigantados a un cliente que, antes de visitarlos, ya se ha informado sobre el coche y, en vez de acudir siete veces de media al concesionario como hacía anteriormente, lo hace un máximo de dos. “Suelen venir con una idea muy clara”, de modo que el momento de la venta es clave.





*Uno de los concesionarios de la marca que ya ha adoptado la nueva imagen corporativa de SEAT.*



## SINTONÍA EN LA IDENTIDAD

Ayudar a la red de ventas y postventa es imprescindible, sobre todo en formación, pero antes debe existir una sintonía de la identidad corporativa que se mantenga uniforme, tanto en el mundo online como en el físico del concesionario para lograr la mejor presentación ante los clientes. El lanzamiento de la actual versión del León coincidió con la renovación de la imagen de marca de SEAT. Un extremo que culminará con el lanzamiento del Ateca. Se trata de que los concesionarios cuenten con espacios más amplios y cálidos para que el cliente viva la experiencia SEAT desde la comodidad. La línea diagonal que está presente en el diseño de los últimos modelos y en la propia Barcelona, gracias a una de sus avenidas más conocidas, se muestra en los principales elementos del espacio de ventas, lo que enfatiza el dinamismo a la marca.

La coherencia ante todo. También en los colores identificativos, rojo y naranjas, y la transparencia que aporta una mayor abundancia de ventanales para que se respire amplitud en el espacio. Una vez en el interior, el cliente se siente el centro, con la gama de vehículos a su alrededor y siempre atendido por los vendedores y asesores de servicio. Al igual que en el mundo online, el concepto del diseño del concesionario facilita navegar por el interior de la tienda, empezando por una zona de espera cómoda y confortable.

Una red de 1.700 concesionarios y expositores más un número similar de puntos de servicio requiere un plan de eficiencia. Hasta la fecha, se han llevado a cabo 500 proyectos de renovación de la identidad corporativa y puntos de venta y postventa repartidos por 30 países, lo que representa alrededor del 20% de la red. El objetivo de Jover es que a lo largo de este año estén todos preparados para la llegada del Ateca, un nuevo modelo para el que la mejor carta de presentación será la nueva identidad corporativa de SEAT aplicada a toda la red. “Al final, todo el esfuerzo que realiza la marca se materializa en el momento clave de la visita del cliente al concesionario”, subraya Jover.

**Hasta la fecha,  
se han llevado  
a cabo 500 proyectos de  
renovación de la identidad  
corporativa y puntos de venta  
y postventa repartidos  
por 30 países**



~ Víctor García, responsable del departamento de Formación Comercial.



## FORMACIÓN PARA EL ÉXITO

La satisfacción del cliente como objetivo es una filosofía que sólo se transmite si se la creen todos los integrantes de la compañía. “Los clientes no somos tontos y una marca no es percibida por lo que dice, sino por lo que hace”, insiste Jover. De ahí la importancia de la formación. El pasado verano se celebró el Central Launch Training en SEAT, un evento formativo que reunió, por primera vez, a un total de 4.500 personas que integran la fuerza de ventas de la marca en 40 países. La formación centralizada se llevó a cabo durante tres semanas en Port Aventura (Tarragona), a razón de 288 personas por día para conocer y conducir el nuevo Ibiza 2015. El vehículo incorpora múltiples novedades, desde motores más eficientes y la conexión Full Link para garantizar una integración con smartphones, hasta nuevos paquetes de personalización tanto en el interior como en el exterior. Pero para poderlo explicar había que poder experimentarlo.

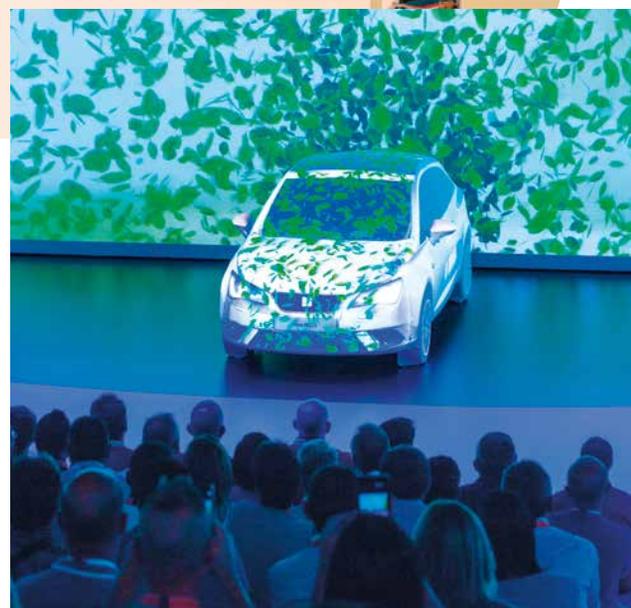
Los retos del CLT culminaron con éxito, afirma Víctor García, responsable del departamento de Formación Comercial, ya que a la complejidad logística de formar a 4.500 vendedores se unía que los talleres que se impartieron en 19 idiomas distintos a través de 76 formadores, cada uno con la cultura específica de cada país participante. Previamente, el conjunto de vendedores habían completado un total de 13.500 cursos online y se realizaron 768 talleres, lo que facilitó que a cada participante se le impartieran dos cursos prácticos de conocimiento del vehículo y otros dos de conducción.



## UNA EXPERIENCIA SEAT

La formación centralizada también tuvo el objetivo de que la red de ventas recibiera el mismo mensaje corporativo. Así, los participantes se impregnaron de la filosofía y experiencia de la marca en una completa inmersión desde el mismo momento que aterrizaron y hasta que volvieron a sus respectivos países al día siguiente. Todos fueron recibidos por un miembro del comité ejecutivo de SEAT, implicado con la iniciativa. Para el lanzamiento del Ateca se llevará a cabo un Global Launch Training para que en lugar de concentrar a todos los vendedores en un punto, sea el equipo de formación quien se desplace a sus países. El departamento que dirige Víctor García está preparando los materiales formativos en 19 idiomas con las especificidades de cada país para que los concesionarios los reciban junto a los vehículos y así los vendedores puedan probarlos y experimentarlos. Previamente, se formarán a los distintos *trainers* de cada país.

Los resultados del CLT son mesurables en el éxito de ventas del Ibiza, que se ha confirmado de nuevo como uno de los pilares fundamentales de la compañía, asegura García. Algunos responsables dicen que el Central Launch Training fue “determinante” por la buena influencia que tuvo la formación en las ventas, además de contribuir favorablemente la mejora de la situación económica. “Aparentemente el Ibiza no presentaba novedades, pero sin embargo era totalmente nuevo, sobre todo en



~ Una de las presentaciones incluidas en el Central Launch Training.

conectividad, un extremo que no se aprecia a simple vista y hay que explicarlo para que el cliente lo vea y conozca todas las posibilidades a su alcance”, comenta Víctor García, que asegura que “fue un acierto realizar el entrenamiento de los vendedores en un evento que también fue motivacional y de *branding*, porque los participantes se fueron contentísimos. La media de satisfacción sobre el evento fue de 4,59 sobre 5, es decir, sobresaliente en todo”.

Con eventos como el CLT se sientan las bases para que los vendedores sean los primeros fans de la marca y contribuyan a decantar la decisión de compra de los clientes con un trato humano y muy personal. Una de las acciones prevista en la estrategia del departamento consiste en ofrecer una formación cualificada para que la red comercial sea excelente. “No hay que olvidar que la compra de un vehículo supone la segunda más importante que realiza una persona después de la vivienda”, recuerda García.

# COMPROMISO PROFESIONAL

El ámbito de la postventa se encuentra en un momento clave que implica nuevos servicios relacionados, por ejemplo, con los avances en conectividad con los que van equipados los vehículos. La oferta de servicios y productos es amplia para ajustarse a las necesidades de cada usuario y alcanzar una satisfacción máxima del cliente durante la vida útil del vehículo. Una satisfacción con la compañía fundamental a la hora de conseguir que el cliente vuelva a confiar en la marca para comprar un automóvil SEAT.

Mediante la nueva estrategia integral de formación en postventa en el departamento, se cubre el ámbito técnico, la atención al cliente y los aspectos de negocio. Una formación que se centra en cualificar 14 especialidades. El lanzamiento del primer SUV de la marca, el Ateca, será una nueva oportunidad de formar en nuevas tecnologías y atención al cliente a los representantes de la red comercial en los países en los que está presente la marca.

El próximo mes de abril se celebrará en Barcelona la edición número 16 del Top SEAT People. El departamento SEAT After Sales es pionero en este concurso motivacional en el que participarán los mejores profesionales de 26 países en las distintas especialidades de postventa: jefe de servicio, recambios, asesor de servicio,

responsable de garantía y gestión de taller y, por supuesto, los mecánicos y los especialistas en pintura. Durante dos días disfrutaron de la competición, una experiencia emocional y una vivencia en Barcelona que les lleva también a una total inmersión en los valores de la marca. Para reforzar los lazos entre venta y postventa, 2016 es el primer año en el que participaran en el evento también los vendedores y especialistas en flotas de cada país. “Además de escoger al mejor equipo, el Top SEAT People supone un incentivo para fidelizar a los empleados en la marca”, subraya Juanjo Bofill, responsable de Top SEAT People.

Gaspar Alcaide subraya el reto de un concurso internacional en el que participan 170 profesionales, una selección de los mejores técnicos de la red comercial. El Top SEAT People acerca a esos empleados al lugar de origen de la compañía: una experiencia que tiene un fuerte componente motivacional, al suponer una oportunidad única de visitar la planta de Martorell, una inmersión total en los valores que promueve la marca y la ocasión ideal para comprobar la rigurosidad con la que se trabaja en diferentes ámbitos que implican a la producción de un automóvil.

~ Participantes de la última edición del Top Service People.





# UNA FÓRMULA DE ÉXITO

SEAT MANTIENE EL IMPULSO DE LOS ÚLTIMOS AÑOS, DESPUÉS DE UNA DURA CRISIS GLOBAL, Y SUMA UN INCREMENTO DE VENTAS DEL 25% DESDE 2012, TRAS CERRAR 2015 SUPERANDO LA BARRERA DE LOS 400.000 VEHÍCULOS VENDIDOS EN UN AÑO, LO QUE SUPONE UN AUMENTO DEL 2,4% RESPECTO AL EJERCICIO ANTERIOR. PERO AÚN HAY MUCHO TRABAJO POR HACER PARA LOGRAR QUE ESE CRECIMIENTO SEA RENTABLE Y SOSTENIBLE A PARTIR DE CONSTRUIR UNA MARCA SÓLIDA. ESAS METAS, EXPRESADAS POR EL PRESIDENTE DEL COMITÉ EJECUTIVO DE SEAT, LUCA DE MEO, LAS CONCRETA EL VICEPRESIDENTE DE FINANZAS, IT Y ORGANIZACIÓN, HOLGER KINTSCHER, AL EXPLICAR QUE LOS CUATRO INDICADORES QUE PERMITIRÁN ALCANZAR ESE OBJETIVO PASAN POR LA MEJORA DEL RETORNO SOBRE VENTAS Y DEL RETORNO DE INVERSIÓN, EL CRECIMIENTO DEL VOLUMEN DE VENTAS Y EL INCREMENTO DE LA ACEPTACIÓN DE LA MARCA. UNOS INDICADORES QUE, SEGÚN DE MEO, “NOS LLEVARÁN AL ÉXITO SI PONEMOS TODO NUESTRO ESFUERZO EN VELAR POR EL CLIENTE, DESARROLLAR LOS PRODUCTOS DE LA FORMA MÁS INTELIGENTE Y TRABAJAR EN EQUIPO”.



Para lograr esos objetivos, es imprescindible que la compañía se dote de una organización enfocada y más eficiente, donde la rentabilidad sea la base que ayude a sostener el crecimiento. De ahí que el equipo que dirige Norman Wickboldt, responsable de Organización, haya escogido el acrónimo VIA+ como el camino a seguir. Un camino en el que SEAT no busca la eficiencia con el objetivo de ahorrar recursos, sino que “estamos buscando un cambio de actividades donde pondere el valor y seamos más competitivos y lo importante sea optimizar el programa”, comenta Wickboldt para subrayar que la eficiencia y la efectividad son dos elementos básicos.

Las compañías que persiguen la estabilidad con las decisiones que toman, aspecto que Wickboldt considera “vital para lograr la rentabilidad, porque lo básico es la optimización para preparar el futuro”. La diferencia del programa VIA+ es que no está relacionado con un producto ni con un departamento, porque el foco se pone en el *plus*, ese *más* que aportará beneficio a la empresa. En VIA+ no se ha incluido a los departamentos de producción a la espera de que lleven a cabo un nuevo programa de aptitud que ya se realizó hace dos años. No obstante, “los trabajadores comprobarán que algunas decisiones se podrán tomar de forma más directa, sin tener que pasar por el jefe más superior”, afirma Wickboldt.

# ÉXITO EN VENTAS

El crecimiento en las ventas se ha visto impulsado por la recuperación en España (77.200 vehículos; +14,3%) e Italia (15.900; +22,1%), el quinto año consecutivo de crecimiento en Alemania (87.800; +3,8%) y el éxito del mercado mexicano (24.100; +13,2%), el cuarto mayor de SEAT. Además, la marca ha logrado en 2015 el récord histórico de ventas en países como Suiza (8.374; +5,7%), la República Checa (7.901; +16,6%), Dinamarca (6.470; +4,3%), Turquía (13.891; +15,3%), Israel (7.536; +23,3%), Túnez (2.182; +10%) y Marruecos (1.775; +18,1%). En cuanto a los modelos, el León creció un 4,4%, con un total de 160.900 unidades entregadas y es, de nuevo, el vehículo más vendido de la marca. Por su parte, el Alhambra registra el mayor aumento (17,2%) y logra

el segundo mejor resultado de ventas de la historia de este modelo, con 27.000 unidades. El Ibiza también avanza un 2,4% y suma un total de 153.600 vehículos entregados.

Sobre 2016, Luca de Meo ha avanzado que “el año estará marcado por el lanzamiento del primer SUV compacto de la historia de la compañía, el Ateca”, que llegará a los concesionarios a mediados de año y al que se le sumarán tres nuevos modelos más en 2016 y 2017. “El SUV está llamado a ser el tercer gran pilar de la marca, junto con el León y el Ibiza, y nos permitirá cubrir el segmento con mayor crecimiento de los últimos años”, ha dicho el presidente del Comité Ejecutivo de SEAT.

*Líneas de producción en la planta de Martorell.*





~ Una flota del León ST entregada en 2015.

## EL IMPULSO DE LAS FLOTAS

El incremento en las ventas en el capítulo de flotas es otro de los éxitos del 2015, en el que un tercio de los vehículos vendidos, incluido el *rent a car*, pertenecen a este segmento de mercado. El éxito de flotas en SEAT se debe en buena parte a Giuseppe Tommaso, responsable del departamento, a su equipo y a la positiva respuesta de los mercados, que han logrado, en sólo tres años, “la inoculación del virus de las flotas en la compañía, lo que supone un cambio en la cultura de SEAT”.

En el mercado de flotas, las decisiones de compra son principalmente racionales, pero también emocionales, porque las empresas, sean multinacionales, pymes o autónomos, escogen los vehículos que más se ajustan a su actividad profesional y confían en su rentabilidad. El León ST es un modelo altamente valorado como vehículo de flotas y ha contribuido notablemente al incremento en ventas en este canal, que ha crecido especialmente en los grandes mercados europeos como Alemania, España, Reino Unido, Francia e Italia. Entre los clientes de SEAT, figura

El León ST es un modelo altamente valorado como vehículo de flotas y ha contribuido notablemente al incremento en ventas en este canal, que ha crecido especialmente en los grandes mercados europeos

Siemens, que ha comprado ya cerca de 1.000 vehículos; Glaxo, que ha adquirido 400, y otras compañías como Vodafone, Canon, Adecco y Zurich que han adquirido entre 500 y 1.000 coches. Para el mercado de grandes empresas, SEAT además cuenta con la colaboración del Grupo Volkswagen, con el departamento de Group Fleet International, que dispone de un equipo internacional que trabaja para todas sus marcas y en el que está representada la marca, aunque SEAT también tiene contacto directo con los grandes clientes.



~ SEAT León incluido en la primera flota de vehículos entregada a los Carabinieri, en Italia.

## VENTAS A LAS POLICÍAS ITALIANA Y FRANCESA

SEAT ha logrado disponer a finales de 2015 de más de 200 vendedores especializados en flotas en distintos países europeos y vender 18.000 vehículos dentro de ese programa

Otro éxito cosechado en el programa de flotas en 2015 ha sido la venta de vehículos que se entregarán durante los próximos tres años a las fuerzas del orden italianas, la Polizia di Stato y los Carabinieri. Se trata de la primera ocasión que un vehículo no italiano gana un concurso de este tipo y para SEAT supone una excelente noticia poder contribuir a la seguridad ciudadana con vehículos fiables. La Policía italiana escogió el León cinco puertas equipado con el motor 2.0 TDI de 150 CV (110 kW). Su equipamiento incluye desde neumáticos especiales con reglajes de suspensión adaptados a las necesidades policiales, luces de alarma y advertencia, un equipo de radio y comunicaciones. Para poner a prueba este modelo para la Policía, se realizaron diferentes y rigurosos tipos de tests, tanto en interior como en exterior, durante 30.000 kilómetros en carretera.

Giuseppe Tommaso añade que hace unas semanas, SEAT también ganó otro concurso en Francia para proporcionar cerca de 400 vehículos, Ibiza, León y Alhambra a la Gendarmerie francesa.



El mercado de autónomos, emprendedores y pymes no puede abordarse como la venta de grandes flotas y requiere de un planteamiento comercial diferente, señala Tommaso. Tras formar y dedicar a una persona en los concesionarios situados en las principales ciudades, SEAT ha logrado disponer a finales de 2015 de más de 200 vendedores especializados en flotas en distintos países europeos. Unos vendedores que, de forma proactiva, visitan a clientes de pymes de su entorno. El éxito de esta profesionalización está empezando a dar sus primeros frutos, según subraya el responsable de flotas de SEAT, ya que por esta vía se han vendido 18.000 vehículos en 11 mercados.

A juicio de Giuseppe Tommaso, SEAT seguirá incrementando sus ventas en el mercado de flotas con la llegada del nuevo Ateca y la entrada en un nuevo segmento de clientes que adquieren automóviles más equipados. Con este nuevo modelo unido a la ampliación de la gama del León, se logra que la oferta de los vehículos siga siendo muy competitiva y completa. La compañía trabaja también en ofrecer cada vez más servicios complementarios a los clientes de flotas, como por ejemplo paquetes de mantenimiento. En este apartado, Tommaso señala que hay mucho recorrido, porque, recuerda, uno de cada tres vehículos que SEAT vende ya lo hace en el mercado de flotas.



*Presentación de la flota de vehículos entregada a los Carabinieri y la Polizia di Stato.*

05

# EN MOVIMIENTO

CON LA

---

## INFORME DE GESTIÓN

*Sostenible en toda la cadena de valor*—**72** *Máxima eficiencia y precisión*—**88**  
*Gestión óptima de los recursos*—**98** *Una marca en crecimiento*—**104**  
*40 años innovando hacia el futuro*—**132** *Las personas, el activo más importante*—**150**  
*Compromiso con la sociedad*—**158** *Hacia la rentabilidad sostenible*—**164**



**EFICIENCIA**

SEAT  
LEON

2306 XPE

05.1

**SOSTENIBLE**

EN TODA LA  
CADENA DE

**VALOR**



---

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

*Comprometidos con la sostenibilidad*—**74**    *Cerca de los empleados y de la sociedad*—**76**  
*Un negocio responsable y sostenible*—**79**    *A favor del medioambiente*—**84**

# COMPROMETIDOS CON LA SOSTENIBILIDAD

Los esfuerzos realizados en materia de sostenibilidad durante 2015 se han multiplicado con respecto al ejercicio anterior. La estrategia de la compañía se materializa con nuevos proyectos desarrollados en tres pilares fundamentales: económico, social y medioambiental. Las acciones llevadas a cabo en estos tres ámbitos han logrado el reconocimiento de la marca tanto a nivel nacional como internacional.

Una vez identificadas las expectativas de los principales grupos de interés, SEAT ha puesto todo su empeño y dedicación en superarlas. Frutos de este esfuerzo son los premios recibidos por el compromiso social y medioambiental de la compañía: la certificación Top Employer la reconoce como uno de los principales motores de empleo de España y el Lean & Green Management Award la posiciona como una de las empresas más eficientes y respetuosas con el medioambiente en el proceso de fabricación de automóviles.

SEAT entiende la sostenibilidad como un ejercicio de superación constante en todos sus ámbitos. Por este motivo, la compañía también ha diseñado diferentes iniciativas para fortalecer su actividad económica. Entre otras, destacan la intensificación de la formación anticorrupción de los empleados y el inicio de auditorías de sostenibilidad en los proveedores. Además, estas actividades ayudan a extender la cultura de la responsabilidad social a través de toda la cadena de valor de la empresa.

Una vez identificadas las expectativas de los principales grupos de interés, SEAT ha puesto todo su empeño y dedicación en superarlas. Los proyectos desarrollados por la compañía en materia de sostenibilidad son analizados en el Team de Sostenibilidad



I+D



Producción



Logística



Venta



Posventa



Reciclaje

Los proyectos desarrollados por la compañía en materia de sostenibilidad son analizados por un grupo de trabajo específico, denominado Team de Sostenibilidad, del cual forman parte representantes de todas las áreas. La estrecha colaboración entre estas áreas es vital para la consecución de los objetivos definidos y, sobre todo, seguirá siendo la clave del éxito de la estrategia de sostenibilidad de la empresa.



**COMPROMISO SOCIAL**

**CRECIMIENTO  
SOSTENIBLE**

**EFICIENCIA  
MEDIOAMBIENTAL**



# CERCA DE LOS EMPLEADOS Y DE LA SOCIEDAD

## Participación y valores

Durante el año 2015 SEAT fomentó e hizo extensible la participación de los familiares de los empleados en todo tipo de iniciativas. El éxito de público en el Family Day, una jornada de puertas abiertas en la que familiares y amigos pudieron conocer y disfrutar la empresa desde dentro, es un claro ejemplo. Durante 11 horas la fábrica de Martorell, el Centro Técnico, el Centro de Recambios Originales y los edificios de Compras, SEAT España y Product Management permanecieron abiertos para mostrar cómo se diseñan y fabrican los vehículos, los avances tecnológicos empleados en la planta y las oficinas e instalaciones a las que normalmente no se tiene la oportunidad de acceder.

Por tercer año consecutivo, SEAT abrió sus puertas para invitar a los veinte mejores estudiantes de Selectividad de Cataluña a una visita muy especial por sus instalaciones. Ellos fueron parte de los 3.130 estudiantes que pudieron conocer, con sus escuelas y universidades, la empresa. La cifra de visitas de jóvenes aumentó en 2015 un 70,7% sobre el año anterior.

El circuito de Montmeló también acogió a empleados y a sus acompañantes en dos ocasiones: la Final de la León Eurocup y la Formula Student Spain, una competición que SEAT patrocinó por sexto año consecutivo, en la que jóvenes de diversas universidades del mundo compitieron para que el monoplaza que habían diseñado, desarrollado y construido durante un año fuera el mejor en opinión del jurado. Esta edición destacó por la alta participación: 1.700 estudiantes de ingeniería, procedentes de 13 países, completaron los 68 equipos participantes.

La compañía siguió apostando por el deporte como vehículo de cohesión del trabajo en equipo y de la solidaridad. La octava edición de la SEAT Cup, el torneo de fútbol para empleados de la empresa, volvió a mostrar su cara más solidaria colaborando con el proyecto social de la Fundación Cruyff.



#### DÍA MUNDIAL CONTRA EL CÁNCER DE MAMA

SEAT mostró de nuevo su cara más solidaria al participar en la campaña *Súmate al rosa* de la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC). Los fondos recaudados a través de la compra de unas gafas de sol por parte de los empleados, junto a la aportación económica de la compañía, se destinaron a un programa de ayuda psicológica gratuita para las personas diagnosticadas con este cáncer y para sus familias.

Ver vídeo



#### FAMILY DAY

SEAT abrió de par en par las puertas de Martorell a todos los empleados y a sus familiares y amigos. La compañía celebró el sábado 27 de junio el SEAT Family Day, una jornada de puertas abiertas para que todos los trabajadores pudieran compartir la satisfacción de formar parte de la empresa.



#### RESULTADO IDEAS DE MEJORA 2015



**14.183**

Ideas recibidas

**7.278**

Ideas premiadas

**1.900.000**

Premios en euros

**47%**

Participación

**13.500.000**

Ahorros en euros

Otra vía de participación fue a través del programa de Ideas de Mejora, promovido por la compañía desde hace años entre los empleados para fomentar y premiar sus propuestas de ahorro económico, energético o de mejoras generales en el marco de su entorno laboral. En 2015 la eficiencia de este programa consiguió un ahorro de 13,5 millones de euros, cifra que superó en casi 4 millones el generado en el ejercicio anterior.

#### Igualdad de oportunidades

SEAT tiene muy presente la igualdad de oportunidades en la compañía. Por este motivo, volvió a convocar a la plantilla para participar en una nueva edición del Concurso sobre la Igualdad coincidiendo con la celebración del Día Internacional de la Mujer. La iniciativa, destinada a promover la paridad de derechos y fomentar la igualdad de género, sirvió además para seguir difundiendo el Plan de Igualdad de SEAT y concienciar a los empleados sobre su importancia.

También, en el marco de la promoción de la igualdad de géneros, destacó la participación de la compañía en la tercera edición del Proyecto Promociona – Programa Ejecutivo de Mujeres en la Alta Dirección, una iniciativa impulsada por el Ministerio de Sanidad,

Servicios Sociales e Igualdad, e impartida por ESADE, que tiene como finalidad fortalecer las competencias tanto técnicas como de liderazgo de la mujer.

## Altruismo y solidaridad

La consecución del certificado Top Employer, que acredita a SEAT como una de las mejores empresas para trabajar en España, está ligada, entre otros aspectos, a los valores y a la cultura solidaria de la plantilla. Son los empleados los que demandan a la compañía poder participar en campañas y acciones solidarias y en ocasiones, los que las impulsan. Este fue el caso de la colaboración, atendiendo la iniciativa de un trabajador, con la Fundación Talita, una entidad que fomenta la integración y la inclusión de niños y jóvenes con discapacidad intelectual y necesidades educativas especiales. Sin dejar de cuidar a los más pequeños, se estableció una colaboración con la Fundación Juegaterapia, cuya misión es mejorar la calidad de vida de los niños que están hospitalizados por largos periodos, fomentando la creatividad y el juego entre ellos. Así, SEAT entregó más de 200 consolas Sony PS4 con el fin de contribuir a la causa de esta fundación.

Del mismo modo, el 19 de octubre, coincidiendo con el Día Mundial contra el Cáncer de Mama, SEAT participó con la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) en una campaña para la recaudación de fondos. La plantilla colaboró con la

compra masiva de unas gafas de sol de color rosa diseñadas para la ocasión y donaciones económicas, en un día en el que lucieron en los accesos banderas con un lazo rosa como símbolo del compromiso de la empresa con la lucha contra el cáncer.

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 360 juguetes, 4.550 kilos de alimentos y donativos para los más necesitados.

El compromiso con las nuevas generaciones y su formación sigue siendo un objetivo prioritario de la empresa. SEAT continuó con la tradición de donar vehículos para fines didácticos a las escuelas y centros educativos públicos y privados. Destaca, especialmente, la entrega de vehículos a la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha, a Institutos de Formación Profesional de Cataluña y Galicia, así como al Instituto Guttmann con fines terapéuticos. Otra forma de colaboración se materializó con la cesión de media carrocería para la exposición *Vestir el automóvil*, del Museo Textil de Terrassa, cuyo fin fue dar a conocer y explicar la presencia, la importancia y la tecnología de los elementos textiles que intervienen en un vehículo.

Ver vídeo



### ¿CUÁNTOS LIBROS CABEN EN EL MALETERO DE UN COCHE?

Con motivo del Día Internacional del Libro, SEAT lanzó el reto de saber cuántos libros cabían en el maletero del SEAT León X-PERIENCE. Para llevar a cabo esta iniciativa se colocó el vehículo en el interior de la biblioteca municipal de Sant Pere de Ribes (Barcelona). En total se depositaron 1.168 libros en el maletero de 1.470 litros de capacidad.



Ver vídeo



### 60 PERSONAS CIEGAS SIENTEN EL PLACER DE CONDUCIR UN SEAT LEÓN

Gracias a la iniciativa conjunta de SEAT, RACE y ONCE, un total de 60 personas ciegas han podido cumplir la ilusión de conducir por ellos mismos, acompañados por un grupo de expertos monitores, dentro del circuito del Jarama.



› SEAT colabora con Cruz Roja en las campañas *Somos SEAT*, *Somos solidarios* y *Alianza Humanitaria para la Alimentación Infantil*.





^ La identificación de los riesgos es un objetivo prioritario.

# UN NEGOCIO RESPONSABLE Y SOSTENIBLE

Desde la perspectiva económica, SEAT entiende y desarrolla su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa con base en un principio muy claro: el futuro del negocio sólo es sostenible si se mantiene un espíritu constante de entendimiento y cooperación de la empresa con el entorno, y si se asegura el futuro de la compañía a largo plazo con una gestión económica responsable que integre la gestión de riesgos en todos los ámbitos de su actividad.

## Sostenibilidad económica

SEAT asegura su visión de futuro realizando una planificación del negocio y de su desarrollo económico a largo plazo. Este proceso permite seleccionar las estrategias a emprender y establecer los planes de acción concretos para alcanzar los objetivos.

La planificación se revisa periódicamente para adaptarla a las nuevas situaciones del mercado y definir acciones

SEAT asegura su visión de futuro realizando una planificación del negocio y de su desarrollo económico a largo plazo. Este proceso permite seleccionar las estrategias a emprender y establecer los planes de acción concretos para alcanzar los objetivos

específicas cuando sean necesarias. Así, la planificación de inversiones adquiere un papel fundamental, al ser programadas minuciosamente para que el futuro desarrollo de nuevos productos alcance las exigencias de los clientes y garantice el futuro sostenible de la compañía.

## Buen gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento normativo

SEAT, a través de su departamento de Governance, Risk and Compliance (GRC), fomenta la gestión de riesgos eficiente y transparente, así como el cumplimiento normativo, contribuyendo con este sistema a la sostenibilidad de la empresa.

En el marco de este sistema integral, todas las áreas de la compañía reciben formación específica en materia de gestión de riesgos de cualquier tipo, desde los más operativos hasta los relativos al cumplimiento normativo.

Todos los departamentos de SEAT participan en el proceso anual de GRC. Gracias a este procedimiento es posible llevar a cabo de forma sistemática un análisis estandarizado de la situación de riesgos de la compañía, así como de la eficacia de las medidas y controles establecidos sobre los mismos. En este proceso se incluyen tanto los estratégicos como los operativos y de cumplimiento normativo.

Este mapa de riesgos y análisis de controles permite realizar un informe completo a la dirección de SEAT sobre los principales riesgos que afectan a la empresa, sus desencadenantes, la forma en la que son gestionados y de la eficacia de los controles implantados.

Durante 2015 se desarrolló un procedimiento específico para asegurar que el proceso anual de GRC recoge y vincula de modo sistemático todos los riesgos identificados en la planificación económica a largo plazo de la compañía.

Otro proyecto significativo llevado a cabo durante el ejercicio ha sido la aplicación de la metodología de gestión de riesgos a los objetivos de sostenibilidad de SEAT. Los responsables de los tres pilares de la Responsabilidad Social Corporativa han analizado factores políticos, económicos, sociales, de medioambiente y de desarrollo tecnológico que podrían tener un impacto en dichos objetivos. De esta forma, la compañía se prepara ante futuros imprevistos.



~ Formaciones impartidas por el departamento de Compliance.

En SEAT se concibe el cumplimiento normativo como un elemento integrado en su negocio. Una muestra de ello es la labor de asesoramiento realizada por el equipo de Compliance en la preparación de normas internas y proyectos. También tiene una función consultora en los procesos de entrega y aceptación de regalos e invitaciones, así como en la aprobación de patrocinios, donaciones y distribución de entradas. Asimismo, son numerosas las consultas enviadas al buzón [compliance@seat.es](mailto:compliance@seat.es) y se hace uso efectivo de los canales habilitados para la denuncia de irregularidades relativas al cumplimiento normativo.

Adicionalmente, se fomenta entre los empleados y terceros la cultura de cumplimiento normativo y el respeto de los valores del Código de Conducta del Grupo SEAT a través de campañas periódicas de concienciación y formación sobre materias de relevancia. En particular, durante 2015, en el marco del programa anticorrupción, se impartieron sesiones formativas de carácter obligatorio para toda la dirección de la compañía y para los



empleados más expuestos a encontrarse ante escenarios de riesgo. Estas sesiones tuvieron por objeto ayudar a prevenir, identificar y combatir conductas irregulares a través de juegos de roles y escenificaciones teatrales de situaciones en las que se podrían encontrar y ofrecer recomendaciones sobre cómo afrontarlas.

Con el ánimo de impulsar la mejora continua y la adaptación a las exigencias del mercado, la compañía participa en foros de discusión y ponencias sobre el buen gobierno, la sostenibilidad, la gestión de riesgos y la ética, como los organizados por el Club de Excelencia en Sostenibilidad, el IESE Business School o el Corporate Excellence.

### **Sostenibilidad en la relación con los proveedores**

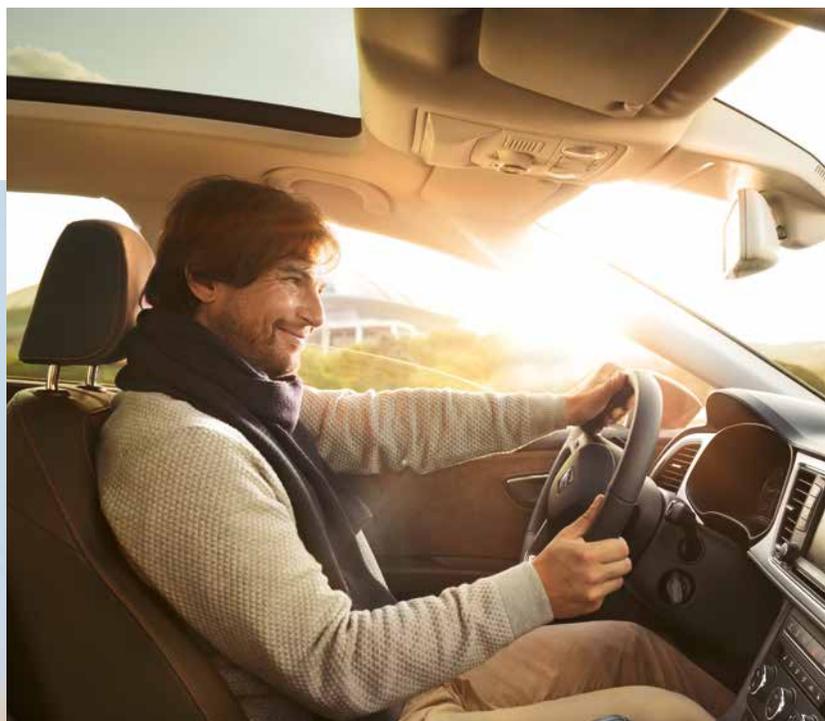
SEAT implementa todas las medidas necesarias para transmitir a los proveedores la importancia del cumplimiento de los requisitos de sostenibilidad dentro de la cadena de suministros. Estos vienen recogidos en la Guía de Principios suscrita por la mayor parte de productores de automóviles en marzo de 2014, entre ellos el Grupo Volkswagen. En los últimos ejercicios la compañía ha centrado sus actividades en formar e informar a los proveedores sobre todos los aspectos que engloba la sostenibilidad en la cadena de suministros dentro de la automoción, basándose en la ética empresarial, los estándares medioambientales requeridos y las condiciones laborales y derechos humanos.

El cumplimiento de dichos principios se ha convertido en un requisito indispensable para poder entrar a formar parte de la

cadena de suministros de SEAT, así como para la adjudicación de nuevos proyectos.

En este apartado, la compañía persigue alcanzar un elevado nivel de compromiso de la cadena de suministros, desde la procedencia de la materia prima, hasta su procesamiento y recepción del material, incluyendo todos sus componentes. Cabe destacar la implicación de la mayor parte de los proveedores, ya que casi el 80% de ellos se ha comprometido por escrito a cumplir con los requisitos de sostenibilidad establecidos por la empresa.

En 2015 SEAT dio un paso más al iniciar la realización de auditorías sobre Responsabilidad Social Corporativa, convirtiéndose en una de las primeras compañías de automoción que realiza este tipo de verificaciones a sus proveedores en la Península Ibérica. Las auditorías valoran por separado diferentes aspectos laborales (salarios y horarios de los empleados, seguridad y salubridad en el trabajo), la existencia de sistemas internos de gestión de riesgos y la parte medioambiental, y permiten otorgar un resultado final global. Gracias a estos controles SEAT ha cooperado en la detección y resolución de situaciones de incumplimiento de los requisitos de sostenibilidad por parte de algunos proveedores. En estos casos, a través de un equipo interno de expertos, la empresa analiza las medidas necesarias para lograr su cumplimiento y acuerda su implantación con el proveedor.



*~ La satisfacción de los clientes es una prioridad para la compañía.*



~ SEAT realiza un seguimiento continuo de la satisfacción de sus clientes.

## Satisfacción de los clientes

La satisfacción de los clientes sigue estando en el foco de la compañía. Con el fin de aumentar la incorporación de nuevos clientes y la fidelidad a la marca, se han establecido medidas para mejorar los procesos y la calidad del servicio que ofrecen los talleres y concesionarios.

Gracias a los resultados obtenidos a través de diferentes estudios de satisfacción de los clientes en los apartados de venta y posventa, la marca puede identificar las áreas de mejora y llevar a cabo los planes

de acción correspondientes. Una herramienta fundamental para adaptarse de forma rápida y eficaz a las demandas de los clientes en dichos ámbitos es la plataforma internacional *online* Customer Satisfaction Survey (Encuesta de Satisfacción al Cliente).

Entre las acciones más importantes que se realizan regularmente destacan: las encuestas de satisfacción mensuales, los sistemas de valoración de los servicios realizados como el Mystery Shopping y el Phantom Test, un amplio programa de formación para garantizar la profesionalidad de la red comercial y las reuniones grupales con clientes para conocer de primera mano sus experiencias. Todas estas herramientas ayudan a que los concesionarios y la marca puedan analizar la situación, adaptarse a las necesidades de los clientes y, en definitiva, ofrecer un mejor servicio.

Gracias a los múltiples planes de acción desarrollados y al esfuerzo de los asesores comerciales y de servicio, las mejoras alcanzadas en los últimos años continúan siendo constantes. Según los últimos datos disponibles del Customer Satisfaction Survey, el índice de referencia en el área de ventas ha logrado un incremento significativo en el período 2012-2015, al pasar del 9,2 al 10,5. Asimismo, en el mismo período el índice CSS posventa ascendió del 8,1 al 9,3, lo que también muestra una mejora continua (la escala del índice CSS venta y posventa se sitúa entre -4 y 12).

## NEGOCIO RESPONSABLE

### GRC



**170**  
participantes  
en el proceso GRC



**2.800**  
participantes  
en las sesiones  
formativas de GRC



**65**  
categorías de riesgos  
analizadas

**150**  
factores  
desencadenantes  
de riesgo  
identificados



**14.000**  
visitas a la web  
interna de GRC

**380**  
Consultas  
recibidas en  
Compliance@seat.es

### Clientes



Índice CSS\* de ventas



**9,2**      **10,5**  
2012      2015

Índice CSS\* de posventa



**8,1**      **9,3**  
2012      2015

### Proveedores



**80%**  
proveedores  
acreditados en  
el cumplimiento  
de los requisitos  
de sostenibilidad

**3**  
casos de  
incumplimiento  
de los requisitos  
de sostenibilidad  
detectados en  
proveedores

\*Customer Satisfaction Survey

## Impacto Grupo SEAT en la economía española (datos 2014)

El Grupo SEAT, como principal grupo del sector de la automoción en España, contribuye de manera activa al crecimiento económico y social del país. Las inversiones efectuadas generan empleo, ingresos e impuestos que favorecen el desarrollo sostenible. Esta contribución le permite participar en el desarrollo de una mayor calidad de vida y bienestar de los ciudadanos, mediante la realización de actividades económicas y sociales que reportan beneficios para las personas, las empresas y las administraciones públicas.

- Impacto Grupo SEAT\*
- Impacto SEAT, S.A

### GENERACIÓN DE NEGOCIO

0000 BRN

Matriculación de turismos

200.701 / 67.894



Producción de turismos

748.377 / 442.677



### GENERACIÓN DE INGRESOS



Ingresos por ventas

13.016 / 7.497 mill. €



Exportaciones

8.939 / 6.162 mill. €



### GENERACIÓN DE IMPUESTOS E IVA

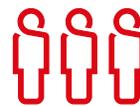


Impuestos pagados a las administraciones públicas

1.684 / 476 mill. €



### GENERACIÓN DE EMPLEO



Empleo directo\*\*

20.345 / 12.939



Empleo inducido

69.000 / 50.000



Empleo directo + inducido

89.345 / 62.939



### GENERACIÓN DE INVERSIONES



Inversiones totales y gastos en I+D

605 / 457 mill. €



Primer inversor industrial en España

\* No incluye sociedades situadas fuera del territorio español.

\*\* Incluye empleados en jubilación parcial y aprendices con contrato laboral.



↗ SEAT ha conseguido reducir un 24% el consumo de agua para producir un coche desde 2010.

# A FAVOR DEL MEDIOAMBIENTE

## En los procesos

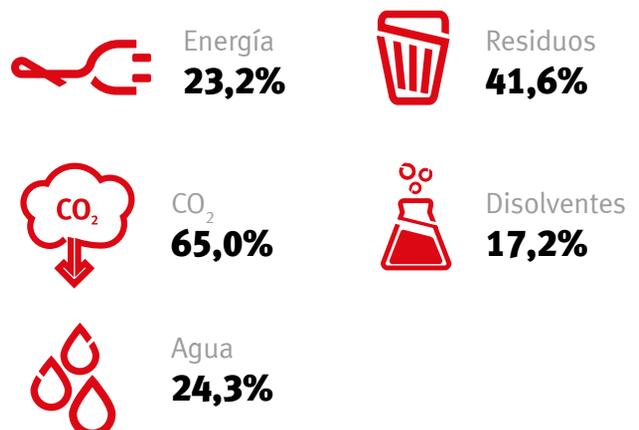
Las acciones realizadas a lo largo del ejercicio permitieron un avance muy positivo del proyecto Ecomotive Factory, que tiene fijados entre sus objetivos reducir un 25% los principales aspectos ambientales y el consumo de recursos por vehículo producido en el periodo 2010-2018. Esto se ha reflejado en una mejora significativa de los indicadores de 2015 con respecto al año anterior, como se detalla a continuación:

- Consumo energético: las medidas de ahorro y eficiencia energética aplicadas consiguieron una reducción equivalente a 21.838 MWh, una mejora por vehículo producido del 3,4%. Entre las acciones desarrolladas destacan: la incorporación de motores eléctricos de alta eficiencia con variadores de velocidad, la implantación de luminarias LED, la sustitución de incineradores de alta eficiencia en los hornos de pinturas, la mejora en el aislamiento de instalaciones y talleres, así como la recuperación de calor y frío para climatización.
- Emisiones de CO<sub>2</sub>: las propuestas introducidas para mejorar la eficiencia energética, 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 biomasa en la planta de SEAT Barcelona, reflejan una parte de las medidas que han permitido reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>.

SEAT también cuenta con la instalación fotovoltaica SEAT al Sol, que consta de seis plantas fotovoltaicas situadas en la fábrica de Martorell y dispone de una potencia total de 10,6 MW. Durante el ejercicio generó 17.857 MWh de electricidad limpia, libre de CO<sub>2</sub>.

- Consumo de agua: las iniciativas de ahorro y optimización aplicadas obtuvieron una rebaja por vehículo producido del 9,5%. Las eficiencias conseguidas se debieron a la realización de diversos proyectos, como la recuperación de agua mediante una segunda etapa de osmosis inversa, el aprovechamiento en otros procesos de las aguas de condensación de los climatizadores, o las mejoras introducidas en los sistemas de depuración del agua y filtración en la prueba de lluvias que han permitido una importante recuperación del agua.

## PORCENTAJE DE MEJORA ACUMULADA 2010-2015 POR INDICADOR AMBIENTAL



BARCELONA	GNC ENERGÍA ALTERNATIVA un 50% más económica que la gasolina y un 30% más que el diésel	Ahorro del 25% de CO <sub>2</sub> respecto a la gasolina, y una reducción del 87% de óxido de nitrógeno respecto al diésel		21,53 kilos de gas natural comprimido	MADRID
			Las ventas de coches de GNC se multiplican por seis en los últimos cinco años en España		
					615 kilómetros

### BARCELONA-MADRID POR 20 EUROS: PRUEBA REALIZADA CON UN LEÓN ST TGI

La conducción con un coche de gas natural comprimido (GNC) resulta hasta un 50% más económica que con gasolina y un 30% respecto al diésel.

Ver vídeo



- / Emisiones de disolventes (compuestos orgánicos volátiles): los proyectos desarrollados lograron un descenso por vehículo producido del 3,3%. Entre los que más han contribuido se encuentran: la robotización de la línea 1 para el pintado del interior de las carrocerías con una mayor eficiencia y un menor consumo de pintura, y la sustitución por completo de las ceras protectoras con disolventes en los elementos móviles por otras que están exentas.
- / Eliminación de residuos: las medidas de robotización aplicadas para el pintado de interiores de las carrocerías y la potenciación de los medios para la clasificación selectiva en los talleres y oficinas, han contribuido a reducir notablemente el volumen de los residuos enviados a tratamientos de eliminación o a depósitos controlados en un 10,2% por vehículo producido.

## En los productos

El parque automovilístico crece y, por tanto, es necesario que cada vez los vehículos generen un menor impacto para el medioambiente. SEAT trabaja para reducir este impacto ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida de sus modelos, en las fases de fabricación, uso y fin de vida.

La escasez de los recursos se ha convertido en un problema real. Por este motivo, es importante avanzar hacia una economía circular: un producto al final de su vida útil ya no es un residuo, sino una fuente de materiales que se pueden reutilizar. El automóvil es uno de los bienes de consumo que se reciclan en un porcentaje más elevado y a partir de 2015 la cuota de reciclaje y recuperación debe llegar a un mínimo del 95% del peso del vehículo. Todos los modelos de SEAT se diseñan, desarrollan y fabrican con la exigencia de cumplir con la Directiva Europea 2000/53/CE, asegurando de esta forma que son reciclables como mínimo en un 95%.

El reconocimiento de las características medioambientales de los modelos de la marca queda reflejado en los resultados del ranking medioambiental VCD (*Verkehrsclub Deutschland*) 2015/2016, que evalúa 400 modelos diferentes comercializados en Europa. El SEAT Mii 1.0 Ecofuel Start&Stop ocupa la tercera plaza en la categoría general y el segundo puesto en la categoría *Klimabesten* (Mejores en emisiones de CO<sub>2</sub>) con 79 g de CO<sub>2</sub>/km, destacando así entre los mejores.

Durante 2015 se continuó haciendo un seguimiento exhaustivo de aquellas sustancias que por el Reglamento REACH (*Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals*), o por la propia Directiva Europea de Vehículos Fuera de Uso (2000/53/CE), deben dejar de utilizarse en los materiales destinados a la fabricación de los vehículos.



SEAT apuesta por los vehículos desarrollados para funcionar con gas natural comprimido (GNC).

# Máxima valorización de los residuos

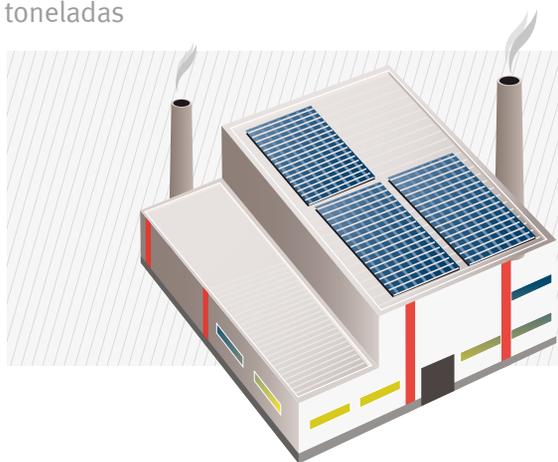
SEAT **recicla y valoriza el 97%** de los residuos que genera. En el ejercicio 2015 ya se ha superado el objetivo establecido para 2018 de reducir el 25% los residuos eliminados por vehículo producido. El nuevo objetivo es ahora el reducir al mínimo los residuos que van a eliminación.

## RESIDUOS GENERADOS EN EL GRUPO SEAT

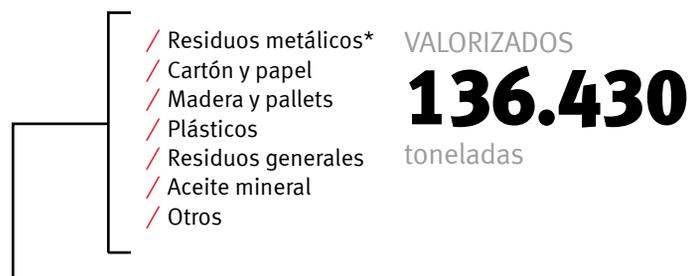
Datos de 2015

# 140.820

toneladas



Potenciación de la clasificación selectiva de residuos.



VALORIZADOS

# 97%



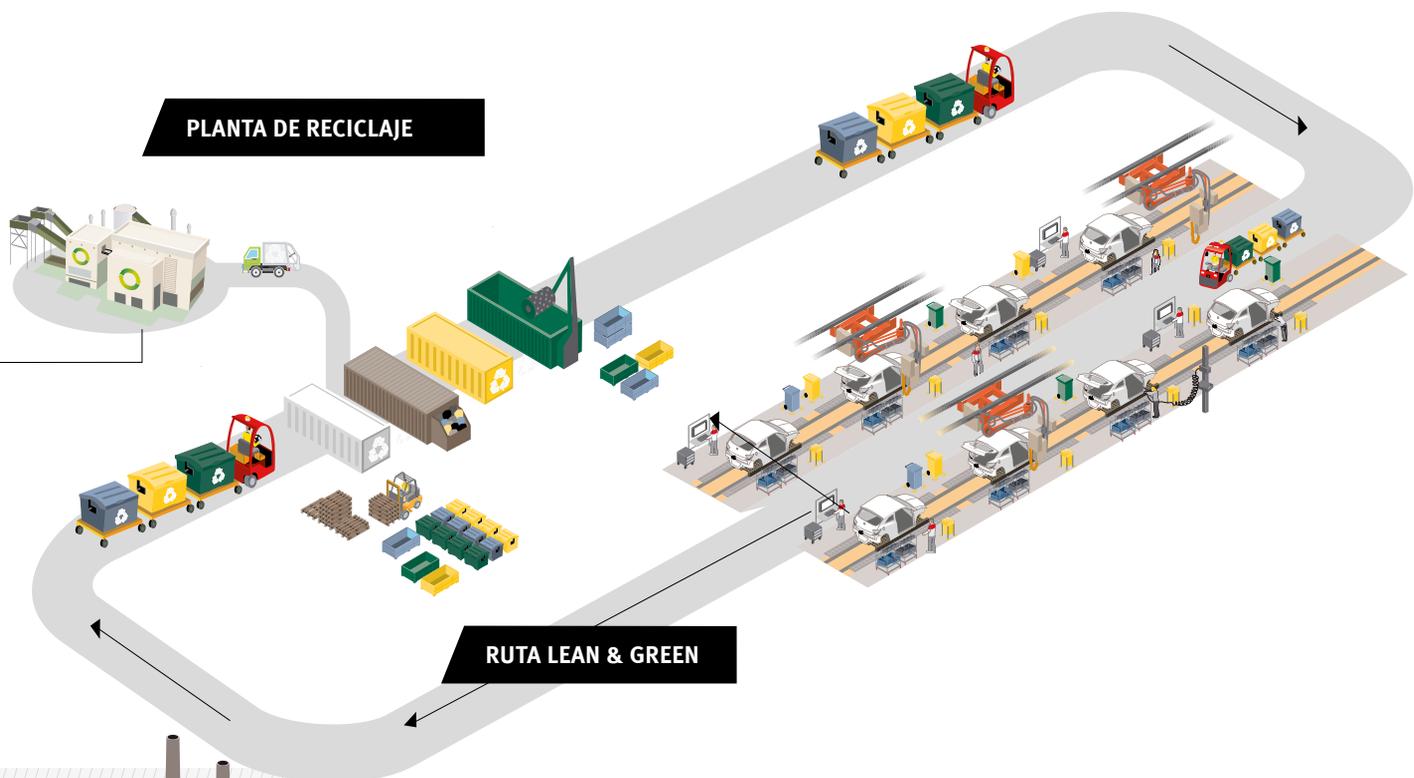
ELIMINADOS

# 3%

### PRIORIDADES EN LA GESTIÓN DE RESIDUOS

- / Reducción
- / Reutilización
- / Reciclaje
- / Valorización

\* 126.863 toneladas.



PLANTA DE RECICLAJE

RUTA LEAN & GREEN

PLANTA DE TRATAMIENTO

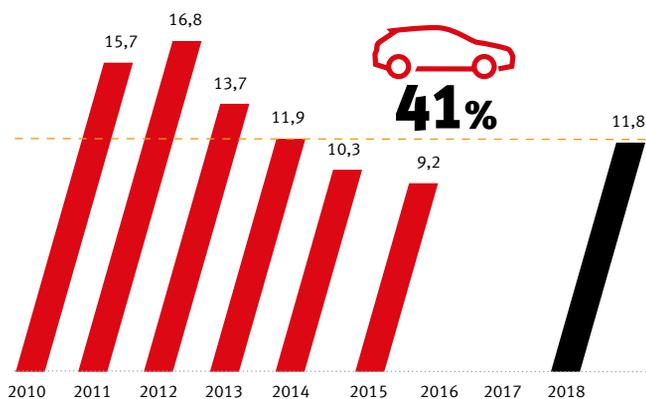
- / Lodos de depuradora
- / Residuos generales
- / Trapos y absorbentes impregnados
- / Elementos de limpieza de suelos
- / Lodos de mecanización
- / Otros

ELIMINADOS  
**4.390**  
toneladas

**OBJETIVO 2018**

Reducir los residuos que van a eliminación un 25% desde el año 2010 hasta el 2018.

Residuos eliminados por cada coche fabricado (kg)



**OBJETIVO FINAL**

Alcanzar una gestión basada en una **mínima generación** y un **total aprovechamiento**.

05.2

MÁXIMA

**EFICIENCIA Y  
PRECISIÓN**



---

## PRODUCCIÓN Y CALIDAD

*Crecimiento de la producción*—**90**    *Eficiencia del proceso productivo*—**92**

*Calidad: un valor de la marca*—**96**

# CRECIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN

La favorable evolución comercial de los modelos fabricados en la planta de Martorell permitió aumentar el volumen de producción un 7,8% sobre 2014, hasta alcanzar los 477.077 vehículos, la cifra más alta de los últimos 13 años. Asimismo, en el mes de octubre, salió de sus líneas de montaje la unidad 9 millones desde la inauguración de la fábrica en 1993.

Gracias a la tecnología más puntera en su segmento, el superventas Ibiza alcanzó una calidad del producto excelente y el lanzamiento del modelo renovado fue todo un éxito. Las nuevas motorizaciones, junto con las novedades electrónicas y los nuevos acabados, permitieron al Ibiza mantener una gran acogida en el mercado y unos altos niveles productivos. Por otra parte, a principios de julio, se produjo el cese en la fabricación de la familia Altea, tras una producción de 516.244 unidades desde el año 2004.



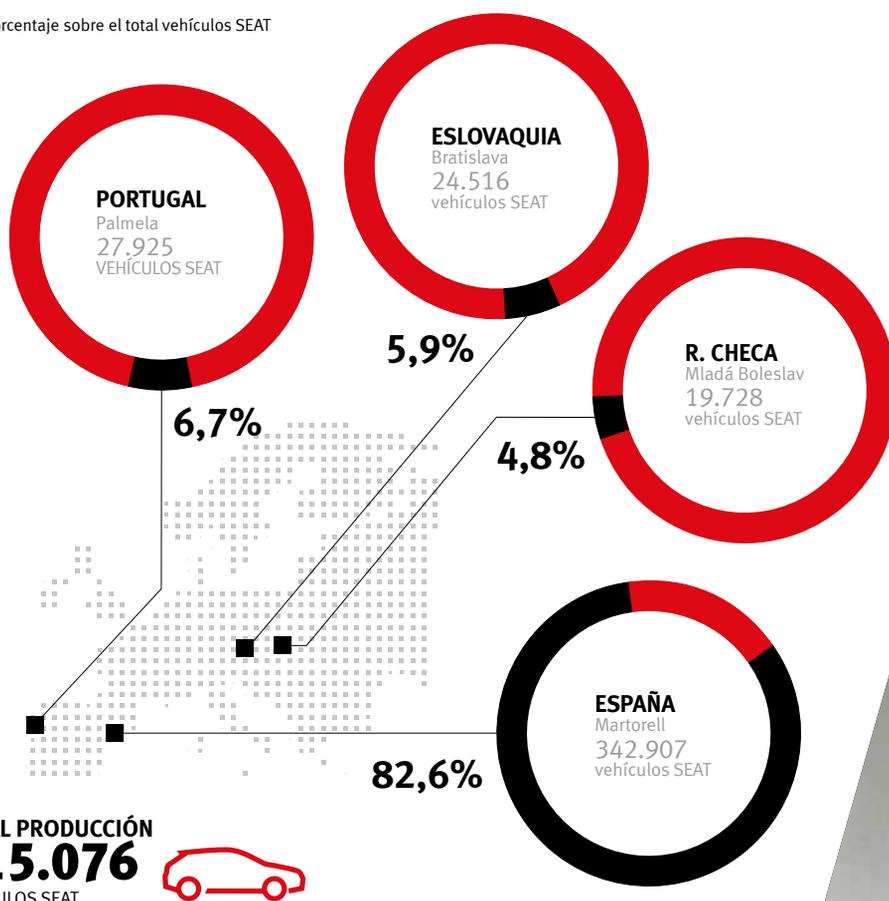
SEAT produjo en Martorell **477.077**



Aumento de la producción **7,8%**

## PLANTAS DE PRODUCCIÓN DE MODELOS SEAT EN EL GRUPO VOLKSWAGEN

■ Porcentaje sobre el total vehículos SEAT



TOTAL PRODUCCIÓN **415.076** VEHÍCULOS SEAT



COMPROMETIDOS  
CON NUESTRO  
PROCESO

CALIDAD

PRODUCTIVIDAD

EQUIPO

# EFICIENCIA DEL PROCESO PRODUCTIVO

El aumento del volumen de producción durante el año 2015, aun con el cese de los modelos Altea y Altea XL, supuso una mejora en la productividad y en la estabilidad de los programas de fabricación. Las acciones de formación realizadas a través de talleres, junto con las mejoras en la gestión de ideas y un programa adaptado a las necesidades de la línea de montaje, permitieron aumentar la productividad de la planta de Martorell en un 4% sobre el año anterior, bajo las mismas premisas.

PQT es una estrategia 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. Esta se basa en

## SEAT MUESTRA SU FUTURO Y EL DEL SECTOR

En el Technologie Marktplatz, foro organizado por las áreas de Producción y Calidad, la compañía dio a conocer sus tecnologías clave y las tendencias en la fabricación de automóviles de la mano de sus mejores expertos. Un sector que avanza hacia la Industria 4.0, aquella en la que la información actualizada en tiempo real permitirá la mejora constante.

tres pilares (Productividad, Calidad y Equipo) y se define mediante 10 iniciativas, cuyos objetivos se desarrollaron en el marco de un taller celebrado en enero de 2015.

El propósito de la estrategia es conseguir que SEAT sea la empresa número 1 de Europa en producción y calidad en 2025. Para ello, las iniciativas definidas disponen de diferentes campos de acción con proyectos concretos y temporalizados en una escala de medidas. En julio, se realizó una convención informativa (Marktplatz PQT) sobre la estrategia, con el fin de fortalecer la comunicación dentro de las áreas de Producción y Calidad en todos los niveles de la dirección.

El Centro de Prototipos de Desarrollo (CPD) realizó, por primera vez en sus instalaciones, la fase de prototipos de un modelo que no se fabricará en la planta de Martorell, el primer SUV de la marca. También impulsó la creación de un nuevo proceso de aprobación de los vehículos que se presentan en los salones del automóvil. El procedimiento incorpora una nueva actividad, denominada *virtual check*, que muestra de manera virtual el stand donde se expondrán los vehículos de la marca y cada uno de los coches expuestos por separado. Así, se puede confirmar la configuración de éstos antes de su construcción y visualizar de la manera más real posible su aspecto en los salones. Además, el CPD del Taller 8 estrenó una sala de aprobación de coches especiales. Un equipamiento dotado de los medios necesarios para generar la atmósfera de un salón del automóvil, lo que



permite apreciar en detalle cualquier posible desviación antes de su validación. Este proceso libre de fallos, eficiente y efectivo, confirma el lema del CPD, *De la virtualidad a la realidad*.

En 2015, el Centro de Entrenamiento del Sistema de Producción de SEAT (SPS) centró sus actividades en tres campos de formación fundamentales, a los que asistieron más de 6.800 empleados. El primero, la formación en el ámbito de la logística para mejorar la organización de los flujos productivos. El segundo, la realización junto al Grupo Volkswagen de un proyecto piloto de técnicas de resolución de incidencias en la fabricación. Y, el tercero, el lanzamiento de la nueva formación de la estrategia PQT III (Calidad en el proceso), que se divide en dos módulos diferentes: PQT III Experience, de cuatro horas y dirigido a todo el personal de la compañía, y PQT III Personal Trainer, entrenamiento directo en la línea de producción con los equipos de trabajo, que dura una semana.

**PQT es una estrategia 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 alta tecnología tiene un papel fundamental en el proceso de fabricación de vehículos; sin embargo, la intervención humana es clave.

~ SEAT basa su sistema de producción en la mejora continua de todos sus procesos.

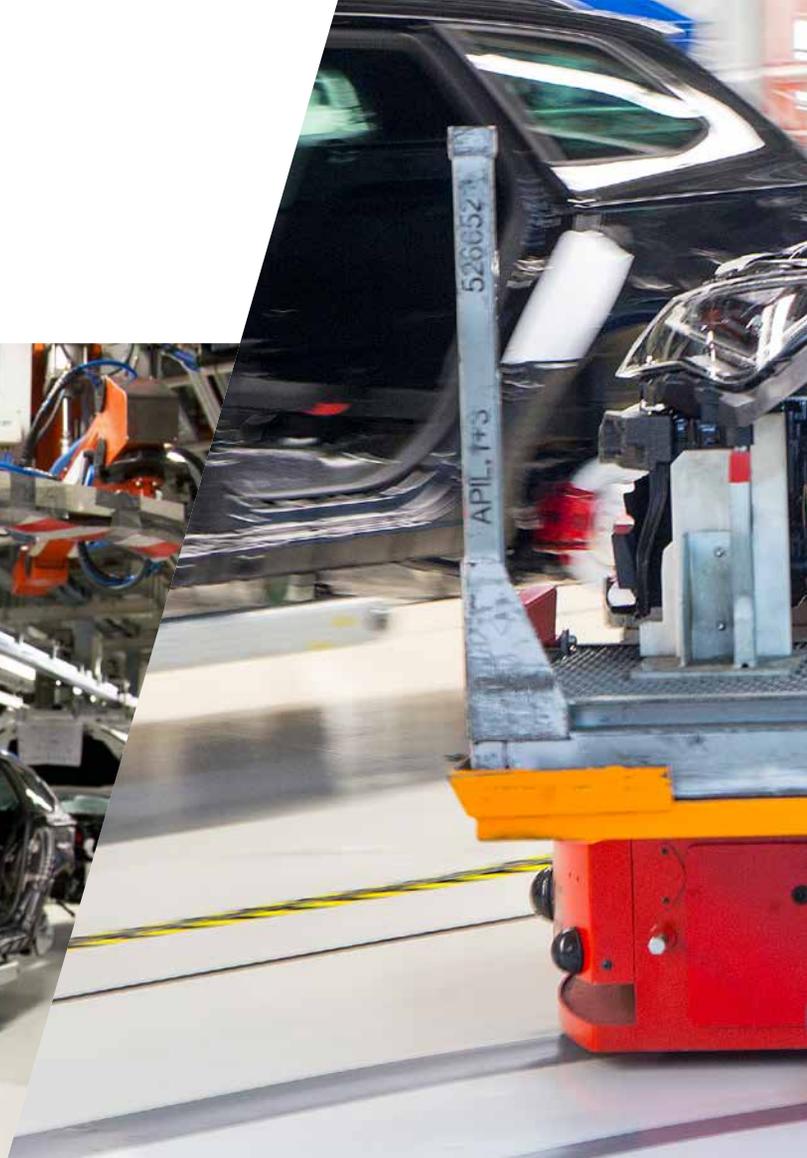


#### PRODUCCIÓN EN LA FÁBRICA DE MARTORELL (unidades)

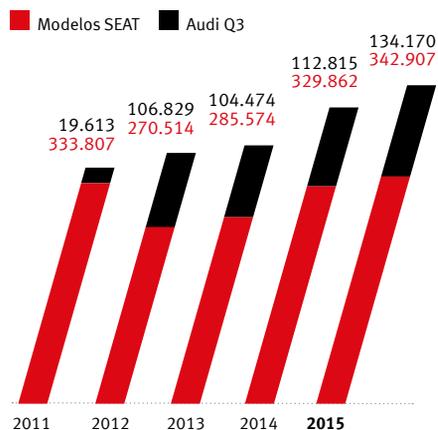
	2015	2014	Variación	
			Absoluta	%
<b>Modelos SEAT</b>	<b>342.907</b>	<b>329.862</b>	<b>13.045</b>	<b>4,0</b>
Ibiza	160.451	153.633	6.818	4,4
Altea	13.001	19.142	(6.141)	(32,1)
León	169.455	157.087	12.368	7,9
<b>Modelos Audi</b>	<b>134.170</b>	<b>112.815</b>	<b>21.355</b>	<b>18,9</b>
Q3	134.170	112.815	21.355	18,9
<b>Total producción (*)</b>	<b>477.077</b>	<b>442.677</b>	<b>34.400</b>	<b>7,8</b>

\*En 2015 y 2014 no se incluyen 72.169 y 64.998 vehículos SEAT producidos en otras fábricas del Grupo Volkswagen, respectivamente.

La eficiencia de los procesos de fabricación permite alcanzar los objetivos de productividad y la calidad que se merecen los clientes.



### PRODUCCIÓN EN LA FÁBRICA DE MARTORELL (unidades)



Aumento de la producción 2011-2015 **35%**

El SPS también impulsó un plan de ergonomía en los puestos de trabajo indirectos de las oficinas del área de Producción. Se realizó una evaluación de 819 puestos, con 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. Asimismo, después de dos años de trabajo, concluyó la implantación del *Shopfloor Management* (gestión in situ) en las áreas directas de la fábrica de Martorell, SEAT Componentes y SEAT Barcelona. El objetivo de esta herramienta es la mejora de los flujos de información y de la resolución de las incidencias para optimizar los procesos y obtener mayores eficiencias.

La digitalización de la sociedad también alcanza a toda la industria y, en particular, a la del automóvil. Con el propósito de preparar a la empresa y los empleados para estos cambios, se inició una ofensiva en el marco de la estrategia PQT denominada *Smart Factory* que ofrece muchas oportunidades: robots colaborativos, instalaciones inteligentes que se adaptan automáticamente a los procesos productivos, y réplicas virtuales de la fábrica real desarrolladas con el fin de visualizar los procesos que intervienen en ella para simularlos o comprenderlos mejor.



En la planta de SEAT Barcelona se produjeron un total de 58 millones de piezas en 2015, lo que significa un incremento del 4,4% respecto a 2014 y un 16% sobre 2013. En los últimos diez años los niveles de producción han crecido de forma continua registrando cifras récord. Esta dinámica positiva ha facilitado que la productividad también aumentara en torno al 5%. Por su parte, SEAT Componentes mantuvo la producción de cajas de cambios en las 645.850 unidades, con una mejora del 5% en su productividad. Las dos factorías, SEAT Barcelona y SEAT Componentes, producen piezas y cajas de cambio destinadas tanto a la planta de Martorell como a otros centros del Grupo Volkswagen.



#### GRAN ÉXITO DE LA PRIMERA CARRERA SEAT PQT

Crear equipo es uno de los pilares de la Estrategia PQT de Producción y Calidad. Por este motivo, sus siglas sirvieron para bautizar esta iniciativa surgida de los trabajadores de SEAT Componentes. En la carrera participaron más de 600 trabajadores y familiares de los diferentes centros de SEAT.

#### SEAT GANA EL PREMIO LEAN AND GREEN POR LA EFICIENCIA DE SUS PROCESOS

Este es el segundo reconocimiento que la planta de Martorell consigue en dos años. Después de ser la primera factoría de España en ganar el prestigioso galardón europeo Lean Award en 2013, en 2015 recibió el premio Lean & Green Management que reconoce a la planta de Martorell como la más eficiente de la industria del automóvil en Europa.



Más de **2.400** robots realizan más de **3.000** millones de soldaduras



**2.100** vehículos al día entre las diferentes gamas de productos



Se fabrica un coche nuevo cada **40 segundos**



## CALIDAD: UN VALOR DE LA MARCA

SEAT tiene el reto de convertir la calidad en un valor fundamental de la marca. Para ello, además de reducir de forma continua el número de reclamaciones, la marca debe aportar un valor añadido en la calidad que percibe el propio cliente.

Dos buenos ejemplos del trabajo realizado en este ámbito son la reducción en un 52% de las reclamaciones en garantía de los clientes durante los últimos cinco años y la obtención de la primera posición en la encuesta NEVQS (*New European Vehicles Quality Survey*) en la clasificación de marcas en el ámbito de la satisfacción del cliente en el mercado alemán.

Mediante la aplicación de diversas medidas para optimizar el proceso productivo, SEAT ha dado un paso más en el objetivo de conseguir “cero defectos”. En el Taller 3 se renovó la estación de prueba de lluvia, lo que ha conseguido aumentar la efectividad de los controles. En el Taller 1, Chapistería, se instaló una nueva máquina de medición láser. Asimismo se dotó al Laboratorio de Calidad de un nuevo microscopio electrónico de barrido de presión variable, que permite

Ver vídeo



### UN PUZZLE DE MÁS DE 3.300 PIEZAS

El equipo de Calidad, formado por más de 600 personas de 16 nacionalidades, trabaja con sistemas de medición punteros para que cada una de las piezas de un coche encaje a la perfección.



Inversiones realizadas en calidad en el período 2011-2015  
**10,8 mill. €**



Reducción de las reclamaciones de clientes en el período 2011-2015  
**52%**



SEAT invierte en la formación y el desarrollo de sus empleados para garantizar la máxima calidad de sus productos.

analizar piezas de hasta 5 Kg y materiales no conductores sin necesidad de recubrirlos.

El área de Calidad colaboró intensamente en el lanzamiento del nuevo Ibiza y de la actualización del Audi Q3, supervisando y asegurando la correcta introducción de las modificaciones de interiores y exteriores. Asimismo, se iniciaron las actividades de ingeniería simultánea para garantizar la calidad en el lanzamiento del Audi A1, que se fabricará en Martorell, lo que confirma la alta cualificación de nuestros profesionales y la confianza del Grupo Volkswagen en SEAT.

También se trabajó conjuntamente con ŠKODA para asegurar que el futuro SUV de la marca tenga la máxima calidad. Para ello se programaron talleres que reúnen a la dirección, las gerencias y el personal técnico de las áreas de calidad de las dos compañías. En ellos se coordinan las actividades del lanzamiento en lo relativo a temas como la calificación de las piezas, el aseguramiento del proceso en los proveedores y la validación del proceso productivo en la fábrica de Kvasiny. De esta forma, la colaboración fortalece el firme compromiso de trabajar conjuntamente para lograr el éxito del modelo.

La intensa actividad desarrollada se completó con la organización de la vigésima edición del *Top Technical Meeting* (TTM), encuentro que acogió en Barcelona a los responsables de atención al producto de los importadores de la marca de 19

**SEAT obtiene la primera posición en la encuesta NEVQS (New European Vehicles Quality Survey) en la clasificación de marcas en el ámbito de la satisfacción del cliente en el mercado alemán**

países. El objetivo de este evento anual es intercambiar técnicas y experiencias para dar una rápida respuesta a las posibles incidencias en los coches de los clientes.

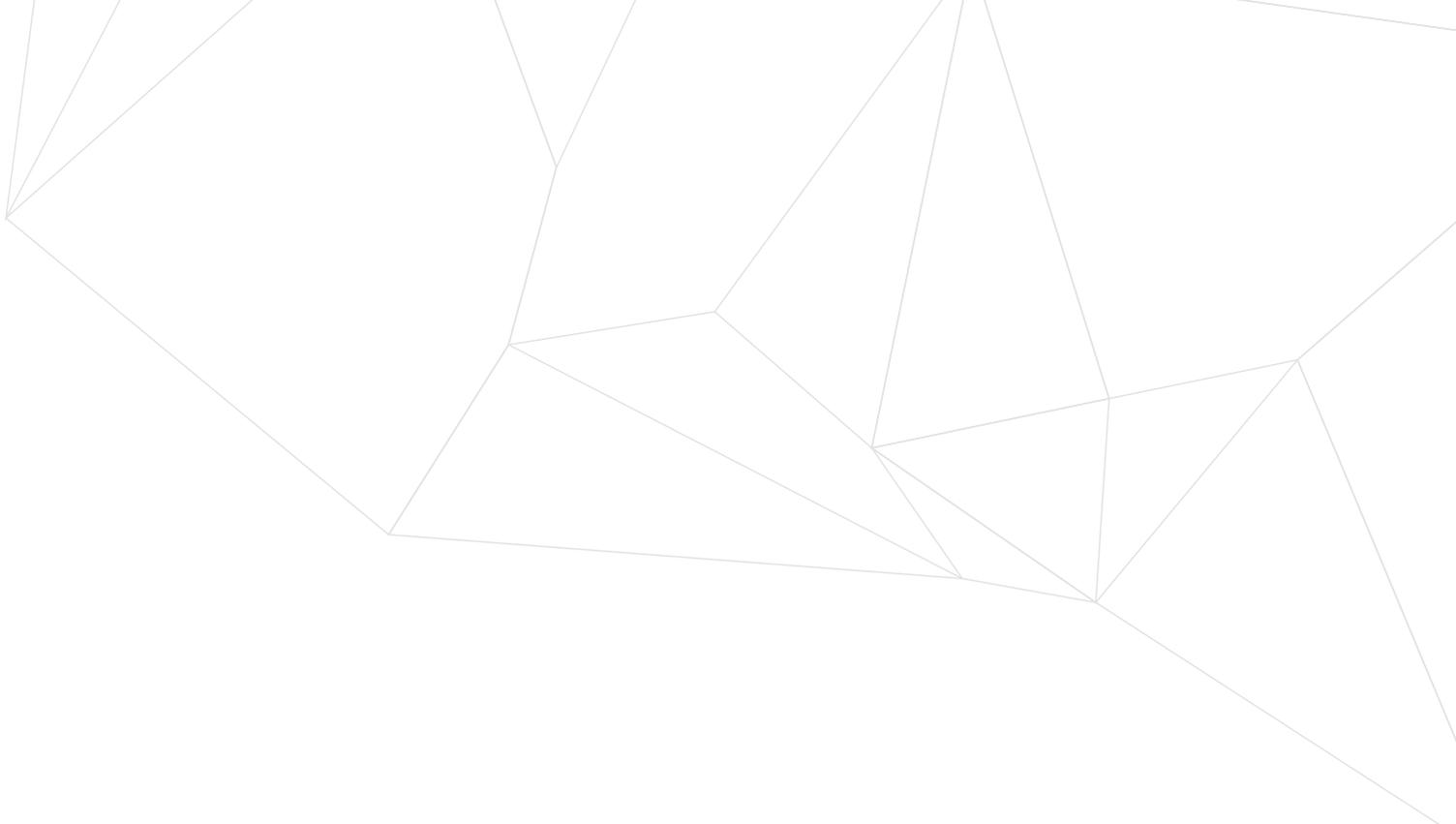
**SEAT GANA EL PREMIO Q-INNOVAUTO DE DIFUSIÓN Y CONOCIMIENTO DE LA CALIDAD**  
La instalación de medición por fotogrametría utilizada para asegurar la calidad del León ST ha sido reconocida como la Mejor Innovación Tecnológica por la Asociación Española de Calidad, otorgándole el primer premio en la categoría de *Difusión y Conocimiento de la Calidad*, por haber conseguido integrar la medición del 100% de las carrocerías en el proceso productivo (medición *in-line*), así como por la utilización de los más avanzados dispositivos ópticos (láser y fotogrametría) en la medición *off-line*.

**SEAT LÍDER DE CALIDAD EN MÉXICO**  
La consultora J.D. Power, especializada en investigación de mercados, ha designado a los modelos Toledo y León como los mejores en los segmentos compacto y subcompacto en la edición 2015 del "Estudio de calidad y confiabilidad del vehículo" en México.

**EL AUDI Q3 GANA LOS PREMIOS J.D. POWER Y CONSUMER REPORTS EN ESTADOS UNIDOS**  
El primer coche fabricado en Martorell para el exigente mercado norteamericano, el Audi Q3, ha sido galardonado por conseguir la más alta calidad en su categoría (Small Premium SUV) en el Estudio de Calidad Inicial (IQS) realizado por la consultora J.D. Power and Associates. Asimismo, también fue reconocido con la primera posición de su segmento por la prestigiosa revista *Consumer Reports*. Esto confirma que SEAT es un fabricante de automóviles de nivel mundial.

05.3

**GESTIÓN**  
**ÓPTIMA** DE  
LOS **RECURSOS**



---

## COMPRAS

*Crecimiento de las compras*—**101**   *Optimización de los recursos*—**102**

*Aprender para avanzar*—**103**   *Sistemas y procesos comunes*—**103**



**GESTIÓN EFICIENTE**

**SINERGIAS  
CON EL GRUPO**

**COLABORACIÓN CON  
LOS PROVEEDORES**

# CRECIMIENTO DE LAS COMPRAS

En 2015 el área de Compras gestionó 6.904 millones de euros destinados a la adquisición de productos, bienes y servicios. Del total, el 82% corresponde a materiales de producción y el 18% a la contratación de bienes y servicios generales.

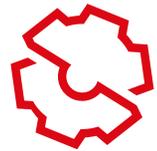
El volumen total de las compras gestionadas muestra un aumento del 19,2% respecto al año 2014, como consecuencia del aumento de la producción y del crecimiento de la actividad de la marca. Además de los componentes y materiales necesarios para el proceso productivo de los vehículos SEAT, las compras incluyen los destinados al modelo Audi Q3 también fabricado en la planta de Martorell.



Volumen de compras gestionadas  
**6.904 mill. €**



Aumento de las compras  
**19,2%**



Total de las compras de materiales de producción  
**82%**





# OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS

El programa FMK (Foro de Costes de Materiales), cuyo fin es la optimización de los costes de producto, volvió a cumplir con creces sus objetivos. Durante 2015, se realizaron propuestas de mejora sobre un volumen de compra de 1.872 millones de euros y se obtuvieron unos ahorros de 76 millones de euros, destacando especialmente la labor realizada en la familia del modelo León. Este programa, en el que Compras trabaja conjuntamente con el área de I+D y en estrecha colaboración con el resto de departamentos de la compañía, sigue cosechando éxitos año tras año.

El programa FSK (Foro de Costes de Servicios), cuya meta es la reducción de los costes de servicios utilizados por la empresa, también cumplió ampliamente sus objetivos. A lo largo de 2015, se realizaron propuestas de mejora sobre un volumen de compra de 110 millones de euros y se obtuvieron ahorros por importe de 10 millones de euros.

SEAT promueve de una forma activa el fortalecimiento de la relación con los proveedores mediante eventos y reuniones conjuntas en las que el intercambio de experiencias permite la optimización de los recursos. Esta estrecha colaboración también se complementa con diversas iniciativas destinadas a reducir los costes de los materiales y servicios.

En este ámbito destaca el programa Iberia Sourcing, que promueve el trabajo con proveedores que dispongan de cercanía geográfica a los centros de producción. Su objetivo se centra en buscar candidatos para proyectos futuros, dentro del área que incluye la península Ibérica y Norte de África. De esta manera, ya se han iniciado contactos con asociaciones de empresas de componentes de automoción de estas zonas, para analizar las posibilidades de negocio que generarán los nuevos modelos de la marca.

En julio, un equipo de Compras se reunió en Marruecos con la Asociación Marroquí de la Industria y Comercio del Automóvil (AMICA), y aprovechó el viaje para visitar distintos proveedores de la zona y las instalaciones logísticas del puerto de Tánger. En septiembre, SEAT participó en la jornada organizada por el Clúster de Automoción de Aragón (CAAR), en la que cuarenta empresas

## PROGRAMAS ÁREA DE COMPRAS



Foro Costes Materiales

Ideas introducidas **183**

Ahorro en millones de euros **76**

Mejora sobre el objetivo **36%**



Foro Costes Servicios

Ideas introducidas **30**

Ahorro en millones de euros **10**

Mejora sobre el objetivo **98%**



~ La estrecha colaboración con los proveedores de la marca facilita una gestión eficiente de los materiales y de los recursos.

El programa Iberia Sourcing promueve el trabajo con proveedores que dispongan de cercanía geográfica a los centros de producción. Su objetivo se centra en buscar candidatos para proyectos futuros, dentro del área que incluye la península Ibérica y Norte de África

productoras de componentes y equipos de automoción que operan en Aragón mostraron los proyectos de colaboración que están realizando para mejorar su competitividad. En el marco de esta jornada también se realizó una visita a nueve empresas del sector y un Centro Tecnológico para conocer *in-situ* la capacidad técnica de las empresas asociadas.

#### FORTALECIMIENTO DE LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Las áreas de Compras y Aseguramiento de Calidad organizan semestralmente un evento denominado Día del Proveedor, en el que los proveedores reciben un *feedback* directo sobre la evolución de los componentes que proporcionan a SEAT y su influencia en la calidad global de los vehículos de la marca.

## APRENDER PARA AVANZAR

En 2015 la Academia de Compras SEAT, iniciada el año anterior, sentó las bases para su desarrollo futuro definiendo los perfiles específicos de los puestos de trabajo. Ello ha permitido la identificación de las necesidades formativas de las personas del área para su posterior desarrollo mediante diferentes herramientas de cualificación.

La creación de un Comité de Expertos de Compras, que realizará la formación en temas específicos del área, garantiza la transferencia de conocimientos para mejorar la cualificación de la plantilla y su desarrollo profesional. Las primeras sesiones formativas realizadas tuvieron una amplia aceptación por parte de los participantes.

La formación continua y especializada es una herramienta que ayuda a crecer tanto a la empresa que la promueve como a los empleados que la utilizan, ya que el objetivo común es aprender para avanzar.

## SISTEMAS Y PROCESOS COMUNES

SEAT realiza un intenso trabajo de colaboración con la marca ŠKODA para el desarrollo del nuevo modelo SUV que la compañía con sede en Martorell lanzará durante 2016. Este proyecto permite obtener importantes sinergias en la gestión de las compras, debido a la estandarización e integración de los sistemas y procesos comunes entre las dos marcas.

La cooperación no se ha limitado a la gestión de la asignación de las piezas del nuevo modelo, sino también a la fase de industrialización y puesta a punto de las preserías. Es un proyecto pionero de colaboración entre las dos compañías, cuya complejidad posibilita adquirir mayor experiencia y reforzar futuras cooperaciones.

La realización dentro del Grupo Volkswagen de acciones como el *Common Sourcing* (Suministros Comunes) también genera mejoras y optimizaciones comunes para las diferentes marcas participantes. De esta manera, se obtienen importantes ventajas competitivas gracias a las economías de escala y a la cercanía geográfica de las plantas de producción con los proveedores.

05.4

UNA

**MARCA** EN

**CRECIMIENTO**



---

## COMERCIAL

<i>Crecimiento de las ventas</i>	<b>107</b>	<i>Consolidación de la red comercial</i>	<b>111</b>
<i>Nuevas tecnologías en posventa</i>	<b>113</b>	<i>Estrategia digital de SEAT: el cliente conectado</i>	<b>114</b>
<i>Nuevo ecosistema digital</i>	<b>116</b>	<i>Presentaciones y salones</i>	<b>118</b>
<i>Patrocinios y otros encuentros</i>	<b>121</b>	<i>Gama de modelos</i>	<b>122</b>

**SATISFACCIÓN  
DEL CLIENTE**

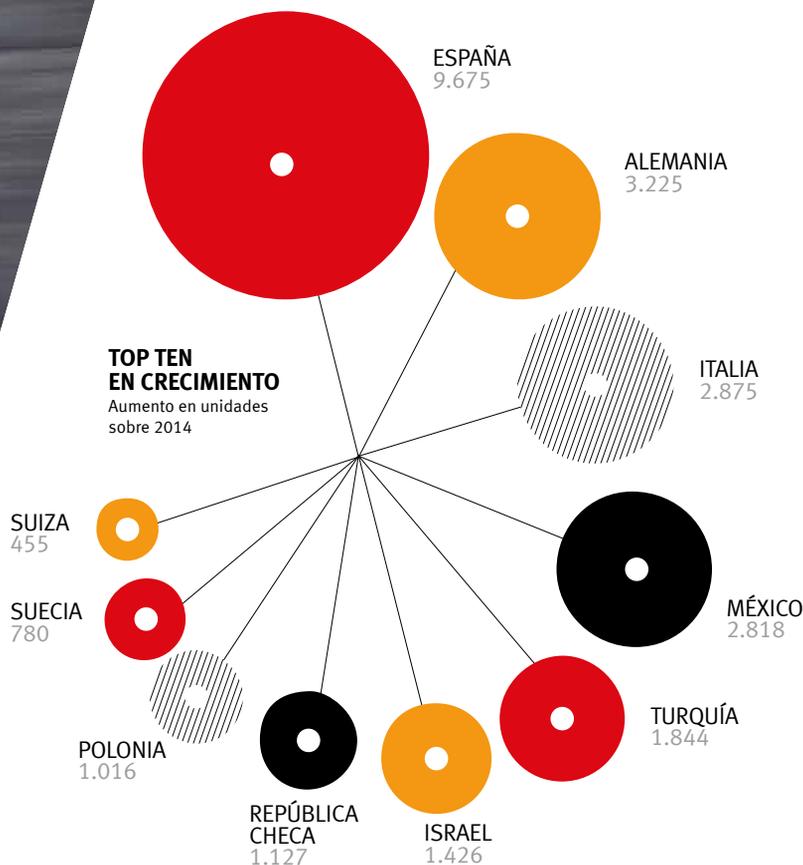
**CRECIMIENTO  
CONTINUO**

**NUEVA IDENTIDAD  
CORPORATIVA**

# CRECIMIENTO DE LAS VENTAS

En 2015 la economía mundial registró un crecimiento positivo ya que el comercio mundial repuntó moderadamente y los ajustes fiscales en las economías desarrolladas se redujeron. El aumento del consumo propició una significativa mejoría del sector del automóvil, especialmente en la Unión Europea donde las matriculaciones crecieron un 9,3% con respecto a 2014. En este contexto, los principales mercados europeos registraron incrementos: 20,9% en España, 15,8% en Italia, 6,8% en Francia, 6,3% en Reino Unido y 5,6% en Alemania.

SEAT consiguió aumentar por tercer año consecutivo sus ventas. Las entregas a cliente final sumaron 400.037 unidades, lo que significa una mejora del 2,4% sobre el año anterior. El incremento alcanzado es muy relevante si se tiene en cuenta que la marca aún no disponía de un modelo SUV (*Sport Utility Vehicle*) en el segmento del mercado que más creció, alrededor de un 13%.



SEAT entregó en todo el mundo  
**400.037**



Aumento de las ventas  
**2,4%**

# SEAT una marca global

Principales mercados de distribución  
de las ventas a cliente final 2015

## PAÍSES

- Top ten en ventas
- Presencia de SEAT en el mundo

ALBANIA  
ALEMANIA  
ANDORRA  
ANGOLA  
ARABIA SAUDÍ  
ARGELIA  
AUSTRIA  
BARÉIN  
BÉLGICA  
BOLIVIA  
BOSNIA-HERZEGOVINA  
BULGARIA  
CABO VERDE  
CHINA  
CHIPRE  
COLOMBIA  
CROACIA  
CUBA  
CURAÇAO  
DINAMARCA  
EGIPTO  
EMIRATOS ÁRABES UNIDOS  
ESLOVAQUIA  
ESLOVENIA  
ESPAÑA  
ESTONIA  
FINLANDIA  
FRANCIA  
GEORGIA  
GRECIA  
GUADALUPE  
GUATEMALA  
GUAYANA FRANCESA  
HUNGRÍA  
IRLANDA  
ISLAS REUNIÓN  
ISRAEL  
ITALIA  
JORDANIA  
KUWAIT  
LETONIA  
LÍBANO  
LIBIA

LITUANIA  
LUXEMBURGO  
MACEDONIA  
MALTA  
MARRUECOS  
MARTINICA  
MÉXICO  
NORUEGA  
OMÁN  
PAÍSES BAJOS  
PALESTINA  
PANAMÁ  
PERÚ  
POLONIA  
PORTUGAL  
QATAR  
REINO UNIDO  
REPÚBLICA CHECA  
REPÚBLICA DE AZERBAYÁN  
REPÚBLICA DE MAURICIO  
REPÚBLICA DE MOLDAVIA  
REPÚBLICA DOMINICANA  
RUMANÍA  
RUSIA  
SERBIA  
SIRIA  
SUECIA  
SUIZA  
TÚNEZ  
TURQUÍA  
UCRANIA  
VENEZUELA  
YEMÉN

4 MÉXICO  24.148

3 REINO UNIDO 🚗 47.209

5 FRANCIA 🚗 22.384

1 ALEMANIA 🚗 87.787

9 PAÍSES BAJOS 🚗 8.947

8 AUSTRIA 🚗 13.018

7 TURQUÍA 🚗 13.891

2 ESPAÑA 🚗 77.156

6 ITALIA 🚗 15.875

10 ARGELIA 🚗 8.517

**76**  
PAÍSES

Total ventas a cliente final  
2015 | **400.037**



~ El nuevo Alhambra es un monovolumen inteligente y versátil, que está equipado con la última generación de sistemas de infoentretenimiento SEAT Easy Connect.

En Europa, SEAT aumentó sus ventas a cliente final en un 3,2% y consolidó el crecimiento iniciado en años anteriores en la mayoría de los países: 22,9% en Suecia, 22,1% en Italia, 16,6% en la República Checa, 16,2% en Polonia, 14,3% en España, 5,7% en Suiza y 3,8% en Alemania. También cabe destacar el crecimiento experimentado por la marca en mercados como Israel (23,3%), Turquía (15,3%) y México (13,2%).

Por modelos, la gama León se consolidó al frente de las ventas de SEAT, con 160.887 unidades, lo que representa el 40,2% del total. Por su parte, la gama Ibiza con 153.557 unidades y un 38,4% del total de las ventas, acompaña al León como un sólido pilar de la marca.

Durante 2015 SEAT ha llevado a cabo una gran ofensiva de producto. En marzo se realizó el lanzamiento de la versión CUPRA del León ST, un familiar único en su segmento al combinar perfectamente rendimiento, versatilidad y eficiencia. En julio llegaron los nuevos Alhambra e Ibiza. El nuevo Ibiza dispone de motores tricilíndricos de última generación, unos acabados mejorados y personalizables por dentro y por fuera, así como la SEAT ConnectApp. Esta aplicación exclusiva, desarrollada conjuntamente con SAMSUNG, dota al vehículo de un conjunto completo de opciones de conectividad e infoentretenimiento, que ha sido incorporado al resto de los modelos de la gama. Por último, también cabe destacar la ampliación de la versión FR Line a los modelos Mii, Toledo y Alhambra que no disponen de la versión FR.

La estrategia de ventas en el canal de flotas ha supuesto un importante crecimiento de las entregas de SEAT. Durante 2015,

la compañía entregó un total de 74.134 unidades en el canal de flotas y leasing (*true fleet*), lo que significa una mejora del 11% respecto al año anterior. Los crecimientos más notables se dieron en México (128%), Bélgica (38%) e Italia (21%), éste último debido a la entrega de una parte de la flota prevista a la Polizia y los Carabinieri.

En 2014 se había puesto en marcha un programa especializado en flotas y dedicado a la red de concesionarios (*Dealer Fleet Program*) en los países de UE5 (Alemania, España, Francia, Italia y Reino Unido). El éxito del programa propició su ampliación en 2015 a otros países como Portugal, Holanda, Suecia, Austria y Suiza, y ya cuenta con un total de 200 concesionarios especializados, cuyo objetivo es dar el mejor servicio a las pequeñas y medianas empresas. Asimismo, en 2014 se lanzó en España y Francia *Das WeltAuto.*, programa multimarca del Grupo Volkswagen para la venta de coches usados. En 2015 se completó el lanzamiento en estos mercados con una red total de 205 concesionarios.

Ver vídeo



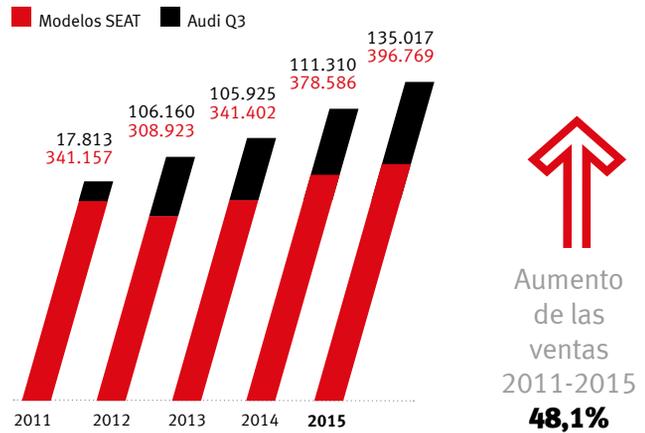
**EL LEÓN X-PERIENCE LLEGA A TODOS LOS RINCONES DEL PLANETA**  
El León X-PERIENCE inició el año 2015 circulando por las llanuras, montañas y la costa de Nueva Zelanda. A más de 19.000 kilómetros de Martorell ha probado su poder de adaptación y demostrado que no hay terreno que se le resista.

**MIKEL PALOMERA, MEJOR DIRECTIVO DEL AÑO 2015**

La Asociación de la Prensa del Motor de Cataluña otorgó este prestigioso premio al Director de SEAT España por su reconocida trayectoria profesional y la excelente labor realizada en el mercado español.



### VENTAS DE VEHÍCULO NUEVO A LA RED (unidades)



# CONSOLIDACIÓN DE LA RED COMERCIAL

El conflicto económico y político entre Rusia y Ucrania ha afectado a las redes de distribución. No obstante, la aplicación por parte de SEAT de medidas estructurales y de racionalización a su red comercial logró reforzar su estructura, adaptándose a la diferente situación de los mercados, y mantener su estabilidad.

La red comercial de SEAT no experimentó a nivel mundial variaciones significativas durante 2015 y se situó al finalizar el

### VENTAS VEHÍCULO NUEVO A LA RED (unidades)

	Variación			
	2015	2014	Absoluta	%
<b>Modelos SEAT</b>	<b>396.769</b>	<b>378.586</b>	<b>18.183</b>	<b>4,8</b>
Mii	24.291	25.707	(1.416)	(5,5)
Ibiza	152.433	145.753	6.680	4,6
Altea	12.385	18.584	(6.199)	(33,4)
León	161.981	150.133	11.848	7,9
Toledo	18.375	16.105	2.270	14,1
Exeo	0	21	(21)	-
Alhambra	27.304	22.283	5.021	22,5
<b>Modelos Audi</b>	<b>135.017</b>	<b>111.310</b>	<b>23.707</b>	<b>21,3</b>
Q3	135.017	111.310	23.707	21,3
<b>Total ventas (*)</b>	<b>531.786</b>	<b>489.896</b>	<b>41.890</b>	<b>8,6</b>

\* En 2015 y 2014 no se incluyen 12.722 y 12.264 vehículos usados, respectivamente.

Ver vídeo



#### SAMSUNG Y SEAT, LA ALIANZA PERFECTA PARA ESTAR SIEMPRE CONECTADO

SAMSUNG y SEAT han firmado un acuerdo para desarrollar soluciones tecnológicas que permitan una conectividad total en todos los modelos de la gama de la compañía. SAMSUNG es el partner ideal para dar satisfacción a las expectativas y necesidades de los clientes de la marca.

Ver vídeo



#### UN COCHE A PRUEBA DE BALAS

El SEAT León ha sido sometido a pruebas de balística y duros golpes para poner a prueba su blindaje tras convertirse en el nuevo coche de los cuerpos de seguridad italianos. Las puertas del vehículo resisten el impacto de los 44 Magnum y 357 Magnum.

**El indicador de referencia (CSS) de satisfacción al cliente en ventas experimentó un incremento del 1,94% respecto al mismo periodo del año anterior. Asimismo, la recomendación de los clientes de SEAT aumentó un 0,9% y la fidelidad declarada un 0,94%**

año en un total de 1.704 concesionarios y exposiciones oficiales. La marca continuó su expansión con la apertura de nuevos concesionarios y segundas instalaciones en las zonas estratégicas de grandes ciudades como Hamburgo (Alemania), Viena (Austria), Barcelona (España) o Milán (Italia), entre otras.

La marca opera en 76 países y ha incorporado 3 nuevos mercados (Singapur, Mauricio y Moldavia). En la mayoría de los mercados la rentabilidad de la red comercial ha mejorado de forma sustancial gracias, entre otros factores, al aumento sostenido y continuo de las ventas de SEAT en los últimos tres ejercicios.

La optimización de la red comercial sigue siendo una prioridad para la marca. Con este objetivo, durante 2015 se realizaron con

éxito diversos programas dedicados al aumento de la rentabilidad comercial, la satisfacción del cliente y la cobertura del mercado. Destacan, sobre todo, los proyectos diseñados para aumentar la eficiencia y reducir los costes en los concesionarios, así como los eventos realizados con potenciales inversores a los que se les presenta la marca y los futuros modelos con el fin de atraer nuevos *partners* que permitan extender la red comercial de SEAT.

La satisfacción de los clientes de la marca siguió aumentando en 2015. El indicador de referencia (CSS) de satisfacción al cliente en ventas experimentó un incremento del 1,94% respecto al mismo periodo del año anterior. Asimismo, la recomendación de los clientes de SEAT aumentó un 0,9% y la fidelidad declarada un 0,94%. Estos resultados demuestran que las acciones llevadas a cabo en los últimos años han tenido un impacto muy positivo en la satisfacción de los clientes de la marca.

Ver vídeo



#### **SEAT IBIZA CENTRAL LAUNCH TRAINING**

Desde el 21 de junio hasta el 12 de julio se desarrollaron en PortAventura diferentes eventos formativos sobre el nuevo Ibiza. Más de 4.500 jefes de ventas y vendedores de los concesionarios de SEAT de 40 mercados de todo el mundo pudieron recibir una formación homogénea y un conocimiento uniforme del producto.



~ Vive la experiencia SEAT al máximo.



# NUEVAS TECNOLOGÍAS EN POSVENTA

SEAT incorpora las nuevas tecnologías que los clientes demandan a sus vehículos y mantiene disponible una red comercial perfectamente equipada para operar con las últimas innovaciones. El área de Posventa gestiona diversas actividades e iniciativas que permiten esa adaptación continua entre vehículo, cliente y servicio, como por ejemplo la digitalización de la literatura de abordaje que ofrece toda la información de usuario actualizada para visualización multisoprote. También cabe destacar el *On-line Booking*, programa que permite la realización de reservas asistenciales en los puntos de servicio, desde cualquier lugar y con diferentes soportes (móvil, tablet y PC), o la *Digital Active Reception*, aplicación que proporciona al asesor de servicio la posibilidad de repasar con el cliente toda la información útil de su vehículo.

Los equipamientos instalados en los modelos SEAT de las últimas generaciones tienen la ventaja de poder ser reversionados con



*SEAT Service, la mejor atención para los vehículos de la marca.*

el *software* más actual, por lo que estos dispositivos mejoran la conducción, la seguridad y la funcionalidad del vehículo sin sustitución de piezas. Es una vía que la marca ya ha abierto hacia la personalización de cada vehículo y la adaptación tanto al usuario como a las necesidades reales de asistencia. En 2015 se realizaron, por parte de la red posventa, más de 39.000 actualizaciones en los vehículos de SEAT.

Los clientes reconocen el valor de esta línea estratégica de trabajo mediante la puntuación que otorgan al evaluar los servicios posventa a través de la *Customer Satisfaction Survey* (Encuestas de Satisfacción al Cliente), en la que la marca ha conseguido una mejora apreciable en numerosos países: España, Alemania, Francia, Italia, Hungría y México, entre otros.



Hoy en día vivimos de forma digital en el trabajo, en casa y, más aún, en nuestros círculos sociales. Por este motivo, SEAT ha cambiado la forma de conectar con sus clientes

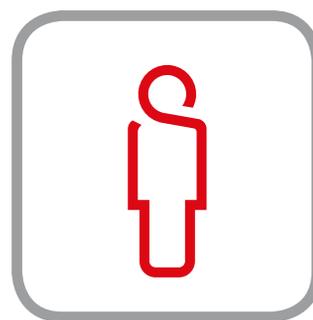
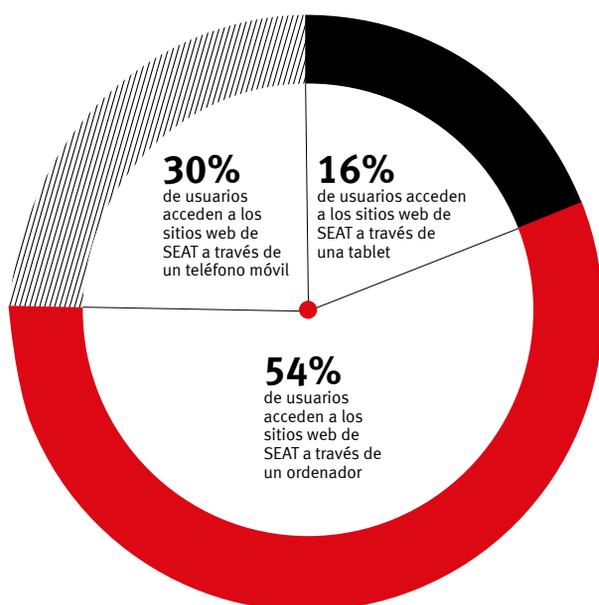
# ESTRATEGIA DIGITAL DE SEAT: EL CLIENTE CONECTADO

## Cambio de paradigma

A SEAT se le plantea el desafío de entender lo que quieren los clientes que siempre están conectados para entablar relaciones valiosas y con auténtico sentido.

Los hábitos de consumo de medios digitales han evolucionado. El cliente conectado en todo momento busca la comodidad y la facilidad de uso, tenerlo todo disponible con tan solo pulsar un botón. SEAT ha mejorado la experiencia del cliente escuchando lo que buscan los consumidores y fomentando la conexión con la marca, entregando el contenido adecuado en el momento adecuado.

El nuevo sitio web de SEAT es *responsive* (adaptable a todos los dispositivos) y se centra ahora en ofrecer una mejor experiencia de usuario. Incorpora nuevas funcionalidades y herramientas, como el configurador de vehículos, además de contar con una experiencia más visual para facilitar la navegación.

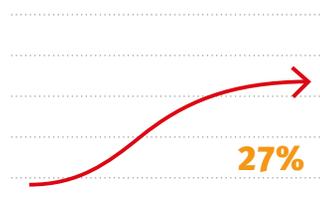


**42.000.000**

usuarios únicos de la web de SEAT

SEAT también está mejorando su estrategia de gestión de las relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés) incluyendo sus canales de medios sociales con el fin de lograr una experiencia del cliente más favorable. Con las herramientas de Social CRM, SEAT ofrece a su comunidad las últimas noticias de la marca, mejorando así la fidelidad, sin dejar de fomentar la satisfacción, y lograr el máximo impacto en los medios sociales.

Además, SEAT ha desarrollado un nuevo y efectivo ecosistema digital para móviles con el fin de incrementar el impacto empresarial, amplificar la comunicación e inocular la cultura móvil.



INCREMENTO DE USUARIOS ÚNICOS

Fuente: Adobe Omniture  
Período: Oct 2014 - Oct 2015





## Móvil: adelantándonos al futuro

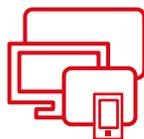
En 2015, la penetración global de dispositivos móviles aumentó vertiginosamente hasta alcanzar el 30%, lo que significa que uno de cada tres habitantes del mundo utiliza un dispositivo móvil en su vida diaria. Teniendo esto en cuenta, SEAT está trabajando para mejorar la conectividad entre los usuarios, los vehículos y los móviles (tecnología Full Link). Esta mejora de la conectividad realza la filosofía de SEAT de *Tecnología para disfrutar*. El usuario está más conectado cada día y las comunicaciones móviles se han convertido en algo totalmente imprescindible.

SEAT ha puesto en marcha una serie de iniciativas móviles, como las aplicaciones *on-car/off-car* (dentro y fuera del coche) o los *banners* especiales para móviles, que van dirigidos a distintos tipos de público: empleados internos, usuarios finales, concesionarios y eventos. El ecosistema móvil se basa en tres pilares estratégicos: incrementar el impacto comercial usando los móviles para el recuerdo y la generación de potenciales clientes, mejorar la notoriedad en comunicación estando donde el cliente está, e inculcar la cultura móvil al compartir la pasión por estos dispositivos, al tiempo que se facilita la vida a los clientes.

Además, SEAT se esfuerza por mejorar la experiencia del usuario en los dispositivos móviles, siguiendo la filosofía de *mobile first*, y ofreciendo apps y otros elementos de comunicación móvil con un valor añadido, con lo cual garantiza la coherencia con la comunicación de la marca.



 Incrementar el impacto empresarial

 Multiplicar el papel de la comunicación

 Transmitir la cultura móvil

## Social CRM

SEAT ha llevado la estrategia CRM a otro nivel fusionándola con las capacidades que surgen de los medios sociales. Este enfoque único hace posible extraer lo mejor de ambos mundos, implicando a los clientes en una conversación colaborativa, auténtico significado de Social CRM.

SEAT ha elaborado una serie de programas de CRM (desde adquisición, bienvenida, retención y recompra hasta llegar a uno de los mejores programas de fidelidad) para garantizar al cliente la mejor experiencia, independientemente del punto en el proceso de compra en el que se encuentre. SEAT también ha ideado un piloto de segmentación estratégica único para aprovechar al máximo sus conocimientos y que resulten prácticos a la hora de lanzar campañas. Todo este proceso está respaldado por las herramientas adecuadas que garantizan la perfecta adecuación entre las necesidades comerciales y el funcionamiento eficiente.

Por otro lado, el objetivo de SEAT en las redes es ser S.O.C.I.A.L. (por sus siglas en inglés): escalable, abierto, coherente, intuitivo, activo e ilimitado. En torno a este marco giran siete pilares, siendo la implicación y la fidelidad/respaldo los más importantes. SEAT facilita todo este proceso a través de la inteligencia y la evaluación, realizando una escucha activa y gestionando la distribución de contenido. Además, SEAT cuenta con unas herramientas perfectamente adaptadas para trasladar increíbles experiencias al usuario.

Ver vídeo



~ Salón del Automóvil de Ginebra: SEAT desveló su futuro con el 20V20.



## PRESENTACIONES Y SALONES

El éxito de la familia León es un hecho indiscutible. Por segundo año consecutivo se comercializaron más unidades de este vehículo que del Ibiza y se ha convertido en uno de los pilares más sólidos de la marca. La gama se completó con la presentación del León ST CUPRA a principios de año, coincidiendo con los Salones del Automóvil de Bruselas y Viena. Esta versión familiar del modelo más deportivo de SEAT combina el diseño y la funcionalidad con las más altas prestaciones de manera única en su segmento.

En el Salón del Automóvil de Ginebra, SEAT desveló su visión estratégica de futuro a través del *showcar* 20V20 (Visión 2020), un SUV que avanza el futuro de la marca y su nuevo lenguaje de diseño. El SEAT Toledo FR Line fue la otra gran novedad. El Toledo es

ahora más deportivo: cuenta con una versión exclusiva que ofrece una combinación de diseño y versatilidad a un precio excepcional, dispone de motores TSI y TDI de 1.2 a 1.6 litros, y está equipado con faros Full LED.

En el Salón del Automóvil de Barcelona se presentó el nuevo Ibiza, el primer vehículo de su segmento que ofrece la máxima conectividad con todo tipo de *smartphones* e incluye la última tecnología y los motores más eficientes. La otra novedad fue el nuevo Alhambra, equipado con motores que consumen un 15% menos.

En el Salón del Automóvil de Fráncfort, SEAT mostró el *showcar* León Cross Sport que conjuga las características de un compacto deportivo con la versatilidad de un vehículo que dispone de tracción a las cuatro ruedas



**NUEVO SEAT LEÓN ST CUPRA, PRIMICIA EN EL SALÓN DEL AUTOMÓVIL DE VIENA**

La llegada del compacto familiar con más garra era un lanzamiento muy esperado, un vehículo único en su segmento que resulta perfecto para disfrutar del ocio y de la conducción. Con este nuevo lanzamiento, la versión CUPRA está disponible por primera vez en las tres carrocerías del León (SC, cinco puertas y ST).

Ver vídeo



› Presentación del showcar León Cross Sport en el Salón del Automóvil de Fráncfort.



Ver vídeo



‹ SEAT presentó el nuevo Ibiza y el nuevo Alhambra en el Salón del Automóvil de Barcelona.

En el Salón del Automóvil de Fráncfort, SEAT mostró el *showcar* León Cross Sport que conjuga las características de un compacto deportivo con la versatilidad de un vehículo que dispone de tracción a las cuatro ruedas, un motor de 300 CV de potencia y acelera de 0 a 100 km/h en sólo 4,9 segundos. También el Salón de Fráncfort sirvió para demostrar que SEAT conecta sus automóviles al futuro. La nueva gama CONNECT presentada equipa a sus modelos con las mejores funcionalidades en materia de conectividad. Las nuevas versiones están provistas de un moderno dispositivo SAMSUNG que incluye las aplicaciones desarrolladas por SEAT. Además, cuentan con la tecnología Full Link que permite

la compatibilidad con cualquier *smartphone* y la exclusiva SEAT Connect App preinstalada en el dispositivo móvil que se entrega con ellos.

Otra gran novedad de la marca fue el nuevo Ibiza CUPRA. Un vehículo que completa la familia del modelo y dispone de un motor 1.8 TSI de 192 CV (acelera de 0 a 100 km/h en 6,7 segundos con una velocidad máxima de 235 km/h). Asimismo, se distingue por un consumo medio de tan solo 6 litros a los 100 kilómetros.



Patrocinador del Rock in Rio 2016.



SEAT participó con cuatro vehículos en el VII Rally de España Histórico.



~ El SEAT Mii by MANGO, coche oficial de la 080 Barcelona Fashion.

# PATROCINIOS Y OTROS ENCUENTROS

SEAT da visibilidad a la marca, comunica sus valores y acerca su producto al cliente a través del patrocinio. La música, el fútbol y los eventos deportivos relacionados con el mundo del motor son el eje de acción de sus iniciativas.

En 2015 la compañía continuó su compromiso como patrocinador principal de los mayores festivales de música en Alemania. En total, más de 180.000 espectadores asistieron a los festivales Rock am Ring, Rock im Park y Rock'n'Heim.

SEAT fue patrocinador oficial de la Final de la Copa del Rey 2015 entre el FC Barcelona y el Athletic Club de Bilbao. De esta forma, la marca mantiene su apuesta por el fútbol en España. En Alemania, SEAT prosiguió su exitosa colaboración con el equipo de fútbol Eintracht Braunschweig.

La relación de la compañía con el deporte se ha afianzado en 2015 con el patrocinio de la Euroleague Basketball por parte de SEAT Turquía, la competición europea de baloncesto más importante, como su *partner* nacional de automoción.

SEAT amplió para los próximos tres años su compromiso con el Real Club de Polo de Barcelona, entidad deportiva de 10.500 socios con la que está vinculada desde hace siete años. Además, el nuevo acuerdo convierte a la marca en vehículo oficial del CSIO Barcelona, evento hípico de referencia mundial.

Tras el enorme éxito en su primer año, la SEAT León Eurocup celebró su segunda temporada en 2015. La gran final tuvo lugar en Barcelona, la ciudad natal de la compañía, acompañada por los empleados, sus familiares y aficionados que se acercaron al circuito a animar a la marca.

~ SEAT, patrocinador oficial de la Final de la Copa del Rey.

Ver vídeo



# GAMA DE MODELOS



## / PREMIOS

Automóvil Verde del Año 2015 en Finlandia para el Mii Ecofuel, elegido entre un total de 46 modelos de 17 marcas que debían cumplir con requisitos ambientales, económicos y de practicidad. El reconocimiento tuvo lugar en la Espoo Innovation Garden del campus de la Universidad de Tecnología de Helsinki.

### SEAT Mii 3P

Con interiores nuevos, color packs, FR Line, Mii by Mango y con su nueva Limited Edition se han aportado múltiples detalles al modelo.

### SEAT Mii 5P

Práctico y de diseño, con puro amor por el detalle. Además, esta versión ofrece un extra de practicidad: 5 puertas en menos de 3,6 m.



EURO NCAP SAFETY RATING





 Ver website

# Mii

EL SEAT Mii ES EL COMPAÑERO PERFECTO PARA LOS AMANTES DE LA CIUDAD, PEQUEÑO POR FUERA PERO ESPACIOSO POR DENTRO. DISEÑADO CON LA ÚLTIMA TECNOLOGÍA DE CONDUCCIÓN Y SEGURIDAD INCORPORADA. CON LA NUEVA Mii COLLECTION CRECEN LAS POSIBILIDADES DE PERSONALIZACIÓN. PORQUE LAS COSAS PEQUEÑAS LO CAMBIAN TODO.

## / PREMIOS

Premio Leyenda del Motor para el Ibiza, entregado por el programa de televisión *Más que coches* de la cadena Telecinco, por sus más de cinco millones de unidades vendidas, que le convierten en el modelo más vendido de la historia de SEAT, líder indiscutible de su segmento en España y artífice de la internacionalización de la marca.



### SEAT IBIZA SC

Incorpora la luz diurna Led y nuevos diseños de llantas en 16" y 17". La versión CUPRA ofrece una motorización más potente (hasta 192 CV) con cambio manual.

### SEAT IBIZA 5P

Ofrece la posibilidad de estar siempre conectado gracias a un nuevo sistema multimedia con pantalla de 6,5" y la tecnología Full Link.

### SEAT IBIZA ST

La seguridad mejora gracias a la cámara trasera y el sistema de reconocimiento de fatiga.



EURO NCAP SAFETY RATING



EL SEAT IBIZA SE RENUEVA POR FUERA Y POR DENTRO, CON UN INTERIOR MÁS ERGONÓMICO, PERSONALIZABLE Y CON LA TECNOLOGÍA MÁS PUNTERA PARA OFRECER A SUS USUARIOS UNA NUEVA EXPERIENCIA EN CONECTIVIDAD. LAS NUEVAS MOTORIZACIONES EU6 OFRECEN MENOR CONSUMO MANTENIENDO SU POTENCIA Y DINAMISMO.

# IBIZA



 Ver website

EL SEAT LEÓN HA DEMOSTRADO SER UN COCHE PARA DISFRUTAR DE LA TECNOLOGÍA Y EXPERIENCIA DE CONDUCCIÓN, Y AHORA TAMBIÉN DE LA CONECTIVIDAD. A SU DISEÑO PRECISO Y DINÁMICO Y A LA SENSACIONAL EXPERIENCIA DE CONDUCCIÓN QUE APORTA, SE LE UNEN LAS NUEVAS MEJORAS TECNOLÓGICAS QUE HACEN DEL LEÓN UN COCHE MÁS SEGURO, MÁS DINÁMICO Y MÁS CONECTADO QUE NUNCA.

# LEÓN



 Ver website



## / PREMIOS

Best Car 2015 al Mejor Deportivo, para el León CUPRA por su calidad, diseño, deportividad y tecnología, otorgado por la revista *Automóvil* del grupo Motorpress Ibérica. Un galardón con un importante valor añadido para la marca al ser recibido tras un exhaustivo análisis de los vehículos más destacados del mercado por parte de los redactores de la publicación.

Mejor coche familiar 2015, para el León X-PERIENCE por su aspecto aventurero, habitabilidad, tecnología y capacidad de maletero, concedido por los usuarios del sitio web especializado *coches.net* en la cuarta edición de los premios, integrados en los Schibsted Motor Awards 2015 organizados por el grupo de comunicación de origen noruego Schibsted Classified Media Spain.

Coche del Año en Portugal en la categoría crossover en los premios Carro do Ano 2015, para el León X-PERIENCE por su polivalencia, elegido por encima de otros 18 rivales por un jurado compuesto por 21 periodistas de diversos medios generalistas y especializados que puntuaron aspectos como calidad de construcción, confort, seguridad, *performance*, consumo y precio.

SEAT obtiene el premio Mejor anunciante multidispositivo gracias a la campaña *SEAT León X-PERIENCE*, en la 13ª edición de los premios Internet Auto Award organizados por la plataforma de vehículos Autoscout24, en colaboración con Smartclip.

Best Family Car 2015 para el León, concedido por la publicación web británica *carbuyer.co.uk*.

Segunda posición en la categoría de Mejor Coche Compacto Importado para el León, en la edición de los premios Los Mejores Coches de 2015, concedido por los lectores de la prestigiosa revista alemana *auto motor und sport*.



### SEAT LEÓN SC

Las versiones CUPRA se actualizan con motores de 290 CV y la pantalla Sport HMI, que ayuda a conocer el estado del coche y optimizar su rendimiento.

### SEAT LEÓN ST

Nuevos sistemas de seguridad y ayuda a la conducción gracias al reconocimiento de señales de tráfico o la nueva cámara de visión trasera.

### SEAT LEÓN 5P

Los sistemas de Infotainment se renuevan con pantallas de hasta 6,5" y el nuevo Full Link que ofrece Apple CarPlay™, Google Android Auto™ y MirrorLink™.

### SEAT LEÓN X-PERIENCE

El familiar con espíritu aventurero mejora en confort e incluye de serie el DCC para sus versiones 4DRIVE y el pack de iluminación interior.



EURO NCAP SAFETY RATING



 Ver website



# TOLEDO

EL SEAT TOLEDO ES UN MODELO DE ELEGANTE DISEÑO Y GRAN CONFORT. DISPONE DE UN GRAN EQUIPAMIENTO EN SEGURIDAD GRACIAS AL DETECTOR DE FATIGA, *FRONT ASSIST* Y FRENADO MULTICOLISIÓN. LAS NOVEDADES TECNOLÓGICAS MÁS RELEVANTES SON EL FULL LINK, EL SISTEMA DE APERTURA Y ARRANQUE SIN LLAVES, Y EL SISTEMA DE APARCAMIENTO DELANTERO Y TRASERO (CON CÁMARA DE VISIÓN TRASERA).

## SEAT TOLEDO

Aparecen dos nuevas versiones, el FR Line para los amantes de la conducción dinámica y el CONNECT para los que siempre quieren estar conectados al mundo.



EURO NCAP SAFETY RATING





## / PREMIOS

Mejor Monovolumen Importado por quinto año consecutivo para el Alhambra, en la edición de los premios Los Mejores Coches de 2015, concedido por los lectores de la prestigiosa revista alemana *auto motor und sport*.



### SEAT ALHAMBRA

Ofrece una nueva gama de motores más potentes, eficaces y versiones con tracción a las 4 ruedas. Se unen a la gama dos nuevas versiones: el FR Line y el CONNECT.



EURO NCAP SAFETY RATING





 Ver website

EL SEAT ALHAMBRA COMBINA SU GRAN CAPACIDAD CON LA MÁS MODERNA TECNOLOGÍA COMO EL NUEVO SISTEMA DE INFOTAINMENT, INCLUYENDO CONECTIVIDAD FULL LINK. SE CONDUCE DE UNA FORMA SEGURA Y CONFORTABLE CON EL BLIND SPOT DETECTION, ASIENTO DEL CONDUCTOR CON MASAJE Y SISTEMA DE ENTRADA Y ARRANQUE SIN LLAVE. OFRECE UN DISEÑO MÁS DEPORTIVO Y ELEGANTE CON SU NUEVA REJILLA FRONTAL. TAMBIÉN AÑADE TECNOLOGÍA LED EN LAS LUCES POSTERIORES, EN LOS PILOTOS Y MATRÍCULA.

# ALHAMBRA

05.5

40 AÑOS

**INNOVANDO**

HACIA

EL **FUTURO**

---

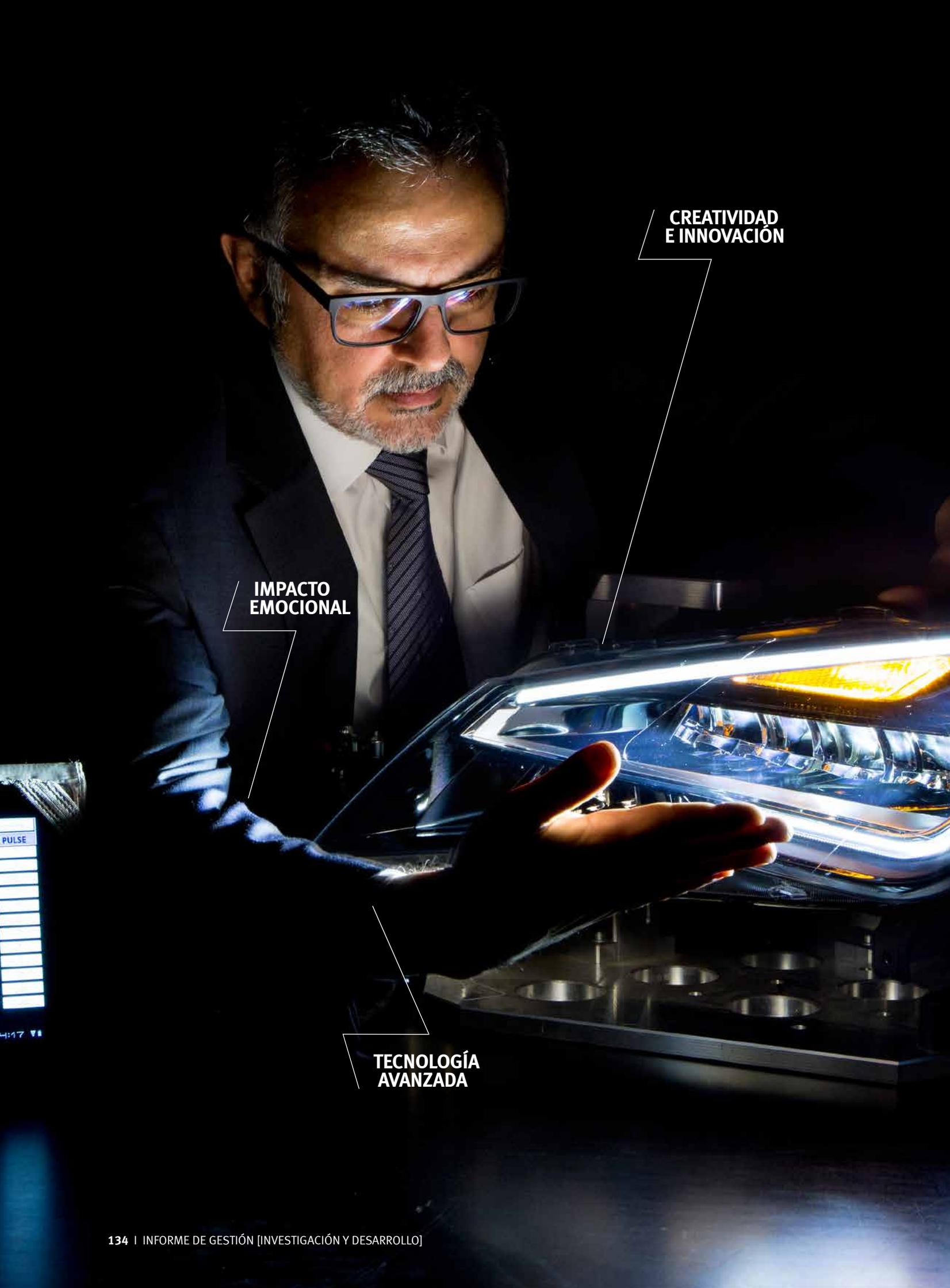
## INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

*Crecimiento de la actividad*—**135**    *Innovación y producto*—**136**

*Formación y acuerdos*—**139**    *La fábrica de los sueños*—**140**

*Vivimos la competición*—**146**





**CREATIVIDAD  
E INNOVACIÓN**

**IMPACTO  
EMOCIONAL**

**TECNOLOGÍA  
AVANZADA**

PULSE  
4:17

# CRECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD

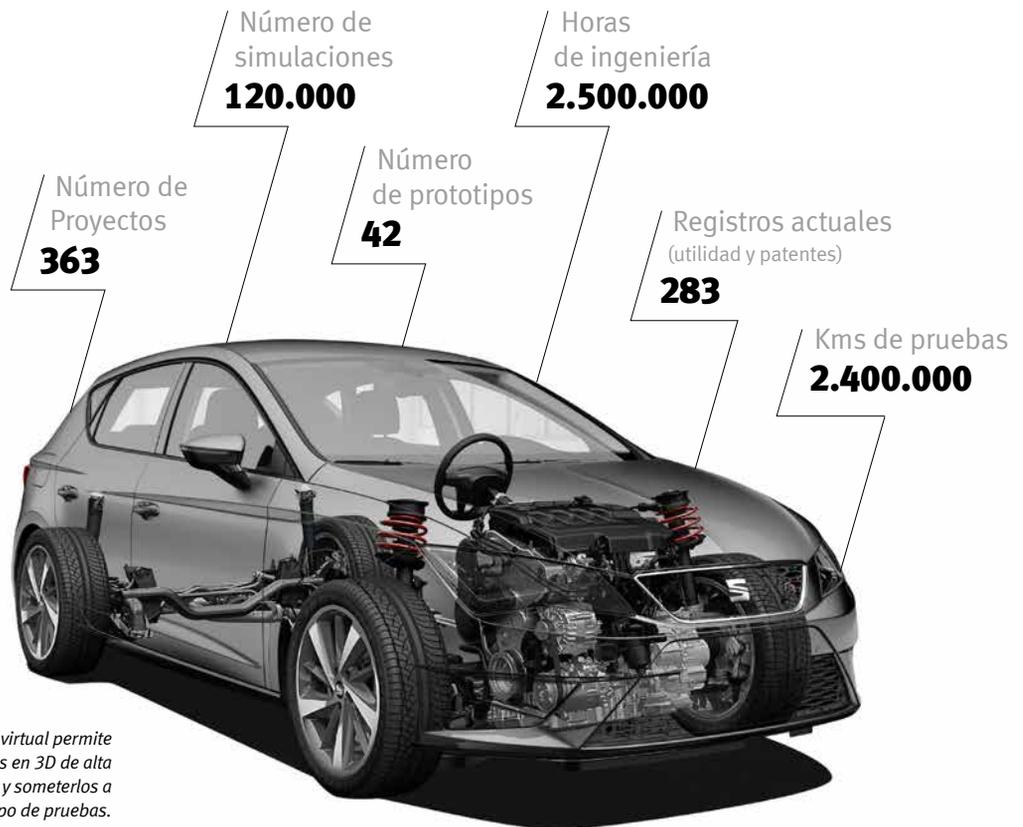
El Centro Técnico de SEAT (CTS) es el único centro de I+D+i en España donde se lleva a cabo el desarrollo integral de automóviles. En él se unen creatividad y tecnología, lo que junto con la pasión por el detalle de sus empleados da como resultado el éxito y la excelencia de los vehículos de la marca. Este año cumple su 40 aniversario, 40 años de experiencia durante los que ha garantizado el éxito de la compañía. Hoy trabaja para crear la mayor ofensiva de producto de la historia de SEAT.



Instalaciones de casi **44.000 m<sup>2</sup>** dotadas de los sistemas y equipamiento más modernos



**968** empleados trabajan en el Centro Técnico de SEAT en Martorell



*La realidad virtual permite crear modelos en 3D de alta definición y someterlos a todo tipo de pruebas.*



# INNOVACIÓN Y PRODUCTO

## Producto

El lanzamiento del León ST CUPRA permitió continuar con la exitosa carrera iniciada por las carrocerías de tres y cinco puertas completando así la familia León, uno de los pilares fundamentales de la compañía. Es un coche refinado y de alto rendimiento que combina de manera única su excelente dinámica con el máximo confort en largas distancias. Este enorme potencial viene dado por la tecnología pionera que incorpora, como el motor 2.0 TSI con doble inyección y distribución variable que permite en su versión de 280 CV acelerar de 0 a 100 km/h en solo 6 segundos. Este modelo es el primer familiar con tracción delantera en bajar de 8 minutos al recorrer el famoso circuito de Nürburgring, sumándose así al récord alcanzado por su hermano menor el León SC en 2014. Siguiendo con la estrategia CUPRA, a finales de 2015 se aumentó la potencia en las tres carrocerías del León CUPRA hasta los 290 CV, mejorando las excelentes prestaciones del modelo más potente en la historia de SEAT.

La *leonización* de la marca continuó con el lanzamiento del nuevo Ibiza, en el que se trabajó intensivamente para mejorar

su calidad interior con un nuevo tablero orientado al conductor, una mejor conectividad para los clientes con el sistema Full Link, la introducción de nuevos motores más eficientes, así como una nueva suspensión y dirección que permiten una conducción más cómoda, dinámica y ágil. No hay que olvidar también la actualización de los modelos Alhambra y Toledo, y la introducción de la gama CONNECT.

Antes de presentar los nuevos modelos en los principales certámenes del automóvil europeos se exhiben los denominados *showcars*. Estos vehículos son prototipos equipados con la más moderna tecnología y son un avance de los futuros modelos, con el objeto de testear el mercado y mostrar la capacidad creativa de la marca.

Los dos últimos *showcars* presentados por SEAT en los Salones del Automóvil de Ginebra y Fráncfort celebrados durante el 2015

Ver vídeo



### SEAT 20V20, PREMIO AL DISEÑO COMO MEJOR PROTOTIPO

El Consejo Alemán del Diseño, que engloba a más de 200 empresas con un total de 2 millones de empleados, eligió al SEAT 20V20 (*showcar* presentado en el Salón del Automóvil de Ginebra que representa la Visión 2020 de la marca), como vencedor en el prestigioso certamen Automotive Brand Contest, dentro de la categoría de prototipos.

Ver vídeo



### LEÓN ST CUPRA, EL FAMILIAR MÁS RÁPIDO

Sólo 7:58,12 minutos es lo que ha necesitado el León ST CUPRA para cubrir el famoso trazado del circuito de Nürburgring. Los 280 caballos de su motor, sus magníficas prestaciones y las dotes de conducción del piloto embajador de la marca, Jordi Gené, han hecho posible este nuevo récord de la marca.

«SEAT 20V20, una clara visión del futuro materializado en la forma de un SUV potente y excepcionalmente deportivo. Este vehículo atlético y de líneas esculturales revela el desarrollo del lenguaje de diseño de la marca.



~ SEAT León Cross Sport, nuevo concepto crossover basado en el León CUPRA.

muestran que la marca avanza hacia el lanzamiento de su primer SUV. El 20V20 y el León Cross Sport muestran el futuro de los productos polivalentes con las mejores prestaciones. Ambos *showcars* son vehículos compactos, dinámicos y con una imagen muy personal y atractiva que sirven para preparar los próximos lanzamientos.

### Avances tecnológicos

El Centro Técnico de SEAT está a la vanguardia de la técnica tanto en la tecnología que se introduce en los vehículos como en los equipos que utiliza para el desarrollo de éstos. Cada año se invierten alrededor de 9 millones de euros en el mantenimiento de sus instalaciones.

Entre los avances tecnológicos introducidos en los vehículos de la marca durante el ejercicio sobresalen los nuevos motores basados en tecnología *Downsizing*. Este avance combina la reducción de cilindrada y de peso con la sobrealimentación para conseguir una disminución del consumo. Las prestaciones aumentan para garantizar la diversión en la conducción de los clientes. Claros ejemplos de estos motores son el 1.4 TDI que se puede encontrar en el Ibiza o el 1.0 TSI disponible tanto en el Ibiza como en el León.

El Centro Técnico de SEAT está a la vanguardia de la técnica tanto en la tecnología que se introduce en los vehículos como en los equipos que utiliza para el desarrollo de éstos

Por su parte, de las diversas inversiones realizadas, cabe destacar la actualización de los sistemas en las salas de realidad virtual que permiten visualizar con mayor detalle y calidad los modelos virtuales. También se adquirió el instrumental técnico para poder realizar los ensayos asociados a las últimas exigencias Euro NCAP y que suponen el desarrollo de nuevas funciones de seguridad AEB (Autonomous Emergency Braking). Además, fue necesario transformar la pista de *Pass-By* para poder llevar a cabo las pruebas que exige la futura reglamentación de ruido exterior de los vehículos.



## Conectividad

Con la introducción en 2015 del Full Link en los modelos Ibiza, León, Toledo y Alhambra, SEAT fue una de las primeras marcas en ofrecer a sus clientes la funcionalidad más novedosa en *SmartPhone Integration*, al incluir en la misma plataforma las tecnologías de MirrorLink™, Android Auto™ y Apple CarPlay™. Estas aplicaciones permiten que los clientes conecten de forma intuitiva su *smartphone* y continúen disfrutando de su experiencia durante la conducción de una manera segura.

Las primeras aplicaciones desarrolladas por el Centro Técnico de SEAT para su uso durante la conducción completaron la oferta comercial de conectividad de la marca durante 2015, tras ser presentadas en el Mobile World Congress con una gran aceptación del público asistente.

~ Para SEAT, crear en la innovación significa contar con una plantilla de 1.000 trabajadores en el Centro Técnico, lugar en el que se conceptualizan y diseñan los nuevos modelos de la marca.

## Patentes

SEAT es una de las empresas españolas más activas en el ámbito de la innovación y, por ello, potencia la protección de su propiedad industrial. En los últimos cinco años ha solicitado un total de 206 registros entre modelos de utilidad y patentes. En 2015 la compañía llevó a cabo un total de 39 registros: 2 modelos de utilidad (MU), 24 patentes nacionales (RN) y 13 patentes internacionales (RI). SEAT dispone actualmente de una cartera de 283 registros vigentes, entre modelos de utilidad y patentes.

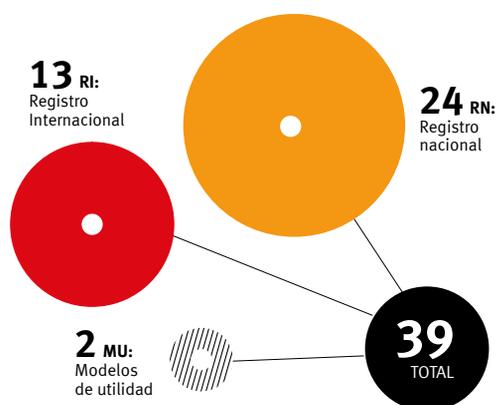
El CTS reconoce la importancia de su capital humano mediante la organización anual de los SEAT Inventors Awards, un acto que sirve como homenaje y agradecimiento a las personas más creativas e innovadoras de la compañía.

**SEAT es una de las empresas españolas más activas en el ámbito de la innovación y, por ello, potencia la protección de su propiedad industrial. En los últimos cinco años ha solicitado un total de 206 registros entre modelos de utilidad y patentes**

La entrega de premios convencionales a todos los inventores cuyas propuestas resultan protegidas, se complementa con tres reconocimientos especiales, que en la última edición correspondieron a:

- / Mejor registro internacional: el maletero con piso regulable, que optimiza el espacio de carga.
- / Mejor registro nacional: el dispositivo de homogeneización del aspecto óptico para faro, que consigue un resultado llamativo y de calidad con mínimas inversiones.
- / Mejor innovación del año: el Connected Car, con la integración de dispositivos y servicios, así como la cooperación con nuevos partners.

## PATENTES 2015



# FORMACIÓN Y ACUERDOS

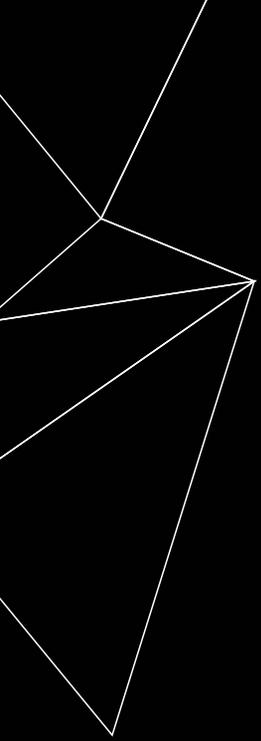
SEAT sigue potenciando la colaboración con universidades. Durante 2015, los posgrados CARMAT y ELTICA alcanzaron sus respectivas sexta y séptima edición y aportaron una formación única en el sector de la automoción a los más de 180 alumnos que los cursaron en sus diferentes ediciones.

Además del patrocinio de la Cátedra SEAT, de equipos de la Formula Student y del evento Formula Student Spain, una competición entre estudiantes de universidades de todo el mundo, la compañía participó en el nacimiento del proyecto CarNet (Cooperative Automotive Research Network), una red internacional de agentes influyentes en cuanto a las tecnologías e innovaciones del sector de la automoción.

En el marco de la plataforma CarNet, se llevan a cabo más de 39 proyectos de I+D. Su objetivo es potenciar el conocimiento de diversos proveedores de movilidad para crear un enfoque multidisciplinar y único. Asimismo, junto a estudiantes, profesionales de distintos sectores y asesores institucionales, SEAT y el Grupo Volkswagen impulsan el avance en nuevos conceptos alrededor de la movilidad urbana mediante patrocinios, subvenciones y colaboración activa en el desarrollo de nuevos productos y servicios.



~ SEAT impulsa la Formula Student Spain: los futuros ingenieros diseñan y desarrollan sus propios monoplazas.



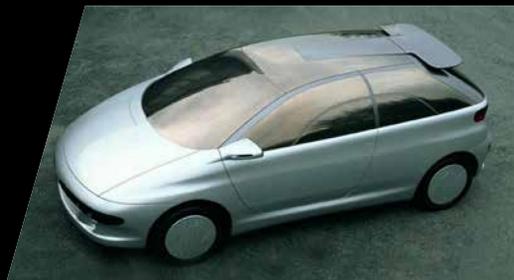
# LA FÁBRICA DE LOS SUEÑOS

El Centro Técnico de SEAT trabaja en el futuro de la compañía. Ha sido el responsable de crear y salvaguardar el estilo, el carácter y los rasgos comunes de los modelos de la compañía a lo largo de los últimos 40 años. Su actividad garantiza un estilo propio y la incorporación de las más avanzadas tecnologías a todos los vehículos de la marca.



## 1975 UN CENTRO DE I+D PROPIO

El Centro Técnico ha desarrollado en sus 40 años un gran número de proyectos de todo tipo. A continuación destacamos alguno de ellos en cuanto a *showcars*:



### Proto C

Presentado en el Salón de París 1990.  
Inspiración de la segunda generación del Ibiza.



### Bolero

Presentado en el Salón de Ginebra 1998.  
Un adelantado a su época.



### Salsa

Presentado en el Salón de Ginebra 2000.  
Alma mater del León II y Altea.



### Tango

Presentado en el Salón de Fráncfort 2001.  
El sueño de una marca.



### IBe

Presentado en el Salón de Ginebra 2010.  
La tercera generación del León.



### IBL

Presentado en el Salón de Fráncfort 2011. A la vanguardia.



### 20V20

Presentado en el Salón de Ginebra 2015. Visión de futuro para los nuevos lanzamientos de serie.

# SEAT CELEBRA LOS 40 AÑOS DEL CENTRO TÉCNICO

La creación de un Centro Técnico propio en 1975 supuso un antes y un después, no sólo para la compañía sino también para la industria del automóvil en España. En él se han desarrollado los vehículos que introdujeron la movilidad en el país y la siguen garantizando. Gracias al CTS, SEAT se ha posicionado como una empresa creativa e innovadora que mira hacia el futuro.

Desde el primer desarrollo, el 1200 Sport conocido como Bocanegra, hasta la presentación del último *showcar*, el León Cross Sport, el trabajo incansable de los diseñadores e ingenieros ha permitido plasmar las tendencias e ideas en cada momento concreto y buscar nuevas soluciones tecnológicas y de estilo.

El Centro Técnico lleva a cabo el proceso integral de desarrollo de vehículos en el que participan todas las áreas de forma simultánea y apasionada: desde las primeras fases de diseño, pasando por las fases de simulación o prototipado entre otras, hasta llegar a la fase de validación, donde se somete al vehículo a una exhaustiva y meticulosa variedad de pruebas para asegurar la máxima calidad en la serie.



Ver vídeo





## DISEÑO

Diseño inspirador, impacto emocional y precisión dotan al León de un lenguaje de diseño inconfundible que se reconoce y se aprecia en todo el mundo.

## FUNCIONALIDAD

El equilibrio entre técnica, diseño y creatividad que responde a las necesidades reales de los conductores, confiere al León de unas características prácticas y útiles.



## ACCESIBILIDAD

El León ofrece tecnología de vanguardia a un precio asequible dentro de su segmento. La relación calidad-precio percibida es uno de los motivos principales para su compra.



## EMOCIÓN

Todos los aspectos del León están pensados para transmitir emociones ya sea a través de su diseño inconfundible tanto interior como exterior o de sus sensaciones al volante.

# La fórmula **LEÓN**

## **DINAMISMO**

El comportamiento dinámico de un León transmite agilidad, seguridad y diversión. El motor y el chasis se unen para transmitir las mejores sensaciones al volante con los sistemas de seguridad activa más novedosos.

## **CONFORT**

El León destaca por un comportamiento equilibrado en todos los factores que afectan al confort, destacando la posición de conducción acorde con el valor de marca.



## **CALIDAD**

La pasión por el detalle hace que la calidad percibida por el cliente sea muy alta en cualquiera de las facetas del León y, gracias a ello se recibieron puntuaciones muy altas en los cuestionarios de satisfacción de cliente, lo que ha permitido alcanzar las primeras posiciones en los rankings de marcas.

## **TECNOLOGÍA**

El León equipa la tecnología más innovadora, diferenciadora, precisa y relevante para los clientes.



# VIVIMOS LA COMPETICIÓN

SEAT continuó en 2015 su trayectoria en competiciones deportivas con la segunda temporada de la León Eurocup, un campeonato monomarca que ofreció la máxima acción deportiva. Se disputaron siete grandes premios en Europa, en siete circuitos de máximo prestigio, cinco de ellos 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 íntegramente desarrollado entre CTS y SEAT Sport. El campeonato volvió a ser un éxito de participación al mantener un nivel de inscripción de 30 coches por carrera, llegando a los 33 inscritos en la última. El SEAT León Cup Racer es un coche muy demandado por equipos y pilotos de todo el mundo, llegando incluso a países como China, Tailandia, Macao o Dubái. En total ya se han entregado más de 100 vehículos, 60 de ellos en 2015, a los 109 equipos de 22 países que corren activamente con la marca SEAT en campeonatos nacionales e internacionales.

SEAT Sport también fue el gran protagonista al debutar en las TCR International Series (Touring Car Championship). El campeonato mundial con 11 pruebas, tres de ellas junto a la F1, fue la nueva plataforma para el SEAT León Cup Racer que compitió con otras

El SEAT León Cup Racer es un coche muy demandado por equipos y pilotos de todo el mundo, llegando incluso a países como China, Tailandia, Macao o Dubái



Ver vídeo



#### SEAT SPORT ENTREGA EL LEÓN CUP RACER NÚMERO 100

En tan sólo 14 meses SEAT Sport ha vendido un centenar de unidades del León Cup Racer que ha demostrado un rendimiento excepcional tanto en la copa monomarca SEAT León Eurocup, así como en otras competiciones como la nueva TCR International Series o el Campeonato de España de Resistencia (CER).







SEAT León Eurocup, una competición monomarca extraordinaria celebrada en circuitos legendarios de Europa.

marcas como VW, Honda, Subaru, Ford u Opel. En su primer año, la parrilla estuvo constituida por un total de nueve SEAT León Cup Racer repartidos en tres grandes equipos. Finalmente, la marca fue la vencedora del campeonato.

Con la puesta en marcha de las TCR Series, aparecieron dos series internacionales adicionales donde la marca contó con representación. La TCR Asia, disputada en el continente asiático (Shanghai, Macao, Burniam, entre otros lugares), tuvo su debut a mediados de septiembre y el coche dominador fue de nuevo el SEAT León Cup Racer, tanto en número de coches en parrilla como en lo alto del pódium. Asimismo, en la TCR Benelux, la marca contó con una amplia participación.

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

En las 24 Horas de Barcelona, SEAT fue la marca con mayor presencia de coches, un total de 14 sobre los 74 inscritos. En la prueba, la embajadora de SEAT Laia Sanz y el piloto Francesc Gutiérrez repitieron por segundo año consecutivo el reto de acabar las 24 horas. En esta ocasión quedaron en 2ª posición dentro de su categoría por detrás de otro León Cup Racer.

En el campeonato Italiano, además de la 4ª edición de la SEAT Ibiza Cup, contó con el lanzamiento de la Copa SEAT León Italia. Asimismo, en el CITE (Campeonato de Italia de Resistencia) participaron dos unidades del SEAT León Cup Racer, en su versión con caja secuencial que será la base del nuevo coche del TCR. En este Campeonato, la piloto Valentina Albanese se hizo con el triunfo por delante de otras marcas como BMW o FIAT.

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. SEAT desarrolla los modelos del Grupo con la plataforma del León para competición en circuitos y, además, se ha convertido en el proveedor de estos coches para sus campeonatos, fabricando un total de 35 AUDI TT Cup y tres VW GOLF TCR.



Ver vídeo



**SEGUNDA TEMPORADA DE LA SEAT LEÓN EURO CUP**

Tras el enorme éxito cosechado durante su primer año, la SEAT León Eurocup comenzó su segunda temporada en el mes de abril. La competición automovilística monomarca tiene al León Cup Racer como protagonista de siete reuniones europeas en Francia, Portugal, Inglaterra, Austria, Alemania, Italia y España.



Número de coches  
**60**



Número de pilotos  
**33**



Número de países  
**22**



05.6

LAS

**PERSONAS,**

EL **ACTIVO**

MÁS

**IMPORTANTE**



---

## RECURSOS HUMANOS

*Una plantilla en crecimiento*—**153**    *Formación y desarrollo: garantía de futuro*—**154**  
*Interculturalidad y movilidad*—**155**    *El atractivo laboral de una empresa top*—**157**



**ORGULLO DE  
TRABAJAR EN SEAT**

**MOTIVACIÓN DE  
LOS EMPLEADOS**

**TOP EMPLOYER  
ESPAÑA 2015**

# UNA PLANTILLA EN CRECIMIENTO

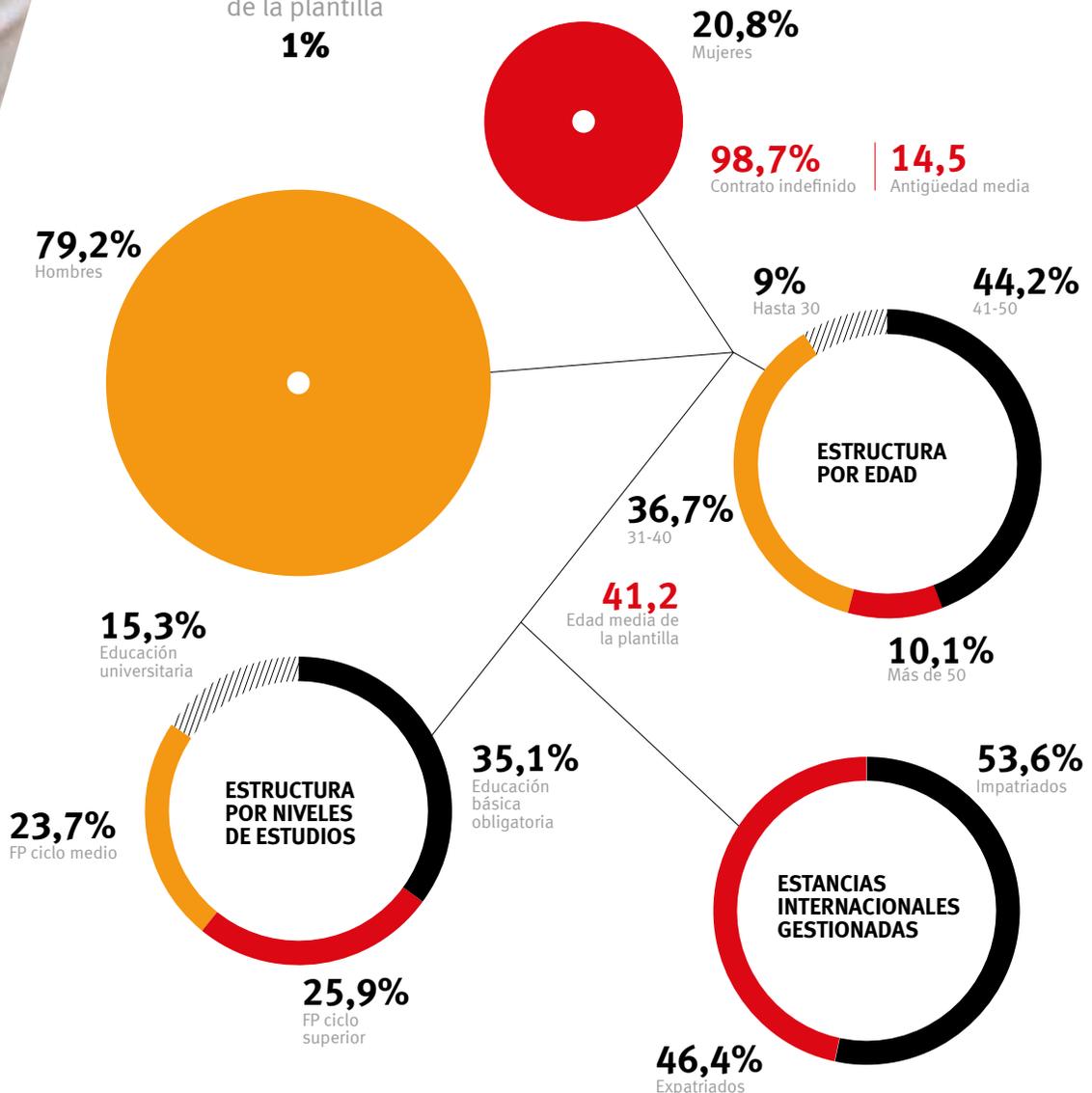


Plantilla básica de SEAT  
**12.753**



Aumento de la plantilla  
**1%**

2015 fue un año marcado por la evolución positiva del negocio, una tendencia en estrecha relación con la gestión de los recursos humanos. La asignación de nuevos proyectos se tradujo en la contratación de 89 nuevos ingenieros para el Centro Técnico y otros 144 que se repartieron mayoritariamente entre Producción y Calidad. En cuanto al personal dedicado a producción, se llevó a cabo una coordinada gestión de su disponibilidad, realizando contratos a través de Empresas de Trabajo Temporal, lo que aseguró la flexibilidad necesaria para poder cubrir ausencias por enfermedad y guarda legal, así como necesidades puntuales de carácter temporal.





# FORMACIÓN Y DESARROLLO: GARANTÍA DE FUTURO

La Escuela de Aprendices de SEAT inició el curso 2015 con la inscripción de 73 nuevos aprendices. La Formación Profesional Dual (FPD) impartida está avalada por la Cámara de Comercio Alemana y por la Generalitat de Cataluña, y se rige según los principios del modelo alemán. Los tres cursos en activo suman un total de 189 aprendices, lo que representa un aumento del 68% respecto a años anteriores al inicio de la FPD. En esta edición destaca la presencia del mayor número de mujeres matriculadas hasta la fecha: un 12%, frente al 3% del curso anterior. Un hecho que demuestra el compromiso de SEAT con la igualdad de oportunidades y la formación de jóvenes talentos con independencia de su género.

La formación continua de los trabajadores tuvo una alta participación en las cuatro ramas que ofrece la compañía (tecnológica, específica, idiomas y gerencial): 17.198 alumnos, 2.325 cursos impartidos y 300.650 horas lectivas. Por su parte, la formación de los empleados por Familias Profesionales ha ampliado los distintos tipos de competencias hasta sumar un total de 55 perfiles disponibles. Así, se ha incrementado

notablemente el número de personas de la empresa que dispone de un perfil de competencias (1.640 en 2015 frente a las 1.030 de 2014). La implantación progresiva de este tipo de formación a todas las áreas de la compañía ha dado un paso más con la fundación de la Academia de Product Management en enero de 2015.

SEAT también fomenta las relaciones con universidades y escuelas de negocio, en las que organiza diferentes tipos de eventos para presentar sus programas a las nuevas generaciones. Entre otros destacan la Carrera Dual, que combina estudios universitarios en Gestión empresarial y en ADE con la Formación Profesional y las prácticas en la empresa; y el programa de prácticas, en el que participaron un total de 543 estudiantes de ciclos formativos y universitarios. Además, SEAT y el CTS participan en la formación de estudiantes en el conocimiento del automóvil con más de 70 profesores que imparten más de 500 horas de clases al año en diversas universidades.

#### ACADEMIA DE ÁREAS: APRENDIZAJE A MEDIDA

SEAT ha puesto en marcha una nueva forma de entender la formación y el aprendizaje, basada en las familias profesionales. El nuevo concepto formativo de los empleados, impulsado por Recursos Humanos y las diferentes áreas de la compañía, ofrece un aprendizaje más personalizado y focalizado en las necesidades específicas de cada posición a través de autoestudio, talleres, sesiones informativas y asesoramiento de expertos.

 Ver vídeo



#### SEAT RECIBE EL RECONOCIMIENTO DEL MINISTERIO DE EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL

La ministra Fátima Báñez entregó al entonces vicepresidente de Recursos Humanos, Josef Schelchshorn, una placa de reconocimiento por la adhesión de SEAT a la estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven del Ministerio. Este programa permite canalizar las iniciativas de las empresas y entidades en materia de empleo.



« El desarrollo de los empleados es la base para lograr un top team motivado.

# INTERCULTURALIDAD Y MOVILIDAD

SEAT promueve la movilidad internacional de sus empleados a otras marcas del Grupo Volkswagen, ya que la diversidad cultural conduce a logros empresariales, profesionales y personales.

2015 fue un año de avances en relación a las estancias internacionales. Una de las bases de estos cambios fueron los resultados obtenidos en una encuesta de opinión consorcial, un baremo que evalúa la satisfacción de los empleados en estancia internacional e identifica los puntos de mejora en todos los procesos y gestiones relacionados. Siguiendo las propuestas realizadas por los empleados, se publicó en la Intranet la Política de Estancias Internacionales, basada en la normativa del Grupo y adaptada a la legislación española y a la normativa interna de SEAT. En la actualidad cualquier empleado puede consultar el proceso y las condiciones.

En este marco de movilidad, destaca la continuación del programa StartUp Europe. Un sistema de cualificación y desarrollo profesional para jóvenes ingenieros españoles que, mediante un contrato en prácticas de dos años, ofrece la posibilidad de realizar una estancia (3/6 meses) en SEAT, seguida de una estancia internacional (18/21 meses) en alguna de las marcas del Grupo Volkswagen, con posibilidad de incorporación futura en las mismas.

SEAT también fomenta las relaciones con universidades y escuelas de negocio, en las que organiza diferentes tipos de eventos para presentar sus programas a las nuevas generaciones

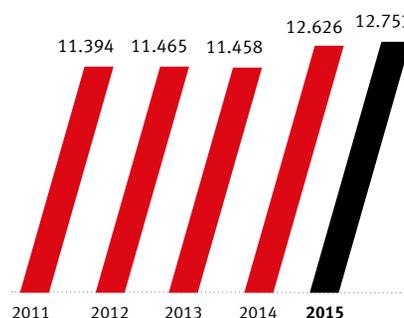
## PLANTILLA BÁSICA POR FUNCIONES Y CENTROS

A 31 de diciembre

	Variación			
	2015	2014	Absoluta	%
<b>Directos</b>	<b>8.199</b>	<b>8.270</b>	<b>(71)</b>	<b>(0,9)</b>
Martorell	6.696	6.766	(70)	(1,0)
SEAT Barcelona	664	662	2	0,3
SEAT Componentes	839	842	(3)	(0,4)
<b>Indirectos</b>	<b>4.554</b>	<b>4.356</b>	<b>198</b>	<b>4,5</b>
Martorell	3.726	3.532	194	5,5
SEAT Barcelona	532	526	6	1,1
SEAT Componentes	253	255	(2)	(0,8)
Otros centros	43	43	0	0,0
<b>Total plantilla (*)</b>	<b>12.753</b>	<b>12.626</b>	<b>127</b>	<b>1,0</b>

\* En 2015 y 2014 no se incluyen 94 y 145 empleados en situación de jubilación parcial, respectivamente. Asimismo en 2015 y 2014 no se incluyen 186 y 168 aprendices con contrato laboral, respectivamente.

## PLANTILLA BÁSICA A 31 de diciembre



Aumento de la plantilla 2011-2015 **11,9%**





Ver vídeo



**SEAT, PRIMER FABRICANTE DE AUTOMÓVILES QUE RECIBE EL CERTIFICADO TOP EMPLOYER ESPAÑA**  
SEAT ha recibido la certificación Top Employer España 2015, que confirma que es una de las mejores empresas del país para trabajar. Top Employers Institute destaca los programas de desarrollo profesional de la plantilla y los de atracción y retención de talento aplicados por la compañía.



# EL ATRACTIVO LABORAL DE UNA EMPRESA TOP

Detrás de la consecución del certificado Top Employer España 2015 late el esfuerzo de los 12.753 empleados de SEAT y del excelente entorno laboral que los rodea. Ser uno de los mejores empleadores en España se sustenta en muchos y variados pilares. La motivación y el orgullo de pertenencia a la compañía es uno de ellos. En 2015 se fomentaron de nuevo multitud de actividades y eventos que continuaron cultivando los valores y la cultura de la compañía. Desde la presentación para los trabajadores del nuevo Ibiza, que convirtió a los empleados en embajadores de la marca y en reporteros, con la difusión en las redes sociales de sus experiencias y sensaciones positivas; hasta la participación activa de la plantilla y sus familiares, que tuvo su mejor expresión en el evento de Reconocimiento a la Antigüedad, en la multitudinaria acogida de la celebración del Family Day o en la final de la SEAT León Eurocup.

La motivación y participación se fomenta también proporcionando los canales adecuados para una comunicación empleado/empresa fluida y constructiva. La implantación definitiva de las *Charlas con el empleado*, dirigidas por los Gestores de Personal hacia toda la plantilla, y la participación por primera vez del 100% del personal indirecto de convenio en la Entrevista Feedback fueron un buen ejemplo de ello.

SEAT dispone además de un modelo reconocido y consolidado de gestión de la salud y seguridad en el trabajo, con los medios óptimos de control para el cuidado de sus trabajadores. En 2015 se inició un plan de trabajo para el estudio y mejora de su salud psíquica, dando un paso hacia la excelencia al apostar por la medicina preventiva, el ejercicio físico y los hábitos saludables como estrategia, ante el evidente e inevitable envejecimiento de la población. La renovación de las instalaciones del Servicio Médico del Taller 11 y las efectivas campañas de seguridad y salud en el trabajo contribuyeron a una mejora en la salud y el bienestar de la plantilla.

En el ámbito de las Relaciones Laborales, destaca la celebración de las elecciones sindicales en febrero y el final de la vigencia del XVIII Convenio Colectivo. Una vez denunciado éste por la Representación Social, se constituirá la Comisión Negociadora. El equilibrio entre el mantenimiento de la competitividad de la empresa y la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores constituyen las claves para estas negociaciones.

#### **CERTIFICACIÓN AENOR A SEAT COMO MODELO DE EMPRESA SALUDABLE**

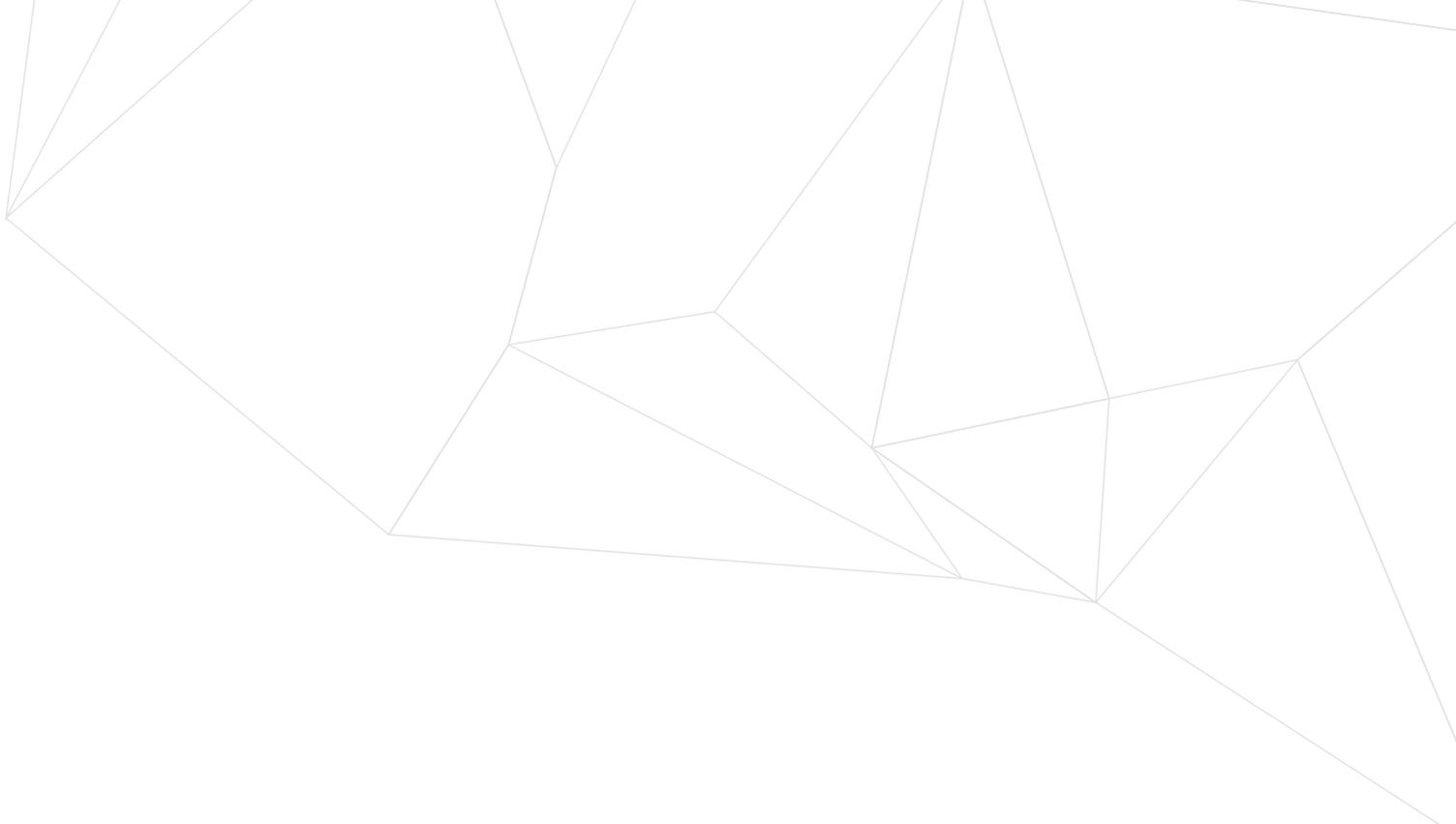
Esta certificación reconoce las actividades realizadas para proteger y promover la salud, seguridad y bienestar de los empleados, así como la sostenibilidad del espacio de trabajo dentro de un proceso de mejora continua.

05.7

**COMPROMISO**

CON LA

**SOCIEDAD**



---

## **RELACIONES GUBERNAMENTALES E INSTITUCIONALES**

*Actividad institucional*—**160** *Actividad empresarial*—**162**

# ACTIVIDAD INSTITUCIONAL

Durante 2015, SEAT tuvo un papel protagonista al liderar, en la Cámara de Comercio de España, la Presidencia de la Comisión de Formación y poner en valor el papel fundamental de la enseñanza en las nuevas generaciones para fortalecer el sector industrial español.

El vicepresidente de Relaciones Gubernamentales e Institucionales de SEAT, Ramón Paredes, asistió a la audiencia real donde Sus Majestades los Reyes de España recibieron a la Alianza para la Formación Profesional Dual, institución impulsada por la Fundación Princesa de Girona, la Fundación Bertelsmann, la Cámara de Comercio de España, la CEOE y representantes de grandes empresas españolas. El objetivo de esta institución es apoyar el desarrollo de la Formación Profesional Dual y situarla como eje fundamental para mejorar la empleabilidad de los jóvenes españoles.

Una de las visitas más destacadas fue la del presidente del Gobierno de España, Mariano Rajoy, para conmemorar el 40 aniversario del Centro Técnico de SEAT. Durante su visita pudo ver los procesos de diseño y calidad así como los futuros modelos de la compañía, acompañado por los presidentes del Consejo de Administración y del Comité Ejecutivo de SEAT, Dr. Francisco Javier García Sanz y Jürgen Stackmann respectivamente. A su vez, el presidente del Gobierno puso de manifiesto la importancia de la empresa como referente en empleo, innovación y formación.

Una de las visitas más destacadas fue la del presidente del Gobierno de España, Mariano Rajoy, para conmemorar el 40 aniversario del Centro Técnico de SEAT. Durante su visita pudo ver los procesos de diseño y calidad así como los futuros modelos de la compañía

~ Audiencia de sus Majestades los Reyes de España a la Alianza para el impulso de la Formación Profesional Dual en España.



**DESARROLLO DE ACUERDOS  
TECNOLÓGICOS**

**PRESENCIA  
INSTITUCIONAL**

**IMPULSO DE LA  
ACTIVIDAD ECONÓMICA**





También cabe mencionar la visita del presidente del Gobierno de España, Mariano Rajoy, y del presidente de la Generalitat de Cataluña, Artur Mas, al stand de SEAT en el Salón del Automóvil de Barcelona, así como de la Ministra de Empleo y Seguridad Social, Fátima Báñez, y la Directora General del Servicio Público de Empleo, Reyes Zarataín, a las instalaciones de Martorell, donde reconocieron el trabajo que realiza la marca en la inserción laboral de los jóvenes y la preparación, cualificación y formación de sus trabajadores.

Ver vídeo



**EL PRESIDENTE DEL GOBIERNO DE ESPAÑA VISITA LAS INSTALACIONES DE SEAT EN MARTORELL**

El presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, visitó las instalaciones de SEAT en Martorell en el marco de la celebración del 40º Aniversario del Centro Técnico de la compañía, lugar donde se desarrollan los futuros modelos de la marca. Le acompañaron en la visita el presidente del Consejo de Administración de SEAT, Dr. Francisco Javier García Sanz, y el entonces presidente del Comité Ejecutivo de SEAT, Jürgen Stackmann.

Ver vídeo



**EL PRESIDENTE DEL GOBIERNO, MARIANO RAJOY, Y EL PRESIDENTE DE LA GENERALITAT, ARTUR MAS, VISITAN EL ESTAND DE SEAT EN EL SALÓN DEL AUTOMÓVIL DE BARCELONA.**

# ACTIVIDAD EMPRESARIAL

En 2015, tuvieron lugar la segunda y tercera edición de los *Encuentros SEAT* presididos por el entonces presidente del Comité Ejecutivo Jürgen Stackmann. El primero estuvo dedicado al futuro de la automoción y contó con la participación del vicepresidente de I+D, Dr. Matthias Rabe, y del ex ministro de Industria, Miguel Sebastián. En el segundo, titulado *SEAT: Generación de Talento para una Industria 4.0*, el entonces vicepresidente de Recursos Humanos, Josef Schelchshorn, hizo hincapié en la importancia de la formación y el empleo como pilares básicos de la sociedad y las empresas. En este desayuno también se contó con la experiencia de Marcos Peña, presidente del Consejo Económico y Social. Ambos encuentros fueron un éxito de participación, reuniendo a representantes institucionales y empresariales, expertos y periodistas.

Otro hito destacado fue la cumbre hispano-alemana que tuvo lugar en Berlín, donde el Dr. García Sanz, presidente del Consejo de Administración de SEAT y vicepresidente de Compras a nivel mundial del Grupo Volkswagen, participó junto a Angela Merkel, canciller de Alemania, Mariano Rajoy, presidente del Gobierno de España, y otros miembros de ambos gobiernos, en debates de alto

nivel ante una destacada representación de empresas españolas y alemanas. En la cumbre, el Dr. García Sanz puso de manifiesto la importancia y el peso de SEAT y el Grupo Volkswagen en la economía española. El encuentro culminó con una declaración conjunta que identificaba las prioridades para la recuperación económica de Europa. Asimismo, la colaboración con la sociedad alemana presente en España tiene una gran importancia para SEAT, uno de cuyos lemas es *Somos Españoles, Somos Alemanes*. Por este motivo, la compañía mantiene una estrecha colaboración con

**En la cumbre hispano-alemana, el Dr. García Sanz, presidente del Consejo de Administración de SEAT y vicepresidente de Compras a nivel mundial del Grupo Volkswagen, puso de manifiesto la importancia y el peso de SEAT y el Grupo Volkswagen en la economía española**

la Embajada Alemana y la Cámara de Comercio Alemana en España, lugar donde ocupa una vocalía.

SEAT, a través de su participación en la Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones (ANFAC), impulsó también la aprobación de los planes PIVE 7 y 8, que han seguido contribuyendo a la modernización del parque de vehículos en España e incentivando la adquisición de modelos nuevos de alta eficiencia energética.

Durante el ejercicio, la compañía siguió su andadura para la consolidación de la tecnología GNC (Gas Natural Comprimido) en España. En este sentido, a sus aliados Gas Natural Fenosa, Madrileña Red de Gas y Asociación Gasnam se han unido nuevos actores decisivos en el panorama del gas natural vehicular en España. También se firmaron acuerdos de colaboración para la promoción de la infraestructura y los vehículos GNC con EDP, Naturgas y HAM. Al mismo tiempo, la empresa pasó a ser miembro de la Asociación de Gas Industrial, institución que tiene como objetivo impulsar los intereses de los consumidores para asegurar un suministro fiable y un precio competitivo. La intensa actividad realizada por SEAT en este campo se apoya en una apuesta estratégica para que el GNC sea el combustible alternativo en España.

↳ Los Encuentros SEAT reunieron a representantes de las instituciones y empresas más relevantes de España en Madrid.

Siguiendo con la tradición de años anteriores, en el Salón de Ginebra y el de Fráncfort, dos de los salones del automóvil más importantes del mundo donde las marcas exponen sus prototipos y novedades, la compañía recibió el apoyo y la visita de los embajadores españoles en Suiza y Alemania, fortaleciendo así la Marca España y las relaciones de SEAT con los representantes de nuestro país en el extranjero. En línea con ello, la participación de SEAT en las misiones empresariales a Cuba e Irán, acompañando al Gobierno de España, sirvieron para conocer mejor el mercado y el potencial de nuestra marca en ambos países.

Ver vídeo



**EDP, SEAT Y VOLKSWAGEN-AUDI ESPAÑA FIRMAN UN ACUERDO PARA PROMOVER EN ESPAÑA LA MOVILIDAD A TRAVÉS DEL GNC**

El acuerdo tiene como objetivo impulsar el desarrollo de vehículos de Gas Natural Comprimido y de las infraestructuras necesarias para utilizar este combustible alternativo, que ahorra costes al usuario y reduce las emisiones. De esta forma, se potencia la lucha contra el cambio climático y la mejora de la calidad del aire en las ciudades.



05.8

HACIA LA

**RENTABILIDAD  
SOSTENIBLE**



---

## FINANZAS, IT Y ORGANIZACIÓN

*Mejora del modelo de negocio* —**167**    *Entorno económico inestable* —**168**  
*Sector del automóvil al alza* —**169**    *Un paso más hacia la rentabilidad* —**170**

**DESARROLLO DE  
NUEVOS PRODUCTOS**

**RENDIMIENTO  
COMERCIAL**

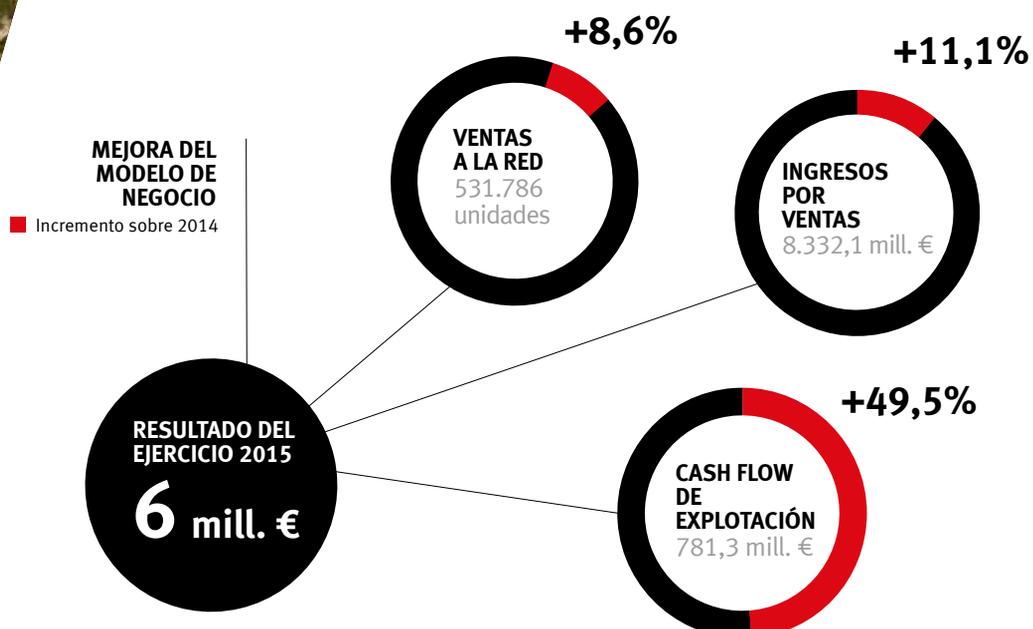


**EFICIENCIA EN  
COSTES**



# MEJORA DEL MODELO DE NEGOCIO

La mejora continua en los volúmenes, ingresos, cash flow y resultado acerca a la compañía al objetivo de la rentabilidad. La estrategia de SEAT se centra en tres pilares para conseguir que este crecimiento sea sostenible y la conviertan en una marca sólida: la potenciación del desarrollo de modelos en segmentos que generen un gran margen comercial, aplicando la fórmula de éxito del León; la priorización de la satisfacción del cliente; y llegar a ser el empleador más atractivo del sector del automóvil en España.





# ENTORNO ECONÓMICO INESTABLE

La economía mundial registró en 2015 un crecimiento menor al esperado, marcado por las crecientes dudas sobre la sostenibilidad del crecimiento en China y sus consecuencias sobre los mercados financieros, en términos de volatilidad y caídas en las bolsas.

Las dificultades del gigante asiático para gestionar su modelo económico se pusieron de manifiesto con diversos síntomas que anunciaban la ralentización de su economía: estallidos bursátiles, disminución de las exportaciones, caída de la producción industrial y devaluaciones de su moneda. Aun así, China siguió ejerciendo de motor económico mundial con unas tasas de crecimiento muy elevadas, aunque menores con respecto a los niveles de años anteriores.

Las tensiones de la economía china perjudicaron la marcha de las economías de otros países emergentes por la caída de los precios de las materias primas, desencadenada por la menor demanda, y el empeoramiento de las condiciones financieras. Entre los grandes afectados figuran las economías latinoamericanas (especialmente Brasil y Venezuela), Rusia y otros países exportadores de petróleo de Oriente Medio y el Norte de África.

La desaceleración de los mercados emergentes y las tensiones económicas vinculadas a diversos conflictos geopolíticos, entre los que destacan Europa del Este, Oriente Medio y Siria, terminaron por

afectar también a los mercados desarrollados, que tuvieron que rebajar sus expectativas de crecimiento a lo largo del año.

Los países de la eurozona afianzaron su actividad mediante la combinación de una política monetaria expansiva, la depreciación de la divisa, las reformas estructurales realizadas y, además, se beneficiaron de la caída del precio del petróleo y de la energía. La recuperación económica se basó en la mejora de la demanda interna que se vio favorecida por los bajos tipos de interés, el aumento del crédito y una inflación que durante varios meses del año se situó en tasas negativas. La aprobación de un tercer programa de ayuda financiera a Grecia a cambio de reformas estructurales exigentes resolvió momentáneamente la crisis abierta con su posible salida del euro, pero sigue siendo un foco de incertidumbre para el futuro de la zona.

Por su parte, la economía española fue una de las que más creció del panorama internacional. La caída de los precios del petróleo y la devaluación del euro tuvieron un efecto balsámico que ayudó a mejorar sus variables macroeconómicas. La recuperación del consumo y de la inversión, junto con el aumento de las exportaciones permitieron que el PIB creciera al mayor ritmo de los últimos ocho años y acumulara 10 trimestres consecutivos de continua mejora. Este ritmo acelerado de avance propició el control del déficit público, en línea con los objetivos establecidos por la Comisión Europea, y la reducción del desempleo, que sigue manteniéndose aún en unos niveles muy superiores a la media de los países de la eurozona.



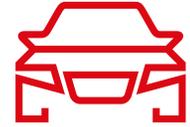
## CIFRAS 2015 DEL SECTOR EN ESPAÑA

0000 BRN

Aumento de las matriculaciones de turismos sobre 2014  
**20,9%**



Exportaciones de vehículos  
**2.300.000**



Aumento de la producción de vehículos sobre 2014  
**13,7%**

# SECTOR DEL AUTOMÓVIL AL ALZA

La falta de uniformidad de los mercados a nivel mundial explica su diferente evolución en cuanto a la producción y las ventas de automóviles en 2015. Mientras los volúmenes de Estados Unidos, China y Europa volvieron a crecer, aunque menos de lo esperado, países como Rusia, Brasil o Japón experimentaron una contracción de sus registros.

El mercado de la Unión Europea cerró el ejercicio consiguiendo mantener un crecimiento continuado de las ventas durante 28 meses consecutivos. Destaca la recuperación de los grandes mercados del Sur de Europa, donde aumentaron significativamente las matriculaciones de España, Francia, Italia o Portugal. También los incrementos en Alemania, Grecia, Irlanda, Reino Unido y países de Europa Oriental.

La industria del automóvil española es una de las más dinámicas del mundo por su flexibilidad y competitividad. El sector sigue siendo uno de los pilares de la recuperación económica gracias al crecimiento de sus volúmenes.

Las cifras en España muestran una evolución muy positiva: la producción de vehículos alcanzó los 2,7 millones de unidades, las exportaciones se situaron en los 2,3 millones de vehículos y las matriculaciones de turismos superaron de nuevo tras seis años el millón de unidades. Estas magnitudes suponen un aumento muy significativo de los volúmenes: 13,7% de



~ SEAT invierte en nuevos productos para adaptarlos a las necesidades de los clientes.

La industria del automóvil española es una de las más dinámicas del mundo por su flexibilidad y competitividad. El sector sigue siendo uno de los pilares de la recuperación económica gracias al crecimiento de sus volúmenes

la producción de vehículos, 11,5% de las exportaciones de vehículos y 20,9% de las matriculaciones de turismos.

Los motivos que explican estos incrementos son múltiples: crecimiento de los mercados europeos y de las exportaciones a Estados Unidos, Turquía o Corea del Sur; mayor dinamismo en la renovación de las flotas de las empresas; y recuperación de las ventas a particulares, gracias a la mejora del entorno económico y a dos nuevas convocatorias del Programa de Incentivos al Vehículo Eficiente (PIVE 7 y 8).

# UN PASO MÁS HACIA LA RENTABILIDAD

SEAT continúa dando pasos por la senda del crecimiento sostenible. El aumento de los volúmenes de producción y ventas permitió volver a cerrar el ejercicio con la mayor cifra de ingresos de su historia, 8.332,1 millones de euros. En los últimos cinco años los ingresos han aumentado un 65%.

El aumento de los ingresos por ventas en un 11,1% sobre 2014 se debe, principalmente, a la potenciación de los mercados europeos y al lanzamiento de productos con un mayor valor añadido. De esta forma, la facturación en el mercado español, 1.404,2 millones de euros, aumentó un 5,2% y las exportaciones, 6.927,9 millones de euros, crecieron un 12,4%.

El fuerte incremento de los ingresos se vio acompañado por un minucioso programa de reducción de costes. La optimización de los ingresos y los gastos consiguió obtener, por primera vez desde

el año 2008, un resultado del ejercicio positivo: 6 millones de euros. Sin embargo, el considerable esfuerzo financiero realizado en el desarrollo de la marca y de los nuevos modelos, junto con las actividades realizadas con motivo de las incidencias relativas a las emisiones (NOx) de los motores diésel EA189 de Volkswagen AG que la compañía utilizó en algunos de sus vehículos, limitaron las mejoras conseguidas y contribuyeron a que el resultado de explotación finalizara el año con unas pérdidas de 7,3 millones de euros. Durante 2016 está previsto que el Grupo Volkswagen implemente las soluciones técnicas oportunas, por lo que no se espera un efecto significativo sobre los volúmenes de la marca.

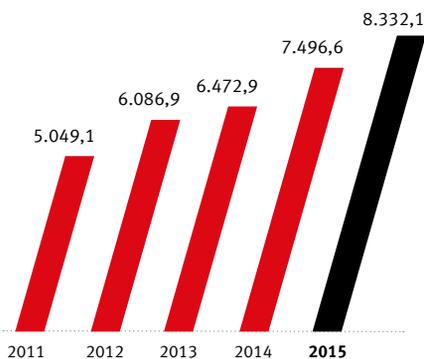
El cash flow de explotación generado ascendió a 781,3 millones de euros, lo que representa un 9,4% sobre los ingresos netos. La obtención de este considerable nivel de recursos internos permitió cubrir, por tercer año consecutivo, la totalidad de las inversiones realizadas, 464,4 millones de euros.

La inversión en el futuro sigue siendo una de las prioridades de la compañía. Para optimizar su plan inversor, SEAT ha diseñado el programa de aseguramiento de liquidez y resultado que aplicará durante los próximos dos años. A través de este plan se pretende ahorrar alrededor de 100 millones de euros anuales mediante la agilización de los procesos, el desarrollo de las actividades que aporten un mayor valor añadido y la reducción de los gastos que no afecten al *core business*. Para mejorar la estructura de gastos

*Diseño, eficiencia, calidad y satisfacción de los clientes son atributos de la marca que contribuyen al crecimiento continuo de los ingresos de SEAT.*

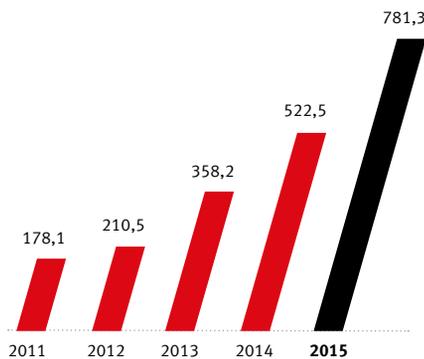


### INGRESOS POR VENTAS (millones de euros)



Aumento de los ingresos por ventas 2011-2015  
**65%**

### CASH FLOW DE EXPLOTACIÓN (millones de euros)



Aumento del cash flow de explotación 2011-2015  
**338,7%**

se realizará una revisión exhaustiva de los costes de los servicios externos, así como de todos los procesos logísticos, productivos y administrativos, además de implantar nuevas medidas para aumentar la eficiencia energética.

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 34 días en 2015. No se han producido hechos posteriores al cierre del ejercicio que puedan afectar a las cuentas anuales.



06

**EN MOVIMIENTO**

CON EL

---

**CUENTAS ANUALES DE SEAT, S.A.**

<i>Informe de Auditoría</i>	<b>174</b>	<i>Balance</i>	<b>176</b>	<i>Cuenta de Pérdidas y Ganancias</i>	<b>177</b>
<i>Estado de Cambios en el Patrimonio Neto</i>	<b>178</b>	<i>Estado de Flujos de Efectivo</i>	<b>180</b>	<i>Memoria</i>	<b>182</b>
<i>Anexo 1. Evolución del Activo no Corriente</i>	<b>206</b>	<i>Anexo 2. Sociedades Participadas</i>	<b>210</b>		

**RENDIMIENTO**

# INFORME DE AUDITORÍA



## INFORME DE AUDITORÍA INDEPENDIENTE DE CUENTAS ANUALES

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

### Informe sobre las cuentas anuales

Hemos auditado las cuentas anuales adjuntas de SEAT, S.A., que comprenden el balance a 31 de diciembre de 2015, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha.

#### *Responsabilidad de los administradores en relación con las cuentas anuales*

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

#### *Responsabilidad del auditor*

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

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

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

#### *Fundamento de la opinión con salvedades*

Tal como se indica en la nota 21 de la memoria adjunta, la información relativa a la remuneración de los administradores y los miembros de la alta dirección se presenta de manera agregada, y no separada entre ambos colectivos como requieren las normas establecidas en el Plan General de Contabilidad y la Ley de Sociedades de Capital. Nuestra opinión de auditoría sobre las cuentas anuales correspondientes al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2014 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](http://www.pwc.es)

1

R. M. Madrid, hoja 87 250-1, folio 75, tomo 9 267, libro 8 054, sección 5ª  
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 2015, 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 2015 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 2015. 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

23 de febrero de 2016

## 6.2

**BALANCE**

A 31 de diciembre (millones de euros)

<b>ACTIVO</b>	<b>Nota</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Activo no corriente</b>		<b>2.938,9</b>	<b>2.949,2</b>
Inmovilizado intangible	6b	647,1	571,6
<b>Inmovilizado material</b>	6c	967,1	1.003,0
Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo	6d	962,9	962,9
Inversiones financieras a largo plazo		1,5	1,5
Activos por impuesto diferido	18	360,3	410,2
<b>Activo corriente</b>		<b>1.060,7</b>	<b>881,8</b>
Activos no corrientes mantenidos para la venta	5n	0,0	0,0
Existencias	9	362,1	366,4
<b>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	10	661,8	497,8
Inversiones en empresas del Grupo a corto plazo	11	34,8	16,0
<b>Inversiones financieras a corto plazo</b>	11	0,0	0,0
Periodificaciones a corto plazo		1,9	1,6
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		0,1	0,0
<b>Total</b>		<b>3.999,6</b>	<b>3.831,0</b>

<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>Nota</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Patrimonio neto</b>		<b>536,0</b>	<b>533,4</b>
Fondos propios	12	526,1	520,1
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	9,9	13,3
<b>Pasivo no corriente</b>		<b>391,2</b>	<b>383,6</b>
Provisiones a largo plazo	14	266,1	257,2
Deudas a largo plazo	15	86,9	97,5
Deudas con empresas del Grupo a largo plazo	15	0,0	0,0
Pasivos por impuesto diferido	18	10,6	12,4
Periodificaciones a largo plazo		27,6	16,5
<b>Pasivo corriente</b>		<b>3.072,4</b>	<b>2.914,0</b>
Provisiones a corto plazo	14	799,1	692,0
Deudas a corto plazo	15	59,9	72,6
Deudas con empresas del Grupo a corto plazo	15	521,6	775,3
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	16	1.671,8	1.359,0
Periodificaciones a corto plazo		20,0	15,1
<b>Total</b>		<b>3.999,6</b>	<b>3.831,0</b>

## 6.3

**CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS**

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

<b>OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>Nota</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Importe neto de la cifra de negocios	19a	8.332,1	7.496,6
Variación de existencias de productos terminados y en curso	19b	(3,2)	78,2
Trabajos efectuados por la empresa para su activo		229,8	101,5
Aprovisionamientos	19c	(6.375,1)	(5.727,8)
Otros ingresos de explotación	19d	473,2	510,8
Gastos de personal	19e	(718,7)	(669,6)
Otros gastos de explotación	19f	(1.592,0)	(1.499,1)
Amortización del inmovilizado	6a	(311,6)	(361,9)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	13	4,9	5,5
Excesos de provisiones		62,2	16,6
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	6a	(108,9)	(117,5)
<b>Resultado de explotación</b>		<b>(7,3)</b>	<b>(166,7)</b>
Ingresos financieros	19g	62,5	54,2
Gastos financieros	19h	(17,7)	(16,4)
Diferencias de cambio	17	(41,8)	(13,7)
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	19i	0,0	3,8
<b>Resultado financiero</b>		<b>3,0</b>	<b>27,9</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>(4,3)</b>	<b>(138,8)</b>
Impuestos sobre beneficios	18	10,3	73,1
<b>Resultado del ejercicio</b>		<b>6,0</b>	<b>(65,7)</b>

## 6.4

# ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO

A 31 de diciembre (millones de euros)

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS	Nota	2015	2014
<b>A) Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias</b>		<b>6,0</b>	<b>(65,7)</b>
Por valoración de instrumentos financieros		0,0	0,0
<i>Activos financieros disponibles para la venta</i>		0,0	0,0
<i>Otros ingresos/gastos</i>		0,0	0,0
Por coberturas de flujos de efectivo		0,0	0,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	0,0	0,6
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	(0,2)
<b>B) Total ingresos y gastos imputados directamente en patrimonio neto</b>		<b>0,0</b>	<b>0,4</b>
Por valoración de instrumentos financieros		0,0	0,0
<i>Activos financieros disponibles para la venta</i>		0,0	0,0
<i>Otros ingresos/gastos</i>		0,0	0,0
Por coberturas de flujos de efectivo		0,0	0,0
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	13	(4,9)	(5,5)
Por activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta		0,0	0,0
Diferencias de conversión		0,0	0,0
Efecto impositivo		1,5	1,6
<b>C) Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias</b>		<b>(3,4)</b>	<b>(3,9)</b>
<b>D) Total ingresos y gastos reconocidos (A+B+C)</b>		<b>2,6</b>	<b>(69,2)</b>

<b>ESTADO TOTAL DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO</b>	<b>Capital escriturado</b>	<b>Prima emisión</b>	<b>Reservas</b>	<b>Resultados ejercicios anteriores</b>	<b>Resultado ejercicio</b>	<b>Subvenciones</b>	<b>Total</b>
<b>SALDO FINAL DEL AÑO 2013</b>	<b>0,1</b>	<b>1.008,1</b>	<b>0,0</b>	<b>(381,5)</b>	<b>(148,7)</b>	<b>13,5</b>	<b>491,5</b>
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
<b>Saldo ajustado inicio del año 2014</b>	<b>0,1</b>	<b>1.008,1</b>	<b>0,0</b>	<b>(381,5)</b>	<b>(148,7)</b>	<b>13,5</b>	<b>491,5</b>
Total ingresos y gastos reconocidos	0,0	0,0	0,0	0,0	(65,7)	(3,5)	(69,2)
Operaciones con socios o propietarios	0,0	0,0	107,8	0,0	0,0	3,3	111,1
<i>Aumentos de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Reducciones de capital</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Distribución de dividendos</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<i>Variación de patrimonio neto por combinación de negocios (*)</i>	0,0	0,0	107,8	0,0	0,0	3,3	111,1
<i>Otras operaciones con socios o propietarios</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otras variaciones del patrimonio neto	0,0	0,0	0,0	(148,7)	148,7	0,0	0,0
<b>Saldo final del año 2014</b>	<b>0,1</b>	<b>1.008,1</b>	<b>107,8</b>	<b>(530,2)</b>	<b>(65,7)</b>	<b>13,3</b>	<b>533,4</b>
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
<b>Saldo ajustado inicio del año 2015</b>	<b>0,1</b>	<b>1.008,1</b>	<b>107,8</b>	<b>(530,2)</b>	<b>(65,7)</b>	<b>13,3</b>	<b>533,4</b>
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
<b>Saldo final del año 2015</b>	<b>0,1</b>	<b>1.008,1</b>	<b>107,8</b>	<b>(595,9)</b>	<b>6,0</b>	<b>9,9</b>	<b>536,0</b>

(\*) Ver notas 12 y 23.

## 6.5

# ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

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

	2015	2014
<b>A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación</b>	<b>781,3</b>	<b>522,5</b>
Resultado del ejercicio antes de impuestos	(4,3)	(138,8)
Ajustes del resultado	553,2	544,8
<i>Amortización del inmovilizado</i>	311,6	361,9
<i>Correcciones valorativas por deterioro</i>	126,9	114,4
<i>Variación de provisiones</i>	137,5	101,7
<i>Imputación de subvenciones</i>	(6,1)	(7,1)
<i>Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado</i>	0,0	3,9
<i>Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros</i>	(3,4)	0,0
<i>Ingresos financieros</i>	(62,5)	(54,2)
<i>Gastos financieros</i>	9,1	11,3
<i>Diferencias de cambio</i>	41,8	13,7
<i>Variación de valor razonable en instrumentos financieros</i>	0,0	0,0
<i>Otros ingresos y gastos</i>	(1,7)	(0,8)
Cambios en el capital corriente	145,0	41,5
<i>Existencias</i>	(11,3)	(75,2)
<i>Deudores y otras cuentas a cobrar</i>	(165,9)	16,1
<i>Otros activos corrientes</i>	(0,3)	(0,1)
<i>Acreedores y otras cuentas a pagar</i>	306,5	109,7
<i>Otros pasivos corrientes</i>	16,0	(9,0)
<i>Otros activos y pasivos no corrientes</i>	0,0	0,0
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	87,4	75,0
<i>Pagos de intereses</i>	(5,6)	(8,0)
<i>Cobros de dividendos</i>	59,6	53,5
<i>Cobros de intereses</i>	0,4	0,7
<i>Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios</i>	33,0	28,8
<i>Otros pagos (cobros)</i>	0,0	0,0
<b>B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión</b>	<b>(470,2)</b>	<b>(120,5)</b>
Pagos por inversiones	(475,0)	(229,4)
<i>Empresas del Grupo y asociadas</i>	(2,5)	(4,8)
<i>Inmovilizado intangible</i>	(262,1)	(123,5)
<i>Inmovilizado material</i>	(209,9)	(100,8)
<i>Otros activos financieros</i>	(0,5)	(0,3)

	2015	2014
Cobros por desinversiones	4,8	108,9
<i>Empresas del Grupo y asociadas</i>	0,5	108,6
<i>Inmovilizado intangible</i>	0,1	0,0
<i>Inmovilizado material</i>	3,7	0,0
<i>Otros activos financieros</i>	0,5	0,3
<i>Activos no corrientes mantenidos para la venta</i>	0,0	0,0
<b>C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación</b>	<b>(269,2)</b>	<b>(388,3)</b>
Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	1,2	2,2
<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>	1,2	2,2
Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	(270,4)	(390,5)
<i>Emisión</i>	0,1	0,0
<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>	0,1	0,0
<i>Devolución y amortización de</i>	(270,5)	(390,5)
<i>Deudas con entidades de crédito</i>	0,0	0,0
<i>Deudas con empresas del Grupo y asociadas</i>	(260,3)	(386,9)
<i>Otras deudas</i>	(10,2)	(3,6)
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
<b>D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio</b>	<b>(41,8)</b>	<b>(13,7)</b>
<b>E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes (A+B+C+D)</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	0,0	0,0
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	0,1	0,0

# MEMORIA

Memoria de las cuentas anuales correspondientes al ejercicio cerrado a 31 de diciembre de 2015

---

## 1. Actividad de la empresa

### a) Domicilio y forma legal

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

### b) Objeto social y actividades

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

---

## 2. Dispensa de consolidación de las cuentas anuales

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

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

---

## 3. Bases de presentación de las cuentas anuales

### a) Imagen fiel

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

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

### b) Comparación de la información

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

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

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

### **c) Agrupación de partidas**

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

### **d) Elementos recogidos en varias partidas**

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

### **e) Valoración y estimación de la incertidumbre**

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

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

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

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

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

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

---

## **4. Aplicación de resultados**

El Consejo de Administración celebrado el 23 de febrero de 2016 formula y propone a la Junta General de Accionistas que el resultado generado en el ejercicio 2015, 6 millones de euros, se aplique a la compensación del resultado negativo de ejercicios anteriores.

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

---

## **5. Normas de registro y valoración**

### **a) Inmovilizado intangible**

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

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

Cuando el valor contable de un activo es superior a su importe estimado realizable, su valor neto se reduce de forma inmediata hasta su importe recuperable. Los activos sujetos a amortización se someten a pruebas de pérdidas por deterioro siempre que algún suceso o cam-

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

Los costes correspondientes a la participación de SEAT en la construcción de los utillajes necesarios para la producción de piezas comunes de las plataformas del Grupo Volkswagen, que incorporan los nuevos modelos de las diferentes marcas del Consorcio, se activan en este epígrafe y se amortizan linealmente en un período máximo de cinco años desde la fecha del lanzamiento del modelo. También se activan los costes financieros asignados a proyectos en curso de larga duración correspondientes a desarrollos de I+D realizados por empresas del Grupo, cuyo coste se estima en un 1,3% (1,4% en 2014).

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

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

#### **b) Inmovilizado material**

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

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

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

#### **c) Arrendamientos**

##### *1. Cuando la compañía es el arrendatario*

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

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

## *II. Cuando la compañía es el arrendador*

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

### **d) Instrumentos financieros**

#### *I. Inversiones a largo plazo*

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

#### *II. Deudores*

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

#### *III. Inversiones a corto plazo*

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

#### *IV. Acreedores*

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

### **e) Existencias**

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

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

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

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

### **f) Subvenciones, donaciones y legados**

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

#### **g) Provisiones y contingencias**

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

#### **h) Transacciones en moneda extranjera**

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

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

#### **i) Impuestos sobre beneficios**

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

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

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

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

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

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

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

#### **j) Ingresos y gastos**

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

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

#### **k) Indemnizaciones por cese**

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

#### **l) Elementos patrimoniales de naturaleza medioambiental**

Los gastos derivados de las actuaciones empresariales encaminadas a la protección y mejora del medio ambiente se contabilizan como gasto del ejercicio en que se 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) Activos no corrientes mantenidos para la venta**

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

Este epígrafe incluía a 31 de diciembre de 2014 la participación del 100%, totalmente depreciada, de la sociedad SEAT Saint-Martin SAS. El Consejo de Administración de SEAT, S.A., celebrado el 5 de septiembre de 2014, decidió proceder a su venta a la sociedad del Grupo Villers Services Center S.A.S. con efectos del 1 de enero de 2015.

---

## **6. Activo no corriente**

#### **a) Evolución del activo no corriente**

Los movimientos de las partidas incluidas en el activo no corriente se detallan en el anexo 1 de la presente memoria.

#### **b) Inmovilizado intangible**

La corrección valorativa por deterioro asciende a 68,6 millones de euros (54,6 en 2014). 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 2015 (6,6% en 2014). La variación en  $\pm 10$  puntos porcentuales en las hipótesis utilizadas no tendría un efecto significativo en las presentes cuentas anuales. La totalidad de las inversiones activadas en I+D se adquieren a empresas del Grupo.

El Consejo de Ministros aprobó, con fecha 15 de noviembre de 2013, la asignación individualizada definitiva de derechos de emisión de gases de efecto invernadero para el período 2013-2020, resultando para SEAT, S.A. una asignación gratuita total de 304.122 toneladas de CO<sub>2</sub> para dicho período.

El valor venal de dicho inmovilizado asciende a 0,4 millones de euros (0,4 en 2014). La contrapartida de la asignación de estos derechos se ha registrado en el patrimonio neto dentro del epígrafe de “Subvenciones oficiales de capital”. En el ejercicio se han adquirido 34.000 derechos de emisión (EUAs) por un importe de 272.204 euros (16.516 derechos y 2.973 euros en 2014).

Durante el ejercicio se activaron en el subapartado “Anticipos e inmovilizado intangible en curso” 25,2 millones de euros (9,4 en 2014), correspondientes a derechos de utilización de utillajes y tecnología del Grupo.

El valor de los bienes totalmente amortizados y en uso asciende a 1.245,6 millones de euros (1.106,6 en 2014).

La sociedad tiene adquiridos, al cierre del ejercicio, compromisos firmes correspondientes a la compra de bienes por importe de 0,5 millones de euros (0,8 en 2014).

En 2015 y 2014 no se han recibido subvenciones destinadas a la adquisición de activos de I+D.

#### **c) Inmovilizado material**

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

La corrección valorativa por deterioro ascendió a 43,7 millones de euros (55,1 en 2014). 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 2015 (6,6% en 2014). La variación en  $\pm 10$  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 2014).

Al cierre del ejercicio, 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 3.399,9 millones de euros (3.578,7 en 2014). De ellos corresponden a construcciones 130,8 millones de euros (123,5 en 2014).

Asimismo, en 2015 las inversiones en activos adquiridos a empresas del Grupo ascienden a 15,7 millones de euros (10,3 en 2014).

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

Millones de euros	2015		2014	
	Bruto	Amortización	Bruto	Amortización
Activos adquiridos a empresas del Grupo VW	426,0	310,0	458,6	299,4
Activos utilizados por empresas del Grupo VW	48,7	32,7	48,7	31,6
Activos utilizados por proveedores no Grupo	1.326,5	1.254,7	1.334,2	1.237,9
Activos situados fuera del territorio nacional	146,4	131,8	141,2	122,8

En 2014, las bajas en los epígrafes “Activos adquiridos a empresas del Grupo VW” y “Activos utilizados por empresas del Grupo VW” derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) ascienden en ambos casos a 0,2 millones de euros, tanto en valor bruto como en amortización.

El resultado del ejercicio derivado de enajenaciones de inmovilizado asciende a 3,4 millones de euros (0 en 2014).

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 216 millones de euros (40 en 2014).

#### **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 2015	Cuotas pendientes a pagar 2014
Edificio Corporativo	(02.02.05)	10	21,1	0,0	0,9	3,4
Edificio Comedores	(20.09.06)	10	2,0	0,0	0,2	0,5
Edificio T-Systems	(20.09.06)	10	3,4	0,0	0,5	0,9
Edificio SAT	(20.09.06)	10	5,2	0,0	0,7	1,4
Edificio Fundación	(30.11.06)	10	5,0	0,0	0,6	1,2

Los valores actuales de las cuotas pendientes a pagar se distribuyen por vencimientos de la siguiente manera: 2,7 millones de euros en 2016 y 0,2 millones de euros en el período 2017-2020. El impacto de la actualización de dichas cuotas asciende a 0,1 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 14,8 millones de euros (11,3 en 2014). Asimismo, los percibidos, principalmente por edificios, campas y almacenes, alcanzaron los 6,4 millones (6,2 en 2014). 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

##### 1. 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	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>Activos financieros a largo plazo</b>						
Inversiones en empresas del Grupo (nota 6a)	962,9	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
<b>Activos financieros a corto plazo</b>						
Préstamos y partidas a cobrar	0,0	0,0	0,0	0,0	586,5	413,0
<i>Deudores comerciales y otras cuentas (nota 10)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	551,7	397,0
<i>Inversiones en empresas del Grupo (nota 11)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	34,8	16,0
<i>Inversiones financieras (nota 11)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Millones de euros	Deudas con entidades de crédito		Obligaciones y otros valores negociables		Derivados y otros	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
<b>Pasivos financieros a largo plazo</b>						
Débitos y partidas a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	86,9	97,5
<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	86,9	97,5
<b>Pasivos financieros a corto plazo</b>						
Débitos y partidas a pagar	0,0	0,0	0,0	0,0	2.221,0	2.177,5
<i>Deudas con empresas del Grupo (nota 15)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	521,6	775,3
<i>Deudas con terceros (nota 15)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	59,9	72,6
<i>Acreeedores comerciales y otras cuentas (nota 16)</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	1.639,5	1.329,6

En el ejercicio, SEAT ni tuvo ni realizó operaciones con acciones propias; tampoco en 2014.

### II. Cuenta de pérdidas y ganancias y patrimonio neto

El importe neto de las correcciones valorativas por deterioro para las participaciones en sociedades del Grupo asciende al final del ejercicio a 0 millones de euros (-0,1 en 2014).

### III. Otra información

SEAT tiene formalizados diversos contratos de afianzamiento mercantil en cotitularidad con otras empresas del Grupo para la emisión de avales frente a organismos de la Administración Pública, por los anticipos reembolsables concedidos, y frente a terceros, por un importe límite de 295,3 millones de euros (315,3 en 2014).

#### b) Naturaleza y nivel de riesgo

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

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

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

#### I. Riesgo de mercado

##### Tipo de cambio

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

##### Precio

La compañía no está expuesta al riesgo del precio de los títulos de capital debido a que no incluye en su balance inversiones mantenidas para la venta o a valor razonable con cambios en la cuenta de pérdidas y ganancias. La empresa limita el riesgo del precio de las materias primas

al participar en operaciones de cobertura que se aplican a nivel del Grupo Volkswagen para asegurar el precio de ciertos metales: aluminio, cobre y plomo.

#### Tipo de interés

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

#### II. Riesgo de crédito

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

#### III. Riesgo de liquidez

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

## 9. Existencias

Millones de euros	31.12.15	31.12.14
Comerciales	70,7	54,1
Materias primas y otros aprovisionamientos	53,8	75,9
Productos en curso y semiterminados	60,2	60,6
Productos terminados	177,4	175,8
<b>Total</b>	<b>362,1</b>	<b>366,4</b>

El deterioro del valor de las existencias al cierre del ejercicio asciende a 141,7 millones de euros (126 en 2014) y la dotación del ejercicio a 15,7 millones de euros (4,5 en 2014).

En 2014, las altas de las existencias y el deterioro de su valor derivados de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) ascienden a 15,7 y 6 millones de euros, respectivamente. La incorporación de sus existencias comerciales, materias primas, aprovisionamientos y productos en curso se completó con un nuevo almacén de producto terminado para las cajas de cambio, piezas de recambio y componentes. La gestión de esta nueva línea de negocio también ha incidido en la cuenta de pérdidas y ganancias: aumento de la cifra de negocios (ver nota 19a) y de la variación de existencias (ver nota 19b) al comercializar las cajas de cambio, así como reducción de los costes de los aprovisionamientos (ver nota 19c) al producir directamente dicho producto.

La sociedad tiene establecido un compromiso de adquisición de los coches facturados a compañías de alquiler (ver nota 5e) por un importe de 31,9 millones de euros (39,5 en 2014).

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	31.12.15	31.12.14
Cientes por ventas y prestaciones de servicios	71,9	92,3
Cientes empresas del Grupo	476,1	296,9
Deudores varios	3,0	6,9
Personal	0,7	0,9
Activos por impuesto corriente	20,6	23,5
Otros créditos con las Administraciones Públicas	89,5	77,3
<b>Total</b>	<b>661,8</b>	<b>497,8</b>

El deterioro de valor de los créditos por operaciones comerciales ascendió a 1,3 millones de euros (2,3 millones en 2014).

En 2014, las altas y bajas en los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) ascienden a 14,7 y 4 millones de euros, respectivamente.

## 11. Inversiones a corto plazo

Millones de euros	31.12.15	31.12.14
En empresas del Grupo	34,8	16,0
<i>Créditos</i>	2,4	0,5
<i>Otros activos financieros</i>	32,4	15,5
En terceros	0,0	0,0
<i>Créditos</i>	0,0	0,0
<i>Otros activos financieros</i>	0,0	0,0
<b>Total</b>	<b>34,8</b>	<b>16,0</b>

En 2014, las altas en las inversiones a corto plazo derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) ascienden a 140,3 millones de euros. Este importe corresponde a saldos con empresas del Grupo e incluye dos préstamos concedidos por Gearbox del Prat, S.A., uno a la sociedad Volkswagen Group Services (VGS) por importe de 65,3 millones de euros y otro a SEAT, S.A. por importe de 75 millones de euros.

El apartado “Créditos en empresas del Grupo” incluye préstamos a interés de mercado, mientras el de “Otros activos financieros en empresas del Grupo” incorpora, principalmente, los saldos netos generados anualmente por las bases imponibles de las sociedades participadas acogidas al régimen de declaración consolidada por el impuesto sobre sociedades, bajo el que tributa SEAT (ver nota 18).

Durante el ejercicio la compañía ha mantenido préstamos y depósitos con empresas del Grupo e instituciones bancarias a un tipo de interés medio ponderado del 0% (0,3% en 2014).

## 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 realizada en el ejercicio 2014 con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) ascienden a 107,8 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	2015	2014
<b>Saldo inicial</b>	<b>13,3</b>	<b>13,5</b>
<i>Altas fusión</i>	0,0	3,3
<i>Aumentos</i>	0,0	0,4
<i>Imputación al resultado</i>	(3,4)	(3,9)
<b>Saldo final</b>	<b>9,9</b>	<b>13,3</b>

En 2014, las altas de subvenciones de capital no reintegrables derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) corresponden a ingresos procedentes de préstamos a interés subvencionado que fueron otorgados por la administración central para la realización de proyectos de desarrollo de nuevos productos.

La 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 1,2 millones de euros (1,6 en 2014).

### 14. Provisiones y contingencias

Millones de euros	Saldo 01.01.15	Dotación 2015	Aplicación 2015	Saldo 31.12.15
Operaciones comerciales	362,7	223,2	(94,8)	491,1
Prestaciones al personal	30,6	31,1	(28,9)	32,8
Actuaciones medioambientales	4,5	0,6	(0,4)	4,7
Otras provisiones	551,4	140,1	(154,9)	536,6
<b>Total</b>	<b>949,2</b>	<b>395,0</b>	<b>(279,0)</b>	<b>1.065,2</b>

Las provisiones ascienden al cierre del ejercicio a 1.065,2 millones de euros, 266,1 millones de euros a largo plazo (actualizados a un tipo de interés de mercado) y 799,1 millones de euros a corto plazo.

En 2014, las altas de provisiones derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) corresponden a prestaciones al personal (0,9 millones), riesgos de fábrica (3,6 millones), reclamaciones jurídico-laborales (3,9 millones) y riesgos generales (4,2 millones).

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

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

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

El apartado “Otras provisiones” incluye, básicamente, dotaciones para responsabilidades comerciales, productivas y jurídicas. 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 0,4% en 2015 (3% en 2014).

Los procedimientos de investigación sobre la existencia de posibles prácticas anticompetitivas entre compañías del sector que inició la CNMC en 2013 se han cerrado en 2015 sin derivarse ninguna sanción ni pasivo para la sociedad.

## 15. Deudas

Millones de euros	31.12.15	31.12.14
<b>Con empresas del Grupo</b>	<b>521,6</b>	<b>775,3</b>
<b>Con terceros</b>	<b>146,8</b>	<b>170,1</b>
Deudas con entidades de crédito	0,0	0,0
Acreeedores por arrendamiento financiero	2,7	7,1
Otros pasivos financieros	144,1	163,0
<i>Préstamos oficiales con intereses subvencionados</i>	98,9	104,2
<i>Fianzas y depósitos recibidos</i>	0,6	0,6
<i>Proveedores de inmovilizado</i>	44,6	58,2
<b>Total</b>	<b>668,4</b>	<b>945,4</b>

Las deudas se sitúan al cierre del ejercicio en 668,4 millones de euros, 521,6 millones de euros con empresas del Grupo (a corto plazo) y 146,8 millones de euros con terceros (86,9 a largo plazo y 59,9 a corto plazo).

La deuda, principalmente con Organismos Oficiales a tipo de interés cero y con empresas del Grupo, se distribuye por vencimientos de la siguiente forma: 581,5 millones de euros en 2016, 41,5 millones de euros en el período 2017-2020 y 45,4 millones de euros en ejercicios posteriores (847,9; 42,9; y 54,6 respectivamente en 2014).

En 2014, las altas y bajas de deudas derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) ascienden a 31,6 millones de euros (5,3 con empresas del grupo y 26,3 con terceros) y 5,2 millones de euros (con empresas del Grupo), respectivamente. Del total de las altas, 21,5 millones de euros corresponden a créditos oficiales con intereses subvencionados (ver nota 13).

Los tipos de interés aplicados por las entidades financieras a los préstamos otorgados a la sociedad se rigen por las condiciones del mercado en el momento de su concesión. Asimismo, los tipos de interés aplicados a las deudas con empresas del Grupo también se rigen por las condiciones del mercado.

El importe de las pólizas de crédito concedidas a la sociedad por empresas del Grupo ascendía el 31 de diciembre de 2015 a 1.800 millones de euros, de los que se había dispuesto 309 millones de euros (1.800 y 570 respectivamente en 2014).

## 16. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar

Millones de euros	31.12.15	31.12.14
Proveedores	877,9	681,9
Proveedores empresas del Grupo	628,0	541,3
Acreedores varios	65,5	43,7
Personal (remuneraciones pendientes de pago)	68,1	62,7
Otras deudas con las Administraciones Públicas	32,3	29,4
<b>Total</b>	<b>1.671,8</b>	<b>1.359,0</b>

En 2014, las altas y bajas en los acreedores comerciales y otras cuentas a pagar derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) ascienden a 32,4 y 0,2 millones de euros, respectivamente.

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

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

Dicha ley establece unos plazos de pago límite de 75 días para 2012 y 60 días a partir del 1 de enero de 2013. Al cierre del ejercicio, los pagos realizados dentro del plazo máximo legal ascendieron a 8.860,7 millones de euros y los pendientes a 731,3 millones de euros. Asimismo, el plazo medio ponderado de pago a proveedores por parte de la compañía era de 37 días, el ratio de operaciones pagadas de 37 días y el ratio de operaciones pendientes de pago de 28 días.

## 17. Moneda extranjera

El valor neto de los saldos en moneda extranjera asciende a 31 de diciembre de 2015 a 12 millones de euros de saldo acreedor (31,9 millones de euros de saldo deudor en 2014), 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, 21,6 millones de euros corresponden a saldos acreedores con empresas del Grupo y otros proveedores, y 9,6 millones de euros a saldos deudores con empresas del Grupo y otros clientes (34,4 y 66,3 respectivamente en 2014). Los importes imputados a ingresos y gastos durante el ejercicio ascienden a 43,3 y 85,1 millones de euros respectivamente (17,6 y 31,3 en 2014).

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

Millones de euros	2015	2014
Compras	118,2	96,3
Ventas	1.543,6	1.565,8
Servicios recibidos	67,5	59,0
Servicios prestados	5,0	4,8

## 18. Situación fiscal

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

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

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

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

Durante el ejercicio 2015, SEAT, S.A. mantuvo una política fiscal siguiendo los principios anteriormente indicados, y por ello se ajustó en su actuación a los compromisos recogidos en el Código de Buenas Prácticas Tributarias, sin que se conocieran operaciones con consecuencias fiscales relevantes.

SEAT, S.A., 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 ha visto ampliado, al haberse incluido todas las sociedades españolas participadas por VW AG que cumplen los requisitos previstos por dicha Ley, habiendo sido SEAT nombrada representante del mismo. Asimismo, el Grupo ha acordado la integración de entidades financieras en el mismo, con lo que el Grupo tributa al tipo impositivo del 30%.

En el ejercicio 2015, el resultado fiscal del Grupo SEAT derivado de su declaración consolidada es un impuesto sobre sociedades a pagar de 54,1 millones de euros, tras haber compensado bases imponibles negativas de años anteriores por importe de 120,3 millones de euros y aplicado deducciones fiscales por valor de 54,2 millones de euros.

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

Millones de euros	Cuenta de pérdidas y ganancias			Patrimonio neto		
	Aumento	Disminución	Total	Aumento	Disminución	Total
<b>Resultado contable del ejercicio</b>	<b>6,0</b>	<b>0,0</b>	<b>6,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Impuesto sobre Sociedades</b>	<b>0,0</b>	<b>(10,3)</b>	<b>(10,3)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Diferencias permanentes</b>	<b>7,8</b>	<b>(62,1)</b>	<b>(54,3)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Individuales de la sociedad	7,8	0,0	7,8	0,0	0,0	0,0
De los ajustes por consolidación	0,0	(62,1)	(62,1)	0,0	0,0	0,0
<b>Diferencias temporarias</b>	<b>324,0</b>	<b>(117,9)</b>	<b>206,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Individuales de la sociedad	321,1	(116,1)	205,0	0,0	0,0	0,0
<i>Con origen en el ejercicio</i>	320,7	(0,6)	320,1	0,0	0,0	0,0
<i>Con origen en ejercicios anteriores</i>	0,4	(115,5)	(115,1)	0,0	0,0	0,0
De los ajustes por consolidación	2,9	(1,8)	1,1	0,0	0,0	0,0
<i>Con origen en el ejercicio</i>	0,0	(1,8)	(1,8)	0,0	0,0	0,0
<i>Con origen en ejercicios anteriores</i>	2,9	0,0	2,9	0,0	0,0	0,0
<b>Base imponible (resultado fiscal)</b>	<b>337,8</b>	<b>(190,3)</b>	<b>147,5</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

El impuesto de sociedades está compuesto por ingresos de 33 millones de euros de impuesto corriente y un gasto de 32,5 millones de euros de impuesto diferido.

En la liquidación del impuesto consolidado se han utilizado 107,4 millones de bases imponibles negativas de SEAT, S.A. correspondientes a ejercicios anteriores, así como 45,1 millones de deducciones fiscales.

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 9,8 millones de euros.

Como consecuencia de la tributación consolidada, el total de débitos y créditos recíprocos entre las empresas del Grupo es de 88,9 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2015, los impuestos diferidos de activo acumulados ascienden a 360,3 millones de euros, de los que 346,5 millones de euros provienen de diferencias temporarias y 13,8 millones de euros de bases imponibles negativas pendientes de aplicación.

Por su parte, los impuestos diferidos de pasivo ascienden a 10,6 millones de euros, de los cuales 6,3 millones de euros provienen de diferencias temporarias, básicamente por la amortización fiscal de los activos adquiridos en arrendamiento financiero, y 4,3 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 -49,9 y -1,8 millones de euros respectivamente. El detalle del movimiento neto de los mismos es el siguiente:

Millones de euros	2015	2014
<b>Saldo inicial</b>	<b>397,8</b>	<b>349,1</b>
<i>Altas fusión (ver nota 23)</i>	0,0	3,0
<i>Impuestos diferidos imputados directamente a pérdidas y ganancias</i>	(49,6)	44,3
<i>Impuestos diferidos imputados directamente al patrimonio</i>	0,0	(0,2)
<i>Impuestos diferidos transferidos a pérdidas y ganancias</i>	1,5	1,6
<b>Saldo final</b>	<b>349,7</b>	<b>397,8</b>

En el ejercicio 2012 se generaron deducciones por reinversión por 0,1 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2015, 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					
	Saldo 31.12.15	2016	2017	2018	2019	Posteriores
I+D	230,9	0,0	0,0	0,0	0,0	230,9
Empresas exportadoras	8,7	0,0	0,0	0,0	0,0	8,7
Inversiones medioambientales	7,3	0,0	0,0	0,0	0,0	7,3
Formación profesional	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8
Aportaciones a planes de pensiones	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3

Estas deducciones e incentivos se aplicarán de acuerdo con las liquidaciones consolidadas del Grupo, dentro del plazo legal establecido para cada una de las mismas. Asimismo, al cierre del ejercicio las bases imponibles negativas generadas en el Grupo ascienden a 45,9 millones de euros, no teniendo período de prescripción.

La sociedad está abierta a comprobación administrativa por los tributos no prescritos en el período 2012-2015, con la excepción del impuesto sobre sociedades que se extiende para el período 2012-2014.

Durante este ejercicio ha finalizado el proceso de inspección tributaria iniciado en 2013, correspondiente a los impuestos del período 2009-2011, sin ninguna regularización significativa de los mismos.

## 19. Ingresos y gastos

### a) Importe neto de la cifra de negocios

La distribución por conceptos es la siguiente:

Millones de euros	2015	2014
Vehículos	7.388,4	6.571,9
Recambios	519,7	497,8
Cajas de cambio	224,3	231,6
Otras ventas	199,7	195,3
<i>Materiales</i>	160,1	156,8
<i>Subproductos y residuos</i>	33,1	34,4
<i>Servicios</i>	6,5	4,1
<b>Total</b>	<b>8.332,1</b>	<b>7.496,6</b>

La distribución por mercados geográficos es la siguiente:

Millones de euros	2015	2014
España	1.404,2	1.334,8
Resto Unión Europea	6.085,8	5.361,5
Resto del mundo	842,1	800,3
<b>Total</b>	<b>8.332,1</b>	<b>7.496,6</b>

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

#### b) Variación de existencias de productos terminados y en curso

Millones de euros	2015	2014
Variación de existencias	3,8	85,8
<i>Productos en curso</i>	(14,9)	24,9
<i>Productos semiterminados</i>	(1,1)	(0,9)
<i>Productos terminados</i>	19,8	61,8
Deterioro de existencias	(7,0)	(7,6)
<b>Total</b>	<b>(3,2)</b>	<b>78,2</b>

#### c) Aprovisionamientos

Millones de euros	2015	2014
Consumo de mercaderías	1.151,7	1.037,2
<i>Compras</i>	1.159,3	1.015,0
<i>Variación de existencias</i>	(7,6)	22,2
Consumo de materias primas y otros aprovisionamientos	5.200,3	4.680,7
<i>Compras</i>	5.200,2	4.692,4
<i>Variación de existencias</i>	0,1	(11,7)
Trabajos realizados por otras empresas	14,4	13,0
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	8,7	(3,1)
<b>Total</b>	<b>6.375,1</b>	<b>5.727,8</b>

#### d) Otros ingresos de explotación

Millones de euros	2015	2014
Ingresos accesorios	471,2	479,6
Subvenciones de explotación (ver nota 13)	1,2	1,6
Actualización de provisiones	0,6	4,0
Otros ingresos	0,2	25,6
<b>Total</b>	<b>473,2</b>	<b>510,8</b>

En el apartado “Ingresos accesorios” están incluidos los derivados de prestaciones de servicios a empresas del Grupo y al personal, y otros ingresos.

#### e) Gastos de personal

Millones de euros	2015	2014
Sueldos, salarios y asimilados	556,0	520,2
Cargas sociales	163,8	149,6
<i>Seguridad social</i>	149,2	144,1
<i>Otras</i>	14,6	5,5
Provisiones	(1,1)	(0,2)
<b>Total</b>	<b>718,7</b>	<b>669,6</b>

#### f) Otros gastos de explotación

Millones de euros	2015	2014
Servicios exteriores	1.421,0	1.361,5
Tributos	10,3	10,1
Pérdidas, deterioro y variación provisiones por operaciones comerciales	160,6	124,9
Derechos emisión gases efecto invernadero	0,1	0,1
Otros gastos	0,0	2,5
<b>Total</b>	<b>1.592,0</b>	<b>1.499,1</b>

#### g) Ingresos financieros

Millones de euros	2015	2014
De participaciones en instrumentos de patrimonio	62,1	53,5
<i>En empresas del Grupo</i>	62,1	53,5
<i>En terceros</i>	0,0	0,0
De valores negociables y otros instrumentos financieros	0,4	0,7
<i>De empresas del Grupo</i>	0,0	0,1
<i>De terceros</i>	0,4	0,6
<b>Total</b>	<b>62,5</b>	<b>54,2</b>

#### h) Gastos financieros

Millones de euros	2015	2014
Por deudas con empresas del Grupo	3,0	5,1
Por deudas con terceros	6,1	6,2
Por actualización de provisiones y deudas	8,6	5,1
<b>Total</b>	<b>17,7</b>	<b>16,4</b>

## i) Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros

Dicho epígrafe contiene, principalmente, los deterioros y reversiones de participaciones en empresas del Grupo.

## 20. Información sobre medio ambiente

### a) Activos de naturaleza medioambiental

La sociedad dispone, dentro del apartado de “Inmovilizado material”, de una estación depuradora, una planta de cogeneración de energía eléctrica y calor en la factoría de Martorell, así como otros activos de naturaleza medioambiental. El valor bruto conjunto de las instalaciones asciende a 146,1 millones de euros y la amortización acumulada a 113,6 millones de euros (140,9 y 108,6 respectivamente en 2014).

En 2014, las altas en el valor bruto de las instalaciones destinadas a la protección el medioambiente derivadas de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23) ascienden a 12 millones de euros y la amortización acumulada a 4,8 millones de euros.

En el amplio programa de inversiones realizado en 2015, se ha identificado un importe activado durante el ejercicio de 5,9 millones de euros y otro importe de 3,9 millones de euros (5,3 y 1,1 respectivamente en 2014) correspondientes a compromisos firmes para la compra de bienes de equipo, que pueden asignarse a actividades relacionadas con la protección del medioambiente.

### b) Pasivos de naturaleza medioambiental

De acuerdo con la “Directiva europea de vehículos al final de su vida útil” aprobada en 2000, la compañía comenzó a dotar una provisión con la finalidad de cubrir los riesgos derivados del reciclaje de vehículos (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	2015	2014
Control y vigilancia de la contaminación atmosférica	0,6	0,2
Tratamiento y depuración de aguas residuales	2,7	2,5
Tratamiento y gestión de residuos industriales	5,5	5,2
Reducción del consumo energético	1,3	1,1
Mejora del impacto visual	0,2	0,3
Gestión de la comunicación	0,1	0,1
Gestión de procesos medioambientales	0,4	0,3
Gestión de vehículos fuera de uso	0,2	0,2
Varios	0,2	0,8
<b>Total</b>	<b>11,2</b>	<b>10,7</b>

Los gastos contabilizados durante el ejercicio por la amortización de activos de naturaleza medioambiental se sitúan en 5,8 millones de euros (5,2 en 2014).

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 (1,5 en 2014).

### d) Ingresos de naturaleza medioambiental

Los ingresos provenientes de la venta de subproductos y residuos para su reutilización ascendieron a 33,1 millones de euros (34,4 en 2014).

## 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	2015	2014
Aprovisionamientos	2.390,8	2.133,5
<i>Materiales</i>	1.365,1	1.234,5
<i>Recambios</i>	195,0	183,1
<i>Vehículos</i>	830,7	715,9
Ventas	6.238,3	5.430,4
Servicios recibidos	618,7	578,0
Servicios prestados	311,9	394,4
Ingresos financieros devengados	0,0	0,1
Dividendos percibidos	62,1	53,5
Gastos financieros devengados	3,0	5,1

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

Millones de euros	2015	2014
Aprovisionamientos	33,7	37,0
Ventas	1.219,9	1.126,6
Servicios recibidos	58,3	41,9
Servicios prestados	4,3	4,1

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: 27,8% en materiales (30,3% en 2014), 32,1% en recambios (26,6% en 2014), 13,5% en vehículos (13,9% en 2014) y 20,3% en cajas de cambio (20% en 2014). 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 1.179,4 millones de euros (1.215,9 en 2014), ventas 168,3 millones de euros (147,2 en 2014), servicios recibidos 150,2 millones de euros (176,6 en 2014), servicios prestados 147,1 millones de euros (219,4 en 2014), ingresos financieros devengados 0 millones de euros (0,1 en 2014), gastos financieros devengados 0,1 millones de euros (0,1 en 2014). Asimismo, los saldos al cierre del ejercicio con la entidad dominante del Grupo Volkswagen son: clientes y otras cuentas a cobrar 83,9 millones de euros (5,7 en 2014), y proveedores y otras cuentas a pagar 63,1 millones de euros (94,8 en 2014).

A 31 de diciembre de 2015, SEAT, S.A. (Sociedad Unipersonal) y Volkswagen Finance Luxemburg S.A., único accionista de la compañía (ver nota 12), no tienen ningún contrato suscrito.

## b) Consejo de Administración

El total de las retribuciones percibidas por todos los conceptos por los miembros del Consejo de Administración y de la Alta Dirección en el ejercicio de sus cargos durante 2015 ascendió a 11,2 millones de euros (11,2 en 2014).

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 2015 y 2014.

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:

	2015	2014
Mano de obra directa	8.236	8.016
Mano de obra indirecta	910	939
Personal directivo, técnico, administrativo y subalterno	3.517	3.481
Miembros del Comité Ejecutivo	8	8
<b>Total</b>	<b>12.671</b>	<b>12.444</b>

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

	2015			2014		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Mano de obra directa	6.497	1.702	8.199	6.561	1.709	8.270
Mano de obra indirecta	881	25	906	867	26	893
Personal directivo, técnico, administrativo y subalterno	2.713	927	3.640	2.602	853	3.455
Miembros del Comité Ejecutivo	8	0	8	8	0	8
<b>Total</b>	<b>10.099</b>	<b>2.654</b>	<b>12.753</b>	<b>10.038</b>	<b>2.588</b>	<b>12.626</b>

El Consejo de Administración de SEAT, S.A. está formado por 7 personas (hombres).

Las plantillas básicas media y a 31 de diciembre de 2014 se encuentran afectadas por la incorporación de 1.100 empleados procedentes de la fusión de la compañía con la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23).

## b) Auditoría

Los honorarios devengados por PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. por servicios de auditoría ascendieron a 0,4 millones de euros (0,4 en 2014). Asimismo, los honorarios percibidos por otros servicios prestados por el auditor y por otras sociedades que utilizan la marca PricewaterhouseCoopers ascendieron a 0,1 y 0,5 millones de euros, respectivamente (0,5 y 0,3 en 2014).

## c) Emisiones

En septiembre de 2015 la Agencia de Protección Ambiental (EPA) de los Estados Unidos y la Junta de Recursos del Aire de California (CARB) informaron de que habían detectado que algunos motores diésel (EA189) de Volkswagen en EE.UU. tenían instalado un *software* que detectaba cuando el vehículo estaba en el banco de pruebas, modificando los valores de emisión de NOx. Volkswagen AG se comprometió con las autoridades a aplicar las medidas necesarias para revisar el comportamiento de dichos motores en el banco de pruebas e inició una investigación exhaustiva interna y externa para aclarar todo lo referente al caso.

Volkswagen AG informó de que el *software* estaba instalado en unos 11 millones de vehículos en todo el mundo de las marcas Volkswagen, Audi, ŠKODA, SEAT y Volkswagen Vehículos Comerciales, de los cuales aproximadamente 700.000 eran de la marca SEAT. Durante 2016 está previsto que se implementen las soluciones técnicas oportunas, cuyo coste será asumido por Volkswagen AG. Todos los vehículos son técnicamente seguros y aptos para circular.

En noviembre de 2015, Volkswagen AG comunicó que en el ámbito de las investigaciones internas se detectó que en torno a 800.000 vehículos de todo el Grupo Volkswagen podrían presentar diferencias en sus valores de CO<sub>2</sub> homologados. Sin embargo, en diciembre de 2015, y tras exhaustivos controles de medición, Volkswagen AG confirmó que sólo se habrían encontrado ligeras divergencias en un número reducido de modelos. SEAT, por su parte, de acuerdo con las normativas europeas actuales, solicitó, por un criterio de prudencia, la extensión de la homologación de tipo para algunos de los modelos SEAT León e Ibiza. Los nuevos valores fueron publicados el pasado mes de diciembre de 2015.

El Grupo Volkswagen está en permanente contacto con las diferentes autoridades europeas a los efectos oportunos, actuando de manera rápida y transparente. En algunos países fuera de la Unión Europea, la homologación nacional se basa en el reconocimiento de la homologación CE/ECE y el Grupo Volkswagen está en estrecho contacto con las respectivas autoridades para definir las medidas correspondientes.

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 Gearbox del Prat, S.A. aprobaron el proyecto de fusión por absorción, de Gearbox del Prat, S.A. como sociedad absorbida y SEAT, S.A. como sociedad absorbente, el 14 de febrero del 2014 en ambos casos.

La Junta de Accionistas acordó el 24 de febrero de 2014 aprobar el proyecto de fusión por absorción a través de la disolución sin liquidación de la sociedad absorbida, traspasándose en bloque a la sociedad absorbente la totalidad del patrimonio de la sociedad absorbida, plenamente subrogada en todos los derechos y obligaciones procedentes de la sociedad absorbida, sin ninguna reserva, excepción ni limitación.

La fusión tomó como base el Balance cerrado a 31 de diciembre de 2013 de las sociedades intervinientes. Puesto que en el momento de la fusión la Sociedad absorbente ostentaba el 100% del capital social de la sociedad absorbida, no 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 abril de 2014, una vez cumplidos los plazos legales, la fusión quedó presentada en el Registro Mercantil de Barcelona, quien inscribió la baja registral correspondiente de la sociedad absorbida con fecha 10 de abril de 2014.

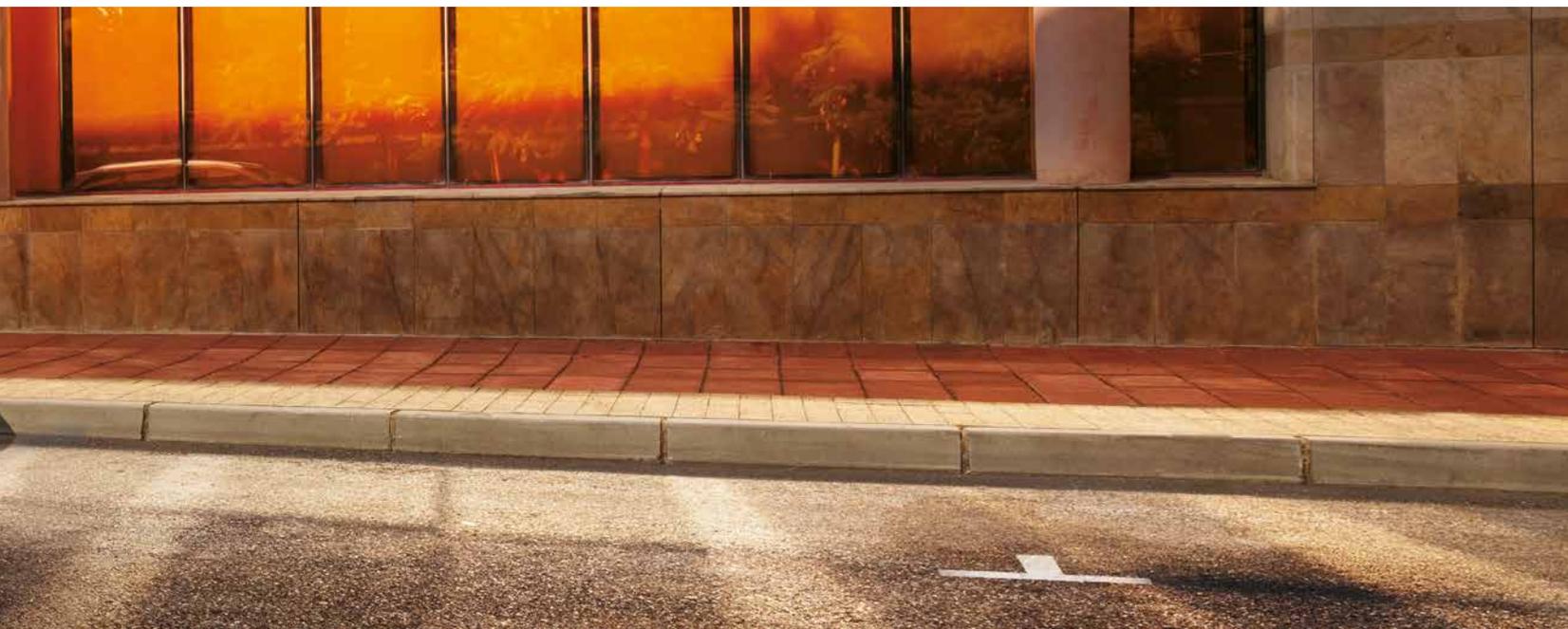
La fusión se lleva a cabo de conformidad con el Régimen Especial de Neutralidad Fiscal de las Fusiones establecido en el Capítulo VIII del título VII de la Ley 4/2004, de 5 de marzo, que aprueba el texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades.

La fusión se registró considerando que se trataba de una operación entre empresas del mismo Grupo, ya que SEAT, S.A. disponía previamente del control de Gearbox del Prat, S.A. En consecuencia, se 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.

---

## 24. Acontecimientos posteriores al cierre del ejercicio

Con fecha 23 de febrero de 2016, los Consejos de Administración de SEAT, S.A. y Centro Técnico de SEAT, S.A. aprobarán el proyecto de fusión por absorción de Centro Técnico de SEAT, S.A. como sociedad absorbida y SEAT, S.A. como sociedad absorbente. Posteriormente, la Junta General de Accionistas aprobará la fusión por absorción, que se llevará a cabo el 1 de mayo de 2016 con efectos retroactivos del 1 de enero.



# ANEXO 1. EVOLUCIÓN DEL ACTIVO NO CORRIENTE

## Coste de adquisición o de fabricación

2014 Millones de euros	Saldo inicial 01.01.14	Altas/Bajas fusión 01.01.14 (*)	Coste de adquisición o de fabricación				Saldo final 31.12.14
			Altas	Bajas	Trasposos	Deterioro	
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>1.807,4</b>	<b>2,0</b>	<b>124,9</b>	<b>(10,3)</b>	<b>0,2</b>	<b>0,0</b>	<b>1.924,2</b>
Investigación y desarrollo	1.419,1	0,0	5,7	(10,0)	60,2	0,0	1.475,0
Aplicaciones informáticas	49,7	2,0	1,6	(0,2)	0,2	0,0	53,3
Derechos emisión gases efecto invernadero	0,5	0,0	0,1	(0,1)	(0,1)	0,0	0,4
Otro inmovilizado intangible	267,3	0,0	11,8	0,0	5,7	0,0	284,8
Anticipos e inmovilizado intangible en curso	70,8	0,0	105,7	0,0	(65,8)	0,0	110,7
<b>Inmovilizado material</b>	<b>4.879,3</b>	<b>412,7</b>	<b>91,9</b>	<b>(153,0)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>0,0</b>	<b>5.230,7</b>
Terrenos y construcciones	705,9	44,6	2,0	(0,1)	0,0	0,0	752,4
Instalaciones técnicas y maquinaria	1.896,0	301,3	34,2	(90,8)	10,7	0,0	2.151,4
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	2.241,5	63,3	50,8	(58,1)	0,9	0,0	2.298,4
Otro inmovilizado material	24,5	3,1	1,3	(4,0)	0,0	0,0	24,9
Anticipos e inmovilizado material en curso	11,4	0,4	3,6	0,0	(11,8)	0,0	3,6
<b>Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo</b>	<b>1.122,9</b>	<b>(58,9)</b>	<b>4,9</b>	<b>(104,6)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>0,0</b>	<b>963,3</b>
Instrumentos patrimonio en sociedades Grupo	1.122,9	(58,9)	4,9	(104,6)	(1,0)	0,0	963,3
Créditos a empresas del Grupo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Otros activos financieros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>1,5</b>	<b>0,1</b>	<b>0,2</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>1,5</b>
Instrumentos patrimonio	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Créditos a terceros	1,0	0,1	0,2	(0,2)	(0,1)	0,0	1,0
Otros activos financieros	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
<b>Activos por impuesto diferido</b>	<b>361,5</b>	<b>4,8</b>	<b>43,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>410,2</b>
<b>Total</b>	<b>8.172,6</b>	<b>360,7</b>	<b>265,8</b>	<b>(268,1)</b>	<b>(1,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>8.529,9</b>

(\*) Ver nota 23.

Amortizaciones / Deterioros						Valor neto		
Saldo inicial 01.01.14	Altas/Bajas fusión 01.01.14 (*)	Altas	Bajas	Trasposos	Deterioro	Saldo final 31.12.14	Saldo inicial 01.01.14	Saldo final 31.12.14
<b>1.168,4</b>	<b>1,9</b>	<b>129,9</b>	<b>(2,4)</b>	<b>0,2</b>	<b>54,6</b>	<b>1.352,6</b>	<b>639,0</b>	<b>571,6</b>
924,4	0,0	109,9	(2,2)	0,0	41,8	1.073,9	494,7	401,1
48,2	1,9	1,2	(0,2)	0,2	0,0	51,3	1,5	2,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,4
195,8	0,0	18,8	0,0	0,0	12,8	227,4	71,5	57,4
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	70,8	110,7
<b>3.751,2</b>	<b>342,6</b>	<b>232,0</b>	<b>(153,0)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>55,1</b>	<b>4.227,7</b>	<b>1.128,1</b>	<b>1.003,0</b>
317,0	28,6	16,1	(0,1)	0,0	2,9	364,5	388,9	387,9
1.461,3	256,6	122,0	(90,8)	0,0	20,6	1.769,7	434,7	381,7
1.950,7	54,5	92,8	(58,1)	(0,2)	31,6	2.071,3	290,8	227,1
22,2	2,9	1,1	(4,0)	0,0	0,0	22,2	2,3	2,7
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	11,4	3,6
<b>1,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>(1,0)</b>	<b>0,1</b>	<b>0,4</b>	<b>1.121,6</b>	<b>962,9</b>
1,3	0,0	0,0	0,0	(1,0)	0,1	0,4	1.121,6	962,9
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5
<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>361,5</b>	<b>410,2</b>
<b>4.920,9</b>	<b>344,5</b>	<b>361,9</b>	<b>(155,4)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>109,8</b>	<b>5.580,7</b>	<b>3.251,7</b>	<b>2.949,2</b>

Coste de adquisición o de fabricación

2015 Millones de euros	Saldo inicial	Coste de adquisición o de fabricación				Saldo final
	01.01.15	Altas	Bajas	Traspasos	Deterioro	31.12.15
<b>Inmovilizado intangible</b>	<b>1.924,2</b>	<b>265,0</b>	<b>(0,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2.189,1</b>
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
<b>Inmovilizado material</b>	<b>5.230,7</b>	<b>198,9</b>	<b>(310,1)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>5.119,5</b>
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
<b>Inversiones en empresas del Grupo a largo plazo</b>	<b>963,3</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>963,3</b>
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
<b>Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>1,5</b>	<b>0,5</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>0,0</b>	<b>1,5</b>
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
<b>Activos por impuesto diferido</b>	<b>410,2</b>	<b>0,0</b>	<b>(49,9)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>360,3</b>
<b>Total</b>	<b>8.529,9</b>	<b>464,4</b>	<b>(360,3)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>0,0</b>	<b>8.633,7</b>

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	
<b>1.352,6</b>	<b>120,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>68,6</b>	<b>1.542,0</b>	<b>571,6</b>	<b>647,1</b>	
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	
<b>4.227,7</b>	<b>190,8</b>	<b>(309,8)</b>	<b>0,0</b>	<b>43,7</b>	<b>4.152,4</b>	<b>1.003,0</b>	<b>967,1</b>	
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	
<b>0,4</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>962,9</b>	<b>962,9</b>	
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	
<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	
<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>410,2</b>	<b>360,3</b>	
<b>5.580,7</b>	<b>311,6</b>	<b>(309,8)</b>	<b>0,0</b>	<b>112,3</b>	<b>5.694,8</b>	<b>2.949,2</b>	<b>2.938,9</b>	

# ANEXO 2. SOCIEDADES PARTICIPADAS

2014 Millones de euros	Población	Participación	
		Directa	Indirecta
<b>Producción (**)</b>			
SEAT Sport, S.A. (*)	Martorell (Barcelona)	100	
Volkswagen Navarra, S.A. (*)	Arazuri (Navarra)	100	
<b>Distribución y comercialización SEAT (****)</b>			
SEAT Center Arrábida Automovéis, LDA	Setúbal (Portugal)	2	98
SEAT Deutschland GmbH	Weiterstadt (Alemania)	100	
SEAT Deutschland Niederlassung GmbH	Frankfurt (Alemania)		100
SEAT Motor España, S.A. (*)	Barcelona		100
<b>Distribución y comercialización VW/Audi/Skoda</b>			
Volkswagen-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
<b>Servicios (***)</b>			
Centro Técnico de SEAT, S.A. (*) (****)	Martorell (Barcelona)	100	
Volkswagen Finance, S.A. (*)	Alcobendas (Madrid)	100	
Volkswagen Renting, S.A. (*)	Alcobendas (Madrid)		100
Volkswagen Insurance Services Correduría de Seguros, S.L. (*)	Prat de Ll. (Barcelona)		100
SEAT Portugal, Unipessoal, LDA	Lisboa (Portugal)	100	

(\*) Sociedades acogidas al régimen de declaración consolidada por el impuesto sobre sociedades.

(\*\*) En 2014, SEAT, S.A. procedió a la fusión por absorción de la sociedad Gearbox del Prat, S.A. (ver nota 23 de la Memoria).

(\*\*\*) Con fecha 27 de octubre de 2014, se procedió a la venta de la sociedad Volkswagen Argentina, S.A. y sus filiales Volkswagen Compañía Financiera, S.A. y Volkswagen S.A. De Ahorro Para Fines Determinados a la sociedad Volkswagen AG.

(\*\*\*\*) En 2014, SEAT, S.A. se convirtió en accionista único del Centro Técnico de SEAT, S.A. al adquirir, por 4,9 millones de euros, el 3,77% de las acciones en poder de la sociedad Audi AG.

(\*\*\*\*\*) 2014 no incluye la sociedad SEAT Saint-Martin SAS, ya que se ha reclasificado al epígrafe "Activos no corrientes mantenidos para la venta" (ver nota 5n de la Memoria).

	Valor bruto 31.12.14	Corrección valorativa 31.12.14	Valor en libros 31.12.14	Patrimonio neto 31.12.14	Resultado ejercicio 2014	Dividendo recibido 2014
	0,1	0,0	0,1	1,0	0,4	
	654,4	0,0	654,4	668,2	52,9	45,2
	0,0	0,0	0,0	0,3	(0,1)	
	51,1	0,0	51,1	60,0	7,7	
				0,3	0,0	
				0,2	(0,1)	
	16,0	0,0	16,0	124,9	17,6	8,3
				28,4	(1,6)	
				2,1	0,0	
				0,7	0,0	
				2,6	0,2	
				0,6	0,0	
				3,7	0,9	
				5,0	1,2	
				0,9	0,0	
				5,4	0,2	
				1,7	0,6	
				2,0	0,6	
	104,5	0,0	104,5	137,5	6,4	
	136,6	0,0	136,6	437,9	43,7	
				23,8	9,0	
				3,3	2,9	
	0,6	(0,4)	0,2	0,2	0,0	

**2015**

Millones de euros

	Población	Participación	
		Directa	Indirecta
<b>Producción</b>			
SEAT Sport, S.A. (*)	Martorell (Barcelona)	100	
Volkswagen Navarra, S.A. (*)	Arazuri (Navarra)	100	
<b>Distribución y comercialización SEAT</b>			
SEAT Center Arrábida Automovéis, LDA	Setúbal (Portugal)	2	98
SEAT Deutschland GmbH	Weiterstadt (Alemania)	100	
SEAT Deutschland Niederlassung GmbH	Frankfurt (Alemania)		100
SEAT Motor España, S.A. (*)	Barcelona		100
<b>Distribución y comercialización VW/Audi/Skoda</b>			
Volkswagen-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
<b>Servicios</b>			
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	

# SEAT, S.A. EN CIFRAS (2011/2015)

	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Ventas</b>					
Ventas a cliente final (unidades)	350.009	321.002	355.004	390.505	400.037
Ventas vehículos nuevos a la red (unidades)	358.970	415.083	447.327	489.896	531.786
Ventas vehículos usados (unidades)	8.062	10.633	12.677	12.264	12.722
<b>Producción</b>					
Producción planta Martorell (unidades)	353.420	377.343	390.048	442.677	477.077
Producción marca SEAT en plantas del Grupo (unidades)	19.129	50.802	67.250	64.998	72.169
<b>Plantilla</b>					
Plantilla básica a 31.12	11.394	11.465	11.458	12.626	12.753
Martorell (Incluye Centro de Recambios)	10.129	10.257	10.233	10.298	10.422
SEAT Barcelona	1.223	1.164	1.180	1.188	1.196
SEAT Componentes	0	0	0	1.097	1.092
Otros centros	42	44	45	43	43
Plantilla en jubilación parcial a 31.12	5	134	133	145	94
Aprendices con contrato laboral a 31.12	0	111	166	168	186
<b>Cifras financieras</b>					
Ventas (millones de euros)	5.049,1	6.086,9	6.472,9	7.496,6	8.332,1
Mercado interior	1.261,4	1.006,4	1.080,8	1.334,8	1.404,2
<i>Vehículos</i>	787,3	578,4	646,5	806,1	868,5
<i>Recambios</i>	319,2	292,2	281,8	289,9	300,4
<i>Cajas de cambio</i>	0,0	0,0	0,0	71,5	73,4
<i>Otras ventas</i>	154,9	135,8	152,5	167,3	161,9
Mercado exterior	3.787,7	5.080,5	5.392,1	6.161,8	6.927,9
<i>Vehículos</i>	3.575,2	4.869,7	5.168,6	5.765,8	6.519,9
<i>Recambios</i>	184,1	182,5	196,0	207,9	219,3
<i>Cajas de cambio</i>	0,0	0,0	0,0	160,1	150,9
<i>Otras ventas</i>	28,4	28,3	27,5	28,0	37,8
Fondos propios (millones de euros)	656,3	626,7	478,0	520,1	526,1
Resultado antes de impuestos (millones de euros)	(154,2)	(79,4)	(144,4)	(138,8)	(4,3)
Resultado después de impuestos (millones de euros)	(61,5)	(29,6)	(148,7)	(65,7)	6,0
Amortizaciones (millones de euros)	301,2	268,9	336,5	361,9	311,6
Inversiones (millones de euros)	417,1	554,0	337,1	221,9	464,4

# CONSUMOS Y EMISIONES

Consumos (mveg) l/100 km - emisiones CO<sub>2</sub> (g/km)

Modelo (*) (**)	Potencia		Cambio		Consumo (l/100 km)			Emisiones CO <sub>2</sub> Media (g/km)
	KW	CV	Man.	Aut.	Urbano	Extraurbano	Media	
<b>Mii</b>								
1.0 MPI	44 / 55	60 / 75	•		5,6 / 5,8	3,9	4,5 / 4,6	105 / 106
1.0 MPI SQ100	44 / 55	60 / 75		•	5,3 / 5,5	3,9 / 4,0	4,4 / 4,5	103 / 105
1.0 MPI SQ100 Ecomotive	44	60		•	4,6	3,7	4,0	93
1.0 MPI SQ100 Start&Stop	55	75		•	4,6	3,8	4,1	95
1.0 MPI Start&Stop Ecomotive	44	60	•		5,0	3,6	4,1	95
1.0 MPI Start&Stop	55	75	•		5,1	3,7	4,2	98
1.0 MPI Ecofuel (***)	50	68	•		5,5 – 3,6	3,8 – 2,5	4,4 – 2,9	79
<b>Ibiza/SC/ST</b>								
1.0 MPI Start&Stop	55	75	•		5,8 / 5,9	4,2 / 4,3	4,8 / 4,9	108 / 110
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 / 4,8	3,5 / 3,6	3,9 / 4,0	104 / 106
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	•		4,2 / 4,3	3,4 / 3,5	3,7 / 3,8	95 / 97
1.4 TDI CR DSG Start&Stop	66	90		•	4,1 / 4,2	3,5 / 3,6	3,7 / 3,8	97 / 99
1.4 TDI CR Start&Stop	77	105	•		4,4 / 4,5	3,6 / 3,7	3,9 / 4,0	100 / 102
<b>Toledo</b>								
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	4,1	4,9	110
1.4 TSI DSG Start&Stop	92	125		•	6,1	4,1	4,8	114
1.4 TDI CR	66	90	•		4,6	3,4	3,8	99
1.4 TDI CR Start&Stop	66	90	•		4,2	3,4	3,6	94
1.4 TDI CR DSG Start&Stop	66	90		•	4,2	3,6	3,8	99
1.6 TDI CR	85	110	•		5,5	3,7	4,4	114
1.6 TDI CR Start&Stop	85	110	•		5,1	3,7	4,2	109

Modelo (*) (**)	Potencia		Cambio		Consumo (l/100 km)			Emisiones CO <sub>2</sub> Media (g/km)
	KW	CV	Man.	Aut.	Urbano	Extraurbano	Media	
<b>León/SC/ST</b>								
1.4 TGI Start&Stop	81	110	•		7,1 / 7,2	4,5 / 4,6	5,4 / 5,5	126 / 128
1.4 TGI Start&Stop (CNG)	81	110	•		6,9m <sup>3</sup> / 7,0m <sup>3</sup>	4,5m <sup>3</sup> / 4,6m <sup>3</sup>	5,4m <sup>3</sup> / 5,5m <sup>3</sup>	96 / 97
1.4 TGI Start&Stop	81	110		•	6,5 / 6,6	4,5 / 4,6	5,2 / 5,3	121 / 123
1.4 TGI Start&Stop (CNG)	81	110		•	6,8m <sup>3</sup> / 6,9m <sup>3</sup>	4,4m <sup>3</sup> / 4,5m <sup>3</sup>	5,3m <sup>3</sup> / 5,4m <sup>3</sup>	94 / 95
1.0 TSI Start&Stop Ecomotive	85	115	•		5,4	3,8	4,4	102
1.0 TSI DSG Start&Stop Ecomotive	85	115		•	5,4	3,8	4,4	102
1.2 TSI	63 / 81	86 / 110	•		6,4	4,4	5,1	119 / 120
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 / 117
1.4 TSI ACT DSG Start&Stop	110	150		•	5,7 / 5,8	4,3 / 4,5	4,8 / 5,0	114 / 118
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	•		8,8 / 8,9	5,5 / 5,6	6,7 / 6,8	156 / 158
2.0 TSI DSG Start&Stop CUPRA	195 / 213	265 / 290		•	8,3 / 8,5	5,4 / 5,5	6,5 / 6,6	149 / 154
1.6 TDI CR	66	90	•		4,8	3,8	4,1 / 4,2	108 / 109
1.6 TDI CR	81	110	•		5,0 / 5,1	3,9 / 4,0	4,3 / 4,4	111 / 112
1.6 TDI CR Start&Stop	81	110	•		4,6 / 4,7	3,7 / 3,8	4,0 / 4,1	102 / 103
1.6 TDI CR DSG Start&Stop	81	110		•	4,3 / 4,4	3,7 / 3,8	3,9 / 4,0	101 / 102
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		•	5,4	6,1	5,0	139
<b>Alhambra</b>								
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

(\*) Motores comercializados en la Unión Europea durante el ejercicio 2015 (M) 16). No incluye modelos cesados.

(\*\*) Donde hay diferentes modelos con diferentes valores, el dato mostrado se refiere al mínimo y máximo de éstos.

(\*\*\*) Consumo (m<sup>3</sup>/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 2015, 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 23 de febrero de 2016.

Una publicación de SEAT, S.A.  
Balances y Cierres / Comunicación  
Autovía A2, Km. 585  
E-08760 Martorell  
Tel. (+34) 937 08 50 00  
Fax (+34) 937 08 55 02  
[www.seat.com](http://www.seat.com)

Diseño: [www.cegeglobal.com](http://www.cegeglobal.com)

Depósito legal: B.2158-2012

\*Publicación disponible en Internet:  
<http://www.seat.com>

\*\*Art. 43 del Código de Comercio





[www.seat.com](http://www.seat.com)

BALANCES Y CIERRES / COMUNICACIÓN

Autovía A2, Km. 585

E-08760 Martorell

Tel. (+34) 937 08 50 00

Fax (+34) 937 08 55 02