



---

# Universidad de Valladolid



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

## DIESELGATE

### EL ESCÁNDALO EN VOLKSWAGEN

Iván David Díaz Pacheco

Tutelado por:

María Merino Bobillo

Fecha:

30 de noviembre de 2016

*“Si quieres gozar de una buena reputación  
preocúpate por ser lo que aparentas ser”*

Sócrates.

## Resumen

Dotar a una empresa de significado memorable para los públicos es crucial en la actualidad, ya que sin un valor añadido la movilización de las voluntades de los potenciales clientes quedan subordinadas a las ventajas tangibles del producto. El *branding* se ha convertido en un proceso esencial para la generación de una marca como bien intangible, que otorga a la organización la virtud de destacar frente a los competidores gracias a los valores inmateriales. La creación y gestión de este proceso tiene como finalidad crear una imagen en la mente de los públicos, siendo un arma de doble filo, puesto que una crisis o mala orientación puede desbaratar toda la significación construida, y acabar así con la reputación de la marca. Todo el trabajo de *branding* puede verse dañado en muy poco tiempo en función de la envergadura de la crisis y de cómo se acometa. Este trabajo pretende realizar un seguimiento y análisis del problema reputacional sufrido por el grupo automovilístico Volkswagen cuando se destapó el fraude del software introducido en sus vehículos con el objetivo de ocultar las emisiones contaminantes. Por medio de este estudio queremos entender cómo una falta de ética empresarial puede perjudicar la reputación de una empresa tan consolidada como Volkswagen y por lo tanto traducirse en pérdidas económicas. Previamente estudiaremos los diferentes componentes que engloba el *branding* y la relación que existe entre ellos.

**Palabras clave:** branding, identidad corporativa, imagen corporativa, reputación corporativa, responsabilidad social corporativa, *dieseldgate*, Volkswagen.

## **Abstract**

To give a memorable meaning to a company for the public, it is crucial at the current time, since without an added value, buyer willingness mobilization is subordinate to the tangible advantages of the product. Branding has become in an essential process for brand generation as an intangible good that offers the possibility for the organization to stand out against the competitors thanks to immaterial values. The creation and management of this process aim to create a picture in the mind of the publics, being a double-edged sword, due to a crisis or mismanagement can undercut all the meaning built, and to put an end to the brand reputation. All the branding work can be damaged in a short space of time based on the size and management of the crisis. This paper aims at monitoring and analyzing reputational issue suffered by the automobile group Volkswagen. Through a previous study, the different branding parts will be connected, in order to understand how a wrong action can damage the reputation of a company so consolidated as Volkswagen.

**Keywords:** branding, brand identity, brand image, brand reputation, corporate social responsibility, *dieseldate*, Volkswagen.

# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Justificación</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Objetivo</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Metodología</b>	<b>8</b>
<b>2. Marca</b>	<b>9</b>
<b>3. Branding</b>	<b>11</b>
<b>4. Identidad Corporativa e Imagen Corporativa</b>	<b>12</b>
<b>4.1. Identidad Corporativa</b>	<b>12</b>
<b>4.2. Imagen Corporativa</b>	<b>14</b>
<b>5. Reputación Corporativa</b>	<b>16</b>
<b>6. Relación entre Identidad, Imagen y Reputación Corporativa</b>	<b>18</b>
<b>7. Responsabilidad Social Corporativa</b>	<b>19</b>
<b>7.1. Dimensiones de la RSC</b>	<b>25</b>
<b>7.1.1. Dimensión interna</b>	<b>25</b>
<b>7.1.2. Dimensión externa</b>	<b>25</b>
<b>8. Historia de Volkswagen</b>	<b>28</b>
<b>8.1. Nacimiento</b>	<b>28</b>
<b>8.2. Resurgimiento</b>	<b>29</b>
<b>8.3. El auge de Volkswagen</b>	<b>29</b>
<b>8.4. En la actualidad</b>	<b>30</b>
<b>9. Cronología del escándalo</b>	<b>32</b>
<b>10. Dieselgate</b>	<b>33</b>
<b>10.1. Aclaraciones de Volkswagen</b>	<b>36</b>
<b>10.2. Consecuencias</b>	<b>38</b>
<b>10.2.1. Sanciones gubernamentales</b>	<b>39</b>
<b>10.2.2. Caída en Bolsa</b>	<b>40</b>
<b>10.2.3. Descenso de las ventas</b>	<b>41</b>
<b>10.2.4. Despidos</b>	<b>42</b>
<b>10.2.5. Marca Alemania</b>	<b>43</b>
<b>10.2.6. Recortes en competición</b>	<b>44</b>
<b>10.2.7. Redes Sociales</b>	<b>46</b>
<b>10.2.8. Golpe a la reputación</b>	<b>48</b>
<b>10.2.8.1. RepTrak</b>	<b>48</b>
<b>10.2.8.2. Interbrand</b>	<b>49</b>
<b>10.2.8.3. MERCO</b>	<b>51</b>
<b>11. Conclusiones</b>	<b>52</b>
<b>12. Bibliografía</b>	<b>56</b>

# MARCO TEÓRICO

## 1. Introducción

En la actualidad los mercados están saturados de productos y servicios, ya que hay gran cantidad de empresas que los ofertan. Para abordar esta situación, las marcas han tenido que buscar un nuevo enfoque, donde hay que tratar al consumidor como un individuo inteligente, al que se le puede convencer a través de la bondad de los valores intangibles. Como consecuencia, las organizaciones tienen que tomar como referente establecerse en las mentes de los consumidores para conseguir así la tan ansiada ventaja competitiva, que hará que destaque en el océano de marcas en el que operan. El *branding* o generación de marca, es esa herramienta que las marcas utilizan para llevar a cabo la inserción de su imagen corporativa en los públicos. Tener que depender de alguna forma de las percepciones de los usuarios, conlleva una responsabilidad muy grande, ya que el quebramiento de la confianza puede pagarse con la reputación de la marca.

La reputación es uno de los activos que más valor tiene para una empresa, por ello es necesario delimitar hasta qué punto puede afectar a una compañía. En las siguientes páginas se realiza un breve aproximamiento a los conceptos que componen la percepción de las organizaciones y mediante el estudio de un caso, el de Volkswagen, se procurará manifestar la importancia de gestionar la reputación.

### 1.1. Justificación

La importancia de los valores intangibles frente a los tangibles en el mercado actual transforma la percepción de los públicos a la hora de formalizar una compra. Las marcas centran sus esfuerzos en crear una imagen idílica de sí mismas, para conseguir una percepción positiva de parte de los consumidores. Esta práctica toma como vehículo las emociones pues ayudan a fijar los valores en la mente, ya que la emotividad tiene la facilidad de adherir fuertemente los mensajes que envuelve. Su mala gestión puede influir seriamente en la imagen colectiva de la empresa.

Observar los efectos y consecuencias derivados de una mentira, como el caso de Volkswagen, puede ser instructivo para conocer la posibilidad que tiene una marca de sobrevivir al deterioro de su reputación y a la indignación de los públicos.

## **1.2. Objetivo**

El objetivo primario es realizar un análisis de los aspectos que influyen en la reputación de las marcas. Veremos cómo la gestión errónea de una empresa puede quebrar la confianza los públicos y como esta debe hacer frente a las situaciones que generan dicha práctica. Realizamos un breve marco teórico con definiciones de los elementos que entran en juego con la reputación. De este modo podremos conocer de forma más clara la situación padecida sobre la reputación de Volkswagen, tras el escándalo.

## **1.3. Metodología**

La metodología empleada ha consistido en primer lugar en la búsqueda de bibliografía relacionada con el tema, para poder conocer con profundidad el significado de términos como identidad, imagen, branding, reputación y poder así realizar un estudio de caso, el de Volkswagen. En segundo lugar hemos realizado una búsqueda en la hemeroteca para conocer los hechos acaecidos y recabar datos de su historia. En tercer lugar hemos estudiado diversos informes sobre la reputación de las empresas para poder detectar las variaciones en la reputación de la compañía automovilística. En cuarto lugar, hemos buscado las fuentes de la propia empresa, para detectar en qué datos económicos han podido reflejarse el escándalo sobre las emisiones de gases y si ha llevado aparejado una crisis reputacional.

## 2. Marca

Con el paso de los años el mercado ha evolucionado de ofrecer productos y servicios con beneficios tangibles, que han pasado a un segundo plano, a ofrecer otros intangibles, como son los relacionados con el concepto de marca, que se ha convertido en el valor que el consumidor demanda.

Cada día es más complicado encontrar diferencias entre los productos, ya que las evoluciones técnicas han hecho accesible su homogeneización. Apenas se encuentran diferencias en las calidades y características que ofrece la competencia. Este fenómeno desencadena una situación definida como “el desvanecimiento de la identidad material del producto debido a la constante intervención del cambio tecnológico que lo modifica continuamente y a la pérdida de las diferencias objetivas (en sus componentes, sus aplicaciones, etc.) entre las mercancías de distintos fabricantes” (Eguizábal, 2006)<sup>1</sup>.

Las compañías buscan apoyo en la publicidad para impulsar su marca, superando su significado elemental como la “señal que se hace o se pone en alguien o algo, para distinguirlos, o para denotar calidad o pertenecía”, como recoge la Real Academia Española y enfocándola hacía un conglomerado de conceptos intangibles que se asocian a la empresa. Dicho de otro modo, “la marca es algo inmaterial e invisible, que identifica, califica y da un valor añadido” (Bassat, 1999: 28).

Marçal Moliné determina que la publicidad es la principal arma de la marca, pues no sólo promociona, sino que brinda la posibilidad de personificar a la empresa y con ella a sus productos. Como sostiene Semprini (1995: 19) “la marca moderna no pertenece al mundo del comercio sino al de la comunicación”. La relación de las compañías con los consumidores pasa de ser una relación objetiva a una más empática, donde el incentivo radica fundamentalmente en la constitución de vínculos emocionales a través de valores que no tienen que guardar relación con el producto. La conexión

---

<sup>1</sup>Definición extraída de la revista digital TELOS.

<https://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articuloperspectiva.asp?idarticulo=2&rev=67.htm>

entre empresa y consumidor, está fuertemente relacionada con los valores que la marca inculca. Un mayor grado de satisfacción emocional puede decidir una compra o fidelizar a un cliente.

Una reciente evolución del significado de marca es la que lleva el nombre de *lovemark*. Se trata de un término acuñado por Kevin Roberts (2004:74-78) “la empresa atrae al consumidor a través de los sentidos y logra mantener una relación leal y estable gracias a que es capaz de introducir emoción en la forma de relacionarse. Este amor por la marca hace que los consumidores incorporen sentimientos como el poder de perdonar fallos leves en el producto o en el servicio. La marca pasa a ser una herramienta de comunicación de valores, a ser un valor en sí misma. Se caracteriza por tener una realidad imaginaria, autónoma en muchos casos, respecto a su realidad comercial.” Aunque el término es novedoso, el concepto ya fue pronosticado por Jesús Ibáñez (1994: 238) cuando afirmó que, “la marca de un producto es una marca de propiedad: en el capitalismo de producción marcaba al producto; en el capitalismo de consumo marca al consumidor, como miembro del grupo de consumidores de la marca”.

Alcanzar el nivel de *lovemark* conlleva un proceso largo en el tiempo y laborioso. Precisa emplearse variadas estrategias y acciones comunicativas. Una vez alcanzada la unión emocional marca-consumidor, es necesario mantenerla y prolongarla, ya que “por un lado debe existir un vínculo emocional ofrecido desde la marca para enamorar al consumidor. Por el otro, debe ser capaz de demostrar y fundamentar sus promesas desde una base racional y puramente matemática” (Roberts, 2004: 61).

Las estrategias deben ser guiadas y evaluadas para generar posicionamiento. No se debe en ningún caso obviar la eficacia de las mismas, puesto que es mediante este proceso como se fija la imagen de la empresa en la mente de los usuarios. Una estrategia o gestión deficiente puede llegar a arruinar una organización. Por ello, el *branding* es un punto importante a la hora de comunicar con los públicos.

### 3. Branding

En la actual economía de globalización, tener un buen producto no es sinónimo de éxito. Es necesario añadir valor emocional para llamar la atención de los consumidores. Para llevar a cabo esta tarea, se realiza un proceso continuo destinado a la creación y mantenimiento de la marca como valor para la empresa. El *branding*<sup>2</sup> como concepto general se puede definir como un procedimiento para la generación de marca. Tomando como principio base este término, se profundiza en su significado. Healey (2009:248) determina que “El branding es el proceso de hacer concordar de un modo sistemático una identidad simbólica creada a propósito con unos conceptos clave, con el objetivo de fomentar expectativas y satisfacerlas después. Puede implicar la identificación o la definición de estos conceptos; prácticamente siempre, supone el desarrollo creativo de una identidad”, también apunta que “permite a una empresa establecer una posición única para su marca y atraer a los consumidores de un modo que va más allá de las limitaciones de su categoría de producto”.

Costa (2012:21) se fija en el proceso de creación de marca y enuncia su doble naturaleza, real e ideal, que genera un efecto en los individuos y en la sociedad por medio de las interacciones entre tres elementos fundamentales. El primero es “lo que la marca hace”, es decir los productos o los servicios, que son para la empresa el objeto del intercambio económico, y lo que la marca es para el público, los beneficios, funcionales o psicológicos que aporta a consumidores y usuarios. El segundo es cómo la marca “hace lo que hace y cómo lo comunica para llevar lo que vende hasta sus públicos”: la presentación, la distribución y la venta, la comunicación y las relaciones, lo que dice y cómo lo dice, lo que vende, dónde y cómo lo vende. Y el tercero, lo que el conjunto de todo lo anterior significa para los individuos, el público, el mercado, la sociedad.

---

<sup>2</sup> Anglicismo utilizado para designar el proceso de creación de marca.

Estos tres elementos sintetizan los estadios fundamentales de la creación de marca, por lo tanto, para generarla, una compañía debe gestionarlos no sólo desde el punto de vista de la entidad comercial, sino como entidad comunicadora. Costa también nos habla de ambivalencia en el proceso, pues empresa y público construyen la marca, y delimitan la actuación de la empresa frente al mercado.

Como resultado de este desarrollo, se obtiene la marca como algo intangible, de alto valor para la compañía. Un valor que penetra en la mente del individuo y crea una visión, que se colectiviza y establece una relación con la marca como empresa.

## **4. Identidad corporativa e imagen corporativa**

Identidad e imagen corporativa son dos conceptos que tienden a confundirse debido a la complejidad de su significado y su estrecha relación. Ambos están ligados al mensaje que una entidad quiere transmitir su público. A continuación definimos cada uno de los conceptos, comparando varios autores y sintetizando cada elemento que conforma cada uno de los términos, diferenciando lo más fundamental de cada uno de ellos.

### **4.1. Identidad corporativa**

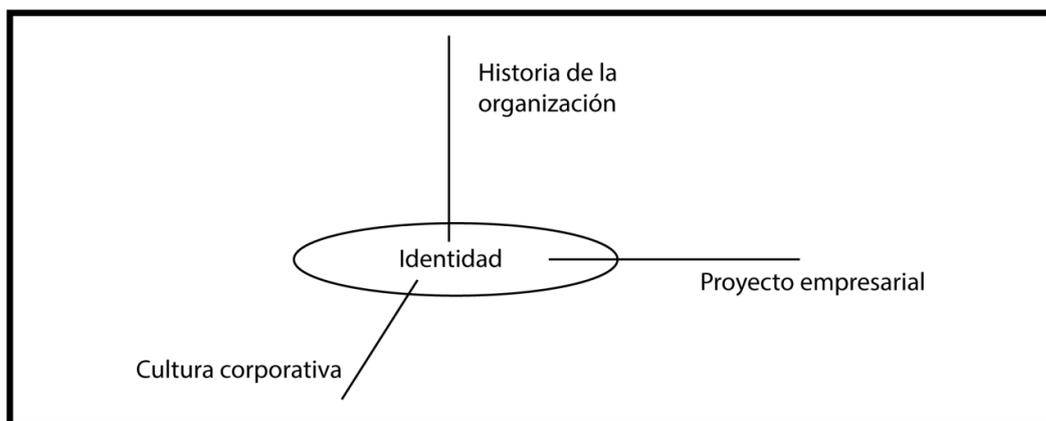
El concepto suele abordarse desde diferentes puntos de vista según los autores que lo estudien. Ofrecemos la visión de algunos de ellos con el objetivo de llegar a determinar un significado consensuado, en el que la identidad corporativa es aquella visión que la empresa exterioriza, la que pretende hacer llegar a los públicos.

Collins y Porras (1995) afirman que la identidad corporativa sitúa las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, además de reflejar sus principios, valores y creencias básicas. Por ello es necesario reflexionar y definir qué es la identidad corporativa y establecer cuáles son sus componentes fundamentales.

Capriotti (2009:19) presenta un estudio en el que sintetiza las aproximaciones conceptuales de diferentes autores sobre la identidad corporativa. Arroja dos claras vertientes, el enfoque del diseño y el enfoque organizacional. El primero se refiere a “la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades”. El segundo lo plantea como “el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización”. El mismo Capriotti (2009: 24-25) ahonda en el concepto de identidad corporativa y sintetiza dos elementos: la cultura corporativa y la filosofía corporativa. Por cultura entiende “el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”. Por filosofía corporativa “la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización”. Lo que él denomina como “principios básicos” de la empresa y donde residen sus “aspectos básicos” (misión, visión y valores).

En cambio, Villafaña (2008:18) habla de una perspectiva más dinámica de la identidad corporativa, donde el mismo concepto es el resultado de tres ejes (véase Figura 1.1). El eje vertical significa la historia de la organización. El eje horizontal se corresponde con la situación actual y está dominado por el proyecto empresarial corporativo. Y el eje transversal abarca la cultura corporativa, un atributo atemporal necesario para explicar la identidad corporativa de la empresa.

**Figura 1.1.** Tres ejes de identidad.



Fuente: Villafaña (2008)

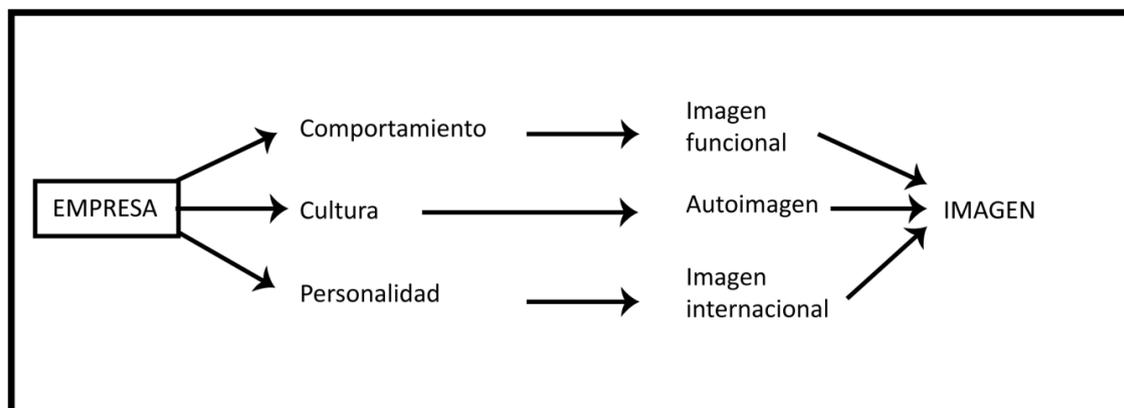
Esta síntesis sobre los elementos de la identidad corporativa son fundamentales para su comunicación fuera de la empresa pero no son los únicos, como seguimos analizando a continuación.

## 4.2. Imagen corporativa

El término imagen posee varios significados, tanto en el ámbito cotidiano como en el de la comunicación. Esto se debe a las múltiples interpretaciones que a lo largo de la historia han acompañado a la palabra. Cuando se habla de imagen corporativa se hace referencia a la idea que tienen los públicos de una organización en cuanto entidad. No como entidad puramente económica, sino como una entidad integrada en la sociedad.

Villafañe (1993:24) define imagen corporativa como “el resultado de la integración, en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de imágenes que, con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior”. Villafañe (2008:32) habla de la imagen corporativa como resultado de tres imágenes previas, formadas como consecuencia del comportamiento, la cultura y la personalidad corporativas (véase Figura 1.2). Estas imágenes son integradas en la mente de las personas y producen esa imagen corporativa que las une.

Figura 1.2. Relación conceptual empresa-imagen.



Fuente: Villafañe (2008)

Costa<sup>3</sup> complementa que la imagen corporativa es “la idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta”. De manera que él mismo la define como una nueva mentalidad de la empresa, que busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino más bien, como un sujeto integrante de la sociedad. Así se define a la imagen corporativa, como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, o como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.

Capriotti (1992:30) define imagen de empresa como “representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización” y la divide y analiza en cuatro partes. La primera sería "la representación mental de un estereotipo de la organización...", es decir, la formación del concepto, de la idea sobre la organización en base a una serie de atributos reconocibles establecidos de acuerdo a los rasgos organizadores centrales de la percepción. Estos atributos conforman el estereotipo, o sea la creencia de lo que es la organización. Este estereotipo es, para nosotros, la empresa real. La segunda interpretación de la información de la organización es la que realizan los públicos, es decir, cada uno de los públicos tiene características que lo diferencian de los demás y por esas características propias perciben la información y la interpretan de manera particular. La tercera es el elemento fundamental de la formación de la imagen, la interpretación, es decir, el proceso diferenciador de la imagen que tendrán los diferentes públicos de la organización. En cuarto lugar señala la información sobre la organización, y engloba todo el caudal de mensajes que reciben los públicos acerca de la organización. Esta información es recibida por los públicos tanto si la organización envía mensajes (envío activo de información) como si no los envía (envío pasivo de información). Los públicos forman una imagen de la organización, tanto si esta comunica como si no lo hace.

---

<sup>3</sup> Costa, Joan. Imagen Corporativa I y II. Información obtenida en <http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>

Sánchez y Pintado (2009:18) acotan la definición de la imagen corporativa en “una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía”.

En resumen, la imagen corporativa de una empresa es la consecuencia de una mezcla de ideas entre lo que la entidad dice de sí misma y lo que el público opina sobre ella. No está en poder de las entidades la creación de su imagen entre los usuarios, pero si la posible dirección de forma activa a través de sus valores, acciones y actitudes.

## **5. Reputación corporativa**

La Real Academia de la Lengua Española recoge dos acepciones para el término reputación. Por un lado indica que es una “opinión o consideración en que se tiene a alguien o algo” y por otro como el “prestigio o estima en que son tenido alguien o algo”. El término es aplicado desde hace unas décadas al mundo empresarial hasta convertirse en uno de sus activos intangibles más importantes. Frombrum (1996:72) lo define de manera más específica para las empresas como una “representación perceptual de las acciones pasadas y prospectivas futuras de una compañía, que describen la atracción total de ésta con todos sus públicos clave cuando la empresa es comparada con otras compañías rivales”.

Villafañe (2004:20) profundiza en el concepto y afirma que la reputación es “la expresión de la armonía entre la lógica central de la empresa, que enfatiza los resultados económicos y financieros y la fortaleza de su oferta comercial, y las lógicas marginales, orientadas hacia aquellas políticas y comportamientos corporativos como la gestión del capital humano, sostenibilidad de sus acciones, o la ya citada responsabilidad social corporativa”.

Esta definición implica que la reputación se fundamenta en los *stakeholders*<sup>4</sup> de la compañía. Costa (2009) habla de reputación como reconocimiento valorativo que los públicos otorgan a la empresa. Eso conlleva que los *stakeholders* deben tener una información positiva sobre la organización para poder juzgarla también de manera positiva.

Martín de Castro (2004) apunta que debido al alto grado de intangibilidad, la reputación es difícilmente medible y valorable. Aún así, autores como Martínez y Olmedo (2009:139), consideran que es posible evaluar el término a partir de factores tales como “localización, capacidad directiva, calidad de gestión, estrategia empresarial, estructura organizativa, cultura organizativa, conocimientos, habilidades y talento de los empleados, posición financiera y responsabilidad social corporativa, de los que se derivan un amplio número de componentes que se analizan tanto en el ámbito interno como externo, y que ayudan a medir este constructo”.

La reputación es un recurso trascendental para las empresas, pues su valor intangible otorga ventaja competitiva frente a sus competidores. La construcción de reputación es un proceso costoso, pero de alto alcance, pues sienta las bases de la confianza de los usuarios y aporta a entidad una posición relevante tanto en el entorno social como en la mente del consumidor.

Vizcaíno (2010:4) señala que la reputación es “particularmente sensible a circunstancias ajenas a la esfera de influencia de la organización tales como cambios tecnológicos, condiciones de la economía en general o valores culturales”. Y habla de los efectos esta puede ocasionar como la pérdida de clientes, accionistas y empleados. Además, de las acusaciones o multas por parte de los grupos de interés y las autoridades legales. En cuanto al aspecto financiero puede costar importantes sumas de dinero en actividades adicionales de marketing y relaciones públicas. La magnitud de estas consecuencias puede conducir a una empresa su desaparición. Si el riesgo de reputación no se ataja con rapidez puede tener consecuencias muy importantes.

---

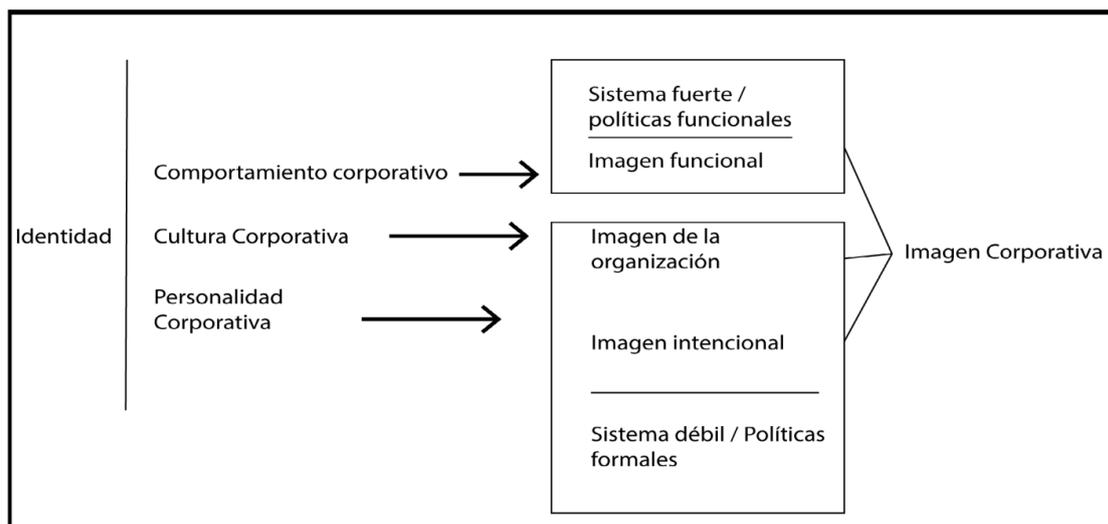
<sup>4</sup> Término que agrupa a trabajadores, organizaciones sociales, accionistas y proveedores, entre muchos otros actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa.

## 6. Relación entre identidad, imagen y reputación

Se da muchas veces una confusión entre los conceptos de identidad, imagen y reputación corporativa, por la estrecha relación que guardan entre sí. Como ya han sido definidos en el apartado anterior, nos parece importante resaltar aquí su relación. La identidad corporativa no se reduce sólo a lo visual ya que engloba aspectos culturales, estratégicos y de comportamiento, todo lo que es diferenciador de la organización y de interés para ser comunicado a los públicos. Tomando como base su identidad, la organización se expresa a través de la marca, el diseño y la comunicación explícita, verbal o visual.

La imagen corporativa es reflejo de la identidad. Por contraposición a la identidad corporativa, que pertenece a la organización, la imagen es la percepción que se crea en la mente de los consumidores, la idea que los públicos tienen de una entidad. Existe una clara correlación estos dos conceptos, ya que ambos reflejan la capacidad de la empresa y usuarios de crear, retener y gestionar imágenes mentales de las mismas, generadas a través de comunicación directa e indirecta de las entidades. Villafañe (2002:29) esquematiza la relación entre ambos conceptos a través de unas variables, como se observa en la figura 1.3.:

**Figura 1.3.** Relación entre identidad e imagen corporativas.



Fuente: Villafañe (2002)

La reputación nace a partir de las comparaciones que hacen los individuos de la información que reciben sobre la empresa. Tanto la “imagen como la reputación se sitúan como condición cognitiva del sujeto, pero las formas en que dichas asociaciones se realicen serán las que generen las diferencias más significativas” (Núñez y Rodríguez, 2013:8). Es decir, el sujeto final de la formación de la imagen y de la reputación, es el sujeto, no la empresa. Por lo que es evidente, que imagen y reputación corporativa son el resultado de un proceso de fijación para formarse una idea en el pensamiento del público. En resumen, tomamos las afirmaciones de Mínguez Aranz (2000)<sup>5</sup>: “La reputación no es, pues, la imagen de una organización, sino un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen” y “Podríamos definir la reputación como el resultado de la estimación de los distintos públicos que tienen una relación con la empresa”.

## **7. Responsabilidad social corporativa**

La responsabilidad social corporativa (RSC) nace como una filosofía empresarial que tiene como objetivo devolver de algún modo a la sociedad, los beneficios que las empresas obtienen, gracias a los recursos económicos y humanos, que ésta les presta. En segundo término este concepto expresa la idea de compensar a la sociedad por los posibles daños, como los medioambientales, que la actividad de la empresa pueda ocasionar. La libertad de mercado promueve actualmente una vertiente estratégica orientada a la empresa—La responsabilidad social corporativa hace referencia al hecho ineludible de que “las acciones empresariales implican siempre cierto grado de consecuencia por su capacidad de actuar autónomamente en el seno de una comunidad la cual se ve afectada directamente por tales operaciones (García y Llorente, 2009:101).”

---

<sup>5</sup> Mínguez, Norberto. Un marco conceptual para la Comunicación Corporativa. Información obtenida en <http://www.rrppnet.com.ar/comcorporativa.htm>

Organismos internacionales como la ONU<sup>6</sup> o la OCDE<sup>7</sup> no llegan a conceptualizar la RSC, pero sí fijan una serie de principios o recomendaciones que la rigen y piden a las empresas que se involucren en un desarrollo económico sostenible. Solano (1998:245) simplifica el término como “el conjunto de obligaciones inherentes al desempeño de una función de esta naturaleza, aún no reconocidas por el ordenamiento jurídico, pero cuya fuerza vinculante procede de la íntima convicción por parte de los grupos sociales de que su incumplimiento constituye o puede constituir un grave atentado a la interpretación más adecuada de la norma de cultura”.

Según el Informe elaborado por el Foro de Expertos en RSE<sup>8</sup> existen diversos actores de la RSE, dependiendo del tipo de actividad que realicen y del área geográfica donde la desarrollen, de modo que cada empresa tiene un conjunto determinado de partes interesadas con las que tendrá que contar para su gestión responsable. Fundamentalmente diferencia dos:

1. Las empresas, independientemente de su tamaño, así como a todas las organizaciones y asociaciones económicas o financieras, públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas.
2. Los diferentes agentes de la sociedad civil: trabajadores, consumidores y grupos ciudadanos de interés, representados por instituciones sociales como los sindicatos, las organizaciones de consumidores o de usuarios, instituciones de inversión responsable y un amplio abanico de asociaciones, fundaciones y Organizaciones No Gubernamentales de defensa de la sostenibilidad y respeto al medio ambiente, de desarrollo y ayuda humanitaria, defensoras de los Derechos Humanos, partidarias de una arquitectura socioeconómica mundial más justa,

---

<sup>6</sup> Los 10 Principios del Pacto Mundial derivan de declaraciones de Naciones Unidas en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción y gozan de consenso universal.  
<http://www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/>

<sup>7</sup> Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.  
<http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>

<sup>8</sup> El Foro de Expertos sobre RSE fue constituido el 17 de marzo de 2005 por iniciativa del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales con la participación de representantes de varios Ministerios y de expertos provenientes de grupos empresariales, organizaciones de la sociedad civil y de la Universidad

defensoras del asociacionismo familiar o profesional, de defensa de las libertades cívicas o de promoción de la RSE y de la Economía Social.

La responsabilidad social de una empresa se extiende a todas sus operaciones tanto en su país de origen como en el extranjero. Es decir, opera en un marco global, en el que su actuación repercute en toda la sociedad. Toda actividad, aunque sea local, puede influir en toda la empresa. Si la actividad es negativa, se verá reflejada en su reputación.

El Observatorio de Responsabilidad Corporativa<sup>9</sup> define este término como la “forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general”. Y obliga a la organización al cumplimiento de la legislación nacional e internacional en el ámbito social, laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.

El mismo Observatorio de Responsabilidad Corporativa resume los principios básicos que rigen la RSC de una empresa. Son principios comunes a todos los planes de RSC y deben cumplirse para una buena conciliación de la organización con su entorno:

1. La RSC incluye el cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales).

---

<sup>9</sup> El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa es una organización sin ánimo de lucro que nace en el año 2004 de la mano de varias organizaciones de la sociedad civil con el objetivo de trabajar en el impulso de la correcta aplicación de la responsabilidad social corporativa.

2. La RSC es de carácter global, es decir afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y sus participadas, así como a todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad. Afecta por tanto, a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien.
3. La RSC comporta compromisos éticos objetivos que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae.
4. La RSC se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico.
5. La RSC se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés.

Es necesario para una empresa dar importancia a la responsabilidad social corporativa, ya que es un activo que repercute directamente sobre la misma. Así lo respalda la autora Flor Brown (2010): "Una empresa socialmente responsable contribuye al desarrollo y superación de las comunidades en donde opera y tiene intereses comerciales. Esta relación debe estar basada en una contribución y responsabilidad compartida".

De los postulados de James E. Grunig y Todd Hunt (1984) se deducen tres niveles de compromiso dentro de la responsabilidad social corporativa:

1. Nivel primario. Referencia a las responsabilidades que tienen las empresas como productoras de bienes o servicios que pone a disposición del público, siempre de una forma ética y eficiente.
2. Nivel secundario. En este nivel incluyen las responsabilidades que afectan a los grupos sociales, los cuales poseen cierto grado de

conexión con la empresa porque se ven involucrados la actividad económica de la empresa.

3. Nivel terciario. La colaboración que las empresas hacen con las entidades no lucrativas y causas sociales, principalmente consideradas estratégicas o tácticas. Llevadas a cabo para generar una imagen positiva de las propias organizaciones y ganar reputación dentro del público y frente a sus competidores. Esta relación debe tener un beneficio para ambas partes para incidir de forma positiva.

Existen estudios que corroboran la importancia de la responsabilidad social corporativa para generar marca corporativa. Esto analizan la opinión de los públicos, su predisposición hacia una marca y realizan un seguimiento objetivo de la RSC. Uno de ellos, el estudio de *Cone Communications*<sup>10</sup> realizado en 2011, nos permite observar cómo perciben los consumidores sobre la RSC de las (véase Figura 1.4).

**Figura 1.4.** Consideración de los consumidores frente a las responsabilidades de empresas.

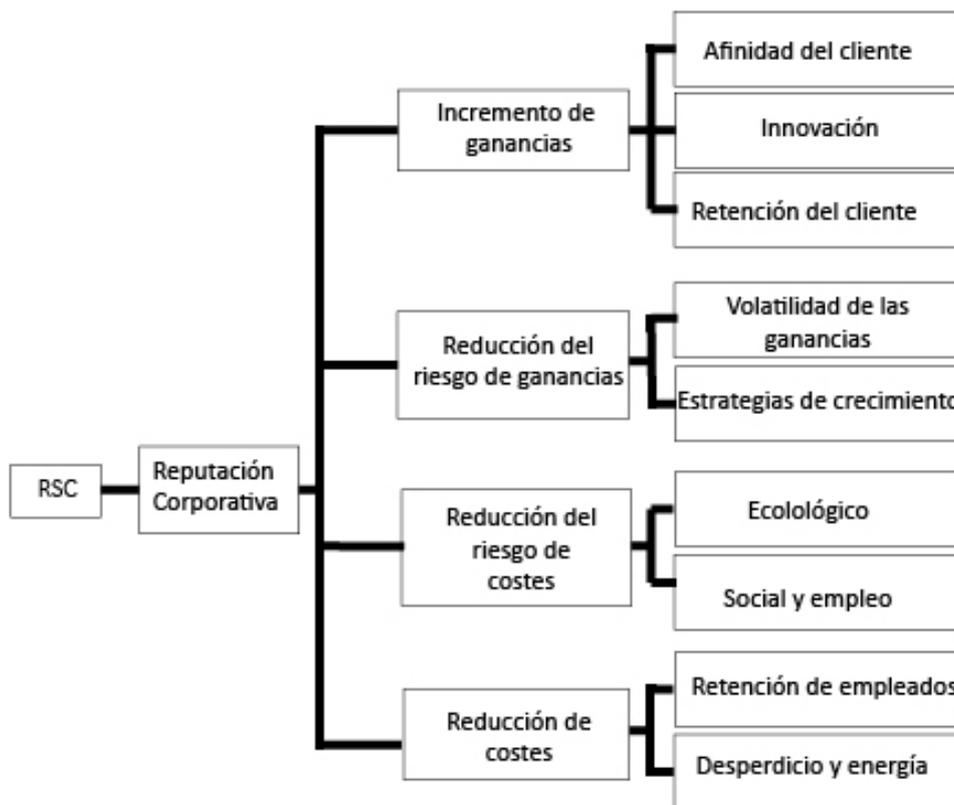


Fuente: Estudio en RC, Cone/Echol (2011)

<sup>10</sup> Cone Communications es una agencia de relaciones públicas y mercadotecnia con sede en Boston, Nueva York. [www.conecomm.com](http://www.conecomm.com)

Dar importancia a la responsabilidad social corporativa favorece directamente a la reputación de la empresa, por ello su implementación es esencial para obtener una notable imagen y reputación, otorgar confianza a los usuarios y alcanzar ventaja sobre los competidores. Knox y Maklan (2004) reconocen el efecto de la RSC sobre la reputación corporativa, y realizan un estudio sobre su influencia, que resumimos en la Figura 1.5. La RSC debe cumplir con el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus *stakeholders*.

Figura 1.5. Efectos de la RSC en la Reputación Corporativa



Fuente: Knox y Macklan (2004)

La escucha activa de los grupos de interés es crucial para desarrollar planes y acciones que respondan a los intereses y la actividad de las empresas. Pero además deben encajar con las expectativas y demandas de los ciudadanos, expresadas, a menudo, en forma de tendencias de sostenibilidad.

## 7.1. Dimensiones de la RSC

Según el Libro Verde presentado por la Comisión de las Comunidades Europeas (2001)<sup>11</sup>, a nivel general, la responsabilidad social empresarial tiene dos dimensiones: una dimensión interna y una dimensión externa. La interna tiene que ver con sus trabajadores y la externa con los agentes del entorno. Las dos dimensiones de la RSE no son excluyentes entre sí.

### 7.1.1. Dimensión interna

La dimensión interna es la que concierne al cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa con los trabajadores. Debe favorecer el desarrollo profesional y personal de los mismos, posibilitar su acceso a la información y a las decisiones que los involucran y mejorar las condiciones de trabajo. La empresa socialmente responsable no se limita a cumplir solamente con los derechos laborales, sino que también salvaguarda el respeto a la persona y establece una relación ética con sus intereses e instituciones que los representan. Da oportunidad a sus trabajadores para que compartan los retos de la empresa, participen en la solución de problemas, en el logro de objetivos establecidos en conjunto. A su vez, no permite ni ejerce ningún tipo de discriminación, y su política de remuneraciones, beneficios y carrera, apunta a valorizar las competencias y potencialidades de sus trabajadores para un mayor desarrollo profesional.

### 7.1.2 Dimensión externa

La dimensión externa afecta fundamentalmente a la actividad productiva de la empresa. Se expresa en los códigos éticos de las empresas concretamente en la relación de respeto hacia el medio ambiente, en el compromiso y en las acciones de ayuda al desarrollo económico y social de la comunidad que la rodea. La empresa debe

---

<sup>11</sup> Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas  
[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

estar en condiciones de conocer los impactos ambientales de su actividad, para minimizar los negativos y maximizar los positivos. El cuidado del medio ambiente debe estar presente en todas las áreas de la empresa: producto, proceso o servicio. También retribuir a la comunidad, por los aportes de infraestructura y capital social, que hacen posible el desarrollo de empresa y su entorno. Esta responsabilidad ayuda a un crecimiento de las comunidades, y mantiene un equilibrio con los *stakeholders*. Obliga a las organizaciones a reducir al mínimo los riesgos para la salud de las personas, e informando acerca de los daños potenciales de dichos productos.

# **CASO PRÁCTICO**

## 8. Historia de Volkswagen

### 8.1. Nacimiento

A principios de los 1930, el ingeniero alemán Ferdinand Porsche deseaba construir un automóvil accesible, de bajo coste y fácil de conducir, para así llevar la movilidad a los hogares alemanes. Porsche tenía su oficina de diseño en la localidad de Stuttgart. Es aquí donde surge, en 1931, el un vehículo sencillo, primitivo mecánicamente hablando, pero con buenos resultados. Con alta capacidad aerodinámica, chasis central, motor trasero refrigerado por aire y equipado con suspensión independiente. El prototipo fue apadrinado por la firma alemana Zündapp, pero pronto perdió el interés, ya que en ese periodo lo más demandado por los usuarios eran las motocicletas.

Curiosamente, el financiamiento que hizo posible el desarrollo del proyecto de Porsche vino por parte del Partido Nacionalsocialista de Alemania. El modelo diseñado por ingeniero pasó a llamarse KdfWagen (*Kraft durch Freude* o fuerza de la alegría), denominación que se adaptaba bien a los deseos del líder del Partido, Hitler.

En 1937 se comercializó con el nombre Volkswagen, en alemán traducido como *coche del pueblo*, y con las míticas siglas VW sobre el capó empezó su producción un año más tarde. El éxito del modelo ideado por Porsche parecía asegurado, pero tras finalizar la Segunda Guerra Mundial el ejército británico ocupó la región de Wolfsburg, sede de la fábrica de Volkswagen. El KdfWagen no gozaba de mucha popularidad en el viejo continente, ya que un producto construido bajo las directrices nazis no agradaba a una Europa devastada por la guerra. Así pues su desarrollo fue escaso debida su baja actividad, centrada en la reparación de vehículos militares.

## 8.2. El resurgimiento

La situación cambió cuando en 1948, el ingeniero alemán Heinrich Nordhoff asumió el cargo de Director General de la empresa y poco después la compañía dejó de ser gestionada por británicos y pasó definitivamente a pertenecer a la República Federal de Alemania. En 1949 cuando salió al mercado alemán el primer modelo *Beetle*, la icónica denominación con la que Porsche bautizó a su proyecto. Fue el renacimiento y renovación de Volkswagen como marca mundial. Durante los años posteriores y bajo la astuta dirección de Nordhoff, Volkswagen introdujo más vehículos y los exportó a nivel global.

## 8.3. El auge de Volkswagen

Nordhoff fue pionero en exportar vehículos de bajo coste de forma masiva al mercado estadounidense, un mercado que se encontraba en plena expansión. En 1952, la compañía alemana abrió una filial propia en el país americano llamada Volkswagen of America, dedicada a la importación de modelos de la marca. Se encontró con muchas dificultades, pues la marca era desconocida y no casaba con los gustos ostentosos de los modelos americanos, además su nacimiento y esplendor estaba ligada al nazismo, lo que suponía un obstáculo para su aceptación en un país del bando aliado durante el conflicto.

En 1958, Carl H. Hann, director de Volkswagen of America, tuvo la idea de promocionar la marca para darle la vuelta a la concepción popular, la cual no encontraba virtudes en un vehículo tan simple y ligado al reciente conflicto bélico. Se puso en contacto con la agencia Doyle Dane Bernbach<sup>12</sup> (DDB) para el lanzamiento de una campaña de publicidad que aparecería en el New York Times al año siguiente.

---

<sup>12</sup> Agencia norteamericana de publicidad fundada en 1949 por Ned Doyle, Maxwell Dane y Bill Bernbach.

En esa época, en DDB trabajaba el creativo Bill Bernbach, quien marcó el estilo que adaptaría la publicidad del automóvil. Imprimió una nueva imagen de marca y personalidad en Volkswagen, que cambió totalmente la que el público tenía. En lugar de crear piezas publicitarias recargadas de texto de corte explicativo, optó por formatos en lo que primaba la honestidad simplista y divertida, con ideas provocativas e irónicas que trataban al lector como un individuo inteligente. Las premisas de Bernbach, *simple, surprise and smile*, sirvieron de lema para dirigir el trabajo de toda la agencia. Bajo este estilo de comunicación publicitaria nació, en 1959, el anuncio más simbólico de la marca alemana, *Think small*. Con la publicidad como estandarte, Volkswagen creció hasta convertirse en icono cultural, en gran medida por que el mensaje que se comunicaba no era el de vender un producto, sino la satisfacción que el cliente obtendría al obtener un vehículo tan peculiar como un Volkswagen. Con el *Beetle*, Volkswagen llegó a todos los hogares de Norteamérica. La repercusión generó un cambio en la concepción de la publicidad, y desde entonces las agencias comenzaron a utilizar la fórmula de DDB. La creatividad de DDB sumada a la prometedora fama de Volkswagen desencadenó que en las décadas posteriores el grupo se convirtiese en un referente en comunicación a nivel global. Una publicidad que mostraba el vehículo no como una herramienta, sino como un elemento de libertad y disfrute, capaz de a través de la emoción.

#### **8.4. En la actualidad**

El grupo Volkswagen, con plantas industriales en 32 países y representación en 153 países, comercializa doce marcas en siete países europeos: Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen Vehículos Comerciales, Scania y MAN. Además ofrece gran variedad de servicios y soluciones relacionadas con la el sector (véase Figura 1.6). Cada marca del grupo se caracteriza por tener carácter propio y operar de forma independiente dentro del mercado.

Figura 1.6. Servicios ofrecidos por Volkswagen

Automotive Division		Financial Services Division
<b>Passenger Cars</b> 	<b>Commercial Vehicles / Power Engineering</b> 	<b>Volkswagen Financial Services</b> <b>VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES</b> <small>AKTIENGESELLSCHAFT</small> Europe / Asia-Pacific / North and South America <b>Financial Services</b> USA / Canada / Spain / Argentina Scania Financial Services Porsche Holding Financial Services Porsche Financial Services
Remaining companies		

Fuente: Volkswagen Financial Services

El Grupo Volkswagen se posicionó como el fabricante líder en el mundo el primer semestre de 2015. Un lugar que se disputaba entre el grupo alemán y el grupo nipón Toyota. Este año fue el primero que el grupo Volkswagen lideraban este ranking. El grupo alemán vendió 5,04 millones de unidades entre enero y junio, un 0,5% menos que el año anterior, Toyota comercializó 5,02 millones de vehículos una caída del 1,2%, apenas 20.000 automóviles menos que la firma alemana.

El consorcio Volkswagen se considera un conjunto fuerte a nivel global, y la confianza que los consumidores tienen en la marca es considerable, ya que a lo largo de la historia de la compañía, ha logrado asentarse como una *lovemark* en la mente del consumidor.

Sin embargo, en 2015, Volkswagen ha estado en boca de todos por el sonado escándalo Volkswagen o *Dieselgate*, en el cual el grupo manipulaba la electrónica de los motores de sus vehículos, para camuflar las emisiones de gases contaminantes. Incumpliendo el compromiso prometido con sus *stakeholders*, algo que afectó seriamente a la posición de la compañía.

## 9. Cronología del escándalo

<b>Mayo de 2014</b>	La EPA inicia una investigación a Volkswagen. Durante los meses siguientes el fabricante trata de replicar los experimentos de la Universidad de West Virginia para identificar el problema.
<b>8 de julio de 2015</b>	La EPA comunica a Volkswagen los resultados de la investigación: sus vehículos siguen expulsando más gases de los permitidos. La compañía lo achaca a variables técnicas.
<b>18 de septiembre de 2015</b>	La EPA acusa públicamente a Volkswagen de falsear intencionadamente las pruebas en medio millón de vehículos.
<b>20 de septiembre de 2015</b>	La compañía admite que ha habido irregularidades con algunos modelos con motorizaciones diesel.
<b>21 de septiembre de 2015</b>	Comienza la paralización de ventas de los motores afectados en Estados Unidos. Esto repercute seriamente en Volkswagen que cae en Bolsa.
<b>22 de septiembre de 2015</b>	Volkswagen anuncia que hay más de 11 millones de motores afectados a nivel global y prepara un fondo de 6.500 millones de euros para paliar los efectos del escándalo.
<b>23 de septiembre de 2015</b>	Martin Winterkorn dimite como Director Ejecutivo del Grupo Volkswagen después de una larga trayectoria dentro de la marca.
<b>25 de septiembre</b>	Nombran al nuevo CEO del grupo, Matthias Müller, que tiene una extensa trayectoria dentro del grupo.
<b>29 de septiembre de 2015</b>	La paralización de ventas se extiende a Europa y cada vez son más los países que piden explicaciones a Volkswagen.
<b>8 de octubre de 2015</b>	Comienzan los registros en la sede de Volkswagen por orden de la Fiscalía de Alemania.
<b>13 de octubre de 2015</b>	El consorcio anuncia un plan de reorientación de su estrategia con importantes recortes en inversión.
<b>2 de noviembre de 2015</b>	El escándalo alcanza a los motores diesel V6 de Audi, Porsche y Volkswagen.
<b>10 de noviembre de 2015</b>	Volkswagen reitera que asumirá todos los costes de las reparaciones de los vehículos perjudicados.
<b>20 de noviembre de 2015</b>	Volkswagen comunica que realizará recortes, pero destinará más inversión en productos ecológicos.

<b>17 de diciembre de 2015</b>	El Parlamento Europeo aprueba una Comisión para esclarecer todo lo ocurrido con el caso.
<b>14 de enero de 2016</b>	La sombra del fraude de emisión de gases se extiende hacia otros fabricantes. Comienzan investigaciones sobre 23 fabricantes internacionales.
<b>15 de marzo de 2016</b>	Casi 300 grandes inversores demandan al grupo y piden una indemnización de 3.225 millones de euros.
<b>22 de abril de 2016</b>	Volkswagen anuncia pérdidas por valor de 1.582 millones de euros frente a los 10.182 millones en ganancias durante 2014.
<b>24 de mayo de 2016</b>	Primera sentencia en España que niega la devolución de un Volkswagen a su propietario.
<b>Junio de 2016</b>	La compañía anuncia la recompra de coches afectados en Estados Unidos. Curiosamente, en Europa esas compensaciones son inferiores o nulas.

Fuente: Elaboración propia

## 10. Dieselgate

El Grupo Volkswagen tenía todo a favor para desbancar a Toyota como mayor fabricante del mundo en cuanto a volumen de fabricación, superando la barrera de los 10 millones de unidades anuales. En la presentación de las cuentas y objetivos anuales en febrero de 2014, mostraba a los inversores una estrategia por la cual en 2018 el grupo dominaría el sector, en términos económicos y ecológicos. Ese mismo año publicaba en su web<sup>13</sup>:

Nuestra estrategia para 2018 se centra en el posicionamiento del Grupo Volkswagen como líder económico y ambiental a nivel mundial entre los fabricantes de automóviles. Hemos definido cuatro objetivos que se pretenden hacer del fabricante de automóviles Volkswagen el de mayor éxito, fascinante y sostenible en el mundo en 2018.

---

<sup>13</sup> Reporte Anual de 2014 <http://annualreport2014.volkswagenag.com/group-management-report/goals-and-strategies.html>

Volkswagen tiene la intención de implementar innovaciones y tecnologías inteligentes para convertirse en un líder mundial en la satisfacción del cliente y la calidad. Vemos la satisfacción del cliente como uno de los requisitos clave para el éxito a largo plazo de la Compañía.

El objetivo es generar ventas de unidades de más de 10 millones de vehículos al año; en particular, Volkswagen pretende captar una participación superior a la media de crecimiento en los principales mercados de crecimiento.

El objetivo de Volkswagen es un retorno a largo plazo en las ventas antes de impuestos de al menos el 8% a fin de asegurar que la posición financiera sólida del grupo y capacidad de actuar garantizado incluso en los períodos difíciles del mercado.

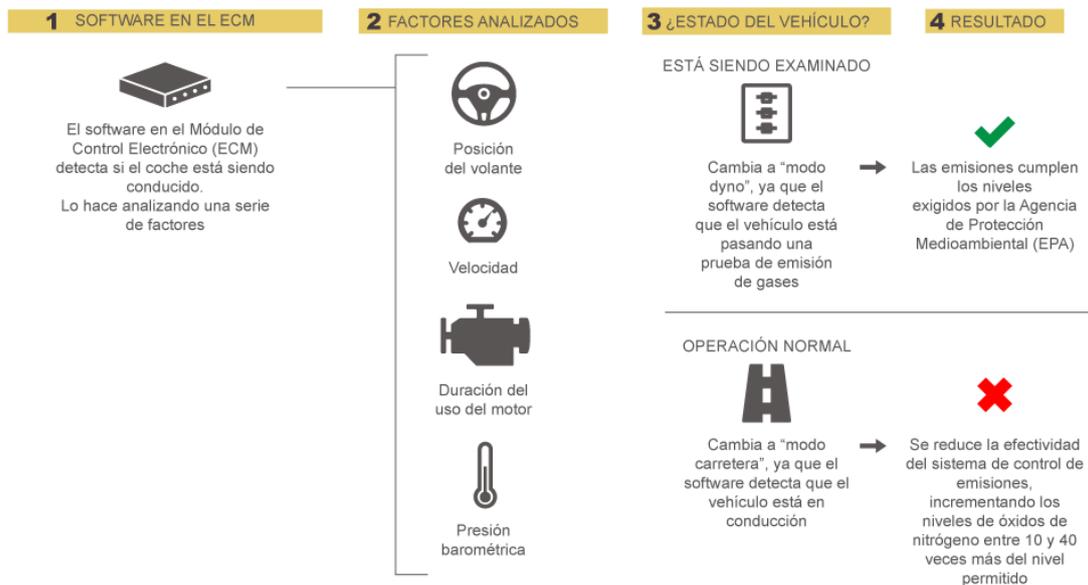
Volkswagen tiene como objetivo ser el empleador más atractivo de la industria del automóvil en 2018. Para construir los mejores vehículos, necesitamos el mejor equipo en el sector; altamente cualificado, en forma y, sobre todo, motivados.

Todo esto apuntaba ser una realidad sino hubiese salido a la luz uno de los escándalos más grandes dentro del sector del automóvil. La *Environmental Protection of America*<sup>14</sup> (EPA) acusaba el 18 de septiembre de 2015 a Volkswagen por comercializar 482.000 vehículos con un software que alteraba los ciclos de pruebas de la EPA. Este dispositivo (véase Figura 1.7) modifica varios parámetros del motor si detecta que está siendo sometido a las pruebas de contaminación, rebajando sus emisiones de partículas y gases nocivos a niveles inferiores a los permitidos.

---

<sup>14</sup> La Agencia de Protección del Medio Ambiente es una agencia del Gobierno Federal de Estados Unidos encargada de proteger la salud humana y proteger el medio ambiente.

Figura 1.7. Funcionamiento del software

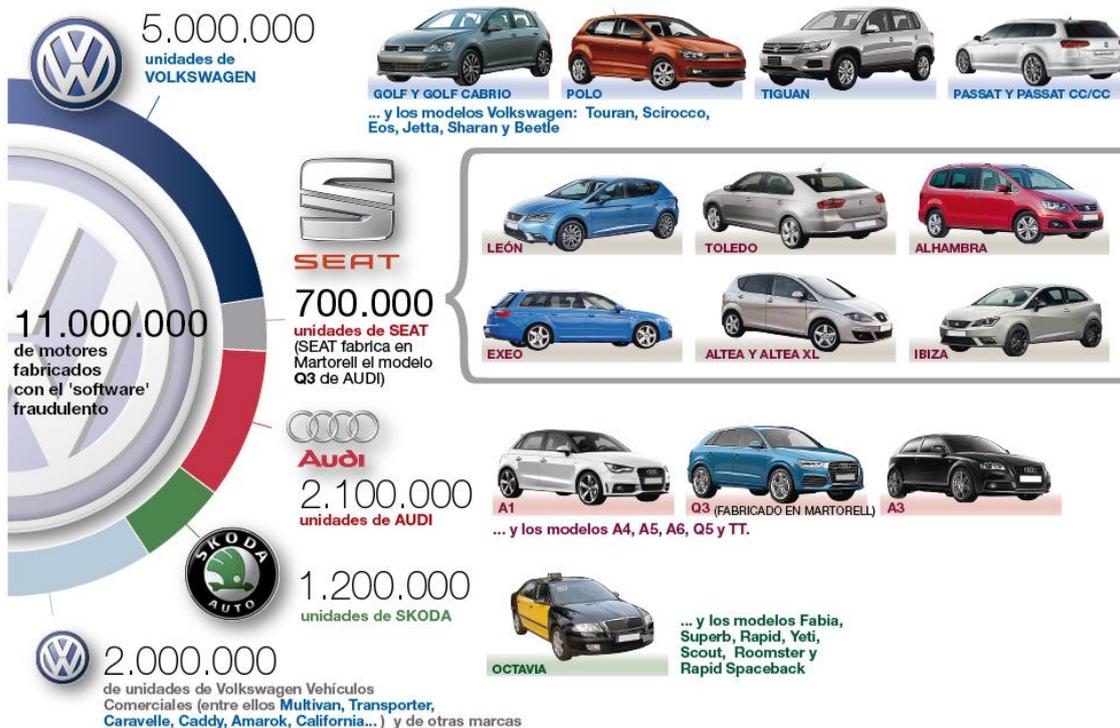


Fuente: Reuters

Pocos días después de las acusaciones, el Grupo Volkswagen confirma que las manipulaciones se han realizado en más de 11 millones de vehículos de las diferentes marcas de la casa, todos ellos equipados con motores de ciclo diesel (véase Figura 1.8).

Figura 1.8. Vehículos afectados

Motores diésel (1.6 TDI y 2.0 TDI) producidos entre los años 2009 y 2015



Fuente: Elperiódico

Tras confirmarse las acusaciones, los medios se hicieron eco del engaño y comenzaron los movimientos de los *stakeholders* frente al suceso. Multitud de plataformas se formaron y pronunciaron para pedir explicaciones a la marca.

### **10.1. Las aclaraciones de Volkswagen**

El 22 de septiembre de 2015 la marca se pronunciaba y asumía personalmente el error. En un video de 2 minutos y 30 segundos subido en la web de la compañía, el CEO, Martin Winterkorn, reconoce el error y reitera que Volkswagen está trabajando intensamente para esclarecer los hechos ocurridos:

“Estoy conmocionado por los acontecimientos de los últimos días. Sobre todo, estoy asombrado de que malas prácticas de tal magnitud fueran posibles en el Grupo Volkswagen.

Como presidente ejecutivo acepto la responsabilidad por las irregularidades que se han encontrado en los motores diesel, por lo que he solicitado el Consejo de Supervisión un acuerdo para cesar en mis funciones como presidente ejecutivo del Grupo Volkswagen. Hago esto en interés de la empresa, a pesar de que soy consciente de que no se ha llevado ninguna mala acción por mi parte.

Volkswagen necesita un nuevo comienzo, también en términos de personal. Estoy despejando, con mi renuncia, el camino para este nuevo comienzo.

Siempre me he conducido por mi deseo de servir a esta empresa, especialmente a nuestros clientes y empleados. Volkswagen ha sido, es y será siempre mi vida.

El proceso de clarificación y transparencia debe continuar. Esta es la única forma de recuperar la confianza. Estoy convencido de que el Grupo Volkswagen y su equipo superarán esta grave crisis.”

Con este comunicado, el CEO acepta el enorme error cometido por la compañía que afecta directamente a la confianza de los clientes y a la reputación de la empresa. El tono de discurso no es casual. Como alto directivo asume la tarea de reconocer con humildad la falta para despertar la empatía de los públicos. Asimismo, se compromete a hacer todo lo posible para solucionar el problema y recuperar la confianza de los consumidores.

El sentimiento de culpa del directivo de Volkswagen no sirvió de mucho, ya que al anunciar que el escándalo no era exclusivo al mercado americano, la confianza global se vio severamente afectada.

La magnitud de la situación requería la dimisión de varios dirigentes, por lo que Martin Winterkorn dejó Volkswagen, después de ocho años al mando de la misma. Como sucesor se nombra a Matthias Müller, quien tiene la tarea de sacar a la empresa de la mayor crisis de su historia. Comienza una reestructuración de los planes del grupo, donde se prioriza la resolución de la crisis, y la recuperación de la confianza de los clientes. El propio Müller enuncia las claves generales para atajar los problemas de confianza y reputación originados por el *dieselgate*. Este plan se hizo público en la sede de Wolfsburgo donde el CEO afirma en la rueda de prensa que "Volkswagen saldrá de la situación actual más fuerte que antes". La nueva estrategia del grupo germano basa su acción en cinco puntos:

1. Colaborar con las Autoridades para aclarar el engaño y buscar culpables, así como atender a las demandas de los clientes y presentarles soluciones acorde con el error.
2. Descubrir el fallo y analizar cuidadosamente todo el problema. Encontrar a los responsables, los cuales se enfrentaran a graves cargos

3. Formular una nueva estructura organizacional, la cual pretende descentralizar la dirección del grupo.
4. Reforzar el compromiso de los directivos del grupo y reforzar la responsabilidad social de Volkswagen, cambiando la forma de comunicar y de manejo de crisis.
5. Transformar la estrategia planteada para 2018, la cual se enfocará al crecimiento cualitativo. Recuperando la confianza y la reputación perdida.

Estos pasos tienen un objetivo claro, su seguimiento debe ser firme y sin dilaciones, Volkswagen no está en situación de sufrir una crisis repentina por muy leve que sea.

## **10.2. Consecuencias**

El Código de Conducta Volkswagen-Audi España (2014) recoge en la página 17 de su manual:

Desarrollamos, producimos y distribuimos automóviles en todo el mundo para facilitar la movilidad individual. Asumimos la responsabilidad de mejorar continuamente la compatibilidad medioambiental de nuestros productos y la reducción de la demanda de recursos naturales, teniendo en cuenta el punto de vista económico. Por este motivo, ponemos a disposición a nivel mundial avanzadas tecnologías medioambientalmente eficientes y las aplicamos en todo el ciclo de vida de nuestros productos. En todos nuestros centros colaboramos con la sociedad y las administraciones en el diseño de un desarrollo positivo, social y medioambientalmente sostenible y energéticamente eficiente. Todos los empleados deben hacer uso de los recursos naturales de forma adecuada y económica, de modo

que sus actividades tengan la menor influencia posible en el medio ambiente.

Este fragmento recoge parte del compromiso que garantizaba el grupo con el medio ambiente. Los esfuerzos por mantener su imagen en cuanto a la RSC, son en vano, debido a que el quebrantamiento de la confianza del mercado y sus consumidores teniendo una grave repercusión tanto directa como indirecta para el consorcio Volkswagen. La magnitud del engaño le ha costado a la compañía un gran desembolso de capital para paliar levemente los efectos causados por el *dieselgate*. La crisis y los derivados de la misma han hecho que la compañía sobrepase con creces el presupuesto de 6.500 millones que inicialmente destinó para subsanar el error. A los esfuerzos económicos destinados por la compañía para ponerle freno al escándalo, hay que sumarle una serie de impactos negativos fruto del entorno que rodea a la marca, que desglosamos a continuación.

#### **10.2.1. Sanciones gubernamentales**

Varios gobiernos han optado por reclamar a Volkswagen una multa, no sólo por engañar a los mercados, sino también por haber contaminado en secreto el aire de las naciones afectadas. Estas represalias no son únicamente económicas, sino que a su vez acotan drásticamente las posibilidades de establecerse en algunos mercados.

Estados Unidos ha sido uno de los gobiernos más críticos y ha castigado de forma ejemplar a Volkswagen. Nada más conocer la situación, detuvo la comercialización de los modelos de ciclo diesel ofertados por la marca. La empresa acordó con la Fiscalía General, las autoridades medioambientales de Estados Unidos y los Estados federados el montante de 14.7 mil millones de dólares para indemnizar a los usuarios damnificados. Asimismo, llegó con la EPA a un pacto por la que para junio de 2019 un 85% de los 475.000 vehículos afectados tienen que haber sido recomprados o reparados, o por el contrario Volkswagen sufrirá una nueva multa.

En Europa todavía no hay sentencias fijas, la compañía tiene varios juicios sin resolver, y otros muchos finalizados con multas irrisorias en comparación con las que recibió en Estados Unidos. Esto resulta curioso ya que de los 11 millones de vehículos afectados por el *dieselgate* 8,5 se encuentran en el continente europeo. Llama la atención el caso de Alemania, que todavía no ha fijado la multa, y que tendrá que abonar parte de la misma ya que el estado de Baja Sajonia tiene una participación del 20% en el consorcio automovilístico. Todo apunta a que será un alto porcentaje sobre los beneficios entre 2009 y 2015.

Países como Brasil y Corea del Sur también se vieron afectados. El Instituto Brasileño de Medio Ambiente (IBAMA) fijó una multa de 12,8 millones de dólares a Volkswagen por comercializar 17.000 unidades manipuladas. Por otro lado, la Justicia de Corea del Sur también han actuado prohibiendo la venta de vehículos y sancionando a Volkswagen con multas que alcanzan los 25.7 millones, por falsear las emisiones de 208.000 vehículos.

### 10.2.2. Caída en Bolsa

El lunes día 21 de septiembre de 2015, primer día hábil desde el conocimiento de la crisis, las acciones del grupo Volkswagen caían un importante 20% en la Bolsa de Frankfurt (véase Figura 1.9). Un día después se produjo una caída del 22%, llegando a acumular una pérdida de valor por acción del 35%. El tercer día, la caída fue del 10,5%, llegando a valores no vistos en cuatro años.

Figura 1.9. Caída en la Bolsa de Frankfurt



Los considerables descensos en la bolsa dieron lugar a una pérdida de capitalización de unos 25.000 millones de euros. Debido mayormente al miedo de los inversores, quienes fundadamente temían las represalias estadounidenses y la reducción en las ventas de vehículos.

### **10.2.3. Descenso de las ventas**

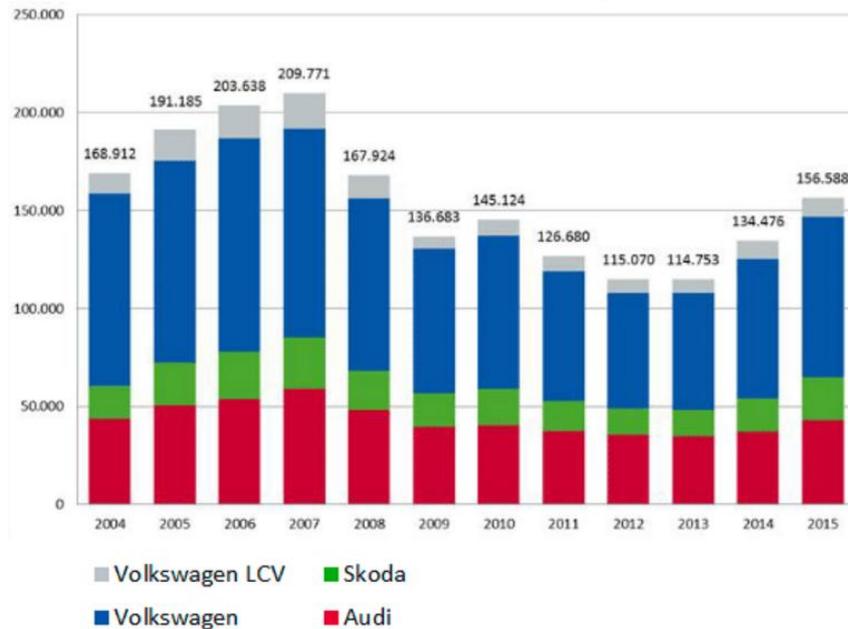
Uno de los efectos inmediatos de la crisis fue la paralización de las ventas ordenada por Volkswagen of America, entidad que prohibió a los concesionarios vender cualquier vehículo afectado. Varios países siguieron el ejemplo estadounidense y decretaron la detención de la comercialización y venta de los vehículos diesel de la marca. Por otro lado, en Europa se detuvieron las ventas de todo coche con motor de la familia afectada que no hubiese sido todavía matriculado.

A pesar de todo, durante el ejercicio de 2015, el grupo Volkswagen matriculó un total de 9,93 millones de unidades en todo el mundo, lo que supuso un descenso del 2% en comparación con los 10,14 millones de vehículos vendidos en 2014, cuando logró tres años antes de lo previsto el objetivo de su anterior plan estratégico de superar los 10 millones de unidades para 2018.

Esta regresión en sus matriculaciones en 2015 se produjo como consecuencia del escándalo. Matthias Müller, presidente del grupo, afirmó que vender casi diez millones de vehículos en todo el mundo, teniendo en cuenta las complicaciones de ese año, podía considerarse como un resultado excelente. Matriculando 834.800 vehículos a nivel global durante el último mes de 2015, lo que representa una disminución del 5,2%, una cantidad ínfima tomando como referencia las 881.000 unidades registradas en el mismo mes de 2014. Sin embargo, en Estados Unidos, donde son menos permisivos con el escándalo del *dieselgate*, las ventas han caído un 6,1%, algo que ha sido compensado con los resultados en Asia, especialmente en China, donde Volkswagen ha vendido 2,85 millones de vehículos.

Resulta llamativa la situación de España frente al escándalo pues el fabricante sigue siendo líder del mercado durante 2015 por cuarto año consecutivo. La situación en nuestro país no ha afectado a las ventas como en otros. El grupo Volkswagen ha crecido un 14,7% en el último trimestre con 146.815 turismos comercializados en 2015 según cifras de la propia marca (véase Figura 1.10).

**Figura 1.10.** Matriculaciones en Península y Baleares



Fuente: Volkswagen-Audi España

#### 10.2.4. Despidos

En septiembre de 2015 el grupo anuncia importantes cambios que reestructurarán parte de su cúpula directiva y que tienen como objetivo gestionar lo mejor posible la crisis sufrida. Pone al frente a Matthias Müller y promete una persecución de los implicados, depurando a los cargos implicados en el escándalo.

Recientemente el consorcio de empresas ha anunciado que reducirá su plantilla mundial en 30.000 puestos de trabajo en un periodo de 4 años, lo que provocará un efecto positivo sobre sus cuentas de 3.700 millones de euros anuales desde dicho ejercicio. El programa contempla también la reducción de 23.000 empleos en Alemania y 7.000 en Argentina y Brasil. La acción contempla mejorar la

competitividad de la compañía y asegurar su futuro, de forma que tendrá un efecto positivo que a pesar de los despidos anunciados, pretende crear unos 9.000 nuevos puestos de trabajo, así como nuevas competencias e inversiones estratégicas.

#### 10.2.5. Marca Alemania

Alemania es el país líder de la Unión Europea, un país que en poco tiempo ha superado el estigma de la Segunda Guerra Mundial, presentándose al mundo como una nación renovada. Volkswagen es parte de este emblema, ya que creció con el país y forjó junto a él lo que hoy se conoce como “calidad alemana”.

La fabricación de automóviles es una ejercicio prioritario en Alemania, que conforma el 17% de producción industrial del país, representando un 2.75 % del Producto Interior Bruto, y donde el 15% de los empleos están vinculados directa o indirectamente al sector automovilístico.

En base a los resultados de *The Best Global Brands 2016* (véase Figura 1.11) de la consultora *Interbrand*, de la cual se habla en los siguientes apartados, 5 de las 10 marcas mejor valoradas en el sector del automóvil pertenecen a la nación alemana, y tres de ellas son del grupo Volkswagen. Algo representativo a nivel global, posicionando al país como un referente en el sector automotriz.

**Figura 1.11.** Posiciones en el ranking de Interbrand

Mejores marcas de coches	Posición global
Toyota	5
Mercedes	9
BMW	11
Honda	21
Ford	33
Hyundai	35
Audi	38
Volkswagen	40
Nissan	43
Porsche	50

Fuente: *Interbrand 2016*

La conciencia medioambiental en el país es algo común entre los habitantes, quienes consideran en su mayoría que el calentamiento global es provocado por el ser humano. Por lo que Alemania se ha marcado el objetivo de producir el 35% de la electricidad mediante energías renovables en 2020 y alcanzar el 100% en 2050.

El Environmental Performance Index<sup>15</sup> (EPI) presenta un ranking anual que determina cuales son los países más “verdes”. Tomando como punto de partida el año 2014 se observa una caída importante en Alemania. Pasa del puesto 6 en 2014 al 19 en 2015, y posicionándose en el número 30 en el estudio de este mismo año. Esto es llamativo, ya que este país fue de los primeros en la Unión Europea en incorporar en sus ciudades zonas ecológicas donde sólo pueden entrar automóviles acreditados como emisores de pocas cantidades de carbono.

El escándalo Volkswagen ha dejado una huella importante en la representación industrial alemana, algo que a corto plazo puede no ser un problema. Pero el país está cosechando mala fama en materia de medioambiente, que seguramente afectará a largo plazo a la posición que Alemania tiene frente a otros países. Es necesario tomar medidas para retornar la confianza del consumidor hacia la etiqueta alemana y evitar así las posibles repercusiones que puedan afectar al mercado.

#### **10.2.6. Recortes en competición**

Volkswagen, como grupo automotriz, tiene varias divisiones oficiales que compiten en diferentes disciplinas deportivas orientadas a la automoción. Cosechando múltiples logros, que pasan por los rallyes donde compiten los Skôda Fabia y los Volkswagen Polo, hasta los innovadores Audi y Porsche del Campeonato de Resistencia o los laureados Seat León del Campeonato de Turismos.

---

<sup>15</sup> es una medición, realizada por la Universidad de Yale acaba de donde clasifica a 180 países sobre la protección del medio ambiente y la salud humana.

En la nueva estrategia presentada por Volkswagen hacia la movilidad, el vehículo eléctrico y autónomo toma protagonismo, por lo que la marca ha decidido prescindir de dos de las disciplinas deportivas donde es un referente. Este movimiento no es simplemente económico, sino que tiene como objetivo depurar las ideas que los *stakeholders* han generado tras el *dieselgate*, destinando parte de sus fondos para subsanar la dañada imagen de la compañía.

Tras cuatro años dominando en el Campeonato del Mundo de Rallyes, con Sebastian Ogier a los mandos del Volkswagen Polo, la marca ha decidido abandonar el campeonato. Actualmente el Volkswagen Polo de Rallye está preparado para salir en la siguiente temporada, pero no será así. Esto se debe a que Volkswagen se está preparando en Alemania para reducir drásticamente puestos de trabajo. Por lo que el hecho de invertir dinero en un campeonato del mundo no es preferente si quieren contentar a los empleados.

En cuanto a Audi, filial del grupo Volkswagen, dejará de verse en las pruebas del Campeonato Mundial de Resistencia, por cuestiones puramente de imagen. Volkswagen equipa a sus prototipos de Audi de un propulsor híbrido apoyado por un motor de combustión diesel. La marca del grupo marcó un hito en la historia de la automoción por ser la primera en ganar *Le Mans* con una mecánica de gasóleo en 2006 con el prototipo R10 TDI. Evolucionar un tipo de motor que se ha visto involucrado en el mayor escándalo de la marca no tiene interés tanto para la marca como los *stakeholders*.

Ahora el consorcio centrará sus esfuerzos deportivos en el Campeonato Mundial de Resistencia de la mano de su otra filial, Porsche. Ya que estos vehículos están basados en la propulsión híbrida combinando motor de combustión interna de gasolina y un motor eléctrico. Además, en los próximos años, Audi contará con un equipo oficial en la categoría de Formula E, de vehículos 100% eléctricos, apoyando así las tecnologías sostenibles.

### 10.2.7. Redes Sociales

Cuando el escándalo de los vehículos de Volkswagen salió a la luz, las cuentas de Facebook y Twitter del grupo en Estados Unidos dejaron de publicar cualquier tipo de información relacionada o no con el tema desde el día 18 de septiembre, manteniendo el silencio durante días. Sin embargo, las cuentas globales de Volkswagen no detuvieron la publicación de contenido regular. Una decisión errada, pues aumentó la tensión generada por la incertidumbre alrededor del *dieselgate*.

No obstante, la difusión informativa a través de las redes sociales fue masiva, generando descontento e irritación en los usuarios, quienes conocían la magnitud de la crisis a través de terceros, que demandaban intensamente explicaciones por parte de la compañía.

Es el 27 de septiembre de 2015 cuando las sedes de Volkswagen en algunos países ofrecieron información a los clientes, empezando por Reino Unido, inició la creación de una plataforma exclusiva para aclarar las dudas y atender a los afectados (véase Figura 1.12). El breve mutismo por parte de la marca fue una acción errada al no presentar interés por las reclamaciones de los usuarios, afectando aún más la reputación del consorcio.

Figura 1.12. Web de consulta de afectados para España



The image shows a screenshot of a web page for checking affected vehicles in Spain. At the top, there is a blue header with the Volkswagen logo on the left and a 'Contacto' button on the right. Below the header, there are three navigation links: 'Consulte si su vehículo está afectado', 'Videos informativos', and 'Preguntas frecuentes'. The main content area has a title 'Consulte si su vehículo está afectado' followed by a disclaimer: 'Por favor, tenga en cuenta: El sistema sólo verifica números de bastidor de las marcas Volkswagen y Volkswagen Vehículos Comerciales. Todos los vehículos fabricados en EE.UU. y Canadá no están incluidos en la búsqueda. Asimismo, no están tampoco incluidos en la búsqueda los vehículos de las marcas SEAT, Audi ni Skoda.' Below this is a section titled 'Introduzca el bastidor de su vehículo' with a text input field containing 'XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX' and a blue 'Consultar' button with a question mark icon to its right.

La aparición de plataformas sociales no oficiales se generalizó en todos los países, prestando información y ayuda a los usuarios afectados. Como el caso de FACUA<sup>16</sup> y la OCU<sup>17</sup> en España, que se presentaron como una opción para denunciar al grupo por el fraude. A su vez, surgieron centenares de cuentas independientes a nivel global en Twitter y Facebook con el propósito de informar y asesorar a los clientes perjudicados por el *dieselgate* (véase Figura 1.13).

Figura 1.13. Cuentas independientes en Twitter



La agencia Wunderman<sup>18</sup>, realizó un estudio derivado del seguimiento de Volkswagen tras el escándalo. En el recogió un crecimiento de la conversación ocho veces superior a partir del 21 de septiembre de 2015, semana en que noticias y artículos en blogs relacionados con la marca se multiplicaron por 4, en los foros por 6 y los tweets por 15.

El análisis tomó como referencia Facebook y Twitter, ya que son las redes donde la marca tenía más interacción. En Facebook los comentarios negativos dirigidos a la marca aumentan del 79% al 93% en tan solo una semana. En cambio en Twitter, la participación informativa de Volkswagen desciende un 52% respecto a la media semanal de septiembre, mostrando un 82% menos *retweets* respecto a la media de septiembre. Los usuarios interaccionan menos con las publicaciones pero, sin embargo, muestra su descontento a través de *tweets* negativos pasando del 17% al 78% en una sola semana.

<sup>16</sup> FACUA-Consumidores en Acción es una organización no gubernamental, sin ánimo de lucro, dedicada a la defensa de los derechos de los consumidores. <https://www.facua.org/>

<sup>17</sup> La Organización de Consumidores y Usuarios es una entidad privada sin ánimo de lucro totalmente independiente, creada con el objetivo de defender los derechos de los consumidores. <https://www.ocu.org/>

<sup>18</sup> Wunderman, agencia de marketing y publicidad especializada en Customer Intelligence, CRM, marketing interactivo y Real Time Marketing. <http://www.wunderman.com/>

### 10.2.8. Golpe a la reputación

El valor de una empresa no está limitada a lo que representa su marca, ni sólo por los valores que la definen, sino que debe acompañarlo su comportamiento, su ética, la relación con sus públicos y con el entorno, etc. La reputación es considerada un importante activo estratégico para las empresas. Una reputación consolidada como la de que en su día tuvo Volkswagen, supone una capacidad diferenciadora por la confianza que aporta y que atrae a inversores, clientes y empleados.

Volkswagen lleva años esgrimiendo como bandera el ser una compañía que da importancia a la sostenibilidad y el cuidado del medioambiente. El escándalo del uso de un software para disimular la emisión de gases nocivos de sus coches, ha supuesto un duro golpe al prestigio que había alcanzado.

El *dieselgate* ha tocado seriamente la fuerte percepción que los públicos tenía Volkswagen, como se recoge en diferentes estudios sobre reputación de marcas. Como demuestran los datos aportados por tres estudios multinacionales: el RepTrak, el *Best Global Brands* de *Interbrand* y *MERCO*.

#### 10.2.8.1. Reprtrak

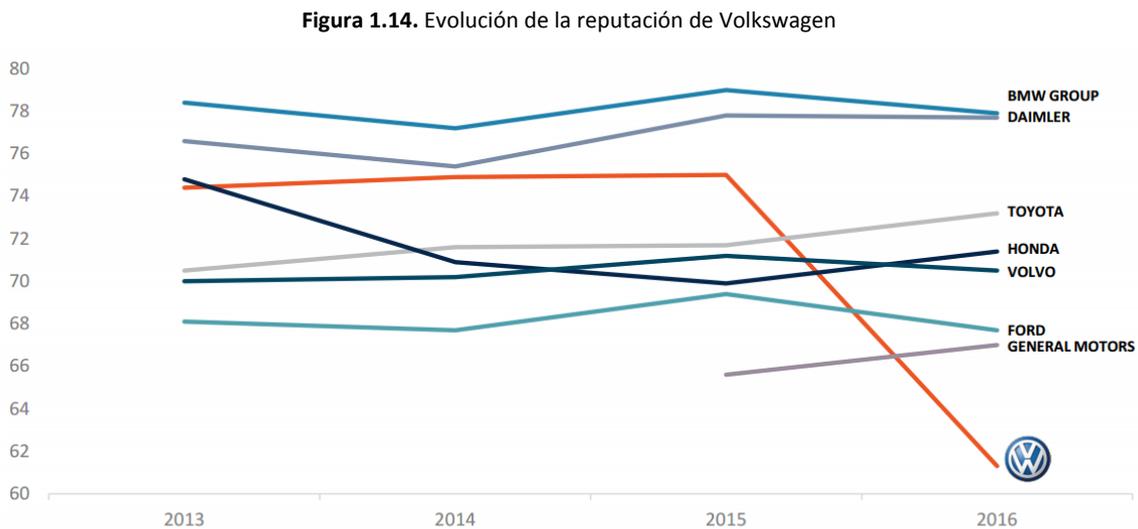
A nivel mundial, el conocido sistema RepTrak del *Reputation Institute*<sup>19</sup> ofrece medidas de la confianza que presentan los grupos de interés hacia las empresas. Utilizando una escala de medida de 0 a 100, el RepTrak compara compañías en todo el mundo según la valoración de los distintos grupos de interés, basándose en siete dimensiones de reputación: ofertas de productos y servicios, innovación, entorno de trabajo, integridad, ciudadanía, liderazgo y resultados financieros.

Durante 2013 y 2014, Volkswagen ocupaba los puesto 8º y 7º respectivamente. En 2015 pasó al puesto número 11 del ranking mundial y, debido al escándalo de gases, la

---

<sup>19</sup> El *Reputation Institute* es una firma de investigación y consultoría de más transcendencia a nivel de reputación. <https://www.reputationinstitute.com>

marca pasó a ocupar la posición 123 en el año 2016. Tomando como referencia los siete valores dimensionales en los que se basa el estudio *RepTrak*, Volkswagen sufrió una caída media de 10,9 puntos. En el gráfico siguiente (Figura 1.14) se aprecia una leve caída de otras marcas del sector, contagiadas por el temor a nuevos escándalos, frente a la drástica bajada de Volkswagen.



Fuente: Reporte RepTrak 2016

### 10.2.8.2. *Interbrand*

*Interbrand*<sup>20</sup> publica una clasificación anual de las mejores marcas globales denominadas *Best Global Brands*. La metodología de toma como referencia la inversión y la gestión que se realiza día a día con la marca como un activo más del negocio empresarial. Este estudio tiene en cuenta todas las formas en que la marca influye en la compañía, basándose en la valoración de tres aspectos:

1. Resultado financiero. Mide el retorno neto que obtienen los proveedores de capital de una compañía. El resultado financiero se analiza para un período de cinco años de proyección y un valor

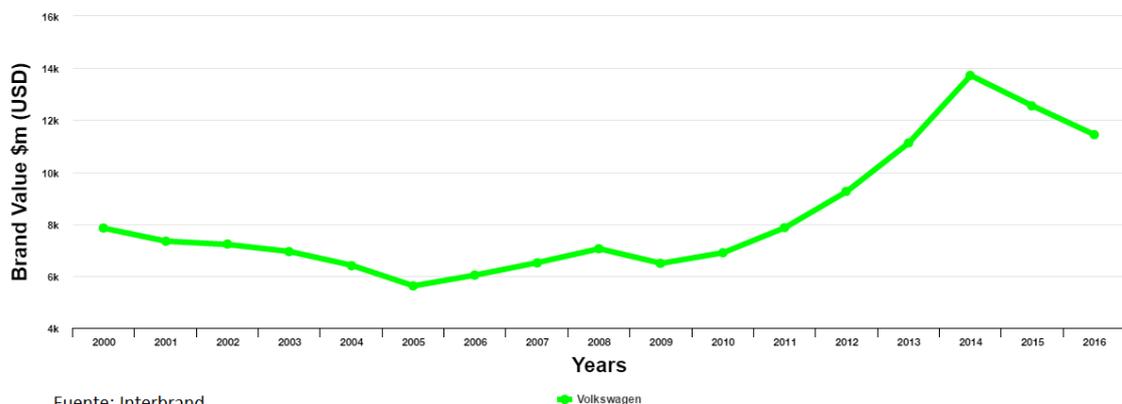
<sup>20</sup> *Interbrand* es una división de *Omnicom*, dedicada a la consultoría de marcas y especializada en áreas como la estrategia de marca, análisis de marca, la valoración de marca, diseño corporativo entre otros. <http://interbrand.com/>

terminal que representa la generación de ingresos por parte de la marca más allá del periodo proyectado.

2. **Papel de Marca.** Mide qué parte de la decisión de compra se puede atribuir directamente a la marca, excluyendo otros aspectos de la oferta como pueden ser el precio o las características intrínsecas del producto. Conceptualmente, el Papel de la Marca refleja la proporción de la demanda que un producto o servicio con marca obtendría por encima del mismo producto o servicio que no tuviera marca
  
3. **Fuerza de Marca.** Mide la capacidad de una marca de garantizar beneficios futuros para la compañía. Puntuando cada marca de 0 a 100, cuanta más alta es la puntuación de Fuerza de Marca, más fuerte es la marca en comparación con sus competidores.

En este ranking, la compañía Volkswagen había escalado hasta el puesto 31 en 2014, pero tras el escándalo, en 2015 tuvo un descenso de 9%, dejando a la compañía en el puesto 35. El ejercicio de 2016, que aún está por finalizar, predice que Volkswagen seguirá cayendo (véase 1.15).

**Figura 1.15.** Evolución del Valor de Marca



### 10.2.8.3. MERCO

El Monitor Empresarial de Corporativa<sup>21</sup> (MERCO) es uno de los monitores de referencia en el mundo. Evalúa la reputación de las corporaciones en 11 países de habla hispana y se basa en la metodología *multistakeholder* (véase Figura 1.16) donde se encuesta a varios públicos sobre la marca para definir una posición sobre su reputación.

Figura 1.16. Funcionamiento de la metodología Merco



Fuente: Merco (2014)

En este estudio el grupo Volkswagen ha bajado contundentemente, pasando del puesto 54 al 85 en 2016 (véase Figura 1.17). Esto demuestra que estos países la repercusión sobre la reputación ha sido notable a pesar de las ventas de la compañía.

Figura 1.17. Posiciones Volkswagen en el ranking Merco

Año	2013	2014	2015	2016
Posición	54	64	42	85

Fuente: Elaboración propia

<sup>21</sup> Instrumento de evaluación reputacional, basado en una metodología *multistakeholder* que tiene presencia en once países: España, Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil, México, Perú, Costa Rica y Panamá. <http://merco.info/es/>

## 11. Conclusiones

Como se deduce a lo largo del desarrollo del presente trabajo, la gestión de la reputación y los riesgos asociados a ella, son cuestiones que las empresas no deben infravalorar, pues las consecuencias derivadas de una mala praxis en este ámbito pueden ser muy negativas. Tomando como referencia el escándalo sufrido por el fabricante automotriz Volkswagen, se analiza cómo un mal comportamiento corporativo puede dañar la reputación de una compañía y pone en juego su futuro. Introducir el análisis de la explicación de los principales conceptos y elementos que rodean a la marca como identidad, percepción, imagen y reputación así como la relación que guardan entre sí. Recopilar los principales datos económicos que se han seguido tras el denominado *dieselgate*, que muestran la repercusión negativa que ha tenido en la economía de la empresa desde distintos aspectos. Justificando cada suceso a través de fuentes informativas y estudios como el Reprtrak, el *Best Global Brands* o el MERCO. Y a partir de ello, sacar las siguientes conclusiones que rodean los conceptos aquí expuestos.

1. Para comenzar, los términos de identidad, imagen y reputación parecen similares a nivel teórico, los que desemboca en confusión, pero son totalmente interdependientes. Guardan una estrecha interrelación en la que se completan y apoyan uno del otro. Sin imagen no sería posible la identidad y sin estas no habría reputación. El potencial de estos elementos en la comunicación corporativa ha hecho de los mismos unas herramientas fundamentales para el proceso de *branding*. La reputación se posiciona como un valor intangible incalculable para muchas empresas. Por consiguiente, la gestión de este elemento debe ser prioritaria y se debe tener en cuenta con cada acción que realiza la empresa.
2. Las redes sociales se han convertido en un canal no sólo de transmisión de información, sino que es un sistema de comunicación directo entre empresas y consumidores. Este canal es un instrumento perfecto para personalizar las

estrategias entre los diferentes grupos de interés. La retroalimentación aporta la posibilidad de conocer no solo lo que los usuarios demandan, sino la opinión que tienen de las compañías. No tener conocimiento a la hora de dirigir los focos de atención en redes sociales pueden afectar seriamente a la marca. Es necesario tener un plan integral donde se tenga en cuenta cada una de las plataformas y debe ser modificado para cada momento de la comunicación.

3. La mayoría de las organizaciones ya toman referencia del proceso de gestión reputacional. Valoran el poder que tiene sobre los *stakeholders*, y aun conociendo este potencial, son muchas las empresas que ignoran su alcance. En el caso de Volkswagen, es un claro ejemplo de una organización que atenta contra la confianza de los usuarios, algo que estos últimos no perdonan. Llevar a cabo una gestión correcta de la reputación es menos costoso que enmendar un error. Mentir a los públicos se paga con creces, y este es un ejemplo claro de ello.
4. No se debe obviar el poder que actualmente tienen los grupos de interés frente a las empresas. Un privilegio que ha ido evolucionando desde hace bien poco, y que ha llegado a su punto más álgido con las redes sociales, y con la posibilidad que otorgan a la hora de comunicarse con las organizaciones, de forma libre y sin censura. Esta facultad que ofrecen los nuevos medios es un arma de doble filo para las compañías, ya que deben contentar a todo el mundo a través de su comunicación. Queda claro que un pequeño error puede tener una magnitud grandiosa en la imagen corporativa.
5. La peor crisis que puede afectar a una compañía es siempre aquella asociada al fraude porque en ese caso lo primero que se pierde es la credibilidad, algo incomparable con las sanciones económicas o pérdidas en ventas. Una vez perdida la credibilidad, todo es potencialmente cuestionado por los grupos de interés, por lo que cualquier acción debe ser medida y analizada con sumo cuidado, para proteger a la empresa. Volkswagen está en una situación en la

que no debe pisar en falso, ya que los errores pueden convertirse en una crisis que afectará a la compañía.

6. La gestión de crisis es un tema que preocupa a las empresas y a sus directivos, no sólo por la magnitud del riesgo que comporta, sino también por la difusión casi inmediata y el alcance mundial que puede tener a través de las nuevas tecnologías de comunicación. Desde hace ya unos años, las empresas son conscientes de que deben preparar un plan de comunicación de crisis para poder responder cuando se produzca alguna. El plan de comunicación de crisis tiene como finalidad frenar cuanto antes los efectos de ésta en la reputación de la empresa.
7. El daño medioambiental causado por el grupo Volkswagen ya está hecho. Para compensar a los clientes por ese fallo, la compañía ha orientado su diseño y producción a desarrollar vehículos eléctricos que cumplan con las normativas medioambientales. Después de perder la confianza pública en los diesel, el bastión técnico de la casa, Volkswagen pretende buscar su sitio en un mercado destinado a sustituir a los motores térmicos por el coche eléctrico. El denominado “lavado verde” tiene que ver más con recuperar su posición en los rankings globales que con enmendar de alguna forma el daño causado al medioambiente. Esto confirmaría la sospecha de que las empresas sólo buscan beneficios económicos y la responsabilidad social corporativa se reduce únicamente una estrategia de venta.
8. A pesar de lo que se afirma, se corrobora que la inversión y toma de conciencia de la responsabilidad social corporativa guarda una estrecha relación con la reputación. El nuevo modelo de estrategia empresarial muestra un interés por la sostenibilidad ya que proporciona a la compañía una ventaja, pues los comportamientos éticos son premiados con la confianza de los usuarios.
9. Volkswagen es una empresa que tenía una gran reputación. A lo largo de su historia ha ofrecido a los usuarios movilidad de calidad e innovación

tecnológica que le han otorgado una posición ventajosa en la mente de los públicos. Ahora bien, con el *dieselgate*, la imagen del gigante de la automoción se ha visto tocada. La sensibilidad hacia los temas éticos ha evolucionado con el paso del tiempo, y por ello, el daño es mucho superior, ya que violar los códigos éticos y corporativos de una empresa es visto como una falta grave por los públicos. En otras naciones, como el caso de España, el escándalo ha dañado en menor medida, ya que las ventas y las repercusiones se quedan en las redes sociales y las tertulias televisivas. En todo caso, el escándalo causado por la fraudulenta práctica del *dieselgate*, por parte de una empresa de la categoría, la trayectoria y la reputación de Volkswagen, puede convertirse en un punto de inflexión para la compañía y una llamada de atención para otras.

## 12. Bibliografía

Alloza Losana, A. (s.f). La marca y la reputación corporativas: los dos pilares del éxito de las organizaciones en el siglo XXI. Red Dircom Iberoamericana. [http://www.reddircom.org/pdfs/articulo\\_angel\\_alloza.pdf](http://www.reddircom.org/pdfs/articulo_angel_alloza.pdf). [Consultado el 18 de octubre de 2016]

Bassat, L. (2002). El libro rojo de las marcas (cómo construir marcas de éxito). Debolsillo, Barcelona.

BBC. (2016). El impacto del escándalo de Volkswagen en la marca "Hecho en Alemania". [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150923\\_vw\\_escandalo\\_marca\\_alemania\\_men](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150923_vw_escandalo_marca_alemania_men)[Consultado el 20 de noviembre de 2016]

Branzai. (2015). Marcas Bandera y Volkswagen: Das Problem. <http://www.branzai.com/2015/09/marcas-bandera-y-volkswagen-das-caca.html>. [Consultado el 2 de noviembre de 2016]

Brown. F. (2010). Los principios de la responsabilidad social empresarial, <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/363/06florbrown.pdf>. [Consultado en septiembre de 2016]

Capriotti, P. (1992). La Imagen de empresa: estrategia para una comunicación integrada. El Ateneo, Barcelona.

Capriotti, P. (2009) Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Colección de Libros de la Empresa, Santiago de Chile.

Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la imagen corporativa Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, Málaga.

Caro, A. (2006). Marca y publicidad: un matrimonio por amor. Trípodos, número 18. Barcelona.

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). Libro Verde: fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf). [Consultado el 16 de octubre de 2016]

Costa, J. (2009). El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Costa Punto Com, Barcelona.

Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: modelo Masterbrand. Revista Luciérnaga. Edición 8. Medellín, Colombia. p. 20- 25.

Costa, J. (2015). Creación y gestión de marcas. Revista Imagen, número 70. Lima, Perú. p. 5-10.

Costa, Joan. (s.f.). Imagen Corporativa. Portal de Relaciones Públicas: RRPPnet. <http://www.rrppnet.com.ar/imagencorporativares.htm> . [Consultado el 17 de octubre de 2016]

Departamento de Estudios Dirección del Trabajo. (2005). Responsabilidad Social Empresarial: Alcances y Potencialidades en Materia Laboral. Santiago de Chile. [http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984_recurso_1.pdf), [Consultado el 16 de octubre de 2016]

Diariomotor. (2016). Annus Horribilis: el año del escándalo de Volkswagen y el fraude del TDI. <http://www.diariomotor.com/2016/09/12/annus-horribilis-escandalo-volkswagen/>. [Consultado el 21 de octubre de 2016]

Diariomotor. (2016). Volkswagen reducirá su plantilla en 30.000 trabajadores en todo el mundo de aquí a 2020. <http://www.diariomotor.com/noticia/volkswagen-recorta-30000-trabajadores/>. [Consultado el 21 de octubre de 2016]

Eguizábal, R. (2006). El postconsumo: la condición consumidora en la Sociedad de la Información, Telos, núm. 67, Fundación Telefónica de España, Madrid, abril-junio de 2006.

El País. (2016). Primera sentencia en España contra Volkswagen por el caso del diesel. [http://economia.elpais.com/economia/2016/10/26/actualidad/1477483473\\_137225.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/10/26/actualidad/1477483473_137225.html). [Consultado el 15 de noviembre de 2016]

Enrique Dans. (2016). El caso Volkswagen y el fracaso de la Responsabilidad Social Corporativa. <https://www.enriquedans.com/2015/09/el-caso-volkswagen-y-el-fracaso-de-la-responsabilidad-social-corporativa.html>. [Consultado el 10 de octubre de 2016]

Euler Hermes. (2014). The global automotive: market Back on four wheels. Euler Hermes Group. Paris. <http://www.eulerhermes.com/mediacenter/Lists/mediacenter-documents/Economic-Outlook-The-global-Automotive-market-Sept14.pdf>. [Consultado el 16 de octubre de 2016]

Europapress. (2015). Volkswagen multiplica por ocho sus menciones en las redes sociales. <http://www.europapress.es/motor/coches-00640/noticia-volkswagen-multiplica-ocho-menciones-redes-sociales-20151007123459.html>. [Consultado el 15 de noviembre de 2015]

Fombrum, Ch. (1996). Reputation. Realizing Value from the Corporate Image. Harvard Business Scholl Press, Boston.

Fombrun, C. J. (1996): "Reputation: Realising Value from the Corporate Image". Harvard Business School Press, Boston.

Foro de Reputación Corporativa (2005): "Introducción a la Reputación Corporativa". Madrid. <https://mouriz.files.wordpress.com/2007/06/introduccion-a-la-reputacion-corporativa.pdf>. [Consultado el 15 de octubre de 2016]

García, M. L. y Llorente, C. (2009). La Responsabilidad Social Corporativa: Una estrategia para conseguir Imagen y Reputación. Revista Icono, número 13, p. 95-124.

Grunig, J., E. y Hunt, T. (1984), Managing Public Relations. Holt, Rinehart and Winston, New York.

Ibáñez, J. (1994). Por una sociología de la vida cotidiana. Siglo XXI. Madrid.

Healey, M. (2009). ¿Qué es el branding? Gustavo Gili, Barcelona.

Interbrand. (2014). Best Global Brands 2014 Rankings. <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2014/ranking/>. [Consultado el 11 de noviembre de 2016]

Interbrand. (2015). Best Global Brands 2015 Rankings. <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/>. [Consultado el 11 de noviembre de 2016]

Interbrand. (2016). Best Global Brands 2016 Rankings. <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>. [Consultado el 11 de noviembre de 2016]

Knox, S. y Maklan, S (2004), "Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment.

Kotler, P. (2015). Fundamentos de Marketing. Addison-Wesley, Massachusetts.

La Nueva España. (2015). Claves para entender el caso Volkswagen. <http://www.lne.es/economia/2015/09/22/claves-caso-volkswagen/1816882.html>. [Consultado el 1 de noviembre de 2016]

Martín de Castro, G. (2004): Análisis Estratégico de la Reputación Empresarial. Un Enfoque desde la Teoría de Recursos y Capacidades, tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

Martínez, I.M. y Olmedo, I. (2008). La Medición de la reputación empresarial: Problemática y propuesta Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 15, Nº 2, 2009.

Medios Sociales. (2015). Cómo puede beneficiar (o no) la comunicación a la crisis de Volkswagen. <http://mediossociales.es/comunicacion-de-crisis-de-volkswagen/>. [Consultado el 5 de noviembre de 2016]

Mínguez, N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. ZER, Revista de estudios de comunicación, número 8.

Moliné, M. Carta abierta a la AEA: Plataforma de debate sobre la colaboración de las agencias con los anunciantes. Anuncios, núm. 766, p. 24.

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. (2015). Ficha técnica España 2015. <http://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas>. [Consultado 10 de noviembre de 2016]

Nuñez, M y Rodríguez, C. (2013). Diferencias y relaciones entre los Intangibles: Identidad, Imagen y Reputación Organizacional. Eleventh Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology . Agosto 14 - 16, 2013 Cancún, México

Observatorio de las RSC. (2014). Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa. [http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook\\_La\\_RSC\\_modific.06.06.14\\_OK.pdf](http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf). [Consultado el 19 de octubre de 2016]

Observatorio de RSC. (2005). Informe del Foro de Expertos en Responsabilidad Social de las Empresas. [http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/07/foroexpertos\\_rse\\_informe.pdf](http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/07/foroexpertos_rse_informe.pdf). [Consultado el 19 de octubre de 2016]

Organización Internacional del trabajo. (2010). Principios laborales del Pacto Mundial de las Naciones Unidas: Guía para empresas. <http://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2015/04/ppios-laborales-del-PactoMundial-guia-para-empresas.pdf>. [Consultado el 11 de noviembre de 2016]

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2011). Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. <http://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesESPANOL.pdf>. [Consultado el 20 de octubre de 2016]

Porras, J. y Collins, J. (1995). Empresas que perduran. Norma, Barcelona.

PRNoticias. (2015). Los cuatro grandes errores de la Comunicación de Volkswagen. <http://prnoticias.com/comunicacion/20145326-errores-comunicacion-volkswagen>. [Consultado el 2 de noviembre de 2016]

PRNoticias. (2016). La reputación de Volkswagen se hunde en 2016. <http://prnoticias.com/comunicacion/reputacion-y-rsc/20150603-reputacion-volkswagen-reputation-institute>. [Consultado el 22 de octubre de 2016]

PuroMarketing. (2015). Caso Volkswagen: Sus consecuencias y el impacto para marketing y la reputación de la marca. <http://www.puromarketing.com/14/25428/caso-volkswagen-consecuencias-impacto-para-marketing-marca.html>. [Consultado el 1 de noviembre de 2016]

Reputation Institute (2016): "El Sistema RepTrak®". Disponible en <http://reputationinstitute.es/thought-leadership/category/el-sistema-reptrak>. [Consultado el 11 de noviembre de 2016]

Reputation Institute (2016): "Reputation measurement". Disponible en <https://www.reputationinstitute.com/reputation-measurement-services>. [Consultado el 11 de noviembre de 2016]

Robert, K. (2004), Lovemarks: the future beyond brands. Powerhouse, Nueva York.

Sala de Comunicación Volkswagen. (2016). Historia del grupo Volkswagen. [http://comunicacion.volkswagen.es/historia-del-grupo-volkswagen/2006-actual/2006-actual\\_1760-1823-c-27306.html?gww=true](http://comunicacion.volkswagen.es/historia-del-grupo-volkswagen/2006-actual/2006-actual_1760-1823-c-27306.html?gww=true). [Consultado 20 d octubre de 2016]

Sánchez Herrera, J. y Pintado Blanco, T. (2009). Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial. ESIC, Madrid.

Sánchez Herrera, J. y Pintado Blanco, T. (2009). Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial. ESIC, Madrid.

Semprini, A (1995). El marketing de la marca. Una aproximación semiótica. Paidós, Barcelona.

Solano, L. (1999). Tratado de relaciones públicas. Gestión, Barcelona

Towards Measuring Outcomes", European Management Journal, 22(5), p. 508-516.

Villafañe, J. (1993). Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas. Pirámide, Madrid.

Villafañe, J. (2002), Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Madrid, Pirámide.

Villafañe, J. (2004). La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas. Pirámide, Madrid.

Villafañe, J. (2008). La gestión profesional de la imagen corporativa. Pirámide, Madrid.

Volkswagen-Audi AG. (2014). Annual Report 2014. <http://annualreport2014.volkswagenag.com/group-management-report/goals-and-strategies.html>

Vizcaíno, M. (2010). Riesgo de reputación: revisión teórica y aproximación a su valoración. Revista Galega de Economía, vol. 19, núm. 1 [http://www.usc.es/econo/RGE/Vol19\\_1/castelan/art10c.pdf](http://www.usc.es/econo/RGE/Vol19_1/castelan/art10c.pdf)

Volkswagen-Audi AG. (2015). Annual Report 2015. <http://annualreport2015.volkswagenag.com/index.html>

Volkswagen-Audi España S.A. (2016). Grupo Volkswagen: Marcas y productos. <http://www.volkswagen-audi-espana.es/grupo-volkswagen/marcas-productos.php>. [Consultado el 20 de octubre de 2016]

Volkswagen-Audi España, S.A. (2014). Código de Conducta Volkswagen-Audi España, versión 6. <http://www.volkswagen-audi-espana.es/downloads/codigo-de-conducta.pdf>. [Consultado el 10 de octubre de 2016]

Zapata, L. (2015). El costoso engaño y la falta de transparencia. Revista Imagen, número 70. Lima, Perú. p. 10-25.



---

**Universidad de Valladolid**