



SEAT

Juny | 2017

Pla de comunicació: SEAT

Òscar Cerdeño Salvador (ocerdeno@uoc.edu)

Grau de Màrqueting i Investigació de mercats
TFG, Pla de Comunicació

ÍNDEX

1. Resum executiu	04
2. Anàlisi	06
2.1. Anàlisi de l'organització i el seu entorn	06
2.2. Diagnòstic de la comunicació	34
3. Base del pla de comunicació, objectius i estratègies	35
3.1. Política general de comunicació	35
3.2. Posicionament de l'empresa	35
3.3. Missatge principal	39
3.4. Objectiu general i específics de la comunicació	39
3.5. Estratègies de comunicació	39
4. Disseny del pla de comunicació	40
5. Execució del pla de comunicació	40
5.1. Anàlisi de públics: mapa de públics i prioritjació de públics	40
5.2. Públic objectiu: conclusions rellevants de la investigació	41
5.3. Missatge de comunicació	42
5.4. Mitjans de comunicació	42
5.5. Mix de comunicació	43
5.6. Timing i pressupost	45
6. Control i seguiment del pla de comunicació	60
6.1. Control	60
6.2. El mesurament de resultats	61
7. Fitxes resum d'accions	61
8. Conclusions	85
9. Bibliografia	86

1. Resum executiu

Seat S.A. és una empresa del **sector de l'automoció** d'origen espanyol fundada per l'Institut Nacional d'Indústria el 9 de maig de 1950 sota el nom de Societat Espanyola d'Automòbils de Turisme. El primer Seat va ser el 1400 i va néixer el 1953; el popular Seat 600 va arribar el juny del 1957; una altra de les insígnies de la marca, el Seat Ibiza, neix el 1984, en un moment d'internacionalització de l'empresa. El juny del 1986 Volkswagen va adquirir el 51% de les accions de Seat, que es va convertir en la tercera marca del grup. En 1990 l'empresa automobilística alemanya adquireix noves accions de l'empresa fins arribar al 99,99% del capital. En 2002 la companyia s'integra en el Grup de Marques d'Audi, juntament amb la pròpia Audi i amb Lamborghini, dins de la nova organització del Grup Volkswagen. En l'actualitat, Seat comercialitza diferents models: Mii, Ibiza, Toledo, León, Ateca i Alhambra. Seat ha tancat el 2016 com el quart any consecutiu d'increment de les vendes, amb l'entrega d'un total de 410200 vehicles, un 2,6% més que en 2015 i el millor resultat des del 2007. En els últims quatre anys, les vendes de Seat han crescut un 27,8%. El nou Ateca, el primer SUV de la companyia, ha impulsat les vendes en el segon semestre de l'any (les entregues han pujat un 5,3%). Seat és l'empresa en la qual treballa des de fa pràcticament 20 anys.

Segons les patronals del sector Anfac, Ganvan i Faconauto, l'any 2016 el mercat automobilístic a Espanya ha tancat amb 1147000 vehicles matriculats, amb un creixement del 10,90%, tot i l'alentiment de les vendes després d'acabar el pla PIVE a l'estiu. Aquestes mateixes entitats, indiquen que **el nivell de vendes està lluny del mercat potencial que correspon a Espanya**, i encara està per sota del nivell marcat a l'inici de la crisi. En el creixement de vendes han tingut rellevància la millora de les empreses i el creixement del canal de lloguer. El 2016 també ha estat un any de canvi: després de quatre anys consecutius de domini clar de Volkswagen, la marca alemanya ha cedit aquesta posició a **Renault**, que **va tancar l'any com a líder de vendes**, amb 90503 unitats venudes. Per darrera es va situar Opel, Volkswagen, Peugeot i Seat. Per darrera queden marques com Citroën, Ford, Nissan, Toyota i Kia.

Seat és la única companyia que dissenya, desenvolupa, fabrica i comercialitza automòbils a Espanya, és la primera indústria inversora en I+D del país, suposa el 1% del PIB de l'estat i té més de 14000 treballadors, sent el principal ocupador del sector i un dels majors del país. Tot i així, **el primer mercat de la marca és Alemanya**, amb més de 90000 unitats venudes al 2016, mentre que **Espanya és el segon mercat de Seat**, amb unes entregues de 77200 vehicles. El tercer mercat de la companyia és el Regne Unit.

El sector de l'automòbil espera que durant el 2017 es mantingui la tendència de creixement en les vendes que es va iniciar al 2015: **la crisi econòmica va suposar un retrocés** molt important del sector, el qual s'està corregint aquests últims anys a un ritme que hauria de mantenir-se. No cal oblidar que el parc automobilístic espanyol té una antiguitat mitjana de dotze anys, així que seria convenient renovar els vehicles més antics per garantir la seguretat i el respecte pel medi ambient, així que seran necessaris plans d'ajuda des de les Administracions per aconseguir realitzar aquest reciclatge.

L'empresa espanyola vol aconseguir una millora en les seves vendes gràcies a la renovació del Seat León, a la cinquena generació de l'Ibiza i al nou Arona, a més de les aportacions a les vendes del Seat Ateca. Els responsables de comunicació de producte de Seat ja hauran dissenyat el Pla de Comunicació de la marca per contribuir al desenvolupament de les estratègies marcades pels objectius fixats per la companyia. La pregunta clau d'aquest projecte és: **com posicionar Seat com a líder de vendes a Espanya?**

El pla de comunicació externa que es desenvoluparà en aquest treball es limitarà geogràficament a **l'àrea de l'estat espanyol**, i temporalment al **període juliol 2017 - juliol 2019**. Els seus objectius seran:

- ✓ **Objectiu 1: Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de marca** en el país durant el període designat, per posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia (avançar en mobilitat i connectivitat), per tal d'alinear la imatge percebuda amb la imatge desitjada.
- ✓ **Objectiu 2: Recuperar la dinàmica d'abans de la crisi econòmica i arribar a les 100000 unitats venudes del juliol del 2017 al juliol del 2018, i 125000 del juliol del 2018 al juliol del 2019 a tot l'estat.**
- ✓ **Objectiu 3: Assolir una penetració major i aconseguir una quota en el mercat espanyol del 8,5% en el primer període** del termini del pla de comunicació (juliol 2017-juliol 2018) **i del 9,5% en el segon període** (juliol 2018-juliol 2019).

Així doncs, prenent com a base les dades del sector i de la marca del 2016, les previsions per a aquest any 2017, i l'arribada dels nous productes de Seat, el nou Pla de Comunicació que es proposarà en aquest TFG pretindrà ajudar a la marca a ser millor valorada en el seu país d'origen, per augmentar les vendes en aquest mercat i que aquest passi a ser el principal per a l'empresa, per davant d'Alemanya. A més, vull incidir en el meu coneixement sobre la marca i els seus productes, donada la meua extensa experiència a l'empresa.

Abstract

Seat S.A. is a Spanish company in the automotive sector established by l'Institut Nacional d'Indústria on 9 May 1950 under the name of Societat Espanyola d'Automòbils de Turisme. The first Seat was the 1400 and it was born in 1953; the popular Seat 600 reached in June 1957; the Seat Ibiza arrives in 1984, at a time of internationalization of the company. In June 1986, Volkswagen acquired 51% of the shares of Seat, which became the third brand of the group. In 1990 the German corporation acquires new shares of the company up to 99,99% of the capital. In 2002 the company was integrated in the Audi Group, with the own brand, Audi, and Lamborghini, within the new organization of the Group Volkswagen. Currently, Seat sells different models: Mii, Ibiza, Toledo, Leon, Ateca and Alhambra. Seat closed in 2016 the fourth consecutive year of increased sales, with the delivery of amount of 410200 cars, a 2,6% more than in 2015 and the best result since 2007. In the last four years, the sales of the company have grown 27,8%. The new Ateca, the first SUV of the brand, has increased the sales in the second half of the year (the deliveries have risen by 5,3%). Seat is the company I work for almost 20 years.

According to the sector employers Anfac, Ganvan and Faconauto, in 2016, the Spanish car market closed with 1147000 registered cars, with an increase of 10,90%, despite the slowdown in sales after finishing the PIVE plan in summer. These same organizations indicate that the level of sales is far from Spanish potential market, and it is still below the level of market at the beginning of the crisis. Improving business and the growth of the channel rental have improved the sales growth. 2016 was a year of changes: after four consecutive years of clear domain of Volkswagen, the German brand has given this position to Renault, which ended the year as sales leader, with 90503 cars sold. Behind Renault were Opel, Volkswagen, Peugeot and Seat. Behind these brands were others such as Citroën, Ford, Nissan, Toyota and Kia.

Seat is the only company that designs, develops, manufactures and distributes cars in Spain, is the first investment company in R&D in the country, representing 1% of the GDP of the state and has more than 14000 employees, being the main employer of the sector and one of the largest in the country. However, the first market of the brand is Germany, with over 90000 units sold in 2016, while Spain is the second market, with 77200 cars delivered. The third market of the company is the UK.

The automotive industry expects that during 2017 continue the growth trend in sales that began in 2015: the economic crisis was a setback very important for the sector, which is correcting these last years at a rate that should stay. Do not forget that the Spanish car fleet has an average of twelve years, so it would be advisable to renew older vehicles to ensure safety and respect for the environment, so plans will be required from authorities to get make this recycling.

The Spanish company wants to get an improvement in sales thanks to the renewal of the Seat León, the fifth Generation of the Seat Ibiza, and the new Seat Arona, in addition to the contributions to the sales of the Seat Ateca. Responsible for product communication of Seat have already designed the brand communication plan to help develop strategies marked by the targets set by the company. The key question of this project is: how can Seat be the leader of Spanish sales?

The external communication plan that will be developed in this work will be geographically limited to the area of Spain, and temporarily in the period July 2017 – July 2019. The following objectives will be pursued:

- ✓ Objective 1: To improve, to enhance and to differentiate the brand image in the country during the designated period, to take Seat as a brand of high technology (mobility and connectivity) and to align the perceived image of the brand with the desired image.*
- ✓ Objective 2: To recover the lost dynamics before the economic crisis and to reach the 100000 units sold from July 2017 to July 2018, and 125000 units from July 2018 to July 2019 in Spain.*
- ✓ Objective 3: To achieve a greater penetration and to reach a Spanish market share of 8,5% in the first period of the plan (July 2017 – July 2018), and a share of 9,5% in the second period (July 2018 – July 2019).*

Thus, taking as a basis the data of the sector and the brand in 2016, the forecasts for the year 2017, and the arrival of new products, the new Communication Plan that will be proposed in this TFG will seek help the brand to be better valued in their country, to increase the Spanish sales, and that Spanish market will be the best for the company, ahead of Germany. I also want to emphasize in my understanding of the brand and its products, given my extensive experience in the company.

2. Anàlisi

La base d'aquesta anàlisi serà conèixer l'estat de diferents variables que afecten en la presa de decisions de Seat.

2.1. Anàlisi de l'organització i el seu entorn

El pla de comunicació es desenvoluparà per ser aplicat al territori espanyol, així que només tindrem en compte aquesta àrea geogràfica per a realitzar l'anàlisi externa de l'organització, tot i que en determinats moments es podrà fer referència a dades globals.

2.1.1. Anàlisi externa (macroentorn i microentorn)

2.1.1.1. Macroentorn

2.1.1.1.1. Entorn demogràfic

Segons el Institut Nacional d'Estadística (INE¹) la **població** d'Espanya va augmentar en 22274 persones durant la primera meitat de l'any i es va situar en 46468102 habitants a 1 de juliol de 2016 (les últimes dades disponibles són dades provisionals a 1 de juliol de 2016). Amb aquest increment es consolida la tendència creixent iniciada en el segon semestre de 2015.

Evolució de la població d'Espanya					
Anys	Data	Població resident	Variació en el semestre	Variació relativa en el semestre (%)	
2015	1 gener	46449565	-5558	-0,01	
	1 juliol	46410149	-39416	-0,08	
2016	1 gener	46445828	35679	0,08	
	1 juliol	46468102	22274	0,05	

Figura 1. Evolució de la població d'Espanya

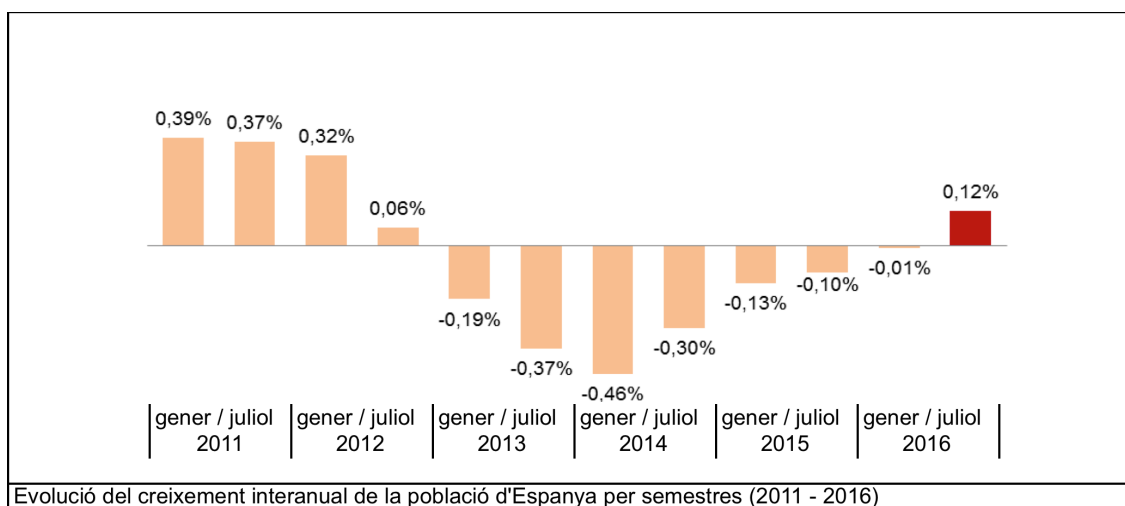


Figura 2. Evolució del creixement interanual de la població d'Espanya per semestres

L'augment poblacional del semestre va ser fruit d'un saldo vegetatiu negatiu de 8230 persones (197606 naixements davant a 205836 defuncions) i d'un saldo migratori positiu de 30504 persones (una immigració de 186059 persones davant una emigració de 155555). En el cas dels espanyols, el saldo migratori va ser de -20002 persones. D'altra banda, la població estrangera va continuar amb saldo migratori positiu de 50506 persones per segon any consecutiu. El nombre d'estrangers va baixar un 0,5% fins a situar-se en 4396871 persones, degut, principalment, a l'adquisició de nacionalitat espanyola.

¹ INE Institut Nacional d'Estadística <http://www.ine.es/welcome.shtml>

Evolució demogràfica d'Espanya. Primer semestre de 2016	
	Total
<i>Població resident a 1 de gener de 2016 (A)</i>	46445828
Naixements	197606
Defuncions	205836
<i>Saldo vegetatiu (B) (Naixements - Defuncions)</i>	-8230
Immigració exterior	186059
Emigració exterior	155555
<i>Saldo migratori (C) (Immigració - Emigració)</i>	30504
<i>Població resident a 1 de juliol de 2016 (A+B+C)</i>	46468102

Figura 3. Evolució demogràfica d'Espanya. Primer semestre de 2016 (dades provisionals)

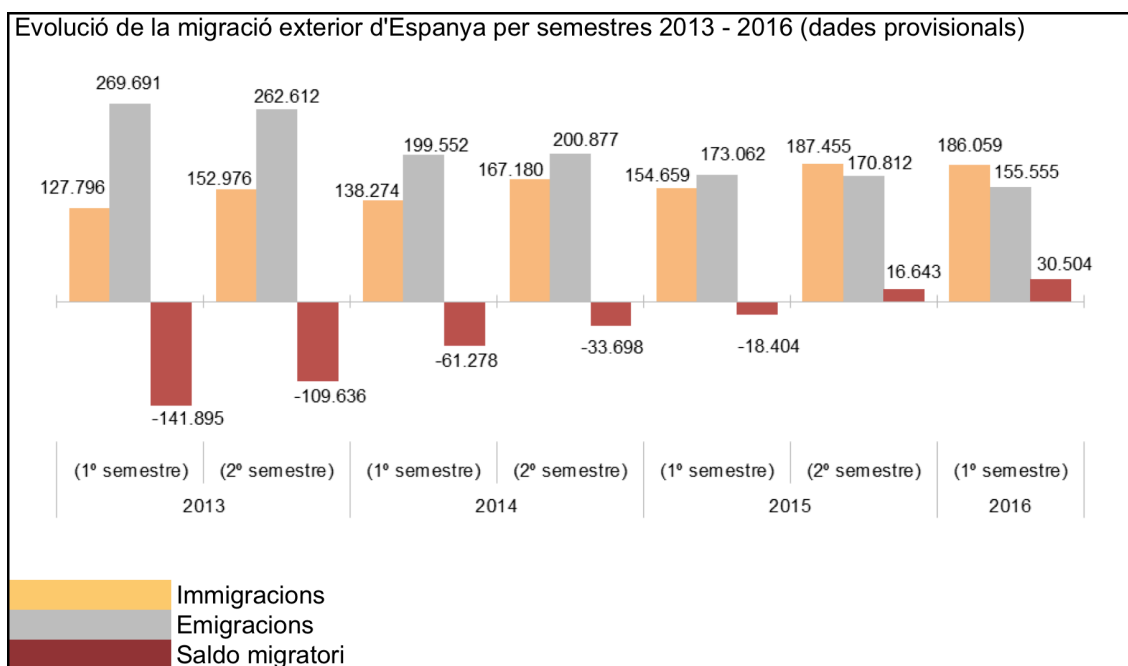


Figura 4. Evolució de la migració exterior per semestres 2013-2016 (dades provisionals)

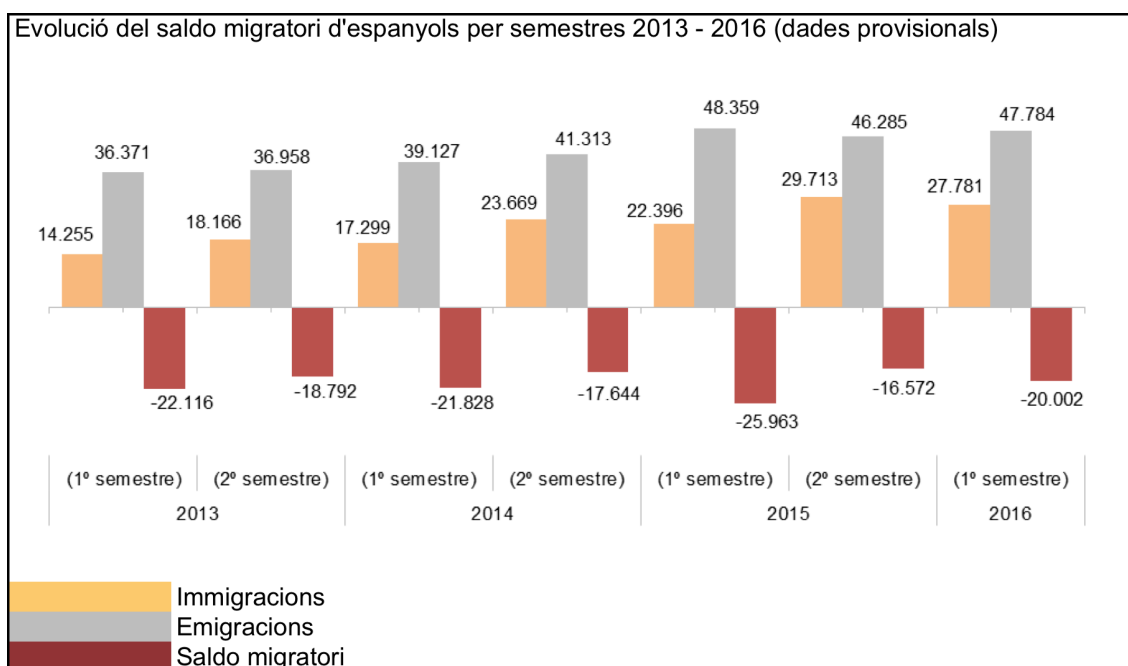


Figura 5. Evolució saldo migratori d'espanyols per semestres 2013-2016 (dades provisionals)

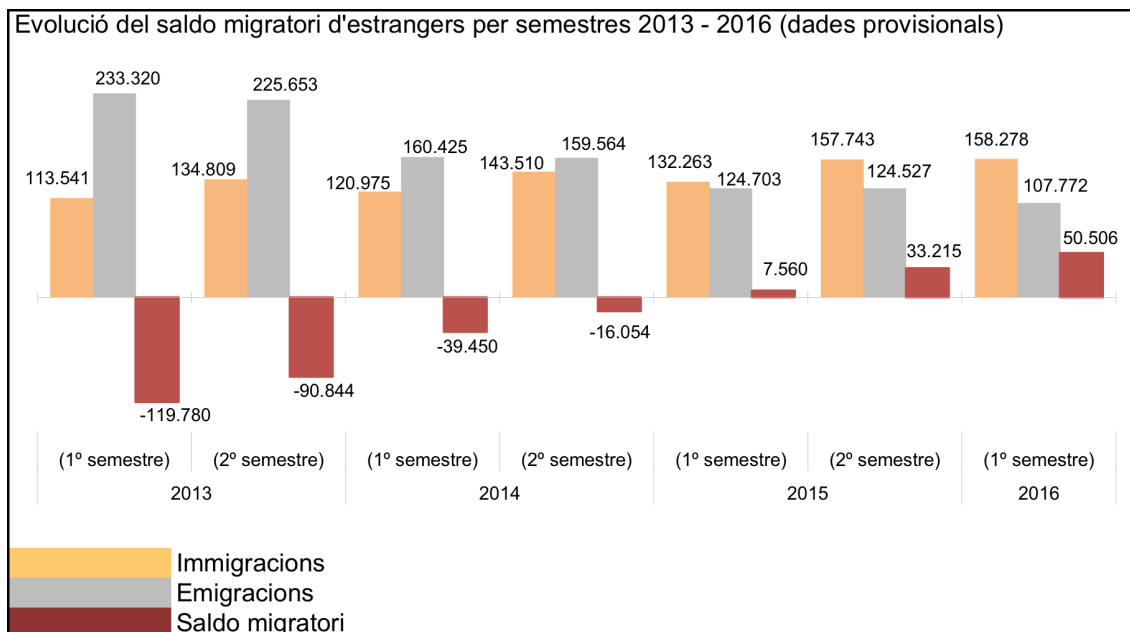


Figura 6. Evulsió saldo migratori d'estrangers per semestres 2013-2016 (dades provisionals)

Evulsió de la població resident en Espanya, 1er semestre de 2016			
	Població resident	Creixement	
		Absolut	Relatiu
Total	46468102	22274	0,00%
Epanyols	42071231	43561	0,10%
Estrangers	4396871	-21287	-0,50%

Figura 7. Evulsió població resident en Espanya, 1s 2016 (dades provisionals)

En quant a la **distribució de la població per sexe i per edats**, amb dades a 1 de gener de 2015, la piràmide poblacional a Espanya queda d'aquesta manera:

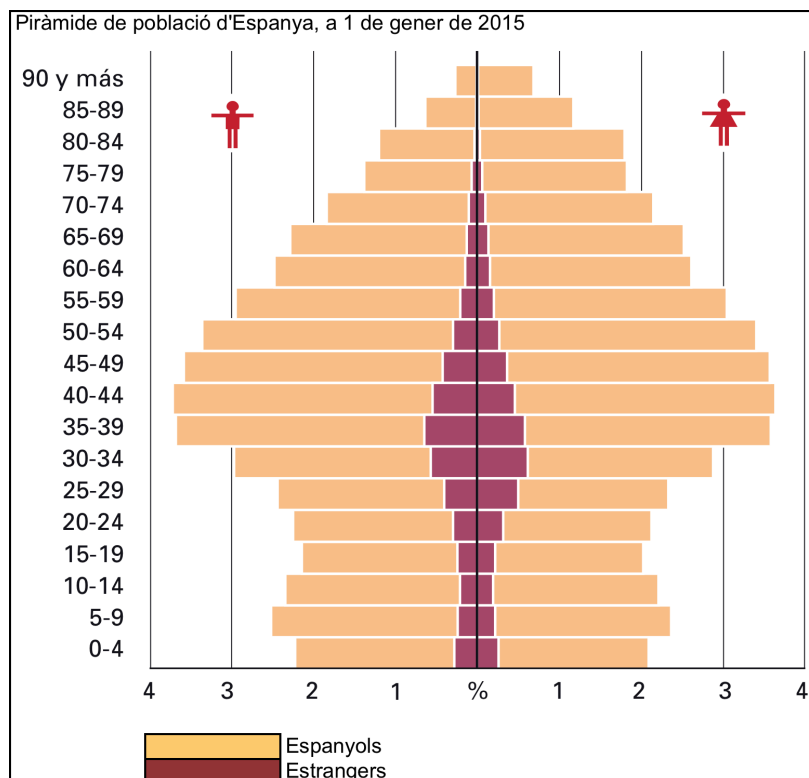


Figura 8. Piràmide poblacional d'Espanya, a 1 de gener de 2015

Durant el primer semestre de 2016 la població va créixer en 9 de les 17 comunitats autònomes, així com en la ciutat de Ceuta. Les comunitats amb major creixement de població, en termes relatius, durant el primer semestre de 2016 van ser les Illes Balears (0,77%), Canàries (0,42%) i Comunitat de Madrid (0,27%). En l'altre extrem, el descens de la població més acusat va ser en Castilla i Lleó (-0,37%), la ciutat autònoma de Melilla (-0,34%) i Astúries (-0,33%).

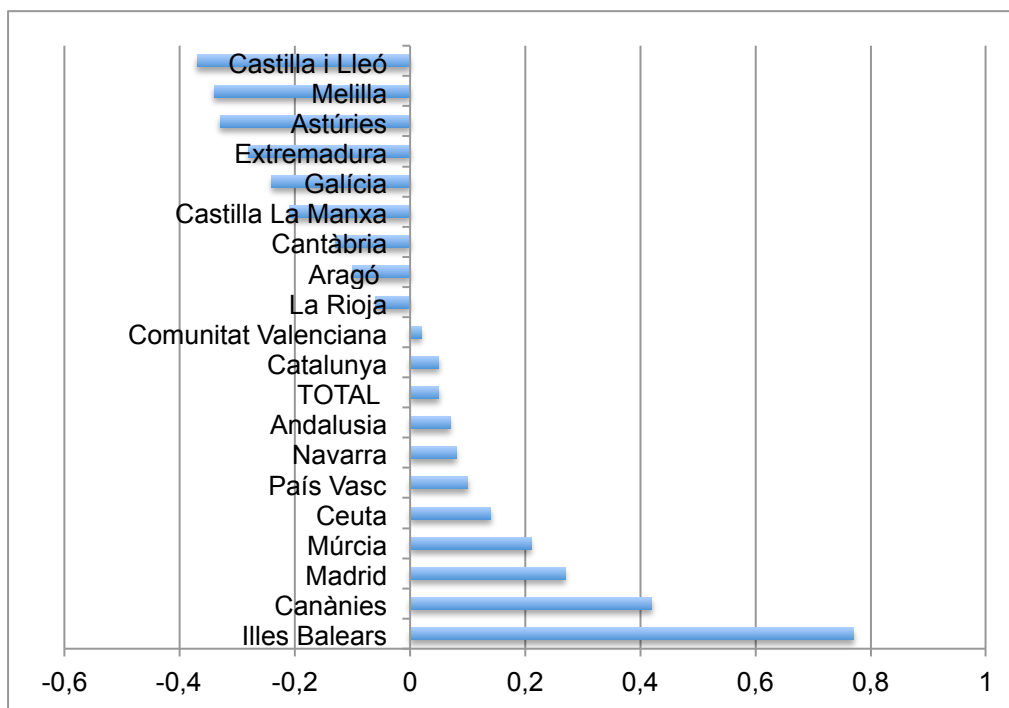


Figura 9. Creixement poblacional relatiu en % per CCAA en el 1er semestre de 2016 (dades provisionals)

Segons les últimes dades del INE, durant 2015 van néixer a Espanya 419109 nens, és a dir, 8486 menys que l'any anterior (un 2% menys). Des del 2008, quan van néixer 519779 nens (el màxim en 30 anys), el nombre de naixements s'ha reduït un 19,40%.

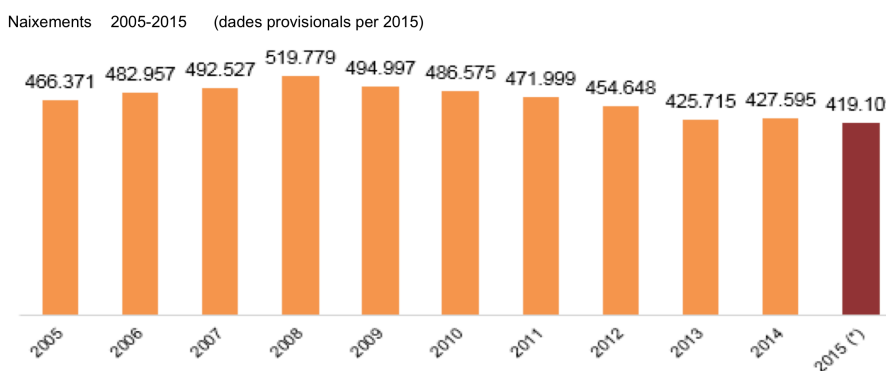


Figura 10. Naixements 2005-2015

Durant 2015 van morir en Espanya 422276 persones, el que va suposar un 6,7% més que en l'any anterior. La taxa bruta de mortalitat es va situar en 9,1 defuncions per mil habitants, davant a 8,5 de l'any anterior.

Tasa de variació anual del nombre de defuncions 2005-2015 (%)

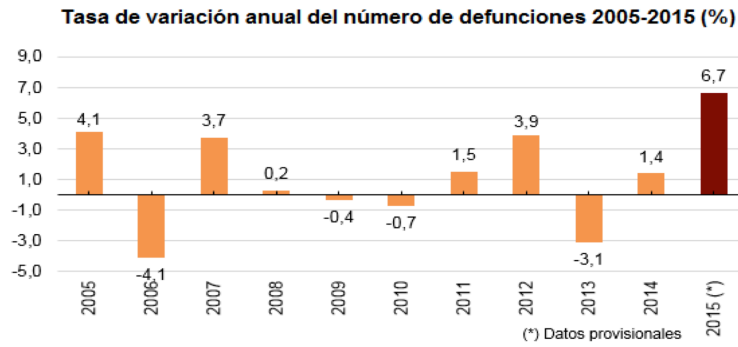


Figura 11. Taxa de variació anual del nombre de defuncions 2005-2015

En quant al creixement vegetatiu de la població resident en Espanya (és a dir, la diferència entre naixements de mare resident en Espanya i defuncions de residents en el país), va ser negatiu en 2015 en 2753 persones (segons dades provisionals del INE). És la primera vegada que això succeeix des de que es disposa de dades anuals en la sèrie històrica homogènia.

Creixement vegetatiu 2005-2015

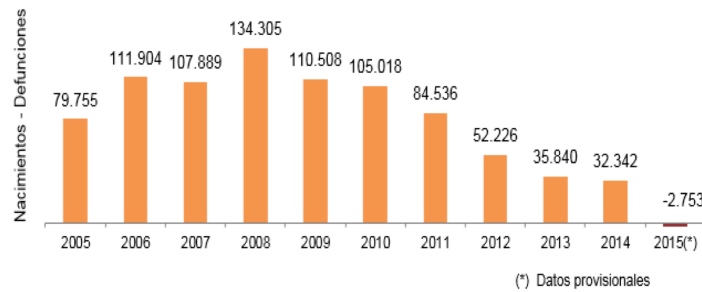


Figura 12. Creixement vegetatiu 2005-2015

Si es mantinguessin les **tendències demogràfiques** actuals, Espanya perdria una mica més de mig milió d'habitants en els propers anys i 5,4 milions fins 2066. El percentatge de població de 65 anys i més, que actualment es situa en el 18,70%, arribaria al 25,6% en 2031 i al 34,6% en 2066. De fet, la població s'incrementaria en tots els grups d'edat a partir dels 70 anys. La pèrdua de població es concentraria en el tram d'edat entre 30 i 49 anys, que es reduiria en 4,2 milions en els propers 15 anys i en 6 milions fins al 2066 (un 40,1% menys). El grup d'edat més nombrós en l'actualitat és el de 40 a 44 anys, però això canviarà en 2031 i en 2066, quan el grup amb més efectius seria el de 55 a 59 anys. Les piràmides poblacionals projectades quedarien de la següent manera:

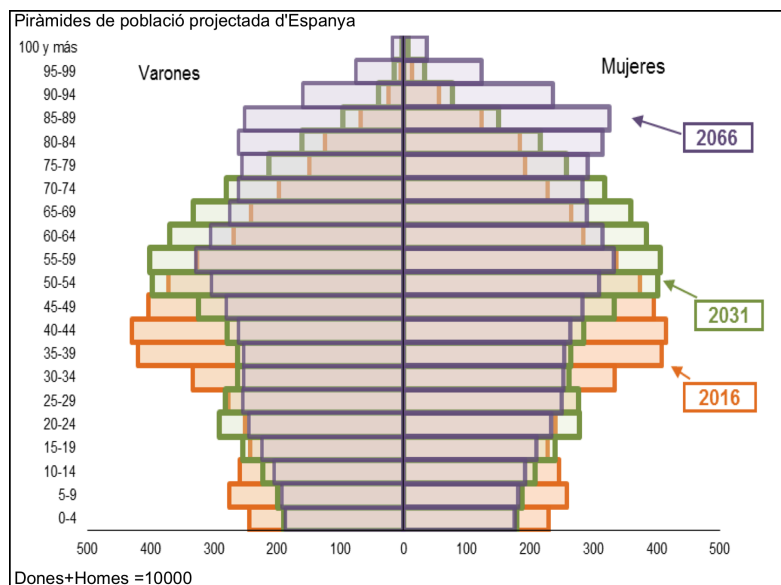


Figura 13. Piràmides de població projectada D'Espanya.

2.1.1.1.2. Entorn econòmic

La **crisi econòmica** recent ha deixat una profunda empremta en l'economia espanyola. Entre el segon trimestre de 2008 i el mateix període de 2013, el PIB va retrocedir un 9,3% mentre que l'ocupació va experimentar una caiguda del 19,1%. La contracció de les rendes de les famílies i empreses va conduir a una disminució pronunciada de la seva despesa i de la seva contribució als ingressos públics. Així, la caiguda de l'activitat, a l'inici de la crisi, com conseqüència del col·lapse del sistema financer internacional i de l'esgotament de l'auge immobiliari, va conduir a un augment ràpid i intens de l'atur i a una acusada moderació de la despesa privada interna, en un context de l'increment significatiu del dèficit i de l'endeutament públics. La menor demanda interna i l'augment de les exportacions van portar a una reducció del dèficit comercial i, per tant, a una disminució del desequilibri extern. A la vegada, l'augment de l'atur i la contracció de la despesa de llars i empreses van donar lloc a una elevada bretxa de producció negativa i a un deteriorament de la situació patrimonial de les institucions financeres. Aquesta dinàmica es va accentuar quan, en l'estiu de 2012, l'economia va sofrir una contracció sobtada dels fluxos de finançament exterior.

Segons el Govern Espanyol², l'economia del país va iniciar en el tercer trimestre de 2013 la recuperació econòmica, posant fi a una profunda i perllongada recessió. Aquesta recuperació ha permès que el PIB i l'ocupació recobrin 5,5 punts percentuals (pp) i 4,3 pp del descens previ, respectivament, fins a nivells que es troben encara 3,8 pp i 15,6 pp per sota dels màxims previs a la crisi. Aquesta favorable evolució de la economia es basa en la consolidació fiscal i les reformes estructurals. En l'informe anual del Banc d'Espanya³, es descriu aquesta recuperació de l'economia espanyola com una combinació de diferents factors, alguns de natura predominantment transitòria i altres de caràcter més persistent. Dins del segon grup destaca la millora de la competitivitat de l'economia espanyola acumulada en els últims anys, que engloba la disminució tant de costos (laborals i financers) com de preus, en relació amb el conjunt de l'àrea del euro.

Aquest ajust de preus i costos, que ha generat una depreciació del **tipus de canvi** real de l'economia espanyola, va donar lloc en els primers anys de la crisi a un comportament molt dinàmic de les exportacions i a una correcció significativa del desequilibri exterior. La fortalesa de les vendes a l'exterior va propiciar la demanda de factors productius, permetent que la recuperació de l'activitat s'estengués als components nacionals de la despesa. Així, l'empeny exportador va alentir les decisions d'inversió empresarial, afavorides també pel descens dels costos de finançament, i va impulsar la creació d'ocupació. Finalment, la millora en la dinàmica de l'ocupació que ha acompanyat a l'actual cicle expansiu ha impulsat, junt amb altres factors, una notable recuperació del consum privat, encara en un escenari en el que el ritme d'avanç dels salaris ha estat moderat. Així, l'economia espanyola està obtenint una important millora en termes de competitivitat.

Aquest començament de la recuperació de l'economia espanyola s'ha produït en un progressiu entorn d'estabilitat en els mercats financers que ha permès un fort descens de les primes de risc i avenços dels índexs borsaris, a pesar de l'estancament de la zona de l'euro.

No obstant, aquest procés d'ajust competitiu dista d'haver conclòs, com mostra la concurrència simultània d'una elevada dependència importadora, un enorme saldo deutor net davant a l'exterior i una taxa d'atur encara molt elevada. La consecució de progressos addicionals en aquests fronts requereix un aprofundiment en el procés de millores competitives i, a més llarg termini, l'aplicació d'una agenda de reformes que fomenti un major dinamisme de la productivitat.

Observant el **PIB**, amb dades del INE actualitzades a 14 de setembre de 2016, aquest es va situar en 1075639 milions d'euros en 2015, registrant l'economia espanyola un creixement en volum del 3,2% en aquest mateix any.

² La Moncloa <http://www.lamoncloa.gob.es/Paginas/index.aspx>

³ Banc d'Espanya <http://www.bde.es/bde/es/>

PIB a preus de mercat. Demanda

Taxes de variació interanuals en termes de volum. Unitat: percentatge

	2012	2013	2014(estimat)	2015 (avanç)
Despesa en consum final	-3,8	-2,9	1,1	2,6
- de les llars e ISFLSH	-3,5	-3,1	1,6	2,9
- de les administracions públiques	-4,7	-2,1	-0,3	2
Formació bruta de capital	-9,5	-4,6	5,4	6,5
Demanda Nacional	-5,1	-3,2	1,9	3,4
Exportacions de béns i serveis	1,1	4,3	4,2	4,9
Importacions de béns i serveis	-6,4	-0,5	6,5	5,6
PIB	-2,9	-1,7	1,4	3,2

Figura 14. PIB a preus de mercat. Demanda

PIB a preus de mercat. Oferta

Taxes de variació interanuals en termes de volum. Unitat: percentatge

	2012	2013	2014(estimat)	2015 (avanç)
Agricultura, ganaderia, silvicultura i pesca	-9,7	13,6	-1,6	-2,9
Industria	-4,9	-3,9	1,8	5,5
Construcció	-8,8	-10,5	-1,2	0,2
Serveis				
> comerç, transport i hosteleria	-1,9	-1,7	1,8	4,6
> informació i comunicacions	1,6	3,3	5,7	5
> activitats financeres i d'assegurances	-5,8	-7,1	-3,6	-7,5
> activitats immobiliàries	2,4	1,3	0,3	-1,1
> activitats professionals	-3,8	-0,7	7,3	9,7
> administració pública, sanitat i educació	-1,8	0,1	-0,5	1,7
> activitats artístiques, recreatives i altres serveis	-3,2	-0,2	0	0,6
Impostos nets sobre els productes	-4	-4,3	2,9	6,7
PIB	-2,9	-1,7	1,4	3,2

Figura 15. PIB a preus de mercat. Oferta

PIB a preus corrents. Demanda

Unitat: milions d'euros

	2012	2013	2014(estimat)	2015 (avanç)
Despesa en consum final	816585	800322	810919	833524
- de les llars e ISFLSH	611349	598482	608945	625035
- de les administracions públiques	205236	201840	201974	208489
Formació bruta de capital	207900	191921	201035	215769
Demanda Nacional	1024485	992243	1011954	1049293
Exportacions de béns i serveis	319223	330453	338769	356873
Importacions de béns i serveis	303950	297062	313698	330527
PIB	1039758	1025634	1037025	1075639

Figura 16. PIB a preus corrents. Demanda

PIB a preus corrents. Oferta

Unitat: milions d'euros

	2012	2013	2014(estimat)	2015 (avanç)
Agricultura, ganaderia, silvicultura i pesca	24019	25749	23560	25004
Industria	165568	163944	165978	176102
Construcció	63521	53948	53524	54554
Serveis				
> comerç, transport i hosteleria	222077	216619	219194	226553
> informació i comunicacions	41072	41285	40445	40501
> activitats financeres i d'assegurances	39870	35183	37910	38282
> activitats immobiliàries	110666	113229	112596	109202
> activitats professionals	69502	69200	73768	82058
> administració pública, sanitat i educació	176785	177503	177669	183882
> activitats artístiques, recreatives i altres serveis	40046	38995	39135	39657
Impostos nets sobre els productes	85732	89979	93246	99844
PIB	1039758	1025634	1037025	1075639

Figura 17. PIB a preus corrents. Oferta

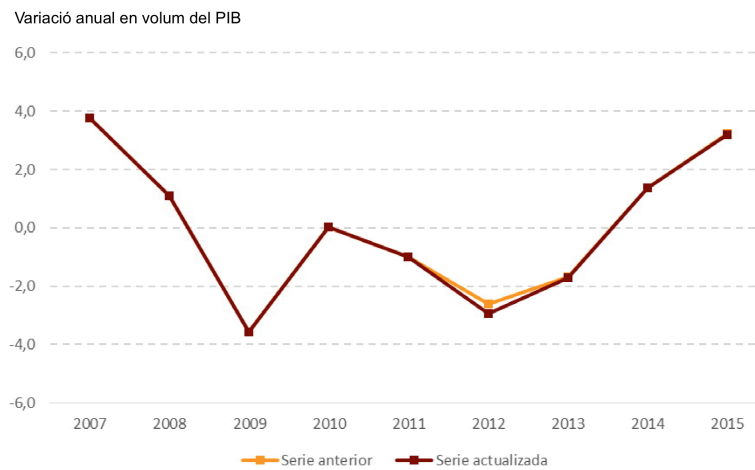


Figura 18. Variació anual en volum del PIB

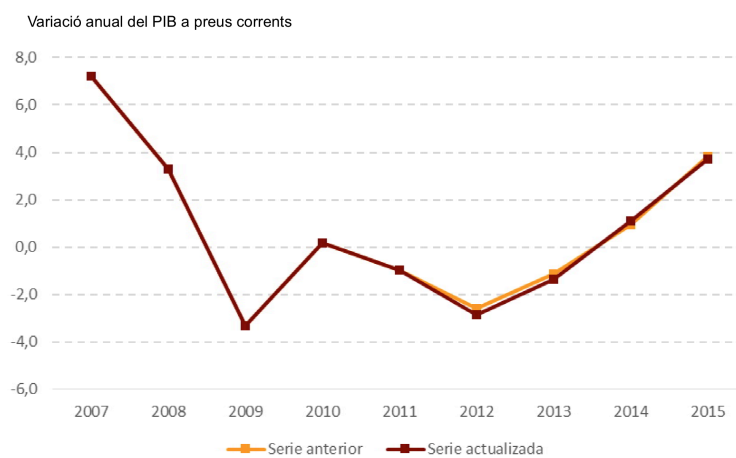


Figura 19. Variació anual del PIB a preus corrents

El **IPC** és una mesura estadística de l'evolució dels preus dels béns i serveis que consumeix la població resident en habitatges familiars en Espanya. El conjunt de béns i serveis, que conformen la cistella de la compra, s'obté bàsicament del consum de les famílies i la importància de cada un d'ells en el càlcul del IPC està determinada per aquest consum.

Les dades del INE mostren que la taxa de variació anual del IPC en el mes de febrer és del 3%, la mateixa registrada el mes anterior.

Els grups amb major influència positiva en el comportament de la taxa anual són:

- ✓ els aliments i begudes no alcohòliques, amb una variació del 1,7%, 7 dècimes per sobre de la del mes anterior, degut principalment a la pujada dels preus de les fruites fresques i llegums i hortalisses fresques
- ✓ transport, amb una taxa del 8,5%, pràcticament un punt per sobre de la de gener, degut primordialment pel manteniment dels preus dels carburants aquest mes, davant a la baixada en febrer de 2016

D'altra banda, el grup amb major influència negativa és:

- ✓ habitatge, la taxa del qual disminueix un punt i mig fins al 5,9%, per la reducció dels preus de l'electricitat.

La taxa de variació anual de la inflació subjacent (índex general sense aliments no elaborats ni productes energètics) disminueix una dècima, fins el 1,0%, amb el que es situa dos punts per sota del IPC general.

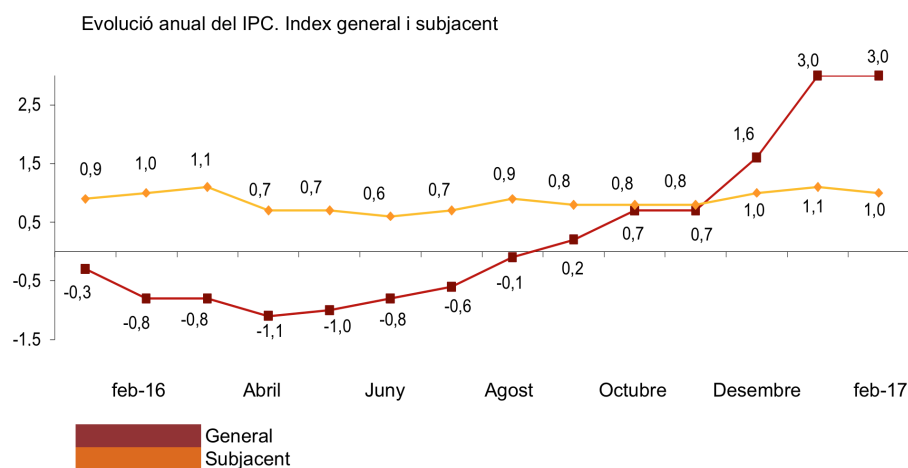


Figura 20. Evolució anual del IPC. Índex general i subjacent.

El **indicador avançat del IPC** de març de 2017 situa la seva variació anual en el 2,3% en març, set dècimes inferior a la registrada en febrer. Aquesta disminució, en cas de confirmar-se, es basa principalment en la baixada dels preus dels carburants (gasoli i gasolina) davant la pujada que van experimentar l'any passat, així com el descens dels preus de l'electricitat.

En un altre sentit, segons el INE, el **nombre d'ocupats** es redueix en 19400 persones en el quart trimestre de 2016 respecte al trimestre anterior (un -0,10%) i es situa en 18508100 ocupats. L'ocupació ha crescut en 413900 persones en els 12 últims mesos (ha augmentat en 428500 persones en el sector privat i ha minvat en 14600 últims mesos). La taxa anual és del 2,29%. En quant a sectors, en aquest últim trimestre de 2016 l'ocupació augmenta en l'agricultura (72900) i en la indústria (47800), i descendeix en els serveis (112300) i en la construcció (27800). Tot i així, en l'últim any l'ocupació ha pujat en tots els sectors. Per edat, en aquest trimestre l'ocupació augmenta entre les persones de 40 i més anys i es redueix entre els menors d'aquesta edat. El major increment s'observa en el grup de 50-54 anys (45300 ocupats més) i el major descens en el de 20-24 anys (55500 menys).

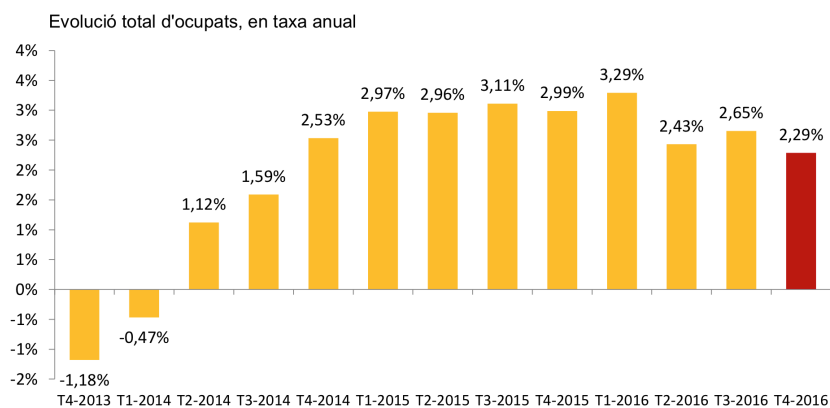


Figura 21. Evolució del total d'ocupats, en taxa anual

El **nombre d'aturats** baixa en l'últim trimestre de 2016 en 83000 persones (-1,92%) i es situa en 4237800 persones (2142700 dones i 2095100 homes), el nivell més reduït des del tercer trimestre de 2009. En els últims 12 mesos l'atur ha disminuït en 541700 persones (292599 homes i 249200 dones), un -11,33%. La taxa d'atur es situa en el 18,63%, el que suposa 28 centèsimes menys que en el trimestre anterior. En l'últim any aquesta taxa ha minvat en 2,26 punts. Per gènere, en aquest trimestre la taxa d'atur femení es redueix 41 centèsimes i es situa en el 2,25%, mentre que la masculina es redueix en 17 centèsimes, fins el 17,22%. Per edat, els majors descensos de l'atur es concentren en els trams de 25-54 anys (55700 aturats menys) i de 20-24 anys (24700 menys); entre els majors de 54 anys l'atur augmenta en 6100 persones. L'atur disminueix en aquest trimestre en l'agricultura (22900 persones menys) i en la construcció (1900); pel contrari, augmenta en els serveis (63100 aturats més) i en la indústria (3900). L'atur es redueix en 83900 entre les persones que van perdre la seva feina fa més d'un any, i en 41300 entre les que busquen el seu primer treball.

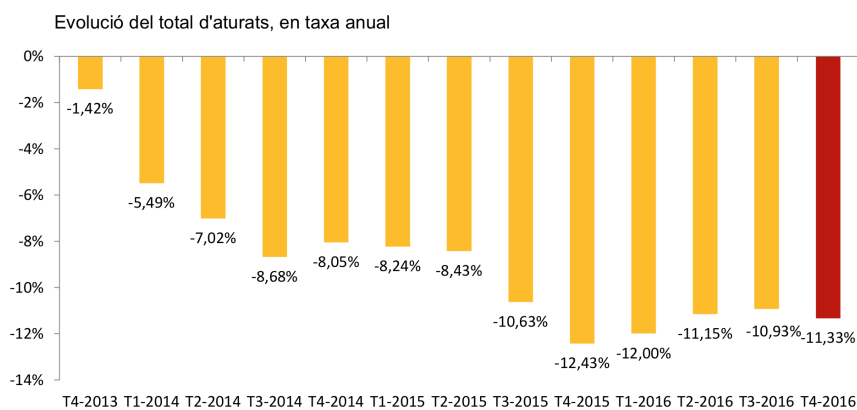


Figura 22. Evolució del total d'aturats, en taxa anual

El nombre de persones actives descendeix l'últim trimestre de 2016 en 102400 persones, fins 227455900. La taxa d'activitat baixa 33 centèsimes i es situa en el 58,95%. En l'últim any la població activa ha minvat en 127800 persones.

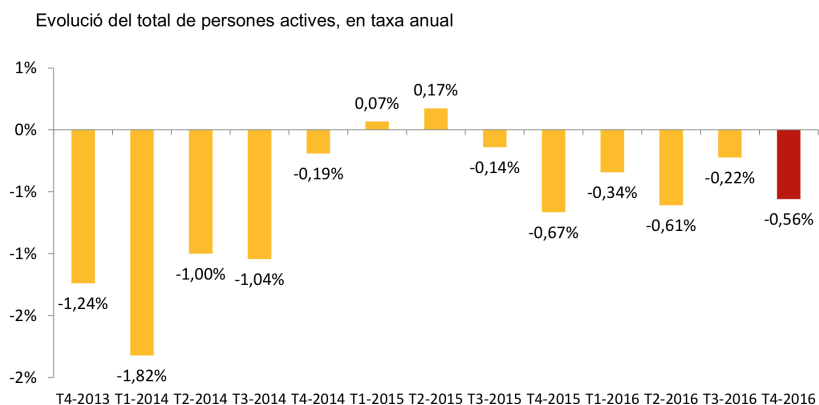


Figura 23. Evolució del total de personas activas, en taxa anual

Segons les dades definitives de l'enquesta d'estructura salarial 2014 a 28 d'octubre de 2016, el salari brut medi anual en Espanya va ser de 22858,17 euros per treballador, un 0,7% més gran que l'any anterior. El salari mitjà (aquell per al qual hi ha tants treballadors amb salaris més elevats com treballadors amb salaris més baixos) va ser de 19263,78 euros, i el salari més freqüent o modal, de 16490,80 euros.

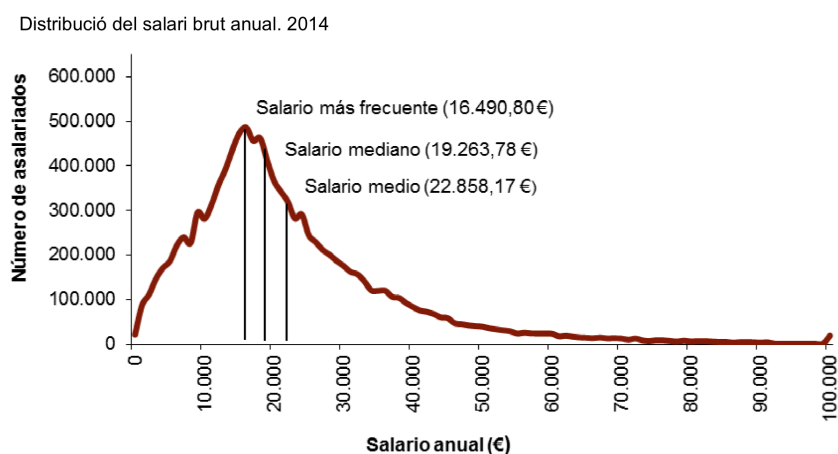


Figura 24. Distribució del salari brut anual. 2014

El guany medi dels homes (25727,24 euros) va augmentar un 0,2% respecte a l'any anterior, i el de les dones (19744,82 euros) va créixer un 1,2%. El indicador estructural Bretxa salarial entre homes i dones es va situar en el 14% en 2014.

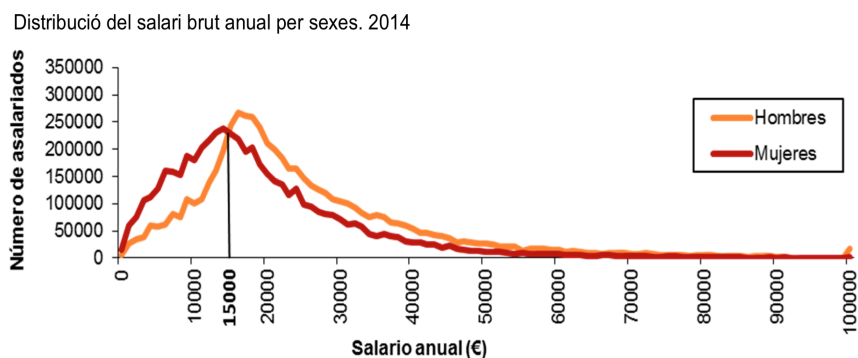


Figura 25. Distribució del salari brut anual per sexes. 2014

Per edat, els treballadors de 55 a 59 anys van guanyar 27360,02 euros de mitja i els de 20 a 24 anys 11835,07 euros. Clarament existeix una relació positiva entre l'edat dels treballadors i el nivell salarial, que reflecteix que els treballadors amb més edat van ser, en general, els de major antiguitat i experiència en el lloc de treball. A més, les diferències salarials per sexe van ser major segons l'edat dels treballadors. Això s'explica per la millor qualificació de les dones més joves respecte a les de major edat.

Salari mitjà anual per edat en anys complerts per sexe. 2014

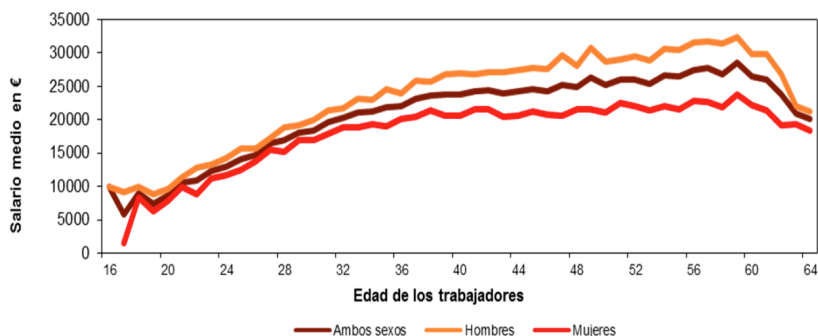


Figura 26. Salari mitjà anual per edat en anys complerts per sexe. 2014

En quant als **salaris** segons la natura de l'ocupador, el salari anual en el sector públic va ser de 29456,56 euros, mentre que en el sector privat va ser de 21450,91 euros. De fet, existeix major dispersió salarial en el sector privat que en el sector públic.

Per un altre costat, segons les dades del Butlletí Mensual d'Estadística (Font: Banc d'Espanya⁴), l'**evolució del tipus d'interès** del mercat interbancari o Euribor a 1 any (el principal tipus d'interès de referència) ha estat negativa en els últims anys, tot i que sembla que s'ha estabilitzat en els darrers mesos.

⁴ Banc D'Espanya: <http://www.bde.es/bde/es/>

Evolució de l'Euribor a 1 any

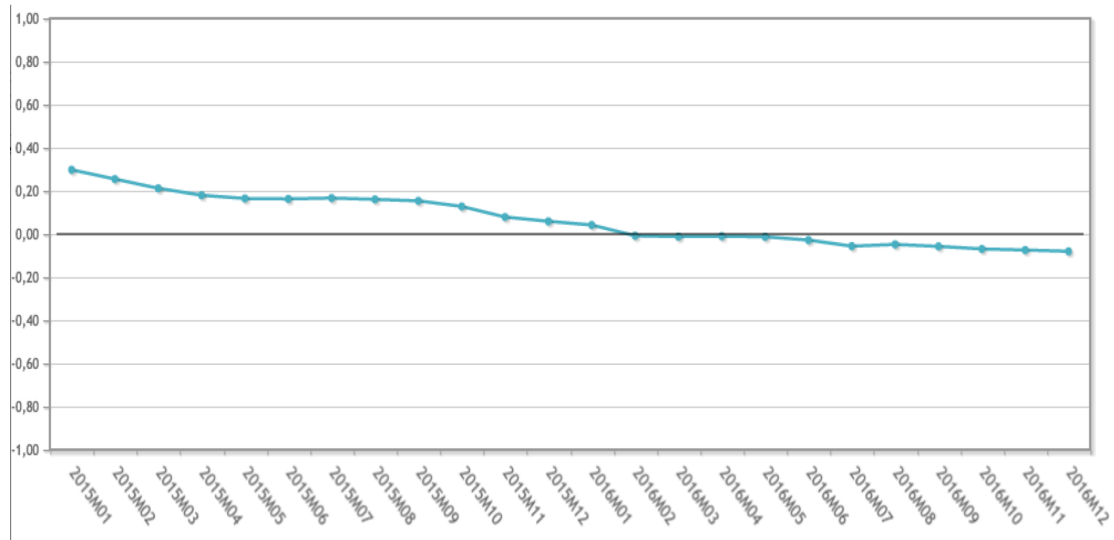


Figura 27. Evolució de l'Euribor a 1 any

Amb dades del Banc Central Europeu⁵, el canvi oficial de l'euro a altres monedes es reflecteix a la següent taula, destacant el canvi a dòlar americà i a la lliura esterlina:

Los datos mensuales corresponden al último día del mes

Unidades monetarias por euro

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Dólar estadounidense (USD)	Yen japonés (JPY)	Franco suizo (CHF)	Libra esterlina (GBP)	Corona sueca (SEK)	Corona danesa (DKK)	Corona noruega (NOK)	Dólar canadense (CAD)	Dólar australiano (AUD)	Dólar neozelandès (NZD)	Pro memoria DEG (XDR)
16 Oct	1,0946	114,97	1,0820	0,90050	9,8850	7,4393	9,0345	1,4665	1,4397	1,5313	0,7967
Nov	1,0635	120,48	1,0803	0,85250	9,7538	7,4403	9,0190	1,4233	1,4291	1,4911	0,7856
Dic	1,0541	123,40	1,0739	0,85618	9,5525	7,4344	9,0863	1,4188	1,4596	1,5158	0,7846
17 Ene	1,0755	121,94	1,0668	0,86105	9,4505	7,4373	8,8880	1,4056	1,4198	1,4709	0,7915
Feb	1,0597	118,83	1,0648	0,85305	9,5675	7,4332	8,8693	1,3984	1,3807	1,4707	0,7827
Mar	1,0737	119,39	1,0698	0,86180	9,5623	7,4386	9,1695	1,4320	1,3988	1,5304	0,7900
17 Mar 10	1,0606	122,42	1,0743	0,87250	9,5778	7,4331	9,1405	1,4322	1,4095	1,5348	0,7871
11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	1,0663	122,35	1,0749	0,87258	9,5645	7,4340	9,1298	1,4350	1,4078	1,5385	0,7891
14	1,0631	122,13	1,0726	0,87563	9,4968	7,4338	9,1510	1,4338	1,4073	1,5389	0,7881
15	1,0622	121,77	1,0715	0,87073	9,5603	7,4339	9,1353	1,4291	1,3992	1,5277	0,7871
16	1,0726	121,55	1,0695	0,86810	9,4838	7,4343	9,1588	1,4277	1,3945	1,5351	0,7906
17	1,0737	121,49	1,0698	0,86968	9,4610	7,4343	9,1023	1,4296	1,3940	1,5318	0,7913
18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
19	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
20	1,0752	121,19	1,0720	0,86793	9,5076	7,4346	9,1276	1,4359	1,3922	1,5271	0,7916
21	1,0802	121,58	1,0750	0,86753	9,4923	7,4353	9,1253	1,4349	1,3969	1,5309	0,7937
22	1,0807	120,07	1,0714	0,86790	9,5105	7,4372	9,1463	1,4458	1,4086	1,5353	0,7930
23	1,0786	119,36	1,0700	0,86273	9,5085	7,4356	9,1478	1,4387	1,4132	1,5303	0,7915
24	1,0805	120,09	1,0718	0,86800	9,5373	7,4378	9,1793	1,4448	1,4182	1,5401	0,7930
25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
26	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
27	1,0889	119,93	1,0713	0,86403	9,5503	7,4404	9,2188	1,4536	1,4261	1,5416	0,7957
28	1,0859	119,84	1,0693	0,86455	9,5318	7,4406	9,2380	1,4546	1,4281	1,5454	0,7947
29	1,0748	119,17	1,0712	0,86385	9,5505	7,4412	9,1908	1,4380	1,4080	1,5321	0,7900
30	1,0737	119,39	1,0698	0,86180	9,5623	7,4386	9,1695	1,4320	1,3988	1,5304	-

Figura 28. Canvis oficials de l'euro segons el BCE

En quant a les fluctuacions temporals del tipus de canvi:

⁵ Banc Central Europeu: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/html/index.es.html>

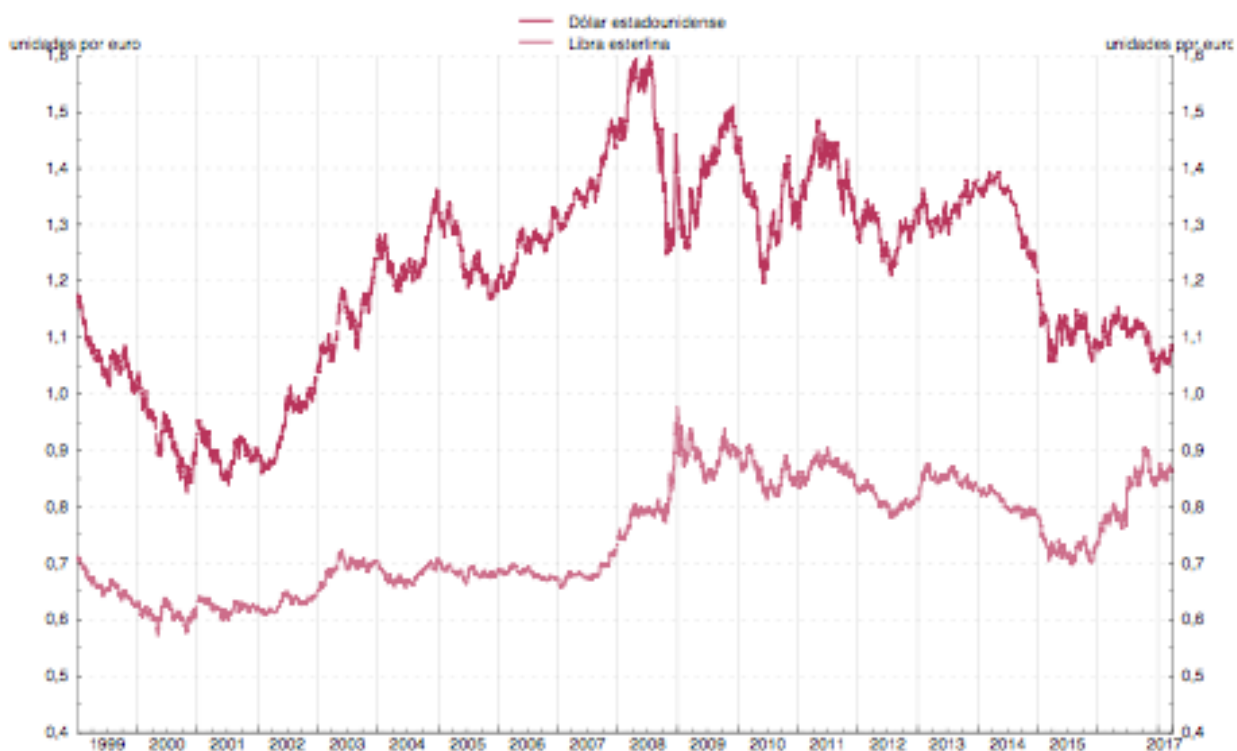


Figura 29. Tipus de canvi de referència publicats pel BCE i el FMI

2.1.1.1.3. Entorn polític – legal

Tal i com repassa la Comissió Europea⁶, el Govern espanyol té la forma de monarquia parlamentària, que implica que el poder legislatiu resideix en les Corts Generals que, a la vegada, exerceixen la funció de control sobre el poder executiu. Dins d'un model de democràcia representativa, les Corts Generals es componen de 350 diputats escollits pels ciutadans. Espanya és un país pluripartidista, tot i que des de 1982 s'havia produït una situació de bipartidisme en la que la formació de governs s'ha alternat entre el PP i PSOE.

Després de les eleccions municipals i certes autonòmiques, celebrades en maig de 2015, el PP va aconseguir l'alcaldia de 20 de les 52 capitals de província, 17 el PSOE i 6 pertanyen a candidatures ciutadanes, entre elles les de Madrid i Barcelona. En la resta de capitals de província, a excepció de Zamora que té un govern local de IU, els alcaldes pertanyen a partits regionalistes. En quant a les CCAA, han dibuixat un mapa polític en el que PP i PSOE aconseguen formar govern en la majoria d'elles, això sí, establint pactes amb formacions polítiques de recent creació com Podem i Ciutadans.

Les eleccions generals del 20 de desembre de 2015⁷ van ser considerades històriques, degut a la pèrdua de suport als dos partits majoritaris i la irrupció al Congrés de dos nous partits polítics, Podem i Ciutadans. La incapacitat per investir president va provocar la dissolució de les Corts i la convocatòria de noves eleccions. El 26 de juny de 2016 es van tornar a realitzar eleccions generals. El PP va aconseguir una majoria simple de 137 escons, seguit del PSOE amb 85, Podem-IU-Equo amb 45, Ciutadans amb 32, En Comú Podem 12 i altres candidatures 39 diputats. Com ja estava previst, el candidat del PP a la presidència, Mariano Rajoy, no va obtenir suficient suport en el primer debat d'investidura, però en el segon va aconseguir ser investit president: Rajoy va ser el primer president que va necessitar fins a quatre votacions per a ser investit, a la vegada que va ser el president investit amb menys vots en contra (111). Amb la investidura de Rajoy, es va tancar el major període de Govern en funcions de la història del país, 314 dies després de la celebració de les eleccions generals de 2015. Això denota la inestabilitat política actual, on el Govern, amb una majoria simple, no té assegurat el suport per tirar endavant moltes de les seves propostes en aquesta legislatura.

⁶ European Commission: https://ec.europa.eu/spain/home_es

⁷ Wikipedia, Eleccions generals d'Espanya 2016: https://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones_generales_de_Espa%C3%B1a_de_2016

A més d'aquesta **inestabilitat**, és necessari destacar també els nombrosos casos de **corrupció** política al país, i també el procés sobiranista català. Entre 2015 i 2016 un total de 1578 persones van ser jutjades en Espanya per casos de corrupció. Segons el Poder Judicial⁸, el 76% de les 104 sentències per delictes de corrupció dictades en 2016 van ser condemnatòries. De fet, en base a la informació que es recull del Registre Central de Penats, 266 persones van ser condemnades per sentència ferma per delictes de corrupció. Els delictes amb major freqüència són: prevaricació administrativa, prevaricació urbanística i malversació.

D'altra banda, l'origen del **procés independentista català**⁹ cal cercar-lo arran de la manifestació sobiranista de l'any 2010 que es va realitzar com a resposta a la sentència del Tribunal Constitucional d'Espanya, en la qual aquest òrgan no judicial va decidir retallar l'estatut que havia estat aprovat en referèndum el 2006 per la ciutadania de Catalunya. Després de la manifestació multitudinària que va coincidir amb la Diada Nacional de Catalunya, es van convocar eleccions, en les que els partidaris de celebrar un referèndum sobre la independència van assolir la majoria parlamentària. El Parlament va aprovar llavors la Declaració de sobirania i del dret a decidir del poble de Catalunya i es va formar un govern pro-referèndum. El nou govern va decidir convocar aquest referèndum el 9 de novembre de 2014, però no es pogué celebrar com a tal per la no acceptació per part del Congrés dels Diputats espanyol. Llavors, el referèndum va ser substituït per un procés participatiu que incloïa una consulta amb la mateixa pregunta; en aquesta consulta, els vots partidaris de la independència van guanyar per majoria. Després d'aquesta consulta, es van convocar unes noves eleccions al Parlament, que van guanyar per majoria parlamentària les forces partidàries de la independència. En conseqüència, es va aprovar la Declaració d'inici del procés d'independència de Catalunya i es va formar un govern independentista. El Parlament té previst aprovar una llei de règim jurídic català per tal de celebrar el referèndum sobre la independència el setembre del 2017.

El sector de l'automoció genera un elevat consum i inversió, a més d'un gran impacte sobre el PIB estatal i l'ocupació. És per aquestes raons que el Govern intenta **estimular el sector** des del 1994 amb diferents plans d'impuls de les vendes, des dels diferents Pla Renove¹⁰, passant pel Pla Vive¹¹, el Pla 2000E, i els diferents Pla Pive, fins als Pla Movele i els Pla Movea¹² o d'Impuls a la Mobilitat amb Vehicles d'Energies Alternatives.

D'altra banda, hi ha determinats **impostos**¹³ que recauen de manera directa o indirecta sobre els automòbils:

- L'impost de matriculació que grava la matriculació del vehicle; la quantia a pagar està determinada pel tipus de vehicle (determinarà la base imposable) i les emissions de CO2 que generi (establirà el tipus a pagar).
- El IVA, que amb caràcter general serà del 21%, tot i que existeixen exempcions i reduccions en determinats casos.
- L'Impost de Transmissions Patrimonials s'aplica sobre la compra de cotxes de segona mà i ha de pagar-ho qui compra el vehicle (el venedor tributarà en el IRPF pel guany patrimonial que obtingui, si és que obté algun).
- L'Impost de Circulació o Impost sobre Vehicles de Tracció Mecànica, que és un tribut de caràcter directe que s'ha de pagar només pel fet de ser el titular d'un vehicle. Aquest impost té caràcter general i està cedit als ajuntaments, tot i que existeixen algunes excepcions. El import a pagar dependrà de la potència del vehicle i de quant ecològic sigui, així com de les modificacions que decideixi incloure cada consistori (cada ajuntament és lliure de pujar l'impost).
- Impost sobre el Patrimoni: s'inclouran sempre que el patrimoni sigui igual o superior a 700000 euros, exclòs l'habitatge habitual fins els 300000 euros.
- Impostos especials: tot i que no existeix cap impost especial sobre els cotxes, sí que existeix el impost especial sobre hidrocarburs, que s'haurà de pagar per la benzina que es consumeixi.
- Impost sobre la Renda, tot i que només en determinades suposicions: si vens el cotxes i guanyes diners amb la transacció hauràs de declarar el guany patrimonial dins de les rendes de l'estalvi (el guany patrimonial serà la diferència entre el preu de venda i de compra (principalment en el cas de vehicles clàssics i altres excepcions

2.1.1.1.4. Entorn mediambiental

⁸ Poder Judicial: <http://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Poder-Judicial/Sala-de-Prensa/Notas-de-prensa/El-76-por-ciento-de-las-104-sentencias-por-delitos-de-corrupcion-dictadas-en-2016-fueron-condenatorias>

⁹ Wikipedia: Procés independentista català https://ca.wikipedia.org/wiki/Proc%C3%A9s_independentista_catal%C3%A0

¹⁰ El País, "El primer Plan Renove vende 170811 cotxes en mig any": http://elpais.com/diario/1994/11/04/economia/783903608_850215.html

¹¹ Motorpasion.com, "Comparativa entre el Pla Pive, 200E i Vive": <https://www.motorpasion.com/industria/comparativa-entre-el-plan-pive-plan-2000e-y-plan-vive-de-ayuda-a-la-compra-de-vehiculos>

¹² Expansión, "El Govern renovarà el Plan Movea en 2017": <http://www.expansion.com/empresas/motor/2016/11/15/582ad6a722601df8018b4648.html>

¹³ Bolsamanía.com, "Quants impostos paguem pel nostre cotxe?": <http://www.bolsamania.com/declaracion-impuestos-renta/impuestos-coche/>

En els últims anys, la mobilitat a Espanya, tant de viatgers com de mercaderies, ha registrat un creixement important. Aquesta mobilitat està dominada per la carretera, que absorbeix entre el 80% i el 90% del total. A nivell de la Unió Europea, la situació està més equilibrada, amb un pes més important del ferrocarril, sobretot en transport de mercaderies. Segons el RACC, amb el seu estudi sobre l'automòbil i el medi ambient¹⁴, aquesta diferència està en la base de les polítiques que tracten d'augmentar en Espanya la importància del ferrocarril com medi de transport, especialment de mercaderies, amb l'objectiu, entre d'altres, de millorar el impacte mediambiental del transport.

Quan es parla d'emissions generades pel transport, és necessari diferenciar entre les que contribueixen al canvi climàtic (emissions de CO₂) i les que afecten de forma directa a la salut humana, que afecten a la qualitat de l'aire (òxids de nitrogen, monòxid de carbono, compostos orgànics volàtils i les partícules). A més d'aquestes emissions, l'automòbil genera altres impactes ambientals, com la contaminació acústica o la fragmentació del territori.

El canvi climàtic consisteix en una alteració de les condicions climàtiques generals de la Terra, considerada en el seu conjunt i al llarg dels anys. Aquest canvi s'està produint a conseqüència d'un escalfament global causat per l'exaltació de l'efecte hivernacle de l'atmosfera. La causa és un increment de la concentració atmosfèrica de determinats gasos, procedents en gran mesura d'activitats humanes, que fan que la quantitat d'energia solar retinguda en la Terra sigui major i provoqui alteracions importants. Aquests gasos són els anomenats gasos d'efecte hivernacle. El transport és responsable de l'emissió de tres tipus: CO₂, N₂O i CH₄, tots ells homogeneïtzats sota el concepte de CO₂ equivalent.

Emissions de CO₂ i mobilitat de turismes en Espanya, 1990-2006

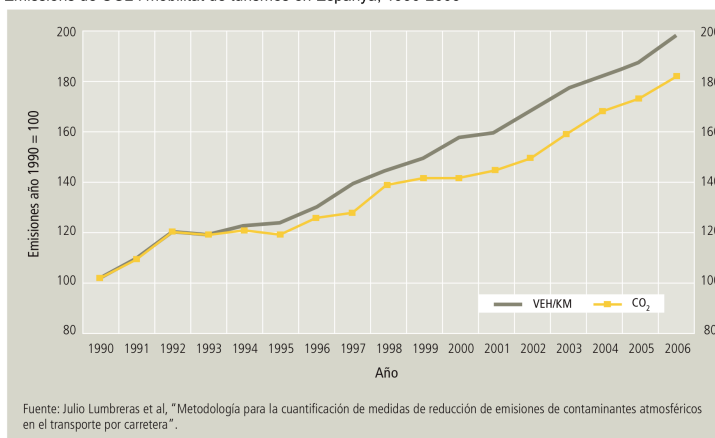


Figura 30. Emissions de CO₂ i mobilitat de turismes en Espanya, 1990-2006

Com es pot observar, les emissions de CO₂ que provenen dels turismes han crescut a Espanya pràcticament un 80% entre 1990 i 2005, molt per sobre del límit del 15% d'augment al que Espanya es va comprometre en el marc del Protocol de Kyoto.

Emissions de gasos contaminants i partícules que provenen dels turismes en Espanya, 1990-2005

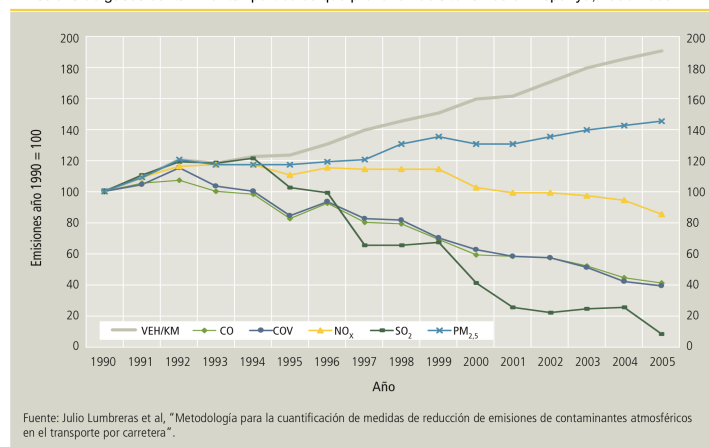


Figura 31. Emissions de gasos contaminants i partícules que provenen dels turismes a Espanya

¹⁴ RACC, "Automòbil i medi ambient": <http://saladeprensa.racc.es/wp-content/uploads/2009/07/informe-automovil-y-medio-ambiente.pdf>

Des de finals dels anys vuitanta, s'han introduït diverses normatives Euro que han imposat límits d'emissió cada vegada més restrictius als diferents tipus de vehicles. En l'any 2005 la Comissió Europea va presentar una proposta de directiva sobre els impostos aplicables als turismes que, entra d'altres mesures, contemplava la reestructuració de la base imposable dels impostos de matriculació i de circulació per tal de vincular-les a les emissions de CO2.

La qualitat de l'aire i la protecció de l'atmosfera constitueixen un dels pilars de les polítiques ambientals en els àmbits nacional, regional i internacional. En el cas de la Comunitat Europea, la última norma sempre revisa i actualitza les anteriors.

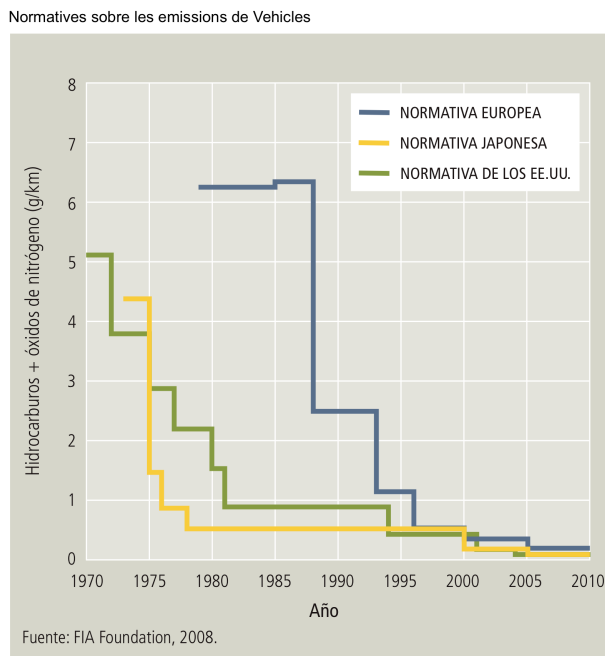


Figura 32. Normatives sobre les emissions de vehicles

D'altra banda, des del punt de vista de l'oferta, existeixen importants dubtes respecte a la capacitat per donar resposta al increment previst en la **demanda de petroli**. Existeixen incerteses en relació al volum real de les reserves conegudes, al manteniment d'un ritme adequat de inversió en manteniment i en nova capacitat o a la continuïtat dels fluxos de comerç internacional, que podrien veure's afectats per condicionants geopolítics. Així, és difícil assegurar la capacitat per satisfer la demanda de petroli en unes condicions, tant de preus com mediambientals, raonables.

Evolució de la flota mundial d'automòbils, desagregada per països i continents

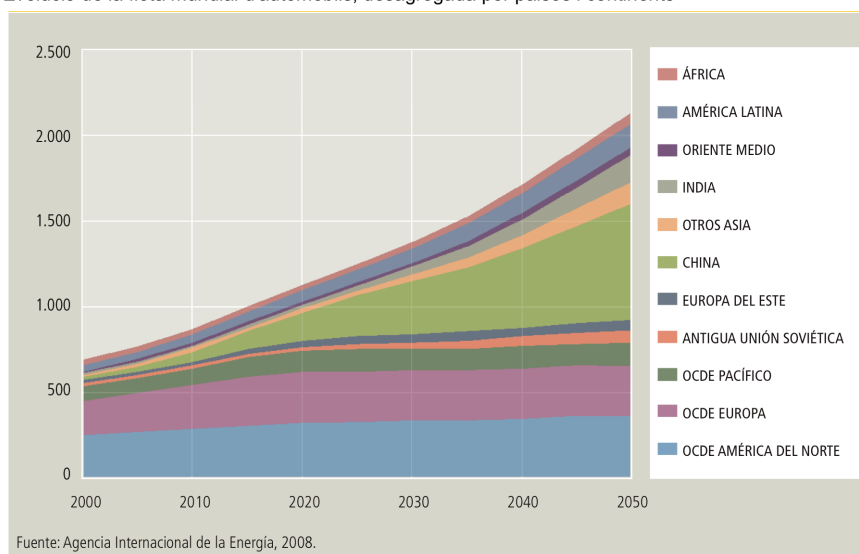


Figura 33. Evolució de la flota mundial d'automòbils

Descobrimient i producció mundial de petroli

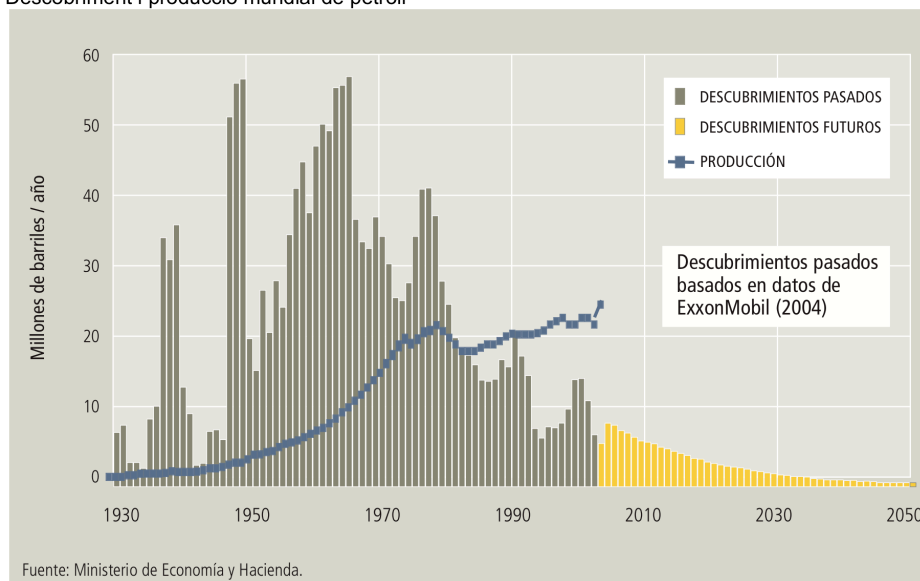


Figura 34. Descubrimient i producció mundial de petroli

L'alta dependència del transport cap al petroli com a font d'energia planteja dos qüestions importants: el problema que suposen les emissions creixents de CO₂, que previsiblement augmenti a mesura que els petroli disponibles siguin de pitjor qualitat i tinguin un contingut més elevat de carboni, i la inestabilitat creixent que es detecta en determinats països productors, molt important en el cas de països com Espanya, molt dependent de les importacions de petroli.

Així, en els horitzons temporals del petroli s'espera un augment de la demanda, incerteses en la evolució de l'oferta i un augment previsible de preus.

Els espanyols en general, es mostren molt preocupats pel medi ambient, creuen estar bastant informats al respecte (tot i que no és la realitat), manifesten la seva disposició a acceptar determinades mesures correctores i admeten no tenir en compte criteris mediambientals en moltes de les activitats que realitzen i de les decisions que prenen cada dia. Tot això fa que el nivell de conscienciació respecte a les qüestions mediambientals sigui deficient.

Tot i així, és possible que la sensibilitat dels consumidors cap a les qüestions mediambientals augmenti significativament, i, a més, l'augment previsible del preu del petroli incrementarà el incentiu de l'automobilista per invertir en tecnologies verdes, perquè els estalvis de consum que es deriven compensaran els costos de la seva introducció. Per tant, existiran nous incentius pels consumidors per canviar la seva tendència.

Així, pels fabricants, les tecnologies verdes són més una oportunitat i no només un cost. De fet, moltes marques ja han situat aquest fenomen com a un element preferent dins dels seus plantejaments estratègics.

D'altra banda, actualment, més de 220 ciutats europees han delimitat **zones de baixa emissió**¹⁵ en les que l'accés dels no residents està prohibit o només es permet als vehicles amb menys emissions de partícules contaminants. En alguns casos s'han establert peatges per circular pel casc urbà. Barcelona figura també en la llista europea gràcies a la recent implantació de la limitació en la zona del Poblenou, i Madrid té una zona únicament per a veïns en el centre històric. Per possibilitar aquestes accions, en molts casos s'ha establert un sistema d'etiquetes, com a Espanya¹⁶, que discriminin positivament als vehicles més respectuosos amb el medi ambient, i que són un instrument eficaç en polítiques municipals, tant restrictives de trànsit en episodis d'alta contaminació, com de promoció de noves tecnologies a través de beneficis fiscals o relatius a la mobilitat i el medi ambient.

En última instància, és necessari que es produeixi un canvi de mentalitat profunda en el qual tots els agents (automobilistes, fabricants i administracions) assumeixin plenament les seves responsabilitats, en benefici propi en de tots.

¹⁵ El Periodico, "Les ciutats europees posen coto al cotxe": <http://www.elperiodico.com/es/noticias/sociedad/ciudades-europeas-ponen-coto-coche-contaminacion-5494681>

¹⁶ DGT: <http://www.dgt.es/es/prensa/notas-de-prensa/2016/20160414-dgt-clasifica-parque-vehiculos-funcion-potencial-contaminante.shtml>

2.1.1.1.5. Entorn tecnològic

La indústria de l'automòbil viu una revolució sense precedent gràcies a la presència de la **tecnologia**. Si durant dècades els canvis més rellevants van ser la introducció progressiva dels sistemes de seguretat, actius i passius, avui la tecnologia és el màxim exponent d'un canvi imparabile. Els cotxes elèctrics, híbrids i autònoms formen un panorama de futur excepcional amb molts exemples en el mercat.

Ja són una realitat molt estesa els navegadors, els ordinadors d'abord, i els cotxes connectats al nostre smartphone, amb el dispositiu com centre neuràlgic de les operacions multimèdia i d'entreteniment, així com de comunicació. L'usuari pot consultar la informació que desitgi a través dels comandaments del cotxe, o la veu i els gestos per executar ordres o rebre i contestar missatges. També es disposa d'aplicacions de seguretat en cas d'accident per comunicar amb les forces de seguretat i els serveis d'emergència. Avui, a més, la indústria tecnològica fa possible el cotxe autònom. Aquestes necessitats tecnològiques esperonen els desenvolupaments de sistemes de processament de Big Data i el Internet de les Coses, imprescindibles per fer possibles una comunicació efectiva entre cotxe i infraestructura, cotxe a cotxe, i del cotxes cap, i des de, Internet¹⁷.

Les TIC, l'Administració i els clients canviaran, i així canviarà l'automòbil. De fet, les necessitats descrites abans impacten directament en el panorama de les TIC (com desenvolupadores de tecnologia), també en el paper de l'Administració (com reguladora legal en termes de seguretat i protocols, i la llei de Trànsit), i en el perfil dels clients (en la venda i postvenda de vehicles). En el cas dels clients, passaran de basar la seva compra en aspectes mecànics del cotxe a altres aspectes, com l'eficiència, la seguretat i els serveis, arribant fins i tot al cas de que aquests clients no seran, probablement, propietaris d'un vehicle. Ampliant aquest últim punt, el consumidor estarà autoritzat a utilitzar el vehicle íntegrament, però no tindrà la seva titularitat exclusiva. Així, el cotxe compartit serà propietat de l'empresa que el subministri, els mantingui i els posi al carrer. Sobretot serà una opció molt habitual quan existeixin suficients cotxes autònoms, dels que adquirirem la llicència d'ús, ja que la part mecànica serà menys important i hauré de guiar-nos per les llicències de software.

A més, l'**evolució de la mobilitat urbana** ha propiciat l'aparició de noves empreses que posen en pràctica altres models de mobilitat sostenible per aquelles persones que no volen ser propietàries d'un vehicle, però que ho necessiten: Bla bla Car, Car2Go, etc., proposen models en els que el conductor o el ocupant comparteixin un vehicle.

La indústria de l'automòbil s'adaptarà en tots els aspectes, des de la venda de vehicles, fins la postvenda.

2.1.1.1.6. Entorn social – cultural

Estudis previs a la crisi econòmica mostren que la decisió de compra en el 80% de les ocasions es realitzava per un impuls derivat del disseny del vehicle. Això ha canviat, i ara, en la majoria de les compres, prima la **ràtio preu-qualitat-funcionalitat**¹⁸.

D'altra banda, però, el cotxe és un producte car, que implica un cert nivell adquisitiu i que comunica a l'entorn social el grau de prosperitat econòmica i l'evolució en la vida. De fet, com que pràcticament tothom té cotxe (és un producte omnipresent), és fàcil establir comparacions entre les qualitats del propi i de l'altre. És cert que la base de la propietat d'un vehicle respon a la necessitat de desplaçament de les persones i procura comoditat en els trajectes. Tot i així, el cotxe és avui molt més que un simple medi de transport, ja que transcendeix el d'un objecte mecànic capaç de multiplicar la nostra capacitat de desplaçament¹⁹. El disseny i les seves línies inspiren sentiments d'adhesió cap a formes estètiques relacionades amb estils de vida amb els que l'usuari es sent identificat, sent el vehicle una forma d'expressió del propi subjecte i la seva manera d'entendre la vida. Així doncs, moltes vegades els preus dels automòbils no es justifiquen per la qualitat oferta, sinó per la imatge de la marca i com és percebuda pels consumidors.

¹⁷ Blog Mapfre: <http://blogmapfre.com/motor/el-futuro-de-la-industria-de-la-automocion-pasa-por-la-tecnologia/>

¹⁸ Expansión.com, "Quin és el veritable valor d'un cotxe?", <http://www.expansion.com/2013/02/19/entorno/1361303183.html>

¹⁹ Rivera Camino, Jaime "Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones". Consulta en Books.google.es: <https://books.google.es/books?id=xL1OrX6R-olC&pg=PA479&lpg=PA479&dq=entorno+social+cultural+autom%C3%B3vil+coche&source=bl&ots=cPlcRtUq2U&sig=2M9PHvOQZ-SNzbXt0xwiyQdIC5w&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewi33fO9YftAhVrLcAKHTuMB-g4ChDoAQg2MAQ#v=onepage&q=entorno%20social%20cultural%20autom%C3%B3vil%20coche&f=false>

El “**always on**” que viu la societat actual està propiciant canvis en el disseny dels vehicles i en les capacitats incorporades amb la tecnologia de Internet per tal d’aconseguir que l’usuari entengui el seu cotxe com una extensió del seu telèfon intel·ligent.

Per últim, el progressiu canvi de mentalitat cap a una **societat més ecològica i conscienciada amb el medi ambient** projecta canvis en el sector per tal d’adaptar la seva oferta a les noves necessitats, amb cotxes elèctrics i híbrids.

2.1.1.2. Microentorn

2.1.1.2.1. Competència

A Espanya es comercialitzen vehicles de pràcticament totes les marques existents al mercat internacional²⁰: Renault, Peugeot, Volkswagen, Opel, Ford, Hyundai, Nissan, Seat, Citroën, Toyota, Mercedes, BMW, Dacia, Audi, Fiat, Kia, Skoda, Volvo, Mazda, Mitsubishi, Mini, Land Rover, Honda, Jeep, Suzuki, SSangYong, Smart, Lexus, Jaguar, Alfa Romeo, Subaru, Porsche, Infiniti, Abarth, Lancia, Maserati, Tesla, Mahindra, Ferrari, Bentley, Lamborghini, Aston Martin, Lotus i Cadillac.

Algunes dades estructurals del sector de vehicles de motor i remolcadors (incloent fabricació de vehicles de motors, de carrosseries, de components, peces i accessoris per vehicles de motor):

Variables básicas	Unidad	Valor en 2014	% Total Industria
Número de empresas ⁽¹⁾	Unidades	1.600	0,85
Cifra de negocios	Miles €	57.492.924	10,05
Producción	Miles €	54.084.400	10,21
Valor Añadido (VA)	Miles €	9.917.705	7,78
Ocupados	Unidades	135.997	7,04
Tamaño medio ⁽²⁾	Unidades	85,0	8,29 (*)
Remuneración por asalariado	Miles €	43,6	1,14 (*)
Productividad (VA/ocupados)	Miles €	72,9	1,10 (*)
Coste Laboral Unitario ⁽³⁾	Porcentaje %	59,8	1,03 (*)
Intensidad Inversora ⁽⁴⁾	Porcentaje %	19,6	1,83 (*)
Exportaciones X	Millones €	41.762,4	21,24
Importaciones M	Millones €	32.817,1	14,89
Saldo comercial (SC = Exp - Imp)	Millones €	8.945,3	--
Índice Ventaja Comparativa ⁽⁵⁾	---	0,12	--

⁽¹⁾ Incluye empresas sin asalariados y las ubicadas en Ceuta y Melilla

⁽²⁾ Cociente entre número de ocupados y el número de empresas

⁽³⁾ Cociente entre la remuneración por asalariado y la productividad

⁽⁴⁾ Inversión en maquinaria y equipo respecto al valor añadido

⁽⁵⁾ = SC / (Exp + Imp)

^(*) Las cifras en rojo son el índice respecto a la media de la media de la variable en el conjunto de la industria manufacturera (tanto por uno)

Fuente: Fichas sectoriales MINETUR

Figura 35. Dades estructurals del sector de vehicles de motor i remolcadors

En 2016 les vendes de cotxes en Espanya sumen el seu quart any consecutiu de creixement amb 1153654 unitats, la xifra més alta des de 2008. Aquest últim exercici suposa un increment del 10,8% respecte a 2015.

D'altra banda, per tercer any consecutiu el cotxe més venut en el mercat espanyol va ser el Seat León; el Seat Ibiza ocupa la segona posició.

²⁰ Motor.es, España-Diciembre 2016: <https://www.motor.es/noticias/ventas-coches-2016-espana-diciembre-201732911.html>

Ranking	Modelo	Ventas 2016
1	Seat León	33.653
2	Seat Ibiza	31.936
3	Opel Corsa	26.904
4	Volkswagen Polo	25.424
5	Renault Clio	25.366
6	Volkswagen Golf	25.360
7	Nissan Qashqai	25.207
8	Dacia Sandero	25.070
9	Peugeot 308	23.508
10	Peugeot 208	21.596
11	Opel Astra	20.852
12	Renault Megane	19.739
13	Renault Captur	19.683
14	Hyundai Tucson	19.416
15	Toyota Auris	17.997

Figura 36. Ranking de cotxes més venuts en 2016. Font: motor.es²¹

Tot i que l'empresa espanyola domina el ranking per models, és la cinquena en el ranking de fabricants. Renault és la marca que més cotxes ha venut a Espanya en 2016, amb un creixement del 17%. El següent fabricant en el ranking és Opel, seguit de Volkswagen i Peugeot.

Ranking	Marca	Ventas 2016
1	Renault	90.539
2	Opel	89.403
3	Volkswagen	89.081
4	Peugeot	83.551
5	Seat	77.751
6	Ford	65.994
7	Citroën	65.200
8	Nissan	57.119
9	Toyota	55.696
10	Kia	53.420
11	Audi	51.681
12	Hyundai	50.916
13	Fiat	48.150
14	Mercedes	47.148
15	Dacia	44.601

Figura 37. Ranking de marques més venudes en 2016. Font: motor.es

²¹ Motor.es, "Els cotxes més venuts en Espanya en 2016": <https://www.motor.es/noticias/ranking-coches-mas-vendidos-espana-2016-201733019.html>

En quant a aquest 2017:

Top Marcas				Top Modelos				
Marzo		Enero-Marzo		Marzo		Enero-Marzo		
1º	VOLKSWAGEN	10.085	OPEL	25.090	POLO	4.292	IBIZA	9.125
2º	RENAULT	9.809	SEAT	24.340	QASHQAI	3.845	LEON	9.014
3º	OPEL	8.933	VOLKSWAGEN	23.711	C4	3.503	CORSA	8.258
4º	FORD	8.770	PEUGEOT	20.580	CLIO	3.394	C4	8.206
5º	NISSAN	8.464	RENAULT	20.290	CORSA	3.127	QASHQAI	7.974
6º	SEAT	8.421	NISSAN	17.293	LEON	2.937	POLO	7.731
7º	PEUGEOT	8.311	FORD	17.133	IBIZA	2.792	GOLF	6.764
8º	CITROEN	6.625	TOYOTA	16.899	FIESTA	2.688	CLIO	6.717
9º	TOYOTA	6.017	CITROEN	16.280	FOCUS	2.629	ASTRA	6.164
10º	AUDI	5.796	AUDI	15.533	GOLF	2.298	SANDERO	5.692

Figura 38. Top 10 automòbils de turisme

Existeixen diferents grups automobilístics que agrupen a les principals marques²²:

- **BMW Group** (Bayerische Motoren Werke): BMW, Mini i Rolls Royce
- **Daimler**: Maybach, Mercedes-Benz i Smart
- **FCA** (Fiat Chrysler Automobiles): Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Jeep, Lancia, Maserati i RAM
- **Ford**: Ford i The Lincoln Company
- **Geely** (és el primer fabricant de cotxes sorgit en la República Popular Xina): Geely, The London Taxi Company, i Volvo
- **General Motors**: Baojun, Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, Opel, Vauxhall i Wuling Motors
- **Honda**: Acura i Honda
- **Hyundai**: Kia i Hyundai
- **Nissan**: Datsun, Infiniti i Nissan
- **PSA**: Citroen, DS Automobiles i Peugeot
- **Renault**: Dacia, Renault i Samsung
- **Tata**: Jaguar, Land Rover i Tata Motors
- **Toyota**: Daihatsu, Lexus i Toyota
- **Volkswagen**: Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Seat, Skoda i Volkswagen

Així, el sector és una indústria concentrada amb el domini d'un nombre reduït de venedors. De fet, hi ha una gran competència en el sector. Existeixen determinades barreres de sortida com, per exemple, el fet de que les marques no prenen decisions sense l'aprovació del grup al que pertanyen. També hi han barreres d'entrada per nous competidors, perquè és necessària una elevada inversió, a més de la necessitat d'establir economies d'escala i la dificultat d'aconseguir una reputació similar als competidors ja existents. A més, és habitual trobar diferents models de diverses marques amb característiques similars, i, per tant, és molt difícil fidelitzar al client, fet que fa que la competència augmenti.

2.1.1.2.2. Consumidors

El consumidor és ara un consumidor multipantalla i multicanal que busca informació a través de diferents dispositius i mitjançant els quals també cerca la interacció. Actualment, els consumidors estan més connectats, informats, participatius i exigents, que gaudeixen aportant les seves opinions, idees i comentaris sobre les seves necessitats o valorant el que ja li ofereix l'empresa. Així, els consumidors han passat de ser subjectes passius, principalment receptius, a prendre el control i expressar-se lliurement i exigir en funció dels seus interessos.

La compra d'un cotxe és una inversió elevada, així que el consumidor habitualment recull una gran quantitat de informació abans de prendre una decisió, degut principalment a que, sovint, la oferta existent és similar entre marques, a excepció de la percepció personal. Gràcies a aquesta informació, el poder negociador del client és cada vegada més important.

²² Carnovo.com: <https://carnovo.com/guias/marcas-de-coches/>

2.1.1.2.3. Distribuïdors

La distribució habitual es realitza a través de la **xarxa de concessionaris**, regulada pels contractes de distribució i de servei autoritzat. La modalitat de distribució que s'aplica per la gran majoria de les marques d'automòbils en Espanya és el de "distribució selectiva"²³, que permet limitar el nombre dels distribuïdors (limitació quantitativa) i establir uns criteris de selecció qualitatius (limitació qualitativa), per preservar d'aquesta manera la qualitat i solvència de les empreses integrades en la xarxa.

Els concessionaris espanyols garanteixen un elevat nivell de competència entre les diferents marques i de concurrència dins de la xarxa de distribució en un mercat madur. L'organització de l'activitat comercial i de servei postvenda, i el model de negoci del distribuïdor en el seu conjunt, es configuren segons les directius del proveïdor, que concreta i especifica cada un dels processos de la concessió.

Afegir que Seat ha començat un acord amb Amazon per considerar el **e-commerce** com un nou canal de distribució.

2.1.1.2.4. Grups d'interès

Existeixen altres grups d'interès, principalment les **administracions i els governs**, degut a que el sector de l'automoció suposa un 8,7% del PIB del país.

A més, hi han altres sectors molt relacionats amb l'automoció, com son les **entitats financeres, d'assegurances**, etc., íntimament relacionats amb la indústria automobilística.

2.1.1.2.5. Altres intermediaris

Com a altres intermediaris es poden considerar les **entitats de lloguer de vehicles**. Segons FENEVAL²⁴ (Federació Nacional Empresarial de Lloguer de Vehicles), el lloguer de vehicles ha tancat l'any 2016 amb un resultat de 1425 milions d'euros, mentre que en 2015 la xifra total va ser de 1423 me. Així doncs, la demanda d'aquest sector també és necessari tenir-la en compte. Tot i que és cert que aquestes mateixes empreses de renting podrien també considerar-se com a clients finals de l'empresa d'automòbils.

A més, és necessari considerar els **tallers de reparació i de servei postvenda** com a intermediaris entre l'empresa automobilística i el client final. Per últim, també les plantes de reciclatge de vehicles i dels seus components formen part d'aquest grup.

2.1.1.2.6. Proveïdors

Segons l'associació espanyola de Fabricant d'Equipaments i Components per a l'Automoció (SERNAUTO²⁵), més de 34000 milions d'euros de facturació, 330000 llocs de treball i una inversió en I+D+i de pràcticament el 4% de la facturació són algunes xifres de l'any 2016.

El poder negociador d'aquests proveïdors és remarcable: el timing de la producció de l'empresa automobilística dependrà en una part dels productes dels proveïdors. Per contra, aquests mateixos proveïdors depenen de les comandes de les diferents empreses automobilístiques, fet que limita el poder negociador d'aquests mateixos proveïdors (l'empresa podria canviar de proveïdor).

Afegir que durant 2016, la companyia va reforçar la formació i conscienciació dels proveïdors de l'empresa en matèria d'ètica empresarial, medi ambient, condicions laborals i drets humans.

2.1.1.2.7. Productes substitutius

²³ Informe del sector dels concessionaris en Espanya: http://www.astave.org/ftp/56_20130124061118.pdf

²⁴ FENEVAL: <http://www.feneval.com/index.php/noticias/actualidad-feneval/1998-alquileres-2016>

²⁵ SERNAUTO: <http://www.sernauto.es/es/component/acymailing/mailid-50?key=Zug0yvdl&subid=527-f3ahcQH8ZE8bv&tmpl=component>

Com a productes substituïts es podrien considerar els vehicles híbrids (HEV), els elèctrics (BEV, REEV, i PHEV) o els vehicles a gas (GLP i GNC), que substitueixen el combustible habitual dels vehicles a motor. Tot i així, moltes marques ja estan desenvolupant vehicles d'aquest tipus per ampliar la seva gamma de productes. De moment no suposen un percentatge molt elevat del total de vehicles, però la tendència és a l'alça.

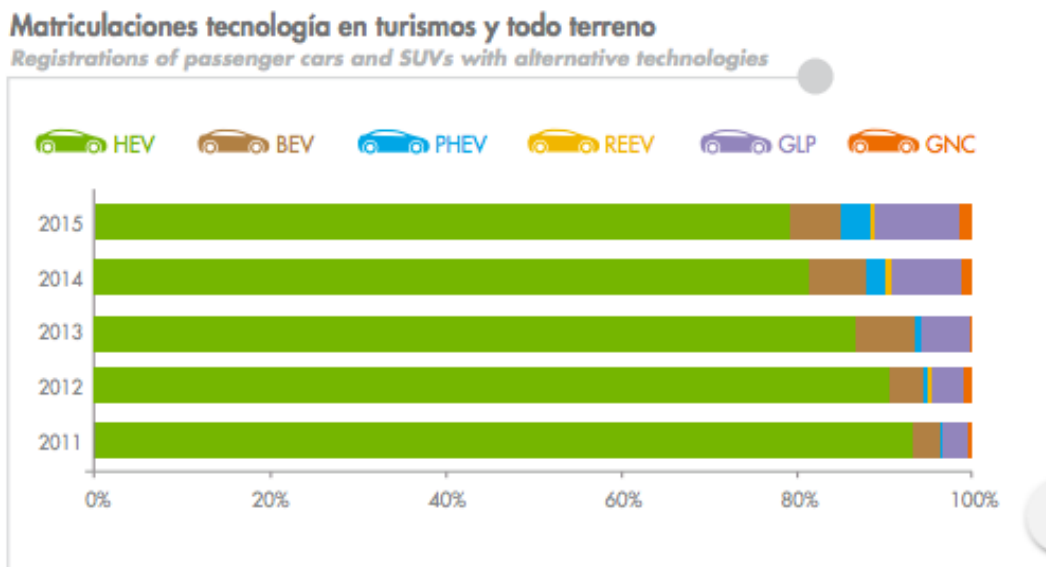


Figura 39. Matriculacions segons la tecnologia. Font: ANFAC

D'altra banda, també es podrien considerar com a substituïts altres medis de transport, com les motocicletes, bicicletes i el transport públic (tren i avió per distàncies llargues i d'altres per trams urbans).

2.1.2. Anàlisi interna

La visió de Seat és ser reconegut pels seus grups de interès com una de les companyies més sostenibles en la indústria de l'automòbil: "Seat dona vida a la mobilitat sostenible".

L'empresa es compon de diferents equips de treball: finances, IT i organització, relacions governamentals i institucionals, Recursos Humans, Investigació i Desenvolupament, Comercial, Compres, Producció i qualitat i Responsabilitat Social Corporativa.

Seat ha tancat 2016 com el quart any consecutiu d'increment en les vendes. La marca ha entregat un total de 410200 vehicles, un 2,6% més que en 2015, sent el millor resultat des del 2007. En els últims quatre anys, les vendes de SEAT han crescut un 27,8%. **El primer mercat de la marca és Alemanya**, amb més de 90000 unitats venudes al 2016, mentre que **Espanya és el segon mercat de Seat**, amb unes entregues de 77200 vehicles. El tercer mercat de la companyia és el Regne Unit.

La companyia obté un benefici operatiu de 143 milions d'euros i un benefici després d'impostos, i abans d'efectes extraordinaris, de 232 milions d'euros. La facturació ascendeix a un volum record de 8597 milions, un 3,2% més, i que suposa un 0,8% del PIB nacional.

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

Figura 40. Compte de pèrdues i guanys. Font: memòria Seat²⁶

En termes de facturació, SEAT és la 13a companyia d'Espanya, la 1a de Catalunya i la 1a del sector de l'automoció. La contribució fiscal de SEAT va ser superior als 700 milions d'euros.

Actualment SEAT és el **major inversor industrial en I+D en el país** i una de les empreses que destina més recursos a aquest camp. En 2015, SEAT va invertir pràcticament 400 milions d'euros en activitats relacionades amb la investigació, el desenvolupament i la innovació, el que representa el 4,5% dels seus ingressos.

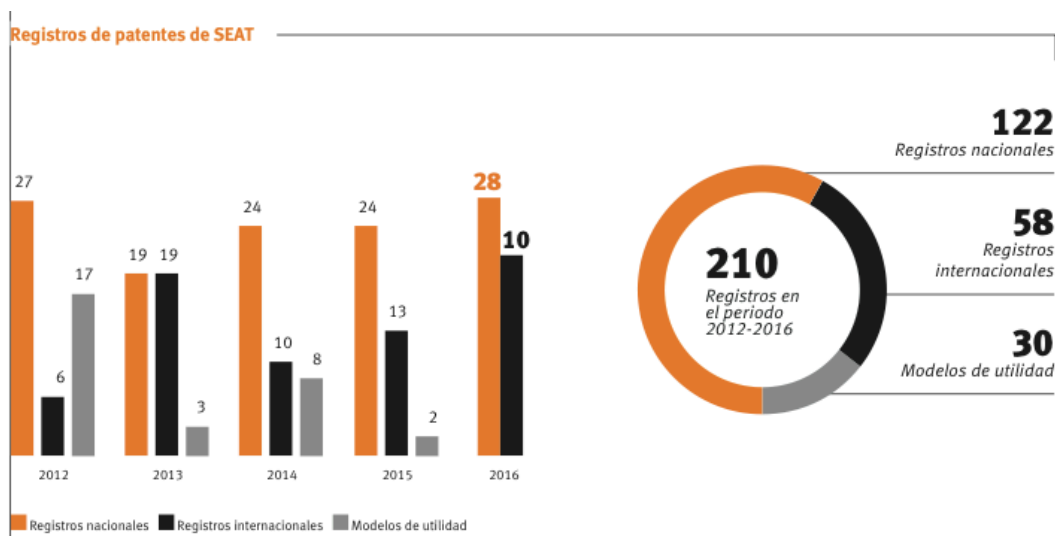


Figura 41. Registres de patents de Seat 2012-2016

D'altra banda, SEAT és el **major ocupador del sector i un dels majors d'Espanya**. Per cada lloc de treball creat de manera directa per SEAT, es generen un total de set. Fins i tot, existeix una FP Dual amb estudiants que són formats per la mateixa empresa. A més, Seat va ser reconeguda com una de les millors empreses d'Espanya per treballar, rebent el certificat Top Employer.

²⁶ Informe Anual 2016: http://www.seat-mediacycenter.com/assets/Uploads/AnnualReport_2016/SEAT_2016_ESP.pdf

Plantilla Básica (a 31 de diciembre)

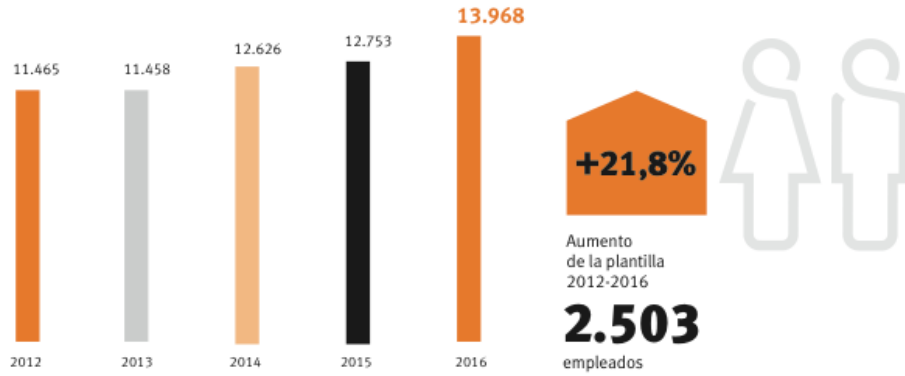
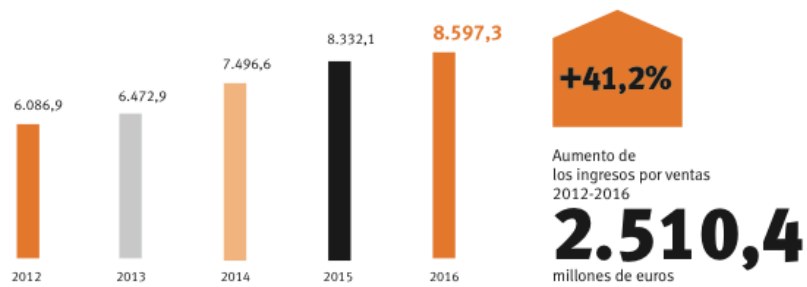


Figura 42. Plantilla bàsica a Seat 2012-2016

La planta de Martorell és una de les més modernes d'Europa, i ha posicionat a SEAT i als seus vehicles en les primeres posicions dels rankings de productivitat. La millora dels nivells de productivitat va permetre la reducció del cost de fabricació per unitat en un 10,6% respecte a 2013. A més, en aquesta "smart factory" també es troba "SEAT al Sol", la major planta solar de la indústria del automòbil en el món, amb 53000 panells solars. La "Ecomotive Factory" de SEAT s'ha convertit en la insígnia del compromís mediambiental de la companyia, i ha posicionat a l'empresa com una de les més sustentables i responsables amb el medi ambient de tota Europa. A la vegada, les instal·lacions de Martorell disposen de 2 línies de tren de 40 km que connecten la companyia amb la resta del món, i s'utilitzen per traslladar vehicles directament al Port de Barcelona i components des de les instal·lacions de Zona Franca.

Ingresos por ventas (millones de euros)



Inversiones (millones de euros)

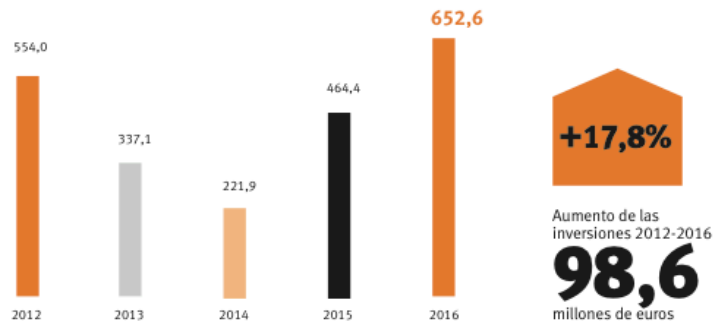


Figura 43. Ingresos per vendes i inversions 2012-2016.

En quant als **productes** actuals de SEAT, aquests són:



Figura 44. Productes SEAT

A més d'aquests vehicles, Seat pretén introduir 2 més a curt termini²⁷:

- Seat Arona: crossover compacte que es fabricarà en Martorell sobre la mateixa plataforma del Ibiza
- Un tercer SUV que es situarà un segment per sobre del Ateca, tindrà versions de 5 i 7 places, i es produirà en la planta de Volkswagen en Wolfsburg.

El Ateca ha acumulat 24200 unitats venudes al 2016, l'Alhambra creix un 13,6% i aconseguix les 30700 unitats, i el León suma un 3% i arriba a 165700 vehicles, sent el model més venut de la marca. Per últim, destacar el Ibiza, que arriba al final de la quarta generació amb un elevat volum de vendes, tancant el 2016 amb 152100 vehicles entregats, un resultat lleugerament per sota de 2015 (-0,9%).

Per desplaçar-se per ciutat de forma àgil, el Mii és un vehicle ideal, mentre que pels grans viatges en família, l'Alhambra, i fins i tot l'Ateca, són idonis. Els amants de la conducció esportiva tenen en les versions Cupra del León i del Ibiza dos alternatives que compliran les seves expectatives.

El preu dels productes va des dels 9960 euros del Seat Mii 1.0, als 36293,75 euros del Seat Alhambra 2.0TDI, passant pels preus del nou Seat Ateca (que té un rang entre els 17733,38 i els 33742,58 euros). Així, Seat no està considerada com una marca molt econòmica, sinó d'un preu mig, i que ofereix uns automòbils interessants per la seva bona relació entre practicitat-versatilitat-disseny-preu.

L'objectiu de la companyia és que els clients gaudeixin d'una experiència excel·lent tant amb els vehicles de la marca com amb els seus serveis.

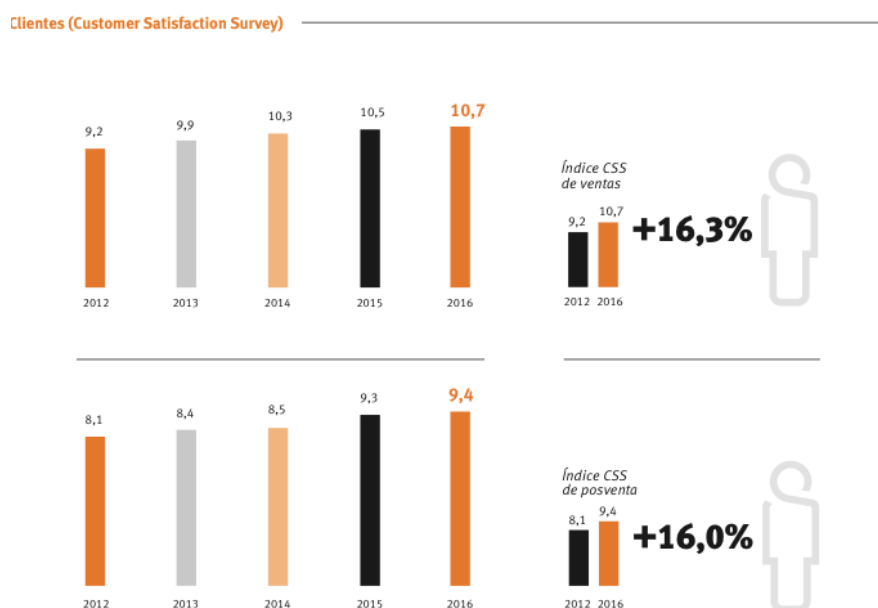


Figura 45. Enquesta de Satisfacció al Client

²⁷ Seat Mediacenter: http://www.seat-mediacycenter.es/es-content/2017/03/23/seat-reforzara-la-ofensiva-suv-con-un-tercer-modelo/&backUrl=%252F%252Fcontroller-es-HQ%252Fsearchquery%253FSearch%253Dnuevos%252Bmodelos%2526locale%253Des_HQ



Figura 46. Inversions en qualitat i reducció de les reclamacions 2013-2016

Les vendes de l'empresa es divideixen en vendes al client final i vendes en el canal de flotes a empreses i Leasing (true fleet):



Figura 47. Vendes a client final

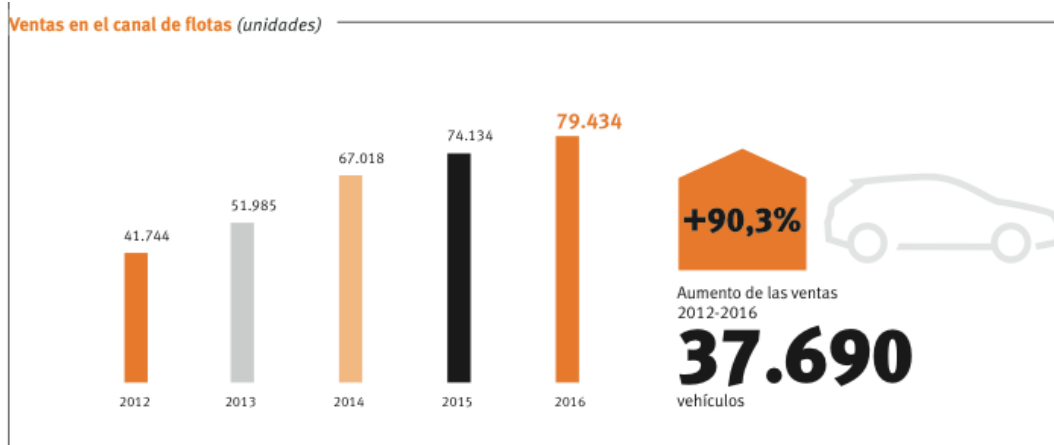


Figura 48. Vendes en el canal de flotes

D'altra banda, la xarxa comercial de Seat es va situar en finalitzar l'any 2016 en un total de 1716 concessionaris i exposicions oficials. A més, la companyia ha llançat el seu primer SEAT Store, un innovador concepte omnicanal situat en el centre comercial Lakeside, en Londres. El projecte s'integra en la estratègia de la marca, que pretén ser més accessible i adaptar-se a les noves tendències i hàbits de consum. De fet, els clients cada vegada es manifesten més satisfets amb la xarxa de concessionaris:

Informaciones sobre la red comercial

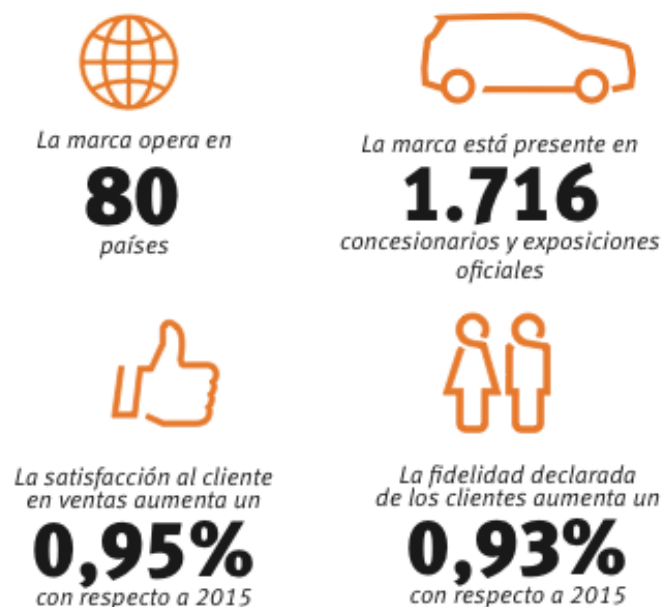


Figura 49. Informació sobre la xarxa comercial

Afegir que Seat i Amazon França es van unir per oferir una exclusiva campanya de venda denominada #DeliveryToEnjoy, destinada a la venda online de 15 unitats del model Mii by Mando Limited Edition.

En quant a la **xarxa postvenda**, la capacitat de transferència de dades de les noves tecnologies està permetent a la xarxa postvenda de Seat trencar amb la dependència de instal·lacions fixes. De fet, ja es poden realitzar actuacions com Flashing Mobile per actualitzar software fora dels serveis oficials. Així, l'accessibilitat a les dades, sense el condicionant de la localització geogràfica, possibilita la creació de nous serveis i funcionalitats per als clients. A més, les noves Apps de postvenda milloren, no només el servei al client, sinó també la formació del seu propi personal.

La **publicitat** actual de la marca es centra principalment en els nous models, com el Ateca, amb campanya en els grans medis tradicionals i en Internet. L'Ateca ja rep el 21% de les visites a la web, i ha incrementat el engagement en social media un 120%. A més, existeix la campanya "Redescubre Seat" que es va llançar amb l'objectiu de potenciar la imatge de marca i donar a conèixer els seus valors, així com la importància que té la companyia en la indústria de l'automòbil i en la economia espanyola, tot amb el nou Ateca com protagonista.

- 1.- **Nissan Qashqai**: 3.845 unidades
- 2.- **Hyundai Tucson**: 2.281 unidades
- 3.- **Seat Ateca**: 2.223 unidades
- 4.- **Renault Captur**: 2.066 unidades
- 5.- **Peugeot 2008**: 1.876 unidades
- 6.- **Opel Mokka X** (incluye Mokka y Mokka X): 1.736 unidades
- 7.- **Kia Sportage**: 1.606 unidades
- 8.- **Peugeot 3008**: 1.589 unidades
- 9.- **Nissan Juke**: 1.419 unidades
- 10.- **Renault Kadjar**: 1.397 unidades

Figura 50. Els 10 SUV més venuts en març de 2017. Font: Cosasdecoches.com

Per últim, citar que el guanyador del “pitch” convocat per Seat per gestionar el seu compte global de publicitat és l’agència DDB²⁸, que ha aconseguit arrebatar a LOLA Lowe la gestió del compte global de publicitat de la marca.

2.2. Diagnòstic de la comunicació

Segons aquestes dades prèvies, l’anàlisi DAFO ha tenir en compte seria:

DEBILITATS: <ul style="list-style-type: none"> - sense vehicles híbrids ni elèctrics en la gamma de productes - repercussions en la credibilitat de l’empresa degut al cas de les irregularitats en les emissions de Co2 en el grup Volkswagen - percepció de marca a Espanya: un preu mig però una imatge de marca millorable 	AMENACES: <ul style="list-style-type: none"> - inestabilitat política i incertesa sobre el procés independentista català - elevada taxa d’atur que implica un nivell de renda disponible més baix - reducció de les ajudes públiques a la renovació del parc automobilístic - elevada competència al sector - previsible envelliment de la població - contenció dels salaris al país - possibilitat d’una pujada en el preu dels carburants en un breu lapse de temps - el IPC creix més que els salaris: menor poder adquisitiu de les famílies - restriccions per normatives mediambientals - consumidor sobreinformat
FORTALESES: <ul style="list-style-type: none"> - forma part d’un grup fort, el grup Audi-Volkswagen (un grup de prestigi) - beneficis en l’últim exercici - gamma de productes que cobreix un rang de públic elevat - models àmpliament consolidats (Ibiza, León) i nous models en segments sense presència de la marca (Ateca i Arona) - àmplia xarxa de concessionaris - vendes també per flotes, i no només a client final - inversió important en I+D - proveïdors de qualitat en ser una empresa gran amb fortes necessitats - possibilitat d’atraure capital humà de qualitat, gràcies al seu prestigi com a ocupador - elevada productivitat - bona satisfacció del client i reducció de les reclamacions - iniciativa per aprofitar les noves tecnologies per ampliar el canal de vendes - facilitat per al client en la postvenda - àmplia formació continua per al personal de l’empresa i formació “a mida” amb la FP Dual - empleats motivats (certificat Top Employer) 	OPORTUNITATS: <ul style="list-style-type: none"> - contenció dels salaris que propicia una rebaixa dels costos empresarials - principi de recuperació de l’economia espanyola - tendència a un augment de les compres que es comença a veure amb l’augment de les matriculacions - tipus d’interès baixos - tecnologia que adapta el producte a les necessitats del consumidor - actualment els preus dels carburants estan continguts - és un dels sectors més forts de l’economia del país i això implica una prioritat de les administracions i els governs cap a les empreses del sector - poques possibilitats de nous competidors degut a les barreres d’entrada - parc automobilístic espanyol antic

²⁸ Marketingdirecto.com <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/agencias/ddb-se-sienta-volante-cuenta-global-publicidad-seat>

En base a l'anàlisi DAFO, seria necessari tenir en compte determinades **accions** per tal d'adaptar les estratègies a la realitat del mercat:

- ✓ desenvolupar algun vehicle híbrid o elèctric per començar a cobrir un segment que és segur que creixerà de manera continua
- ✓ continuar amb la inversió en I+D aprofitant els beneficis i els tipus d'interès baixos
- ✓ ampliar la política de col·laboració amb els proveïdors
- ✓ buscar nous canals de distribució adaptats a les noves tendències i a les necessitats dels consumidors més tecnològics
- ✓ continuar treballant per a la millora continua de la productivitat
- ✓ cuidar la xarxa de concessionaris i el tracte amb el client
- ✓ desenvolupar noves formacions per als treballadors
- ✓ integrar en les polítiques de recursos humans iniciatives de conciliació i treball a distància
- ✓ incorporar tecnologia i connectivitat a totes les gammes de vehicles com a primer pas per aconseguir un vehicle autònom en un futur
- ✓ intentar acordar amb les administracions nous estímuls per a la compra de nous vehicles per renovar el parc automobilístic espanyol
- ✓ intentar canviar la imatge de marca a l'estat espanyol per posicionar-la com una marca de qualitat

3. Base del pla de comunicació, objectius i estratègies

La comunicació forma part de l'activitat organitzativa actual. Les empreses han de controlar l'aspecte i el contingut dels seus missatges, per crear i mantenir una imatge d'acord als seus objectius corporatius. Una comunicació externa adequada millora reforça la imatge de l'organització i la competitivitat. A més, és important que l'empresa tingui en compte com és percebuda l'organització i com vol que sigui aquesta percepció, per poder dissenyar un pla de comunicació externa adient.

En aquest pla de comunicació es tindran en compte tres aspectes²⁹:

- ✓ La definició de la identitat corporativa de Seat: els atributs que l'empresa vol projectar al mercat
- ✓ La imatge de la marca percebuda actualment
- ✓ La imatge ideal de l'organització

3.1. Política general de comunicació

La comunicació ha evolucionat i s'ha vist influenciada per la globalització, l'obertura de mercats i l'evolució digital, fets que condicionen la forma de comunicar de les empreses³⁰. A més, la comunicació tindrà relació directa amb el desenvolupament sustentable i amb la responsabilitat social. L'èxit d'aquest pla de comunicació es basarà en que el receptor entengui quin és el missatge emès per l'empresa, així que l'excel·lència en la comunicació serà la meta a buscar. També serà necessari tenir en compte que l'estratègia de comunicació marcada per aquest pla de comunicació externa haurà de ser acceptada i seguida per tots els càrrecs de l'empresa.

Així doncs, en aquest cas, la comunicació a desenvolupar es basarà en determinats **principis**, com són:

- Rellevant per al públic al que va dirigida
- Coherència
- Fàcil
- Exhaustiva: completa
- Ètica
- Seductora
- Emocionant
- Comunicació participativa i amb resposta
- Interpersonal
- Operativa

3.2. Posicionament de l'empresa

²⁹ Comunicació Global: Comunicació externa, <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>

³⁰ Aced, Cristina, Cómo elaborar el plan de comunicación, Manuales prácticos de la Pyme, http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf

Seat ha començat la major ofensiva de producte des de la seva creació en 1950 i té l'ambició de ser una de les empreses que liderarà el cotxe connectat i les solucions en mobilitat intel·ligent, tot això en una de les més avançades *smart cities* del món, Barcelona.

L'organització ha evolucionat fins entrar en la Indústria 4.0, un concepte que implica un impuls tecnològic de les seves plantes de producció però que, en realitat, és una actitud en la que està immersa tota la companyia. La idea de Seat és que, en el futur, el que marcarà la diferència no serà la potència ni les prestacions, sinó el fet de convertir "allò difícil en fàcil", integrant en l'automòbil tecnologies intuïtives i senzilles d'utilitzar. Així, l'empresa treballa en la creació d'un ecosistema digital que garanteixi la connectivitat total, solucioni els problemes de mobilitat presents i futurs i permeti establir aliances amb empreses líders en els seus respectius segments d'activitat per desenvolupar juntes nous models de negoci. El camí fins la producció 4.0 inclou també el desenvolupament de la tecnologia més avançada, i l'organització vol convertir-se en un referent dins del sector en l'ús del *Big Data* i la connectivitat.

Seat i Barcelona comparteixen més que un lloc en el món: Barcelona és el mirall on l'empresa es mira des dels seus inicis i amb la que comparteix valors, filosofia i una manera de fer admirada arreu del món. Així, Barcelona és una ciutat única, creativa, cosmopolita, artística, i dinàmica, i una font d'inspiració per tot el món, especialment per a Seat. Barcelona és un lloc on es respira creativitat, passió i disseny, però també innovació, precisió i perfeccionisme, i avui és la segona smart city, després de Singapur, i la quarta ciutat més creativa del món, el cinquè hub digital d'Europa i la capital mundial del mòbil.

L'empresa està realitzant un programa d'inversions destinat a l'optimització de l'organització, el llançament de nous productes, la integració de les noves tecnologies en els vehicles i el desenvolupament de nous serveis de mobilitat. Seat vol formar part activa del procés de canvi que revolucionarà el core business del negoci del sector de l'automòbil amb innovacions com l'electrificació, la digitalització i el cotxe connectat.

Seat vol portar als usuaris més enllà, desafiant-los a explorar noves experiències de conducció apassionants i a esperar allò inesperat. L'organització vol satisfer totes les necessitats dels consumidors, amb una qualitat incontestable, estètica enlluernant i experiències memorables, elevant els estàndards del que significa gaudir de la conducció. Seat vol proporcionar una tecnologia per gaudir.

En conclusió, Seat vol aconseguir el protagonisme que mereix dins de la indústria i dins del país, liderant el mercat espanyol³¹.

El ranking de notorietat publicitària del Tracking IOPE de Kantar Tns corresponent al mes de març de 2017³² presenta en TV als anunciants d'automoció més premium com les marques que presenten millores davant al mes anterior, i, per contra, Renault i Seat retrocedeixen. D'altra banda, El Corte Inglés, Coca-Cola i Bmw són les marques més recordades durant 2016³³; Seat està en la setena posició, per darrera d'Audi (quarta posició), Renault (cinquena posició), i Mercedes (sisena posició):

Informe mensual de la notoriedad publicitaria - Top of mind

Fuente: Tracking IOPE, TNS
 Medio: Televisión
 Periodo: 01/01/2016-31/12/2016
 Notoriedad: mensual/diaria
 Target: Ind. 14+

1. Ranking de marcas por notoriedad (menciones hechas en 1ª, 2ª y 3ª posición)

Posición	Anunciante	2016
1	EL CORTE INGLES	9,0
2	COCA-COLA	7,6
3	BMW	5,1
4	AUDI	5,0
5	RENAULT	4,5
6	MERCEDES	4,3
7	SEAT	4,1
8	ARIEL	3,9
9	DANONE	3,3
10	LIDL	3,3

Figura 51. Top of mind 2016

³¹ El Confidencial.com, *Seat se lamenta de su mala imagen en el mercado en plena crisis del "dieselgate"*, http://www.elconfidencial.com/empresas/2016-01-19/seat-asegura-merecer-una-mejor-imagen-en-el-mercado-en-plena-crisis-del-dieselgate_1137800/

³² IpMark.com, Ranking de notoriedad publicitaria: marzo 2017, <http://ipmark.com/ranking-notoriedad-publicitaria-marzo-2017/>

³³ AtresMediaPublicidad.com, Informe mensual de la notoriedad publicitaria, <http://www.atresmediapublicidad.com/a3document/2017/01/24/DOCUMENTS/01501/01501.pdf>

En Abril, Seat passa a ser la quarta marca amb més notorietat espontània de publicitat en TV³⁴, precedida per Bmw, i seguida de Mercedes, Audi i Renault:

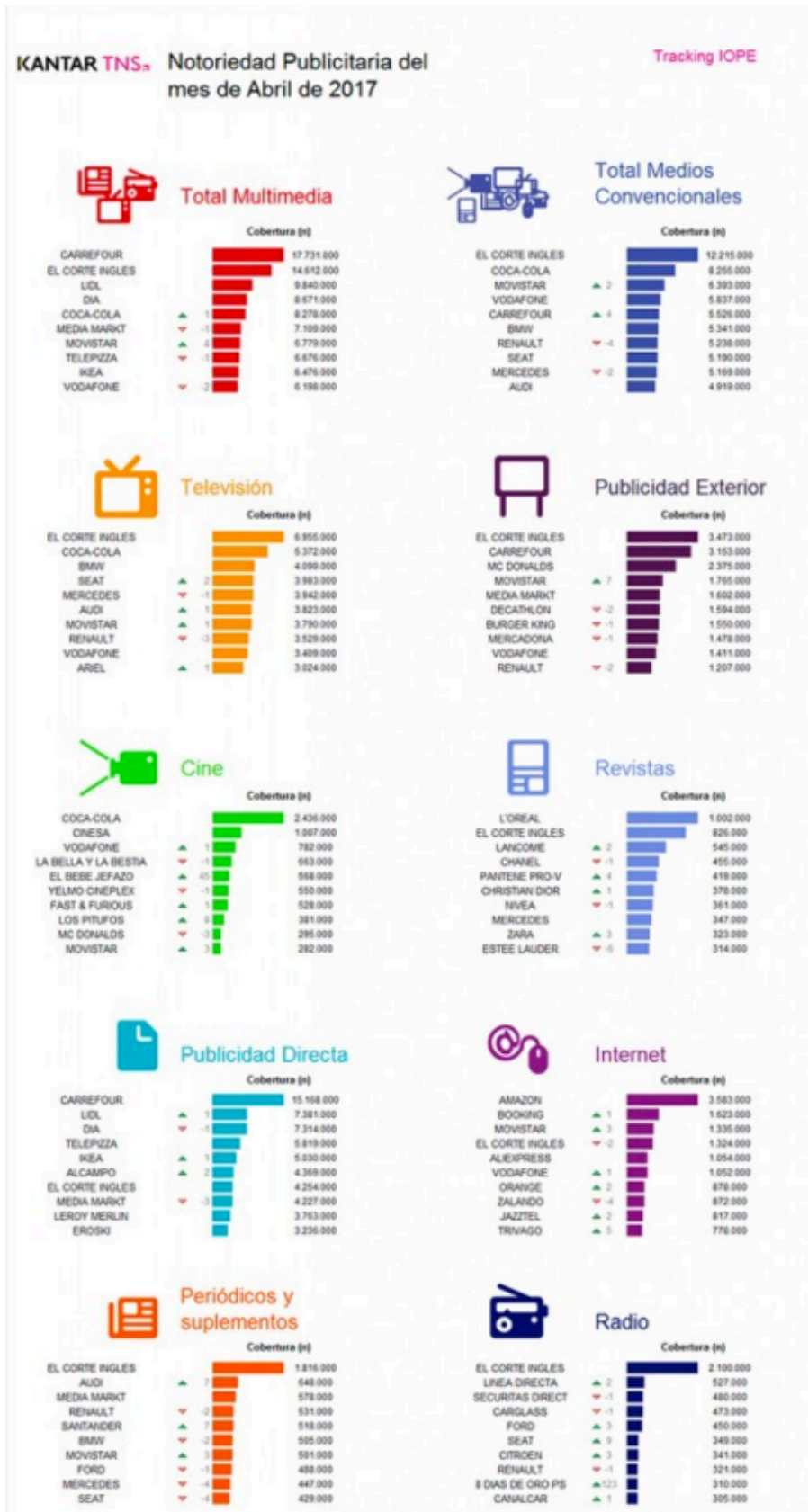


Figura 52. Notorietat publicitària del mes d'abril de 2017

³⁴ Extradigital.es, Carrefour y El Corte Inglés son las marcas con mayor notoriedad publicitaria en abril, <http://www.extradigital.es/carrefour-y-el-corte-ingles-son-las-marcas-con-mayor-notoriedad-publicitaria-en-abril/>

D'altra banda, l'estudi "Advice de éxito empresarial"³⁵ analitza per setè any consecutiu quines són les grans empreses espanyoles més exitoses en el mercat nacional, d'entre els principals sectors d'activitat econòmics que componen el nostre PIB, com Telecomunicacions, Banca, Gran Distribució, Infraestructures, Energia, Turisme, etc. Segons aquest estudi, Telefonica lidera telecomunicacions, CaixaBank el sector financer, El Corte Inglés la gran distribució, Inditex el sector tèxtil, Mercadona l'alimentació, Gas Natural Fenosa el sector energètic, Abertis la gestió d'infraestructures, Melià el sector turístic, Mapfre en assegurances, Seat en automòbils i Iberia en aerolínies.

En una anàlisi del posicionament de les marques d'automòbils entre els estudiants universitaris de la UEMC³⁶, col·locant les diferents marques d'automòbils en un mapa classificatori pels atributs "econòmics" i "classe alta", amb els eixos conceptualitzats en el binomi "econòmic – per a classe alta" en la dimensió 1 (que és la dominant), i la dimensió 2, en "allò més o menys reputat", s'obté el gràfic següent:

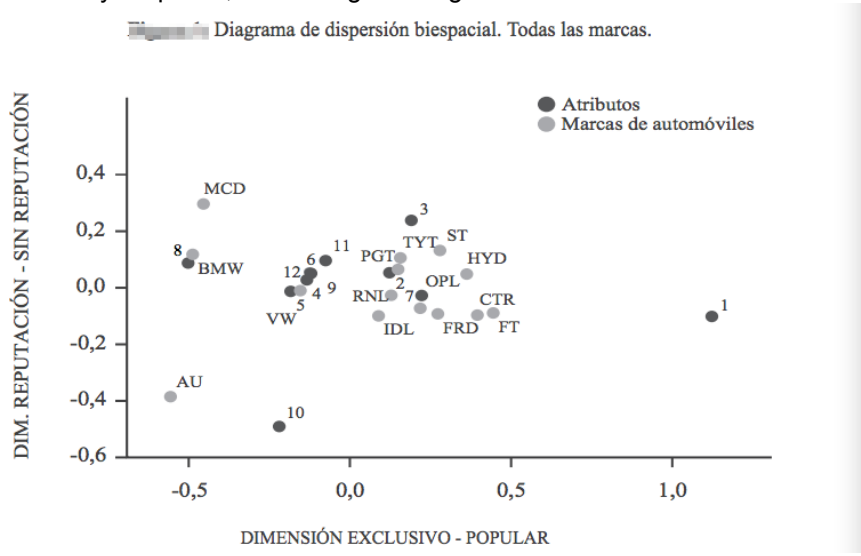


Figura 53. Diagrama de dispersió biespacial

Tal i com es veu, el segment "generalista" està format per les marques Citroën, Fiat, Ford, Hyundai, Opel, Peugeot, Renault, Seat i Toyota; les marques Premium serien Audi, BMW i Mercedes; la marca de transició entre els dos grups seria Volkswagen.

Si ara l'anàlisi es realitza sobre les marques generalistes i Toyota:

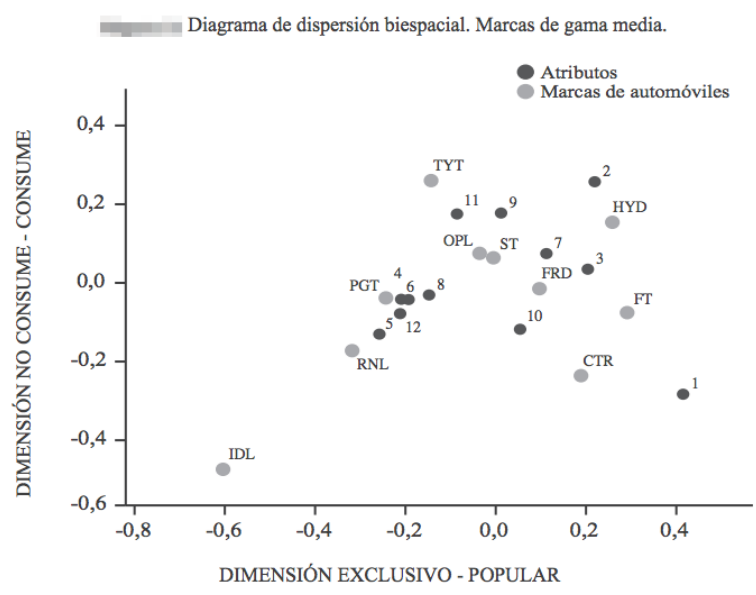


Figura 54. Diagrama de dispersió biespacial. Marques de gamma media

³⁵ El Confidencial Digital, Vodafone, Bankinter y ACS ganan posiciones en el ranking de empresas más exitosas, http://www.elconfidencialdigital.com/dinero/Vodafone-Bankinter-ACS-posiciones-exitosas_0_2940305955.html

³⁶ Tapia Frade, Alejandro, "El posicionamiento de las marcas de automóviles en los estudiantes universitarios de la UEMC: diferencias de percepción en función de la experiencia en la conducción", <file:///Users/Carmen/Downloads/Dialnet-EIPosicionamientoDeLasMarcasDeAutomovilesEnLosEstu-3934150.pdf>

Segons aquestes anàlisis, Seat es situaria dins de les marques generalistes, amb un preu competitiu, però no associades a marques Premium, grup format per Audi, Bmw i Mercedes. Aquest resultat es podria extrapolar, en bona mesura, a la realitat del mercat espanyol actual.

Així doncs, Seat vol posicionar la marca com a una marca feta a Barcelona, amb tecnologia pionera i un disseny atractiu, aportant totes les característiques necessàries per què conduir un Seat sigui conduir un cotxe premium a un preu mig.

3.3. Missatge principal

El missatge principal en aquest cas es basarà en que Seat és una **marca espanyola**, dissenyada i fabricada en Barcelona, amb **enginyeria fonamentada en estàndards alemanys**, i que aporta al seu disseny fresc i esportiu la última tecnologia per garantir una experiència total en la conducció.

Seat és una marca espanyola d'una **qualitat elevada i una estètica apassionant**, que aporta les últimes **innovacions** per garantir unes prestacions úniques i una **connectivitat total** en una realitat "always on", tot per un **preu molt competitiu**.

Seat és una marca de Barcelona, per Espanya, i pel món.

3.4. Objectiu general i específics de la comunicació

L'objectiu general d'aquest pla de comunicació serà **posicionar Seat com a líder de vendes a Espanya** en el període entre juliol 2017 a juliol 2019.

Els objectius específics de la comunicació seran:

- ✓ **Objectiu 1: Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de marca** en el país durant el període designat, per posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia (avançar en mobilitat i connectivitat), per tal d'alinejar la imatge percebuda amb la imatge desitjada.
- ✓ **Objectiu 2: Recuperar la dinàmica d'abans de la crisi econòmica i arribar a les 100000 unitats venudes del juliol del 2017 al juliol del 2018, i 125000 del juliol del 2018 al juliol del 2019 a tot l'estat.**
- ✓ **Objectiu 3: Assolir una penetració major i aconseguir una quota en el mercat espanyol del 8,5% en el primer període** del termini del pla de comunicació (juliol 2017-juliol 2018) **i del 9,5% en el segon període** (juliol 2018-juliol 2019).

Així doncs, el nou Pla de Comunicació que es proposarà pretindrà ajudar a la marca a ser millor valorada en el seu país d'origen, per augmentar les vendes en aquest mercat i que aquest passi a ser el principal per a l'empresa.

3.5. Estratègies de comunicació

Identificar les estratègies a seguir serà clau per intentar arribar a complir els objectius. En aquest cas, s'optarà per una **estratègia mixta**, combinant una estratègia push i una estratègia pull: es realitzaran campanyes als distribuïdors per tal de que aquests facilitin la comercialització dels productes de la marca, i també es realitzaran campanyes publicitàries per als consumidors finals.

Estratègia de diferenciació de producte³⁷, per millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat.

³⁷ Rivera Camino, Jaime, 1995, *La implementación de estrategias competitivas en servicios*, Universidad Carlos III de Madrid, <http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/6418/db952305.pdf?sequence=1>

Estratègia competitiva de reptador³⁸ en el mercat nacional, reptant a les empreses líders per expandir-se en el mercat espanyol i aconseguir arribar a les 100000 unitats venudes del juliol del 2017 al juliol del 2018, i a les 125000 unitats del juliol del 2018 al juliol del 2019.

Estratègia de creixement³⁹ desenvolupada mitjançant:

- una *estratègia de penetració en el mercat espanyol*
- una *estratègia de desenvolupament de productes*, amb nous models, com el Seat Arona (crossover compacte que es fabricarà en Martorell sobre la mateixa plataforma del Ibiza) i un tercer SUV que es situarà un segment per sobre del Seat Ateca,

per aconseguir així una quota del 8,5% entre el juliol del 2017 i el juliol del 2018, i del 9,5% entre el juliol del 2018 i el juliol del 2019.

4. Disseny del pla de comunicació

Després d'un anàlisi de situació -tant del sector com de l'empresa i la seva competència-, de senyalar tant la política general de comunicació com el posicionament de l'empresa i el missatge principal a comunicar, i d'exposar els objectius i les estratègies de comunicació per aquest cas, es continuarà amb el desenvolupament de la planificació de la comunicació.

Així, es seguirà definint el públic al que va dirigit aquest pla de comunicació i el missatge que es voldrà transmetre. A més, es dissenyaran les accions específiques per posar en marxa les estratègies marcades, utilitzant determinats mitjans de comunicació i un mix de comunicació determinat. També es marcarà un calendari en el que s'establiran els temps de cada activitat, es calcularà un pressupost dels costos requerits per a la implantació, i es plantejaran mesures de control per realitzar un seguiment i una avaluació del pla de comunicació.

5. Execució del pla de comunicació

5.1. Anàlisi de públics: mapa de públics i prioritització de públics

És necessari identificar els **públics** als que Seat dirigirà els seus missatges. Els col·lectius amb els que l'empresa ha de comunicar-se per a executar la seva estratègia de comunicació són variats:

- Treballadors de l'empresa i les seves filials
- Agents Socials: comitès d'empresa i sindicats
- Proveïdors relacionats amb la empresa
- Distribuïdors: xarxa de concessionaris propis i independents
- Inversors: els accionistes del grups Audi-Volkswagen
- Consumidors espanyols, diferenciats en grups segons les seves necessitats o preferències: vehicle esportiu, necessitats d'espai interior, econòmic o preferències per SUV o similars (que són vehicles més elevats)
- Govern i Administracions Públiques estatals i de caire local, com els Governos Autònòmics
- Líders d'opinió del país, socials i experts en el món automobilístic
- Competidors en el mateix mercat espanyol
- Mitjans de comunicació

Els anteriors públics no són estàtics, ni estan aïllats entre sí, sinó que normalment estan influïts els uns pels altres. Cada públic requerirà un tractament específic i una quantitat de comunicació ajustada a les seves necessitats. De fet, és necessari establir una jerarquització de públics perquè no tots tindran la mateixa importància, ja que alguns posseiran major impacte a l'hora d'aconseguir els objectius establerts. El criteri fonamental per establir el nivell d'impacte d'aquests públics és el nivell de "poder" que tingui cada un dels públics (Mitchell et al, 1997⁴⁰). Aquest poder estarà donat pel *nivell d'influència* que tingui el públic i el *control de la informació*. A cada un dels públics se'ls

³⁸ Munuera Alemán, Jose Luis; Rodríguez Escudero, Ana Isabel, 2007, *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*, ESIC Editorial, <https://books.google.es/books?id=aj7wABSD7-MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

³⁹ Blanc Fleisman, David, 2002, *Modelos de las Estrategias de Marketing para las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas*, UNMSM <file:///Users/Carmen/Downloads/9935-36708-1-PB.pdf>

⁴⁰ Baro, Marcelo, *Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones*, Universidad del Cema, [file:///Users/Carmen/Downloads/38013-43304-2-PB%20\(3\).pdf](file:///Users/Carmen/Downloads/38013-43304-2-PB%20(3).pdf)

pot assignar una valoració d'1 a 5 punts, des de "molt baixa"=1 a "molt alta"=5, en cada una de les variables⁴¹ (control de la informació i nivell de influència), i després establir el poder o jerarquia de cada un multiplicant aquests dos valors:

<i>Públic</i>	<i>Influència</i>	<i>Control Informació</i>	<i>Jerarquia</i>
Treballadors	3	3	9
Agents Socials	3	3	9
Proveïdors	4	1	4
Distribuïdors	5	3	15
Inversors	3	4	12
Consumidors	5	4	20
Govern	3	1	3
Líders d'opinió	4	5	20
Competidors	1	1	1
Mitjans comunicació	4	5	20

Figura 55. Nivell de jerarquia o poder dels diferents públics

Aquests principals públics objectius de Seat es poden representar amb el següent **mapa de públics**:

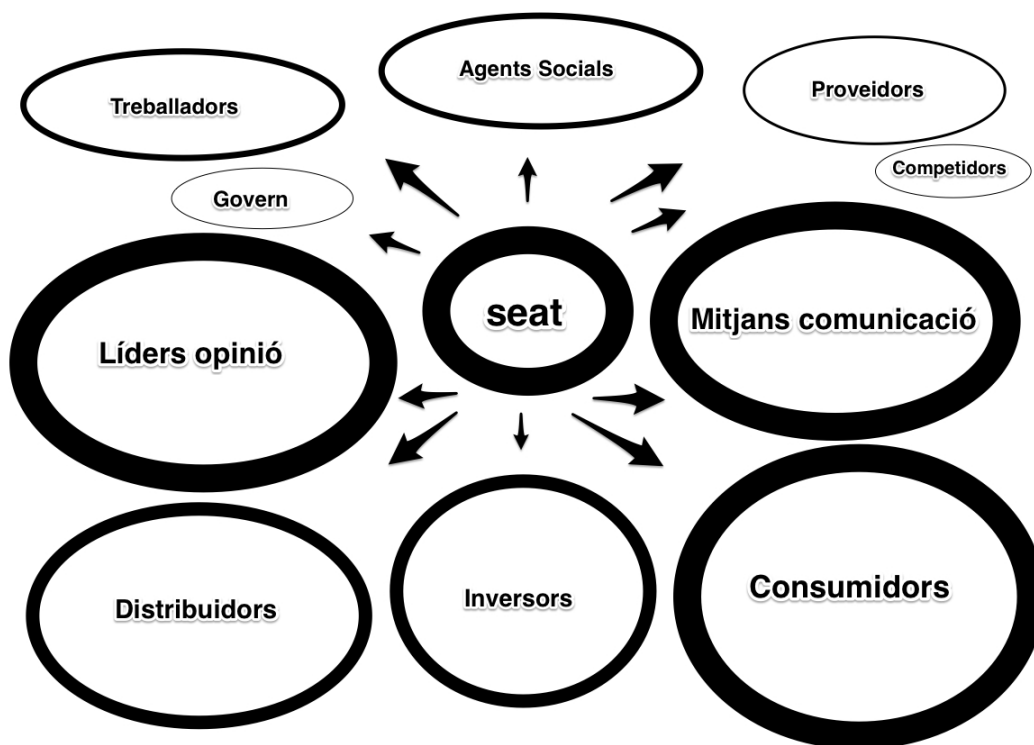


Figura 56. Mapa de públics

5.2. Públic objectiu: conclusions rellevants de la investigació

Els **públics claus** per aquest pla de comunicació externa seran:

- els *consumidors*, diferenciats per les seves necessitats, preferències, valors i estils de vida, com tenir família o voler un cotxe més esportiu, i sense tenir en compte la seva edat o altres variables sociodemogràfiques
- els *mitjans de comunicació*: audiovisuals, radiofònics, impresos i digitals
- i els *líders d'opinió*, com els professionals sobre l'automòbil o determinats *influencers*,

⁴¹ Capriotti, Paul, 2009, *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Colección de Libros de la Empresa, ISBN 9789567459322 <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>

seguits pels *distribuïdors* i els *inversors* com a públics importants. Els públics menys decisius seran els *treballadors*, els *agents socials*, els *proveïdors*, el *Govern* i els *competidors*. Amb aquesta jerarquitzaçió de públics, l'organització dirigirà l'acció i els recursos adequadament, incidint sobre els públics decisius.

En quant a l'estratègia d'apropament als diferents públics, s'utilitzarà una estratègia diferenciada.

5.3. Missatge de comunicació

La base per decidir quin tipus de missatge o missatges hem de transmetre a cada públic serà identificar la idea clau sobre la que ha de fonamentar-se tota la comunicació i dissenyar la forma en què ha de fer-se arribar a cada públic.

En aquest pla de comunicació externa s'utilitzaran missatges principalment directes i emocionalment positius. A més, serà necessari adequar el missatge a cada mitjà de comunicació i tenir en compte com expressar aquests missatges i qui ha de transmetre'ls, adaptant aquestes variables a cada acció plantejada.

Es determinaran els **missatges** per als públics més importants:

	<i>Públic</i>	<i>Missatge</i>
Consumidors espanyols	Genèric	Seat és una empresa espanyola que dissenya i fabrica els seus cotxes a Barcelona. Seat és disseny, és tecnologia, és innovació, és fiabilitat, és per a tu, i és de casa...
	Prefereixen un vehicle esportiu	Barcelona és una ciutat amb esperit lliure, i Seat es dissenya i fabrica a Barcelona. El Seat León Cupra té un cor salvatge i lliure que és per a tu, i és de casa...
	Necessitat de cotxe gran, amb capacitat o familiar	Seat dissenya i fabrica els seus cotxes a Barcelona. Si vols compartir, comparteix gràcies al Seat Alhambra o al Seat Toledo. Comparteix el món, però queda't aquí, perquè Seat és per a tu, i és de casa...
	Econòmic	Seat és la única empresa que dissenya i fabrica els seus vehicles a Espanya, a Barcelona. El Seat Mii i el Seat Ibiza són tecnologia i innovació a un preu ajustat, perquè Seat és per a tu, i és de casa...
	SUV o similar	Seat és una marca espanyola, d'avantguarda, tecnològica i innovadora, és una marca "tot camí". Si necessites arribar on tú vols, el Seat Ateca o el Seat Arona t'ajudaran a arribar-hi. Però torna, perquè Seat és per a tu, i és de casa...
Mitjans comunicació		Seat és una marca dissenyada i fabricada a Barcelona, Espanya. Una marca espanyola, innovadora i tecnològicament avançada que crea valor aquí, a casa...
Líders d'opinió		Seat és una empresa espanyola que dissenya i fabrica els seus cotxes a Barcelona. Seat és disseny, és tecnologia, és innovació, és fiabilitat, és per a tu, i és de casa...
Distribuïdors		Seat és una marca espanyola, de Barcelona, que crea valor per a tots, aquí, a casa...
Inversors		Seat és una marca dissenyada i fabricada a Barcelona, Espanya. Una marca espanyola, innovadora i tecnològicament avançada que crea valor aquí, a casa, però també per a tot aquell que hi creu en ella.

Figura 57. Missatge per a cada públic

5.4. Mitjans de comunicació

Per tal de fer arribar al públic objectiu aquests missatges s'utilitzarà un ventall ampli de canals de comunicació, usant canals personals –que permeten la interacció entre l'empresa i el públic-, impersonals –sense poder adaptar el missatge a mida de cada interlocutor i sense interacció directa-, i interactius d'ampli abast –basats en xarxes d'ordinadors i que permeten interactivitat-.

Així, els **canals o mitjans de comunicació** que Seat emprarà per fer arribar els diversos missatges als diferents públics seran:

<i>Públic</i>	<i>Com fer arribar el missatge</i>
Consumidors espanyols	<p>Mitjançant canals impersonals:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medis audiovisuals: en la TV, a programes adaptats a cada públic i de gran difusió, i també en el cinema espanyol - Radiofònics: programes adaptats a cada públic i amb gran difusió - impresos: revistes, diaris de gran tirada, revistes especialitzades, publicitat exterior (tanques publicitàries) - medis digitals⁴²: amb banners (frame ad, pop-ups, ad flotant, ad expandible, banners de truc o feed de notícies), anuncis de text, SEM i SEO, mitjançant les plataformes socials, publicitat mòbil, emails generalitzats, màrqueting de contingut i de afiliació <p>Mitjançant canals interactius d'ampli abast</p>
Mitjans comunicació	Mitjançant notes i rodes de premsa, cartes, mailings i catàlegs
Líders d'opinió	<p>Amb canals personals, com les entrevistes i els missatges personalitzats (també en les plataformes socials), intentant fomentar el feedback</p> <p>Amb canals impersonals, com les Fires professionals del sector</p> <p>Amb canals interactius d'ampli abast</p>
Distribuidors	Amb canals personals i impersonals: Entrevistes personals i reunions, Fires del sector, cursos de formació, mailings, cartes i catàlegs
Inversors	Amb canals personals i impersonals: Informes, entrevistes i reunions, mailings i cartes

Figura 58. Com fer arribar el missatge a cada públic

5.5. Mix de comunicació

Serà necessari determinar la millor combinació possible d'eines de comunicació i establir les accions que han d'implementar-se per aquest pla de comunicació.

Per aquest pla de comunicació es realitzaran determinades **accions**, com són:

- llançar els nous productes (Seat Arona i el nou SUV)
- reptar a la competència en el mercat espanyol
- modificar l'eslògan de la marca: tecnologia i innovació "de casa"
- dissenyar spot per als grans medis: televisió i radio
- dissenyar spot per a medis impresos
- crear programa de fidelització
- portar a l'excel·lència l'atenció al client
- dissenyar multimèdia per a les diferents plataformes socials
- crear contingut de interès per a publicar a les diferents plataformes socials
- adaptar i millorar la web de Seat
- optimitzar la web per a dispositius mòbils
- adaptar i millorar la app de Seat
- millorar la usabilitat de la web
- fer més visibles els botons de les plataformes socials en la web
- adaptar i crear nous perfils a les diferents plataformes socials
- coordinar i unificar la informació que es publica en els canals corporatius
- fomentar l'ús de les paraules clau
- intensificar la freqüència dels posts quan sigui necessari
- aconseguir més enllaços externs mitjançant les notícies de interès divulgades
- dissenyar la publicitat mitjançant banners, anuncis de text, SEM i SEO, publicitat mòbil
- dissenyar i actualitzar un blog corporatiu de caire empresarial
- dissenyar programes d'email màrqueting per comunicar-se amb els diferents públics
- establir contacte i relació propera amb les persones rellevants d'entre determinats públics

⁴² **Wikipedia**: Publicidad en Internet, https://es.wikipedia.org/wiki/Publicidad_en_Internet

- promoure rodes de premsa amb els mitjans de comunicació cada vegada que sigui necessari (nous productes, presentació nou spot, etc.)
- dissenyar catàlegs interactius i en paper
- dissenyar notes de premsa per posar-se en contacte amb els mitjans de comunicació
- dissenyar cartes per posar-se en contacte amb els diferents públics
- realitzar un timing per a convocar entrevistes personals i reunions amb els diferents públics
- organitzar visites dels líders d'opinió a les diferents instal·lacions
- invitar als líders d'opinió a Fires, esdeveniments del sector, o rodes de premsa
- informar als líders d'opinió de les novetats de l'empresa
- donar suport als blogs dels líders d'opinió, fer comentaris i compartir publicacions
- dissenyar els nous espais de venda dels concessionaris propis i adaptar els dels distribuïdors
- preparar i assistir a les Fires del sector
- dissenyar i realitzar timing per als cursos de formació per als distribuïdors
- crear informes per a comunicar-se amb els inversors
- iniciar noves vies de patrocini
- realitzar comunicacions especials i específiques per determinades dates (per exemple, Nadal)
- crear esdeveniments específics per determinats públics
- i, a més, fomentar que els treballadors siguin ambaixadors de marca

Aquestes accions es vincularien a una de les estratègies a adoptar:

<i>Estratègia</i>	<i>Accions</i>
A. Estratègia de diferenciació de producte	A.1. modificar l'eslògan de la marca: tecnologia i innovació "de casa"
	A.2. iniciar noves vies de patrocini
	A.3. coordinar i unificar la informació que es publica en els canals corporatius
	A.4. dissenyar multimèdia per a les diferents plataformes socials
	A.5. dissenyar i actualitzar un blog corporatiu de caire empresarial
	A.6. crear contingut de interès per a publicar a les diferents plataformes socials
	A.7. adaptar i millorar la web
	A.8. millorar la usabilitat de la web
	A.9. adaptar i millorar la app
	A.10. optimitzar la web per a dispositius mòbils
	A.11. fer més visibles els botons de les plataformes socials en la web
	A.12. adaptar i crear nous perfils a les diferents plataformes socials
	A.13. intensificar la freqüència dels posts quan sigui necessari
	A.14. aconseguir més enllaços externs mitjançant les notícies de interès divulgades
	A.15. fomentar l'ús de les paraules clau
	A.16. donar suport als blogs dels líders d'opinió, fer comentaris i compartir publicacions
	A.17. crear esdeveniments específics per determinats públics
B. Estratègia competitiva de reptador	B.1. reptar a la competència en el mercat espanyol
	B.2. programa de fidelització
	B.3. portar a l'excel·lència l'atenció al client
	B.4. fomentar que els treballadors siguin ambaixadors de marca
	B.5. dissenyar programes d'email màrqueting per comunicar-se amb els diferents públics
	B.6. dissenyar cartes per posar-se en contacte amb els diferents públics

	B.7. realitzar comunicacions especials i específiques per determinades dates (per exemple, Nadal)
	B.8. establir contacte i relació propera amb les persones rellevants d'entre determinats públics
	B.9. organitzar visites dels líders d'opinió a les diferents instal·lacions
	B.10. invitar als líders d'opinió a Fires, esdeveniments del sector, o rodes de premsa
C. Estratègia de creixement	C.1. llançar els nous productes (Seat Arona i el nou SUV)
	C.2. dissenyar spot per als medis: televisió i radio
	C.3. dissenyar spot per a medis impresos
	C.4. dissenyar la publicitat mitjançant banners, anuncis de text, SEM i SEO, publicitat mòbil
	C.5. dissenyar notes de premsa per posar-se en contacte amb els mitjans de comunicació
	C.6. promoure rodes de premsa amb els mitjans de comunicació cada vegada que sigui necessari (nous productes, presentació nou spot, etc.)
	C.7. dissenyar els nous espais de venda dels concessionaris propis i adaptar els dels distribuïdors
	C.8. dissenyar catàlegs interactius i en paper
	C.9. dissenyar i realitzar timing per als cursos de formació per als distribuïdors
	C.10. realitzar un timing per a convocar entrevistes personals i reunions amb els diferents públics
	C.11. informar als líders d'opinió de les novetats de l'empresa
	C.12. preparar i assistir a les Fires del sector
	C.13. crear informes per a comunicar-se amb els inversors

Figura 59. Estratègies i accions

5.6. Timing i pressupost

Les accions descrites es realitzaran per assolir les diferents estratègies proposades, i s'executaran entre el juliol del 2017 i el juliol del 2019 (acabant el juny d'aquest últim any). Aquestes activitats de comunicació s'acompliran segons el següent calendari:

Accions	2017					2018					2019													
	J	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	J
A.1. modificar l'eslògan de la marca: tecnologia i innovació "de casa"																								
A.2. iniciar noves vies de patrocini																								
A.3. coordinar i unificar la informació que es publica en els canals corporatius																								
A.4. dissenyar multimèdia per a les diferents plataformes socials																								
A.5. dissenyar i actualitzar un blog corporatiu de caire empresarial																								
A.6. crear contingut de interès per a publicar a les diferents plataformes socials																								
A.7. adaptar i millorar la web																								
A.8. millorar la usabilitat de la web																								
A.9. adaptar i millorar la app																								
A.10. optimitzar la web per a dispositius mòbils																								
A.11. fer més visibles els botons de les plataformes socials en la web																								
A.12. adaptar i crear nous perfils a les diferents plataformes socials																								
A.13. intensificar la freqüència dels posts quan sigui necessari																								
A.14. aconseguir més enllaços externs mitjançant les notícies de interès divulgades																								
A.15. fomentar l'ús de les paraules clau																								
A.16. donar suport als blogs dels líders d'opinió, fer comentaris i compartir publicacions																								
A.17. crear esdeveniments específics per determinats públics																								
B.1. reptar a la competència en el mercat espanyol																								
B.2. programa de fidelització																								
B.3. portar a l'excel·lència l'atenció al client																								
B.4. fomentar que els treballadors siguin ambaixadors de marca																								
B.5. dissenyar programes d'email màrqueting per comunicar-se amb els diferents públics																								
B.6. dissenyar cartes per posar-se en contacte amb els diferents públics																								
B.7. realitzar comunicacions especials i específiques per determinades dates (per exemple, Nadal)																								
B.8. establir contacte i relació propera amb les persones rellevants d'entre determinats públics																								
B.9. organitzar visites dels líders d'opinió a les diferents instal·lacions																								
B.10. invitar als líders d'opinió a Fires, esdeveniments del sector, o rodes de premsa (Font: portalferies.com)																								
C.1. llançar els nous productes (Seat Arona i el nou SUV)																								
C.2. dissenyar spot per als medis: televisió i radio																								
C.3. dissenyar spot per a medis impresos																								
C.4. dissenyar la publicitat mitjançant banners, anuncis de text, SEM i SEO, publicitat mòbil																								
C.5. dissenyar notes de premsa per posar-se en contacte amb els mitjans de comunicació																								
C.6. promoure rodes de premsa amb els mitjans de comunicació cada vegada que sigui necessari (nous productes, presentació nou spot, etc.)																								
C.7. dissenyar els nous espais de venda dels concessionaris propis i adaptar els dels distribuïdors																								
C.8. dissenyar catàlegs interactius i en paper																								
C.9. dissenyar i realitzar timing per als cursos de formació per als distribuïdors																								
C.10. realitzar un timing per a convocar entrevistes personals i reunions amb els diferents públics																								
C.11. informar als líders d'opinió de les novetats de l'empresa																								
C.12. preparar i assistir a les Fires del sector																								
C.13. crear informes per a comunicar-se amb els inversors																								

Figura 60. Calendari d'accions

Segons els Comptes Anuals de Seat S.A., en el Compte de Pèrdues i Guanys a 31 de desembre de 2016, en el apartat "Altres despeses d'explotació" figura la quantitat de 1408,1 milions d'euros:

<i>COMPTES DE PÈRDUES I GUANYS</i>	<i>(milions d'euros)</i>	
<i>(d'1 de gener a 31 de desembre de 2016)</i>		
OPERACIONS CONTINUADES	2016	2015
Import net de la xifra de negocis	8597,3	8332,1
Variació d'existències de productes acabats i en curs	0,8	-3,2
Treballs efectuats per l'empresa pel seu actiu	165,9	229,8
Aprovisionaments	-6561,6	-6375,1
Altres ingressos d'explotació	425,8	473,2
Despeses de personal	-823,5	-718,7
Altres despeses d'explotació	-1408,1	-1592
Amortització de l'immobilitzat	-323,3	-311,6
Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	4,8	4,9
Excessos de provisions	66	62,2
Deteriorament i resultat per alienació de l'immobilitzat	-0,6	-108,9
<i>Resultat d'explotació</i>	<i>143,5</i>	<i>-7,3</i>
Ingressos financers	67,6	62,5
Despeses financeres	-13,2	-17,7
Diferències de canvi	5,4	-41,8
Deteriorament i resultat per alienacions d'instruments financers	671,4	0
<i>Resultat financer</i>	<i>731,2</i>	<i>3</i>
<i>Resultat abans d'impostos</i>	<i>874,7</i>	<i>-4,3</i>
Impostos sobre beneficis	28,5	10,3
<i>Resultat de l'exercici</i>	<i>903,2</i>	<i>6</i>

Figura 61. Comptes de Pèrdues i Guanys (Font: Surprising Seat, Informe Anual 2016)

En aquestes despeses d'explotació estan inclosos diferents elements: serveis exteriors; tributs; pèrdues, deteriorament i variació provisions per operacions comercials, drets d'emissió gasos efecte hivernacle, i altres despeses:

<i>ALTRES DESPESES D'EXPLORACIÓ</i>	<i>(milions d'euros)</i>	
	2016	2015
Serveis exteriors	1229,5	1421
Tributs	11,5	10,3
Pèrdues, deteriorament i variació provisions per operacions comercials	159,6	160,6
Drets emissió gasos hivernacle	0,1	0,1
Altres despeses	7,4	0
<i>Total</i>	<i>1408,1</i>	<i>1592</i>

Figura 62. Altres Despeses d'Explotació (Font: Surprising Seat, Informe Anual 2016)

El compte 62, Serveis exteriors, inclou serveis de natura diversa adquirits per l'empresa, no inclosos en el subgrup 60 o que no formen part del preu d'adquisició de l'immobilitzat o de les inversions financeres a curt termini. Aquest subgrup 62 de Serveis exteriors inclou:

Subgrup	Compte
62	Serveis exteriors
620	Despeses en investigació i desenvolupament de l'exercici
621	Arrendaments i cànons
622	Reparacions i conservació
623	Serveis de professionals independents
624	Transports
625	Primes d'assegurances
626	Serveis bancaris i similars
627	Publicitat, propaganda i relacions públiques
628	Subministrament
629	Altres serveis

Figura 63. Serveis exteriors⁴³

Per realitzar una estimació el més acurada possible sobre la inversió necessària per a aquest pla de comunicació de l'empresa Seat, és necessari tenir en compte diferent informació rellevant.

Primer, una de les dades accessibles és l'evolució de la inversió publicitària des de 2013 i fins 2016 a Espanya i segons el medi:

	2013	2014	2015	INCREMENTO % 2015 A 2016	2016
TELEVISIÓN	1.703,4	1.890,4	2.011,3	+5,5%	2.121,9
DIGITAL*	960,1	1.065,6	1.288,9	+21,5%	1.565,56
DIARIOS	662,9	656,3	658,9	-6,3%	617,4
RADIO	403,6	420,2	454,4	+0,8%	458
EXTERIOR	282	314,7	327,4	-2,0%	321
REVISTAS	253,9	254,2	255,2	-1,2%	252,2
DOMINICALES	38,7	37,7	37,8	-10,6%	33,8
CINE	20,2	16,2	22	+2,7%	22,6
TOTAL	4.324,8	4.655,3	5.055,9	+8,6%	5.392,5

MILLONES DE EUROS

Figura 64. Evolució de la inversió publicitària (Font: Infoadex i IAB Spain⁴⁴)

De fet, el percentatge de inversió en 2016 en Espanya segons el medi:

⁴³ Plangeneralcontable.com: http://www.plangeneralcontable.com/?tit=62-servicios-exteriores&name=GeTia&contentId=pgc_62&lastCtg=ctg_32

⁴⁴ IAB Spain: http://iabspain.es/wp-content/uploads/inversin-publicitaria-medios-digitales_2016_vreducida.pdf

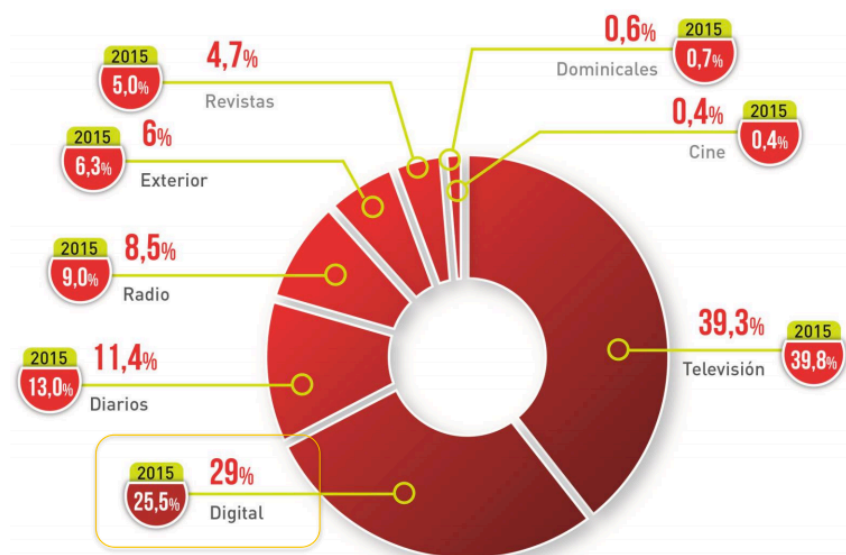


Figura 65. Inversió publicitària en 2016 segons el medi⁴⁵ (Fonts: Infoadex i IAB Spain)

D'altra banda, Seat va invertir en publicitat en 2015 28,9 milions d'euros, segons Infoadex⁴⁶.

ANUNCIANTES	Inversió 2015 (millones €)	Cuota sobre total 2015
1 PROCTER & GAMBLE ESPAÑA,S.A.	99,5	2,5%
2 EL CORTE INGLES, S.A.	80,4	2,0%
3 L OREAL ESPAÑA, S.A.	67,4	1,7%
4 VOLKSWAGEN-AUDI ESPAÑA,S.A.	59,9	1,5%
5 LINEA DIRECTA ASEGURADORA,S.A.	54,2	1,3%
6 VODAFONE ESPAÑA, S.A.U.	52,4	1,3%
7 RECKITT BENCKISER ESPAÑA, S.L.	52,4	1,3%
8 ORGANIZACION NACIONAL CIEGOS ESPAÑA.	50,3	1,2%
9 DANONE,S.A.	42,7	1,1%
10 TELEFONICA,S.A.U.	42,3	1,0%
11 ORANGE ESPAGNE, S.A.	40,7	1,0%
12 ING DIRECT,N.V.,SUCURSAL EN ESPAÑA	33,0	0,8%
13 UNILEVER ESPAÑA,S.A.	33,0	0,8%
14 BANCO SANTANDER,S.A.	32,5	0,8%
15 VIAJES EL CORTE INGLES,S.A.	32,5	0,8%
16 NESTLE ESPAÑA,S.A.	31,8	0,8%
17 RENAULT ESPAÑA COMERCIAL,S.A.	31,3	0,8%
18 JAZZTEL TELECOM, S.A.	29,5	0,7%
19 SEAT,S.A.	28,9	0,7%
20 CIA.SERV.BEB.REFRESC.SL(COCA COLA)	28,6	0,7%
TOTAL 20 PRIMEROS	923,4	22,9%

Figura 66. Top Anunciantes publicitaris España 2015 (Font Pnnoticias.com⁴⁷)

En 2016, i segons Infoadex⁴⁸, El grup Volkswagen Audi España S.A. (amb Seat, Skoda, etc.) va invertir 68,6 milions d'euros en publicitat a Espanya⁴⁹.

⁴⁵ IAB Spain: http://iabspain.es/wp-content/uploads/inversin-publicitaria-medios-digitales_2016_vreducida.pdf

⁴⁶ Dirconfidencial.com: <https://dirconfidencial.com/marketing/seat-seguira-trabajando-lola-mullenlowe-2017-20160509-0500/>

⁴⁷ Pnnoticias.com: <http://pnnoticias.com/marketing/inversion-publicitaria/20149760-los-20-primeros-anunciantes-atesoran-el-23-de-la-publicidad>

⁴⁸ Infoadex: <http://www.infoadex.es/>

⁴⁹ Dirconfidencial.com: <https://dirconfidencial.com/marketing/infoadex-el-corte-ingles-ya-es-el-mayor-anunciante-de-espana-20170222-1000/>

ANUNCIANTES	Inversión 2016 (mls €)	Cuota sobre total 2016
1 EL CORTEINGLES, S.A.	78,5	1,9%
2 PROCTER & GAMBLE ESPAÑA, S.A.	70,0	1,7%
3 VOLKSWAGEN-AUDI ESPAÑA, S.A.	68,6	1,6%
4 LOREAL ESPAÑA, S.A.	66,5	1,6%
5 RECKITT BENCKISER ESPAÑA, S.L.	55,6	1,3%
6 ORGANIZACION NACIONAL CIEGOS ESPAÑ.	52,0	1,2%
7 VODAFONE ESPAÑA, S.A.U.	50,1	1,2%
8 ORANGE ESPAGNE, S.A.	44,9	1,1%
9 LINEA DIRECTA ASEGURADORA, S.A.	42,5	1,0%
10 RENAULT ESPAÑA COMERCIAL, S.A.	39,8	1,0%
11 TELEFONICA, S.A.U.	38,3	0,9%
12 DANONE, S.A.	36,0	0,9%
13 NESTLE ESPAÑA, S.A.	35,0	0,8%
14 MUTUA MADRILEÑA AUTOMOVILISTA, S.A.	34,0	0,8%
15 NISSAN IBERIA, S.A.	33,4	0,8%
16 FORDESPAÑA, S.L.	32,4	0,8%
17 CIA.SERV.BEB.REFRESC.SL(COCA COLA)	31,9	0,8%
18 VIAJES EL CORTEINGLES, S.A.	29,4	0,7%
19 BANCO SANTANDER, S.A.	29,2	0,7%
20 UNILEVER ESPAÑA, S.A.	28,5	0,7%
TOTAL 20 PRIMEROS	896,7	21,4%

Figura 67. Top Anunciantes publicitaris España 2016

Segons l'Estudi de Inversió Publicitària en Medis Digitals 2016, creix la inversió publicitària en medis digitals, amb una pujada del 21,5%. De fet, la publicitat digital es porta 1 de cada 3 euros de la inversió total⁵⁰. El total de la inversió en publicitat digital en Espanya en 2016 ha estat de 1565,6 milions d'euros (Font: IAB Spain). El Rànquing Top 10 d'anunciantes digitals en 2016 en Espanya és:

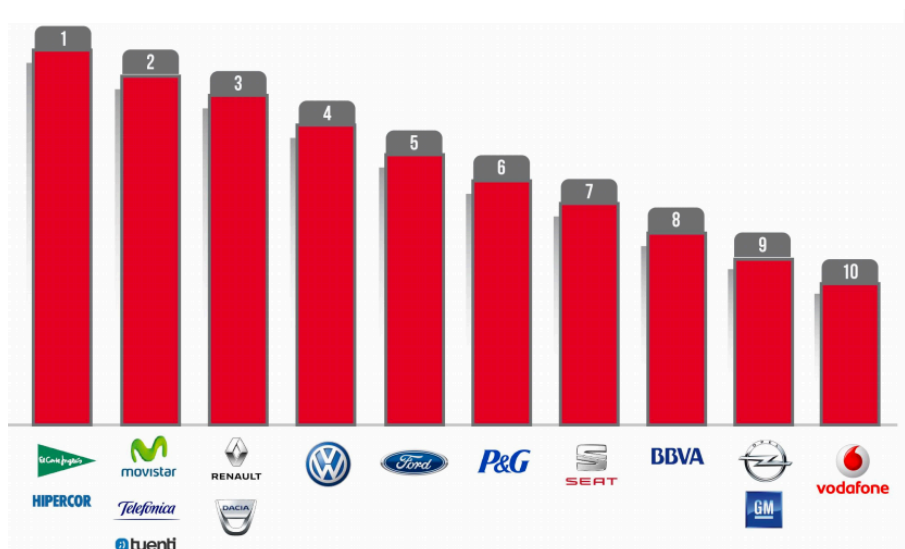


Figura 68. Rànquing Top 10 d'anunciantes digitals en 2016 a Espanya (Font: Market Monitoring 2016)

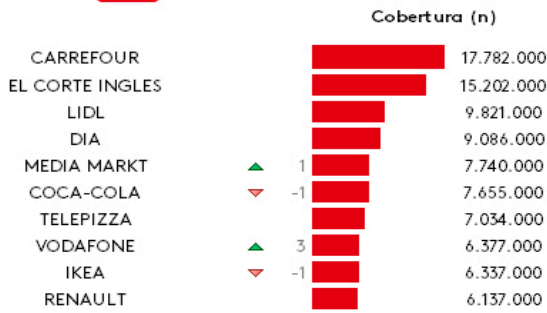
Una altra dada interessant és la notorietat publicitària del mes de Març d'aquest anys 2017 i que, segons Kantar TNS⁵¹ ha estat:

⁵⁰ Media-tics.com: <http://www.media-tics.com/noticia/7373/medios-de-comunicacion/crece-la-inversion-publicitaria-en-medios-digitales.html>

⁵¹ Kantar TNS: <http://www.tnsglobal.es/> i <http://www.tnsglobal.es/press-release/mas-de-6-millones-de-personas-que-recuerdan-la-campana-de-vodafone>



Total Multimedia



Total Medios Convencionales

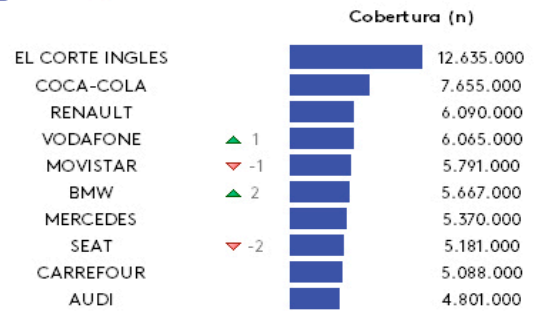


Figura 69. Notorietat publicitària març 2017 (Font: Pinterest⁵²)

Tenint en compte només el sector de l'automoció, aquest és el tercer del rànquing de notorietat en la població general, darrera dels establiments comercials i la cultura, el turisme i l'oci, i el segon entre els conductors, darrera els establiments comercials. La marca que aconsegueix el primer lloc en el rànquing de notorietat del sector auto és Mercedes, seguit de Renault, BMW, Seat i Audi. La televisió, la publicitat exterior i els diaris son les fonts principals de notorietat publicitària en el sector (Font: Tracking IOPE de TNS⁵³):



Figura 70. Notorietat en el sector automoció (Font TNS)

En quant al preu d'un anunci en televisió, els preus dependran de la franja horària; la durada d'aquests anuncis sol ser d'uns 20 segons i quant més durin, més cars seran. De fet, es pot aconseguir un anunci en una de les cadenes nacionals des de 400 euros en la matinada (de les 2:00 hores en endavant), però en la franja de prime time (de 21:00 fins 00:00 hores) el mateix anunci pot costar fins 25000 euros:

⁵² Pinterest: <https://es.pinterest.com/pin/328551735304663225/>

⁵³ Tracking IOPE en TNS, Pinterest: <https://es.pinterest.com/pin/328551735291941986/>

	ANTENA 3	CUATRO	TELECINCO	LA SEXTA
7:30	500 €	500 €	850 €	-
8:00				-
8:30	600 €	900 €	2.500 €	400 €
9:00				
9:30				
10:00				
10:30	1.400 €	1.400 €	2.700 €	550 €
11:00				
11:30				
12:00				
12:30	3.500 €	6.500 €	4.600 €	1.950 €
13:00				
13:30				
14:00				
14:30	6.200 €	4.300 €	7.000 €	4.000 €
15:00				
15:30				
16:00				
16:30	8.600 €	3.000 €	6.000 €	4.150 €
17:00				
17:30				
18:00				
18:30	5.900 €	7.000 €	17.500 €	7.200 €
19:00				
19:30				
20:00				
20:30	de 8.200 € a 17.800 €	de 10.500 € a 19.500 €	de 10.000 € a 25.500 €	de 7.500 € a 16.200 €
21:00				
21:30				
22:00				
22:30	11.000 €	5.900 €	7.000 €	2.640 €
23:00				
23:30	2.000 €	5.900 €	2.600 €	1.350 ~ 1.800 €
00:00				
00:30	600 ~ 1.200 €	-	-	-
01:00				
01:30	400 €	-	-	-
02:00				
02:30				
03:00				

Figura 71. Preus anuncis TV nacionals (Font: VisualService⁵⁴)

⁵⁴ Visualservice.es: <https://www.visualservice.es/publicidad-en-television-cuanto-cuesta/>

A més, al juliol de 2016, Seat va adjudicar el seu compte creatiu global a C14torce⁵⁵, nova agència creativa i estratègica, adscrita a la xarxa DDB⁵⁶ Worldwide que el grup Omnicom ha posat en marxa per manejar aquest compte des de Barcelona, on s'ubica la seu global de Seat⁵⁷. C14torce desenvoluparà la creativitat publicitària i donarà suport a l'estratègia digital de la seu central de Seat, així com d'Alemanya, Espanya, el Regne Unit, França, Itàlia, Portugal i Mèxic, ampliable a la resta de països de la xarxa de Seat en els propers mesos. Aquest contracte va entrar en vigor l'1 de Gener de 2017 i es perllongarà al llarg dels propers tres anys⁵⁸. Això significa la fi de la col·laboració amb Lola MullenLowe⁵⁹ (Interpublic), que gestionava el compte global de Seat des de 2014. Aquesta agència va ingressar en 2015 33379675 euros⁶⁰, i Seat va suposar el 60% de la seva facturació⁶¹. Així doncs, es pot entendre que en 2015 Seat va invertir 20027805 euros en l'agència.

També és interessant destacar la feina realitzada pel Departament de Comunicació de Seat, que va guanyar el Premi "José Gómez Mar" al millor Departament de Comunicació del Motor en aquest 2017, i que va ser escollit per més de 1450 periodistes del sector registrats en la plataforma de Newspress España. El jurat de periodistes especialitzats va valorar conceptes com la qualitat de la informació, l'atenció personal, la flota de vehicles de prova i els esdeveniments realitzats⁶². A més, Seat també ha estat premiada per la seva publicitat: en abril de 2017, l'anunci "Redescubreix Seat, Tecnologia per a gaudir. Anunci Lavanda" va guanyar el primer premi a la publicitat gràfica dels premis Rombos que entrega el Grup Godó. Aquests premis són una bona mostra del talent creatiu que les agències i les empreses dediquen a la premsa i que han estat escollits per un jurat compost de prestigiosos publicitaris⁶³.

Així, amb les dades exposades, es pot realitzar una estimació inicial del pressupost aproximat disponible per realitzar aquest pla de comunicació:

- Seat inverteix en publicitat en 2015 28900000 euros
- Segons Infoadex i IAB Spain, la inversió publicitària va créixer un 8,6% entre 2015 i 2016; per tant, el pressupost per inversió publicitària en 2016 ha estat d'aproximadament 31385400 euros.
- Per medis (en euros i considerant un creixement del 9% anual per 2017, 2018 i 2019):

		2016
Total	100%	31385400
Revistes	4,70%	1475113,8
Exterior	6%	1914509,4
Ràdio	8,50%	2667759
Diaris	11,40%	3577935,6
Digital	29%	9101766
Dominicals	0,60%	188312,4
Cinema	0,40%	125541,6
Televisió	39,30%	12334462,2
Total	100,00%	31385400

	2017	2018	2019	
Total	34210086	37288993,74	40645003,18	Total
Revistes	1607874,042	1752582,706	1910315,149	Revistes
Exterior	2086815,246	2274628,618	2479345,194	Exterior
Ràdio	2907857,31	3169564,468	3454825,27	Ràdio
Diaris	3899949,804	4250945,286	4633530,362	Diaris
Digital	9920924,94	10813808,18	11787050,92	Digital
Dominicals	205260,516	223733,9624	243870,0191	Dominicals
Cinema	136840,344	149155,975	162580,0127	Cinema
Televisió	13444563,8	14654574,54	15973486,25	Televisió
Total	34210086	37288993,74	40645003,18	Total

- El pla de comunicació començarà l'1 de juliol de 2017 i es perllongarà fins el 31 de juny del 2019. Així, només comprendrà 6 mesos del primer i del tercer any:

⁵⁵ C14torce: <http://www.c14torce.com/>

⁵⁶ DDB: <http://ddb.es/>

⁵⁷ Elpublicista.es: <http://www.elpublicista.es/anunciantes/seat-adjudica-cuenta-creativa-global-c14torce-nueva-agencia>

⁵⁸ Seat-mediacycenter.es: http://www.seat-mediacycenter.es/es-content/2016/07/28/seat-adjudica-la-cuenta-de-publicidad-a-c14torce/&backUrl=%252F%252Fcontroller-es-HQ%252Fsearchquery%253FSearch%253Dpublicidad%2526locale%253Des_HQ

⁵⁹ Lola MullenLowe: <http://lola-mullenlowe.com/>

⁶⁰ Infocif.es sobre Lola MullenLowe: <http://www.infocif.es/ficha-empresa/lola-mullenlowe-sl>

⁶¹ Dircomfidencial.com: <https://dircomfidencial.com/marketing/lola-mullenlowe-reorganiza-de-su-agencia-de-barcelona-tras-la-perdida-de-seat-20170214-1223/>

⁶² Dircomfidencial.com: <https://dircomfidencial.com/comunicacion/seat-recibe-el-premio-al-mejor-departamento-de-comunicacion-de-motor-de-espana-20170329-1639/>

⁶³ Seat-mediacycenter.es: <http://www.seat-mediacycenter.es/es-stories/lifestyle-y-patrocinio/seat-premiada-por-su-publicidad/>

	2017	2018	2019	Total
Total	17105043	37288993,74	20322501,59	74716538,33
Revistes	803937,021	1752582,706	955157,5747	3511677,301
Exterior	1043407,623	2274628,618	1239672,597	4557708,838
Ràdio	1453928,655	3169564,468	1727412,635	6350905,758
Diaris	1949974,902	4250945,286	2316765,181	8517685,369
Digital	4960462,47	10813808,18	5893525,461	21667796,12
Dominicals	102630,258	223733,9624	121935,0095	448299,23
Cinema	68420,172	149155,975	81290,00635	298866,1533
Televisió	6722281,899	14654574,54	7986743,124	29363599,56
Total	17105043	37288993,74	20322501,59	74716538,33

Podem considerar aquests pressupostos com els totals disponibles aproximadament per a **inversió publicitària** per cada un dels medis i per la totalitat del període.

- La **inversió en l'agència** Lola MullenLowe en 2015 va ser de 20027805 euros (el 60% de la seva facturació, 33379675 euros); si també considerem un creixement del 8,6% pel 2016 i del 9% en els anys següents (prenent com a referència el creixement de la inversió publicitària total que comenten IAB Spain i Infoadex), la inversió total per a la nova agència C14torze en la totalitat del període serà de:

2016	2017	2018	2019	1/07/17-31/07/19	
21750196,23	23707713,89	25841408,14	28167134,87	51778832,52	Total

L'agència realitzarà 22 accions en 2017, 14 en 2018 i 13 en 2019.

- La resta d'inversions en comunicació suposarà una part menys important.
- Serà important la quantitat aportada per al llançament dels nous productes, i també per a la modificació de l'eslògan de la marca i per iniciar noves vies de patrocini.

Per tant, la temporalització d'aquest pla de comunicació serà, per al primer, segon i tercer any (de l1 de juny al 31 de desembre de 2017, de l'1 de gener al 31 de desembre de 2018, i de l'1 de gener fins al 31 de juny del 2019):

Accions	Responsable/Control	Pressupost	2017						
			J	A	S	O	N	D	
A.1. modificar l'eslògan de la marca: tecnologia i innovació "de casa"	Departament de màrqueting	500000							
A.2. iniciar noves vies de patrocini	Departament de màrqueting	5000000							
A.3. coordinar i unificar la informació que es publica en els canals corporatius	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	100000							
A.4. dissenyar multimèdia per a les diferents plataformes socials	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	1000000							
A.5. dissenyar i actualitzar un blog corporatiu de caire empresarial	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	150000							
A.6. crear contingut de interès per a publicar a les diferents plataformes socials	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	750000							
A.7. adaptar i millorar la web	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	1425000							
A.8. millorar la usabilitat de la web	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	1425000							
A.9. adaptar i millorar la app	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	1400000							
A.10. optimitzar la web per a dispositius mòbils	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	1400000							
A.11. fer més visibles els botons de les plataformes socials en la web	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	2566343,15							
A.12. adaptar i crear nous perfils a les diferents plataformes socials	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	2566343,15							
A.13. intensificar la freqüència dels posts quan sigui necessari	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	1000000							
A.14. aconseguir més enllaços externs mitjançant les notícies de interès divulgades	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	500000							
A.15. fomentar l'ús de les paraules clau	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	300000							
A.16. donar suport als blogs dels líders d'opinió, fer comentaris i compartir publicacions	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	200000							
A.17. crear esdeveniments específics per determinats públics	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	500000							
B.1. reptar a la competència en el mercat espanyol	Equip directiu i Departament de màrqueting	2000000							
B.2. programa de fidelització	Departament de màrqueting	3000000							
B.3. portar a l'excel·lència l'atenció al client	Departament de màrqueting i Departament Comercial	1000000							
B.4. fomentar que els treballadors siguin ambaixadors de marca	Equip directiu	500000							
B.5. dissenyar programes d'email màrqueting per comunicar-se amb els diferents públics	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	100000							
B.6. dissenyar cartes per posar-se en contacte amb els diferents públics	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	2000000							
B.7. realitzar comunicacions especials i específiques per determinades dates (per exemple, Nadal)	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	800000							
B.8. establir contacte i relació propera amb les persones rellevants d'entre determinats públics	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	400000							
B.9. organitzar visites dels líders d'opinió a les diferents instal·lacions	Departament de màrqueting								
B.10. invitar als líders d'opinió a Fires, esdeveniments del sector, o rodes de premsa (Font: portalferias.com)	Departament de màrqueting	500000							
C.1. llançar els nous productes (Seat Arona i el nou SUV)	Equip directiu, Departament de màrqueting, Enginyeria, Fabricació i Departament Comercial	1000000							
C.2. dissenyar spot per als medis: televisió i radio	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	12003342,87							
C.3. dissenyar spot per a medis impresos	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	5058842,685							
C.4. dissenyar la publicitat mitjançant banners, anuncis de text, SEM i SEO, publicitat mòbil	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	5816949,029							
C.5. dissenyar notes de premsa per posar-se en contacte amb els mitjans de comunicació	Departament de màrqueting	0							
C.6. promoure rodes de premsa amb els mitjans de comunicació cada vegada que sigui necessari (nous productes, presentació nou spot, etc.)	Departament de màrqueting	0							
C.7. dissenyar els nous espais de venda dels concessionaris propis i adaptar els dels distribuïdors	Departament de màrqueting i Departament Comercial	4000000							
C.8. dissenyar catàlegs interactius i en paper	Departament de màrqueting i Departament Comercial	90000							
C.9. dissenyar i realitzar timing per als cursos de formació per als distribuïdors	Departament de màrqueting i Departament Comercial								
C.10. realitzar un timing per a convocar entrevistes personals i reunions amb els diferents públics	Departament de màrqueting i Departament Comercial								
C.11. informar als líders d'opinió de les novetats de l'empresa	Departament de màrqueting i Departament Comercial	100000							
C.12. preparar i assistir a les Fires del sector	Equip directiu, Departament de màrqueting, Enginyeria, Fabricació i Departament Comercial	3000000							
C.13. crear informes per a comunicar-se amb els inversors	Equip directiu i Departament de màrqueting	0							
TOTAL		66651820,88							

Accions	Responsable/Control	Pressupost	2019						
			G	F	M	A	M	J	
A.1. modificar l'eslògan de la marca: tecnologia i innovació "de casa"	Departament de màrqueting								
A.2. iniciar noves vies de patrocini	Departament de màrqueting								
A.3. coordinar i unificar la informació que es publica en els canals corporatius	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	150000							
A.4. dissenyar multimèdia per a les diferents plataformes socials	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	1500000							
A.5. dissenyar i actualitzar un blog corporatiu de caire empresarial	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	200000							
A.6. crear contingut de interès per a publicar a les diferents plataformes socials	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	900000							
A.7. adaptar i millorar la web	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB								
A.8. millorar la usabilitat de la web	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB								
A.9. adaptar i millorar la app	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB								
A.10. optimitzar la web per a dispositius mòbils	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB								
A.11. fer més visibles els botons de les plataformes socials en la web	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB								
A.12. adaptar i crear nous perfils a les diferents plataformes socials	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB								
A.13. intensificar la freqüència dels posts quan sigui necessari	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	1000000							
A.14. aconseguir més enllaços externs mitjançant les notícies de interès divulgades	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	500000							
A.15. fomentar l'ús de les paraules clau	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	300000							
A.16. donar suport als blogs dels líders d'opinió, fer comentaris i compartir publicacions	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	250000							
A.17. crear esdeveniments específics per determinats públics	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	500000							
B.1. reptar a la competència en el mercat espanyol	Equip directiu i Departament de màrqueting	2200000							
B.2. programa de fidelització	Departament de màrqueting	3200000							
B.3. portar a l'excel·lència l'atenció al client	Departament de màrqueting i Departament Comercial	1200000							
B.4. fomentar que els treballadors siguin ambaixadors de marca	Equip directiu	540000							
B.5. dissenyar programes d'email màrqueting per comunicar-se amb els diferents públics	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB								
B.6. dissenyar cartes per posar-se en contacte amb els diferents públics	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB								
B.7. realitzar comunicacions especials i específiques per determinades dates (per exemple, Nadal)	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB								
B.8. establir contacte i relació propera amb les persones rellevants d'entre determinats públics	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	650000							
B.9. organitzar visites dels líders d'opinió a les diferents instal·lacions	Departament de màrqueting	95000							
B.10. invitar als líders d'opinió a Fires, esdeveniments del sector, o rodes de premsa (Font: portalferias.com)	Departament de màrqueting	170000							
C.1. llançar els nous productes (Seat Arona i el nou SUV)	Equip directiu, Departament de màrqueting, Enginyeria, Fabricació i Departament Comercial								
C.2. dissenyar spot per als medis: televisió i radio	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	11903342,87							
C.3. dissenyar spot per a medis impresos	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	6098269,894							
C.4. dissenyar la publicitat mitjançant banners, anuncis de text, SEM i SEO, publicitat mòbil	Departament de màrqueting i agència Agència Catorce de DDB	6416949,029							
C.5. dissenyar notes de premsa per posar-se en contacte amb els mitjans de comunicació	Departament de màrqueting	0							
C.6. promoure rodes de premsa amb els mitjans de comunicació cada vegada que sigui necessari (nous productes, presentació nou spot, etc.)	Departament de màrqueting	0							
C.7. dissenyar els nous espais de venda dels concessionaris propis i adaptar els dels distribuïdors	Departament de màrqueting i Departament Comercial								
C.8. dissenyar catàlegs interactius i en paper	Departament de màrqueting i Departament Comercial								
C.9. dissenyar i realitzar timing per als cursos de formació per als distribuïdors	Departament de màrqueting i Departament Comercial								
C.10. realitzar un timing per a convocar entrevistes personals i reunions amb els diferents públics	Departament de màrqueting i Departament Comercial								
C.11. informar als líders d'opinió de les novetats de l'empresa	Departament de màrqueting i Departament Comercial	120000							
C.12. preparar i assistir a les Fires del sector	Equip directiu, Departament de màrqueting, Enginyeria, Fabricació i Departament Comercial	2200000							
C.13. crear informes per a comunicar-se amb els inversors	Equip directiu i Departament de màrqueting	0							
TOTAL		40093561,79							

El total de costos per a aquest pla de comunicació externa serà:

2017	-66.651.820,88
2018	-78.554.415,38
2019	-40.093.561,79
Total	-185.299.798,06

Figura 72. Total pressupost del pla de comunicació

Per tant, en quant al **pressupost** del pla de comunicació, tenint en compte els tres anys del període de interès:

(en euros)	2017	2018	2019
Total Ingressos	8.900.000.000,00	9.200.000.000,00	9.500.000.000,00
Aprovisionaments	-6.900.000.000,00	-7.200.000.000,00	-7.500.000.000,00
Despeses de personal	-900.000.000,00	-1.000.000.000,00	-1.100.000.000,00
Despeses de comunicació	-66.651.820,88	-78.554.415,38	-40.093.561,79
Total despeses explotació i comunicació	-7.866.651.820,88	-8.278.554.415,38	-8.640.093.561,79
Resultat d'explotació	1.033.348.179,12	921.445.584,62	859.906.438,21

Així doncs, en base a les dades considerades i al possible creixement dels ingressos degut als nous productes pendents de llançament i a la tornada a la recuperació del mercat, el resultat d'explotació aproximat seria positiu en els tres períodes, tot i que es va reduint en cada exercici. Cal tenir en compte que les despeses considerades en el primer i el tercer any són només de la meitat del període (sis mesos) i que hi han altres despeses d'explotació que no estan considerades.

En quant a la **prioritat**, i sent:

- *Prioritat 1*: prioritat elevada
- *Prioritat 2*: prioritat mitjana
- *Prioritat 3*: prioritat baixa

Les prioritats entre les accions proposades i el seu pressupost total es fixaran segons el quadre següent:

Accions	Pressupost	Prioritat 1	Prioritat 2	Prioritat 3
A.1. modificar l'eslògan de la marca: tecnologia i innovació "de casa"	5.000.000,00	x		
A.2. iniciar noves vies de patrocini	5.000.000,00		x	
A.3. coordinar i unificar la informació que es publica en els canals corporatius	500.000,00	x		
A.4. dissenyar multimèdia per a les diferents plataformes socials	5.000.000,00	x		
A.5. dissenyar i actualitzar un blog corporatiu de caire empresarial	700.000,00	x		
A.6. crear contingut de interès per a publicar a les diferents plataformes socials	3.450.000,00	x		
A.7. adaptar i millorar la web	1.425.000,00	x		
A.8. millorar la usabilitat de la web	1.425.000,00		x	
A.9. adaptar i millorar la app	1.400.000,00		x	
A.10. optimitzar la web per a dispositius mòbils	1.400.000,00		x	
A.11. fer més visibles els botons de les plataformes socials en la web	2.566.343,15			x
A.12. adaptar i crear nous perfils a les diferents plataformes socials	2.566.343,15	x		
A.13. intensificar la freqüència dels posts quan sigui necessari	3.500.000,00			x
A.14. aconseguir més enllaços externs mitjançant les notícies de interès divulgades	1.600.000,00			x
A.15. fomentar l'ús de les paraules clau	1.000.000,00			x
A.16. donar suport als blogs dels líders d'opinió, fer comentaris i compartir publicacions	750.000,00		x	
A.17. crear esdeveniments específics per determinats públics	1.700.000,00			x
B.1. reptar a la competència en el mercat espanyol	8.300.000,00	x		
B.2. programa de fidelització	12.700.000,00		x	
B.3. portar a l'excel·lència l'atenció al client	4.400.000,00	x		
B.4. fomentar que els treballadors siguin ambaixadors de marca	2.140.000,00		x	
B.5. dissenyar programes d'email màrqueting per comunicar-se amb els diferents públics	100.000,00	x		
B.6. dissenyar cartes per posar-se en contacte amb els diferents públics	2.000.000,00	x		
B.7. realitzar comunicacions especials i específiques per determinades dates (per exemple, Nadal)	4.146.146,22		x	
B.8. establir contacte i relació propera amb les persones rellevants d'entre determinats públics	2.050.000,00	x		
B.9. organitzar visites dels líders d'opinió a les diferents instal·lacions	185.000,00		x	
B.10. invitar als líders d'opinió a Fires, esdeveniments del sector, o rodes de premsa	1.320.000,00			x
C.1. llançar els nous productes (Seat Arona i el nou SUV)	2.200.000,00	x		
C.2. dissenyar spot per als medis: televisió i radio	45.113.371,47	x		
C.3. dissenyar spot per a medis impresos	20.674.797,95	x		
C.4. dissenyar la publicitat mitjançant banners, anuncis de text, SEM i SEO, publicitat mòbil	24.567.796,12	x		
C.5. dissenyar notes de premsa per posar-se en contacte amb els mitjans de comunicació	0,00	x		
C.6. promoure rodes de premsa amb els mitjans de comunicació cada vegada que sigui necessari (nous productes, presentació nou spot, etc.)	0,00		x	
C.7. dissenyar els nous espais de venda dels concessionaris propis i adaptar els dels distribuïdors	4.600.000,00		x	
C.8. dissenyar catàlegs interactius i en paper	90.000,00			x
C.9. dissenyar i realitzar timing per als cursos de formació per als distribuïdors	200.000,00		x	
C.10. realitzar un timing per a convocar entrevistes personals i reunions amb els diferents públics	0,00		x	
C.11. informar als líders d'opinió de les novetats de l'empresa	330.000,00	x		
C.12. preparar i assistir a les Fires del sector	11.200.000,00	x		
C.13. crear informes per a comunicar-se amb els inversors	0,00	x		
TOTAL	185.299.798,06	139.577.308,69	33.946.146,22	11.776.343,15

Així, el resum del total del pressupost de les accions del pla de comunicació segons la seva prioritat serà:

185.299.798,06	139.577.308,69	33.946.146,22	11.776.343,15
Pressupost	Prioritat 1	Prioritat 2	Prioritat 3

6. Control i seguiment del pla de comunicació

És necessari mesurar l'efecte de les activitats de comunicació duent a terme un seguiment permanent de la feina realitzada. Així, es realitzarà un seguiment del pla de comunicació de l'empresa per controlar els resultats de les diferents accions i corregir les desviacions adequadament.

6.1. Control

Per desenvolupar aquest seguiment es definiran uns **indicadors de control** sobre els que realitzar mesures setmanals, mensuals, trimestrals i anuals, per poder iniciar accions correctores si existís alguna desviació important.

A més, cal dir que en aquesta etapa també serà important la col·laboració de l'agència de comunicació C14torce, que aportarà dades sobre determinats indicadors de interès, sobretot aquells de caràcter on line.

Serà necessari actuar tant on com off line.

Alguns dels indicadors off line centrats en els objectius d'aquest pla de comunicació són:

- Enquesta sobre el posicionament de la marca en la ment del consumidor espanyol, a realitzar per una empresa externa d'estudis de mercat. Es realitzarà anualment.
- Valorar les unitats venudes respecte al mateix període de l'any anterior: (vendes 01- vendes 00)/vendes 00
- Valorar la quota de mercat assolit en el període i en Espanya: Vendes de l'empresa/vendes del sector

També:

- Valorar la fidelitat del client: relació entre satisfacció versus retenció
- Funcionament d'atenció al client: reclamacions/unitats venudes
- Valorar la variació de beneficis: (Beneficis 01 – Beneficis 00)/Beneficis 00
- Ingressos per vendes en determinades campanyes
- ROI o retorn de la inversió realitzada

Altres indicadors off line serien:

- Número de rodes de premsa realitzades
- Número de jornades de informació i formació realitzades
- Número de millores implementades gràcies a la informació sobre els consumidors
- Número d'anuncis inserits
- Número de notes de premsa difoses
- Número de catàlegs creats
- Número de persones informades sobre un determinat producte
- Número de cartes enviades
- Número de participants en els diferents actes (periodistes, influencers, etc.)
- % de impactes en medis massius
- Etc.

En quant als indicadors on line:

- Monitorització de la web i del blog amb Google Analytics o Google Trends, per exemple: augment de visites respecte a un altre període, etc.
- Temps de permanència en la web
- Monitorització de les plataformes socials, amb Social Mention, Hootsuite, alertes de Google, etc.
- Anàlisi dels seguidors i fans, com l'augment de seguidors i de interaccions respecte a un altres període
- Comentaris a xarxes socials

- Número de impressions⁶⁴: número de potencials usuaris o visitants als que es presenta l'anunci de publicitat online)
- CTR (Click through ratio): número de clics / número de impressions *100
- CPC, CPM
- CPV o cost per visionat, que s'assumeix cada vegada que un usuari visualitza l'anunci en vídeo
- ORM i ROE: mètriques enfocades a xarxes socials i concretament a la mesura dels nivells de reputació de la marca i de l'engagement d'aquesta
- Emails de contacte rebuts
- Número d'enviaments d'e-mail màrqueting
- Percentatge de clics en els enllaços
- Número de subscriptors que obren els e-mails o taxa d'obertura
- Procedència de tràfic web
- Ubicació geogràfica
- Percentatge de tràfic associat a paraules clau
- Taxes de conversió de Landing Pages per aparell mòbil
- Número de missatges difosos a través de les plataformes socials
- Número d'usuaris que utilitzen els hashtags proposats

6.2. El mesurament de resultats

Tota acció de comunicació ha de ser efectiva, així que és imprescindible poder mesurar els resultats i determinar quin grau de compliment s'aconsegueix amb cada acció. La mesura dels resultats de la comunicació és clau per demostrar el valor o la contribució de la comunicació a l'assoliment dels objectius de l'empresa. Així, l'equip de comunicació haurà **de mesurar permanentment els resultats obtinguts i comparar-los amb els resultats esperats** per tal de corregir possibles desviacions. Tot i que depenent de l'acció, es realitzaran revisions setmanals, mensuals, trimestrals i al final de l'acció, amb presentació de resultats. Per exemple:

- En quant a les accions online:
 - Revisió mensual de la web de Seat
 - Revisió del contingut en RRSS de manera immediata, amb presentació de resultats setmanals, i també al final de l'acció
- Amb l'atenció al client:
 - Revisió setmanal amb presentació de resultats mensuals, i també al final de l'acció
- Per als indicadors econòmics i de quota de mercat:
 - Revisió mensual i trimestral, amb presentació de resultats al final de l'acció
- Per a les dades dels intermediaris:
 - Revisió mensual, trimestral i al final de l'acció, amb presentació de resultats

De fet, una efectiva forma per mesurar els resultats del pla de comunicació⁶⁵ és veure com canvia el posicionament de la marca Seat, com millora la seva reputació en el país, com la marca guanya visibilitat tant offline com online, com s'incrementen les vendes i la quota de mercat, com augmenta la influència dels missatges en els medis de comunicació, i, en definitiva, com millora la imatge de marca de Seat entre els diferents públics.

7. Fitxes resum d'accions

Acció	A.1. modificar l'eslògan de la marca: tecnologia i innovació "de casa"
--------------	--

⁶⁴ Webtimiza.es: <http://webtimiza.es/blog/marketing-online-control-de-metricas>

⁶⁵ Blog: Le damos al Branding, Cómo hacer un Plan de Comunicación para tu empresa, <https://ignaciojaen.es/como-hacer-un-plan-comunicacion-para-tu-empresa/>

Descripció	Dissenyar totes les propostes en mitjans online i offline en base al nou eslògan
Estratègia	Estratègia de diferenciació de producte
Objectiu	Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió, distribuïdors i inversors
Calendari	Juliol, agost, setembre i octubre 2017
Pressupost	5.000.000,00
Prioritat	1
Responsables	Departament de màrqueting
Cost d'oportunitat	La percepció de marca continuarà sent una marca espanyola però sense expressar el sentiment específic de comprar un producte fet "a casa"

Acció	A.2. iniciar noves vies de patrocini
Descripció	Buscar esportistes, músics i investigadors "de casa" i patrocinar la seva activitat, donant a conèixer aquest fet
Estratègia	Estratègia de diferenciació de producte
Objectiu	Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió, distribuïdors i inversors
Calendari	Agost, setembre i octubre 2017
Pressupost	5.000.000,00
Prioritat	2
Responsables	Departament de màrqueting
Cost d'oportunitat	Perdrem l'oportunitat de que l'empresa es relacioni amb nous valors espanyols

Acció	A.3. coordinar i unificar la informació que es publica en els canals corporatius
Descripció	Realitzar una guia d'actuació i seguir els mateixos principis a l'hora de realitzar publicacions
Estratègia	Estratègia de diferenciació de producte
Objectiu	Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió, distribuïdors i inversors
Calendari	De juliol 2017 a juny 2019
Pressupost	500.000,00
Prioritat	1
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	No divulgarem un missatge unificat i perdrem visibilitat coherent

Acció	A.4. dissenyar multimèdia per a les diferents plataformes socials
Descripció	Dissenyar elements multimèdia, ja siguin fotografies, audio o video, per publicar elements interrelacionats en les diferents plataformes
Estratègia	Estratègia de diferenciació de producte
Objectiu	Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió
Calendari	De juliol 2017 a juny 2019
Pressupost	5.000.000,00
Prioritat	1
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB

Cost d'oportunitat	No divulgarem un missatge unificat i perdrem visibilitat coherent; a més, deixarem de donar força al nou posicionament de la marca
---------------------------	--

Acció	A.5. dissenyar i actualitzar un blog corporatiu de caire empresarial
Descripció	Dissenyar i mantenir un blog corporatiu on informar de les diferents notícies de l'empresa i on divulgar la cultura empresarial de Seat, els seus productes, a més d'humanitzar la marca amb la presentació de part dels seus treballadors i les seves funcions en l'organització
Estratègia	Estratègia de diferenciació de producte
Objectiu	Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió
Calendari	De juliol 2017 a juny 2019
Pressupost	700.000,00
Prioritat	1
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	No divulgarem un missatge unificat i perdrem visibilitat coherent; a més, deixarem de donar força al nou posicionament de la marca i no remarcarem el fet de que Seat és "de casa", reafirmant aquest fet amb la humanització de la marca

Acció	A.6. crear contingut de interès per a publicar a les diferents plataformes socials
Descripció	Dissenyar elements multimèdia, ja siguin fotografies, àudio o vídeo, per publicar elements interrelacionats en les diferents plataformes. També incidir en el storytelling, amb contingut diferenciat i amb una continuïtat
Estratègia	Estratègia de diferenciació de producte
Objectiu	Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió

Calendari	De juliol 2017 a juny 2019
Pressupost	3.450.000,00
Prioritat	1
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	Deixarem de promoure missatges corporatius coherents amb l'objectiu marcat i no modificarem la posició de la marca en la ment del públic objectiu

Acció	A.7. adaptar i millorar la web
Descripció	Redissenyar la web corporativa per facilitar la navegació i aconseguir que sigui atractiva estèticament i útil per a l'usuari
Estratègia	Estratègia de diferenciació de producte
Objectiu	Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió i distribuïdors
Calendari	Juliol i agost 2017
Pressupost	1.425.000,00
Prioritat	1
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	No millorarà el número d'usuaris que utilitzen la web com a contacte amb la marca

Acció	A.8. millorar la usabilitat de la web
Descripció	Renovar la web per tal de que sigui més fàcil d'utilitzar
Estratègia	Estratègia de diferenciació de producte

Objectiu	Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió i distribuïdors
Calendari	Juliol i agost 2017
Pressupost	1.425.000,00
Prioritat	2
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	No millorarà el número d'usuaris que utilitzen la web com a contacte amb la marca

Acció	A.9. adaptar i millorar la app
Descripció	Redissenyar l'app corporativa per facilitar la navegació i aconseguir que sigui atractiva estèticament i útil per a l'usuari
Estratègia	Estratègia de diferenciació de producte
Objectiu	Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió i distribuïdors
Calendari	Juliol i agost 2017
Pressupost	1.400.000,00
Prioritat	2
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	No millorarà el número de descàrregues de l'app ni el número d'usuaris que la utilitzaran com a contacte amb la marca

Acció	A.10. optimitzar la web per a dispositius mòbils
--------------	--

Descripció	Modificar la web per aconseguir de manera absoluta la seva compatibilitat amb dispositius mòbils
Estratègia	Estratègia de diferenciació de producte
Objectiu	Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió i distribuïdors
Calendari	Juliol i agost 2017
Pressupost	1.400.000,00
Prioritat	2
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	No millorarà el número d'usuaris que utilitzen la web com a contacte amb la marca

Acció	A.11. fer més visibles els botons de les plataformes socials en la web
Descripció	Modificar la web per tal de que apareguin més visibles els botons per accedir a les diferents xarxes socials on hi hagi presència d'un perfil corporatiu
Estratègia	Estratègia de diferenciació de producte
Objectiu	Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió
Calendari	Juliol i agost 2017
Pressupost	2.566.343,15
Prioritat	3
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	Deixaríem de facilitar l'accés de possibles nous seguidors a les diferents xarxes socials corporatives

Acció	A.12. adaptar i crear nous perfils a les diferents plataformes socials
Descripció	Redissenyar els perfils corporatius existents i crear de nous en les plataformes socials adequades
Estratègia	Estratègia de diferenciació de producte
Objectiu	Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió
Calendari	Juliol i agost 2017
Pressupost	2.566.343,15
Prioritat	1
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	No es transmetrà el missatge global que es vol aconseguir fer arribar als diferents públics i no creixerà el nombre de seguidors en les diferents plataformes socials, així que el missatge transmès no serà divulgat amb l'amplitud desitjada

Acció	A.13. intensificar la freqüència dels posts quan sigui necessari
Descripció	Dissenyar nous continguts i adequar les publicacions als diferents moments del dia, de la setmana i de l'any
Estratègia	Estratègia de diferenciació de producte
Objectiu	Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió
Calendari	De juliol 2017 a juny 2019
Pressupost	3.500.000,00
Prioritat	3
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB

Cost d'oportunitat	Es transmetrà un missatge incomplet o no s'aconseguirà arribar a un número d'individus adequat
---------------------------	--

Acció	A.14. aconseguir més enllaços externs mitjançant les notícies de interès divulgades
Descripció	Dissenyar publicacions en diferents medis i promoure la publicitat amb diferents notícies de l'empresa i de la marca
Estratègia	Estratègia de diferenciació de producte
Objectiu	Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió
Calendari	De juliol 2017 a juny 2019
Pressupost	1.600.000,00
Prioritat	3
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	Es veurà reduïda la difusió del missatge

Acció	A.15. fomentar l'ús de les paraules clau
Descripció	Dissenyar i divulgar paraules clau adequades a la marca com: #DeCasa #Seat #IbizaDeCasa #AtecaDeCasa, etc.
Estratègia	Estratègia de diferenciació de producte
Objectiu	Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió

Calendari	De juliol 2017 a juny 2019
Pressupost	1.000.000,00
Prioritat	3
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	No rebriem el número esperat d'interaccions, es reduiria la divulgació del missatge i no s'aconseguiria la rellevància esperada

Acció	A.16. donar suport als blogs dels líders d'opinió, fer comentaris i compartir publicacions
Descripció	Dissenyar publicacions, compartir-les, i publicar comentaris en els blogs i els perfils de diferents líders d'opinió, siguin personals o corporatius de mitjans de comunicació
Estratègia	Estratègia de diferenciació de producte
Objectiu	Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat
Públic	Líders d'opinió
Calendari	De juliol 2017 a juny 2019
Pressupost	750.000,00
Prioritat	2
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	No rebriem el número esperat d'interaccions, es reduiria la divulgació del missatge i no s'aconseguiria la rellevància esperada

Acció	A.17. crear esdeveniments específics per determinats públics
Descripció	Crear diferents esdeveniments, com dinars, sopars, trobades, esdeveniments esportius, familiars, curses, etc.
Estratègia	Estratègia de diferenciació de producte

Objectiu	Millorar, potenciar i diferenciar la imatge de la marca Seat en el país durant el període designat, i posicionar-la en la ment del consumidor com una marca d'alta tecnologia, amb una resposta innovadora de l'organització, amb innovació de productes i la seva adaptació constant per mantenir la satisfacció del mercat
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió
Calendari	Octubre i desembre 2017; febrer, juny, juliol i desembre 2018; i juny 2019
Pressupost	1.700.000,00
Prioritat	3
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	Deixarem d'associar la marca Seat amb diferents esdeveniments propers als diferents públics i que relacionarien amb empreses "de casa"

Acció	B.1. reptar a la competència en el mercat espanyol
Descripció	Realitzar una campanya continuada en grans medis i en plataformes socials per a que el missatge sigui transmès de forma adequada al públic objectiu i quedi patent en la memòria: tecnologia, eficàcia, enginyeria i qualitat "de casa"
Estratègia	Estratègia competitiva de reptador
Objectiu	Expandir-se en el mercat espanyol i aconseguir arribar a les 100000 unitats venudes del juliol del 2017 al juliol del 2018, i a les 125000 unitats del juliol del 2018 al juliol del 2019
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió, distribuïdors, inversors i competència
Calendari	De juliol 2017 a juny 2019
Pressupost	8.300.000,00
Prioritat	1
Responsables	Equip directiu i Departament de màrqueting
Cost d'oportunitat	No s'aconseguiria que el consumidor entengués la marca Seat com a una marca líder del sector, de qualitat elevada i equiparable a les enteses com marques premium

Acció	B.2. programa de fidelització
Descripció	Els clients ompliran un qüestionari del que es poden extreure els seus gustos o necessitats i, com a gratificació, se'ls envia un clauer amb un xip RFID ⁶⁶ per detectar la seva presència. Així, quan arribin al taller són identificats i benvinguts amb un SMS. També rebran ofertes personalitzades, missatges de felicitació i, en determinades ocasions, personalitzar els missatges electrònics en tanques publicitàries. A més, serà necessari una atenció exquisida en el taller.
Estratègia	Estratègia competitiva de reptador
Objectiu	Expandir-se en el mercat espanyol i aconseguir arribar a les 100000 unitats venudes del juliol del 2017 al juliol del 2018, i a les 125000 unitats del juliol del 2018 al juliol del 2020
Públic	Consumidors espanyols
Calendari	De juliol 2017 a juny 2019
Pressupost	12.700.000,00
Prioritat	2
Responsables	Departament de màrqueting
Cost d'oportunitat	És més fàcil obtenir un client nou que mantenir un de ja existent. Així, sense el programa de fidelització serà més fàcil que un client de Seat opti per comprar una altra marca.

Acció	B.3. portar a l'excel·lència l'atenció al client
Descripció	Crear un protocol d'atenció al client a seguir per tots els distribuïdors i tots els departaments amb relació directa amb els clients
Estratègia	Estratègia competitiva de reptador
Objectiu	Expandir-se en el mercat espanyol i aconseguir arribar a les 100000 unitats venudes del juliol del 2017 al juliol del 2018, i a les 125000 unitats del juliol del 2018 al juliol del 2021
Públic	Consumidors espanyols
Calendari	De juliol 2017 a juny 2019

⁶⁶ Enbuscadelaafidelidad.com, Mini se apunta a la fidelización, <https://enbuscadelaafidelidad.com/category/marca/mini/>

Pressupost	4.400.000,00
Prioritat	1
Responsables	Departament de màrqueting i Departament comercial
Cost d'oportunitat	Si el client no se sent ben atès no serà un client fidel, i, a més no serà ambaixador de marca i, fins i tot, pot esdevenir un hater que condicioni a altres consumidors potencials

Acció	B.4. fomentar que els treballadors siguin ambaixadors de marca
Descripció	Realitzar formació específica als treballadors amb les bases per utilitzar de manera diferenciada els perfils personals dels professionals en les plataformes socials; a més, els perfils corporatius han d'interactuar amb els perfils dels treballadors. També es realitzarà una guia d'actuació per als treballadors per garantir una actuació adequada a l'hora de tractar la marca Seat en accions offline
Estratègia	Estratègia competitiva de reptador
Objectiu	Expandir-se en el mercat espanyol i aconseguir arribar a les 100000 unitats venudes del juliol del 2017 al juliol del 2018, i a les 125000 unitats del juliol del 2018 al juliol del 2022
Públic	Treballadors
Calendari	De juliol 2017 a juny 2019
Pressupost	2.140.000,00
Prioritat	2
Responsables	Equip directiu
Cost d'oportunitat	No aprofitar els nombrosos treballadors de Seat com a ambaixadors de marca és perdre una oportunitat per què un nombre important de persones interaccioni positivament amb d'altres i la marca surti beneficiada

Acció	B.5. dissenyar programes d'email màrqueting per comunicar-se amb els diferents públics
Descripció	Es dissenyaran newsletters ⁶⁷ amb titulars que generin interès, amb to proper i directe, amb ús de subtítols per dividir informació, amb més recursos visuals que no pas textos, i amb crides a l'acció, i un ús del color correcte. A més, s'adjuntaran ofertes exclusives per subscriptors, amb inclusió de banners promocionals, creació de vídeos tutorial dels productes i amb concursos i sortejos exclusius.
Estratègia	Estratègia competitiva de reptador

⁶⁷ Vilmanunez.com, Cómo diseñar una estrategia de email marketing desde cero, <https://vilmanunez.com/estrategia-para-email-marketing/>

Objectiu	Expandir-se en el mercat espanyol i aconseguir arribar a les 100000 unitats venudes del juliol del 2017 al juliol del 2018, i a les 125000 unitats del juliol del 2018 al juliol del 2023
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió, distribuïdors i inversors
Calendari	Octubre, novembre i desembre 2017
Pressupost	100.000,00
Prioritat	1
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	Es deixaria d'informar adequadament als clients i als consumidors potencials sobre els productes i l'empresa, i, per tant, sobre la marca, a més de perdre l'oportunitat de realitzar alguna venda amb aquesta informació

Acció	B.6. dissenyar cartes per posar-se en contacte amb els diferents públics
Descripció	Es dissenyaran cartes amb titulars que generin interès, amb to proper i directe, amb ús de subtítols per dividir informació, amb recursos visuals i un ús del color correcte. A més, s'adjuntaran ofertes exclusives per als clients i informació rellevant per a d'altres públics com els inversors o els distribuïdors.
Estratègia	Estratègia competitiva de reptador
Objectiu	Expandir-se en el mercat espanyol i aconseguir arribar a les 100000 unitats venudes del juliol del 2017 al juliol del 2018, i a les 125000 unitats del juliol del 2018 al juliol del 2024
Públic	Mitjans de comunicació i inversors
Calendari	Octubre, novembre i desembre 2017
Pressupost	2.000.000,00
Prioritat	1
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	Es deixaria d'informar adequadament al públic objectiu sobre la marca, a més de perdre l'oportunitat de realitzar alguna venda

Acció	B.7. realitzar comunicacions especials i específiques per determinades dates (per exemple, Nadal)
--------------	---

Descripció	Dissenyar comunicacions amb determinats productes per inserir-les en els diferents mitjans, aprofitant determinades dates. Serà necessari adaptar el missatge i les formes.
Estratègia	Estratègia competitiva de reptador
Objectiu	Expandir-se en el mercat espanyol i aconseguir arribar a les 100000 unitats venudes del juliol del 2017 al juliol del 2018, i a les 125000 unitats del juliol del 2018 al juliol del 2025
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió, distribuïdors
Calendari	Desembre 2017; juny, juliol, agost i desembre 2018
Pressupost	4.146.146,22
Prioritat	2
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	Es deixaria passar una oportunitat molt bona per comunicar sobre la marca en dates en les que es permet un caire més sentimental i emotiu (recordem l'eslògan "de casa")

Acció	B.8. establir contacte i relació propera amb les persones rellevants d'entre determinats públics
Descripció	Identificar les persones rellevants de cada públic i incidir en establir contacte, sobretot amb influencers online i personatges públics reconeguts amb determinats valors i de determinada cultura automobilística. Després s'hauria de realitzar una comunicació "a mida" i individualitzada
Estratègia	Estratègia competitiva de reptador
Objectiu	Expandir-se en el mercat espanyol i aconseguir arribar a les 100000 unitats venudes del juliol del 2017 al juliol del 2018, i a les 125000 unitats del juliol del 2018 al juliol del 2026
Públic	Líders d'opinió
Calendari	De juliol 2017 a juny 2019
Pressupost	2.050.000,00
Prioritat	1
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB

Cost d'oportunitat	Es perdria l'opció de que determinats personatges públics influents i/o amb molts seguidors online fossin ambaixadors de la marca, perdent també l'opció de realitzar algunes vendes
---------------------------	--

Acció	B.9. organitzar visites dels líders d'opinió a les diferents instal·lacions
Descripció	Programar visites dels líders d'opinió a les diferents instal·lacions de l'empresa, realitzant una visita guiada i oferint proves dels diferents productes. També s'oferirà un càtering suau i interacció amb determinats treballadors
Estratègia	Estratègia competitiva de reptador
Objectiu	Expandir-se en el mercat espanyol i aconseguir arribar a les 100000 unitats venudes del juliol del 2017 al juliol del 2018, i a les 125000 unitats del juliol del 2018 al juliol del 2027
Públic	Líders d'opinió
Calendari	Gener 2017 i gener 2018
Pressupost	185.000,00
Prioritat	2
Responsables	Departament de màrqueting
Cost d'oportunitat	Es perdria l'opció de que determinats personatges públics influents i/o amb molts seguidors online fossin ambaixadors de la marca, perdent també l'opció de realitzar algunes vendes

Acció	B.10. invitar als líders d'opinió a Fires, esdeveniments del sector, o rodes de premsa
Descripció	Programar visites dels líders d'opinió a Fires, esdeveniments del sector, i rodes de premsa, amb una guia personalitzada i un passi VIP, amb accés exclusiu
Estratègia	Estratègia competitiva de reptador
Objectiu	Expandir-se en el mercat espanyol i aconseguir arribar a les 100000 unitats venudes del juliol del 2017 al juliol del 2018, i a les 125000 unitats del juliol del 2018 al juliol del 2028

Públic	Líders d'opinió
Calendari	Octubre, novembre i desembre 2017; Març, octubre, novembre i desembre 2019; i març 2019
Pressupost	1.320.000,00
Prioritat	3
Responsables	Departament de màrqueting
Cost d'oportunitat	Es perdria l'opció de que determinats personatges públics influents i/o amb molts seguidors online fossin ambaixadors de la marca, perdent també l'opció de realitzar algunes vendes

Acció	C.1. llançar els nous productes (Seat Arona i el nou SUV)
Descripció	Es llançaran dos productes més al llarg d'aquest període: el Seat Arona i un altre SUV. Es cuidarà el seu disseny, es tindrà en compte la connectivitat i les últimes tecnologies.
Estratègia	Estratègia de creixement
Objectiu	Aconseguir així una quota del 8,5% entre el juliol del 2017 i el juliol del 2018, i del 9,5% entre el juliol del 2018 i el juliol del 2019
Públic	Consumidors espanyols, mitjans de comunicació, líders d'opinió, distribuïdors, inversors i competència
Calendari	Octubre 2017 i gener 2018
Pressupost	2.200.000,00
Prioritat	1
Responsables	Equip directiu, Departament de màrqueting, Enginyeria, Fabricació i Departament comercial
Cost d'oportunitat	Es deixaria sense cobrir part de les necessitats i les preferències d'un sector important del públic objectiu

Acció	C.2. dissenyar spot per als medis: televisió i radio
--------------	--

Descripció	El llançament dels nous productes haurà de tenir una gran repercussió en els medis per garantir un impacte en els consumidors.
Estratègia	Estratègia de creixement
Objectiu	Aconseguir així una quota del 8,5% entre el juliol del 2017 i el juliol del 2018, i del 9,5% entre el juliol del 2018 i el juliol del 2020
Públic	Consumidors espanyols, líders d'opinió, mitjans de comunicació i inversors
Calendari	Agost, setembre, novembre i desembre 2017; abril, maig, octubre i novembre 2018; i abril i maig 2019
Pressupost	45.113.371,47
Prioritat	1
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	Si no es dissenyen spots per als grans medis el impacte en els consumidors seria inferior al desitjat

Acció	C.3. dissenyar spot per a medis impresos
Descripció	El llançament dels nous productes haurà de tenir una gran repercussió en els medis per garantir un impacte en els consumidors
Estratègia	Estratègia de creixement
Objectiu	Aconseguir així una quota del 8,5% entre el juliol del 2017 i el juliol del 2018, i del 9,5% entre el juliol del 2018 i el juliol del 2021
Públic	Consumidors espanyols, líders d'opinió, mitjans de comunicació i inversors
Calendari	Agost, setembre, novembre i desembre 2017; abril, maig, octubre i novembre 2018; i abril i maig 2019
Pressupost	20.674.797,95
Prioritat	1
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB

Cost d'oportunitat	Si no es dissenyen spots per als medis impresos, el impacte en els consumidors seria inferior al desitjat
---------------------------	---

Acció	C.4. dissenyar la publicitat mitjançant banners, anuncis de text, SEM i SEO, publicitat mòbil
Descripció	El llançament dels nous productes haurà de tenir una gran repercussió en els medis per garantir un impacte en els consumidors
Estratègia	Estratègia de creixement
Objectiu	Aconseguir així una quota del 8,5% entre el juliol del 2017 i el juliol del 2018, i del 9,5% entre el juliol del 2018 i el juliol del 2022
Públic	Consumidors espanyols, líders d'opinió, mitjans de comunicació
Calendari	Del setembre 2017 a juny 2019
Pressupost	24.567.796,12
Prioritat	1
Responsables	Departament de màrqueting i agència Catorce de DDB
Cost d'oportunitat	Si no es realitzen aquestes accions el impacte sobre els productes de la marca Seat en els consumidors i els altres públics objectius seria inferior al desitjat

Acció	C.5. dissenyar notes de premsa per posar-se en contacte amb els mitjans de comunicació
Descripció	Les notes de premsa es dissenyaran amb un to professional però proper, amb totes les novetats sobre la marca
Estratègia	Estratègia de creixement
Objectiu	Aconseguir així una quota del 8,5% entre el juliol del 2017 i el juliol del 2018, i del 9,5% entre el juliol del 2018 i el juliol del 2023

Públic	Mitjans de comunicació
Calendari	Setembre i desembre 2017; març i setembre 2018; i març 2019
Pressupost	0,00
Prioritat	1
Responsables	Departament de màrqueting
Cost d'oportunitat	Els mitjans de comunicació poden realitzar "publicity" sobre els productes Seat o sobre l'empresa en particular

Acció	C.6. promoure rodes de premsa amb els mitjans de comunicació cada vegada que sigui necessari (nous productes, presentació nou spot, etc.)
Descripció	Dissenyar i fer arribar invitacions per als medis de comunicació (sigui en paper i/o online) amb una guia del que serà tractat. Serà necessari ser adequat en les rodes de premsa però també mitjançant actes que generin sorpresa i record en els professionals que acudeixin
Estratègia	Estratègia de creixement
Objectiu	Aconseguir així una quota del 8,5% entre el juliol del 2017 i el juliol del 2018, i del 9,5% entre el juliol del 2018 i el juliol del 2024
Públic	Mitjans de comunicació
Calendari	De juliol 2017 a juny 2019
Pressupost	0,00
Prioritat	2
Responsables	Departament de màrqueting
Cost d'oportunitat	Els mitjans de comunicació poden realitzar "publicity" sobre els productes Seat o sobre l'empresa en particular

Acció	C.7. dissenyar els nous espais de venda dels concessionaris propis i adaptar els dels distribuïdors
--------------	---

Descripció	Adequar els espais de venda dels productes de la marca, amb innovacions i tecnologia, i que siguin un mirall on Seat estigui plenament identificada. Serà necessari renovar els espais, i obrir de nous, amb formats diferenciats i també mantenint la tradició dels distribuïdors existents, però seguint sempre una mateixa línia per tal de que Seat estigui fàcilment descrita
Estratègia	Estratègia de creixement
Objectiu	Aconseguir així una quota del 8,5% entre el juliol del 2017 i el juliol del 2018, i del 9,5% entre el juliol del 2018 i el juliol del 2025
Públic	Distribuïdors
Calendari	De juliol 2017 a gener 2018
Pressupost	4.600.000,00
Prioritat	2
Responsables	Departament de màrqueting i Departament comercial
Cost d'oportunitat	Els espais de venda són l'espai més identificatiu de la marca i són els que estan més en contacte amb els clients. Una falta de continuïtat pot confondre al consumidor i es pot perdre identitat de marca

Acció	C.8. dissenyar catàlegs interactius i en paper
Descripció	Dissenyar catàlegs interactius i en paper simples però atractius, amb un bon tractament del color i de les imatges i els textos. Seran molt útils per donar una informació continuïsta i lineal sobre els diferents productes, per tal de que les persones d'atenció al client tinguin una informació consensuada per la marca
Estratègia	Estratègia de creixement
Objectiu	Aconseguir així una quota del 8,5% entre el juliol del 2017 i el juliol del 2018, i del 9,5% entre el juliol del 2018 i el juliol del 2026
Públic	Consumidors espanyols, líders d'opinió, mitjans de comunicació i distribuïdors
Calendari	Desembre 2017
Pressupost	90.000,00
Prioritat	3
Responsables	Departament de màrqueting i Departament comercial

Cost d'oportunitat	Si no existeix una informació consensuada i controlada sobre la marca i els seus productes es poden arribar a confondre dades i acabar influint en Seat de manera negativa
---------------------------	--

Acció	C.9. dissenyar i realitzar timing per als cursos de formació per als distribuïdors
Descripció	Realitzar un disseny adequat del timing per als cursos de formació per als distribuïdors. Es donarà rellevància a la informació sobre els productes i sobre l'atenció al client
Estratègia	Estratègia de creixement
Objectiu	Aconseguir així una quota del 8,5% entre el juliol del 2017 i el juliol del 2018, i del 9,5% entre el juliol del 2018 i el juliol del 2027
Públic	Distribuïdors
Calendari	Febrer del 2018
Pressupost	200.000,00
Prioritat	2
Responsables	Departament de màrqueting i Departament comercial
Cost d'oportunitat	Si no es realitza un adequat disseny i timing per als cursos de formació, la informació rebuda pels distribuïdors sobre la marca i els seus productes pot no ser la correcta i això acabar afectant negativament a la marca

Acció	C.10. realitzar un timing per a convocar entrevistes personals i reunions amb els diferents públics
Descripció	Adequar una agenda per realitzar entrevistes amb persones rellevants dels diferents públics i preparar aquesta trobada de manera personalitzada.
Estratègia	Estratègia de creixement
Objectiu	Aconseguir així una quota del 8,5% entre el juliol del 2017 i el juliol del 2018, i del 9,5% entre el juliol del 2018 i el juliol del 2028

Públic	Distribuïdors, líders d'opinió i inversors
Calendari	Febrer del 2018
Pressupost	0,00
Prioritat	2
Responsables	Departament de màrqueting i Departament comercial
Cost d'oportunitat	Les reunions personals permetrien convertir a determinades persones en ambaixadors de la marca. Si no es realitzen, es perdrà l'opció d'aconseguir nous prescriptors de Seat i, fins i tot, alguna venda

Acció	C.11. informar als líders d'opinió de les novetats de l'empresa
Descripció	Aconseguir posar-se en contacte amb els líders d'opinió per tal de que aquests coneguin les novetats empresarials de la marca. També se'ls pot facilitar algun catàleg en paper o accés a la web per als catàlegs interactius. La informació ha de ser controlada i homogènia
Estratègia	Estratègia de creixement
Objectiu	Aconseguir així una quota del 8,5% entre el juliol del 2017 i el juliol del 2018, i del 9,5% entre el juliol del 2018 i el juliol del 2029
Públic	Líders d'opinió
Calendari	De juliol 2017 a juny 2019
Pressupost	330.000,00
Prioritat	1
Responsables	Departament de màrqueting i Departament comercial
Cost d'oportunitat	Si no s'informa adequadament als líders d'opinió sobre els nous productes aquests no podran comunicar la informació correcta als seus seguidors o a través del mitjà de comunicació que utilitzin habitualment. Es poden perdre prescriptors i vendes

Acció	C.12. preparar i assistir a les Fires del sector
--------------	--

Descripció	Preparar les Fires del sector: coincidir amb llançament d'algun producte, introduir alguna novetat tecnològica, etc. Es prepararan adequadament les presentacions, amb una estètica preparada per captivar al públic, i impactant per a facilitar el record
Estratègia	Estratègia de creixement
Objectiu	Aconseguir així una quota del 8,5% entre el juliol del 2017 i el juliol del 2018, i del 9,5% entre el juliol del 2018 i el juliol del 2030
Públic	Consumidors espanyols, distribuïdors, competència, i líders d'opinió
Calendari	Setembre, octubre, novembre i desembre 2017; febrer, març, setembre, octubre, novembre i desembre 2018; i febrer i març 2019
Pressupost	11.200.000,00
Prioritat	1
Responsables	Equip directiu, Departament de màrqueting, Enginyeria, Fabricació i Departament comercial
Cost d'oportunitat	Si no s'assisteix a les Fires del sector i no es preparen adequadament, la competència no prendrà a la marca seriosament i el públic no la posicionarà adequadament en la seva ment

Acció	C.13. crear informes per a comunicar-se amb els inversors
Descripció	Crear informes per als inversors, amb dades financeres, comercials i "humanes" sobre l'empresa, també amb projeccions temporals
Estratègia	Estratègia de creixement
Objectiu	Aconseguir així una quota del 8,5% entre el juliol del 2017 i el juliol del 2018, i del 9,5% entre el juliol del 2018 i el juliol del 2031
Públic	Inversors
Calendari	Agost 2017; gener i juliol 2018; i gener i juny 2019
Pressupost	0,00
Prioritat	1
Responsables	Equip directiu i Departament de màrqueting

Cost d'oportunitat	Si els inversors no estan ben informats no confiaran en que l'empresa els proporcioni beneficis i poden voler retirar les inversions o deixar d'invertir
---------------------------	--

8. Conclusions

Prenent com a base les dades del sector, de la marca, les previsions per a aquest any 2017, i l'arribada dels nous productes de Seat, el nou Pla de Comunicació proposat en aquest TFG ha pretès ajudar a la marca a ser millor valorada en el seu país d'origen, per augmentar les vendes en aquest mercat i que aquest passi a ser el principal per a l'empresa, per davant d'Alemanya.

D'entrada, s'ha realitzat una anàlisi de l'organització i el seu entorn. La marca té certes debilitats, com que no compta amb cap vehicle elèctric ni híbrid, existeix una percepció de marca millorable en Espanya, i ha estat afectada pel cas Dieseltgate de Volkswagen. Tot i això, Seat té nombroses forteses: forma part d'un grup competitiu, ha començat amb beneficis, té una gamma de productes força àmplia amb models consolidats, àmplia xarxa de concessionaris, una inversió forta gràcies a Volkswagen, etc. A més, l'entorn aporta determinades oportunitats, com son la rebaixa dels costos empresarials, el principi de la recuperació econòmica, uns tipus d'interès baixos, tecnologia aplicada al sector, poques possibilitats de nous competidors i un parc automobilístic antic a l'estat espanyol. D'altra banda, també existeixen algunes amenaces, com la inestabilitat política, l'elevada taxa d'atur, la reducció de les ajudes públiques al sector, molta competència existent, un previsible envelliment de la població, menor poder adquisitiu de les famílies, restriccions mediambientals i un consumidor sobreinformat. Per un altre costat, el posicionament de Seat es situaria dins de les marques generalistes, amb un preu competitiu, però no associades a marques Premium.

Així, amb aquesta base, s'ha intentat dissenyar un pla de comunicació externa amb un objectiu principal: posicionar Seat com a líder de vendes a Espanya, mitjançant uns objectius més específics (millorar, potenciar i diferenciar la imatge de marca en el país durant el període designat, arribar a les 100000 unitats venudes del juliol del 2017 al juliol del 2018, i 125000 del juliol del 2018 al juliol del 2019 a tot l'estat espanyol, i Assolir una penetració major i aconseguir una quota en el mercat espanyol del 8,5% en el primer període del termini del pla de comunicació). Aquests objectius s'havien d'intentar aconseguir mitjançant determinades estratègies: una estratègia de diferenciació de producte, una estratègia competitiva de reptador i una estratègia de creixement, amb penetració de mercat i de desenvolupament de productes. Aquestes estratègies es traduirien en determinades accions dirigides a determinats públics, principalment els consumidors espanyols, els mitjans de comunicació, determinats líders d'opinió, els distribuïdors i els inversors.

El missatge principal a transmetre es basarà en que Seat és una marca espanyola, dissenyada i fabricada en Barcelona, amb enginyeria fonamentada en estàndards alemanys, i que aporta al seu disseny fresc i esportiu la última tecnologia per garantir una experiència total en la conducció. Seat és una marca espanyola d'una qualitat elevada i una estètica apassionant, que aporta les últimes innovacions per garantir unes prestacions úniques i una connectivitat total en una realitat "always on", tot per un preu molt competitiu. Seat és una marca de Barcelona, per Espanya, i pel món. A més, serà necessari adequar el missatge a cada mitjà de comunicació i tenir en compte com expressar aquests missatges i qui ha de transmetre'ls, adaptant aquestes variables a cada acció plantejada i a cada públic en qüestió.

A més, serà necessari determinar la millor combinació possible d'eines de comunicació i establir les accions que han d'implementar-se per aquest pla de comunicació.

D'altra banda, les accions s'han intentat programar el més adequadament possible en el temps (durant els dos anys en els que es preveu dur aquest pla).

En quant als costos, el total pressupostat per al pla de comunicació proposat és de 185299798,06 euros.

Per últim, seria necessari mesurar l'efecte de les activitats de comunicació duent a terme un seguiment permanent de la feina realitzada, amb una revisió del pla de comunicació de l'empresa per controlar els resultats de les diferents accions i corregir les desviacions adequadament.

Al llarg d'aquest treball he pogut desenvolupar de la millor manera que he pogut, amb la informació que he aconseguit principalment a través de Internet -però també gràcies a Seat, l'empresa on treballa des de fa pràcticament 20 anys-, les accions més acords per aconseguir implantar les estratègies derivades dels objectius

proposats. Tot i així, les limitacions principals han sorgit en plantejar el pressupost, principalment perquè els costos de les agències i de les plataformes publicitàries m'han semblat relativament difícils de trobar, ja que, en intentar contactar amb l'agència Catorce no he obtingut resposta.

En definitiva, afegir que el pressupost de les, pràcticament, 40 accions, és elevat, tot i que assumible per una empresa internacional del prestigi de Seat.

Per últim, afegir que crec que seria beneficiós que la única marca espanyola d'automòbils intentés aconseguir el lideratge al país, i una bona manera de plantejar-ho seria amb la idea de que és una marca "de casa", amb les connotacions emocionals que això comporta, sobretot en una època de crisis com la que vivim actualment. Encara que sigui una idea que pugui desenvolupar-se més profundament, penso que seria considerada com a positiva pel gran públic espanyol: Seat, de casa (de Barcelona), a tot un país (i al món).

9. Bibliografia

- [1] INE Institut Nacional d'Estadística <http://www.ine.es/welcome.shtml>
- [2] La Moncloa <http://www.lamoncloa.gob.es/Paginas/index.aspx>
- [3] Banc d'Espanya <http://www.bde.es/bde/es/>
- [4] Banc D'Espanya: <http://www.bde.es/bde/es/>
- [5] Banc Central Europeu: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/html/index.es.html>
- [6] European Commission: https://ec.europa.eu/spain/home_es
- [7] Wikipedia, Eleccions generals d'Espanya 2016: https://es.wikipedia.org/wiki/Elecciones_generales_de_Espa%C3%B1a_de_2016
- [8] Poder Judicial: <http://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Poder-Judicial/Sala-de-Prensa/Notas-de-prensa/EI-76-por-ciento-de-las-104-sentencias-por-delitos-de-corrupcion-dictadas-en-2016-fueron-condenatorias>
- ^[9] Wikipedia: Procés independentista català https://ca.wikipedia.org/wiki/Proc%C3%A9s_independentista_catal%C3%A0
- [10] El País, "El primer Plan Renove vende 170811 cotxes en mig any": http://elpais.com/diario/1994/11/04/economia/783903608_850215.html
- [11] Motorpasion.com, "Comparativa entre el Pla Pive, 200E i Vive": <https://www.motorpasion.com/industria/comparativa-entre-el-plan-pive-plan-2000e-y-plan-vive-de-ayuda-a-la-compra-de-vehiculos>
- [12] Expansión, "El Govern renovarà el Plan Movea en 2017": <http://www.expansion.com/empresas/motor/2016/11/15/582ad6a722601df8018b4648.html>
- [13] Bolsamanía.com, "Quants impostos paguem pel nostre cotxe?": <http://www.bolsamania.com/declaracion-impuestos-renta/impuestos-coche/>
- [14] RACC, "Automòbil i medi ambient": <http://saladeprensa.racc.es/wp-content/uploads/2009/07/informe-automovil-y-medio-ambiente.pdf>
- [15] El Periodico, "Les ciutats europees posen coto al cotxe": <http://www.elperiodico.com/es/noticias/sociedad/ciudades-europeas-ponen-coto-coche-contaminacion-5494681>
- [16] DGT: <http://www.dgt.es/es/prensa/notas-de-prensa/2016/20160414-dgt-clasifica-parque-vehiculos-funcion-potencial-contaminante.shtml>
- [17] Blog Mapfre: <http://blogmapfre.com/motor/el-futuro-de-la-industria-de-la-automocion-pasa-por-la-tecnologia/>

- [18] Expansión.com, “Quin és el veritable valor d’un cotxe?”, <http://www.expansion.com/2013/02/19/entorno/1361303183.html>
- [19] Rivera Camino, Jaime “Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones”. Consulta en Books.google.es: <https://books.google.es/books?id=xL1OrX6R-oIC&pg=PA479&lpg=PA479&dq=entorno+social+cultural+autom%C3%B3vil+coche&source=bl&ots=cPIcRtUq2U&sig=2M9PHvOQZ-SNzbXt0xwiyQdIC5w&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi33IfO9YfTAhVrLcAKHTuMB-g4ChDoAQg2MAQ#v=onepage&q=entorno%20social%20cultural%20autom%C3%B3vil%20coche&f=false>
- [20] Motor.es, España-Diciembre 2016: <https://www.motor.es/noticias/ventas-coches-2016-espana-diciembre-201732911.html>
- [21] Motor.es, “Els cotxes més venuts en Espanya en 2016”: <https://www.motor.es/noticias/ranking-coches-mas-vendidos-espana-2016-201733019.html>
- [22] Carnovo.com: <https://carnovo.com/guias/marcas-de-coches/>
- [23] Informe del sector dels concessionaris en Espanya: http://www.astave.org/ftp/56_20130124061118.pdf
- [24] FENEVAL: <http://www.feneval.com/index.php/noticias/actualidad-feneval/1998-alquileres-2016>
- [25] SERNAUTO: <http://www.sernauto.es/es/component/acymailing/mailid-50?key=Zug0yvdl&subid=527-f3ahcQH8ZEn8bv&tmpl=component>
- [26] Informe Anual 2016: http://www.seat-mediacycenter.com/assets/Uploads/AnnualReport_2016/SEAT_2016_ESP.pdf
- [27] Seat Mediacycenter: http://www.seat-mediacycenter.es/es-content/2017/03/23/seat-reforzara-la-ofensiva-suv-con-un-tercer-modelo/&backUrl=%252F%252Fcontroller-es-HQ%252Fsearchquery%253FSearch%253Dnuevos%252Bmodelos%2526locale%253Des_HQ
- [28] Marketingdirecto.com <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/agencias/ddb-se-sienta-volante-cuenta-global-publicidad-seat>
- [29] Comunicación Global: Comunicación externa, <http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacion-institucional/comunicacion-externa/>
- [30] Aced, Cristina, Cómo elaborar el plan de comunicación, Manuales prácticos de la Pyme, http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf
- [31] El Confidencial.com, *Seat se lamenta de su mala imagen en el mercado en plena crisis del “dieselgate”*, http://www.elconfidencial.com/empresas/2016-01-19/seat-asegura-merecer-una-mejor-imagen-en-el-mercado-en-plena-crisis-del-dieselgate_1137800/
- [32] IpMark.com, Ranking de notoriedad publicitaria: marzo 2017, <http://ipmark.com/ranking-notoriedad-publicitaria-marzo-2017/>
- [33] AtresMediaPublicidad.com, Informe mensual de la notoriedad publicitaria, <http://www.atresmediapublicidad.com/a3document/2017/01/24/DOCUMENTS/01501/01501.pdf>
- [34] Extradigital.es, Carrefour y El Corte Inglés son las marcas con mayor notoriedad publicitaria en abril, <http://www.extradigital.es/carrefour-y-el-corte-ingles-son-las-marcas-con-mayor-notoriedad-publicitaria-en-abril/>
- [35] El Confidencial Digital, Vodafone, Bankinter y ACS ganan posiciones en el ranking de empresas más exitosas, http://www.elconfidencialdigital.com/dinero/Vodafone-Bankinter-ACS-posiciones-exitosas_0_2940305955.html
- [36] **Tapia Frade, Alejandro**, “El posicionamiento de las marcas de automóviles en los estudiantes universitarios de la UEMC: diferencias de percepción en función de la experiencia en la conducción”, <file:///Users/Carmen/Downloads/Dialnet-EIPosicionamientoDeLasMarcasDeAutomovilesEnLosEstu-3934150.pdf>

- [37] **Rivera Camino, Jaime**, 1995, *La implementación de estrategias competitivas en servicios*, Universidad Carlos III de Madrid, <http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/6418/db952305.pdf?sequence=1>
- [38] **Munuera Alemán, Jose Luis; Rodríguez Escudero, Ana Isabel**, 2007, *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*, ESIC Editorial, <https://books.google.es/books?id=aj7wABSD7-MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- [39] **Blanc Fleisman, David**, 2002, *Modelos de las Estrategias de Marketing para las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas*, UNMSM <file:///Users/Carmen/Downloads/9935-36708-1-PB.pdf>
- [40] **Baro, Marcelo**, *Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones*, Universidad del Cema, [file:///Users/Carmen/Downloads/38013-43304-2-PB%20\(3\).pdf](file:///Users/Carmen/Downloads/38013-43304-2-PB%20(3).pdf)
- [41] **Capriotti, Paul**, 2009, *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*, Colección de Libros de la Empresa, ISBN 9789567459322
<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- [42] **Wikipedia**: Publicidad en Internet, https://es.wikipedia.org/wiki/Publicidad_en_Internet
- [43] Plangeneralcontable.com: http://www.plangeneralcontable.com/?tit=62-servicios-exteriores&name=GeTia&contentId=pgc_62&lastCtg=ctg_32
- [44] IAB Spain: http://iabspain.es/wp-content/uploads/inversin-publicitaria-medios-digitales_2016_vreducida.pdf
- [45] IAB Spain: http://iabspain.es/wp-content/uploads/inversin-publicitaria-medios-digitales_2016_vreducida.pdf
- [46] Dirconfidencial.com: <https://dirconfidencial.com/marketing/seat-seguira-trabajando-lola-mullenlowe-2017-20160509-0500/>
- [47] Prnoticias.com: <http://prnoticias.com/marketing/inversion-publicitaria/20149760-los-20-primeros-anunciantes-atesoran-el-23-de-la-publicidad>
- [48] Infoadex: <http://www.infoadex.es/>
- [49] Dirconfidencial.com: <https://dirconfidencial.com/marketing/infoadex-el-corte-ingles-ya-es-el-mayor-anunciante-de-espana-20170222-1000/>
- [50] Media-tics.com: <http://www.media-tics.com/noticia/7373/medios-de-comunicacion/crece-la-inversion-publicitaria-en-medios-digitales.html>
- [51] Kantar TNS: <http://www.tnsglobal.es/> i <http://www.tnsglobal.es/press-release/mas-de-6-millones-de-personas-que-recuerdan-la-campana-de-vodafone>
- [52] Pinterest: <https://es.pinterest.com/pin/328551735304663225/>
- [53] Tranking IOPE en TNS, Pinterest: <https://es.pinterest.com/pin/328551735291941986/>
- [54] Visualservice.es: <https://www.visualservice.es/publicidad-en-television-cuanto-cuesta/>
- [55] C14torce: <http://www.c14torce.com/>
- [56] DDB: <http://ddb.es/>
- [57] Elpublicista.es: <http://www.elpublicista.es/anunciantes/seat-adjudica-cuenta-creativa-global-c14torce-nueva-agencia>
- [58] Seat-mediacycenter.es: http://www.seat-mediacycenter.es/es-content/2016/07/28/seat-adjudica-la-cuenta-de-publicidad-a-c14torce/&backUrl=%252F%252Fcontroller-es-HQ%252Fsearchquery%253FSearch%253Dpublicidad%2526locale%253Des_HQ
- [59] Lola MullenLowe: <http://lola-mullenlowe.com/>

- [60] Infocif.es sobre Lola MullenLowe: <http://www.infocif.es/ficha-empresa/lola-mullenlowe-sl>
- [61] Dircomfidencial.com: <https://dircomfidencial.com/marketing/lola-mullenlowe-reorganiza-de-su-agencia-de-barcelona-tras-la-perdida-de-seat-20170214-1223/>
- [62] Dircomfidencial.com: <https://dircomfidencial.com/comunicacion/seat-recibe-el-premio-al-mejor-departamento-de-comunicacion-de-motor-de-espana-20170329-1639/>
- [63] Seat-mediacycenter.es: <http://www.seat-mediacycenter.es/es-stories/lifestyle-y-patrocinio/seat-premiada-por-su-publicidad/>
- [64] Webtimiza.es: <http://webtimiza.es/blog/marketing-online-control-de-metricas>
- [65] Blog: Le damos al Branding, Cómo hacer un Plan de Comunicación para tu empresa, <https://ignaciojaen.es/como-hacer-un-plan-comunicacion-para-tu-empresa/>
- [66] EnbuscadelaFidelidad.com, Mini se apunta a la fidelización, <https://enbuscadelaFidelidad.com/category/marca/mini/>
- [67] Vilmanunez.com, Cómo diseñar una estrategia de email marketing desde cero, <https://vilmanunez.com/estrategia-para-email-marketing/>