



FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
E M P R E S A

ANÁLISIS DE LAS DECISIONES EMPRESARIALES. EL CASO
VOLKSWAGEN

MIGUEL SÁNCHEZ RODRÍGUEZ

CURSO 2015/2016

DIRECTOR: GINÉS HERNÁNDEZ CÁNOVAS

TRABAJO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE GRADUADO EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ÍNDICE:

- 1. Introducción
- 2. Contexto
 - 2.1. El grupo Volkswagen
 - 2.2. ¿Qué es lo que ocurrió?
 - 2.3. Respuesta de la empresa
 - 2.4. Gases NOx y su impacto en la salud humana
- 3. Consecuencias
 - 3.1. Dimisiones
 - 3.2. Acciones legales
 - 3.3. Imagen de marca y percepción del consumidor.
 - 3.4. Capitalización Bursátil
 - 3.5. Cifra de ventas y cuota de mercado
 - 3.6. Cuentas anuales
- 4. Responsabilidad social y ética empresarial.
 - 4.1. Consideraciones sobre la RSE
 - 4.2. Opinión crítica sobre la actuación de Volkswagen
- 5. Conclusiones
- 6. Anexos
 - 6.1. Anexo I
 - 6.2. Anexo II
 - 6.3. Anexo III
- 7. Bibliografía.

1. Introducción

Vivimos en una sociedad en la que cada vez los consumidores son más exigentes y cada día demandamos más a las empresas. Cada vez queremos productos más innovadores y mejores, al mejor precio posible, que nos los suministren rápidamente, que un servicio post-venta de calidad etc. Pero no solo en eso ha aumentado el nivel de exigencia de los consumidores, ahora no solo nos importa lo que fabrican las empresas, sino como los fabrican. Queremos que paguen sueldos dignos a sus trabajadores, que cumplan la legalidad vigente, que si producen en países en desarrollo respeten los derechos de los trabajadores y los traten bien, que sean respetuosos con el medio ambiente y un largo etcétera.

En este entorno de creciente exigencia social a la empresa, donde cualquier traspiés que esta de es amplificado a través de las redes sociales y es capaz de generar una gran polémica, las empresas deben prestar especial atención al “como hacen las cosas”

Un ejemplo de estos traspiés empresariales es el reciente problema de Volkswagen con los motores de sus coches. Un escándalo de nivel internacional que ha tenido graves y variadas repercusiones para la empresa. Este es el objeto de estudio de este TFG.

Vamos a tratar de estudiar el problema de forma global. Primero, realizaremos un acercamiento al caso y después pasaremos a analizar por separado las distintas repercusiones para la empresa, intentando valorar económicamente el coste que ha supuesto para la empresa y para sus perspectivas de crecimiento. Se analizará el aspecto ético de este caso y el modo de actuar de la empresa. Por último se extraerán unas conclusiones donde se hará una valoración tomando una perspectiva global.

Considero de interés este tema porque es una situación que se ha dado en la realidad en el mundo empresarial y creo que el realizar un análisis de ella permite hacerse una idea de las consecuencias que tiene para una empresa el no actuar siguiendo ese comportamiento ético y responsable que se le exige por parte de la sociedad.

2. Contexto

2.1. El grupo Volkswagen

Volkswagen es una empresa Alemana multinacional fabricante de automóviles. Significa literalmente automóvil del pueblo. Su sede social y instalaciones principales están ubicadas en la ciudad de Wolfsburgo. La empresa fue fundada en los años 30 del siglo pasado con el objetivo de producir y comercializar a gran escala un vehículo que fuera accesible a la clase media alemana. Actualmente es la empresa principal de un grupo industrial conocido como “Grupo Volkswagen” que ha absorbido a multitud de empresas automovilísticas y que cuenta con presencia en todos los continentes.

Las marcas que forman parte del grupo Volkswagen son: Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, SEAT, Škoda, Volkswagen, Scania, MAN y Ducati. Además es accionista de Suzuki (19,9% de las acciones) y Italdesign Giugiaro (90,1%).

Grupo Volkswagen cuenta con unos 572.800 empleados en todo el mundo y vende en 153 países.

2.2 ¿Qué es lo que ocurrió?

La manipulación de los motores de Volkswagen consistió en que la empresa desarrolló e instaló en sus vehículos un software que detectaba cuando el coche estaba siendo sometido a una prueba de emisiones y modificaba las prestaciones del vehículo para emitir contaminantes por debajo de los límites legales establecidos. Por lo tanto, en pruebas de laboratorio, el fraude era indetectable.

Este caso salió a la luz por una investigación de la International Council On Clean Transportation (ICCT). En su página web, esta fundación se define como “organización no lucrativa fundada para proporcionar datos de primer nivel, investigación imparcial y análisis científicos a los reguladores medioambientales. Nuestra misión es mejorar la actuación medioambiental y la eficiencia energética en carretera, mar y aire con el fin de beneficiar la salud pública y mitigar el cambio climático.”

Esta organización se financia a través de otras fundaciones de lucha contra el cambio climático, empresas y en última instancia gobiernos.

La ICCT dispuso un presupuesto de 70.000 dólares (unos 62.000 euros) y encargó a la Universidad de West Virginia que realizara un estudio para saber si los coches que circulaban en EE.UU cumplían con la normativa de emisión de óxidos de nitrógeno (NOx). La universidad de West Virginia se encargó de los experimentos en conducción real mientras que el organismo que mide la calidad del aire en California, el CARB realizó las pruebas de laboratorio.

Para el experimento los investigadores de la universidad realizaron el mismo viaje tres veces, desde los Ángeles a Seattle, ida y vuelta. Cada viaje lo realizaron con un modelo de coche diferente (Volkswagen Passat, Volkswagen Jetta y un BMW X5). Cada uno de los coches llevaba incorporado un aparato llamado PEMS que se conecta al tubo de escape y permite medir las partículas que emite el motor. En total en cada viaje recorrieron unos 4000 km.

Del la contrastación entre los datos de laboratorio y los de conducción real se pudo determinar que las emisiones de NOx superaban el límite establecido en 35 veces el Volkswagen Jetta, 20 veces en el Volkswagen Passat y en el BMWX5 se mantenían por debajo de los límites legales.



La universidad puso a disposición de la ICCT sus resultados, y estos a su vez se los remitieron a la EPA (United States Environmental Protection Agency).

La EPA se puso en contacto con Volkswagen y les remitieron los resultados de las pruebas, a lo que Volkswagen contestó diciendo que se trataba de un fallo técnico. La EPA no quedó contenta con esta respuesta y siguió insistiendo a Volkswagen para que diera una respuesta satisfactoria, pero Volkswagen insistía en que se trataba de un fallo técnico

Al no obtener respuesta satisfactoria por parte de Volkswagen, el 18 de septiembre de 2015, la EPA emitió una notificación pública informando que Volkswagen estaba violando la “Clean Air Act” indicando que los modelos de Audi y Volkswagen de los años 2009 a 2015 equipados con motores diesel 2.0 incluían un artefacto fraudulento claramente especificado en la Clean Air Act.

Cuatro días después, el 22 de septiembre, y ante la amenaza de la EPA de suspender la comercialización de vehículos de Volkswagen en Estados Unidos, Volkswagen admitió el fraude y pidió públicamente perdón porque según sus palabras “habían sido deshonestos”

El 2 de noviembre de 2015, la EPA volvió a mandar una notificación de violación de la Clean Air Act esta vez dirigida a Volkswagen AG, Audi AG, Volkswagen Group of America, Inc, Porsche AG, y Porsche Cars North America (todas ellas marcas propiedad del grupo Volkswagen). Esta segunda notificación extendía el uso del motor diesel trucado a los modelos 3.0 de los años 2014 a 2016. La EPA calculó el alcance de los coches manipulados en unos 436.000 en Estados Unidos.

El 19 de noviembre de 2015 Volkswagen respondió a la EPA y le informó de que el software había sido instalado en todos los motores diesel 3.0 vendidos en Estados Unidos desde 2009. Volkswagen cifra en 11 millones de coches en todo el mundo el alcance.

En el caso concreto de España la empresa cifra en 683.626 los vehículos equipados con motores trucados. De este total 257.479 son de la marca Volkswagen, 221.783 de SEAT, 147.095 son de Audi, 37.082 a Skoda y 2.187 a Volkswagen vehículos comerciales.

El hecho de que las cifras de vehículos afectados en España superen a las cifras iniciales de vehículos en Estados Unidos a pesar de la importante diferencia de población entre estos dos países se explica porque en Estados Unidos solo el 3% de los vehículos son

Análisis de las decisiones empresariales. El caso Volkswagen

diésel mientras que en España de un total de 31.322.165 vehículos 16.872.202 son diésel, un 53,9% del total.

La lista completa de vehículos afectados es la siguiente:

Audi

- Audi A1
- Audi A6 Quattro
- Audi A7 Quattro
- Audi A8
- Audi A8L
- Audi Q5

Seat

- Seat Ibiza
- Seat Ibiza Sport Tourer
- Seat Toledo
- Seat Leon
- Seat Leon Sport Tourer

Skoda

- Skoda Fabia
- Skoda Fabia Combi
- Skoda Rapid Spaceback
- Skoda Rapid
- Skoda Yeti
- Skoda Octavia
- Skoda Superb
- Skoda Superb Combi

Volkswagen

- VW polo
- VW Tiguan

- VW Jetta
- VW Sirocco
- VW Golf
- VW Touran
- VW Passat
- VW Caddy
- VW Beetle

Porsche

- Porsche Cayenne

2.3 ¿Qué va a hacer Volkswagen al respecto?

La compañía se comprometió a reparar los motores y a asumir los gastos de todo el proceso. Para reparar los motores la compañía ha dado dos soluciones:

Los motores 2.0 solo necesitan una actualización de software para desactivar el programa.

En el resto de motores además de la actualización de software se instalará una malla frente al sensor de masa de aire para calmar el flujo de aire y que la precisión de este sensor aumente.

La actualización del software ya de por sí sola es lo que modifica los parámetros del motor para impedir que el coche emita contaminación por encima de lo permitido. La instalación de la malla permite además que la lectura de las partículas en los gases sea más efectiva, lo cual ayuda a mejorar la efectividad en el proceso de combustión interna del vehículo.

En ambos casos la empresa asegura que el tiempo de reparación será inferior a una hora

2.4 Gases NO_x y su efecto en la salud humana.

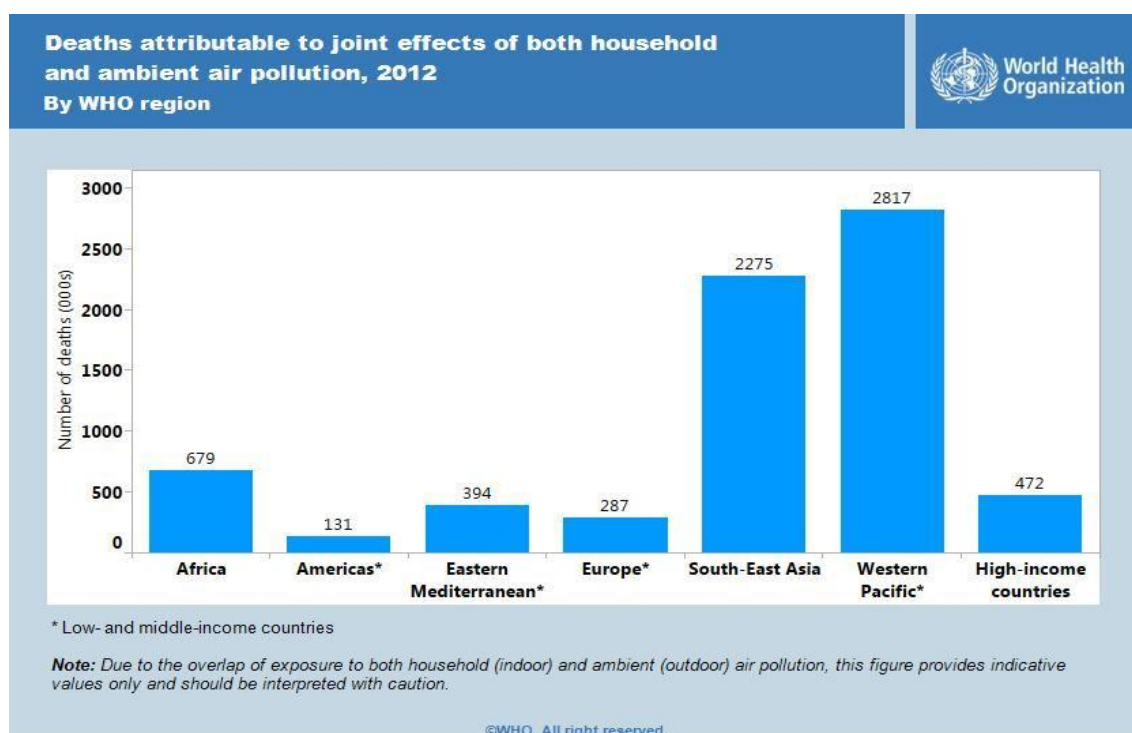
El principal producto de emisión de los vehículos diésel que más efectos adversos tiene para la salud son los óxidos de nitrógeno. Estos óxidos contribuyen a los niveles atmosféricos de dióxidos de nitrógeno, la cantidad de ozono a nivel del suelo y una serie de partículas muy pequeñas que son capaces de pasar de los alveolos pulmonares al

torrente sanguíneo. La exposición a estos tóxicos está relacionada con una serie de perjuicios para la salud, como aumento de los ataques de asma y otras enfermedades respiratorias. Estas patologías pueden requerir ingreso hospitalario e incluso en ciertos casos pueden acabar con la muerte debido a complicaciones cardiovasculares. Entre la población de riesgo se encuentran los niños y personas con antecedentes de problemas respiratorios.

A este respecto, la Organización Mundial de la Salud señala que: “en 2012 unos 7 millones de personas murieron –una de cada ocho del total de muertes en el mundo– como consecuencia de la exposición a la contaminación atmosférica. Esta conclusión duplica con creces las estimaciones anteriores y confirma que la contaminación atmosférica constituye en la actualidad, por sí sola, el riesgo ambiental para la salud más importante del mundo. Si se redujera la contaminación atmosférica podrían salvarse millones de vidas.”

En el siguiente gráfico, elaborado por la OMS, se observa la distribución de estas muertes alrededor del mundo. La escala del gráfico es del orden de cientos de miles. Cabe destacar la alta incidencia en los países del sureste asiático y del pacífico oeste.

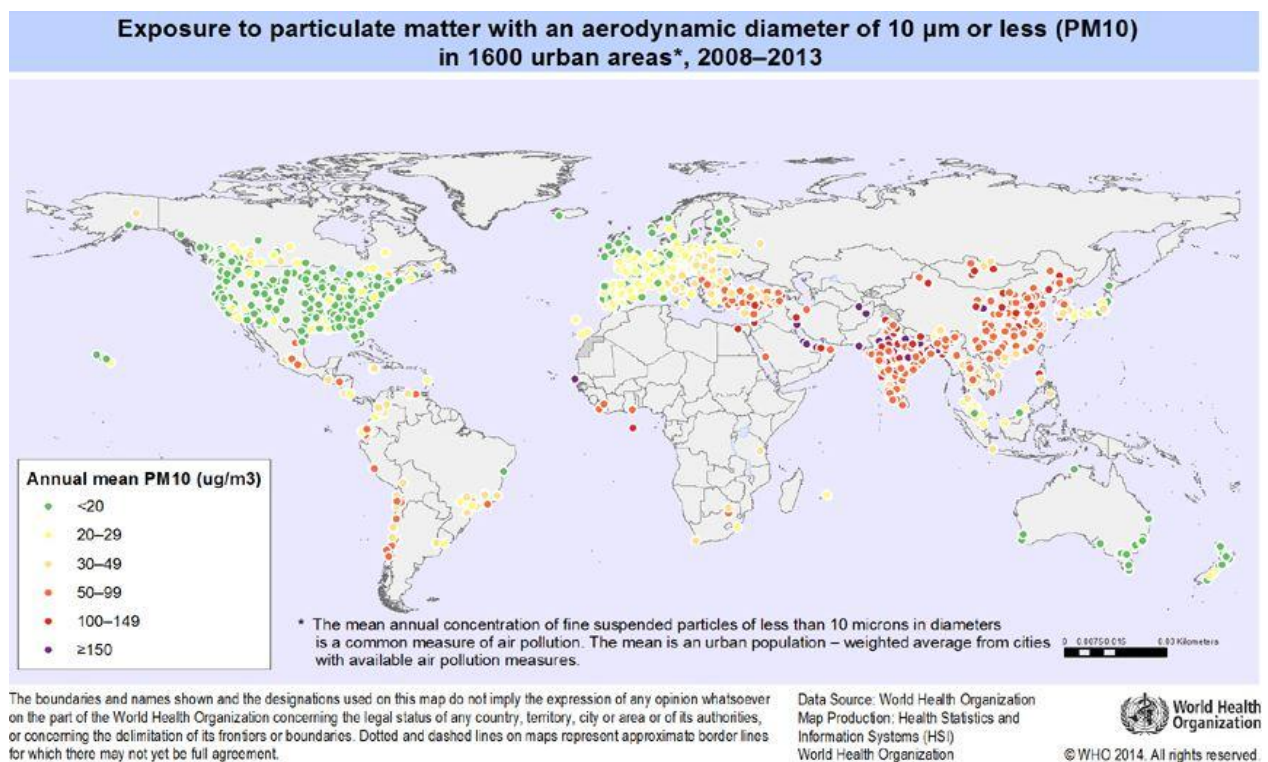
Gráfico 1. Muertes (en miles) atribuibles a efecto conjunto de el aire doméstico y la contaminación ambiental, 2012.



Fuente: OMS

En otro documento de la OMS, un mapa de distribución mundial, podemos apreciar que estos países con la mortalidad por polución ambiental más alta coinciden con mayor concentración de partículas de menos de 10 micrómetros en el aire. Esto se explica por las flotas de vehículos más antiguas e ineficientes y por la mayor dependencia de estos países de la quema de carbón, tanto por parte de sus economías como por consumo doméstico como medio de obtención de calefacción.

Gráfico 2. Exposición a partículas con un diámetro de 10 micrómetros o menos en 1600 áreas urbanas, 2008-2013.



Fuente: OMS

Como dato ilustrativo cabe resaltar que los motores de Volkswagen superaban del orden de 9 a 40 veces los límites legales permitidos en los Estados Unidos

3. Consecuencias

El salto a la luz de las irregularidades cometidas por Volkswagen en la gestión de las emisiones de sus motores diésel ha tenido, y continúa teniendo, múltiples y graves consecuencias para la empresa. Aunque el caso sigue vivo y todavía no ha llegado a su punto final, vamos a intentar hacer un análisis de las distintas consecuencias que ha

tenido para la empresa hasta ahora. Para facilitar su estudio, vamos a realizar el análisis de manera separada, aunque sin olvidar la visión global que se debe dar a un caso como este.

3.1. Dimisiones

El estallido de un caso de estas características supone que alguien dentro de la empresa tiene que asumir responsabilidades. Aunque en un principio la cúpula de la empresa culpo a un grupo de ingenieros de estar detrás de todo, finalmente tres de los altos cargos de la empresa tuvieron que abandonar sus puestos. Estos fueron: el CEO de la empresa, el director de calidad y el director para América.

Martin Winterkorn, CEO de Volkswagen: es el directivo de más alto cargo de Volkswagen que ha tenido que renunciar a su cargo. Winterkorn entro en Volkswagen en 1993 como director de calidad. En 2000 fue nombrado miembro de la junta directiva del grupo Volkswagen como responsable de I+D. Entre 2002 y 2006 presidió la filial de Audi. A comienzos de 2007 fue nombrado presidente del consejo de administración de Volkswagen, puesto que ejerció hasta su renuncia el 23 de septiembre de 2015 al verse salpicado por el caso de manipulación de las emisiones. Durante su gestión había conseguido superar a Toyota como principal vendedor de coches a nivel mundial, alcanzando cifras récord de beneficio y facturación. En su renuncia Winterkorn declaró que no tenía conocimiento de la instalación de ningún software ilegal en los vehículos y que renuncia por el interés de la empresa, asumiendo la responsabilidad por las irregulares cometidas en su empresa. Fue sustituido en el cargo por Matthias Müller, director ejecutivo de Porsche desde 2010.

Michael Horn: consejero delegado para América. Fue el directivo que admitió el fraude cuando, días después de que se destapara, durante la presentación en Nueva York de un nuevo modelo del declaró que: “La hemos cagado por completo.....hemos sido deshonestos con todos ustedes”

Horn incluso fue llamado a declarar ante el congreso de Estados Unidos en octubre de 2015 para dar explicaciones.

Seis meses después del escándalo, en marzo de 2016, Horn fue despedido de su puesto por parte de la dirección de Volkswagen. Fue sustituido por Hinrich J. Woebcken Horn había trabajado en Volkswagen por más de veinte años en diversos puestos de

importancia directiva como jefe del servicio postventa o responsable para ventas de Europa. En enero de 2014 comenzó a ejercer de CEO para América.

Frank Tuch: era el director del departamento de calidad. Dimitió en febrero de 2016. Antes de trabajar en este puesto en Volkswagen había trabajado en Chrysler y Porsche también de director de calidad. Llevaba trabajando en Volkswagen desde 2010. Tras su dimisión fue sustituido por Hans-Joachim Rothenpieler, miembro del consejo para el desarrollo técnico en la división de vehículos comerciales.

3.2. Acciones legales

Como consecuencia lógica del incumplimiento de diversas legislaciones medioambientales y haber engañado a los consumidores con respecto a las características de los vehículos que estaban adquiriendo, Volkswagen se enfrenta a diversas demandas, tanto de agencias estatales como de consumidores particulares. Vamos a tratar las más importantes

Demanda del departamento de justicia de los Estados Unidos: como consecuencia de los resultados de las investigaciones explicadas anteriormente que realizaron conjuntamente el ICCT y la EPA, esta última solicitó al departamento de justicia de Estados Unidos que interpusiera en su nombre una demanda contra Volkswagen.

El departamento de justicia accedió y el 4 de enero de 2016 presentó en Detroit una demanda civil contra Volkswagen por la violación de la Clean Air Act. Posteriormente esta demanda se transfirió a Carolina del Norte donde se había presentado anteriormente una demanda colectiva de particulares. La demanda por lo civil busca principalmente una compensación económica para los afectados y que se tomen medidas para evitar acciones parecidas en el futuro. Esta demanda civil no es excluyente de que se pueda tomar acciones penales contra Volkswagen.

Marzo de 2016, la Fiscalía General Estadounidense y la compañía llegaron a un principio de acuerdo sobre las indemnizaciones a las personas que adquirieron un vehículo con el motor modificado que permitiría evitar que se celebrara un juicio. El alcance del acuerdo se limitaría a las indemnizaciones, por lo que se quedaría fuera el coste de las reparaciones de los vehículos. Tampoco significa que se deje de investigar y en su caso sancionar a Volkswagen por el daño medioambiental producido

Análisis de las decisiones empresariales. El caso Volkswagen

Se fija el importe de la indemnización en 5000 dólares por vehículo. Estos 5000 dólares por vehículo multiplicados por los 436.000 coches afectados que calculó la EPA hacen un montante total de 2.180.000.000 dólares, lo que al tipo de cambio actual (1USD = 0,891284 EUR) son 1.943.000.000 millones de euros.

El acuerdo, además, permite que los clientes elijan entre la recompra de su vehículo, la reparación o la anulación de su contrato de alquiler con derecho a compra. Todo ello aparte de cobrar los 5000 dólares.

También existe otra demanda contra Volkswagen en Estados Unidos, esta interpuesta por la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos. La demanda se basa en el “engaño” a los consumidores por la campaña llevada a cabo por Volkswagen para publicitar a sus vehículos como “diesel limpio”.

EL comunicado de la Comisión Federal de Comercio dice la demanda busca que Volkswagen “compense a los consumidores estadounidenses que compraron o hicieron un alquiler con opción de compra de los vehículos afectados entre finales de 2008 y finales de 2015, así como una orden judicial para prevenir que Volkswagen repita este tipo de conducta”.

La demanda señala que durante años los anuncios de Volkswagen promocionaron los vehículos “diesel limpio” de la compañía, lo que ahora se ha demostrado que era falso.

En palabras de la presidenta de la comisión, Edith Ramírez: “Nuestra demanda quiere compensación para los consumidores que compraron los vehículos afectados sobre la base de las prácticas engañosas e injustas de Volkswagen”

Esta demanda se interpuso con posterioridad a la del departamento de Justicia, por lo que se encuentra menos avanzada, no existiendo por el momento ningún acuerdo entre las partes o resolución judicial.

Asociación Alemana de protección de inversores: esta asociación, cuyas siglas en alemán son DSW, mantiene en estudio la presentación de una demanda conjunta en defensa de los intereses de los inversores alemanes de Volkswagen. Aunque esta asociación prefiere actuar con cautela y aun no ha formalizado la demanda, fuentes de la asociación sí que han manifestado que estudian hacerlo en caso de que la demanda tenga una base sólida. Esta base sería la obligación legal de Volkswagen de suministrar

información oportuna que pueda influir en el curso de las acciones de una empresa. Se entiende que Volkswagen no cumplió esta ley no informando de la instalación en sus motores del Software para reducir las emisiones, cometiendo por lo tanto un delito de ocultación de información y de haber suministrado información insuficiente a los inversores. En la querrela se incluirían los daños sufridos por los inversores por la pérdida de valor de las acciones que la asociación estima en 60 euros por acción, y sería válida para las acciones adquiridas antes del 15 de septiembre de 2015.

Acciones legales en España: en nuestro país también se han iniciado acciones judiciales contra Volkswagen. La más importante es una querrela colectiva por la vía penal presentada en octubre de 2015 en la Audiencia Nacional por la Asociación de Perjudicados de Entidades Financieras (APDEF). La APDEF es una asociación creada con el objetivo de defender los intereses de los perjudicados por prácticas abusivas llevadas a cabo por empresas, constituida inicialmente para recuperar el dinero de los afectados por prácticas bancarias. Cuando surgió el caso Volkswagen puso a disposición de sus asociados su estructura para de esta forma canalizar de forma más efectiva las demandas contra la empresa. En el momento de su presentación se adhirieron a ella un centenar de personas, aunque pueden adherirse más posteriormente. La querrela se presentó contra Volkswagen, Seat y 24 de los máximos directivos de estas empresas a los que se acusa de delitos de estafa, publicidad fraudulenta y delito medioambiental. La ADPEF calcula que las indemnizaciones por daños y perjuicios podrían alcanzar entre los 7.000 y 8.000 euros, mientras que si los afectados quisieran exigir la nulidad del contrato estas serían entre 20.000 y 25.000 euros.

LA ADPEF también mantiene abiertas reclamaciones por vía civil para los afectados que las soliciten, las cuales son:

- Demanda de sustitución del vehículo: pueden ejercerla aquellos consumidores cuyo vehículo tenga menos de 3 años de antigüedad. Esta acción permite al propietario del vehículo afectado devolverlo, debiendo la compañía entregarle uno nuevo. Se ampara en la legislación vigente en materia de defensa de consumidores y usuarios.
- Demanda de nulidad y/o resolución de la compra del vehículo: se basa en la incorrecta información que recibieron los consumidores en el momento de la compra, lo que creó una falsa expectativa al momento de adquirir el vehículo,

hecho por el cual se da lugar a la nulidad del contrato. El usuario debe devolver el vehículo y la empresa le restituye el importe del mismo (valor venal + valor de afección + intereses legales).

- Demanda de reclamación de daños y perjuicios: esta acción no implica la devolución del vehículo, sino que se reclama una indemnización por los daños causados al no haber sido informado en el momento de la compra.

3.3. Imagen de marca y percepción del consumidor

En la economía altamente competitiva en la que se desarrollan los negocios en el mundo actual en el que las empresas necesitan esforzarse al máximo para diferenciarse de sus competidores y llevar sus productos a lo más alto, la imagen de marca es uno de los principales activos intangibles de los que la empresa dispone a la hora de competir.

De acuerdo a la explicación de Juárez (2016):

"Una compañía no solo es lo que vende o lo que ofrece; también -y en gran medida- es lo que de ella se percibe. Una imagen sólida y representativa de su actividad y su filosofía de trabajo, constituyen un valor fundamental a la hora de posicionarse en el sector y de diferenciarse de la competencia".

La pregunta que debe de hacerse la empresa previa a establecer su imagen de marca es: ¿Cómo queremos ser percibidos por la sociedad? Y en base a esta pregunta comenzar a desarrollar una estrategia que le permita posicionarse en la mente del consumidor como ella desea. Este proceso no es rápido ni sencillo, es algo que la empresa debe trabajar y cuidar durante mucho tiempo. Pero sin embargo es algo que si puede arruinarse o quedar gravemente dañado rápidamente con escándalos como el que nos ocupa, y tras lo cual la empresa debe volver a invertir esfuerzos y recursos en volver a ganarse su posición.

Ineludiblemente el escándalo de las emisiones ha afectado a la imagen de Volkswagen, conocida como una empresa altamente eficiente y símbolo de la potencia económica de Alemania. El principal organismo de referencia encargado de medir la reputación empresarial en España e Iberoamérica es el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco). Esta institución lleva midiendo la reputación empresarial desde el año 2000 y actualmente elabora seis rankings. Se trata del primer monitor auditado del mundo ya que sus rankings son sujetos a una revisión independiente por parte de

KPMG, según la norma ISAE 3000. Merco se basa en los principios de rigor, independencia y transparencia y los rankings que elabora pueden ser consultados a través de su página web.

Según el ranking sectorial de 2016 de esta institución para el sector del automóvil Volkswagen ha pasado de ser la empresa mejor valorada en 2015 a la cuarta en 2016. El primer puesto le ha sido arrebatado por BMW. EN 2015 BMW se encontraba en la tercera posición.

AUTOMOCIÓN

Posición	Empresa
1	BMW
2	MERCEDES BENZ
3	TOYOTA
4	GRUPO VOLKSWAGEN
5	RENAULT
6	GRUPO FORD

En el ranking general de empresas de 2016, que agrupa a 100 empresas de todos los sectores, Volkswagen también ha sufrido una fuerte caída perdiendo 43 posiciones pasando del puesto 42 al 85 en el ranking. En palabras del director del estudio, José María San Segundo Encinar: “La caída es clara y ha perdido en todas las evaluaciones. Perder 40 puestos en el ranking de Merco es que ha ocurrido algo grave”.

85	GRUPO VOLKSWAGEN	4474	↓ 42
----	------------------	------	------

Con el ánimo de testar de primera mano la opinión de las personas afectadas se llevo a cabo una encuesta online cuya metodología es la que se explica a continuación. Se realizó la plantilla de la encuesta mediante la aplicación de formularios de Google. La estructura de la encuesta era la siguiente:

1º-¿Cómo era su confianza en la marca Volkswagen antes del caso de los motores trucados?

- Muy mala
- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena

2º- ¿Cómo es su confianza en la marca Volkswagen después del caso de los motores trucados?

- Muy mala
- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena

3º- ¿Cómo calificaría la respuesta dada por la empresa?

- Muy mala
- Mala
- Regular
- Buena
- Muy buena

4º- ¿Tuvo usted en cuenta el nivel de emisiones contaminantes antes de adquirir su vehículo?

- Si
- No

5º- ¿Volvería a adquirir un vehículo de Volkswagen?

- Si
- No

Análisis de las decisiones empresariales. El caso Volkswagen

Las dos primeras preguntas buscan saber cuál era el grado de confianza que el consumidor tenía depositado en Volkswagen como marca, y si esta ha variado o no tras el escándalo. La tercera pregunta pretende saber cuál es la valoración de los afectados de la respuesta que les ha dado la empresa. En estas tres preguntas se buscó que hubiera el mismo número de posibles respuestas positivas y negativas y en el mismo grado, más una respuesta neutra, para no influir en la respuesta.

La cuarta pregunta cuestiona si el nivel de emisiones del vehículo fue un criterio de decisión que se tuvo en cuenta en el momento de la compra. Y la quinta pregunta busca saber si tras lo ocurrido el cliente volvería a adquirir un vehículo de la empresa.

Se contactó a través de Facebook con los administradores de diversas páginas de afectados, informándoles del objeto de la encuesta y pidiéndoles permiso para publicarla en su página. Una vez recibida contestación afirmativa estos publicaron la encuesta. Las páginas a través de las cuales se distribuyó fueron las siguientes:

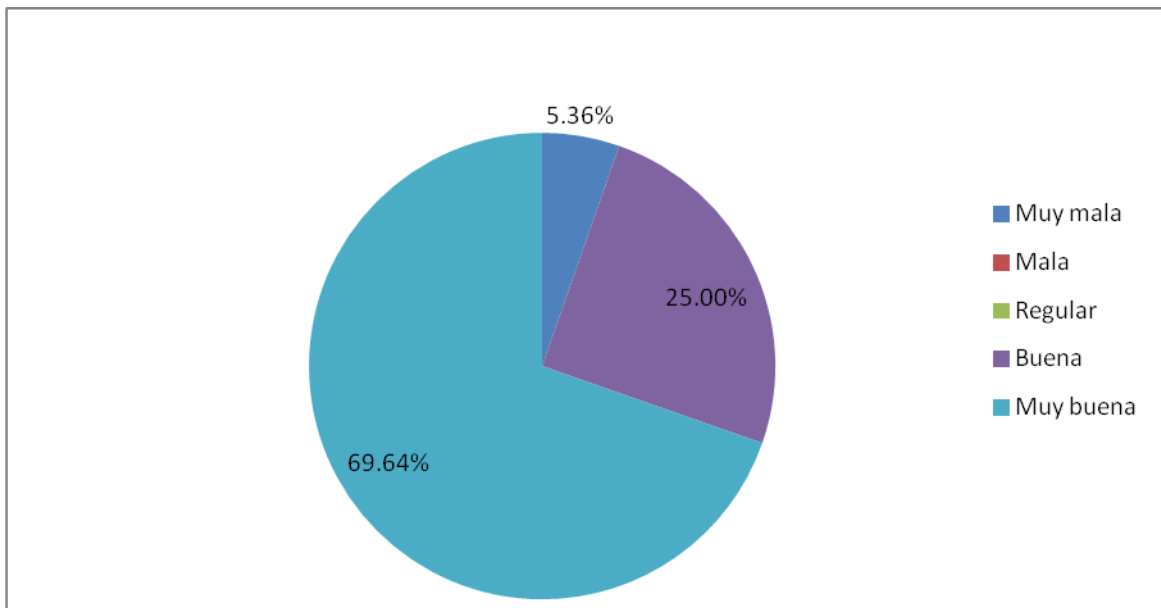
Solución Afectados Volkswagen.

Afectados Fraude Volkswagen.

Volkswagen Afectados.

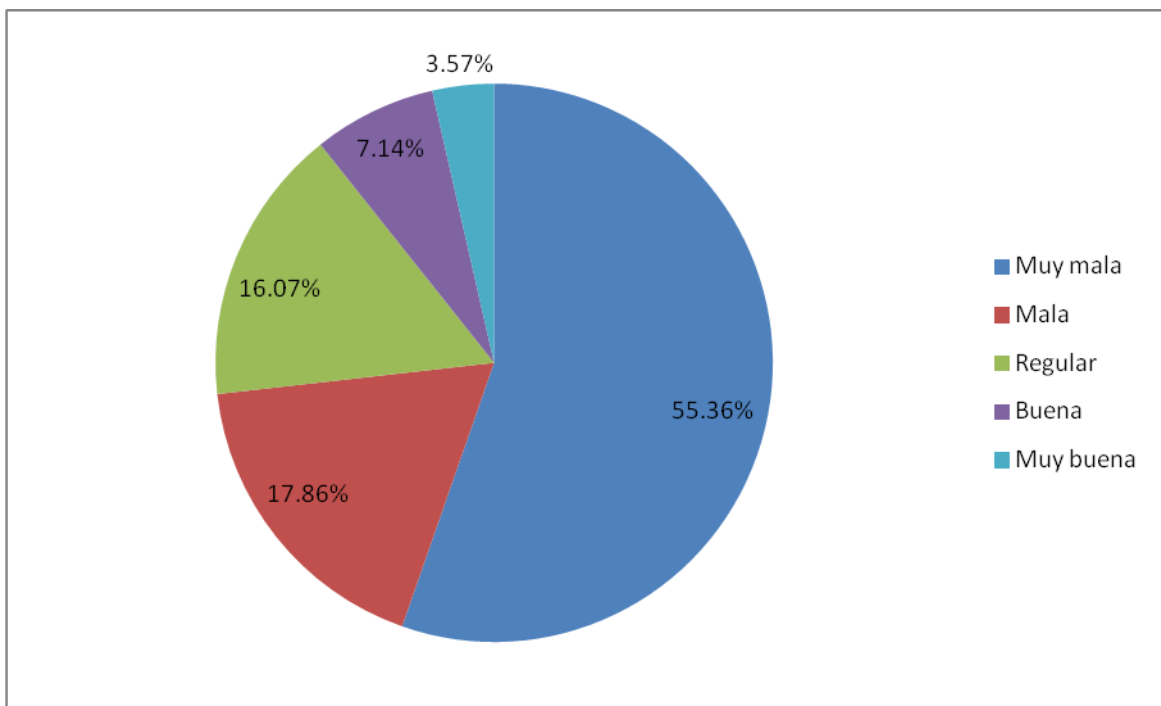
Se obtuvieron 56 respuestas. Las respuestas se procesaron mediante Excel para obtener gráficos que permitieran la fácil interpretación de los resultados, los cuales se detallan a continuación

1º- ¿Cómo era su confianza en Volkswagen antes del caso de los motores trucados?



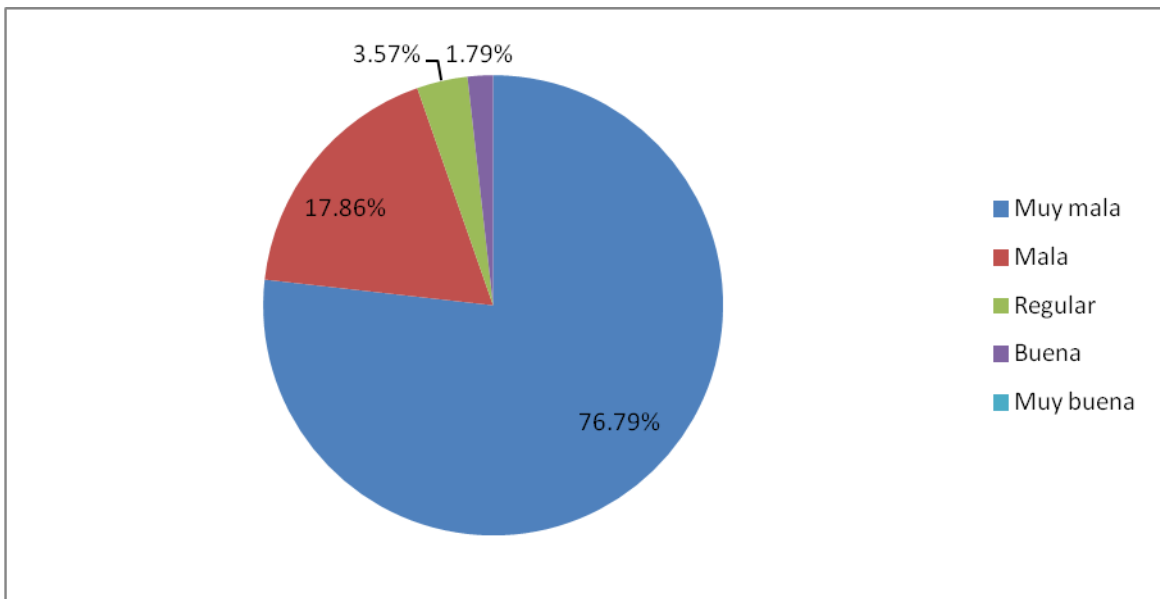
Fuente: elaboración propia.

2º- ¿Cómo es su confianza en Volkswagen después del caso de los motores trucados?



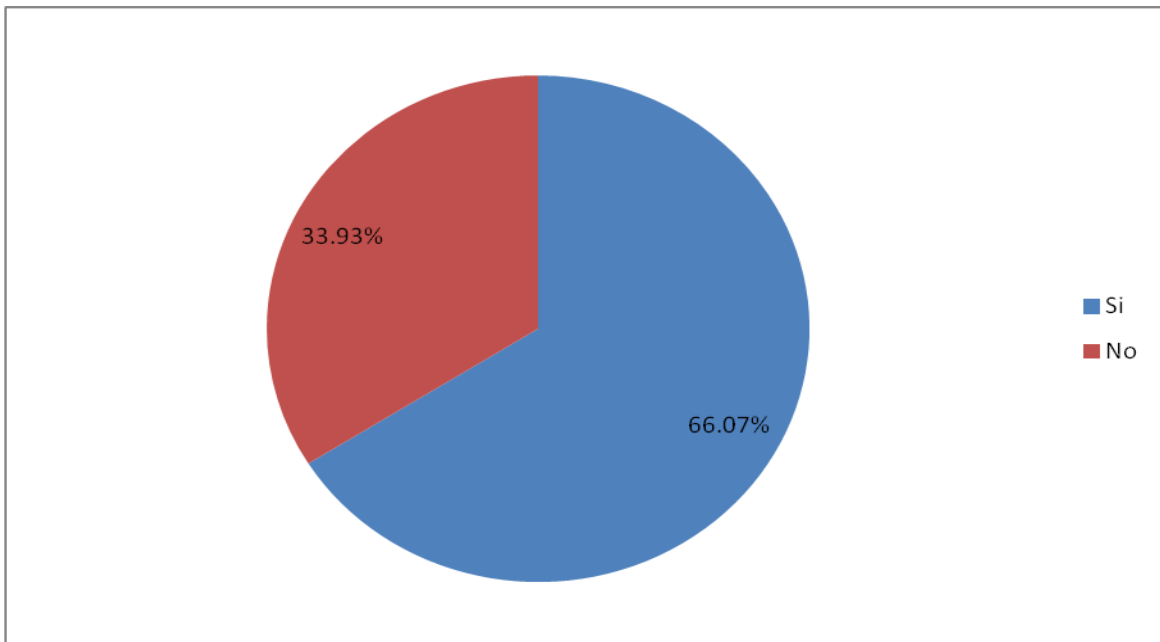
Fuente: elaboración propia.

3º- ¿Cómo calificaría la respuesta dada por la empresa?



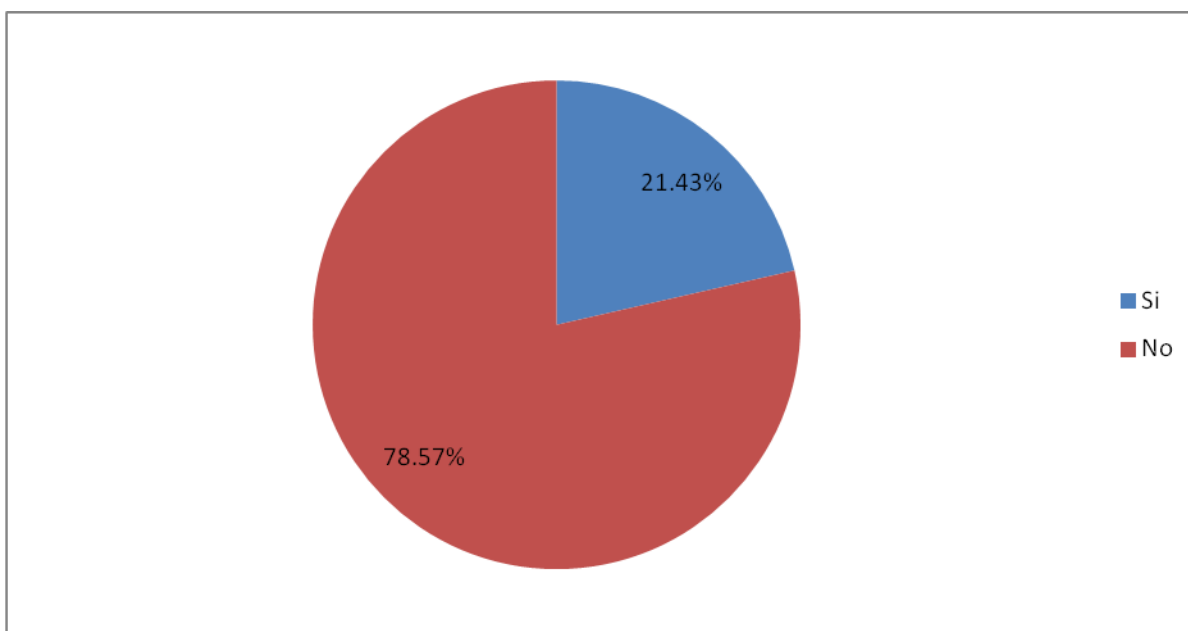
Fuente: elaboración propia

4º- ¿Tuvo usted en cuenta el nivel de emisiones contaminantes antes de adquirir su vehículo?



Fuente: elaboración propia.

5º- ¿Volvería usted a adquirir un vehículo de Volkswagen?



Fuente: elaboración propia.

Cómo se puede observar, a la primera pregunta el 95% de los encuestados responden que su opinión de la empresa era buena o muy buena. Solo el 5% tenía una mala opinión de la empresa. Al volverse a preguntar cuál es su opinión con posterioridad a conocerse la manipulación de los motores ahora la opinión mayoritaria a cambiado y un 73.22% tienen una opinión mala o muy mala de la empresa frente a un 16.07% que tienen una opinión regular, un 7.14 que tienen una opinión buena y un 3.57% que tienen una opinión muy buena.

Al preguntarse por la respuesta dada por la empresa a la crisis el 94.65% la califica como mala o muy mala. Solo un 3.57% la califica como regular y un 1,79% piensa que es buena. Ninguno de los encuestados responde calificándola como muy buena.

De la cuarta pregunta se desprende que para 2/3 de los encuestados (66.07%) el nivel de emisiones contaminantes fue un criterio que tuvieron en cuenta antes de comprar su coche. Un 33.94% por el contrario no valoro este aspecto cuando adquirió su vehículo.

Por último, a causa del escándalo, un 78.57% afirma que no volvería a comprar un vehículo de Volkswagen otra vez, frente a un 21.23% que si lo haría.

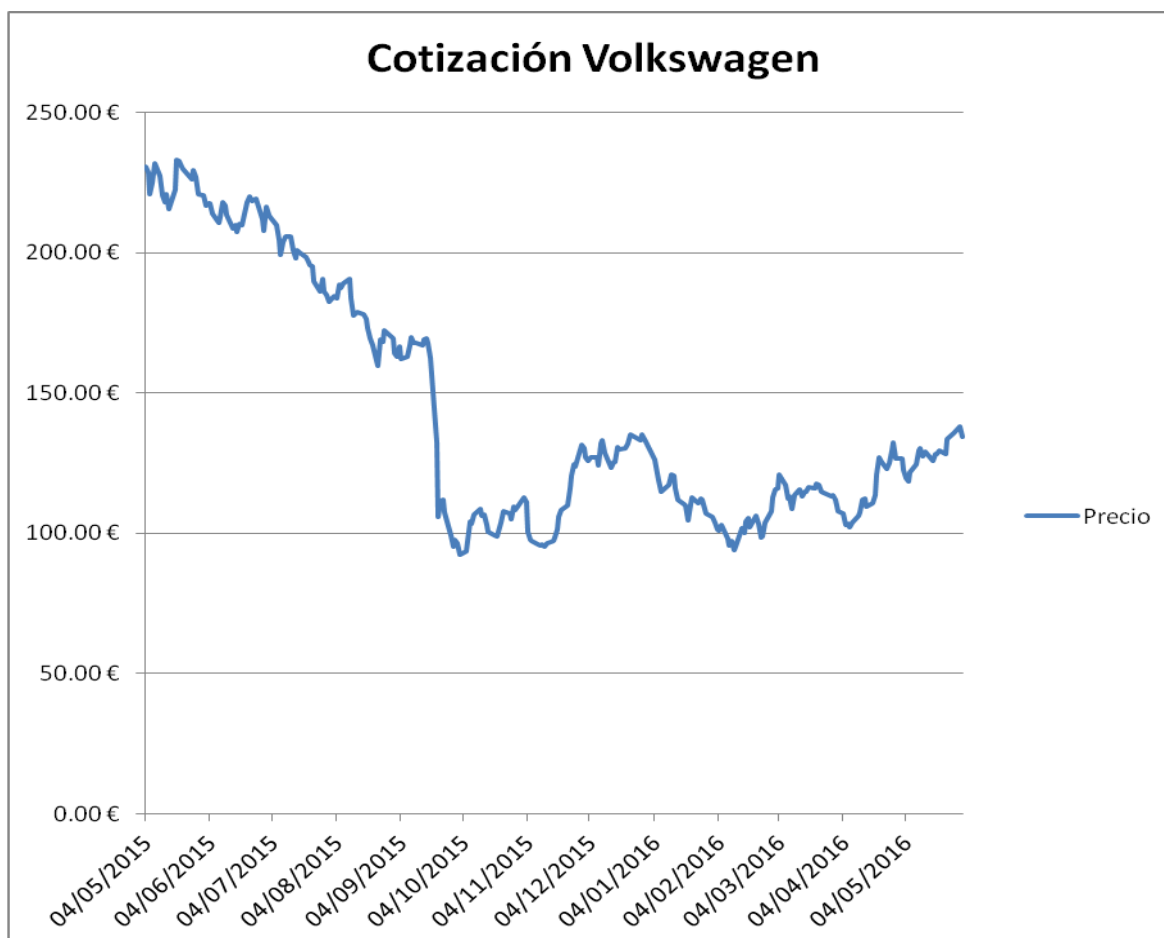
Los resultados de esta encuesta parecen estar en consonancia con el fuerte deterioro de la imagen de Volkswagen que se desprenden del informe MERCO.

3.4. Capitalización bursátil.

Los mercados financieros son un buen termómetro donde medir la confianza de los inversores. Estos, bajo la racionalidad que se les supone, actúan premiando a la empresa en las decisiones que creen que van a maximizar su beneficio y castigándola en aquellas con las que ven peligrar sus futuros dividendos.

En el caso de estudio que nos ocupa este comportamiento racional del inversor se vio reflejado en la cotización del Volkswagen los días en los que se descubrió la manipulación de los motores. Para poder observar este comportamiento he obtenido la cotización de Volkswagen desde mayo de 2015 a mayo de 2016 con el objetivo de tener varios meses anteriores y posteriores al tema de los motores y así poder observar la tendencia así como dejar fuera acontecimientos recientes que también han tenido repercusión en los mercados pero que no son el objeto de estudio de este TFG (BREXIT). Con los datos recogidos he creado el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Cotización de Volkswagen. Período Mayo 2015-Mayo 2016

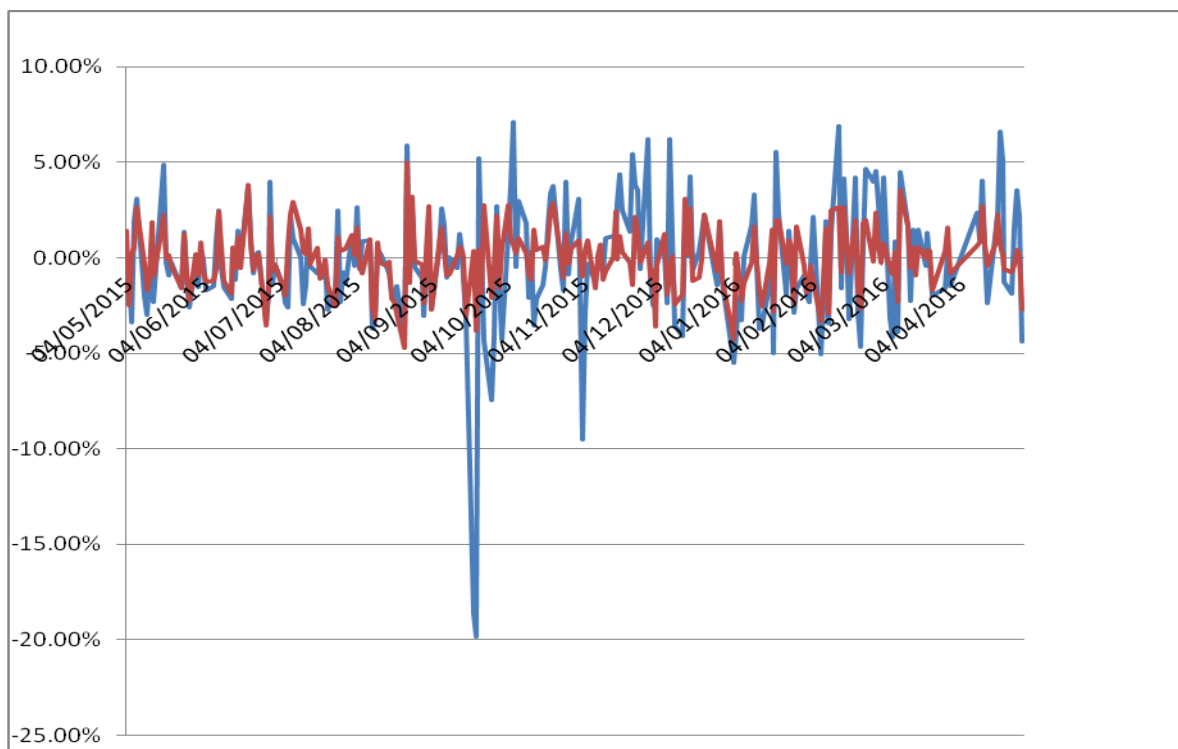


Fuente: elaboración propia.

En él se puede observar como en el periodo estudiado la empresa tiene un máximo en su cotización el 19-05-2015 con un precio por acción de 233.20 €. A partir de aquí los siguientes meses presentan una tendencia claramente descendente hasta llegar a situarnos en el día que la en que la EPA notificó la infracción de Volkswagen. Ese día (18-09-2015) las acciones cotizaban a 162.40 € y a partir de aquí comienzan a caer en picado. Solo diez días después de que estallara el escándalo las acciones bajaron del umbral de los 100 €, situándose en 99,30 €. Esta caída tuvo su mínimo el día 02-10-2015 cuando las acciones se vendían a 92.36 € euros por acción. A partir de aquí podemos observar una recuperación de la cotización de Volkswagen, siendo el último dato de la serie el del 31-05-2016 y el precio de la acción de 134.5, por lo que las acciones de Volkswagen han recuperado algo más de la mitad del valor que perdieron en bolsa como consecuencia de la salida a la luz de la manipulación de los motores.

En el siguiente gráfico esto se puede observar más claramente. En él se representan las variaciones porcentuales de cotización de cada día. El período de estudio es el mismo que el del gráfico anterior (mayo de 2015 a mayo 2016). En azul aparece representada la variación de Volkswagen y en rojo la variación del índice en el que cotiza, el DAX 30.

Gráfico 4. Variación porcentual de las acciones de Volkswagen comparadas con el DAX 30



Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico podemos observar 3 partes:

Una primera sería desde mayo de 2015 hasta septiembre de 2015. Es este periodo se observa como las variaciones en Volkswagen son casi simétricas a las del DAX 30. En líneas generales las cotizaciones de Volkswagen siguen las tendencias de su índice y ambos se mueven en el mismo sentido y con la misma intensidad. Las dos líneas casi podrían superponerse.

Una segunda partes sería el día en que el caso salió a la luz y los posteriores. Aquí se observa como el índice de Volkswagen dispara su caída y el día 22 de septiembre de 2015, el día en que Volkswagen reconoció la manipulación de los motores; este llega a caer un 19.82%, mientras que la caída del DAX 30 fue de un 3.8%.

A partir de aquí se puede observar como las cotizaciones de Volkswagen y el DAX 30, por así decirlo, se desincronizan. Ya van por separado y podemos ver como en este período los picos de Volkswagen son mucho más pronunciados, su volatilidad es mayor que la del DAX 30.

3.5. Cifra de ventas y cuota de mercado

El objetivo de este apartado es examinar si se ha producido un daño en las ventas de la empresa que se pueda atribuir al tema que nos ocupa. Para estudiarlo se tomaran los datos de matriculaciones de vehículos, desglosados por marcas. Estos datos se han extraído de los informes que la Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones (Anfac) emite mensualmente informando de la evolución del mercado. En él se dan los datos relativos a las 10 marcas más vendidas de cada mes, por lo que el análisis se hará comparando los datos de las 10 marcas más vendidas, no de la totalidad del mercado español. En el anexo II se encuentra una tabla con todos los datos y cálculos realizados. Comprende los datos completos de los años 2014 y 2015. De 2016 aparece el período de Enero a Mayo. Suponiendo que las ventas son proporcionales y no estacionales, se ha realizado una predicción para el año 2016 completo a fin de poder comparar años enteros. De los informes de la Anfac se han extraído los datos del número de vehículos vendidos por cada marca en cada período, el resto de las columnas se han obtenido realizando los cálculos pertinentes. De la tabla se pueden extraer varias observaciones:

- Durante los años 2014 y 2015 dos empresas del grupo Volkswagen, Volkswagen y Seat, eran respectivamente, la primera y la segunda marca más vendida en España. Entre ambas copaban alrededor de un 25% de cuota de mercado.

- En 2016, con los datos hasta mayo de ese año la situación cambia. La empresa más vendida este año es Opel y Volkswagen cae al segundo puesto y Seat al cuarto. Entre ambas su cuota de mercado es ahora del 23,71%.
- En el año 2015 tanto Volkswagen como Seat vendieron respectivamente un 14,68% y un 14,14% más que en 2014. En el año 2016, de acuerdo a la previsión de ventas para todo el año, Volkswagen venderá un 7.7% más y Seat un 8,82% más que en 2015. Por lo tanto se puede observar una reducción en su incremento de ventas, que será para 2016 más modesto que en el año anterior.
- En 2015 y en 2016 hay un incremento de las ventas totales. En 2015 las ventas del mercado se incrementaron un 16,67% con respecto a 2014. En 2016 el incremento es del 13.27%. Esto significa que nos encontramos ante un aumento de la demanda agregada de vehículos.

La principal lectura que se puede sacar de estos datos es que el grupo Volkswagen ha perdido el liderato de ventas que tenía en España con sus marcas Volkswagen y Seat. Estas han dejado de ser las dos marcas más vendidas del país para pasar a ocupar el segundo y cuarto puesto. Retroceden tanto en cuota de mercado como en incremento de ventas. Esto hace que a pesar de que este año se vendan más coches que el anterior, Volkswagen se vaya a beneficiar menos de esta expansión del mercado de lo que hubiera hecho en condiciones normales.

3.6. Cuentas anuales

La presentación de las cuentas anuales de Volkswagen de 2015 sufrió un retraso con respecto a su fecha prevista de publicación debido a los ajustes que se tuvieron que realizar. En el anexo III se encuentran la cuenta de pérdidas y ganancias y el balance de situación del grupo Volkswagen de los ejercicios 2014 y 2015.

Con respecto a la cuenta de pérdidas y ganancias se observa que:

- El resultado de las ventas es mejor que el de 2014. Los costes de las ventas también han aumentado, lo que deja un beneficio bruto más o menos similar (33.911 millones de euros en 2015 frente a 36.524 en 2014)
- Se observa un aumento de todos los gastos de explotación, sobre todo la partida de “otros gastos de explotación”, la cual aumenta en 13.179 millones de euros, muy posiblemente debido a las dotaciones a reservas que la empresa ha tenido que hacer para poder hacer frente a sus responsabilidades, lo que hace que el resultado operativo sean unas pérdidas por valor de 4.069 millones de euros, frente a los beneficios de 2014 de 12.697 millones de euros.
- En resultado después de impuestos de 2015 es de -1.301 millones de euros.

Con respecto al balance, hacer referencia a las partidas de “otras provisiones” tanto del pasivo a corto plazo como del pasivo a largo plazo. Estas partidas experimentan, en conjunto, un aumento de 17.970 millones de euros. Este aumento de las partidas de otras provisiones se debe en gran parte a los fondos que Volkswagen ha tenido que

dotar para hacer frente a sus responsabilidades y a la reparación de los vehículos afectados.

En el informe anual de gestión del ejercicio 2015, en las notas sobre los estados financieros (páginas 203 a 204) se detallan los conceptos de estas provisiones.

Según se indica, se destinaron 16.200 millones de euros de los cuáles:

- 7.800 millones corresponden a gastos de reparación.
- 7.000 millones se destinaron a cubrir responsabilidades legales.
- 800 millones corresponden a pérdidas en activos.
- 600 millones corresponden a gastos en los programas de ventas directamente relacionados con el tema de los motores.

En el mismo apartado se especifica que estas dotaciones están sujetas a la estimación del riesgo y que: “pueden experimentar un considerable cambio conforme las mediciones técnicas en Estados Unidos tomen forma y los riesgos legales cristalicen”.

4. Responsabilidad social y ética empresarial.

4.1. Consideraciones sobre la responsabilidad social empresarial

Antes de analizar la actuación de Volkswagen, vamos a dar unas ideas sobre el concepto de responsabilidad empresarial. Estas ideas surgen a partir de la lectura del artículo: “Responsabilidad Social de las Empresas: Fundamentos y enfoque de la gestión responsable” del Dr. Pedro Francés Gómez. De acuerdo a los conceptos explicados en el artículo se puede extraer que:

- La responsabilidad social empresarial (RSE) surge como consecuencia del creciente poder e influencia de las empresas a escala global. Gracias a este poder las empresas tiene actualmente capacidad para influir en gobiernos y/o decisiones políticas, pudiendo hacerlo para bien o para mal, además de las consecuencias que su propia actividad productiva tiene para el entorno y el medio ambiente en el que operan.
- Trasciende la concepción clásica del contrato de agencia donde el directivo solo tiene que responder ante los propietarios de la empresa y extiende esta asunción de responsabilidad a todos los stakeholders e incluso a la sociedad en su conjunto.
- Requiere de un compromiso serio y veraz por parte de la dirección y debe traducirse en políticas concretas y no quedarse en una campaña de marketing.
- No quiere decir que la empresa renuncie a su legítimo objetivo del lucro.
- Puede ser un elemento de ventaja competitiva frente a otras empresas al ayudar a mejorar la imagen de la empresa y su percepción por parte del consumidor.

Una vez hechas estas consideraciones podemos establecer una definición de lo que sería la responsabilidad social empresarial, para lo cual podemos tomar la que Pedro Francés

Gómez da en el artículo antes mencionado según la cual “La RSE consiste en la asunción voluntaria por parte de la empresa de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano.

En su código de buen gobierno de las sociedades cotizadas publicado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (Madrid, febrero 2015) se dan una serie de recomendaciones y principios sobre cómo debe realizarse un buen gobierno corporativo. En la página 45 el principio 24 hace referencia a la responsabilidad social corporativa, el cual dice que: “La sociedad promoverá un política adecuada de responsabilidad social corporativa, como facultad innegable del consejo de administración, ofreciendo de forma transparente información suficiente sobre su desarrollo, aplicación y resultados.

4.2. Opinión crítica sobre la actuación de Volkswagen

Resulta difícil no cuestionarse hasta qué punto es eficaz la RSE o en qué medida las empresas están comprometidas con ella cuando salen a la luz casos como este, donde se demuestra que la realidad no es como las empresas nos quieren dan a entender. En el caso de Volkswagen es especialmente representativo ya que una de sus líneas de comunicación era su responsabilidad ambiental, mediante el proyecto *Think Blue*; mediante el cual la empresa trataba de demostrar su compromiso medioambiental y con la sostenibilidad. En la página Web de Volkswagen España se puede observar la siguiente declaración corporativa sobre la RSE:

“Volkswagen-Audi España S.A. viene demostrando que su compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa forma parte de su modelo de gestión, trabajando y analizando de qué manera nuestros productos y nuestras actuaciones pueden generar impactos positivos en la sociedad y en nuestro entorno.

Volkswagen-Audi España apoya ONGs e iniciativas de distintos ámbitos con el objetivo de ayudar a los colectivos menos favorecidos. En este sentido, colabora desde hace años con la ONG Aldeas Infantiles SOS, la fundación Amics de la Gent Gran y la Fundación Prevent, entre otros. Asimismo, desde 2010 participa en los Juegos Interempresas, una olimpiada solidaria empresarial que recauda fondos para varios proyectos solidarios.

Firme a su compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa, Volkswagen-Audi España ha comenzado en 2016 nuevas colaboraciones.

Con motivo del Día de Sant Jordi y el Día del Libro, participa en el proyecto Ros@alidaria, una iniciativa que recauda fondos para 5 ONGs a través de la venta de rosas al tiempo que emplea a personas en paro durante la campaña. En el mismo sentido, colabora con la Fundació Servei Solidari y su iniciativa #ReciclaCultura con la que, a través de la venta de libros, recoge financiación para cursos de alfabetización.

A su vez, las marcas que componen Volkswagen-Audi España, llevan a cabo iniciativas propias y se colabora con iniciativas externas, de acuerdo con las estrategias.”

La realidad nos ha demostrado que esto no era así, y este podría ser un caso en los que la RSE se queda en una campaña de marketing pero no se traduce en políticas concretas. Todo esto constituye una práctica de publicidad fraudulenta, ya que se promocionaban unos productos y una imagen de empresa que no era real. También se podría deducir una competencia desleal, ya que Volkswagen infringía de manera consciente la legislación ambiental que todas las empresas del sector están obligadas a cumplir, con lo que conseguía dar a sus vehículos una potencia extra que suponía una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. También se vulneraron las buenas prácticas que la empresa está obligada a cumplir con sus clientes ya que les vendía un producto cuyas características diferían de las que realmente tenía, vendían como coches ecológicos vehículos que en realidad contaminaban 40 veces más que el límite permitido. Por otro lado, además de actuar deshonestamente con sus clientes y con el mercado, Volkswagen despreció los riesgos medioambientales contaminando el aire que todos los ciudadanos respiran, no solo sus clientes, lo que supone un perjuicio para toda la sociedad en su conjunto. En este caso parece que Volkswagen prefirió mirar más por sus beneficios e ignorar todas estas infracciones y los costes sociales de su actuación. La amplitud temporal en la que se instaló el software que manipulaba las emisiones durante las pruebas (de 2009 a 2015) así como el número de vehículos afectados (11 millones en todo el mundo) llevan a la conclusión de que esto no era un hecho aislado sino que era parte de la política de actuación de la empresa y de la que los mandos directivos no eran ajenos a ella.

5. Conclusiones

Una vez finalizado el trabajo considero que este ha cumplido las expectativas que tenía antes de realizarlo, las cuales eran intentar dar una idea aproximada de lo que puede suponer para una empresa una actuación inadecuada. Sabemos que las empresas no siempre actúan bien, pero pocas veces conocemos la totalidad de las consecuencias que estas actuaciones tienen para las empresas. Esto era lo que este trabajo pretendía indagar. En este caso hemos visto como las consecuencias para Volkswagen han supuesto la dimisión de tres de sus más altos directivos, tiene varios frentes judiciales abiertos que cuando se resuelvan seguramente le supondrán el desembolso de varios miles de millones de euros. Su imagen pública ha empeorado considerablemente y lo que le ha supuesto un drástico descenso en las listas de reputación empresarial. Su cotización en bolsa bajó mucho y a día de hoy todavía está lejos de recuperar los niveles previos al escándalo. Ha perdido su puesto como la empresa líder de ventas en el mercado español y ha cedido cuota de mercado. Y por último sus cuentas anuales se han visto afectadas por el dinero que ha tenido que dotar para hacer frente a reparaciones y responsabilidad legal. Estos son, grosso modo, las lecturas más significativas que se pueden sacar del trabajo de investigación realizado. Su conocimiento y publicidad podrían ser, en mi opinión, un elemento didáctico y a tener en cuenta por los directivos a la hora de desarrollar políticas tanto sobre la marcha diaria de la empresa (producción, aprovisionamiento, ventas, financiación) como las más relacionadas con la RSE (trato a

los trabajadores, relaciones con instituciones y organismos, publicidad real y leal, actuación medioambiental).

En un artículo en la revista Forbes titulado “Volkswagen and the failure of Corporate social responsibility” Enrique Dans propone como solución para que no se repitan este tipo de hechos que se creen esquemas de responsabilidad totalmente definidos donde se determine claramente quien es el responsable de tomar ciertas decisiones en la empresa para que en el caso de que estas supongan un ilícito penal quien la ha tomado acabe en la cárcel. Yo suscribo su opinión y además añadiría unas cuantas más como:

- Que se incluya en el Código de Comercio y en la legislación internacional pertinente ciertos principios básicos de buen gobierno corporativo que sean de obligado cumplimiento para la empresa. Al igual que este código regula aspectos económicos y legales de cómo debe actuar la empresa, se podrían incluir principios éticos de actuación.
- La creación de un organismo público dependiente de la autoridad regulatoria pertinente, en el caso de España la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, que asegure el cumplimiento de estos principios éticos de actuación al menos para grandes multinacionales que cuenten con gran poder de mercado.
- Incluir la obligación legal de que en caso de que la empresa presente beneficios al menos una pequeña parte de estos, por ejemplo el 0,4% del beneficio después de impuesto vaya destinado a financiar políticas de RSE.

Estas medidas van encaminadas a fomentar la adquisición por parte de la empresa de una adecuada política de RSE. En economía política existe el conflicto entre quienes piensan que se debería dejar libertad de actuación a la empresa y quienes piensan que se debería regular más la actuación de la empresa para corregir las desigualdades que genera el sistema económico. En el tema en concreto de la RSE creo que sí se hace necesaria una cierta regulación para que las empresas adopten políticas de RSE porque o no las adoptan por ellas mismas o, como hemos visto que ocurre en Volkswagen, son más que nada una fachada para mejorar la imagen de la empresa pero carecen de una base real. En siglos pasados la empresa por ejemplo solo tenía la obligación de pagar el sueldo a sus empleados y gozaba de amplio margen para decidir los horarios de trabajo o la edad de los trabajadores. Pero con el avance de la sociedad y la democracia estos ámbitos de actuación se han ido regulando y creando normas, y nadie hoy en día vería con buenos ojos que se dejara completa y absoluta libertad a la empresa para decidir ella sobre ciertas cosas. Tal vez ahora sea el momento de empezar a regular el comportamiento de la empresa para con la sociedad y aunque ahora se vea como algo intrusivo en unos años se vería como algo normal.

6. Anexos

6.1. Anexo I: glosario de términos.

Análisis de las decisiones empresariales. El caso Volkswagen

ICCT: International Council on Clean transportation

CARB: California Air Resources Board.

EPA: United States Environmental Protection Agency.

OMS: organización Mundial de la salud.

DSW: Asociación Alemana de Protección de Inversores.

APDEF: Asociación de Perjudicados de Entidades Financieras

MERCO: Monitor Empresarial de Reputación Corporativa.

ANFAC: Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones

6.2. Anexo II. Cuadro de matriculaciones.

MATRICULACIONES 2014				MATRICULACIONES 2015				MATRICULACIONES 2016		ENERO-MAYO		AÑO COMPLETO			
MARCA	Nº VEHÍCULOS	CUOTA DE MERCADO		MARCA	Nº VEHÍCULOS	CUOTA DE MERCADO	VARIACIÓN CUOTA DE MERCADO	VARIACIÓN CUOTA DE MERCADO	VARIACIÓN VENTAS	MARCA	ENERO-MAYO	CUOTA DE MERCADO	VARIACIÓN	PREDICCIÓN 2016	VARIACIÓN VENTAS
VOLKSWAGEN	76.909	13,44%		VOLKSWAGEN	88.300	13,21%	-1,71%	14,60%	14,60%	OPEL	49.287	13,72%	19,94%	103.888,80	35,86%
SEAT	67.923	11,85%		SEAT	77.529	11,60%	-2,16%	14,14%	14,14%	VOLKSWAGEN	39.651	12,57%	-4,85%	95.624,40	7,77%
OPEL	66.738	11,65%		RENAULT	77.087	11,53%	1,54%	18,47%	18,47%	PEUGEOT	36.648	11,61%	1,75%	87.555,20	15,25%
RENAULT	66.071	11,36%		OPEL	76.470	11,44%	-1,79%	14,50%	14,50%	SEAT	35.153	11,14%	-3,93%	84.567,20	8,82%
PEUGEOT	62.508	10,92%		PEUGEOT	76.314	11,41%	4,50%	21,92%	21,92%	RENAULT	34.681	10,99%	-4,67%	83.284,40	7,97%
FORD	60.216	10,51%		FORD	64.327	9,62%	-8,43%	6,88%	6,88%	CITROEN	28.514	9,04%	2,65%	68.433,60	16,27%
CITROEN	64.638	9,53%		CITROEN	58.855	8,80%	-7,67%	7,72%	7,72%	FORD	24.627	7,80%	-18,88%	59.104,80	-8,12%
TOYOTA	41.274	7,20%		NISSAN	55.313	8,27%	18,88%	38,70%	38,70%	NISSAN	24.514	7,78%	-6,02%	58.881,60	6,45%
NISSAN	39.881	6,96%		TOYOTA	49.120	7,35%	2,01%	19,01%	19,01%	AUDI	24.388	7,73%	n.d	58.531,20	n.d
AUDI	37.716	6,58%		DAICIA	45.241	6,77%	n.d	n.d	n.d	TOYOTA	24.047	7,62%	3,73%	57.122,80	17,49%
TOTAL	573.060	100,00%		TOTAL	668.556	100,00%		16,67%	16,67%	TOTAL	315.530	100,00%		757.272,00	13,27%

6.3: Anexo III. Cuenta de pérdidas y ganancias y Balance.

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS
Income Statement

Income Statement

OF THE VOLKSWAGEN GROUP FOR THE PERIOD JANUARY 1 TO DECEMBER 31, 2015

€ million	Note	2015	2014*
Sales revenue	1	213,292	202,458
Cost of sales	2	-179,382	-165,934
Gross profit		33,911	36,524
Distribution expenses	3	-23,515	-20,292
Administrative expenses	4	-7,197	-6,841
Other operating income	5	12,905	10,298
Other operating expenses	6	-20,171	-6,992
Operating result		-4,069	12,697
Share of profits and losses of equity-accounted investments	7	4,387	3,988
Finance costs	8	-2,393	-2,658
Other financial result	9	773	767
Financial result		2,767	2,097
Earnings before tax		-1,301	14,794
Income tax income/expense	10	-59	-3,726
Current		-2,859	-3,632
Deferred		2,800	-94
Earnings after tax		-1,361	11,068
of which attributable to			
Noncontrolling interests		10	84
Volkswagen AG hybrid capital investors		212	138
Volkswagen AG shareholders		-1,582	10,847
Basic earnings per ordinary share in €	11	-3.20	21.82
Diluted earnings per ordinary share in €	11	-3.20	21.82
Basic earnings per preferred share in €	11	-3.09	21.88
Diluted earnings per preferred share in €	11	-3.09	21.88

* Earnings per share adjusted to reflect application of IAS 33.26.

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS
Balance Sheet

Balance Sheet

OF THE VOLKSWAGEN GROUP AS OF DECEMBER 31, 2015

€ million	Note	Dec. 31, 2015	Dec. 31, 2014
Assets			
Noncurrent assets			
Intangible assets	12	61,147	59,935
Property, plant and equipment	13	50,171	46,169
Lease assets	14	33,173	27,585
Investment property	14	504	485
Equity-accounted investments	15	10,904	9,874
Other equity investments	15	974	3,683
Financial services receivables	16	63,185	57,877
Other financial assets	17	6,730	6,498
Other receivables	18	1,340	1,654
Tax receivables	19	395	468
Deferred tax assets	19	8,026	5,878
		236,548	220,106
Current assets			
Inventories	20	35,048	31,466
Trade receivables	21	11,132	11,472
Financial services receivables	16	46,888	44,398
Other financial assets	17	10,043	7,693
Other receivables	18	5,367	5,080
Tax receivables	19	1,029	1,010
Marketable securities	22	15,007	10,861
Cash, cash equivalents and time deposits	23	20,871	19,123
		145,387	131,102
Total assets		381,935	351,209

CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS
Balance Sheet

€ million	Note	Dec. 31, 2015	Dec. 31, 2014
Equity and Liabilities			
Equity	24		
Subscribed capital		1,283	1,218
Capital reserves		14,551	14,616
Retained earnings		69,039	71,197
Other reserves		-4,374	-2,081
Equity attributable to Volkswagen AG hybrid capital investors		7,560	5,041
Equity attributable to Volkswagen AG shareholders and hybrid capital investors		88,060	89,991
Noncontrolling interests		210	198
		88,270	90,189
Noncurrent liabilities			
Financial liabilities	25	73,292	68,416
Other financial liabilities	26	5,901	3,954
Other liabilities	27	4,905	4,238
Deferred tax liabilities	28	4,433	4,774
Provisions for pensions	29	27,535	29,806
Provisions for taxes	28	3,940	3,215
Other provisions	30	25,170	15,910
		145,175	130,314
Current liabilities			
Put options and compensation rights granted to noncontrolling interest shareholders	31	3,933	3,703
Financial liabilities	25	72,313	65,564
Trade payables	32	20,460	19,530
Tax payables	28	330	256
Other financial liabilities	26	10,350	7,643
Other liabilities	27	14,014	14,143
Provisions for taxes	28	1,301	2,791
Other provisions	30	25,788	17,075
		148,489	130,706
Total equity and liabilities		381,935	351,209

7. Bibliografía

About the ICCT. (2016). Consultado el 15 de Abril de 2016, International Council on Clean Transportation.

<http://www.theicct.org/about-icct>.

Actuaciones judiciales contra el dieselgate. (2016). Consultado el 5 de mayo de 2016, Dieselgate

<http://dieselgatecars.com/pagina-ejemplo/>

Annual Report 2015. (2016). Consultado el 2 de julio de 2016, Volkswagen AG.

http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/publications/2016/04/Y_2015_e.bin.html/binarystorageitem/file/Y_2015_e.pdf

APDEF reclama daños y perjuicios a Volkswagen por el fraude de las emisiones contaminantes. (2015). Consultado el 5 de mayo de 2016, Asociación de Perjudicados de Entidades Financieras

<http://www.apdef.com/apdef-reclama-danos-y-perjuicios-a-volskwagen-por-el-fraude-de-las-emisiones>

BMW arrebató a Volkswagen la primera posición como empresa con mejor reputación en automoción. (2016). Consultado el 24 de junio de 2016, Ecomotor.

<http://www.economista.es/ecomotor/motor/noticias/7635442/06/16/BMW-arrebata-a-Volkswagen-la-primera-posicion-como-empresa-con-mejor-reputacion-en-automocion.html>

Burden of disease from the joint effects of Household and ambient air pollution for 2012. (2014). Consultado el 2 de mayo de 2016, Organización Mundial de la Salud.

http://www.who.int/entity/phe/health_topics/outdoorair/databases/AP_jointeffect_BoD_results_March2014.pdf?ua=1

Dans, E. (2015) Volkswagen and the failure of corporate social responsibility. Consultado el 20 de junio de 2016, Forbes.

<http://www.forbes.com/sites/enriquedans/2015/09/27/volkswagen-and-the-failure-of-corporate-social-responsibility/#6054e00a6128>

Declaración de responsabilidad social corporativa. (2016) .Consultado el 3 de julio de 2016, Volkswagen-Audi España, S.A

<http://www.volkswagen-audi-espana.es/compania/rsc.php>

Exposure to ambient air pollution. (2012). Consultado el 2 de mayo de 2016, Organización Mundial de la Salud.

Análisis de las decisiones empresariales. El caso Volkswagen

http://www.who.int/entity/gho/phe/outdoor_air_pollution/exposure/en/index.html

Francés, P. (2005). Responsabilidad social de las empresas. Fundamentos y enfoque de la gestión responsable. Serie cuadernos Forética.

García, E. (2015) Ventas enero-diciembre 2014: España (+18,5%). Consultado el 16 de junio de 2016, Autoblog.

<http://es.autoblog.com/2015/01/02/ventas-enero-diciembre-2014-espana-18-5/>

Histórico cotización DAX 30. Consultado el 1 de julio de 2016, Bolsamania

<http://www.bolsamania.com/>

Histórico cotización Volkswagen. Consultado el 1 de julio de 2016, Bolsamania.

<http://www.bolsamania.com/>

Informe de matriculaciones 2015. (2016). Consultado el 16 de junio de 2016, Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones.

<http://www.anfac.es/portada.action>

Informe de matriculaciones período enero-mayo 2016. (2016). Consultado el 16 de junio de 2016, Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones.

<http://www.anfac.es/portada.action>

Informe Merco empresas 2016. (2016). Consultado el 4 de junio de 2016, Monitor empresarial de reputación corporativa.

<http://merco.info/es/ranking-merco-empresas>

Juárez, R. (2016) La importancia de la imagen corporativa. Consultado el 13 de Junio de 2016, Blog escuela de emprendedores.

<http://escuelaemprendedores.co/articulo-la-importancia-de-la-imagen-corporativa>

Mars, A. (2016). Volkswagen acuerda compensar a sus clientes de EE.UU para evitar el juicio. Consultado el 30 de abril de 2016, El País.

http://economia.elpais.com/economia/2016/04/21/actualidad/1461252965_942190.html

Mars, A. (2016). Estados Unidos demanda de nuevo a Volkswagen por las emisiones. Consultado el 2 de mayo de 2016, El País.

http://economia.elpais.com/economia/2016/03/29/actualidad/1459263879_420719.html

Müller, E. (2015). Volkswagen admite haber engañado a EE. UU con la emisión de gases. Consultado el 13 de abril de 2016, El País

http://economia.elpais.com/economia/2015/09/20/actualidad/1442770050_488315.html

Análisis de las decisiones empresariales. El caso Volkswagen

Pozzi, S. (2016). EE.UU demanda a Volkswagen por el escándalo de las emisiones. Consultado el 13 de abril de 2016, El País.

http://economia.elpais.com/economia/2016/01/04/actualidad/1451932500_011182.html

Romero, A. (2015). Así reparará Volkswagen los motores diésel trucados. Consultado el 13 de abril de 2016, El Mundo.

<http://www.elmundo.es/motor/2015/11/25/5655b2c022601d24058b45e5.html>

Siete millones de muertes cada año debido a la contaminación atmosférica. (2014). Consultado el 2 de mayo de 2016, Organización Mundial de la Salud.

<http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2014/air-pollution/es/>

Volkswagen Light Duty Diesel Vehicle Violations for Model Years 2009-2016. (2016). Consultado el 12 de Abril de 2016, Environmental Protection Agency (EPA)

<https://www.epa.gov/vw>