

# Universidad de Oviedo



**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

Máster en Sistemas de Información y Análisis Contable, SIAC

**CURSO ACADÉMICO 2022/2023**

Trabajo Fin de Máster

**Información de sostenibilidad del Grupo  
Volkswagen tras el escándalo del diésel: detalles y  
continuidad de la nueva estrategia de  
sostenibilidad**

**Pablo Pérez Argaiz**

**Oviedo, a 12 de Julio de 2023**

## **RESUMEN**

Hoy en día la contribución al desarrollo sostenible es un hecho crucial en todas las empresas de gran tamaño y, por su peso dentro de las economías de los países industrializados, el sector del automóvil es un claro ejemplo a la hora de considerar la implantación y desarrollo de políticas RSC con el objetivo de crear empresas sostenibles. En el siguiente trabajo de fin máster se muestra el caso del Grupo Volkswagen, el cual en los últimos años se ha visto involucrado en un escándalo medioambiental sin precedentes. El objetivo es analizar la información de sostenibilidad publicada tras este suceso. En concreto, los detalles de la nueva estrategia de sostenibilidad TOGETHER 2025 creada para dejar atrás cualquier vestigio remanente del dieselgate así como también el rendimiento del grupo a la hora de perseguir los nuevos objetivos de sostenibilidad marcados.

## **ABSTRACT**

Today the contribution to sustainable development is a crucial fact in all large companies and, due to its weight within the economies of industrialized countries, the automotive sector is a clear example when considering the implementation and development of CSR policies with the aim of creating sustainable companies. The following final master's project shows the case of the Volkswagen Group, which in recent years has been involved in an unprecedented environmental scandal. The objective is to analyze the sustainability information published after this event. Specifically, the details of the new TOGETHER 2025 sustainability strategy created to leave behind any remaining vestiges of dieselgate as well as the performance of the group when it comes to pursuing the new sustainability objectives set.



# ÍNDICE

<a href="#">1.INTRODUCCIÓN</a>	5
<a href="#">2.SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL</a>	7
<a href="#">2.1DEFINICIÓN DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL</a>	7
<a href="#">2.2INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD</a>	9
<a href="#">2.2.1Los Objetivos de Desarrollo Sostenible</a>	9
<a href="#">2.2.2La Organización Internacional de Normalización (ISO, <i>International Organization for Standardization</i>)</a>	9
<a href="#">2.2.3Global Reporting Initiative</a>	11
<a href="#">3.LA INDUSTRIA DEL AUTOMOVIL EN LA ERA DE LA SOSTENIBILIDAD</a>	13
<a href="#">3.1LA ESTRATEGIA DE LOS VEHÍCULOS ELÉCTRICOS</a>	14
<a href="#">3.2LAS DIMENSIONES SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL</a>	16
<a href="#">4.EL CASO DEL GRUPO WOLKSWAGEN AG</a>	17
<a href="#">4.1EL DIESELGATE, ESCÁNDALO DE EMISIONES DE DIÉSEL</a>	19
<a href="#">4.1.1Desarrollo de los acontecimientos</a>	19
<a href="#">4.1.2Consecuencias y respuesta de la empresa</a>	21
<a href="#">4.2INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD TRAS EL ESCANDALO</a>	24
<a href="#">4.3CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DEL GRUPO</a>	26
<a href="#">4.3.1Estrategia de sostenibilidad en 2014</a>	26
<a href="#">4.3.2Estrategia de sostenibilidad en 2016</a>	28
<a href="#">4.4EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD</a>	29
<a href="#">4.4.1Clientes entusiasmados</a>	29
<a href="#">4.4.2Empleador excelente</a>	31
<a href="#">4.4.3Un modelo a seguir para el medioambiente</a>	36
<a href="#">4.4.4Rentabilidad Competitiva</a>	42
<a href="#">5.CONCLUSIONES</a>	43
<a href="#">6.BIBLIOGRAFÍA</a>	46

# 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este trabajo es ilustrar de qué manera afectó la crisis del dieselgate a la información de sostenibilidad del Grupo Volkswagen. Un escándalo que destapó las acciones ilegítimas del grupo que afectaban directamente a su imagen como empresa socialmente responsable y sostenible. A lo largo del trabajo se describirá la estrategia de sostenibilidad diseñada para intentar lavar la imagen de la compañía y también se realizará un análisis de la continuidad que el grupo le ha dado a esta a lo largo de los sus primeros 5 años de implantación (2017-2021). El trabajo se divide en tres apartados:

- La primera parte hace referencia a relevancia que ha obtenido hoy en día la sostenibilidad empresarial, haré un repaso de la evolución de las distintas definiciones que esta ha tenido a lo largo del tiempo para entender todo lo que engloba el término sostenibilidad. Seguido, explicaré la obligación de las grandes empresas de publicar un estado de información no financiera, en el que deben reflejar su contribución al desarrollo sostenible. Hoy en día no existe un organismo armonizador que dicte cuales son las normas para la divulgación de esta información no financiera, sino que existen diferentes marcos normativos internacionales en los cuales se pueden basar las empresas para crear sus informes de sostenibilidad, ninguno de ellos es obligatorio, pero repasaré aquellos que el Grupo Volkswagen utiliza en sus informes: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las normas ISO y el Global Reporting Initiative.
- En el segundo apartado se introducirá a la industria del automóvil contextualizada dentro de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad. Esto incluye los retos a los que esta se enfrenta y las principales medidas para la contribución al desarrollo sostenible. Se hace hincapié en la relevancia actual de los coches eléctricos dentro de las estrategias de sostenibilidad de las empresas automotrices y también se comentan las prácticas más comunes de las dimensiones medioambiental y social.
- El tercer y último apartado es en el que se desarrollará el análisis del particular caso del Grupo Volkswagen. Primero una breve introducción de la historia de la compañía para después introducirnos en el escándalo del dieselgate. La parte correspondiente al dieselgate está organizada cronológicamente, viendo paso a paso como la compañía cometió las irregularidades y como las autoridades cazaron a la compañía. Tras la contextualización, se expondrá la estrategia de sostenibilidad del grupo antes y después de escándalo para comprobar las consecuencias de este sobre el planteamiento de sostenibilidad de la compañía. Y finalmente se completará el análisis de la estrategia TOGETHER 2025 realizando un seguimiento desde el año 2017 al 2021, donde se comprobará el rendimiento del Grupo Volkswagen en la consecución de todos sus nuevos objetivos de sostenibilidad fijados para 2025 con el fin de lavar la imagen de la compañía.

## **2. SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL**

### **2.1 DEFINICIÓN DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL**

La sostenibilidad es un concepto complejo y multidimensional, no puede ser resuelto con una sola acción corporativa. Las empresas tienen la tarea de maximizar la eficiencia a la hora de utilizar los recursos disponibles, minimizar los residuos de las operaciones en curso, prevenir la contaminación y reorientar sus competencias hacia tecnologías más sostenibles (Ibarra y Garzón, 2014). Repasemos las definiciones de los distintos autores que han tratado este tema:

Elkington (1999) propone que el concepto de sostenibilidad se demuestra en esencia como una tarea difícil, integrar a un conjunto diverso de necesidades, relacionadas con el desarrollo de la humanidad a largo plazo.

Gil y Barcellos (2009) se centran en el esfuerzo conjunto (o incluso necesidad) de las empresas privadas e instituciones gubernamentales, de buscar soluciones para promover el desarrollo económico sostenible a través de protocolos, convenios y acuerdos que fueron acordados en varias cumbres internacionales.

Por su parte, Hart y Milstein (2003) utilizan el término: sostenibilidad empresarial para referirse a una empresa que crea valor en el nivel de estrategias y prácticas para avanzar a un mundo más sostenible.

El enfoque de Gil y Barcellos (2011) muestra que, en efecto, el rendimiento de la sostenibilidad de una empresa también puede considerarse como una medida de la eficiencia operativa y que medidas proactivas en el medio ambiente pueden producir ganancias en el largo plazo, lo cual es un incentivo para que las empresas lleven a cabo estas prácticas.

Bradley y Parrish (2005) introduce el concepto de que las empresas sostenibles tienen necesariamente una orientación múltiple, "*Triple Bottom Line*". Se centra en el desarrollo de una fórmula de rentabilidad a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés (*Stakeholders*) y el medio natural, operan en sintonía con el progreso social y en armonía con los límites planetarios centrándose en entornos razonables y beneficios, en lugar de un crecimiento constante.

Esa orientación múltiple o "*Triple Bottom Line*" de la empresa sostenible, se traduce entonces como la búsqueda de éxito empresarial a largo plazo, contribuir al desarrollo económico y social y proteger el medio ambiente.

*Figura 1. Dimensiones de la sostenibilidad empresarial.*



*Fuente: Castelló Muñoz, Colegio de Economistas de Madrid*

Bradley D. Parrish B (2005), amplía su concepto de sostenibilidad añadiendo 2 condiciones más. La primera es la necesidad de una orientación hacia el futuro con plazos ampliados de manera significativa, y, en segundo lugar, requiere la consideración de la capacidad de las funciones de los ecosistemas para hacer frente a la evolución de la actividad humana. El ser humano debe tatar de controlar su impacto en el planeta para poder asegurar el futuro bienestar de la especie humana.

Tras haber analizado los distintos puntos de vista sobre la sostenibilidad empresarial, se explica la definición que se ha dado al principio del apartado: “concepto complejo y multidimensional para definir empresas que crean valor a nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible, con fórmula de rentabilidad a escala humana que, mediante la conexión con todos los grupos de interés (stakeholders) y el medio natural, se enfrentan al reto de minimizar los residuos de las operaciones y a reorientar su cartera de competencias hacia tecnologías sostenibles y competitivas.” (Ibarra y Garzón, 2014: 60)

Como hemos visto, existen muchos puntos de vista y opiniones sobre las empresas sostenibles, pero algo en lo que todos están de acuerdo es que las ventajas para las empresas sostenibles son enormes. Debido a su mayor reputación, transparencia y buen gobierno tienen más facilidades para obtener financiación, mejores resultados económicos y tienen mejor capacidad para afrontar las crisis. A través de procesos innovadores logran mayor calidad en la oferta comercial y laboral, llevándolas a la práctica de una buena responsabilidad ética, medioambiental y social.

A modo de síntesis, la empresa sostenible puede definirse como una organización humana que busca el camino al desarrollo, donde sostenible se entiende como la posibilidad de un futuro planeta tierra donde puedan vivir seres humanos y desarrollo, como una mejora

cualitativa de la condición humana que contribuye a mantener el desarrollo sostenible a largo plazo.

## **2.2 INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD**

Las empresas sostenibles operan en mercados donde la transparencia informativa es un pilar fundamental, todos los stakeholders o grupos de interés demandan información financiera y no financiera.

La materia de sostenibilidad se incluye dentro de la información no financiera, la cual complementa a la información contable tradicional y tiene un carácter voluntario. La demanda de este tipo de información ha crecido mucho en los últimos 20 años, y por ello la normativa comunitaria ha ido evolucionando para mejorar el formato y la divulgación de esta, siempre dirigiéndose en primer lugar a las empresas multinacionales o de mayor tamaño, por el alcance y la influencia de sus operaciones.

Para la divulgación de la información no financiera, las empresas pueden basarse en varios marcos normativos, nacionales, de la Unión Europea o internacionales. Los principales son los siguientes.

### **2.2.1 Los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015, formando parte de la Agenda 2030. Contienen la iniciativa global más ambiciosa aprobada por la comunidad internacional para movilizar la acción colectiva en torno a 17 objetivos comunes. Los “ODS” plantean respuestas sistémicas a una visión global e interrelacionada del desarrollo sostenible que afronta en la actualidad cuestiones tan importantes como la desigualdad y la pobreza extrema, los patrones de consumo no sostenibles y la degradación ambiental, el reforzamiento de las capacidades institucionales, así como procesos y solidaridad global. (Gómez Gil, 2017)

Los ODS son el espejo a través del cual naciones y empresas se ven reflejadas en sus propias políticas y en su desempeño, proporcionan un marco institucional sólido en cuanto a materia de sostenibilidad. Toda empresa sostenible ha de operar en la dirección marcada por los ODS, dependiendo de sus características o su entorno contribuirá en la consecución de varios de los 17 objetivos. Las grandes empresas señalan en sus memorias de sostenibilidad cuales son los objetivos en los que contribuyen.

### **2.2.2 La Organización Internacional de Normalización (ISO, *International Organization for Standardization*)**

Se trata de una federación mundial de organismos nacionales de normalización. El trabajo de preparación de las Normas Internacionales se realiza a través de los comités técnicos de ISO. En el tema de sostenibilidad la norma principal es la ISO 26000, preparada por el ISO/TMB (Grupo de Trabajo sobre Responsabilidad Social).



Esta norma Internacional proporciona orientación sobre los principios que subyacen en la responsabilidad social corporativa, el reconocimiento de la responsabilidad social y el involucramiento con las partes interesadas (stakeholders), las materias fundamentales u los asuntos que constituyen la responsabilidad social (Gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y participación activa y desarrollo de la comunidad) (ISO 26000, 2010).

El objetivo principal es ayudar a las empresas a contribuir al desarrollo sostenible, consiguiendo que estas vayan más allá del cumplimiento de lo legal. Para ello, la Norma crea un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y complementa otros instrumentos e iniciativas relacionados con la responsabilidad social, sin reemplazarlos. Algo que debe quedar claro es que esta Norma Internacional no es una norma de sistemas de gestión, su objetivo no es servir como certificación para las empresas. De hecho, si una organización solicita una certificación conforme a la Norma ISO 26000 se considerará una tergiversación del propósito inicial de esta. (La Norma no contiene una lista de requisitos de cumplimiento, por lo que ninguna certificación llegaría a constituir una demostración de conformidad respecto de esta Norma Internacional.).

Por lo tanto, “esta Norma Internacional tiene como propósito proporcionar orientación a las organizaciones sobre responsabilidad social y puede utilizarse como parte de las actividades de la política pública” (ISO 26000, 2010: 1) y tampoco pretende impedir la creación normas nacionales que por razones geográficas o políticas sean más exigentes o de otro tipo.

La otra norma ISO que sirve como marco normativo es la 14001; al contrario que la ISO 26000, es una certificación que tiene como propósito apoyar la aplicación de un plan de manejo ambiental en cualquier organización del sector público o privado. El hecho de que se una certificación implica que la norma tenga unos requisitos a cumplir si se quiere adquirir dicho reconocimiento. La Norma ISO 14001 exige que las empresas creen un plan de manejo ambiental el cual debe especificar objetivos y metas ambientales, políticas y procedimientos para lograr esas metas, responsabilidades definidas, actividades de capacitación personal, documentación y un sistema para control para el seguimiento de los avances que se van obteniendo. Esta norma específica cual ha de ser el proceso a seguir por la empresa y obliga a cumplir las leyes nacionales de sostenibilidad, no llega a establecer metas de desempeño específicas de productividad.

“La principal limitación con ISO 14001 es que no hay requisitos específicos. Esto quiere decir que una empresa con metas muy ambiciosas y una con metas más modestas, pueden ser certificadas por igual” (Pazderka, 2003: 8). En unas empresas, la certificación puede significar que la empresa ha cumplido con la obligación de realizar un plan de protección y cumple con toda la normativa nacional, mientras que, en otras, puede implicar una inversión en prácticas sostenibles mucho mayor que el simple cumplimiento de los límites legales.

### 2.2.3 Global Reporting Initiative

En los años noventa comenzó un proyecto de mano de la fundación CERES (Boston, EE. UU.), ante la necesidad de estandarizar el contenido del creciente número de informes medioambientales, solicitaron ayuda al Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente con el objetivo de crear un consenso global sobre qué información debe aparecer y como ha de ser presentada. Hoy en día, esta iniciativa ha conseguido la hegemonía como guía a la hora de redactar informes de sostenibilidad.

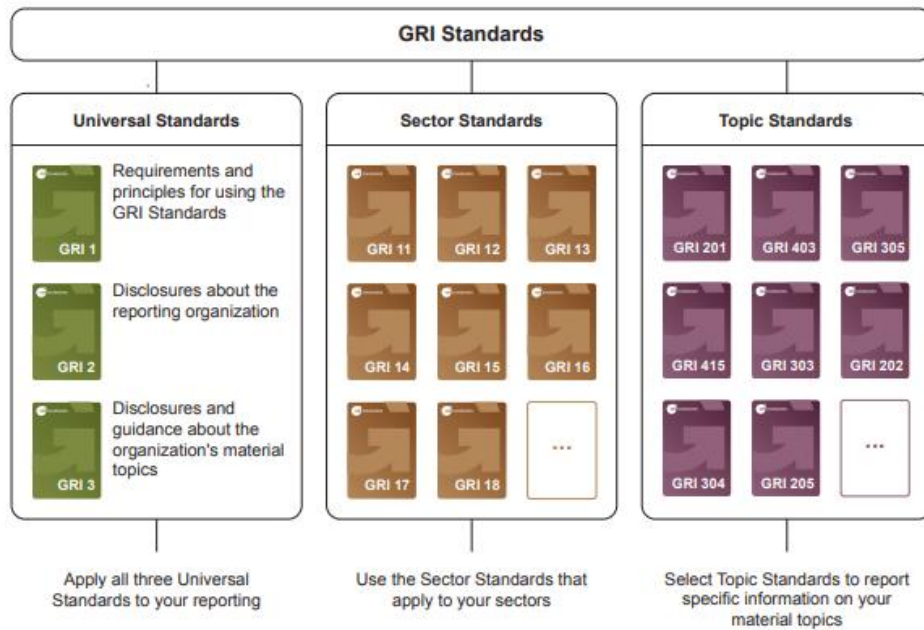
La Global Reporting Initiative establece una serie de Estándares para la elaboración de los informes de sostenibilidad. Estos constituyen un sistema modular de Estándares interconectados, que consiguen que las empresas publiquen cual es el impacto de sus actividades en el medioambiente de una manera estructurada y transparente, con la finalidad de informar a los distintos grupos de interés que engloba la empresa (GRI Standards, 2021).

Existen tres series o grupos de estándares que están estructurados de la siguiente manera:

- Estándares Universales GRI: se aplican a todas las organizaciones, el primero es el GRI 1 (Fundamentos), que destaca el propósito de los Estándares GRI, aclara conceptos importantes y explica cómo usar los Estándares. También especifica los requisitos y principios que las empresas deben cumplir y seguir si quieren realizar un informe conforme con los estándares, los cuales son: precisión, equilibrio, claridad, comparabilidad, fiabilidad y puntualidad. Después viene el GRI 2 (información general), la cual establece la obligación de informar sobre la estructura de la organización, políticas, prácticas y sobre la participación de los grupos interesados. Esto ayuda a los lectores a obtener un contexto sobre el que ubicar los impactos de la empresa en el medio ambiente. Y por último se encuentra el GRI 3 (enfoque de gestión), explica la metodología que la empresa ha de seguir para establecer cuáles son los aspectos más relevantes de sus impactos medioambientales y la manera de tratar cada uno de ellos (GRI Standards, 2021).
- Estándares Sectoriales GRI: tratan de potenciar la calidad, integridad y consistencia de la información reportada por las organizaciones de 40 distintos sectores (empezando por los sectores que mayor impacto tienen, como el del petróleo y gas natural, agricultura...). Los aspectos que tratan los Estándares para cada sector son aquellos que afectan a la mayoría de las empresas del sector. Si existe un Estándar sectorial aplicable a una empresa, esta estará obligada a tenerlo en cuenta a lo hora de realizar el informe. Por último, cada Estándar sectorial tiene una introducción que aporta una visión general de las características, actividades y negocios sectoriales (GRI Standards, 2021).
- Estándares Temáticos: contienen información sobre varias temáticas muy específicas (Estándares sobre residuos, salud y seguridad, impuestos, economía, medio ambiente, sociedad...). Cada Estándar introduce la temática y explica como una organización gestiona sus impactos sobre ella. Cada organización elige los Estándares Temáticos

que corresponden con su actividad empresarial y los utiliza para redactar el informe de sostenibilidad (GRI Standards, 2021).

Figura 1.2. Estructura de los Estándares GRI (GRI Standards, 2021).



Fuente: GRI Standards, 2021.

Una vez entendida la estructura de los estándares, el GRI explica el proceso creación del informe de sostenibilidad (*The Reporting Process*). Primero la empresa ha de identificar y priorizar sus impactos sobre la economía, el medio ambiente y la sociedad. Los Estándares sectoriales son de gran ayuda para esta tarea, proporcionan una descripción detallada de las características y de todos los impactos que este tipo de empresas tienen, teniendo estas que elegir aquellos en los que contribuyan.

Una vez la entidad conoce sus impactos, ha de seleccionar sobre cuales quiere informar en el informe de sostenibilidad, para ello debe priorizar sus impactos. La forma más efectiva de priorizarlos es agrupar los impactos en temáticas específicas. Gracias esta agrupación, la organización indica cuales son las temáticas más relevantes relacionadas con su actividad empresarial. Todo este proceso es ayudado por los Estándares temáticos antes mencionados, los cuales contienen una explicación paso a paso de cómo organizar esta agrupación de impactos en temáticas.

Una empresa que ya ha elegido sus temáticas específicas tiene que recolectar información específica para cada uno de ellos. Tanto los Estándares sectoriales como los Temáticos especifican la información que se necesita para informar sobre cada temática y explican de forma estructurada la forma en la que esta información ha de ser presentada.

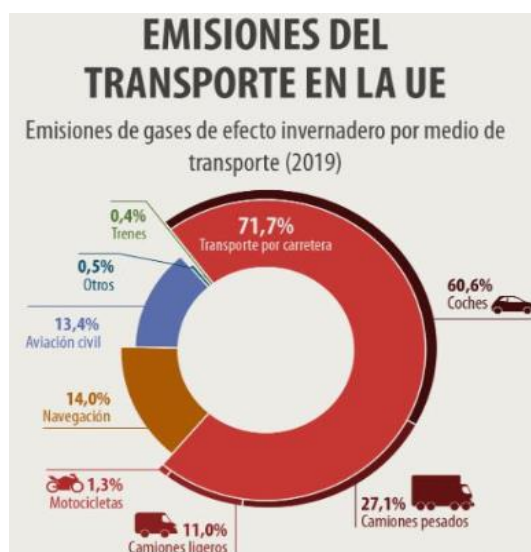
Los informes de sostenibilidad presentados de acuerdo con los Estándares GRI deben contener un índice de contenido con el objetivo de proveer al lector de una visión general de la información proporcionada por la empresa, facilitando la búsqueda de estos e incrementando la credibilidad y transparencia del informe. Por último, el informe de sostenibilidad puede presentarse de forma online o física y también en una o varias localizaciones (páginas web, informes anuales...) (GRI Standards, 2021).

### 3. LA INDUSTRIA DEL AUTOMOVIL EN LA ERA DE LA SOSTENIBILIDAD

Por su peso dentro de las economías de los países industrializados, el sector del automóvil es un claro ejemplo a la hora de considerar la implantación y desarrollo de políticas de responsabilidad social corporativa con el objetivo de crear empresas sostenibles.

En 2019, el transporte era el responsable de la cuarta parte de las emisiones de CO<sub>2</sub> en la UE, siendo el 71,7% representado por el transporte por carretera (Casi una quinta parte de las emisiones totales de la UE). Dentro de ese 71,7%, los coches particulares producen el 60% del total de las emisiones del transporte por carretera (Agencia Europea de Medio Ambiente, 2022).

Figura 2. Emisiones del transporte en la UE



Fuente: Agencia Europea de Medio Ambiente, 2022.

Como se puede comprobar, el sector de la automoción, por su peso e importancia estratégica, es una referencia obligada a la hora de evaluar el desarrollo de la responsabilidad social corporativa. Debido enorme impacto ambiental de la propia industria y de sus productos, es en la dimensión ecológica donde los fabricantes de automóviles pueden resultar más decisivos.

A la emisión de gases de efecto invernadero debemos añadir el impacto generado a lo largo de la cadena de suministros, generado por el consumo de recursos naturales y la

generación de residuos. Durante la producción de un coche se usan miles de piezas, y el proceso de transformarlas en un automóvil genera un impacto negativo en el desarrollo sostenible. Según Drohomeretski (2015), la mayoría de las acciones llevadas a cabo en la cadena de suministros de este sector priorizan la generación de un impacto positivo en la economía de la empresa y de la sociedad, pero dejando atrás las dimensiones medioambiental y social.

Ante este hecho, Freyssenet (2011) afirma que la industria automovilística se está adentrando en una segunda revolución, en una etapa en la que las leyes medioambientales se están endureciendo y las preferencias de los consumidores están cambiando, las grandes fabricantes están en proceso de crear vehículos más lucrativos y respetuosos con el medio ambiente.

Por otro lado, Sukitsch (2015), enumera una lista más amplia de retos a los que se enfrenta esta industria en la actualidad: la creciente competitividad del sector, clientes cada vez más exigentes, la importancia que está adquiriendo la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa, el aumento en el coste de las materias primas, las políticas nacionales e internacionales cada vez más restrictivas en materia de sostenibilidad, el comportamiento “*greenwashing*” (no tiene traducción literal al español, pero hace referencia a una estrategia de marketing verde, en la cual se da una imagen falsa de responsabilidad medioambiental. Un buen ejemplo de esto son los anuncios de coches en los que son conducidos por un paisaje verde), y por último el “*networking*” (La demanda de una mayor comunicación con las partes interesadas de la industria del automóvil).

Ante estos retos, las grandes fabricantes están buscando resultados centrandose en dos aspectos principales, el primero es la búsqueda de la optimización de los trenes de propulsión actuales (de combustión interna y sobre todo eléctricos) y de nuevas tecnologías de conducción. El segundo es la creación de una estructura y red globales lo más eficientes posible, adoptando prácticas sostenibles en la cadena de suministros. Según Sukitsch (2015), actualmente la gran mayoría de fabricantes tiene su propia línea de productos verde, en la que anuncian bajo consumo o bajas emisiones de CO<sub>2</sub>. Pero la poca profesionalidad hacia el enfoque de la RSC de estas empresas se demuestra en que detrás de estos productos verde la calidad medioambiental de las demás líneas de producto no ha sido mejorada hasta ahora.

### **3.1 LA ESTRATEGIA DE LOS VEHÍCULOS ELÉCTRICOS**

Como he mencionado en el apartado anterior, una de las estrategias medioambientales que la industria del automóvil está llevando a cabo es la optimización de los trenes de propulsión actuales y de nuevas tecnologías de conducción. Esto se puede resumir en el desarrollo de una oferta de vehículos eléctricos, que en un futuro próximo pueda sustituir a los coches tradicionales que funcionan con gasolina y diésel.

En febrero de 2023 saltaban las alarmas en toda Europa, “Días atrás, la Eurocámara ratificaba el acuerdo que prohíbe la venta de coches nuevos de combustión interna en todo el territorio de la Unión Europea a partir de 2035” (El Confidencial, 2023). La medida de la Unión europea se centra en los turismos y vehículos comerciales ligeros (furgonetas), sin afectar a los vehículos industriales, autobuses, vehículos agrícolas o de construcción. “Se anunció en su día que los fabricantes deberían reducir sus emisiones medias un 37,5% entre 2021 y 2030, pero la Unión Europea ha endurecido sus objetivos exigirá en 2030 emisiones medias un 55% inferiores a las de 2021” (El Confidencial, 2023).

Las grandes fabricantes llevan 15 años desarrollando y aumentando a la oferta de coches eléctricos, pero el repentino endurecimiento de la normativa tiene como objetivo principal aumentar significativamente la inversión de estas en la producción de este tipo de vehículos. Si actualmente estas empresas se ven obligadas a pagar severas multas cuando pasan de 95 gramos de CO<sub>2</sub> por kilómetro recorrido, a partir del 2030 se amonestará a aquellas que superen la media de los 42,75 gramos de CO<sub>2</sub> por kilómetro. A parte de la prohibición de su venta a partir del 2035, se quiere conseguir una masiva reducción de automóviles con motores de combustión interna unos cinco años antes de 2035.

La industria del automóvil europea tiene un margen de poco más de 10 años para lograr una transición hacia el 100% de la cuota de mercado del vehículo eléctrico. Europa ha sido la primera en dar el paso, pero detrás de ella irán los demás países y continentes. Ante este endurecimiento de la normativa queda claro que todas las empresas automotrices han de ponerse las pilas con sus líneas de productos eléctricos, actuales o potenciales.

Veamos cuál es el panorama general de las empresas en cuanto a estrategia de automóviles eléctricos. Según el estudio realizado por el Instituto de Investigación Capgemini en marzo de 2020 a más de 500 fabricantes, “Comprender el verdadero potencial de los vehículos eléctricos y la economía circular es fundamental para lograr el máximo impacto de sostenibilidad para las organizaciones automotrices” (Capgemini, 2020: 1). Para contextualizar esta afirmación veremos las conclusiones obtenidas del citado reporte.

Las empresas automotrices avanzan de manera constante en sus estrategias de sostenibilidad, sin embargo, muchas de ellas carecen de un enfoque global o integral y bien administrado. El estudio analiza el desarrollo de la industria en 14 iniciativas únicas de la totalidad de la cadena de valor automotriz, tales como I+D en sostenibilidad, desarrollo de productos, apoyo a la economía circular... y muestra que el enfoque en diferentes iniciativas irregular entre empresas. El reporte clasifica a los vehículos eléctricos como un programa clave de sostenibilidad en el sector automotriz, esto es debido a la importancia que tiene la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero en los programas de sostenibilidad de este tipo de empresas. Los vehículos eléctricos tienen un impacto positivo considerable en este frente, y para impulsar este impacto durante la vida útil de estos es necesario que funcionen con una fuente de energía renovable (Capgemini, 2020: 2).

A pesar de la relevancia de los vehículos eléctricos en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa, del 74% de las fabricantes automotrices que tienen una estrategia para vehículos eléctricos, solo 56% de los casos forma parte de su estrategia de sostenibilidad.

### **3.2 LAS DIMENSIONES SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL**

Una vez presentados los vehículos eléctricos como la estrategia de sostenibilidad clave para la actual industria del automóvil, es necesario mencionar más prácticas de sostenibilidad llevadas a cabo por este tipo de empresas.

Las prácticas medioambientales más usadas por las compañías automovilísticas dentro de su cadena de suministros (prácticas externas) son el diseño ecológico, uso de combustibles limpios, reducción de residuos, reutilización de materiales y mejoras en los procesos de producción. Este tipo de prácticas son aplicadas por las empresas productoras en cooperación con todos sus proveedores, clientes y con la participación de los diferentes niveles de la cadena de suministros. Muchos de los resultados de estas prácticas pueden obtenerse a través de mejoras en los procesos de producción, como el “lean manufacturing” (práctica que se basa en la eliminación de aquellas actividades que no aportan valor al proceso ni al cliente), y “six sigma practices” (las cuales tienen como objetivo mejorar los procesos y procedimientos de la empresa para llegar a nivel de alto rendimiento y eficiencia). De este modo, los ingenieros pueden reducir el desperdicio, por ejemplo, mapeando procesos en la cadena de suministro que resulten en impactos medioambientales y económicos positivos (Drohomeretski. 2015). Entre las prácticas medioambientales internas (solo lo que corresponde a la empresa en sí) destaca el uso de Certificación ISO 14001 donde la gestión ambiental establece control sobre el consumo de recursos naturales y generación de residuos. Estas prácticas internas se pueden resumir en: reducción de las emisiones contaminantes, combustibles alternativos, reciclaje de materiales, reducción del consumo de energía, agua y materiales, y la búsqueda de una producción más limpia. La certificación ISO 14001 también suele ser un requisito para la selección de proveedores.

En el ámbito social, las prácticas de sostenibilidad más comunes también son aplicadas a la cadena de suministros, Drohomeretski (2015) afirma que las prácticas sociales más comunes entre la industria del automóvil son las formaciones laborales y la transferencia de prácticas sociales a proveedores, seguidas de las regulaciones sociales, la reducción del impacto social y la comunicación social.

A la hora de medir el rendimiento en todas estas acciones de sostenibilidad, la medida más común es la medición de las emisiones de gases. Muchas empresas en el sector de la automoción están controlando sus emisiones de gases en el proceso de transporte y sistemas de producción de sus proveedores. Otra medida del rendimiento común es el control periódico de la evolución de las actuaciones ambientales realizadas por los proveedores. En este caso, los datos normalmente se recopilan a través de auditorías. Al igual que en las prácticas de sostenibilidad, en el caso de los indicadores de rendimiento también se puede hacer una separación externa e interna, los indicadores externos más

utilizados son: índices de emisiones de gases, de evolución de las acciones medioambientales de los proveedores, de la reducción del impacto medioambiental, de los costes de conformidad medioambiental y de eficiencia de generación de recursos. Por otro lado, los indicadores del rendimiento interno son: el coste de los residuos, índice de consumo de energía, agua y combustible, el índice de contaminación y el índice de accidentes medioambientales.

Una vez vista la importancia de la Responsabilidad Social corporativa y la contribución al desarrollo sostenible en las empresas automotrices, voy a desarrollar el caso particular al que hace referencia este trabajo, el Grupo Volkswagen AG y el escándalo medioambiental en el que se vio involucrado en el año 2015, el Dieselgate. El objetivo es analizar la información de sostenibilidad publicada tras este suceso, y comprobar la continuidad que la empresa le dio a los cambios realizados. Primero introduciré a la compañía y al escándalo que protagonizó.

#### **4. EL CASO DEL GRUPO VOLKSWAGEN AG**

Se trata de nada más y nada menos que el segundo mayor fabricante de automóviles del mundo del año 2021. Situado en Wolfsburgo, Alemania, es propietario de las marcas más conocidas de automóviles como Audi, Porsche, SEAT, Škoda y Lamborghini, siendo su marca más vendida Volkswagen.

Fue fundada el 28 de mayo de 1937 por iniciativa de tres funcionarios del frente alemán de trabajo. El nombre escogido fue “Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mit beschränkter Haftung”, en español “Compañía para la fabricación del coche del pueblo alemán” (Volkswagen AG, S.f.) La creación de la compañía era la respuesta a la intención de Adolf Hitler de crear un automóvil para cubrir las necesidades de transporte de los alemanes nazis de la época. Ese automóvil fue el Kdf-Wagen (“fuerza a través de la alegría”), diseñado por Ferdinand Porsche, aunque toda Alemania se refirió a él como el escarabajo. Su presentación fue el 17 de febrero de 1939 en la Exhibición Internacional de Automóviles y Motocicletas de Berlín. Para la financiación de este proyecto, el gobierno alemán creó un sistema de ahorros o depósitos para todos aquellos alemanes que querían un Volkswagen, estas personas aportaban cinco marcos semanalmente. Todo esto se acabó al inicio de la Segunda Guerra Mundial, de los 300.000 vehículos solicitados en 1940, 60.000 fueron pagados completamente, pero debido a las necesidades de la guerra la fábrica tuvo que ser dedicada a la producción de vehículos militares (Exordio, 2004). Y finalmente, tras seis años de guerra ninguna de esas personas recibió su escarabajo, el dinero recaudado para el Kdf-Wagen fue apropiado por la URSS en concepto de reparaciones.



*Imagen 1. Kdf-Wagen, Alemania, agosto de 1938*



Una vez terminada la guerra, con la fábrica en ruinas, Volkswagen se convirtió en el centro de los esfuerzos de los aliados para resucitar el sector automovilístico alemán. En un principio las ventas en los Estados Unidos fueron más lentas que en otras partes del mundo, debido a la vinculación histórica del escarabajo con los nazis. Pero ya en la década de los 60, Volkswagen se convirtió en el exportador de automóviles más importante de los Estados Unidos. (History, 2009). Las exportaciones estadounidenses, la publicidad innovadora y una creciente reputación de confiabilidad ayudaron a que las cifras de producción del escarabajo superaran las del anterior poseedor del récord, el Ford T. (En 1972, el escarabajo número 15.007.034 fue vendido, consiguiendo que fuera el coche más vendido de la historia) (Volkswagen AG, S.f.).

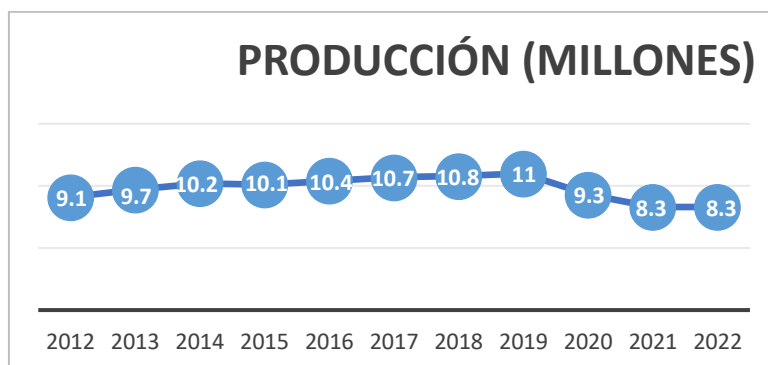
El final del siglo 20 fue un periodo de crecimiento en popularidad y tamaño para el Grupo Volkswagen. El grupo incorporó múltiples empresas que se convirtieron en subsidiarias y se realizó una división de los automóviles que lo formaban. El grupo de marcas Audi centrado en autos más deportivos, formado por las marcas Audi, SEAT y Lamborghini. Y el grupo de marcas Volkswagen en el campo de los autos clásicos que llevaban fabricando desde hace muchos años, que consistió en las marcas Volkswagen, Škoda, Bentley y Bugatti. En 2009 el Grupo Volkswagen adquirió el 49,9% de las participaciones de Porsche AG (fabricante automotriz históricamente vinculada a Volkswagen, es preciso recordar que el creador de la Porsche AG es Ferdinand Porsche, el mismo que diseñó el primer y coche más exitoso de Volkswagen, el escarabajo o Kdf-Wagen), como un primer paso hacia la creación de un grupo automotriz integrado con Porsche. En 2011 se produjo un intento fallido de fusión entre ambas compañías, siendo en 2012 cuando se produjo la integración final del grupo. Esta integración no resultó en una fusión, sino que el Grupo Volkswagen adquirió el 4 de julio de 2012 la mitad restante de las acciones de Porsche, convirtiéndose así en la empresa matriz de esta (Muy Financiero, 2020).

En la última década el grupo se ha visto involucrado en más de un escándalo, tanto ambiental como de seguridad que más adelante analizaré en detalle. Pero esta serie de sucesos han marcado la última década del grupo de manera relevante. Actualmente Volkswagen trabaja para limpiar su nombre mirando hacia el futuro, la mayoría de sus esfuerzos están puestos en su gama de automóviles eléctricos, buscando mantenerse a la

altura de la competencia en términos tecnológicos y de Responsabilidad Social Corporativa. Sin embargo, al analizar la producción anual de automóviles del grupo en los últimos años, podemos comprobar que esta ha experimentado un crecimiento constante hasta la llegada de la pandemia de COVID 19. El grupo levaba siendo líder mundial del sector en términos de producción anual desde el año 2017, siendo superada en el 2021 y 2022 por Toyota. “El grupo automovilístico alemán vendió 8,26 millones de coches e 2022, un 7% menos que el año anterior, encadenando un tercer año a la baja. Eso sí, mantiene el liderazgo en coches eléctricos en Europa” (Hispanidad, 2023).

Los escándalos vinculados al Grupo Volkswagen no son la causa de esta caída de producción, la verdadera razón de este bajón es debido a la crisis de los chips y las constantes paradas de producción que no han permitido al grupo recuperar el trono mundial de las manos de Toyota (Hispanidad, 2023).

*Figura 2.1 Datos aproximados de la producción anual del Grupo Volkswagen.*



*Fuente: elaboración propia a partir de la información de la página web de Volkswagen*

## **4.1 EL DIESELGATE, ESCÁNDALO DE EMISIONES DE DIÉSEL**

### **4.1.1 Desarrollo de los acontecimientos**

El 18 de septiembre de 2015, la empresa automovilística Volkswagen AG recibió una notificación del no cumplimiento del Acuerdo de Aire Limpio de la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA). Se descubrió que ciertos motores diésel de coches fabricados por el Grupo Volkswagen contenían un pequeño software que manipulaba el funcionamiento del motor una vez este detectaba que se estaba realizando una prueba de contaminación. El resultado de esto es que, en el día a día del funcionamiento de estos motores, excedían los límites de emisiones establecidos en los Estados Unidos por un factor de 15 a 35 veces más de lo permitido (Thompson G., Carder D., Besh M., 2014) (Painter y Martins, 2017). Volkswagen admitió que desde el año 2009, unos 11 millones de coches fabricados por ellos alrededor del mundo llevaban implantado dicho sistema.

La investigación llevada a cabo en 2014 por la Universidad de West Virginia, en concreto, por el Centro para Combustibles Alternativos, Motores y Emisiones, fue un hito importante en la revelación de las prácticas ilícitas de la compañía y sus consecuencias.

El grupo de investigación de la Universidad de West Virginia utilizó equipos especializados para realizar pruebas en carretera y en laboratorio en dos vehículos diésel del Grupo Volkswagen, un Jetta y un Passat, ambos fabricados en 2012 y de un BMW de 2013. Las pruebas realizadas al BMW no arrojaron datos fuera de lo normal, tanto lo obtenido en carretera como en el laboratorio se encontraba dentro de los límites legales. Sin embargo, a pesar de que los dos modelos de Volkswagen emitían valores dentro de la legalidad en las pruebas de laboratorio, en carretera los coches circulaban en todo momento contaminando mucho más de los límites permitidos (Thompson G., Carder D., Besh M., 2014). La Universidad comunicó tales resultados a la EPA y ante la gravedad del asunto, la EPA promovió otra investigación más exhaustiva por parte de la Junta de Recursos del Aire de California (CARB) para así confirmar del todo la infracción antes de lanzar un comunicado.

Durante la investigación de la CARB se solicitó en numerosas ocasiones información a Volkswagen, pero esta optó por no dar muchas explicaciones. Ante esta actitud por parte de la empresa, la CARB condicionó la homologación de su nueva gama de vehículos para el 2016 a la colaboración de esta con la investigación. La imposibilidad de homologación era efectiva en el estado de California y en aquellos que siguen la normativa medioambiental californiana, lo cual traería graves consecuencias para el grupo.

En esta fase de precrisis, Volkswagen modificó su solicitud de homologación a la EPA y propusieron una modificación en el software de esta nueva gama de vehículos para que se redujeran las emisiones de óxidos de nitrógeno. Sin embargo, esta reducción de la contaminación no era suficiente para cumplir con la normativa y no fue aceptada por la EPA ni por la CARB. La siguiente solución propuesta por Volkswagen fue la llamada a revisión a todos sus coches diésel fabricados desde el 2009, en la que disminuyeron mínimamente las emisiones y tampoco fueron honestos a la hora de explicar a sus consumidores el porqué de esa revisión (Ewing, 2017).

Una vez efectuada la revisión, la CARB solicitó varias veces información que confirmara que estos coches ahora sí que cumplían con la normativa de emisiones, pero no obtuvieron respuesta del grupo. Volkswagen formó un equipo excepcional de trabajo liderado por Friedrich Eichler con el objetivo de aliviar las tensiones dentro de la empresa y para encontrar una solución viable, pero ya habían llegado demasiado lejos. En agosto de 2015, decidieron que Oliver Schmidt, ejecutivo de Desarrollo de Motores, y Stuart Johnson, director de la sección de medioambiente de Volkswagen confesaron a la CARB que los problemas de emisiones no se habían solucionado del todo con la revisión realizada a los vehículos. En una reunión con Alberto Ayala, encargado de los laboratorios de pruebas de emisiones de la CARB, ambos trabajadores de Volkswagen presentaron mucha información sobre el caso. Ayala proporcionó esa información al equipo de la CARB y estos llegaron a la conclusión de que dicha información no tenía ningún sentido, la única explicación real a la diferencia de emisiones en laboratorio y carretera era la existencia de un dispositivo de manipulación (Ewing, 2017).

Friedrich Eichler también propuso una reunión para negociar la homologación y venta de los vehículos diseñados para 2016 y quiso realizar una segunda revisión a los vehículos

antiguos afectados. Volkswagen garantizaba que sus nuevos vehículos contaminaban dentro de la legalidad, pero seguía proporcionando información incompleta y errónea a la CARB. Por ello, la CARB requisó un Volkswagen de 2016 para realizar las mismas pruebas que a los vehículos antiguos y ante la presión, Johnson confesó todo a Ayala, al contrario de las ordenes que le habían dado sus jefes. A partir de esto, Volkswagen borró todas las pruebas del fraude y se convocó una reunión para discutir como confesar oficialmente. El 3 de septiembre de 2015, Johnson, Eichler y Schmidt fueron a la CARB y confesaron que los automóviles diésel fabricados desde 2009 tenían un dispositivo de manipulación (Ewing, 2017).

El 14 de septiembre de 2015, poco antes de la publicación por parte de la EPA de la infracción de Volkswagen, se celebró el “Salón del automóvil de Frankfurt”, en el que el consejero delegado mundial del Grupo Volkswagen Winterkorn reveló que el grupo estaba modificando su enfoque hacia la producción de coches híbridos y eléctricos. Esto llamó la atención del público ya que ellos llevaban muchos años defendiendo su campaña de “diésel limpio” ante cualquier otra forma de propulsión. Desde 2008, el Grupo Volkswagen promovió una campaña de marketing basada en la conciencia con el medio ambiente. El mensaje a transmitir era el uso de un “diésel limpio” a través del uso de los vehículos de Volkswagen y Audi que equipaban el nuevo motor diésel EA 189. Se buscaba la asociación de la marca a valores como el respeto al medioambiente (Ewing, 2017). Un ejemplo de esta campaña fue la iniciativa “CO2 Neutral y Bosques Think Blue”, un programa para lograr las emisiones 0 de CO2, con un árbol de serie en cada vehículo nuevo vendido compensando así los primeros kilómetros, que se planta en bosques “Think Blue” (Cantabria, Palencia y Albacete) de Volkswagen y se cuidan entre 30 y 40 años (Autofacil, 2009).

Finalmente, el 18 de septiembre de 2015 fue el día en el que el fraude de Volkswagen salió a la luz a través de una conferencia de la EPA donde se reveló la utilización de un software capaz de ocultar las emisiones reales de gases de óxido de nitrógeno (NOx).

El escándalo tuvo mucha repercusión, a parte de las denuncias por parte del Departamento de Justicia de los Estados Unidos y el equivalente en muchos otros países. La Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos interpuso una demanda contra el fabricante alemán Volkswagen al considerar que engañó a los consumidores con su campaña de publicidad de “diésel limpio” (El Economista, 2016). A la vez que su motor EA 189 conseguía fama y aceptación a nivel mundial por estar relacionado con el respeto al medioambiente, este contaminaba casi 30 veces más de lo permitido.

#### **4.1.2 Consecuencias y respuesta de la empresa**

El Grupo Volkswagen tuvo que afrontar un gran reto, tras la revelación de la infracción, la primera consecuencia fue la pérdida de valor de las acciones de la compañía. El 5 abril de 2015, el precio de la acción fue de 253,20 euros. Durante los siguientes meses su valor empezó a disminuir debido a los rumores de que la empresa declaraba falsos niveles de contaminación, y el mismo día del anuncio, el valor de las acciones llegó a caer en un

20%. Para finales de septiembre, el valor de la compañía había caído otro 20% antes de volver a recuperar una modesta parte del valor en la primera semana de octubre (Welch, 2019).

Las ventas de automóviles del grupo también se vieron afectadas. En noviembre de 2015, las ventas de la marca Volkswagen en el mercado del Reino Unido (el cuarto mercado más grande para Volkswagen) cayeron un 20%, que vino seguido de una caída del 10% en octubre. En el mercado de Estados Unidos fue aún peor, en noviembre de 2015 cayeron las ventas un 25% mientras que en Alemania estas solo disminuyeron un 2%. Pero, aunque parezca un buen dato comparado con los demás mercados, el mercado automovilístico en Alemania creció un 8,9% en el mismo mes de noviembre, indicando que Volkswagen perdió mucho terreno sobre otras marcas de automóviles. En China, otro mercado importante para Volkswagen sucedió algo parecido, las ventas del grupo crecieron un 1,8%, pero comparado con el que crecimiento total del mercado automovilístico chino del 11,8% es un dato preocupante (Kottasova, 2015).

La caída de las ventas global se prolongó durante 12 meses consecutivos antes de comenzar a ver números positivos. El precio de las acciones se había conseguido recuperarse algo un año después del anuncio, pero este estaba un 30% por debajo de los valores que tenía antes del escándalo (Vallequette, 2017). Siendo claros, 2015 y la primera parte de 2016 fue una etapa difícil para Volkswagen, a las consecuencias económicas y de reputación hay que añadir las sanciones a la compañía y cargos criminales impuestos a varios de sus trabajadores. “La EPA (Agencia de Protección Ambiental) y el Departamento de Justicia de los Estados Unidos anunciaron el 11 de enero de 2017 un acuerdo con Volkswagen que supone una multa de 4.300 millones de dólares y la presentación de cargo contra seis de sus ejecutivos por el escándalo de los motores diésel trucados” (DW, 2017).

Al conocer el enorme reto al que se enfrentaba el grupo Volkswagen es fácil pensar que la compañía necesitó un largo periodo de reformas internas y cambios estratégicos, pero no más lejos de la realidad, en menos de un año después de la publicación del escándalo, Volkswagen volvió a convertirse en la compañía automovilística número uno en términos de ventas, superando a sus mayores competidores, Toyota y General Motors. Después del accidentado final de 2015, y de un difícil inicio de 2016, las ventas de todas las marcas del grupo (a excepción de los camiones MAN) empezaron a remontar en la segunda mitad de 2016. En total vendió en 2016 10.312.400 coches y camiones, superado los 9.930.500 vendidos en 2015 (Welch, 2019). A continuación, se resumirá el proceso de recuperación de Volkswagen el cual se puede resumir en cuatro pasos o acciones, reemplazo, reestructuración, reformulación y cambio de imagen.

La primera acción del grupo tras la publicación del anuncio fue el cambio en el liderazgo de la empresa. El CEO Martin Winter Korn dimitió y fue reemplazado por Matthias Müller, anterior CEO de Porsche. El hecho de reemplazar al CEO por otro candidato “de la casa” (recordemos que Porsche pertenece al grupo Volkswagen) fue un movimiento arriesgado, pero este consiguió aportar continuidad y una trayectoria llena de éxitos. Aunque Müller era un candidato interno este estaba lo suficientemente lejos del escándalo

y tenía una gran cosecha de éxitos a sus espaldas con Porsche. Müller actuó de inmediato para estabilizar y reestructurar Volkswagen, metódicamente reemplazó a siete de los diez altos ejecutivos y eliminó miles puestos de trabajo para controlar los costes de la compañía. Estos movimientos supusieron la pérdida de más de 30.000 puestos de trabajo, mientras que la reducción de costes fue aproximadamente de 4.000 millones de euros (Welch, 2019).

La segunda parte del plan de recuperación de Volkswagen fue la reestructuración de la organización. Primero, las responsabilidades del se rediseñaron incrementando la eficiencia, se redujo a la mitad el número de altos directivos que se comunican directamente con el CEO. “Según Müller, el objetivo principal de la reestructuración era permitir a la empresa redefinir su enfoque y simplificar la organización de liderazgo para que la empresa pudiera tomar decisiones más eficientes, oportunas e inteligentes” (Welch, 2019: 8).

Se reestructuraron los roles de liderazgo de áreas como diseño, producción, ventas y también estrategia. A través de estos cambios Volkswagen consiguió aumentar la rapidez de toma de decisiones y la eficiencia a la hora de la acción. A parte de los cambios en la estructura de liderazgo, Müller también redujo las compensaciones de los altos ejecutivos en un 37% durante su primer año como CEO. Este hecho no solo supuso un ahorro monetario, sino que también buscaba cambiar la percepción que el público tenía de Volkswagen en este ámbito, la empresa siempre había sido criticada por pagar demasiado a los altos ejecutivos y por tomar decisiones que protegían estos salarios por encima de los intereses de los accionistas (Welch, 2019).

La reestructuración de la organización continuó a través del desarrollo e implementación de un nuevo y comprensivo plan estratégico. Desarrollaron una nueva estrategia para todas y cada una de las marcas del grupo, Audi, SEAT, Škoda, Porsche, Lamborghini, Bugatti, Bentley, Volkswagen, la marca de motos Ducati y las de camiones, MAN y Scania. Cada una de ellas también diseñó nuevas estrategias para sus mercados específicos. Centrándonos en la estrategia grupal, la prioridad de Müller era aumentar la rentabilidad de la marca Volkswagen. El primer paso para ello ya se había dado en la reestructuración anteriormente comentada, la reducción de costes supuso un gran paso hacia una mayor rentabilidad (Welch, 2019). Pero a la vez que esta reducción de costes, el CEO junto con el presidente de la marca Volkswagen lanzaron un nuevo plan estratégico llamado “TOGETHER 2025+”, este programa se basa en tres pilares, la innovación, la sostenibilidad y la seguridad para ofrecer una nueva experiencia de conducción. Pero el principal objetivo es reflejar la preocupación por el medioambiente de la compañía, considerándose como el mayor productor de automóviles del mundo, son responsables de la protección del medioambiente, de ahí su apuesta por la movilidad eléctrica (Nota de prensa Volkswagen AG, 2016).

Dentro de “TOGETHER 2025+”, el presidente del comité ejecutivo de la marca Volkswagen, el Dr. Herbert Diess, presentó la estrategia de orientación de la marca llamada “TRANSFORM 2025”. “Nuestros objetivos son exigentes y nuestra estrategia es muy ambiciosa. Queremos beneficiarnos del cambio y posicionar con determinación a

Volkswagen como líder de la nueva industria del automóvil. En los próximos años, Volkswagen cambiará radicalmente. Pocas cosas permanecerán como hasta ahora. En última instancia, la nueva estrategia es un enorme programa de transformación” (Nota de prensa Volkswagen AG, 2016). “TRANSFORM 2025” es una reorientación de la marca Volkswagen en tres fases. En la primera fase, hasta 2020, la marca reestructurará su negocio principal y completará una transformación de toda su cadena de valor. La segunda fase va hasta 2025, en la que Volkswagen quiere asumir el liderazgo en movilidad eléctrica basándose en su nueva fortaleza como fabricante de gran volumen y rentable (economías de escala). La tercera y última fase comienza en 2025, en la que Volkswagen aspira a tener una posición de líder en el nuevo mundo de la movilidad en 2030, expandiendo rápidamente el mundo de los vehículos eléctricos y la e-mobility (Nota de prensa Volkswagen AG, 2016).

Con un nuevo liderazgo, nueva reestructuración de la organización y una nueva estrategia, Volkswagen intentó alejarse rápidamente del escándalo del Dieseldate y redefinir la compañía en términos drásticamente distintos. Esta redefinición o cambio de imagen de la compañía fue una prioridad para Müller desde el principio. Cuanto antes la empresa tomara responsabilidades financieras y legales por el escándalo y creara una nueva imagen de marca basada en los coches eléctricos, más rápido superaría la crisis (Welch, 2019).

El “rebranding” o cambio de imagen de la marca fue total, Volkswagen se intentó alejar lo máximo posible de su pasado “Diesel limpio”. Müller se posicionó públicamente en contra de los subsidios estatales a los vehículos diésel alegando que ese dinero podía ser invertido de forma más sensata para promover nuevas tecnologías respetuosas con el medioambiente. El final de las subvenciones al diésel podría ayudar a la nueva estrategia de Volkswagen, la cual se ha volcado totalmente hacia la electrificación de la mayor parte de sus vehículos (Welch, 2019).

Gracias al gran tamaño y el alcance de Volkswagen, la empresa ha conseguido colocarse en el año 2022 como líder del mercado de coches eléctricos europeo en 2022 con 349.147 matriculaciones, superando al gigante de los eléctricos Tesla con 232.108 matriculaciones (Neomotor, 2023). Poco a poco ha conseguido dejar atrás el fraude del diésel, ya que no hay mejor manera de hacerlo que crear una nueva reputación como líder en fabricante de vehículos eléctricos.

## **4.2 INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD TRAS EL ESCANDALO**

En este apartado del trabajo analizaré la repercusión que ha tenido el Dieseldate en la información sobre sostenibilidad del Grupo Volkswagen, en concreto, en los informes de sostenibilidad que cada año publica y en los que se resume toda la contribución del grupo al objetivo de desarrollo sostenible a través de una estrategia de sostenibilidad.

La compañía tiene la tradición de presentar informes sobre sostenibilidad desde el año 2003. Estos siempre los ha presentado de forma separada a los “Annual Report” (informes integrados) como estados de información no financiera. El único año hasta la actualidad en el que no se publicó un informe sobre sostenibilidad fue el de año 2015 como consecuencia del escándalo de las emisiones. En 2015, la única información sobre sostenibilidad que el grupo difundió fue la incluida en el Annual Report, porque a parte de los informes de sostenibilidad anuales, Volkswagen tiene un apartado dentro de todos sus Annual Report llamado “Group Management Report” (Informe de gestión del grupo), en el que mezcla información financiera con no financiera. Esta información no financiera tiene como título “Sustainable Value Enhancement” (Mejora del valor sostenible), a través de la cual el grupo explica a grandes rasgos su contribución a la causa del desarrollo sostenible. Se trata de una serie de indicadores clave de rendimiento no financieros que proporcionan información sobre la eficiencia en la creación de valor de la empresa. Esto incluye el proceso en las áreas de Investigación y desarrollo, abastecimiento, tecnología, producción, marketing y ventas, tecnologías de la información y garantía de calidad (Volkswagen Group, Annual Report. 2021). A través de ejemplos, muestran como la empresa crea valor de una manera sostenible, es decir, teniendo en cuenta su responsabilidad con los consumidores, empleados, el medioambiente y la sociedad.

Como he comentado, es en el informe sobre sostenibilidad (Separado del informe integrado) donde la empresa muestra toda la información no financiera a los grupos de interés. El archivo que cualquier persona puede descargar desde la página web del grupo está titulado como “Non Financial Report” (Estado de información no financiera), pero dentro del documento ya sí que encontramos el nombre de “Sustainability Report” (Información sobre sostenibilidad), así que se le puede nombrar de cualquiera de las dos formas. La estructura de los informes de sostenibilidad del Grupo Volkswagen está basada en marcos y requisitos internacionales como los Estándares GRI (tanto para prácticas de sostenibilidad internas como externas), la Directiva Alemana CSR (Directive Implementation Act), los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Calificaciones en materia de sostenibilidad y expectativas de los grupos de interés de acuerdo con los criterios ESG. Además, en 2021, 110 de las 120 localizaciones del grupo se encuentran certificadas bajo el paraguas de la ISO 14001 (Variante de la certificación ISO 14000 expuesta en el apartado 1 del trabajo). 65 de estas localizaciones, cuentan con otra certificación extra, la ISO 50001 que hace referencia a la excelencia de los sistemas de gestión energética.

Debido a la ausencia de informe de sostenibilidad del año 2015, realizaré un análisis de la evolución que experimentó la estrategia de sostenibilidad presentada en el informe de sostenibilidad del año 2016 (el primero publicado tras el escándalo) con respecto a la vista en el año 2014 (último presentado antes del escándalo). Y posteriormente analizaré la continuidad de la nueva estrategia de sostenibilidad en los informes de los 5 siguientes ejercicios (hasta 2021). Toda la información utilizada en el análisis proviene de los informes de sostenibilidad publicados anualmente por el Grupo Volkswagen, por lo que, para evitar la repetición de las citas textuales, en ningún apartado haré referencia a la procedencia exacta de la información expuesta.



## **4.3 CAMBIOS EN LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD DEL GRUPO**

### **4.3.1 Estrategia de sostenibilidad en 2014**

Para presentar al público la estrategia, se comienza con un “Essay” (Ensayo o Redacción) del CEO del grupo en aquella época, el Prof. Dr. Martin Winterkorn, en la que sienta las bases de la estrategia. Presenta la digitalización como el nuevo reto y objetivo de la compañía, “Para la prueba actual de que los modelos de negocio actuales no satisfarán automáticamente las necesidades del mundo de mañana, considere la digitalización. La digitalización no solo está cambiando nuestros vehículos, planes y a nuestros empleados, sino que también nuestra relación con los consumidores. Pero estamos listos para este cambio”. Una vez explicada la importancia de la digitalización, Winterkorn afirma que ahora el objetivo del grupo es el de conectar el mundo virtual y digital con el mundo de la movilidad a través de una iniciativa llamada “Future Tracks” lanzada en primavera de 2014. Winterkorn también se toma su tiempo para alardear de los logros de la compañía añadiendo que desde 2007 el número de marcas de la compañía aumentó de 8 a 12 y que su fuerza de trabajo también ha mostrado un gran crecimiento. Los ingresos por ventas del grupo se duplicaron llegando a los 200 mil millones de euros. El número de localizaciones alrededor del mundo se incrementó de 48 a 118 y en estos años, lanzaron al mercado 180 modelos nuevos. “En suma de todo, el Grupo Volkswagen ha pasado a una nueva dimensión”.

Tras las declaraciones del CEO, Volkswagen describe de forma más extensa su estrategia de sostenibilidad. Afirman que el crecimiento solo tiene cabida si este va de la mano con la responsabilidad social y la protección del medioambiente. Estos dos factores se han convertido en los últimos en impulsores de la creación de valor de la compañía, “esto demuestra que todo lo que hacemos en favor de los intereses de la sostenibilidad también nos encamina a la consecución de los objetivos corporativos”. Los aspectos clave de los objetivos y acciones en materia de sostenibilidad de la empresa son las tres dimensiones de esta: Economía, Sociedad y Medioambiente. Con aproximadamente 600.000 empleados y 118 fábricas a lo largo del mundo, el enfoque final de la empresa es el hecho de transferir ideas probadas y comprobadas de marca en marca y de región en región.

De acuerdo con la normativa GRI-G4 del Global Reporting Initiative, el grupo Volkswagen realiza un análisis de materialidad en el que debe identificar las áreas de Acción Clave en materia de sostenibilidad. Volkswagen presenta el siguiente gráfico en el que las reparte entre las tres dimensiones de la sostenibilidad.

Figura 3. Áreas de Acción Clave del Grupo Volkswagen



Fuente: extraído del informe de sostenibilidad del Grupo Volkswagen de 2014

Esta representación de las 16 áreas centrales de acción intenta ilustrar los aspectos que el Grupo Volkswagen prioriza para convertirse en “el productor de automóviles más sostenible del mundo” (estas son declaraciones impactantes por parte de Volkswagen sabiendo lo que escondían al público). En otro apartado de del informe de sostenibilidad se revisan de forma breve cada una de las áreas de acción clave, cada área de acción tiene asociados uno o varios objetivos, una fecha límite para cumplirlos, y el trabajo realizado en el ejercicio 2014 para su consecución. Llama la atención que gran parte de los objetivos de sostenibilidad están planteados para el corto plazo, en los que se concreta que el plazo límite está en curso (es inmediato). Por ejemplo, en la dimensión medioambiental encontramos objetivos como: “Cada coche de nueva generación debe ser del 10% al 15% más eficiente en consumo de consumo de combustible que su predecesor” o “Ser el líder en bajo consumo de cada clase de vehículo”. Otros objetivos están fijados para el 2018: “Reducir el consumo de energía y agua, desechos y emisiones por vehículo producido en un 25%”.

La iniciativa “Future Tracks”, que está relacionada con la digitalización (principal objetivo de Volkswagen en el 2014), se incluye dentro de la dimensión económica y en concreto en el área de acción de sostenibilidad y rentabilidad. Aun siendo el objetivo más importante para el grupo, tampoco tiene una fecha límite para su cumplimiento, Volkswagen vuelve a usar el término “ongoing”, en curso, para referirse a la fecha límite.

### 4.3.2 Estrategia de sostenibilidad en 2016

En el año 2016, el informe sobre sostenibilidad comienza con un eslogan nuevo, “Responsabilidad y Cambio”. Es la premisa que va a caracterizar la estrategia de Volkswagen para dejar atrás el escándalo y que se va a ver reflejada en todo el estado de información no financiera.

La estrategia cambia radicalmente, antes de la tradicional carta escrita por el CEO, lanzan un mensaje claro, “Nuestro objetivo, proporcionar movilidad sostenible”. De un año para otro, el grupo cambia su objetivo principal de la digitalización en 2014 a la creación de movilidad sostenible en 2016, un paso necesario para limpiar la imagen del Grupo. En este mensaje inicial resaltan la relevancia que tiene la compañía en todo el mundo, señalando sus externalidades positivas, como los puestos de trabajo, pero también sus impactos negativos como las emisiones y consumo de recursos naturales. Aseguran que es su responsabilidad llevar a cabo una producción eficiente y crear una movilidad segura y ambientalmente compatible. Y es aquí donde anuncian el nuevo programa “TOGETHER - Strategy 2025”, lo describen como el mayor proceso de cambio en la historia de la compañía. Después llega la carta del nuevo CEO Matthias Müller, en 2016 no le llaman “Essay”, sino que le dan un tono más personal llamándola “Letter to our stakeholders” (Carta a todos nuestros grupos de interés).

El discurso del nuevo CEO cambia por completo al de 2014, Müller destaca que no son tiempos normales para Volkswagen, cosa que todo el mundo pudo notar ya que tras el escándalo el grupo no publicó informe de sostenibilidad de 2015. Pero gracias a este nuevo informe de 2016, la empresa busca mostrar a su público cada uno de los puntos clave de desarrollo de los últimos 12 meses a través de los cuales han intentado lidiar con las consecuencias del problema del Dieseldgate. También introduce el nuevo programa de estrategia para 2025 antes mencionado, el cual representa la visión a futuro del grupo, guía sus acciones, establece sus valores y objetivos específicos detallando como deben alcanzarlos. “es esencial para Volkswagen el establecer un marco de referencia de valores que estén de acuerdo con nuestro renovado compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa”. Los medios de transporte de bajas emisiones, servicios de movilidad inteligentes, innovación y soluciones seguras para la conducción autónoma son los ambiciosos planes en los que Volkswagen comienza a trabajar mirando hacia el futuro. El mensaje final del CEO es dejar claro que el Grupo Volkswagen se ha adentrado en un profundo y desafiante proceso de transformación.

TOGETHER – Strategy 2025 sirve de puente entre la sostenibilidad y los objetivos de rentabilidad, Crea un marco de referencia y define los bloques de acción clave para la evolución futura del grupo. Un total de 16 iniciativas estratégicas del grupo (las mismas áreas de acción clave que en 2014) son asignadas a los 4 bloques clave del programa:

- **Transformar el negocio principal:** Desarrollar, construir y vender coches seguirá siendo esencial para Volkswagen, sin embargo, habrá grandes y duraderos cambios para este negocio para adaptarse a la nueva era de la movilidad

- **Establecer un negocio de nuevas alternativas de movilidad:** Este segundo bloque se centra en promover la oferta de nuevos servicios de movilidad, Volkswagen crea la marca MOIA, un nuevo negocio basado en el “ride hailing”, que significa literalmente llamar o solicitar un trayecto. Esta empresa emergente del grupo apuesta por el “Carsharing”, un modelo de movilidad en el que distintos pasajeros comparten un taxi eléctrico para realizar sus trayectos por la ciudad.
- **Fortalecer la capacidad de innovación:** la transformación del negocio principal y la apuesta por las nuevas formas de movilidad requieren de un fortalecimiento de la capacidad innovativa de la empresa. Para este fin, Volkswagen busca acelerar el proceso de digitalización de todas las partes de la compañía.
- **Asegurar la financiación:** Convertirse en uno de los proveedores líderes de movilidad sostenible implica importantes inversiones de capital. Este gasto estará financiado primordialmente a través de ganancias por eficiencia provenientes de todas las firmas que forman el Grupo Volkswagen. Esto es posible gracias a la excelencia productiva que caracteriza a toda la cadena de valor del grupo, desde el desarrollo de producto hasta la producción y distribución de este.

Una vez definida la estrategia TOGETHER – Strategy 2025, Volkswagen establece cuatro indicadores de rendimiento en el cumplimiento de los objetivos de esta: clientes entusiasmados, empleador excelente, modelo a seguir para el medio ambiente, seguridad e integridad y por último rentabilidad competitiva. En el siguiente apartado, analizaré la evolución de estos indicadores estratégicos desde 2017 (el primer año después de su implantación) hasta el 2021 (último año con información disponible), comprobando el cumplimiento y continuidad que Volkswagen ha dado a sus objetivos estratégicos.

## 4.4 EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

### 4.4.1 Clientes entusiasmados

Esta dimensión de la estrategia de sostenibilidad del Grupo Volkswagen se focaliza en las distintas necesidades de sus clientes y en soluciones de movilidad hechas a medida. Todo ello con el objetivo de superar las expectativas de los consumidores generando el máximo beneficio sobre ello, entusiasmándoles de manera que los clientes actuales de Volkswagen recomienden sus productos a otros nuevos y mantengan una buena tasa de lealtad. Los indicadores asociados a esta dimensión estratégica son por ejemplo la tasa de lealtad, de conversión y averías de productos. Veamos la evolución de este objetivo a través de lo expuesto en los diversos informes de sostenibilidad.

Como parte de su programa a futuro, Volkswagen desarrolló en 2017 una estrategia de ventas y marketing dirigida a entusiasmar a sus clientes bajo es el eslogan “customer delight” (agrado del cliente). La implementación de la estrategia de ventas se ha ido dando paso a paso durante los siguientes años. En el área de enfoque de nuevas ventas, por ejemplo, Volkswagen pactó en 2018 realizar innovadores conceptos de ventas y servicios junto con sus socios de ventas. Con respecto al ecosistema del cliente, se implementaron

nuevas plataformas para una experiencia de marca digital segura y sin inconvenientes en todos los puntos de contacto con el cliente cumpliendo así con las expectativas cada vez mayores de los clientes, así como con mayores estándares de protección de datos.

La cobertura óptima de los mercados, a través de la segmentación de clientes y los presupuestos a clientes están en el corazón de una iniciativa estratégica del Grupo. Con este fin, Volkswagen estableció una segmentación de clientes específica para orientar el posicionamiento de todas sus marcas. Al mismo tiempo, comenzaron a examinar los mercados globales en busca de posibles fuentes de ingresos. En 2017, se implementó esta metodología en Europa y China y se acordaron en regiones específicas, territorios de marca específicos orientados hacia determinados clientes para el posicionamiento de producto. El objetivo de este esfuerzo es lograr una alta saturación del mercado con la máxima eficiencia y un bajo nivel de canibalización de las marcas en cuestión. En 2018, esta metodología llegó a otros dos grandes mercados para Volkswagen, EE. UU y Brasil.

Como he comentado antes, un indicador del cumplimiento de este objetivo estratégico es la satisfacción y lealtad de los consumidores del Grupo Volkswagen. En el informe de sostenibilidad no se aportan datos exactos de tasa de lealtad o de conversión, pero sí que comentan la situación general año a año.

- **Tasa de lealtad:** En 2017, Volkswagen, Audi, Porsche y Škoda se encontraban en la zona alta de los ránquines de lealtad en comparación con otros fabricantes, “con un considerable margen sobre los competidores. Sin embargo, en 2018 se comenta por primera vez que la crisis del diésel ha afectado a la lealtad de los consumidores, disminuyendo está en las marcas Volkswagen y Audi (Aquellas que presentaban la mayoría de los modelos trucados). Estas cifras se acabaron estabilizando en el año 2020 para las marcas Volkswagen, Audi y Porsche y desde entonces han aumentado para ŠKODA y SEAT. A pesar de las disminuciones de los años posteriores a la crisis, el Grupo Volkswagen continuó ocupando un lugar top en los principales mercados europeos en términos de lealtad.
- **Tasa de conversión:** Se refiere a los clientes que acaban de adquirir por primera vez un automóvil del grupo en proporción al total de nuevos clientes potenciales. Según Volkswagen, esta tasa no se ha visto afectada por la crisis de diésel, posicionándose la marca Volkswagen en la parte alta de los ránquines desde 2017 hasta 2021. Škoda y Audi presentaron en 2021 mejoras en sus tasas de conversión.

Otro aspecto importante dentro del compromiso de Volkswagen con sus clientes es la movilidad E y la digitalización de las compras. En 2017, como parte de la estrategia TOGETHER 2025, el grupo comenzó una campaña de coches eléctricos en la que se propuso ofrecer a sus clientes para el año 2022 más de 80 nuevos modelos eléctricos, incluyendo 50 eléctricos y 30 híbridos enchufables. Para 2021, este reto se modificó a 70 coches complemente eléctricos y 60 híbridos para 2030. Volkswagen está en camino de conseguirlo, su última gama de vehículos 100% eléctricos llamada ID (lanzada en 2017) ya cuenta con varios ejemplares que irán evolucionando en los próximos años.

En cuanto a la digitalización, el objetivo del grupo es crear una nueva experiencia de producto para sus clientes, una que impresione con un proceso de comunicación sin fisuras desde el interés inicial del consumidor hasta la venta de este. Para ello, durante estos años Volkswagen ha desarrollado nuevos modelos de negocios relacionados al vehículo conectado, en particular con respecto a la movilidad y otros servicios. Los vehículos del grupo han pasado a convertirse en una parte integral del mundo digital de la experiencia del cliente.

En el servicio post venta también ha sido objeto de acción en estos años, Volkswagen ha puesto en marcha el desarrollo de nuevos servicios y conceptos innovadores relacionados con su orientación constante hacia la movilidad eléctrica. A medida que el Grupo pasa de ser un fabricante de vehículos a un proveedor líder mundial de movilidad centrado en software, su empresa de software CARIAD ha comenzado en 2021 a trabajar en el desarrollo de la nueva arquitectura de software para vehículos en el futuro. Con los servicios de conectividad resultantes, su objetivo es aprovechar las sinergias en posventa en todas las marcas del Grupo Volkswagen y aprovechar nuevas oportunidades para aumentar la lealtad de sus clientes.

#### **4.4.2 Empleador excelente**

El segundo objetivo estratégico de sostenibilidad es el hecho de que Volkswagen se convierta en un empleador atractivo para actuales y potenciales trabajadores. En el informe de 2017 comentan que solo podrán mantener la dedicación y motivación de sus trabajadores si mantienen las promesas que han hecho sobre las condiciones de trabajo, también es necesario hacer visibles estas promesas al resto del mundo para ser percibidas como un atractivo en un mercado de trabajo talentoso y competitivo. En consecuencia, serán capaces de atraer y retener al mejor personal.

Aspectos clave descritos en 2017 para la consecución del objetivo:

- **Declaración de los derechos del trabajador en el Grupo Volkswagen:** realizada en 2002, pero revisada en el año 2012 para que esta estuviera basada en las directrices de la organización internacional del trabajo. Volkswagen también presentó tres declaraciones más en favor de sus empleados, la “Carta de Relaciones Laborales” en 2009 la cual combina los derechos de información y de representación de los trabajadores de cada marca. La “Carta del Trabajo Temporal”, aprobada en 2012 y que sienta los principios del trabajo temporal. Y por último la “Carta sobre Educación formación” aprobada en 2015, trata de ofrecer un desarrollo atractivo de oportunidades en todas las localizaciones del grupo. Reconoce la formación del personal como un aspecto principal de las relaciones laborales.
- **Nuevo pacto sobre la participación de trabajadores a través de representantes electos y negociación colectiva, negociado en 2016 e implementado en 2020:** Estos representantes ahora se encuentran involucrados en el proceso de planificación

desde una etapa temprana de este. Esto asegura que estos procesos de cambio estén negociados de manera conjunta y tengan el apoyo de todos los trabajadores.

- **Remuneración, premios al rendimiento, reparto de ganancias y jubilación:** Toda la remuneración y los beneficios pagados a sus empleados corresponden al menos a los mínimos legales en cada país en cuestión. Esto no solo se aplica a la propia plantilla del Grupo Volkswagen sino también a los empleados de sus proveedores. Los sueldos son acordados colectivamente con los sindicatos, por lo tanto, los pagos suelen ser considerablemente más altos que los niveles mínimos vigentes.

La remuneración se basa en el trabajo y desempeño individual, esta es calculada a través de un sistema de remuneración de tres niveles que comprende el salario básico más segundo un componente relacionado con el desempeño de cada individuo. El tercer componente es el derecho a una participación en los beneficios según lo establecido en el acuerdo colectivo. Esta estructura salarial de tres niveles busca que los empleados formen parte del éxito de la empresa. Los empleados también disfrutan de otros beneficios como subsidios al transporte y a las dietas, acomodación y permisos de cuidado de hijos mensuales. Volkswagen también se preocupa por la jubilación de aquellos empleados que se embarcan en la tercera edad al ofrecer planes de pensiones profesionales. Sus marcas y subsidiarias hacen una importante contribución para garantizar que los jubilados sigan teniendo un ingreso digno en su vida posterior.

A continuación, mostraré la evolución de varios indicadores estratégicos de la fuerza de trabajo de Volkswagen durante los años de desarrollo de la estrategia TOGETHER 2025. (Todos los indicadores siguen las guías del GRI 401, GRI 402, GRI 403, GRI 404 y GRI 405 sobre la evaluación de la gestión del empleo)

*Figura 3.1 Tasa de rotación de los empleados de Volkswagen AG (En %) (Datos referentes únicamente a la empresa del grupo Volkswagen AG).*

	2017	2018	2019	2020	2021
MUJERES	0,4	0,5	0,9	0,5	0,5
HOMBRES	0,5	0,6	1.0	0,8	0,5
TOTAL	0.5	0,6	1.0	0,65	0,5

*Fuente: elaboración propia a partir de los datos contenidos en los informes de sostenibilidad del Grupo Volkswagen.*

La tasa de rotación de los empleados en una medida muy buena de la eficiencia de las políticas de recursos humanos de la empresa, una empresa con baja rotación es aquella en

la que sus empleados se sienten cómodos y valorados y no tienen muchos incentivos de abandonar su puesto de trabajo por otras opciones. Volkswagen AG destaca por tener una baja rotación de empleados comparado con cualquier otra empresa, durante los 5 años esta se ha encontrado por debajo del 1 mientras que en otras empresas del sector puede oscilar entre el 2%-3%. En 2017, año en el que se asentaron las bases de la nueva estrategia de “empleador excelente” la rotación era muy baja, pero esta fue aumentando hasta llegar en 2019 al total del 1%. Este es un claro indicativo de que la estrategia establecida no estaba consiguiendo del todo sus objetivos.

Las consecuencias de esta subida en la tasa se dejan ver en los informes de sostenibilidad, en el año 2020 el grupo presenta una “transformación de la mano de obra basada en la convicción de que la industria automovilística está en un proceso de cambio de 10 años en la que el papel de la mano de obra y las cualificaciones necesarias van a ser radicalmente diferentes a las actuales. El objetivo es “una exitosa y socialmente responsable transición de nuestros empleados hacia la nueva era de movilidad sostenible”. La transformación de la mano de obra pasa a convertirse en el concepto central y fundamental de las actividades de recursos humanos. Esta transformación da comienzo en 2020 a través de mayores presupuestos de formación, entrenando a toda la plantilla para adaptarse al cambio donde las plantas de producción convencionales se transforman en plantas para vehículos eléctricos, con investigación sistemática sobre las consecuencias de la movilidad eléctrica y la digitalización en la política de empleo y con una mayor expansión de la planificación estratégica del personal.

Durante la planificación de la transformación surgió una incógnita, como consecuencia de esta transformación el grupo puede encontrarse en una situación en la que el empleo deba reducirse de forma más rápida de lo que se considere una manera socialmente aceptable y aceptada a través de programas de jubilación anticipada. El grupo realizó un estudio el cual reveló las áreas en las que van a crear más empleo en el futuro, pero también aquellas en las que deberán reducirlo y que cambios en cualificaciones han de ser esperados. El estudio sirvió como modelo para la transformación de la fuerza laboral y sobre la cual basar sus actividades, Volkswagen definió 5 principios básicos para guiar las acciones de la transición: Transparencia, responsabilidad y participación con todos los empleados, ser un Empleador justo y atractivo, incrementar la diversidad e inclusión social, formación específica para la transformación y por último la expansión de la salud preventiva y la seguridad en el puesto de trabajo.

El índice de tasa de rotación arroja datos positivos tras la implementación del programa de transformación, los niveles cayeron hasta los vistos en 2017. Esta tuvo una buena acogida por parte de la mano de obra. Veamos más indicadores para corroborar los resultados.

Para comprobar la acción de la empresa en 2021 encaminada a la transformación de fuerza de trabajo analizaré a continuación las ratios presentadas por el grupo relacionados con los 5 principios antes citados:



Figura 3.2. Media de horas de formación al año por empleado del Grupo Volkswagen.

	2020	2021
Media de horas al año	11,7	20,9

Fuente: elaboración propia a partir de los datos contenidos en los informes de sostenibilidad del Grupo Volkswagen

El grupo solo aporta datos desde el año 2020, pero es suficiente para demostrar el incremento de la media de horas de formación. A causa de la formación específica introducida a raíz de la transformación iniciada, de 2020 a 2021 el número de horas medias de formación por empleado se duplicó llegando a las 20,9 horas.

Figura 3.3. Índices de diversidad

	2017	2018	2019	2020	2021
% de mujeres en dirección	13,8%	13,8	14,3%	15,3%	16,3%
% de internacionalización en dirección	18,7%	19,2%	18,4%	18,7%	20,3%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos contenidos en los informes de sostenibilidad del Grupo Volkswagen

Estos índices se comenzaron a calcular en 2017, año desde el cual se establecieron los objetivos de llegar al 20,2% de mujeres en la dirección del grupo y de aumentar la internacionalización de la dirección llegando a un 25% para 2025. Ambos valores están en camino de ese objetivo, aumentando progresivamente todos los años, pero sí que es cierto que el grupo espera un crecimiento mayor al su crecimiento real en el área de internacionalización, en 2021 el objetivo era llegar al 21,4%. Tienen unos pocos años más para aumentar este crecimiento porcentual, de lo contrario no conseguirán alcanzar su objetivo estratégico. En el campo de las mujeres en 2021 sí que han alcanzado su valor objetivo del 16%. El crecimiento continuo de los valores deja claro que el Grupo Volkswagen está actuando de manera correcta para incrementar la diversidad social dentro de su empresa.

Figura 3.4. Índice de satisfacción de los empleados del Grupo Volkswagen. (Sobre 100)

	2017	2018	2019	2020	2021
Total	78,3	78,9	80	82,2	82,3

Fuente: elaboración propia a partir de los datos contenidos en los informes de sostenibilidad del Grupo Volkswagen

A través de su encuesta de opinión común a todo el grupo miden la satisfacción de sus empleados, y por lo tanto los valores relacionados con su atractivo interno como “empleador excelente”, el objetivo estratégico de la compañía. También sirve para identificar posibles mejoras e informar a las gerencias donde se deben tomar medidas en sus unidades organizativas. Los resultados anuales son analizados intensamente por la compañía y dan impulso a los procesos de mejora en todos los aspectos organizacionales de todas las compañías del grupo.

El índice de satisfacción de los trabajadores del Grupo Volkswagen presenta un crecimiento continuo desde el año 2017. Hasta el año 2019 el crecimiento es leve, aumentando como máximo en un punto de 2018 a 2019. El salto más grande se da en el 2020, coincidiendo con la implementación del programa de transformación de la mano de obra. El índice aumenta en 2,2 puntos, más del doble del crecimiento del año anterior. Este hecho confirma la aceptación general de las nuevas medidas por parte de la mano de obra del grupo. Otra utilidad que el Grupo Volkswagen les da a las encuestas de satisfacción es la del buzón de ideas, a través de la cual incrementan la participación de los empleados en la empresa. En 2021 se enviaron 12.631 ideas, menos que las 14.850 de 2020.

Figura 3.5. Número de accidentes de trabajo anuales del Grupo Volkswagen

	2017	2018	2019	2020
Número de accidentes de trabajo	3.144	3.273	3.157	2.687

Fuente: elaboración propia a partir de los datos contenidos en los informes de sostenibilidad del Grupo Volkswagen

La seguridad en el puesto de trabajo es el último principio fijado por Volkswagen en 2020. Podemos comprobar como hasta el año 2020 el número de accidentes es regular, pero inmediatamente después de la introducción del plan de transformación de la mano de obra

el número se ve reducido en un 14,89% hasta los 2.687 accidentes. Para el 2021, Volkswagen no proporciona el dato del número exacto de accidentes, pero sí que ofrece un índice de frecuencia de accidentes laborales (multiplicando el número de accidentes por 1 millón entre el número total de horas trabajadas). El valor del índice en 2020 y en 2021 es similar y es de 3,7 puntos. Al ser similar nos indica que el número de accidentes será parecido al del año anterior (a no ser que se hayan trabajado más horas). Todo ello indica que Volkswagen está consiguiendo su objetivo de mayor seguridad en los puestos de trabajo.

#### **4.4.3 Un modelo a seguir para el medioambiente**

La dimensión medioambiental es la parte más importante de la nueva estrategia de sostenibilidad TOGETHER 2025 para el grupo, tras el escándalo del dieseldgate la compañía tuvo que lavar su imagen reconstruyendo una nueva basada en sus nuevas políticas medioambientales. El grupo asegura en su informe de 2017 que prestan particular atención a los recursos usados y a las emisiones generadas por sus productos, así también como sus distintas localizaciones y plantas de producción. El objetivo de esta nueva política medioambiental es reducir de forma continua la huella de carbono de la empresa y reducir las emisiones contaminantes para convertirse en un modelo ambiental a seguir. Los principios en los que se basan son: el cumplimiento de las leyes y reglamentos, el establecimiento de procesos seguros y confiables y la transparencia y reconocimiento abierto de los errores para que puedan evitarse o rectificarse en un futuro. “Volkswagen aspira a convertirse en el modelo a seguir para una empresa moderna, transparente y exitosa”.

Desde 2017, la empresa se está centrando en el desarrollo de productos respetuosos con el medioambiente asegurando que sus motores y estrategia de combustible sean sostenibles. En este mismo año el grupo adoptó un nuevo programa llamado “Road map E”, como pieza central de su estrategia de vehículos eléctricos, la cual será apoyada con soluciones innovadoras para motores de combustión modernos y otras alternativas de conducción. La búsqueda de la movilidad sostenible y la digitalización de los modelos de negocio es el último fin del reacondicionamiento de la estrategia de sostenibilidad. Esto también implica el análisis de todo el ciclo de vida o cadena de valor desde el desarrollo del producto hasta la producción, desde la logística hasta (incluyendo la fase de suministro) hasta la fase de uso y reciclaje. El grupo adopta un enfoque holístico para analizar los factores medioambientales relevantes como el consumo de energía y las emisiones de CO<sub>2</sub>, materiales utilizados y reciclaje, consumo de agua y conservación de la naturaleza, todo ello para cumplir con sus ambiciosos objetivos de descarbonización.

El plan de acción medioambiental de 2025 tiene dos indicadores estratégicos que recogen el progreso que la compañía hace para el cumplimiento de los dos objetivos estratégicos (Todos los indicadores siguen las guías del GRI de medición emisiones GRI 305 y energía GRI 302)

#### 4.4.3.1 Descarbonización

El grupo Volkswagen define en 2016 por primera vez el concepto del índice de descarbonización como respuesta al escándalo ocurrido el año anterior. Se trata de un indicador estratégico que utiliza el grupo para medir el progreso realizado en materia de descarbonización. Este mide las emisiones de CO<sub>2</sub> de todos los productos a lo largo de toda la cadena de valor. Se calcula dividiendo la huella de CO<sub>2</sub> del año por el número de vehículos producidos. Por tanto, incorpora las emisiones de CO<sub>2</sub> directas e indirectas de cada planta de producción de forma individual (alcance 1 y 2 del índice), más todas las demás emisiones de CO<sub>2</sub> que ocurren a lo largo del ciclo de vida de los vehículos vendidos, desde la extracción de las materias primas hasta el reciclaje de estos al final de su vida (alcance 3 del índice). El Índice de descarbonización permite así perseguir objetivos de manera transparente y holística a medida que se avanza hacia una movilidad sostenible. Desde 2016 hasta 2019 el grupo no ha revelado los valores exactos del índice, en 2016 se anunció, pero recalando que desde ese momento el grupo comenzó una investigación para determinar los valores objetivo para el 2025 y mejorar el sistema de medición. Volkswagen también quería asegurarse de que los valores objetivo establecidos contribuyeran al objetivo fijado en el Acuerdo de París concluido en la conferencia climática de la ONU en diciembre de 2015.

Tras las investigaciones, en 2019 el Grupo Volkswagen presenta en su informe de sostenibilidad su programa para la descarbonización. En este programa por fin revelan tanto el objetivo como el valor del índice, para 2025, este debería haber disminuido en un 30% comparado con el dato base de 2015. El valor del índice en el año 2019 es de 43.0 toneladas de CO<sub>2</sub> por vehículo producido. El grupo asegura en su programa que todas las localizaciones de producción, marcas y regiones han creado planes de descarbonización específicos que posteriormente han sido incorporados al plan del Grupo en su conjunto. Acciones clave descritas para lograr la descarbonización:

**-El reto de la fabricación de baterías y la movilidad eléctrica:** Las emisiones de CO<sub>2</sub> en la fabricación de coches eléctricos (desde la extracción de materias primas hasta la entrega al cliente) son casi el doble de altas que las de un coche con motor de combustión tradicional. Esto es debido a la dificultad de la extracción de las materias primas necesarias y el alto consumo de energía en los procesos necesarios para la fabricación de baterías. El grupo está progresando en ello, el primer ID (nueva gama de coches eléctricos de Volkswagen antes mencionada) es un 50% más eficiente que el actual e-Golf (Golf eléctrico), es decir, emite la mitad de CO<sub>2</sub> por kilovatio hora de capacidad de batería. Esto es resultado de la mejora de la tecnología de las baterías y de su fabricación únicamente haciendo uso de energía verde. Volkswagen también creó una Joint venture con Northvolt AB en 2019 para establecer una fábrica de producción de baterías de litio. El grupo pretende lanzar casi 70 nuevos vehículos eléctricos en los próximos 10 años, en lugar de los 50 ya previstos. La flota eléctrica debería aumentar al menos en un 40% para 2030.

*Figura 3.6. Producción anual de coches eléctricos del Grupo Volkswagen*

	2017	2018	2019	2020	2021
Producción de coches eléctricos.	20.913	33.421	110.721	201.675	427.946

*Fuente: elaboración propia a partir de los datos contenidos en los informes de sostenibilidad del Grupo Volkswagen*

La apuesta del grupo por los coches eléctricos queda clara al ver el crecimiento de la producción anual de este tipo de vehículos. En 2017 la producción de coches eléctricos solo representaba un 4,8% de la actual. A pesar de ello, siendo la producción anual de coches en 2021 de 8,7 millones, la flota de coches eléctricos solo supone el 4,9%, cifra muy lejana al 40% previsto para 2030.

Otro aspecto relacionado con la descarbonización y la movilidad eléctrica es la iniciativa de Volkswagen a lanzada junto con la subsidiaria Elli (Electric Life) en 2020. Se basan en que la movilidad eléctrica solo es completamente sostenible cuando el vehículo eléctrico es usado con energía limpia de CO2. Junto con Elli, Volkswagen oferta energía 100% libre de emisiones de CO2 a clientes privados y compañías que usan sus vehículos eléctricos en Alemania. La energía es generada por el viento, la luz solar y plantas hidroeléctricas en Alemania, Austria y Suiza.

**-Eficiencia energética y producción de bajas emisiones:** A parte del objetivo de reducción de emisiones antes comentado, en el programa se establecieron más. Volkswagen quiere reducir las emisiones de CO2 por vehículo en un 50% para 2025 comparado con 2010. También introducen objetivos absolutos de CO2, para 2030 las localizaciones del grupo deben emitir un 16% menos de CO2 en términos absolutos comparado con 2018. La estrategia seguida por Volkswagen es el incremento de la eficiencia energética y el aumento del uso de energías renovables en su suministro energético. Todo esto se ve plasmado en la iniciativa “GOTOZERO” la cual centra los esfuerzos de la compañía en 4 áreas de acción: cambio climático, Recursos, Calidad del aire y cumplimiento ambiental. Veamos indicadores para comprobar los avances del grupo en dichas materias.

*Figura 3.7. Emisiones de CO2 anuales del Grupo Volkswagen en Europa (gramos/km)*

	2017	2018	2019	2020	2021
Emisiones de CO2 NECD (WLTP)	122	123	124	100	(119)

*Fuente: elaboración propia a partir de los datos contenidos en los informes de sostenibilidad del Grupo Volkswagen*

Antes de analizar debemos saber que los valores están calculados sin tener en cuenta a Lamborghini ni a Bentley, ya que son fabricantes que no se pueden incluir en el grupo según la normativa europea. Otra apreciación es el cambio en el sistema de medición a partir del año 2021, la normativa europea cambió de la antigua NECD a la nueva WLTP.

En la tabla podemos comprobar claramente como el punto de inflexión en la reducción de emisiones de CO2 es el año 2019, coincidiendo con la entrada en vigor del nuevo plan de descarbonización. La nueva flota de vehículos del Grupo Volkswagen en la UE emitió una media 100g de CO2/km en 2020, lo cual fue sobre un 20% por debajo de la cifra del 2019. A pesar de la diferencia respecto al año anterior, el grupo se quedó a 0,8g CO2/km del objetivo establecido para ese año por la UE debido a retrasos en lanzamientos de nuevos productos. En 2021 el valor sube hasta los 119g de CO2/km, pero recordemos que este valor está calculado a través de un nuevo método impuesto por la UE (WLTP). Este no es comparable con el valor de 2020, con lo que hay que compararlo es con el valor objetivo fijado por la UE para este año de 121g de CO2/km. En 2021 el Grupo Volkswagen superó con creces las expectativas de niveles de CO2 de la Unión europea.

*Figura 3.8. Consumo de energía anual del Grupo Volkswagen. (Millones de MWg/año)*

	2010	2017	2018	2019	2020	2021
Electricidad	9,45	12,58	12,74	12,39	11,19	11,05
Calor	6,64	7,04	6,81	6,61	6,04	5,89

*Fuente: elaboración propia a partir de los datos contenidos en los informes de sostenibilidad del Grupo Volkswagen*

Desde 2010, Volkswagen ha incrementado la producción de automóviles de 7,3 millones a 8 para 2021, por lo que el consumo de energía también ha incrementado. Pero a pesar de ello las emisiones de gases de efecto invernadero se están reduciendo de forma continua. El aumento de la eficiencia energética ha sido un factor clave en este proceso, y por su puesto también el cambio a un suministro de energías renovables como componentes clave del programa de descarbonización. También podemos comprobar que el grupo consigue disminuir el consumo energético año a año.

**-Compensación de emisiones de CO2 inevitables:** el objetivo es conseguir que el modelo de la compañía ID.3 tenga una huella de carbono neutra una vez sea entregado al consumidor. Para ello el grupo lanzó en 2019 un programa para apoyar los proyectos de protección climática e invirtió más de medio millón de euros en la compensación de estas emisiones inevitables de CO2. Existen tres tipos de proyectos: protección y reforestación de regiones tropicales y establecimiento de plantas de energía renovable.

## ÍNDICE DE DESCARBONIZACIÓN

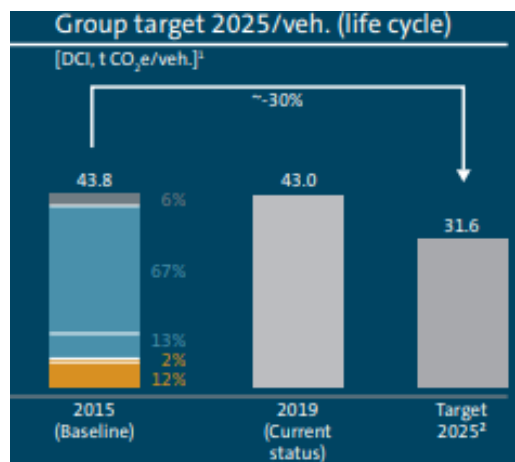
Figura 3.9. Índice de Descarbonización del Grupo Volkswagen (toneladas de CO<sub>2</sub>/por vehículo)

	2019	2020	2021
Índice de Descarbonización NEDC (WLTP)	42,8	43.0 (47,6)	(45,9)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos contenidos en los informes de sostenibilidad del Grupo Volkswagen

El índice de descarbonización es uno de los dos indicadores clave del rendimiento en materia de sostenibilidad, ya que este engloba toda la contaminación del grupo por unidad de coche producida en ese año. La primera referencia del índice se calculó en 2019, en este mismo año, el Grupo Volkswagen se propuso la meta de reducir este índice en un 30% para 2025, tomando como año base el 2015. El índice se calculó también para 2015, necesario para tenerlo como referencia a la hora de estudiar la evolución, el valor en 2015 fue de 43,8.

Figura 3.10. Niveles del índice de descarbonización actuales y objetivo



Fuente: extraído del informe de sostenibilidad del Grupo Volkswagen de 2019

Del año 2015 al 2019 se redujo el índice en 1 punto (en el gráfico de arriba el valor de 2019 era 43 porque todavía no estaba confirmado al 100%, el valor correcto de 2019 es 42,8), una disminución insignificante para el objetivo que fijaron. En 2020 la cosa no mejora, aumentando el índice a 43 puntos. La mala trayectoria del índice en sus dos primeros años de cálculo deja consecuencias en la memoria de sostenibilidad de 2020, donde se le da menos importancia que en el año anterior. El grupo comenta de forma escueta que el índice ha aumentado en 0,2 puntos y no da explicaciones acerca de ello, de hecho, siguen manteniendo que para 2025 el valor objetivo es de 31,6.

En 2021, al igual que con las emisiones de CO<sub>2</sub>, se da un cambio de normativa europea para la medición de las emisiones, se pasa de la normativa NEDC a la WLTP. El valor del índice en 2021 es de 45,9, que comparado con el de 2020 actualizado a WLTP (47,6), el grupo por fin puede confirmar que la reducción de las emisiones por vehículo producido (en 1,7 puntos) comienza una evolución positiva. 2021 es un año importante porque el grupo se vuelve más realista en este ámbito. Primero, se fija un nuevo objetivo, el año base pasa ser 2018 y el objetivo de un 30% de reducción del índice es fijado para 2030. Y segundo, Volkswagen ya no propone un valor de referencia para 2030 (como anteriormente se había fijado uno para 2025). La disminución en el índice presentada en el año 2021 da señales de que el grupo se ha embarcado en un proceso serio de descarbonización, pero el cumplimiento del objetivo solo se podrá saber con el paso de los años.

Otro cambio en el programa de descarbonización de 2021 es la ampliación de las medidas para estrechar la brecha existente entre los valores actuales del índice con el objetivo. En 2020 se habla únicamente de que el camino a seguir es la energía limpia y asequible, mientras que en 2021 se especifican 3 medidas: energías renovables, efectos de la cartera de productos (producir cada vez más coches eléctricos) y medidas adicionales en la cadena de suministros, producción y fase de uso del producto.

#### 4.4.3.2 Reducción del impacto medioambiental por unidad producida

El UEP (Reducción del impacto medioambiental por unidad producida) fue definido en la estrategia TOGETHER 2025 como parte de la estrategia de sostenibilidad de producción, valores objetivo fueron establecidos para las distintas marcas del grupo. El objetivo general es que para 2025, el Grupo Volkswagen pretende reducir impactos medioambientales relacionados con la producción por cada vehículo en un 45 % comparado con 2010. El UEP incluye el consumo de energía y agua, emisiones de CO<sub>2</sub> y VOCs así como también el volumen de residuos. Cada año se calcula la contribución de cada uno de los elementos anteriores a la reducción del UEP y por supuesto, se calcula el UEP final. Veamos la progresión de este indicador:

*Figura 3.11. Índice de reducción del impacto medioambiental por unidad producida desde 2010 del Grupo Volkswagen.*

	2017	2018	2019	2020	2021
UEP	30,8%	33,9%	36,1%	32,8%	29%

*Fuente: elaboración propia a partir de los datos contenidos en los informes de sostenibilidad del Grupo Volkswagen*

Desde el año 2017 hasta el 2019, el UEP presentó una evolución muy positiva con un crecimiento de más de 3 puntos porcentuales al año. De seguir a ese ritmo, el grupo hubiera alcanzado sin lugar a duda su objetivo del 45% de reducción para 2025. La reducción del índice presentada en 2020 y 2021 tiene su explicación. A pesar de que el



grupo realizó muchas actividades que tienen una influencia positiva en la reducción adicional del impacto ambiental de sus fábricas, los éxitos de estas medidas no se reflejaron directamente en el indicador estratégico UEP debido a que la producción de automóviles en 2020 disminuyó significativamente debido al impacto de la pandemia por coronavirus. Una menor cantidad de producción significa un efecto opuesto en el UEP al calcular los indicadores específicos que disfraza la influencia positiva de las medidas.

En 2021, la situación de producción no cambió debido a los cuellos de botella formados en las cadenas de suministros, la falta de componentes electrónicos además de los retos causados por la pandemia. La producción se paró en muchas localizaciones del grupo, y el resultante menor volumen de producción lidió con mayores requerimientos específicos de recursos. Esto llevó a los índices medioambientales calculados por vehículo a desviarse de sus objetivos. El Grupo Volkswagen asegura en su informe de sostenibilidad de 2021 que “el éxito de las medidas y actividades para reducir los impactos medioambientales de nuestras fábricas que fueron implementadas este año no están directamente reflejadas en los indicadores medioambientales que forman el UEP.

Cuando Volkswagen publique los datos relativos a 2022 podremos tener un UEP de confianza, ya que 2022 es considerado el primer año “normal” sin efectos directos o indirectos de la pandemia. Si Volkswagen consigue llegar a los niveles de reducción del impacto medioambiental presentados en el tramo de 2017 a 2019, sin dudas llegarán a su objetivo del 45% para 2025.

#### **4.4.4 Rentabilidad Competitiva**

La cuarta y última dimensión objetivo de la estrategia de sostenibilidad del grupo es el logro de la rentabilidad competitiva. A la vez que el Grupo Volkswagen cumple con sus objetivos medioambientales, los inversores juzgan constantemente la capacidad de la compañía de cumplir con sus obligaciones con respecto al pago de intereses y el pago de la deuda. Como poseedores de patrimonio, también esperan unos dividendos adecuados y un aumento duradero del valor de sus acciones. Es así como Volkswagen realiza inversiones con el fin de lograr un crecimiento rentable y fortaleciendo su competitividad para asegurar que siga siendo una opción de inversión atractiva. La eficiencia medioambiental sirve de nada si la empresa no mantiene una rentabilidad competitiva, y del otro lado, la rentabilidad competitiva es necesaria para poder desarrollar eficiencia medioambiental.

Por ello, tomando como año base el 2015, el Grupo Volkswagen se propone una serie de objetivos de rentabilidad competitiva para el año 2025:

Figura 3.12. Indicadores estratégicos de rentabilidad competitiva del Grupo Volkswagen

STRATEGIC KPIS: COMPETITIVE PROFITABILITY		
	2015	2025
Operating return on sales	6.0%	8–9%
Research and development ratio (R&D ratio) in the Automotive Division	7.4%	~6%
Ratio of capex to sales revenue in the Automotive Division	6.9%	~5%
Net cashflow in the Automotive Division	€ 8,887 million	> €10 billion
Payout ratio	negative	> 30%
Net liquidity in the Automotive Division	€ 24,522 million, 11.5%	~10% of the Group's sales revenue
Return on investment (ROI) in the Automotive Division	-0.2%	> 15%

Fuente: extraído del informe de sostenibilidad del Grupo Volkswagen de 2021.

- Retorno sobre las ventas (ROS): medida de la eficiencia con la que una empresa convierte ventas en beneficios. En 2021 tuvo un valor de 7,7%, casi cumpliendo el objetivo para 2025.
- Ratio de Investigación y desarrollo: el porcentaje de ingresos que es invertido en Investigación y desarrollo. En 2021 su valor fue de 7,6%, por encima de las expectativas para 2025
- Ratio de gastos de capital sobre los ingresos de ventas: El porcentaje de ingresos de ventas que es invertido en gastos de capital: En 2021, el 5,1% de los ingresos de ventas fueron destinados a gastos de capital. Un valor menor que en 2015 pero que se encuentra dentro del límite del 5% establecido para 2025.
- Cashflow: la capacidad que tiene una empresa de generar liquidez y en consecuencia de hacer frente a los pagos que van surgiendo. En 2021, el cashflow neto llegó a los 8.600 millones de euros, valor que se encuentra por debajo de las expectativas para 2025. Sin embargo, el grupo asegura que este nivel de cashflow en 2021 supone un incremento interanual del 35%.
- Ratio Payout: es el porcentaje de beneficios que una empresa destina al reparto de dividendos. Volkswagen presentó en diciembre de 2021 una ratio payout del 17%, pero podemos observar (fuera de las memorias de sostenibilidad que en 2022 mantuvo una media de ratio payout del 26%, un dato muy cercano al 30% objetivo de 2025.
- Liquidez neta: dinero efectivo disponible. En 2021 el saldo de tesorería neta fue de 26.685 millones de euros, representando un 10,67% de los ingresos sobre ventas. Este valor se encuentra por encima de las expectativas para 2025.

- Retorno de la inversión (ROI): compara la cantidad de dinero que gastas en un proyecto con la cantidad de ingresos que obtienes de él. En 2021, alcanzó un valor del 10,4%, valor por debajo de lo esperado para 2025, pero que ha crecido de forma notoria desde 2015, indicando un buen camino hacia el objetivo estratégico.

Tras este pequeño análisis financiero del Grupo Volkswagen, podemos asegurar que la compañía está siguiendo el camino adecuado para conseguir los objetivos de su cuarta y última dimensión estratégica clave.

## 5. CONCLUSIONES

Una vez hemos descrito la nueva estrategia de sostenibilidad del Grupo Volkswagen TOGETHER 2025 tras el escándalo del dieselgate y hemos comprobado cual ha sido la continuidad que el grupo le ha dado durante estos años podemos extraer una serie de conclusiones.

### 1. Falta de información sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Según el Grupo Volkswagen sus informes de sostenibilidad están elaborados bajo las directrices de los principales marcos normativos existentes, las normas ISO, el GRI y los ODS. Como he mencionado anteriormente, la gran mayoría de factorías de producción del Grupo Volkswagen cuentan con certificaciones ISO. También, las principales ratios de la nueva estrategia están calculados conforme los estándares de Global Reporting Initiative. Pero, desde mi punto de vista, echo en falta que la empresa entre en detalle sobre la contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, desde el 2017 al 2021, solo en 2020 se le ha dedicado un breve apartado en el que señalan cuales son esos objetivos a los que contribuye. Desde el principio el grupo afirma que TOGETHER 2025 contribuye a los ODS, pero no especifica ni desarrolla cuáles son esas contribuciones.

### 2. Mejoras relevantes para la estrategia de sostenibilidad tras el dieselgate:

En 2014 el grupo presentó una estrategia sin sustancia, sin unos pilares básicos y claros de actuación. La más parecido a un plan de acción son 16 áreas clave de actuación, repartidas entre las 3 dimensiones de la sostenibilidad, a las cuales les asocian unos cuantos de objetivos con límites de tiempo de vencimiento no muy lejano. Cuando esta estrategia se presentó en 2014, seguro que convenció a los distintos grupos de interés, pero el problema llega cuando la comparas con la del año 2016 (TOGETHER 2025) Ahí es cuando te puedes dar cuenta de que, en 2014, la mayoría de las acciones del grupo para conseguir el objetivo de la sostenibilidad son acciones individuales y aisladas unas entre otras, las cuales forman parte de muchos objetivos a corto plazo que no forman parte de un objetivo de mayor escala. Ese es el cambio sustancial que llega con TOGETHER 2025, donde ya en el mismo nombre de la estrategia fijan una fecha como meta para el cumplimiento de sus objetivos. En mi opinión este es el punto clave de la nueva estrategia,

la fijación de metas a largo plazo y 4 puntos de acción clave que guían los esfuerzos de la empresa hacia la consecución de estos objetivos

### **3. Visibilidad de la continuidad de la estrategia**

Tras analizar las ratios estratégicas de las 4 partes de TOGETHER 2025 ha quedado claro el avance del Grupo Volkswagen hacia sus objetivos futuros, sobre todo en los apartados del empleador excelente y del medioambiente. Digo, sobre todo, porque bajo mi perspectiva, Volkswagen ha descuidado la medición de su primer objetivo, clientes entusiasmados. Así como en el ámbito laboral y medioambiental, la empresa ha utilizado los estándares GRI para crear los indicadores de rendimiento consiguiendo dar visibilidad a sus logros, a la hora de demostrar los avances con respecto a su base de clientes se han quedado cortos. Proponen dos indicadores estratégicos para su medición, la tasa de lealtad y de conversión, pero solo se limitan a asegurar que forman parte del top del ranking sin exponer datos o detalles acerca de ello. Una forma alternativa de medición de este objetivo puede ser el índice de reputación de la empresa el cual publican desde 2019, pero a la hora de describir el objetivo de clientes entusiasmados, Volkswagen no lo incluye como un indicador estratégico.

### **4. Volkswagen es una empresa rentable que ha dejado atrás el escándalo del diésel**

La recuperación de la compañía tras el dieselgate fue espectacular, es bastante remarcable que menos de un año después de que se hiciera público el escándalo, Volkswagen emergió nuevamente como la compañía automotriz número uno del mundo superando a Toyota y General Motors para retomar la corona. En 2021 hemos comprobado que Volkswagen sigue siendo una empresa rentable que ya cumple varios de sus requisitos de rentabilidad fijados para 2025 (rentabilidad competitiva), esto le permite tener recursos suficientes para llevar a cabo sus acciones en búsqueda del desarrollo sostenible.

Aquí finaliza mi análisis personal de la información no financiera del Grupo Volkswagen tras el escándalo del dieselgate. Espero que el contenido de mi trabajo les haya sido de utilidad, gracias.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

**AGENCIA EUROPEA DEL MEDIO AMBIENTE. (14 de junio de 2022).** *Emisiones de CO2 de los coches: hechos y cifras (infografía).* <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20190313STO31218/emision-es-de-co2-de-los-coches-hechos-y-cifras-infografia#:~:text=El%20transporte%20era%20responsable%20de,Agencia%20Europea%20del%20Medio%20Ambiente>. (Consultada 25 de abril de 2023).

**AUTOFÁCIL. (16 de diciembre de 2009).** *El bosque de Volkswagen ya tiene más de 100.000 árboles.* <https://www.autofacil.es/volkswagen/el-bosque-de-volkswagen-ya-tiene-mas-de-100000-arboles/44144.html> (Consultada el 15 de junio de 2023).

**BRADLEY D., y PARRISH B. (2005).** What Tanzania's coffee farmers can teach the world: A performance-based look at the fair trade–free trade debate. *Sustainable Development*, vol 13 (3).

**CAPGEMINI. (2020).** Informe de la Industria Automotriz en la Era de la Sostenibilidad. <https://www.capgemini.com/mx-es/wp-content/uploads/sites/28/2022/12/62-por-ciento-de-las-companias-automotrices-tienen-una-estrategia-integral-de-sustentabilidad-pero-la-implementacion-aun-esta-fragmentada.pdf> (Consultada el 5 de mayo de 2023).

**COLEGIO DE ECONOMISTAS DE MADRID. (Julio de 2019).** *La sostenibilidad como modelo de gestión empresarial.* Revista Economistas nº33 del Consejo General de Economistas. <https://www.cemad.es/sostenibilidad-modelo-gestion-empresarial/> (Consultada el 15 de abril de 2023).

**DROHOMERESTKI. E. (2015).** The Application of Sustainable Practices and Performance Measures in the Automotive Industry: A Systematic Literature Review, *Engineering Management Journal*, vol 27 (1), 32-44.

**DW. (11 de noviembre de 2017).** *Wolkswagen deberá pagar multa record a EE. UU.* <https://www.dw.com/es/volkswagen-deber%C3%A1-pagar-multa-r%C3%A9cord-a-ee-uu/a-37096197> (Consultado el 20 de junio de 2014).

**EL CONFIDENCIAL. (23 de febrero de 2023).** Prohibición de los coches de combustion en 2035: las 10 cosas que debemos saber. [https://www.elconfidencial.com/motor/industria/2023-02-23/ue-union-europea-prohibicion-coche-combustion-electrico\\_3580702/](https://www.elconfidencial.com/motor/industria/2023-02-23/ue-union-europea-prohibicion-coche-combustion-electrico_3580702/) (Consultada el 27 de abril de 2023).

**EL ECONOMISTA. (30 de marzo de 2016).** *EE. UU. demanda a Volkswagen por una publicidad engañosa sobre “diésel limpio”.* <https://www.economista.es/ecomotor/motor/noticias/7453124/03/16/EEUU-demanda-a-Volkswagen-por-una-publicidad-enganosa-sobre-diesel-limpio.html> (Consultada el 16 de junio de 2023)

**ELKINGTON, J. (1999).** *Triple bottom line revolution: Reporting for the third millennium. Empresa familiar: perspectiva del predecesor versus sucesor.*

**Ewing, J. (2017).** *El escándalo de Volkswagen. Cómo, cuándo y por qué Volkswagen manipuló las emisiones de sus vehículos.* Barcelona, España. Deusto.

**EXORDIO (24 de abril de 2004):** <https://www.exordio.com/1939-1945/civilis/industria/volkswagen.html> (Consultada el 7 de junio de 2023)

**FREYSSENET, M. (2011).** Three possible scenarios for cleaner automobiles. *International journal of automobile technology and management*, vol 11 (4), pp 300-311

**GARZÓN CASTRILLÓN, M. A. (2014):** “Revisión Sobre la Sostenibilidad Empresarial”, *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 2014, vol 1 (3), pp 1-10.

**GIL, A. M., y BARCELLOS P. (2009).** Proceso de selección de elementos que contribuyen al crecimiento sostenible de la empresa. *Social responsibility and corporate environment evaluation indicators. Proceeding of International Conference and Doctoral II Consortium for ISEOR and Academy of Management.*

**Gil, A. M., y Barcellos P. (2011).** Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI. *Revista Galega de Economía*, vol 20 (2).

**GLOBAL REPORTING INTIATIVE. (2021).** A Short Introduction to the GRI Standards. <https://www.globalreporting.org/standards/> (Consultada el 14 de abril de 2023)

**GOMEZ GIL, C. (2017).** Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Una Revisión Crítica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, nº 140, pp 107-118.

**HART, S., y MILSTEIN, M. (2003).** Creating sustainable value. *Academy of Management Executive* vol 17 (2), pp 56-67.

**HISPANIDAD (14 de enero de 2023):** *Wolkswagen no arranca, ni en ventas, por la crisis de chips y las paradas de producción: no consigue arrebatarse el trono mundial a Toyota.* [https://www.hispanidad.com/economia/volkswagen-no-arranco-en-ventas-por-crisis-chips-paradas-produccion-sin-poder-quitar-trono-mundial-toyota\\_12039690\\_102.html](https://www.hispanidad.com/economia/volkswagen-no-arranco-en-ventas-por-crisis-chips-paradas-produccion-sin-poder-quitar-trono-mundial-toyota_12039690_102.html) (Consultada el 11 de junio de 2023).

**HISTORY (13 de noviembre 2009):** *Wolkswagen is founded.* <https://www.history.com/this-day-in-history/volkswagen-is-founded> (Consultada el 7 de junio de 2023).

**ISO 26000:2010(ES) guía de responsabilidad social (2010):** <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es> (Consultada el 5 de abril de 2023).

**Kottasova, I. (2015).** *Volkswagen sales are collapsing.* CNN Money. <https://money.cnn.com/2015/12/04/news/companies/volkswagen-sales-down/> (Consultada el 20 de junio de 2023).

**MUY FINANCIERO. (21 de septiembre de 2020):** *¿Qué es de Volkswagen Group?, historia de una icónica compañía.* <https://muyfinanciero.com/empresas/volkswagen/> (Consultada el 10 de junio de 2023).

**NEOMOTOR. (28 de febrero de 2023).** *Los coches eléctricos más vendidos en Europa en 2022.* <https://neomotor.epe.es/industria/los-coches-electricos-mas-vendidos-en-europa-en-2022-IY1177390> (Consultado el 21 de junio de 2023).

**PAINTER, C., Y MARTINS, J. (2017).** *Organisational communication management during the Volkswagen diesel emissions scandal: A hermeneutic study in attribution, crisis management, and information orientation.* Knowledge & Process Management, vol 24 (3).

**PAZDERKA, C. (2003).** *¿Es la certificación algo para mí?* RUTA-FAO, pp 8. <https://www.fao.org/3/ad818s/ad818s08.htm#TopOfPage> (Consultada el 14 de abril de 2023)

**SUKITSCH, M.E. (2015).** The Implementation of Corporate Sustainability in the European Automotive Industry: An Analysis of Sustainability Reports. *Sustainability*, vol 7 (9), 11504-11531.

**THOMPSON, G., CARDER, D., BESCH, M., THIRUVENGADAM, A. y KAPPANNA, H. (2014).** *In-Use Emissions Testing of Light-duty Diesel Vehicles in the United States.* Universidad de Virginia Occidental, Virginia, Estados Unidos.

**VELLEQUETTE, L. (2017).** *VW: recovery gains momentum after scandal.* [www.autonews.com/article/20170703/RETAIL01/170709946/vw:-recovery-gains-momentum-after-scandal](http://www.autonews.com/article/20170703/RETAIL01/170709946/vw:-recovery-gains-momentum-after-scandal) (Consultada el 20 de junio de 2023)

**WELCH, J. (2019).** *The Volkswagen recovery: leaving scandal in the dust.* Journal of Business Strategy. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2018-0068> (Consultada el 20 de junio de 2023).

**WOLKSWAGEN AG. (S.F).** *Volkswagen chronicle.* <https://www.volkswagen-group.com/en/volkswagen-chronicle-17351> (Consultada el 7 de junio de 2023).

**WOLKSWAGEN AG. (22 de noviembre de 2016).** *Volkswagen presenta TRANSFORM 2025+, su estrategia para la próxima década.* [volkswagen.es/comunicacion/volkswagen-presenta-transform-2025-su-estrategia](http://volkswagen.es/comunicacion/volkswagen-presenta-transform-2025-su-estrategia) (Consultado el 21 de junio de 2023).

**WOLKSWAGEN AG (2021).** Sustainability Report 2021. Disponible en: <https://www.volkswagen-group.com/en/publications/corporate/sustainability-report-2021-1947> (Consultado el 7 de Julio de 2023).

**WOLKSWAGEN AG (2020).** Sustainability Report 2020. Disponible en: <https://www.volkswagen-group.com/en/publications/corporate/sustainability-report-2020-1667> (Consultado el 7 de Julio de 2023).

**WOLKSWAGEN AG (2019).** Sustainability Report 2019. Disponible en: <https://www.volkswagen-group.com/en/publications/corporate/sustainability-report-2019-1668> (Consultado el 7 de Julio de 2023).

**WOLKSWAGEN AG (2018).** Sustainability Report 2018. Disponible en: <https://www.volkswagen-group.com/en/publications/corporate/sustainability-report-2018-1980> (Consultado el 7 de Julio de 2023).

**WOLKSWAGEN AG (2017).** Sustainability Report 2017. Disponible en: <https://www.volkswagen-group.com/en/publications/corporate/sustainability-report-2017-2355> (Consultado el 7 de Julio de 2023).

**WOLKSWAGEN AG (2016).** Sustainability Report 2016. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/471732092/Volkswagen-Sustainability-Report-2016> (Consultado el 7 de Julio de 2023).

**WOLKSWAGEN AG (2014).** Sustainability Report 2014. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/343601366/Volkswagen-Sustainability-Report-2014> (Consultado el 7 de Julio de 2023).