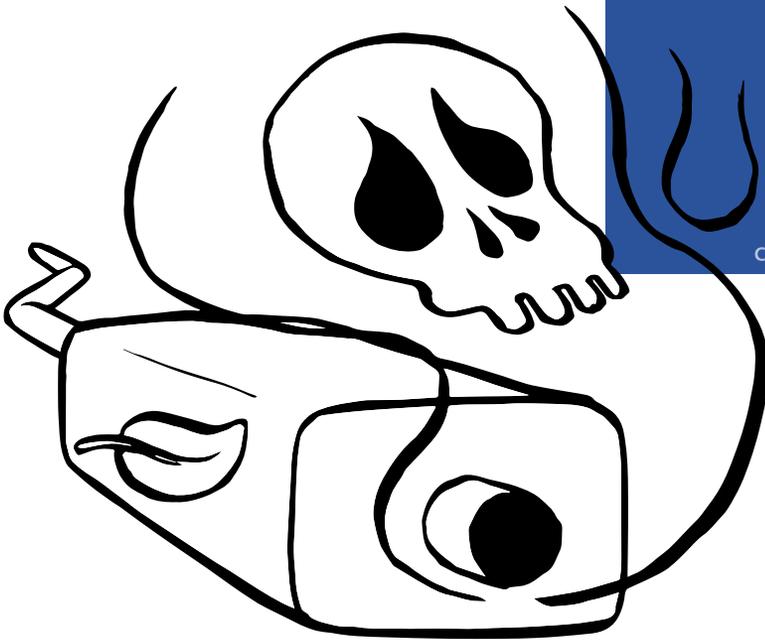


Dilema 31

Autoras responsables:

Verónica Fuentes
Valentina Larenas

Caso real. Presentado con fines académicos.



Volkswagen

¿Existen límites para ser el mejor dentro de la industria?

Volkswagen, empresa automotriz con gran presencia dentro de la industria a nivel mundial, el año 2015 fue acusada de alterar intencionalmente el software que hay detrás del funcionamiento de los motores diesel de sus autos, con el fin de aprobar el test de emisión de gases nocivos realizado por la Agencia de Protección Ambiental en los Estados Unidos. El software adulterado detectaba si el auto estaba siendo testeado o no, y sólo disminuía la temperatura del motor en ese caso para que se generaran menos contaminantes, ya que una combustión a menor temperatura resulta en mayores consumos de combustible. El escándalo estalla cuando se descubre que los automóviles afectados sobrepasaban en más de 40 veces los estándares permitidos por el ente regulador respecto de la emisión de contaminantes. Con esto, se evidencia que la empresa se enfoca en obtener mejores resultados financieros sin mayores reparos, a pesar de que en su sitio oficial señala su preocupación por la ética y la responsabilidad social. Esta situación causó impactos no sólo a nivel de la empresa (lo que se tradujo en cuantiosas pérdidas financieras y daños a la reputación y valor de la marca), sino que afectó también a toda la industria automotriz, levantando un manto de duda sobre otros fabricantes por sospechas de que estuvieran recurriendo a prácticas similares. Además, las trampas de Volkswagen impactaron negativamente a la salud de las personas y en el problema del calentamiento global.

Volkswagen, es uno de los mayores exponentes mundiales dentro de la industria automotriz en el mundo. Alrededor del 22% de los autos nuevos en Europa Oriental son generados en producción del Grupo

Volkswagen. Este grupo comenzó sus operaciones el 28 de mayo del año 1937, bajo el control de Adolf Hitler, con el propósito de crear vehículos asequibles y fáciles de fabricar. Debido a que, en esos años, se desató la

Segunda Guerra Mundial, la empresa no tuvo mucho éxito, viéndose obligada a detener su producción hasta el término del conflicto. Sin embargo, el año 1960 logró posicionarse en el mercado al lanzar su primer gran éxito, el ya conocido “Escarabajo” que, 12 años más tarde, se convirtió en uno de los vehículos más novedosos y con mayor producción de la época.

El Grupo Volkswagen se compone de dos divisiones: la División de Automotores y la División de Servicios Financieros. A su vez, la División de Automotores se divide en dos áreas de negocio: “Autos de Pasajeros” y “Autos Comerciales e Ingeniería Energética”. Las actividades de la División Automotora están centradas en el desarrollo de vehículos y motores, la producción y venta de autos de pasajeros, vehículos comerciales, motos, camiones y buses, así como también repuestos originales, motores diesel de gran calibre, turbo maquinaria, engranajes especiales, componentes de propulsión, y sistemas de testeo. La División de Servicios Financieros combina financiamiento para clientes y distribuidores, leasing, actividades bancarias y de aseguradora, y manejo de flota.

En el año 2015, ya se hablaba del gran éxito que tenía esta compañía a nivel mundial, debido a que en el primer semestre del mencionado año, Volkswagen había logrado, por primera vez, sobrepasar el nivel de ventas de la conocida marca Japonesa “Toyota”, la que en ese entonces, lideraba la industria automotriz. Lo anterior le permitió abrir nuevos horizontes en el mercado chino y además recuperar algunos sectores de Europa que se encontraban con un nivel de ventas por debajo de lo esperado (BBC mundo, 2015).

En este contexto, el 18 de septiembre del año 2015, Volkswagen fue acusada de alterar de forma maliciosa el software integrado en sus automóviles, con el fin de que dicho software pudiese diferenciar entre los momentos en los que estaba siendo testeado por el ente regulador (modo test) y los momentos en que el automóvil estaba siendo utilizado en viajes (modo viaje), emitiendo una menor cantidad de gases nocivos en el primer caso, vale decir, cuando el automóvil se encontraba en condiciones de monitoreo. En el modo test, el software enviaba una señal para que se activara la válvula que regula el flujo de gases realimentados al motor, disminuyendo el contenido de oxígeno del aire de admisión al motor, en consecuencia, la temperatura de combustión. Esto último

se traduce en menor producción de gases invernadero, como el óxido de nitrógeno y el dióxido de carbono, lo cual está regulado. El principal impacto negativo de esta forma de disminuir la emisión de contaminantes es una disminución en el rendimiento del motor, lo que induce un aumento en el consumo de combustible (Serrano, 2016).

La Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA), ente encargado de regular y supervisar la emisión de gases invernadero, entre otras cosas, fue el que encendió la alarma en una revisión de rutina a los autos fabricados por Volkswagen, señalando que dichos vehículos que funcionan con diésel, emitían dióxido de carbono y óxido de nitrógeno hasta 40 veces más de lo permitido por la legislación medioambiental de Estados Unidos, según la normativa vigente (United States Environmental Protection Agency, 2017). En Estados Unidos, se indicó inicialmente que había 482.000 unidades afectadas, siendo todos ellos modelos lanzados entre los años 2009 y 2015, llegándose luego a una cifra de alrededor de 9,5 millones de vehículos afectados a nivel mundial (Cerezo & Piccione, 2015). El grupo Volkswagen comercializa vehículos bajo doce marcas¹, de siete países europeos. En el escándalo se vieron involucradas cuatro marcas: Volkswagen, Audi, Skoda, y Seat.

Resultados de investigaciones internas y externas mostraron que más de 30 gerentes de la compañía estuvieron involucrados en este fraude (Publico, 2015). James Liang, el ingeniero líder del equipo de trabajo detrás del diseño de este software que mentía sobre la real emisión de gases nocivos de los motores diésel, argumentó que tuvieron que recurrir a esto debido a que sus jefes directos le pidieron especificaciones para el motor diésel que no podían cumplir sin pasar a llevar las leyes medioambientales que rigen la emisión de gases nocivos de automóviles (Pastor, 2017). Liang argumentó en su defensa en el juicio que enfrentó, que él sólo seguía órdenes, y que era inocente. Sin embargo, muchos opinan que Liang siguió dichas órdenes porque ello le permitió mantener su empleo y obtener el reconocimiento de sus superiores, y que eso le permitió obtener un beneficio económico.

El director ejecutivo de Volkswagen, Martin Winterkorn, antes de que estallara el escándalo, había manifestado su preocupación por la falta de tiempo para desarrollar tecnología que permitiera hacer más eficiente el consumo

1 Anexo 1: Marcas del grupo Volkswagen.

de combustible. Instó a los reguladores europeos a no sobrecargar a la industria automotriz con metas de emisiones excesivas, considerando además la crisis económica por la que estaban pasando. No obstante, algunos opinan que los ejecutivos de Volkswagen decidieron “ahorrarse” costos al no retocar el motor diésel para que pudiera mantener rendimientos de combustible competitivos cumpliendo con los estándares establecidos (El Comercio, 2015). Incluso algunos opinan que gracias a esto, Volkswagen pudo seguir aumentando sus ventas y superar a Toyota.

El día 20 de septiembre del año 2015, Volkswagen admitió haber instalado en sus vehículos con motor diésel, el software que permitía saltar los controles de calidad de emisión de gases invernadero, cuando estos eran sometidos al testeo por parte de las autoridades de Estados Unidos, entre los años 2009 y 2015 (Serrano, 2016).

Entre enero y septiembre de 2014, la empresa vendió alrededor de 147.718 millones de Euros (aproximadamente 1,4% más que el año 2013 en el mismo período), alcanzando una utilidad operacional de 9.416 millones de euros para el mismo período². En una presentación a inversionistas a finales de 2014, se muestra que la empresa iba bien encaminada para alcanzar todos los objetivos estratégicos planificados para 2018³. En dicha presentación también se establece que las cuatro marcas que estuvieron involucradas en el escándalo tienen asociadas las metas más altas de ventas y que el mínimo esperado para las metas de rentabilidad de 2014 en adelante, debía ser superior al promedio de los últimos cuatro años, llegando a más del 16% en 2018⁴. Para cumplir las metas de rentabilidad, se elabora un plan para disminuir costos y obtener ahorros que pudiesen financiar la inversión requerida para cumplir las regulaciones y legislación vigente⁵. Respecto de las ventas en Estados Unidos, Hans Dieter Pötsch, miembro del consejo de administración de Volkswagen y quién realizó la presentación a los inversionistas en 2014, presenta cuatro puntos clave para volver a ganancias sustentables en ese mercado, siendo uno de ellos el crecimiento de las ventas de automóviles con motores

diesel. Muestra que en 2013 la participación de mercado en automóviles de pasajeros y vehículos ligeros (LCV) a diesel alcanzaba 75% para el Grupo Volkswagen⁶. Si la entidad no hubiese realizado esta alteración al software de algunos de sus automóviles, lo más probable es que las utilidades hubiesen sido mucho menores. Esto, debido a una disminución de ventas por ofrecer vehículos con motores cuyos rendimientos de combustible eran inferiores a los de la competencia, y/o a un aumento de los costos para lograr que los motores diésel tuvieran el rendimiento de combustible deseado y cumplieran con los estándares de emisión de gases nocivos de manera fidedigna.

Una de las consecuencias inmediatas luego de conocido el caso mundialmente fue la caída en la bolsa de dicha empresa automotriz, llegando a bajar hasta un tercio el valor de mercado de sus acciones⁷. Posterior a esto, y asumiendo la culpa y los cargos que se le imputaban, Martin Winterkorn renuncia a su cargo de director ejecutivo el día 23 de septiembre del mismo año. A los pocos días de su renuncia, la justicia alemana, comienza una investigación contra Winterkorn, por dicho fraude medioambiental (Serrano, 2016).

Meses más tarde, específicamente el día 24 de noviembre del año 2015, la empresa se ve envuelta en un nuevo escándalo mediático, al ser acusada nuevamente por la justicia alemana de un presunto delito de evasión y fraude al Fisco, relacionado con la anterior manipulación del software implementado en los automóviles. Pese a esto, no logra probarse fehacientemente que dichos actos hayan sido efectivamente realizados por la empresa (Serrano, 2016).

La entidad, luego de realizar estos actos fraudulentos, llega a perder más de 1.500 millones de euros (incluso tras haber provisionado anteriormente 16.200 millones de dólares para cubrir los costos derivados de la manipulación del software de los autos con motor diésel), perdiendo además en imagen y reputación (RTVE, 2016). Se empiezan a cursar diversas multas a la empresa y se exige que esta responda por los daños causados a los consumidores de los vehículos adulterados. Muchos de

2 Anexo 2: Aspectos financieros más relevantes del Grupo Volkswagen (enero a septiembre 2014 versus 2013).

3 Anexo 3: Cumplimiento de objetivos estratégicos del Grupo Volkswagen para el 2018.

4 Anexo 4: Contribución por marca al Grupo Volkswagen.

5 Anexo 5: Utilización de la plataforma de producción modular (MQB) para ahorros, inversiones y soporte para conseguir alcanzar los estándares de emisiones.

6 Anexo 6: Principales factores para volver a ganancias sustentables en el mercado de Estados Unidos.

7 Anexo 7: Fluctuación del valor de las acciones de Volkswagen en los últimos 5 años.

estos incluso comienzan demandas judiciales en contra de la empresa.

La trampa de Volkswagen genera además externalidades negativas que afectan tanto a la salud de las personas, como al medioambiente. En el caso de la salud, dichas emisiones de dióxido de carbono y óxido de nitrógeno contribuyeron a que las personas con enfermedades crónicas de las vías respiratorias agravarán aún más su situación, hablando incluso de que dicho fraude podría haber estado detrás de la muerte prematura de al menos 60 personas que presentaban este problema de salud. Estimaciones de la Organización Mundial de la Salud señalan que hay alrededor de 235 millones de personas que padecen asma, 64 millones que sufren enfermedad pulmonar obstructiva crónica, y muchos otros millones de personas que sufre alguna otra enfermedad respiratoria crónica (OMS, 2017). En cuanto al daño medioambiental, es importante recalcar que la utilización de los automóviles en cuestión contribuyó significativamente al aumento de los gases invernadero, que son los principales causantes del calentamiento global, el cual va empeorando a medida que pasa el tiempo (Campillo, 2015)^{8,9}.

De acuerdo a los antecedentes presentados en el caso, reflexione con su grupo respecto de las siguientes preguntas:

¿Cuál es el dilema ético que involucra esta situación?

¿Cuáles son los actores involucrados en este dilema? ¿cuáles son los intereses en juego de los distintos actores involucrados?

¿Cómo esta decisión de hacer trampa afecta a los resultados financieros de la compañía antes de que estalle el escándalo?

¿Cómo se relaciona esta situación con la fijación de metas de la compañía y definiciones estratégicas?

¿Es ético imponer metas que pueden impulsar a los empleados a cometer actos antiéticos?

¿Son las acciones de James Liang, el ingeniero líder del equipo de trabajo detrás del diseño de este software, antiéticas?

Si el estándar regulatorio hubiese sido mayor a la emisión de gases invernaderos de los motores a diesel de Volkswagen en el modo viaje, ¿sería el comportamiento de los involucrados antiético?

Si el cumplimiento del estándar regulatorio no hubiese sido obligatorio sino voluntario, ¿sería el comportamiento de los involucrados antiético?

¿Qué consecuencias a nivel social, ecológico y económico tienen las decisiones tomadas por los actores involucrados en el dilema ético identificado?

Anexos

Anexo 1: Marcas del grupo Volkswagen



Fuente: Volkswagen AG (2017). Extraído de: <https://www.volkswagenag.com/en/brands-and-models.html>.

⁸ Anexo 8: Continuo aumento de dióxido de carbono desde 1950.

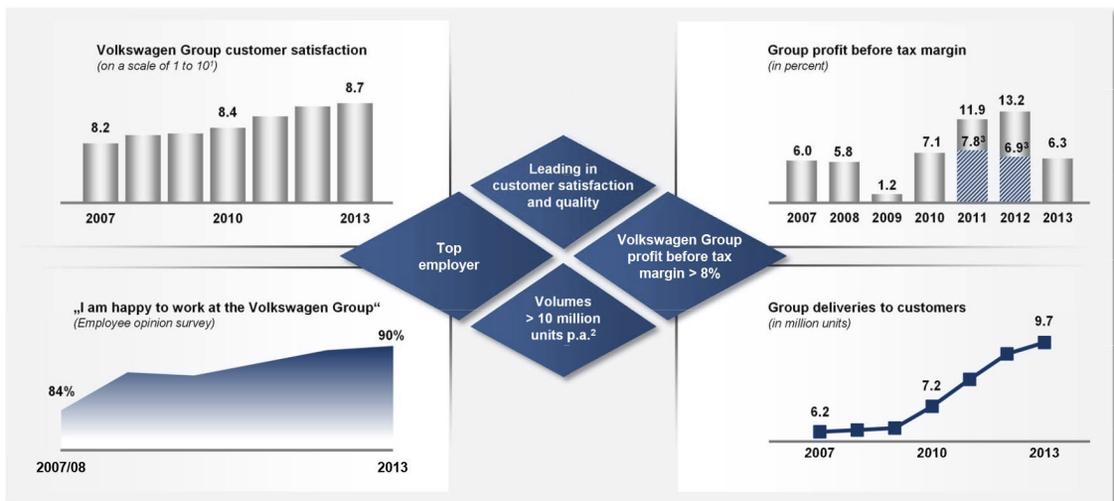
⁹ Anexo 9: Concentración de dióxido de carbono llega a un nuevo récord.

Anexo 2: Aspectos financieros más relevantes del Grupo Volkswagen (enero a septiembre 2014 versus 2013)



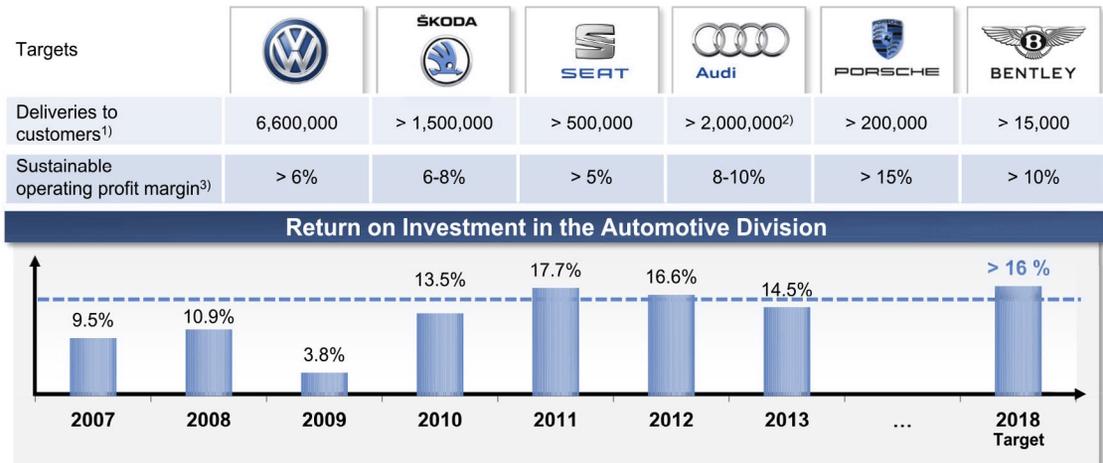
Fuente: Volkswagen AG (2014). Volkswagen Group: Financial sustainability on core strengths. Investor Roadshow, Frankfurt, 24 November 2014.

Anexo 3: Cumplimiento de objetivos estratégicos del Grupo Volkswagen para el año 2018



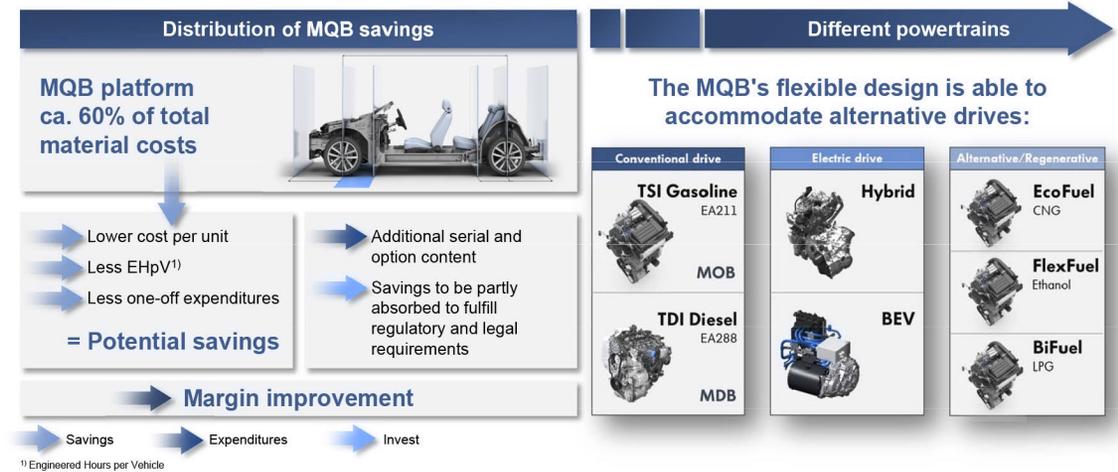
Fuente: Volkswagen AG (2014). Volkswagen Group: Financial sustainability on core strengths. Investor Roadshow, Frankfurt, 24 November 2014.

Anexo 4: Contribución por marca al Grupo Volkswagen



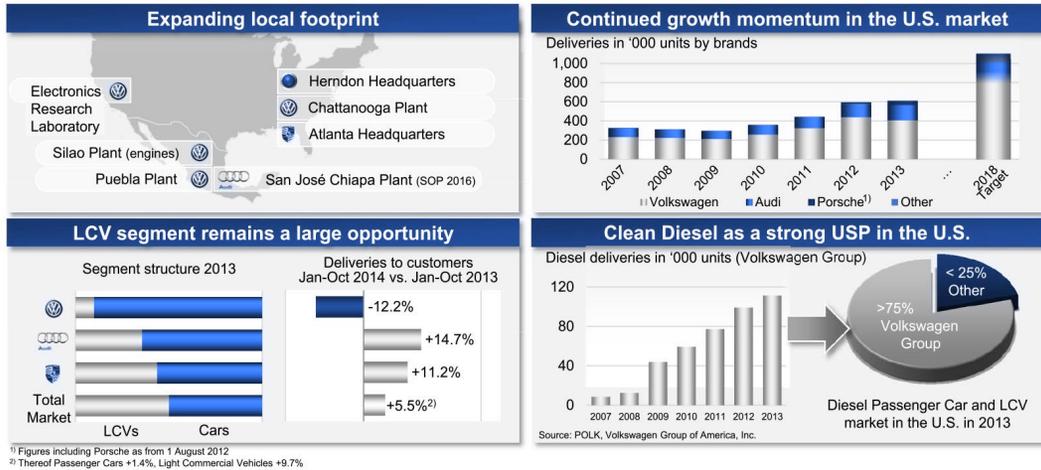
Fuente: Volkswagen AG (2014). Volkswagen Group: Financial sustainability on core strengths. Investor Roadshow, Frankfurt, 24 November 2014.

Anexo 5: Utilización de la plataforma de producción modular (MQB) para ahorros, inversiones y soporte para conseguir alcanzar los estándares de emisiones.



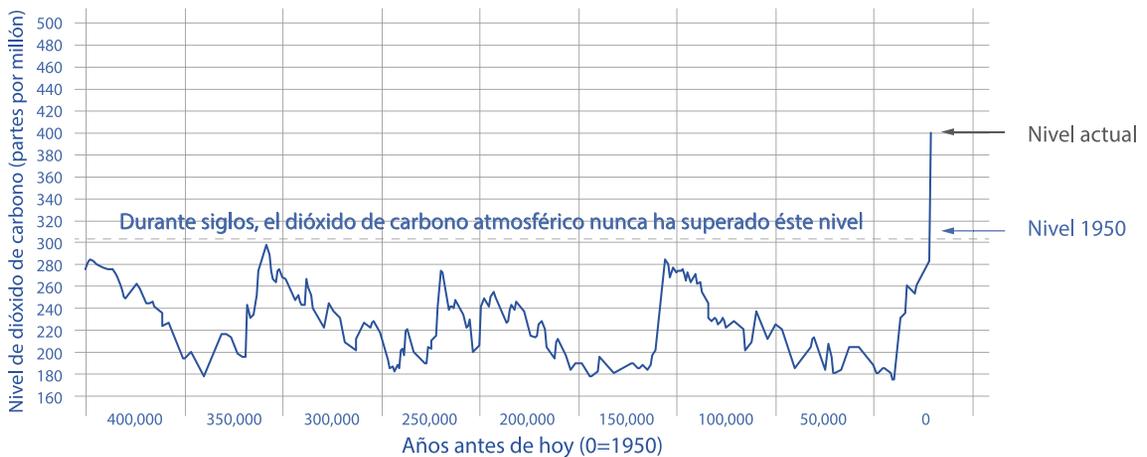
Fuente: Volkswagen AG (2014). Volkswagen Group: Financial sustainability on core strengths. Investor Roadshow, Frankfurt, 24 November 2014.

Anexo 6: Principales factores para volver a ganancias sustentables en el mercado de Estados Unidos.



Fuente: Volkswagen AG (2014). Volkswagen Group: Financial sustainability on core strengths. Investor Roadshow, Frankfurt, 24 november 2014.

Anexo 7: Fluctuación del valor de las acciones de Volkswagen en los últimos 5 años.



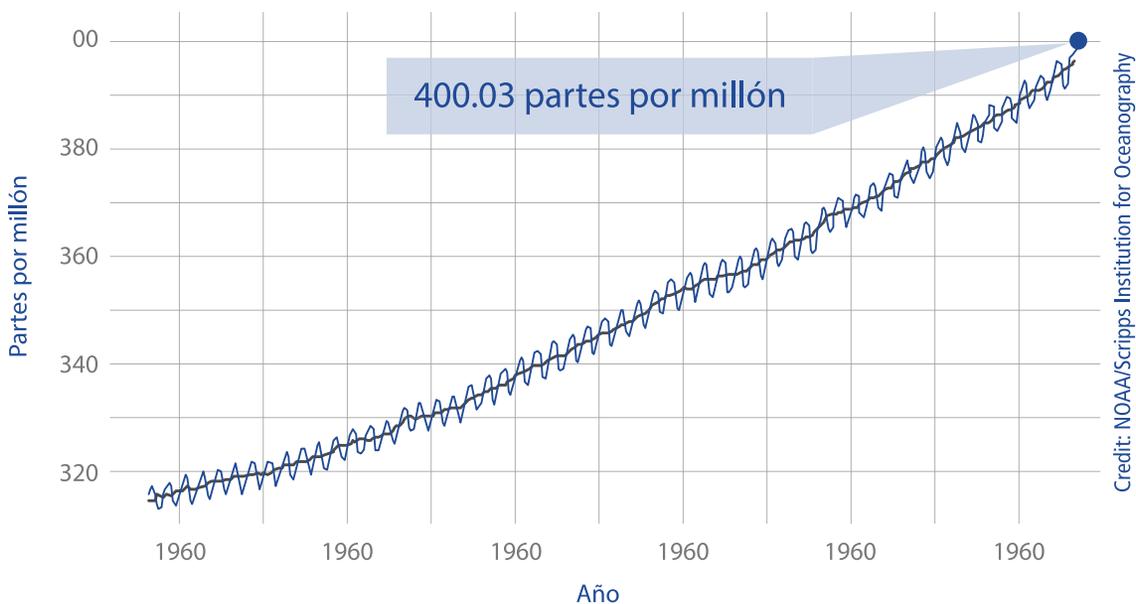
Fuente: Bloomberg (2017). Extraído de: <https://www.bloomberg.com/quote/VOW3:GR>.

Anexo 8: Continuo aumento de dióxido de carbono desde 1950



Fuente: NASA Climate Change website (2017). Extraído de: https://climate.nasa.gov/climate_resources/24/.

Anexo 9: Concentración de dióxido de carbono llega a un nuevo record



Fuente: NASA Climate Change website (2017). Extraído de: https://climate.nasa.gov/climate_resources/7/.

Referencias

BBC mundo. (29 de julio de 2015). Cómo Volkswagen logró adelantar a Toyota en la carrera por ser la mayor automotriz del mundo.

Obtenido de BBC:

https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150729_economia_volkswagen_mayor_automotriz_mundo_ms

Campillo, S. (4 de noviembre de 2015). ¿Cómo afecta el caso Volkswagen a la salud y el medio ambiente?

Obtenido de Hipertextual:

<https://hipertextual.com/2015/11/consecuencias-caso-volkswagen>

Cerezo, F., & Piccione, S. (13 de octubre de 2015). Los motores 'trucados' de Volkswagen, difíciles de detectar... y de reparar.

Obtenido de El mundo: <http://www.elmundo.es/motor/2015/10/13/561cfcac46163fee2c8b45eb.html>

El Comercio. (23 de septiembre de 2015). ¿Cómo y por qué trucó Volkswagen 11 millones de vehículos?

Obtenido de Elcomercio.es:

<https://www.elcomercio.es/economia/empresas/201509/22/como-truco-volkswagen-millones-20150922194225.html>

OMS. (2017). Enfermedades respiratorias crónicas. Obtenido de OMS: <http://www.who.int/respiratory/es/>

Pastor, J. (30 de agosto de 2017). Caso VolksWagen: cuando te condenan a cárcel por programar un sistema como tu jefe te había pedido.

Obtenido de Xataka: <https://www.xataka.com/vehiculos/caso-volkswagen-cuando-te-condenan-a-carcel-por-programar-un-sistema-como-tu-jefe-te-habia-pedido>

Publico. (14 de octubre de 2015). Al menos 30 directivos implicados en el engaño de Volkswagen.

Obtenido de Publico: <https://www.publico.es/economia/al-menos-30-directivos-implicados.html>

RTVE. (22 de abril de 2016). Volkswagen perdió 1.582 millones de euros en 2015 por el escándalo de la manipulación de emisiones.

Obtenido de RTVE: <http://www.rtve.es/noticias/20160422/volkswagen-perdio-1582-millones-euros-2015-escandalo-manipulacion-emisiones/1342783.shtml>

Serrano, C. (22 de abril de 2016). Cronología del caso Volkswagen: el fraude de los motores diesel paso a paso.

Obtenido de El economista: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7511363/04/16/Cronologia-del-caso-Volkswagen-el-fraude-de-los-motores-diesel-paso-a-paso.html>

United States Environmental Protection Agency. (2017). Clean Air Act.

Obtenido de EPA: <https://www.epa.gov/clean-air-act-overview/clean-air-act-text>