

Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Administración y Dirección de Empresas

Reputación Corporativa: Caso Volkswagen

Presentado por:

María del Olmo de Pablo

Tutelado por:

Dr. José Miguel Rodríguez Fernández

Valladolid, 1 abril de 2015

Resumen

La reputación corporativa es considerada como uno de los activos intangibles fundamentales en el desarrollo empresarial, cuya creación y consolidación suponen un proceso lento, prolongado en el tiempo, que puede marcar la diferencia entre competidores. Por ello, la gestión de los riesgos asociados a ella es un pilar clave dentro de la organización y una fuente de ventajas competitivas si se lleva a cabo correctamente. Además, la reputación empresarial se encuentra vinculada a la responsabilidad social corporativa y existen evidencias de una relación directa entre ambas. En este trabajo se pretende realizar un análisis del término “Reputación Corporativa” y establecer la importancia que tiene dentro del ámbito empresarial, así como explicar cuál es la relación con la responsabilidad social. Con objeto de entender la trascendencia de la reputación corporativa y su influencia sobre las organizaciones, se presenta el escándalo del grupo Volkswagen y las consecuencias en diferentes ámbitos derivadas de una caída en la reputación provocada por una actuación socialmente irresponsable.

Palabras clave: reputación corporativa, responsabilidad social corporativa, riesgo reputacional, Volkswagen.

Clasificación JEL: M14, M30

Abstract

Corporate reputation is considered to be one of the fundamental intangible assets for any organization. Its creation and development involve a gradual process that extends over time, and can make the difference between competitors in the business market. Therefore, an effective management of the risks associated with the reputation can be an instrumental source of competitive advantages if properly performed. In addition, business reputation is linked to corporate social responsibility and there are some evidences that suggest a direct correlation between them. This study aims to analyze the term “Corporate Reputation” and to establish its importance in the business world. Furthermore, the relationship between this concept and the social responsibility of the organization is analyzed. In order to understand its importance and influence on organizations, the scandal of the Volkswagen Group is explained as an example of how a socially irresponsible behavior leads to a deterioration of the reputation of a company in different areas and the consequences derived from it.

Keywords: corporate reputation, corporate social responsibility, reputation risks, Volkswagen.

JEL Classification: M14, M30

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: REVISIÓN DE LA LITERATURA PREVIA	3
1.1. Reputación Corporativa	3
1.1.1. Definiciones de Reputación Corporativa	5
1.1.2. Identidad e Imagen Corporativa	8
1.1.2.1. Identidad Corporativa	8
1.1.2.2. Imagen Corporativa	8
1.1.3. Medición de la reputación	12
1.2. Riesgo Reputacional	16
1.2.1. Tipos de Riesgo Reputacional	19
1.2.2. Gestión del Riesgo Reputacional	22
1.3. Responsabilidad Social Corporativa: relación mediadora entre la reputación y el rendimiento financiero	26
CAPÍTULO 2: CASO VOLKSWAGEN	35
2.1. Grupo Volkswagen: historia y cifras de la empresa	35
2.2. “Dieselgate”: ¿en qué consistía el engaño?	36
2.3. Precedentes de casos similares	39
2.4. Consecuencias	40
CONCLUSIONES	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

INTRODUCCIÓN

Toma veinte años construir una buena reputación y solo cinco minutos arruinarla. Si piensas en ello, harás las cosas diferente (Warren Buffett, 2011).

La reputación corporativa ha cobrado gran importancia en el ámbito empresarial, ya que es uno de los principales activos de carácter intangible que permite la creación de valor para la organización. Además, su vinculación con otros aspectos tales como la identidad, la imagen o la responsabilidad social hacen de la reputación un elemento clave en la gestión empresarial.

Construir una buena reputación en torno a una entidad es un proceso lento, que requiere coherencia a la hora de actuar, manteniendo una estrecha relación con la ética empresarial. Podría considerarse el vínculo de unión entre la ética y los negocios (Jackson, 2004).

Teniendo en cuenta la importancia de la reputación, las empresas se ven obligadas a gestionar el riesgo que lleva asociado, pues conservarla es mucho más fácil que recuperarla si se ha visto perjudicada.

Los objetivos del presente trabajo son, en primer lugar, explicar la importancia que tiene la reputación en el ámbito empresarial y en segundo lugar analizar cómo la percepción que los *stakeholders* tienen sobre la organización influye positiva o negativamente sobre los resultados de la misma. Por último, se presenta el caso del escándalo protagonizado recientemente por el grupo Volkswagen, debido a una mala praxis por parte de sus dirigentes, para entablar una relación entre las acciones empresariales poco responsables, la pérdida de reputación y las consecuencias derivadas.

La metodología utilizada es un estudio conceptual, donde se realiza un repaso de la literatura previa sobre la relación entre la reputación corporativa y la responsabilidad social corporativa y, posteriormente, se procede al análisis del caso Volkswagen.

El trabajo se estructura en tres partes, la primera, centrada en el término de reputación corporativa, recoge las definiciones más relevantes establecidas por diferentes autores y su relación con los términos imagen e identidad corporativa. Posteriormente, se introduce el concepto de riesgo reputacional y los diferentes métodos de gestión del mismo. Y para finalizar esta primera parte, se procede a relacionar la responsabilidad social corporativa y reputación.

La segunda parte trata sobre el caso Volkswagen, la situación previa de la empresa, una explicación del engaño, precedentes análogos y las posibles consecuencias derivadas del comportamiento socialmente irresponsable.

Para poner término al trabajo, en la tercera parte, se presentan las conclusiones extraídas de los apartados anteriores.

Una relación de las referencias bibliográficas utilizadas pone fin a estas páginas.

CAPÍTULO 1: REVISIÓN DE LA LITERATURA PREVIA

1.1. REPUTACIÓN CORPORATIVA

El término de reputación corporativa históricamente se ha enfocado desde distintas perspectivas, debido a su alto grado de importancia en el ámbito empresarial. Son muchas las aproximaciones teóricas desde las cuales se ha abordado el estudio de la reputación empresarial; y por ello su definición no está consensuada. El concepto de reputación empresarial es básicamente emocional, difícil de racionalizar y expresar con palabras (Groenland, 2002).

Martín Martín (2007) considera la reputación corporativa como uno de los principales mecanismos de generación de valor para la empresa, dando lugar a la obtención de mayores beneficios económicos a través de una mejora en la relación de la empresa con los diferentes *stakeholders*, que otorgan reconocimiento a la misma por su compromiso con los distintos grupos de interés.

Es precisamente por ser un mecanismo de generación de valor para la empresa que la reputación corporativa cobra gran importancia en el ámbito empresarial (Quevedo, 2003), siendo relevante en términos de beneficios empresariales relacionados, entre otros, con la reducción de costes de transacción (Roberts y Dowling, 2002), o con la captación y fidelización de clientes (Fombrun y Van Riel, 1997).

Por ello, puede establecerse una relación directa entre la reputación y la mejora de los resultados financieros de las organizaciones (Fombrun y Shanley, 1990), así como con la obtención de ventajas competitivas (Barney, 1991).

En este sentido, la teoría de los recursos y capacidades¹ caracteriza la reputación como una capacidad organizativa, un recurso y un activo intangible fuente de ventajas competitivas (Grant, 1991). Dicho activo intangible tiene un

¹ La teoría de los recursos y capacidades se desarrolló durante la década de los 90 y tiene como fundamento la diferenciación entre las empresas debido a la heterogeneidad en la dotación de recursos y capacidades.

carácter complejo y multidimensional que se observa en la Tabla 1.1, donde se presentan las distintas dimensiones de la reputación corporativa; su acumulación requiere bastante tiempo, es difícilmente imitable y manipulable por la propia firma, su utilización carece de límites y no se deprecia con el uso (Barney, 1991; Martín y López, 2004).

Tabla 1.1. Dimensiones de la reputación corporativa según autores

<p>Weigelt y Camerer (1988)</p> <p><i>Reputación de la empresa:</i> información sobre la organización: localización, capacidades directivas, estrategia, posición financiera o responsabilidad social.</p> <p><i>Reputación del producto o servicio:</i> percepción pública de la calidad.</p> <p><i>Reputación de la cultura organizativa:</i> entorno de trabajo, los valores, las premisas, los símbolos y creencias que forman parte de la empresa.</p>
<p>Dollinger y otros (1997)</p> <p><i>Reputación de la dirección:</i> derivada de las actuaciones de los directivos.</p> <p><i>Reputación financiera:</i> derivada de los resultados financieros de la organización.</p> <p><i>Reputación de la calidad del producto:</i> ya considerada en las aportaciones de Weigelt y Camerer.</p>
<p>Quevedo (2003)</p> <p><i>Reputación interna:</i> percepción de la actividad y comportamiento de la empresa por los grupos de interés empresarial (trabajadores, directivos, accionistas, clientes y aliados).</p> <p><i>Reputación externa:</i> percepción de la actividad de la empresa de los grupos de interés externos, la sociedad en general.</p>
<p>Martín y otros (2006)</p> <p><i>Reputación de negocio:</i> se identifica con la reputación interna de Quevedo.</p> <p><i>Reputación social:</i> se identifica con la reputación externa de Quevedo.</p>
<p>Chun (2005)</p> <p><i>Imagen:</i> percepción externa de los <i>stakeholders</i>, especialmente los consumidores.</p> <p><i>Identidad corporativa:</i> percepción de los <i>stakeholders</i> internos.</p> <p><i>Identidad deseada:</i> percepción que quieren dar los directivos.</p>

Fuente: Martínez y Olmedo (2010)

1.1.1. Definiciones de reputación corporativa

En la siguiente tabla se presentan las diferentes definiciones de reputación corporativa establecidas por diferentes autores y ordenadas de forma cronológica:

Tabla 1.2. Definiciones de reputación corporativa

AUTOR	DEFINICIÓN
Weigelt y Camerer, (1988:443)	“Un conjunto de atributos atribuidos a una compañía, inferidos de sus actuaciones en el pasado”.
Fombrun (1996:72)	“Percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado así como en su proyección futura, lo que permite diferenciarla de otras empresas rivales”.
Post y Griffin (1997: 165)	“Una síntesis de opiniones, percepciones y actitudes de los grupos de interés de una organización, incluyendo empleados, clientes, proveedores, inversores y la comunidad”.
Fombrun y Van Riel, (1997:10)	“Una representación colectiva de las acciones pasadas y resultados de una compañía que describe su capacidad para proporcionar valiosos resultados a múltiples <i>stakeholders</i> . Mide la posición relativa de una compañía tanto internamente como con sus empleados”.
Weiss, y otros (1999:75)	“Una percepción global de alcance por la cual una organización es ayudada a conseguir mayores estimaciones o respeto”.
Ferguson y otros (2000:1196)	“El conocimiento de las verdaderas características de una empresa y las emociones que hacia ella sienten los <i>stakeholders</i> o grupos de interés de la misma”.

Tabla 1.2. Definiciones de reputación corporativa (continuación)

AUTOR	DEFINICIÓN
Arbelo y Pérez (2001:5)	“El reflejo que una sociedad tiene, al mismo tiempo de cómo la ven los grupos de interés y cómo lo expresan a través de sus pensamientos y palabras”.
Rodríguez (2004:117)	“Una percepción que se tiene desde el exterior de la empresa sobre una o varias cualidades de ésta”.
Villafañe (2005:189)	“Es el reconocimiento por parte de los <i>stakeholders</i> estratégicos de una empresa de su comportamiento corporativo en cuatro ámbitos fundamentales: económico, comercial, laboral y social”.
Rindova y otros (2005:1033)	“Percepciones de los <i>stakeholders</i> de la capacidad de una organización para crear valor con relación a sus competidores”.
Walker (2010:370)	“Una representación perceptual agregada y relativamente estable de las acciones pasadas y perspectivas futuras de una compañía respecto a un criterio específico, en comparación con algún estándar”.
Gaines-Ross (2008:6)	“La forma positiva o negativa en la que una empresa o institución similar es percibida por sus grupos de interés clave, -las personas o entidades en las que la empresa o institución basa su éxito-”.
Earl y Waddington (2012:22)	“Es el resultado de lo que haces, de lo que dices y de lo por lo tanto la gente piensan y dice de ti”.

Fuente: elaboración propia (orden cronológico).

Siguiendo la línea temporal de las definiciones aportadas por los distintos autores, podemos observar la evolución del concepto de reputación empresarial. En las primeras aportaciones teóricas destaca la importancia del transcurso del tiempo en la creación de la reputación corporativa, otorgándose la creación de valor al resultado de las acciones pasadas (Weigelt y Camerer 1988). Posteriormente, Fombrun (1996) añade al concepto las expectativas futuras, que junto con las acciones pasadas permiten a la organización diferenciarse de sus competidores. A partir de dicho trabajo, la percepción empieza a considerarse un componente esencial de la reputación, siendo varios los autores que definen el concepto de reputación empresarial en base a este elemento, como hemos podido observar en la Tabla 1.2.

Otro de los factores de gran relevancia son los grupos de interés (*stakeholders*), ya que la reputación de una empresa se basa en la evaluación global que los *stakeholders* desarrollan a lo largo del tiempo sobre la misma. Dicha evaluación representa las expectativas hacia la compañía, así como el nivel de confianza, favorabilidad y reconocimiento en comparación con sus competidores (Smaiziene y Jucevicius, 2009).

Como síntesis de lo anterior, el Foro de Reputación Corporativa (2005),² establece la siguiente definición de reputación corporativa: “La Reputación Corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, como resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y de su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos”.

Es decir, representa las expectativas de clientes, inversores, empleados, proveedores, público, analistas, medios y reguladores sobre la realidad de una empresa (resultados, productos, servicios, actividades, empleados y organización).

² El Foro de Reputación Corporativa es el representante español del Reputation Institute. www.reputacioncorporativa.org

1.1.2. Identidad e imagen corporativa

Aunque los términos de reputación, imagen e identidad corporativa son diferentes, hoy en día sigue habiendo cierta problemática en su distinción, incluso hay veces que dichos conceptos son utilizados indistintamente. Por ello, se precisa aclarar la definición de identidad e imagen corporativa.

1.1.2.1 Identidad corporativa.

La identidad corporativa puede explicarse como la personalidad que presenta la empresa, es decir, las características internas que hacen única a la organización (Etkin, 2008). Dentro de los aspectos que pueden incluirse en el término identidad corporativa, se incluyen la misión y los valores que presenta la compañía, así como la marca de la misma. En consecuencia, estos elementos deben permanecer inalterables en el tiempo porque son la base de la organización.

Siguiendo estas líneas, Capriotti (2009, p.21) define el término de identidad corporativa como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia”.

El término de identidad corporativa ha ido evolucionando poco a poco. En sus comienzos se encontraba vinculado únicamente a las características específicas de una organización (Hatch y Schultz, 1997); más adelante, comenzó a cobrar importancia la proyección al exterior de esas características llevada a cabo por la empresa (Cornelissen y otros, 2006); y, finalmente, se estableció un concepto integrador de ambas propuestas, definiéndose el término de identidad corporativa como una relación entre los rasgos intrínsecos de una compañía a través de los cuales se representa a la organización en el exterior (Balmer, 2008).

1.1.2.2. Imagen corporativa

La imagen corporativa representa la concepción psicológica que se tiene respecto a la organización. La imagen constituye el conjunto de atributos

vinculados a una organización, es decir, la aprehensión que tienen de ella cada uno de sus grupos de interés, los adjetivos que usan para describirla.

El concepto de imagen se encuentra vinculado a la identidad y reputación empresarial, por eso Gioia y otros (2000) determinan las “formas de imagen” recogidas en la Tabla 1.3.

Dentro del concepto de imagen corporativa, cabría realizar una distinción entre los diferentes tipos (Capriotti ,1999):

- Imagen de producto: hace referencia a la disposición que presentan los grupos de interés respecto al producto en sí mismo, aislando la influencia de las marcas o nombres de las empresas.
- Imagen de marca: al contrario que la anterior, ésta considera la disposición del público ante la marca, es decir, si un mismo producto comercializado bajo una marca diferente tendría el mismo éxito.
- Imagen de empresa o imagen corporativa: supone la idea global de la compañía. Capriotti define la organización como un “ser vivo social y comunicativo” (Capriotti, 1999, p.30).

Tabla 1.3. Formas de imagen

Concepto	Definición
Imagen construida	Percepciones de los miembros de la organización de cómo son percibidos por los miembros externos.
Imagen proyectada	Imagen creada por la organización que es comunicada a sus grupos de interés.

Tabla 1.3. Formas de imagen (continuación)

Concepto	Definición
Imagen futura deseada	Percepción que a la organización le gustaría que los miembros internos y externos tuvieran de la organización en el futuro.
Identidad corporativa	Representaciones consistentes y dirigidas de la organización resaltadas a través de los símbolos corporativos y logos; autorrepresentaciones planificadas estratégicamente y operacionalmente aplicadas.
Impresión transitoria	Impresión a corto plazo construida por el receptor a través de la observación directa o de la interpretación de los símbolos recibidos de la organización.
Reputación	Juicios colectivos, relativamente estables, formados a largo plazo por los miembros externos de las acciones y logros de una organización.

Fuente: Gioia y otros (2000)

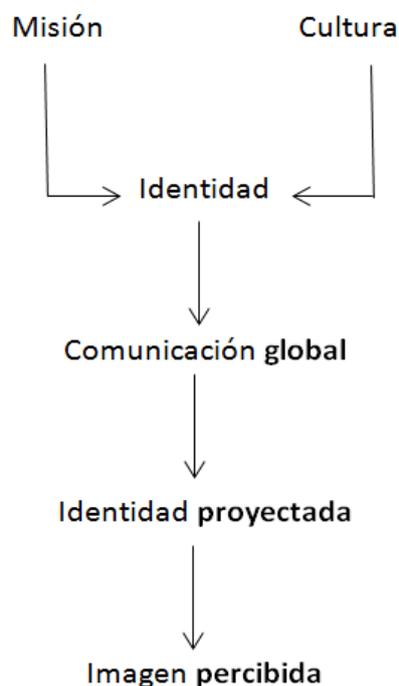
Sánchez y Pintado (2009, p.18) definen la imagen corporativa como “una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía”. De ello se desprende que la empresa no está formada por una única imagen, sino que se conforma de la unión de imágenes percibidas por cada individuo sobre la organización (Dowling, 1993).

Nguyen y Leblanc (2001) establecen dos factores dentro de la imagen corporativa, uno funcional y otro emocional. El funcional se encuentra asociado a los atributos tangibles de la empresa y el factor emocional se vincula a aspectos psicológicos mostrados mediante sentimientos y actitudes hacia la

empresa. Es decir, la imagen de empresa es una combinación entre lo que la organización dice de sí misma y lo que la gente opina sobre ella. Serán los *stakeholders* los encargados de recopilar aquellos sucesos y realidades concordantes con sus creencias y actitudes, de tal forma que, cuando la empresa sea recordada, éstos crearán su propia imagen sobre la organización, son los “sujetos creadores” que originan la imagen de la organización a través de la información que tienen sobre ella.

Una vez definidos los conceptos de identidad e imagen corporativa, podemos establecer un vínculo de unión entre ambos conceptos. Ese vínculo tiene lugar, según Sanz (1994), a través de un proceso de comunicación global, el cual crea una “identidad proyectada”. Dicha relación se encuentra expresada en la Figura 1.1.

Figura 1.1. Esquema que muestra la relación entre identidad e imagen



Fuente: Sanz (1994)

A partir de la imagen percibida por los individuos, surge la reputación, mediante la confrontación entre la información percibida y las pautas de actuación ideales o los valores que debieran seguir. Por eso, la imagen y la

reputación corporativa están íntimamente ligadas, siendo ambos conceptos fruto de la incorporación de la información utilizada por los diferentes *stakeholders* para configurar una percepción externa de la organización.

Cabe destacar que, aunque se encuentren estrechamente relacionados, los conceptos de reputación e imagen corporativa presentan claras diferencias, por ejemplo en términos temporales, ya que la reputación se constituye en periodos de tiempo prolongados, mientras que la imagen surge mucho más rápido. Otra de las diferencias se sustenta en el carácter circunstancial de la imagen en contraposición con el carácter estructural de la reputación, así como en la percepción de la imagen de un modo más personal y de la reputación de una forma más objetiva.

La imagen se incluye dentro de las percepciones que los *stakeholders* tienen de la marca, pero la reputación va más allá y determina un conocimiento más profundo de la misma (Orozco y Muñoz, 2012).

1.1.3. Medición de la Reputación

Una vez entendido el concepto de reputación corporativa, es interesante tratar las diferentes formas de medirla, esto debe hacerse de manera comparativa, ya sea en relación a los competidores o a la propia empresa en un momento pasado, pues la reputación sin comparación carece de sentido por ser una variable incontable.

Siguiendo a Pucheta Martínez (2010) las medidas de reputación se dividen en tres bloques no excluyentes:

- Análisis del contenido de noticias e informes públicos
- La utilización de rankings publicados y/o realizados por un organismo externo
- Encuestas diseñadas por el investigador

La Tabla 1.4. recoge las ventajas y desventajas de cada uno de estos bloques.

Tabla 1.4. Ventajas y desventajas de los distintos tipos de medidas

Tipo	Ventajas	Desventajas
Noticias e informes públicos	Datos en tiempo real	Carácter subjetivo
Rankings externos	Economicidad Posibilidad de informes detallados Genera publicidad	Rigidez Número limitado de empresas
Encuestas propias	Adaptación del contenido	Coste elevado

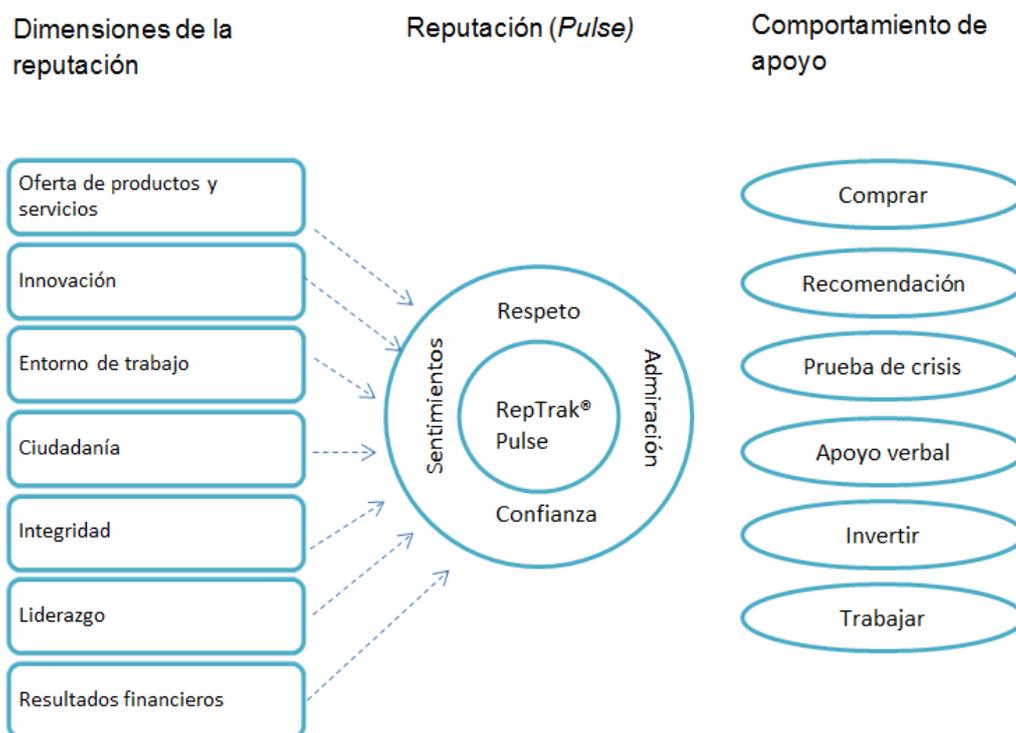
Fuente: elaboración propia a partir de Pucheta Martínez (2010)

Dentro de los rankings externos cabe destacar dos de ellos, el RepTrak® y el MERCO³. El primero es elaborado por el Reputation Institute como método de estudio de la relación entre los distintos aspectos de la reputación, el aspecto emocional (*Pulse*) y el racional, de un grupo de interés determinado, es decir, permite evaluar qué grado de vinculación existe entre la parte emocional y la percepción que cada grupo de interés tiene sobre siete dimensiones racionales (véase Figura 1.2).

El estudio se realiza tomando como base 15 grupos de interés sobre más de 7.000 empresas de más de 25 sectores diferentes pertenecientes a más de 50 países (Reputation Institute,2016).

³ Monitor Empresarial de Reputación Corporativa

Figura 1.2. Medidas de impulso de la reputación empresarial



Fuente: Reputation Institute (2016)

El sistema RepTrak® mide el grado de confianza que presentan los grupos de interés hacia las empresas, evaluando cuáles son las dimensiones con mayor impacto en la valoración positiva de una organización.

La gestión de la reputación debe guiarse por dicho sistema, pues proporciona a las empresas una visión clara de su posición actual, determinando cuáles son sus puntos fuertes y débiles, así como haciendo posible el desarrollo de estrategias concretas que incidan favorablemente en la opinión de los grupos de interés.

El RepTrak® utiliza una escala de 0 a 100 para la medida de las 7 dimensiones estudiadas, lo que permite comparar a las empresas según la valoración de los distintos grupos de interés. A continuación, se muestra el ranking global de las 10 empresas mejor puntuadas en el año 2015 según el RepTrak® (Reputation Institute 2016):

<u>Puesto</u>	<u>Empresa</u>		<u>Puntuación</u>
1	BMW Group		78.98
2	Google		78.26
3	Daimler		77.85
4	Rolex		77.68
5	Lego		77.55
6	The Walt Disney Company		77.11
7	Canon		76.64
8	Apple		76.50
9	Sony		76.49
10	Intel		76.16

El segundo ranking tiene una presencia más limitada que el RepTrak®, actuando en 11 países entre los que se encuentra España. Su metodología *multistakeholder* utiliza doce fuentes de información, cinco evaluaciones y está expuesto a la auditoría realizada por la empresa KPMG según la norma ISAE 3000.

El MERCO realiza seis rankings diferentes utilizando una escala de 0-10000:

- Merco empresas
- Merco líderes
- Merco responsabilidad y gobierno corporativo

- Merco talento
- Merco consumo
- MRS (monitor de reputación sanitaria).

En la tabla 1.5. se presenta el top 10 de las empresas españolas con mejor reputación en base a los dos métodos mencionados (RepTrak® y MERCO).

Tabla 1.5. Comparación entre RepTrak® y MERCO en el ranking español en el año 2015

Posición	RepTrak (0-100)	MERCO (0-10000)
1	Sony (79.6)	Inditex (10000)
2	BMW (79.2)	Mercadona (9297)
3	Google (78.8)	Santander (8789)
4	Danone (78.4)	Repsol (8473)
5	L'oreal (78.4)	Telefónica (8414)
6	Campofrío (77.8)	BBVA (8121)
7	Nestle (77.3)	Iberdrola (7758)
8	Samsung (77.0)	Caixabank (7352)
9	Adidas (76.6)	Mapfre (7300)
10	BSH (76.3)	Google (7254)

Fuente: Reprtrak® y MERCO (2015)

Como podemos observar en la tabla anterior, los resultados de los rankings son completamente diferentes, tan solo Google está presente en ambos, lo que es un indicio de que la metodología utilizada en cada sistema de evaluación de la reputación es diferente.

1.2. RIESGO REPUTACIONAL

El riesgo reputacional está asociado con el incumplimiento de las expectativas de los *stakeholders* por parte de la empresa. Cuando los grupos de interés no se encuentran satisfechos por las decisiones empresariales, la reputación de la entidad puede verse dañada, al igual que su imagen.

El riesgo reputacional se relaciona con el peligro que ocasionan opiniones públicas negativas en el beneficio que obtiene la empresa. Perjudica seriamente a la entidad, ya que corrompe las relaciones entre la empresa y los grupos de interés; y además afecta a las relaciones futuras que puedan entablarse.

Sin embargo, el riesgo reputacional no sólo se relaciona con aspectos negativos, sino que, como señaló Rayner (2003), aparece ante cualquier suceso que afecte a la reputación corporativa, de manera favorable o desfavorable. Por ello, March y Shapira (1987) relacionan el riesgo con las posibles ganancias o pérdidas de capital reputacional.

El detrimento de la reputación tiene como resultado ciertas consecuencias negativas. Vizcaíno (2010, p.52) recoge los aspectos que se ven afectados por esa pérdida:

- La lealtad y confianza de los trabajadores resulta dañada.
- Los consumidores ven mermada su satisfacción, debido a que el coste de capital es mayor.
- La volatilidad de los resultados de la empresa aumenta.
- Mayor dificultad para hacer frente a las situaciones de crisis.
- La capacidad de la empresa para enfrentarse a las situaciones de riesgo se ve perjudicada.
- Obstáculos para el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la correcta gestión de los intangibles.

Ruiz García (2008, p.22) recoge también las consecuencias negativas de la pérdida de reputación, citando las siguientes:

- Dificultad de acceso a fuentes de financiación.
- Impacto sobre el valor de la entidad / activos tangibles e intangibles.
- Retención y reclutamiento de profesionales.
- Imposibilidad de ejercer la actividad.
- Dificultad en la relación con los reguladores.
- Impacto negativo sobre la marca / pérdida de clientes.

A través de la Figura 1.3, se puede establecer cuál es la situación de la empresa dentro de su coyuntura.

Así, los distintos cuadrantes muestran la combinación entre realidad y percepción. La parte situada arriba a la derecha, representa la mejor combinación posible, ya que tanto realidad como percepción son positivas. Por esto, dicho cuadrante es el que la organización desea alcanzar; y es a través de una buena gestión del riesgo como se puede alcanzar esa situación ideal.

El resto de cuadrantes presentan ciertos aspectos negativos que la empresa debe superar para poder alcanzar el objetivo deseado.

La sección situada en la parte superior izquierda representa una carencia en términos de comunicación con los *stakeholders*, ya que, a pesar de la buena situación de la empresa, éstos no la perciben así. Por el contrario, la parte inferior derecha representa la situación inversa, donde existe la percepción de un “falso buen funcionamiento”, suponiendo un alto riesgo para los grupos de interés.

En el cuadrante inferior izquierdo, nos encontramos con una situación negativa tanto en realidad como en percepción. Evidentemente este caso es el más desfavorable para la organización e implica la necesidad de solventar simultáneamente ambos problemas.

La gestión del riesgo reputacional sólo se puede llevar a cabo de forma efectiva si se realiza de tal manera que se aúnen todos los demás riesgos de la organización, ya que todos ellos repercuten en la reputación, que a su vez afecta a la marca, a las ganancias y al capital (Vizcaíno González, 2010).

1.2.1. Tipos de riesgos reputacionales

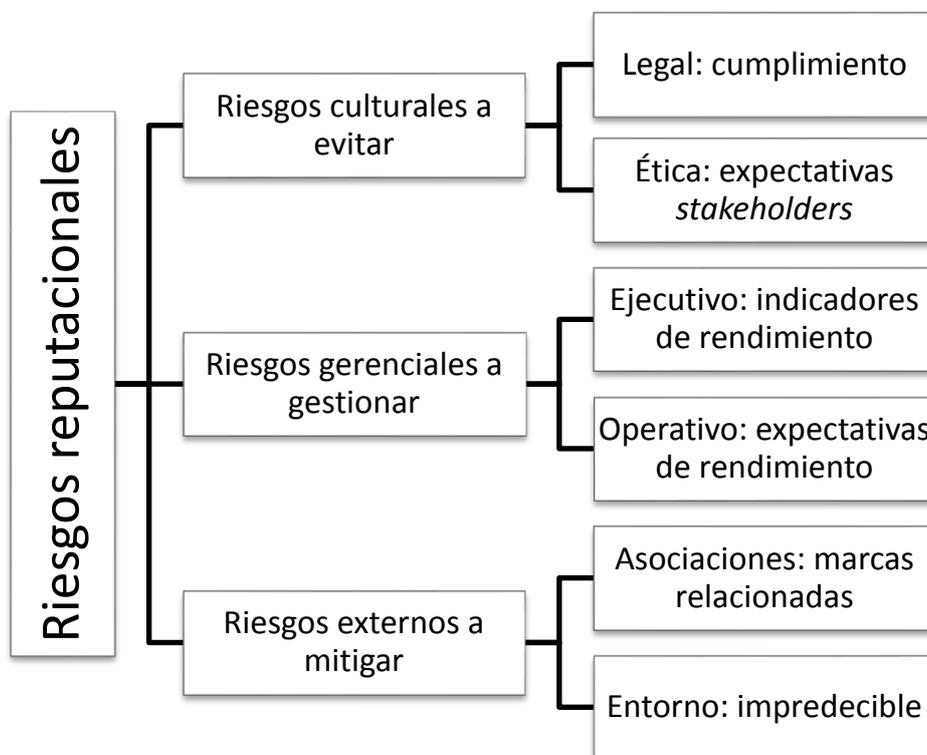
En una primera aproximación, cabe realizar una distinción muy simple dentro de los riesgos reputacionales, marcada por la capacidad de la empresa para pronosticarlos o no. Teniendo esto en cuenta, podemos diferenciar entre riesgo de reputación **situacional** y riesgo de reputación **previsto** (Vizcaíno González, 2010).

El primero hace referencia al riesgo que no se puede controlar, es impredecible y, por tanto, no podemos adelantarnos a él para gestionar correctamente la situación.

El segundo tipo de riesgo es aquel que la empresa puede prever, es decir, puede desarrollar estrategias de comunicación que disminuyan su impacto.

Otra posible clasificación es la desarrollada por CIMA⁴ (2007), quien divide los riesgos reputacionales en tres grandes bloques (véase Figura 1.4): culturales, gerenciales y externos.

Figura 1.4. Clasificación de los riesgos reputacionales



Fuente: Foro de Reputación Corporativa (2011, p.54), basado en CIMA (2007)

- **Riesgos culturales:** se encuentran implícitos en la cultura de la empresa y ligados a las actuaciones y políticas de ésta, por lo que su reconocimiento suele conllevar cierta dificultad. Concretamente, están vinculados a los códigos de conducta y a las reglas operativas, bien asignadas por terceros, o bien por la propia organización.

⁴ CIMA: Chartered Institute of Management Consultants.

Los riesgos culturales pueden desglosarse en dos: legal y ético.

El riesgo legal se ve influenciado por códigos de prácticas, reguladores, leyes locales y estándares comerciales.

El riesgo ético se encuentra relacionado con los códigos de conducta, con lo moralmente aceptado. En este sentido dicho riesgo surge cuando hay una incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

- **Riesgos gerenciales u operacionales:** se incluyen en el terreno de la auditoría interna de la empresa. Este tipo de riesgos supone un gran perjuicio para la organización si no es gestionado correctamente, por ello resulta imprescindible utilizar sistemas y procedimientos eficientes. Podemos distinguir dos clases de riesgos gerenciales: ejecutivos y operativos.

El riesgo ejecutivo: indicadores de rendimiento que presentan propósitos en términos de resultados financieros y de satisfacción de los consumidores.

El riesgo operativo: expectativas de rendimiento del producto o servicio, es decir, si supera los objetivos en términos de calidad, seguridad, higiene,...

- **Riesgos externos:** son aquellos que se originan fuera de la organización, y que por su procedencia no pueden ser controlados ni eludidos. La empresa debe tratar de mitigarlos para suavizar los posibles daños. Dentro de esta categoría encontramos el riesgo de asociación y el riesgo de entorno.

El riesgo de asociación: surge por la relación entre marcas. Un posible ejemplo sería la asociación entre una agencia de viajes y la empresa de transportes que contrata para los desplazamientos, donde un mal funcionamiento de la segunda puede perjudicar a la primera.

El riesgo del entorno: debido a cambios en el mercado/sector, en la tecnología, a la aparición de un nuevo competidor.... El entorno es cambiante y por ese motivo estos riesgos pueden resultar difíciles de identificar.

1.2.2. Gestión del riesgo reputacional

El carácter intangible del riesgo reputacional ha provocado que su gestión no se lleve a cabo con el mismo esfuerzo que el dedicado al resto de riesgos presentes en la organización. No obstante, cada vez cobra más importancia una correcta actuación de la empresa, que permita aumentar la confianza que los grupos de interés depositan en ella. El elemento clave para lograrlo es la comunicación entre los distintos departamentos de la organización, de manera que los riesgos se identifiquen y gestionen eficazmente. Para ello, es necesario que exista un responsable directo del riesgo reputacional, que centre sus esfuerzos en mitigar las repercusiones asociadas a este tipo de riesgo (Navarro Martínez, 2010). El desarrollo de un plan estratégico es otro de los factores determinantes en la gestión del riesgo, ya que la pérdida de reputación afecta a toda la organización. Por ello, resulta fundamental la identificación de las amenazas así como el establecimiento de sistemas de actuación en caso de que se produzca.

Como ya se ha comentado antes, uno de los objetivos de la reputación corporativa es entablar vínculos de confianza con los grupos de interés (Becchio, 2011), pues esa relación representa una barrera protectora que la empresa erige frente a posibles adversidades. Es decir, una empresa con una fuerte reputación se verá menos afectada ante una situación de amenaza, pues la percepción que los individuos tienen de la organización es el resultado de un proceso prolongado en el tiempo en el cual, los valores, la ética y las buenas prácticas son los protagonistas.

La actitud frente a los riesgos reputacionales debe basarse en una conducta proactiva, en la que la defensa ante los contratiempos que surgen en

la organización no sea el eje central de la gestión, sino que ésta gire en torno a la comunicación tanto interna como externa.

La gestión del riesgo reputacional puede llevarse a cabo a través de diferentes metodologías. En la Tabla 1.6. se sintetizan los modelos más relevantes, en función de las etapas que utilizan para la gestión del riesgo reputacional, y cuáles son las características más importantes de dichos modelos.

Tabla 1.6. Modelos de gestión del riesgo reputacional

Modelo	Etapas	Características del modelo
Eccles y otros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valorar la reputación corporativa 2. Evaluar la realidad reputacional 3. Cerrar las brechas entre reputación y realidad 4. Vigilar los cambios en creencias y expectativas 5. Designar a un responsable del riesgo 	<p>Separación entre realidad y reputación.</p> <p>Modificaciones en las convicciones y expectativas de los <i>stakeholders</i>.</p> <p>Carencia de personal especializado en la gestión del riesgo reputacional.</p>
Larkin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reputation <i>Risk Radar</i>: sistemas de alerta 2. Identificar y priorizar los riesgos 3. Analizar las brechas e identificar las opciones de respuesta 4. Desarrollar estrategias y planes de acción 5. Implementación 6. Mantener el radar sintonizador a punto 	<p>Gestión de la reputación y temas relacionados con la responsabilidad social, incorporados dentro del plan estratégico.</p>

Tabla 1.6. Modelos de gestión del riesgo reputacional (continuación)

Modelo	Etapas	Características del modelo
Villafañe y Asociados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación 2. Valoración 3. Gestión 4. Capacidad de respuesta 	<p>Gestión integrada de los riesgos reputacionales.</p> <p>Sistema de control y comunicación interno que facilite la evaluación de los riesgos.</p>
Deloitte	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación 2. Valoración 3. Integración en la gestión 4. Mitigación 	<p>La comunicación es el elemento base entre lo que hace la empresa y lo que perciben los <i>stakeholders</i>.</p>
PWC	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir el riesgo y las expectativas de los <i>stakeholders</i> 2. Identificar y evaluar fuentes de riesgo reputacional 3. Desarrollo de estrategias proactivas y retroactivas 4. Definición de roles y responsabilidades para la gestión 5. Adoptar un enfoque de monitorización basado en riesgos 	<p>El mayor riesgo reputacional emana de la brecha entre las expectativas de los <i>stakeholders</i> y la actuación de la empresa.</p>
Ernest y Young	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación y priorización de los <i>stakeholders</i> 2. Identificación de los riesgos reputacionales 3. Monitorización y desarrollo de los sistemas de indicadores 4. Medición de planes de acción 5. Reporting 	<p>Riesgos reputacionales puros y riesgos reputacionales operacionales.</p>

Tabla 1.6. Modelos de gestión del riesgo reputacional (continuación)

Modelo	Etapas	Características del modelo
CIMA	<i>Niveles de compromiso en la gestión del riesgo reputacional:</i> 1. Controlado 2. Gestionado 3. Supervisado 4. No gestionado	Gestión de las expectativas de los <i>stakeholders</i> .

Fuente: Elaboración propia basada en Foro de Reputación Corporativa (2011)

Una vez revisados los modelos de gestión del riesgo reputacional, podemos extraer una serie de conclusiones:

1. Se ha convertido en una prioridad el análisis del riesgo reputacional desde una perspectiva empresarial, donde se recalca la trascendencia de éste y por qué surge la necesidad de estrechar las distancias entre la empresa y la realidad, centrándose en cubrir las expectativas de los *stakeholders* y en establecer sistemas internos de evaluación del riesgo reputacional.
2. Predomina el estudio de los elementos internos de la organización, donde ésta tiene mayor capacidad de mando obviando la presión ejercida por los factores externos, ante los cuales se busca ocultar la debilidad de la empresa.
3. Los modelos se centran en una perspectiva empresarial, en la que no se tiene en cuenta de manera adecuada la relación existente entre el entorno y la organización. No consideran la influencia que tienen sobre la empresa cambios culturales, económicos, políticos, etc.

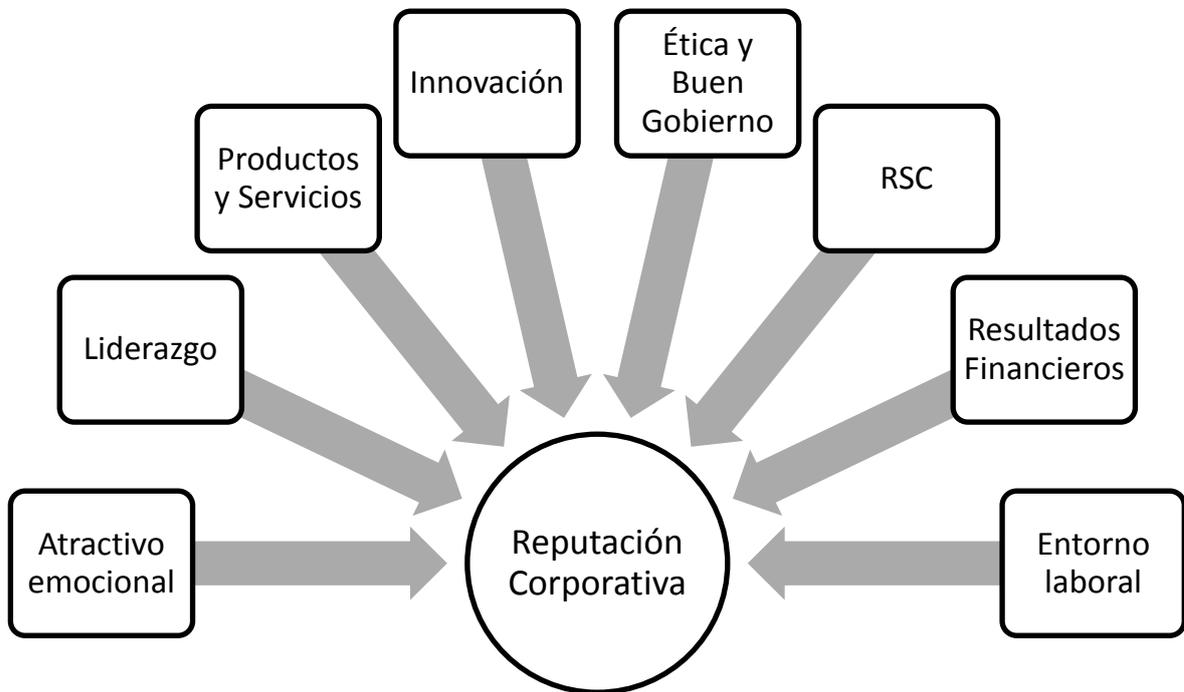
1.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: RELACIÓN MEDIADORA ENTRE LA REPUTACIÓN Y EL RENDIMIENTO FINANCIERO.

En primer lugar es preciso determinar qué se entiende por responsabilidad social corporativa (RSC), para lo cual se hace referencia a la definición que aporta el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa (2009, p.5)⁵: *“La RSC es 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. Ello implica el cumplimiento obligatorio 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”*.

Según esta definición, la RSC representa una forma de actuación en pro de la sociedad; y su implantación en la empresa se relaciona con la generación de ventajas competitivas, entre las que destacan, entre otras, la mejora de la reputación. Por eso, el Foro de Reputación Corporativa incluye la RSC entre los factores determinantes en la creación de una buena reputación corporativa (véase Figura 1.5).

⁵ El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa es una organización cuyo objetivo es fomentar la correcta aplicación de la responsabilidad social corporativa. Más información en: <http://observatoriorsc.org/>

Figura 1.5. Elementos clave para la consolidación de la reputación corporativa



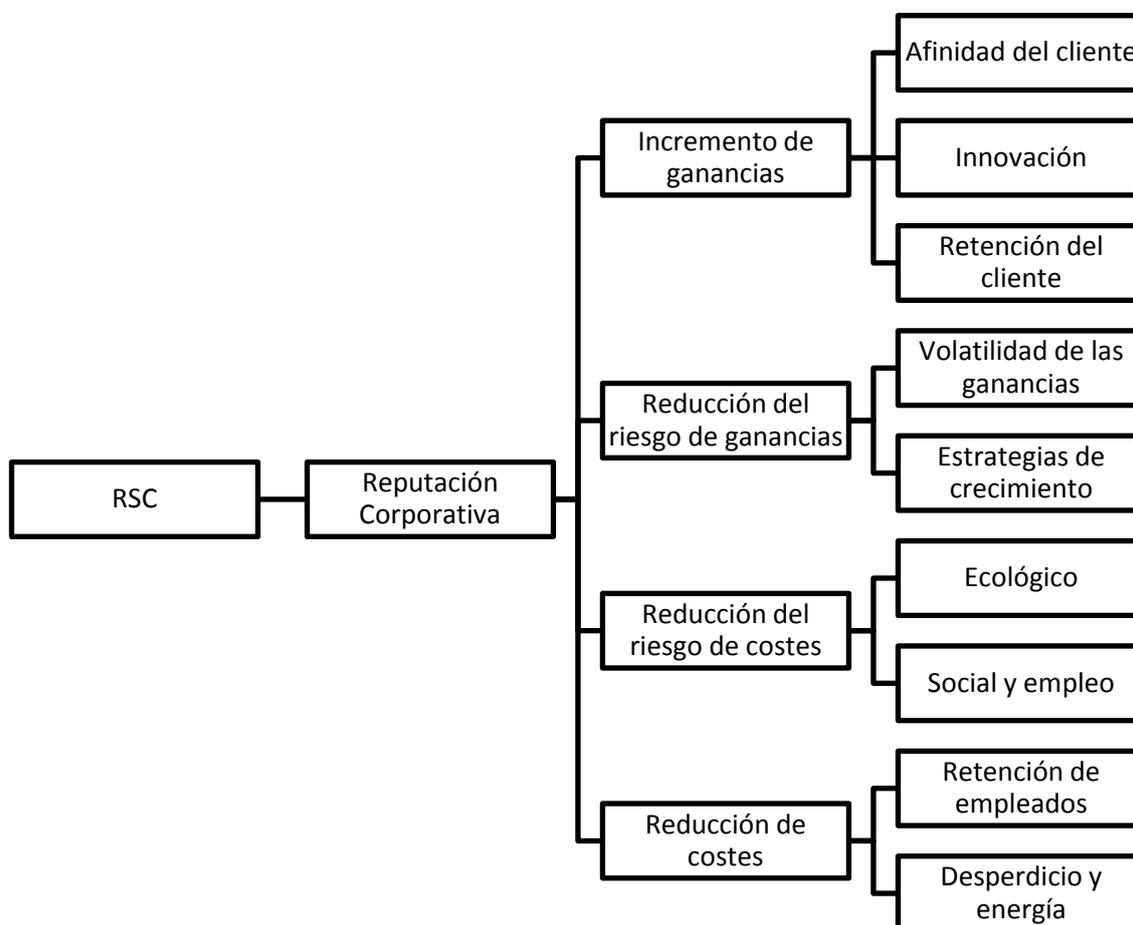
Fuente: Elaboración propia a partir de Foro de Reputación Corporativa (2005)

Las acciones socialmente responsables repercuten favorablemente en la organización, pues los consumidores relacionan estas prácticas con las mejores empresas, lo que incrementa su reputación (Fernandez y Merino, 2005). Es decir, la RSC ejerce gran influencia en la percepción que tienen los *stakeholders*, lo que se vincula directamente con la mejora de la reputación (Freeman, 2006).

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la opinión que suscitan dichas prácticas en los individuos, depende del grado de conocimiento que ya posean de la empresa. Si la organización tiene una buena reputación previa, las prácticas de responsabilidad social serán percibidas como una actividad de beneficio mutuo; pero si no es así, será interpretada como un acción en busca del propio interés (Kim, 2011).

Knox y Maklan (2004) desarrollan un análisis sobre la influencia positiva de la RSC en la reputación, y establecen cuatro ámbitos de impacto (véase Figura 1.6).

Figura 1.6. Efectos de la RSC en la reputación corporativa



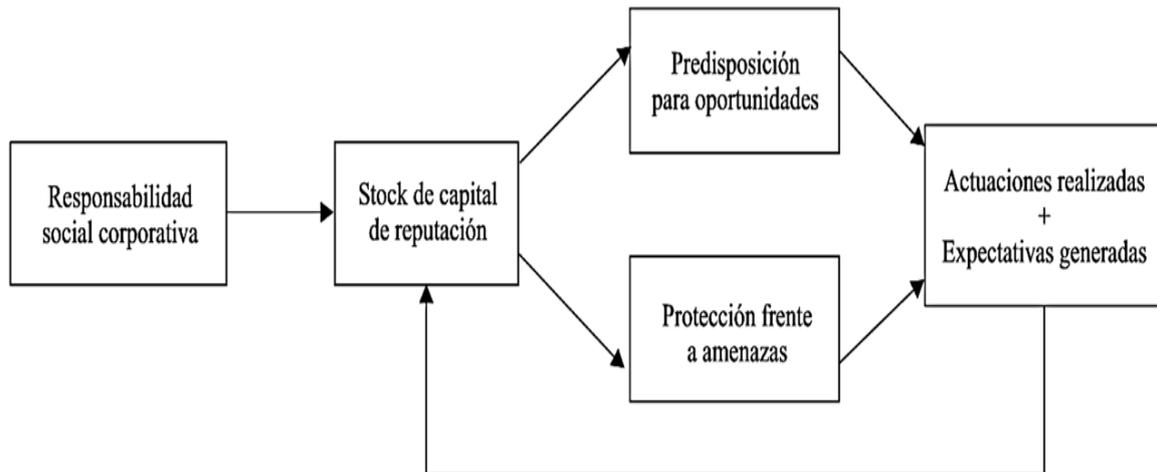
Fuente: Knox y Maklan (2004)

También, cabría decir que la Responsabilidad Social Corporativa se integra dentro de un ciclo mediante el cual las organizaciones desarrollan capital reputacional⁶ y gestionan el riesgo asociado a la reputación. Las empresas destinan recursos a la RSC y esto repercute en la obtención de un *stock* de capital reputacional que se orienta, por un lado, al aprovechamiento de

⁶ El capital reputacional representa uno de los principales atributos intangibles para las empresas que engloba los distintos factores de éxito de la organización, desde los resultados financieros a la responsabilidad social.

oportunidades futuras y, por otro, a mitigar las posibles pérdidas. En resumen, a través de la RSC se gestiona el riesgo reputacional (véase Figura 1.7).

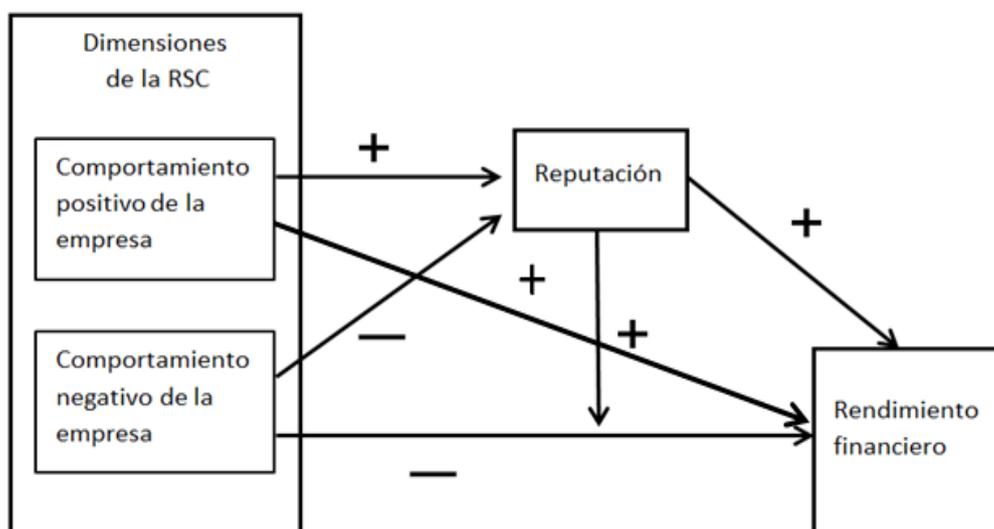
Figura 1.7. RSC y su vinculación con la gestión del riesgo reputacional



Fuente: Fombrum y otros (2000)

Como ya se ha comentado antes, la RSC supone una fuente de ventajas competitivas, entre las que se encuentra la mejora del rendimiento financiero de la empresa. Es este sentido, la reputación tienen un papel mediador entre ambos ya que, ante actuaciones positivas de RSC, la reputación aumenta, lo que sirve de amortiguador ante sucesos negativos. Por tanto, si las empresas cuidan su reputación podrán mejorar y reforzar el rendimiento financiero (véase Figura 1.8).

Figura 1.8. Efecto mediador de la reputación



Fuente: Pelozo (2006)

La RSC tiene una clara influencia sobre la reputación corporativa y el rendimiento financiero. Diversos trabajos de distintos autores versan sobre las áreas concretas donde la implantación de prácticas socialmente responsables influyen positivamente sobre la reputación empresarial y el rendimiento financiero. Algunos de esos trabajos se resumen en la Tabla 1.7.

Tabla 1.7. Estudios sobre aspectos de la RSC, la reputación y el rendimiento financiero

AUTOR (AÑO)	OBJETIVOS Y MUESTRA	VARIABLES	METODOLOGÍA	RESULTADOS
Huerta (2010)	<p>Determinar la existencia de una relación directa entre la Responsabilidad Social Corporativa y los Resultados Empresariales.</p> <p>46 empresas chilenas que son Sociedades Anónimas Abiertas, afiliadas a la ACHS, y que a su vez tienen su casa matriz en la Región Metropolitana.</p>	<p>- Variables dependientes: ROE, ROA, Margen Bruto y Margen de Utilidad Operacional.</p> <p>- Variables independientes: número de accidentes laborales, número de enfermedades profesionales, número de accidentes de trayecto, si existe comité paritario, si las empresas poseen un departamento de prevención de riesgos, las tasas de cotizaciones y tasa de cotizaciones adicionales.</p> <p>- Variable de control: tamaño de la empresa y sector en el que opera.</p>	Análisis de correlación bivariadas entre RSC y Rentabilidad Empresarial.	Se confirma la hipótesis planteada aceptando la existencia de una relación entre la Responsabilidad Social Corporativa y los Resultados Empresariales.
Arimany Serra (2011)	<p>Determinar si las empresas desarrollan políticas de RSC en función de variables contables explicativas.</p> <p>45 empresas que cotizan en la bolsa española, pertenecientes a tres sectores: petróleo y energía; materiales básicos, industria y construcción; tecnología y telecomunicaciones.</p>	<p>Variable dependiente: inversión y/o provisión medioambiental</p> <p>Variables independientes: los ingresos, el resultado del ejercicio y el resultado global.</p>	Regresión logística (LOGIT)	Existe una mayor probabilidad de inversión y/o provisión medioambiental cuando los resultados del ejercicio, el resultado global y los ingresos son positivos.

Tabla 1.7. Estudios sobre aspectos de la RSC, la reputación y el rendimiento financiero (continuación)

AUTOR (AÑO)	OBJETIVOS Y MUESTRA	VARIABLES	METODOLOGÍA	RESULTADOS
Sun y otros (2013)	<p>Determinar cómo la RSC afecta a la productividad y si el impacto de la RSC es mayor en los mercados más competitivos.</p> <p>Empresas de la industria química de Estados Unidos incluidas en la base de datos KLD. 902 observaciones en el primer año, 783 en el segundo y 660 en el tercero.</p>	<p>Variable dependiente: productividad de las empresas</p> <p>VARIABLES INPUT: coste de los bienes vendidos, gastos administrativos, de ventas y generales y activos totales.</p> <p>VARIABLES OUTPUT: ventas, flujos de caja y cuota de mercado.</p> <p>VARIABLES DE CONTROL: tamaño, rentabilidad (ROA) y endeudamiento.</p>	Modelo no paramétrico (DEA).	Se establece una relación positiva entre la RSC y la productividad de las empresas de la industria química.
Costa y otros (2012)	<p>Determinar si la reputación empresarial afecta positivamente a la valoración financiera de las empresas en los mercados.</p> <p>814 empresas americanas de las cuales 91 son líderes en reputación corporativa para el periodo 2008-2011 divididas en 7 sectores clasificados por el Industry Classification Benchmark.</p>	<p>Variable dependiente: valor de mercado de las acciones.</p> <p>VARIABLES INDEPENDIENTES: Beneficio neto operativo Valor contable de las acciones Reputación corporativa</p> <p>VARIABLES DE CONTROL: Tamaño Endeudamiento Rentabilidad.</p>	Regresión de las variables en términos de una acción.	<p>La valoración de mercado es mayor para las empresas líderes en reputación.</p> <p>La RSC es considerada como una herramienta para mejorar la percepción externa de la reputación, demostrando que las empresas actúan en base a criterios sociales y éticos, disminuyendo el riesgo reputacional.</p>

Tabla 1.7. Estudios sobre aspectos de la RSC, la reputación y el rendimiento financiero (continuación)

AUTOR (AÑO)	OBJETIVOS Y MUESTRA	VARIABLES	METODOLOGÍA	RESULTADOS
Saeidi y otros (2013)	<p>Determinar si en la relación entre la RSC y los resultados de la empresa, la ventaja competitiva y la reputación actúan como los factores de mediación en la mejora de la satisfacción del cliente.</p> <p>205 empresas procedentes de los sectores de fabricación de productos industriales y de productos de consumo en Irán.</p>	<p>Variable dependiente: resultados económicos de las empresas.</p> <p>Variables independientes: cuatro dimensiones de la RSC, esto es:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Legal - Económica - Discrecional - Ética <p>Variables de control: Tamaño de la empresa, edad de la empresa e ingresos anuales.</p>	Medición de la desviación estándar, así como correlación y análisis de datos a través de SPSS.	Se supone que el compromiso en términos de RSC afecta positivamente a la satisfacción del cliente, a la reputación y a la obtención de una ventaja competitiva sostenible, a pesar de las evidencias previas que mostraban que la RSC no era relevante en los negocios en Irán.
Miras Rodríguez y otros (2014)	<p>Demostrar que existe una relación positiva entre la RSC y los resultados financieros (RF) de las empresas.</p> <p>70 artículos con un horizonte temporal que va desde el año 2000 hasta el 2012.</p>	Variables moderadoras de la relación: diferencias en la forma de valorar la RSC, distintas maneras de medir el RF, momentos temporales del análisis y países de estudio en cada una de las muestras.	Meta-análisis, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson para medir el tamaño del efecto.	Se acepta una relación significativa y positiva entre las políticas de RSC y el resultado financiero de las empresas, siendo las políticas medioambientales las que muestran una relación más significativa y homogénea.

Tabla 1.7. Estudios sobre aspectos de la RSC, la reputación y el rendimiento financiero (continuación)

AUTOR (AÑO)	OBJETIVOS Y MUESTRA	VARIABLES	METODOLOGÍA	RESULTADOS
González Ramos (2014)	<p>Determinar si la reputación corporativa ejerce un efecto mediador en la relación entre las prácticas de RSC desarrolladas por una empresa y sus resultados económicos.</p> <p>76 empresas del sector de las energías renovables en España.</p>	<p>VARIABLES: responsabilidad social corporativa, reputación corporativa y resultados económicos.</p> <p>Variable de control: tamaño.</p>	Mínimos cuadrados parciales	Se reconoce el papel mediador de la reputación corporativa entre la RSC y los resultados económicos, estableciéndose una relación positiva entre estas variables dentro del sector de las energías renovables en España.
Valenzuela Fernández (2015)	<p>Determinar cuál es el efecto que tienen las prácticas de RSC y sus distintas dimensiones sobre el resultado económico y la reputación corporativa.</p> <p>55 empresas no financieras que han cotizado en la Bolsa de Comercio de Santiago de Chile durante el periodo 2007-2012.</p>	<p>- Variables que determinan los resultados económicos: rentabilidad anual de las acciones y crecimiento en las ventas respecto al año anterior.</p> <p>- Variable explicativa adicional: información voluntaria emitida por las empresas acerca de las distintas dimensiones de la RSC.</p> <p>- Variables de control: tamaño de la empresa, grado de endeudamiento y rentabilidad sobre los activos (ROA, según sus siglas en inglés).</p>	Datos de panel	Los resultados establecen una fuerte relevancia del comportamiento social y ético de las empresas, así como de la información que publican en términos de RSC.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2: CASO VOLKSWAGEN

2.1. GRUPO VOLKSWAGEN: HISTORIA Y CIFRAS DE LA EMPRESA

En 1937, el gobierno alemán dirigido por Adolf Hitler fundó la compañía automovilística Volkswagenwerk, precursora de la actual Volkswagen con sede central en Wolfsburg, Alemania.

En 1938 Hitler encargó a Ferdinand Porsche diseñar el “Volkswagen” (coche del pueblo), denominado como *Beetle* o Escarabajo, el modelo más importante de la historia de la marca y uno de los principales responsables del crecimiento de la empresa. Tras la segunda Guerra Mundial, la empresa fue reconstruida por los Aliados y empezó a expandirse por el resto de Europa y EEUU a partir de 1960.

El crecimiento de la empresa fue continuo con el Beetle como modelo cabecera y fue adquiriendo progresivamente otras marcas de la industria de la automoción, empezando por Audi en 1965 y la española Seat en 1986. La empresa toma el nombre actual Volkswagen en 1985. A día de hoy, los modelos de referencia de la marca son Golf y Passat.

La empresa posee un total de doce marcas diferentes de siete países distintos que integran el conocido como Grupo Volkswagen, de tal forma que cubre todo los tipos de negocio en el sector de la automoción, desde coches de gama alta a media y baja, pasando por camiones y motos. En la Figura 2.1 se recogen las marcas que integran el grupo. Cada marca mantiene su identidad y operan independientemente en el mercado.

A continuación se presentan algunos datos de la empresa en el año 2015, antes de conocerse el escándalo que se detalla en el siguiente apartado, utilizando como fuente al respecto Volkswagen (2015) y Forbes (2015).

- Aproximadamente, 573.000 empleados y 119 plantas de producción repartidas entre 20 países europeos y 11 entre América, Asia y África.
- Cada día se producen alrededor de 41.000 vehículos, que se comercializan en 153 países.

- Uno de cada cuatro coches vendidos en la Europa occidental pertenecen al Grupo Volkswagen.
- 12 marcas y más de 200 modelos disponibles.
- Posición 14 en la Lista Forbes Global 2000, la segunda empresa mundial en el sector del automóvil tras Toyota (posición 11).
- Cifras en miles de millones de dólares: ventas 268,5; beneficios 14,4; valor en el mercado 126.
- Reputación *online*: puesto número 6, con una valoración de 91,00 en el índice TREI⁷ (2014) e idéntica puntuación en el Dow Jones Sustainability Index⁸, ocupando el primer puesto entre las empresas de automoción.

El Grupo Volkswagen estaba experimentando un continuo crecimiento en los últimos años, consolidándose como uno de los líderes mundiales en el sector y constituyendo un ejemplo de empresa en todos los sentidos, con una gran reputación.

Figura 2.1. Logos y marcas del Grupo Volkswagen



Fuente: Volkswagen-Audi España (2015)

2.2. “DIESELGATE”: ¿EN QUÉ CONSISTÍA LA ESTAFA?

En septiembre del año 2015, la Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos (EPA) destapó el engaño perpetrado por el Grupo Volkswagen durante los últimos seis años (2009-2015), relacionado con el falseamiento de

⁷ Índice que mide la Reputación Online de una empresa basado en internet.

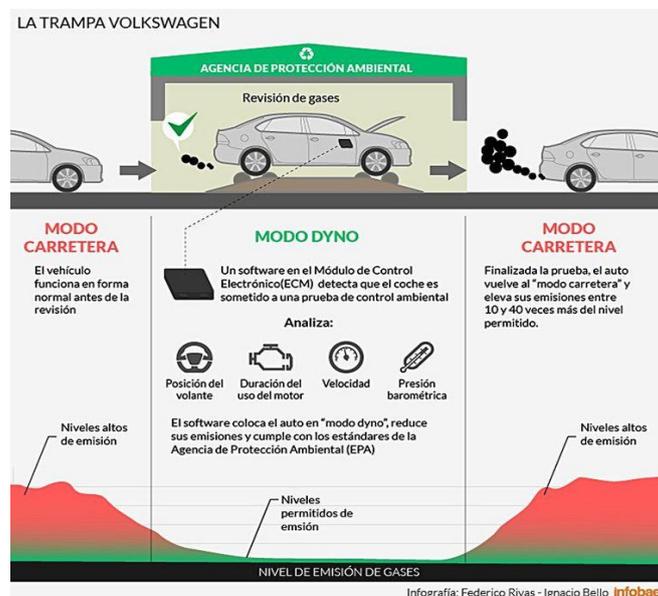
⁸ Dow Jones Sustainability Index agrupa las empresas que cotizan en bolsa con las mejores prácticas de gobierno corporativo, económicas, sociales y ambientales a nivel mundial.

los datos de emisiones de óxidos de nitrógeno (NO_x) de algunos de sus vehículos.

Esta “trampa” no era una cuestión menor, ya que los coches afectados tenían incorporado en sus motores un sistema informático capaz de detectar cuándo el coche estaba siendo sometido a una prueba de control de emisiones para activar el engaño o cuándo estaba circulando por carretera para desactivarlo, contaminando entre 10 y 40 veces más de lo permitido. El software reconocía cuándo estaba en revisión analizando factores como la posición del volante, la velocidad, la presión barométrica o la duración de la operación. La Figura 2.2 representa gráficamente el problema.

Este tema se ha convertido en un escándalo a nivel mundial, que ha tomado el nombre de *Dieseldgate*, por la gran cantidad de coches afectados, en su mayor parte diésel, no sólo de la marca Volkswagen, también de otras marcas pertenecientes al Grupo, como Audi, Seat o Skoda. Además, era una cuestión que se extendía a muchos de los modelos comercializados, entre los que se encontraban los más populares de las marcas anteriores. La Figura 2.3 recoge una lista con los principales modelos manipulados.

Figura 2.2. La “trampa” de Volkswagen



Fuente: Infobae América (2015)

Figura 2.3. Modelos afectados



Fuente: Legalitas (2015)

Además, Audi y Porsche han reconocido que aparte del fraude ya descubierto, 85.000 vehículos llevan incluidos programas informáticos ilegales en Estados Unidos (El diario).

Las cifras siguientes⁹ todavía no pueden considerarse como definitivas, ya que se incrementan casi diariamente, pero pueden ser una buena referencia de la magnitud del engaño:

- Alrededor de 11 millones de vehículos diésel con el software manipulado han sido vendidos por todo el mundo en los últimos 6 años, unos 700.000 en España.
- Al menos 10 motorizaciones y 33 modelos de 4 marcas diferentes del Grupo Volkswagen afectadas.
- Recientemente, se ha descubierto un fraude adicional relacionado con el control del dióxido de carbono (CO₂) emitido, que afectaría a unos 430.000 vehículos de la última gama, cerca de 800.000 en total. Además también habría unos 100.000 motores de gasolina trucados.
- La única razón lógica que explica el engaño es el ahorro de costes de producción. Se calcula que la fabricación de un motor que cumpla con la

⁹ Datos obtenidos de: el país, elperiodico.com y vehiculosindustriales.coches.net

normativa Euro 6 cuesta entre 500 y 600 euros más que el motor trucado.

- El Grupo Volkswagen ha reservado un fondo de 6.500 millones de euros para pagar multas e indemnizaciones derivadas de esta estafa.

Lo que sí queda claro, teniendo en cuenta estas cifras no definitivas, es que este tema traerá muchas consecuencias negativas para la empresa tanto a corto como a largo plazo. En el siguiente apartado se exponen algunas de las repercusiones inmediatas que ha tenido el descubrimiento del engaño y el complejo horizonte que se divisa a medio plazo.

2.3. PRECEDENTES DE CASOS SIMILARES

El escándalo protagonizado por el Grupo Volkswagen guarda relación con otras acciones poco responsables llevadas a cabo por empresas del mismo sector (y de otros). A continuación se presentan tres ejemplos significativos:

- Toyota: en 2014 el fabricante nipón tuvo que pagar una multa récord de 1.200 millones de dólares después del veredicto del Departamento de Justicia de EE.UU. La compañía ocultó el defecto de que algunos de sus modelos sufrían aceleraciones involuntarias. Este problema causó 89 fallecidos y 52 heridos.
- General Motors: recientemente, el mayor fabricante estadounidense aceptó pagar una multa de unos 1.000 millones de euros por ocultar fallos en el sistema de ignición en millones de vehículos antes de 2009. Esto provocaba que los *airbags* no saltasen, dejando desprotegidos a los ocupantes del vehículo. El fallo supuso la muerte, al menos, de 124 personas.
- Hyundai / Kia: hace tres años se descubrió que ambas empresas falseaban los datos del consumo de combustible de sus vehículos, por lo que fueron condenadas a pagar una multa 300 millones de dólares y las correspondientes indemnizaciones a los clientes afectados.

Estos ejemplos son simplemente algunos de los engaños empresariales más recientes y destacados en el sector automovilístico. Todos ellos guardan similitudes con la estafa del Grupo Volkswagen, donde una acción no responsable, conlleva entre otras consecuencias negativas, sanciones económicas y un empeoramiento de la reputación. En lo que difieren las anteriores con el caso al que se alude en este trabajo es en la magnitud del escándalo, sirviendo como referencia las estimaciones sobre las sanciones, muy superiores (10 ó 20 veces más que la mayor de las presentadas).

2.4. CONSECUENCIAS

El escándalo protagonizado por el grupo Volkswagen ha tenido consecuencias inmediatas al salir a la luz la información que destapaba el engaño, aunque previsiblemente no serán las únicas, y otras quedarán patentes a medio y largo plazo.

En primer lugar, las acciones del grupo se han desplomado en bolsa, devaluándose aproximadamente un 40% en los diez días posteriores a la publicación de los hechos, contabilizándose la caída en 30.000 millones de dólares (véase Figura 2.4), por lo que el CEO¹⁰ del grupo, Martin Winterkorn, se vio obligado a dimitir siendo sustituido por Mathias Müller.

¹⁰ Acrónimo procedente del inglés (*chief executive officer*) que designa a la persona con más alta responsabilidad de una organización o corporación.

Figura 2.4. Gráfico de la caída bursátil de Volkswagen



Fuente: Blog: Jaén, I. (2015)

A estas repercusiones inmediatas, hay que sumar las indemnizaciones y multas a las que tendrá que hacer frente la empresa a medio plazo. Por una parte, los propietarios de los vehículos trucados deberán ser compensados bien por vía económica o bien mediante la reparación del coche (opción sobre la cual existen dudas de si puede disminuir la vida útil del vehículo o empeorar sus prestaciones). Por otro lado, se encuentran las indemnizaciones a los distintos países derivadas de las subvenciones y las exenciones fiscales no merecidas, al no cumplir con su supuesto respeto medioambiental. Además, las sanciones asociadas al falseamiento de los informes y el incumplimiento de las leyes. El montante total de todos estos gastos es desconocido, pero puede oscilar entre 15.000 y 50.000 millones de dólares, cifras muy superiores al “ahorro” conseguido con el “truco” (Volkswagen 2015). Como ya se ha mencionado anteriormente, el grupo ha reservado 6.500 millones de euros para afrontar los primeros gastos.

A esto hay que sumarle la disminución de la cuota de mercado, ya que hay posibilidades de que la empresa sea expulsada de algunos países o bien de

que se le impida comercializar los modelos afectados, por ejemplo en Estados Unidos.

Como daños colaterales, podemos reseñar el golpe a la economía alemana y a su imagen de eficiencia, el desprestigio de la tecnología diésel y la pérdida de numerosos puestos de trabajo.

Es bastante lógico pensar que este escándalo va a erosionar fuertemente la reputación de la empresa, pues como afirmó Nicola McLennan (citado por Revista Galega de Economía, 2010, p.5), una fuerte caída bursátil unida a un descenso de las ventas e informaciones negativas en los medios de comunicación, se encuentran vinculados directamente con una bajada de la Reputación. Respaldando esta idea, está el hecho de la expulsión de Volkswagen del *Dow Jones Sustainability Index*, en el que ocupaba antes una de las primeras posiciones.

Se especula que todas estas consecuencias negativas puedan conducir a la quiebra total de la empresa.

CONCLUSIONES

En este trabajo se ha llevado a cabo una breve revisión bibliográfica sobre la evolución de la definición del término reputación corporativa, así como de su relación con diferentes conceptos tales como la imagen e identidad corporativa, la responsabilidad social corporativa y el rendimiento financiero de una empresa u organización. Además se ha tratado la importancia de la gestión de los diferentes tipos de riesgos reputacionales y los beneficios derivados de llevarla a cabo correctamente. Asimismo se ha presentado el modelo RepTrak® que determina cuáles son las dimensiones racionales que influyen directamente en la reputación.

Como se puede deducir 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.

Los daños derivados de un empeoramiento de la reputación afectan a las distintas áreas de la organización, englobando desde la merma en la confianza de los *stakeholders*, bien sean clientes, accionistas o los propios trabajadores, hasta aspectos puramente financieros como pueden ser la disminución de los ingresos, la imposibilidad de encontrar inversores o la bajada de los precios derivada de la pérdida de posicionamiento de la marca.

La gestión de la reputación no es una simple medida de protección, sino que, si se desarrolla correctamente, también beneficia a la empresa en otros muchos aspectos, tales como la fidelización de clientes, la atracción de recursos humanos altamente cualificados o la creación de barreras de entrada para posibles competidores, pudiendo suponer una ventaja competitiva.

La reputación corporativa es uno de los activos más importantes para las empresas. Por ello, la colaboración de las organizaciones con los diferentes organismos que establecen una valoración reputacional, supone una fuente de información que puede ser utilizada para mejorar su posición respecto a los competidores, fortaleciendo sus puntos débiles y manteniendo los fuertes.

El caso Volkswagen es un buen ejemplo de como una acción socialmente irresponsable puede destruir la reputación que una empresa llevaba décadas construyendo. A las pérdidas económicas directas, hay que añadir, las consecuencias reputacionales, destacando el empeoramiento de la imagen de marca y la merma de la confianza de clientes y accionistas entre otros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arbelo, A. y Pérez, P. (2001): "La Reputación Empresarial como Recurso Estratégico: Un Enfoque de Recursos y Capacidades", Comunicación, XI Congreso Nacional de ACEDE, Zaragoza, 16-18 de septiembre.

Arimany Serrat, N., Martori Cañas, J.C. y A. Sabata Aliberch, A. (2011): "Incidencia de la responsabilidad social corporativa en el resultado. Análisis empírico para las empresas del mercado continuo español". Comunicación, XVI Congreso AECA, Granada, 21-23 de septiembre.

Balmer, J. M. (2008): "Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image", *European Journal of Marketing*, 42 (9/10), pp. 879-906.

Barney J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

Becchio, J. (2011): "La Gestión del Riesgo Reputacional". *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*. Disponible en <http://socrates.ieem.edu.uy/wpcontent/uploads/2011/12/focalizado.pdf> [consulta: 15/11/2015]

Buffet, W. (2011). Disponible en <http://pymex.pe/liderazgo/liderazgo-y-coaching/10-frases-dichas-por-grandes-emprendedores/> [consulta: 23/11/2015]

Capriotti, P. (1999): "La imagen de la empresa". Consejo Superior de Relaciones Públicas de España, Barcelona.

Capriotti, P. (1999): "Planificación estratégica de la imagen corporativa". Ariel, Barcelona.

Capriotti, P. (2009): "Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa". Business School Universidad Mayor.

Cornelissen, J. Bekkum, T. y Ruler, B., (2006): "Corporate communications: A practice-based theoretical conceptualization". *Corporate Reputation Review*, 9 (2), pp. 114-133.

Costa Lourenc, I., Lawrence Callen, J., Castelo Branco, M. y Dias Curto, J. (2012): "The Value Relevance of Reputation for Sustainability Leadership". *Journal of Business Ethics*, 119, pp.17-28.

Dowling, G. R. (1993): "Developing your Company Image into a Corporate Asset". *Long Range Planning*, 26, pp. 101 - 109.

Dow Jones Sustainability Index (2015): "[Volkswagen AG to be Removed from the Dow Jones Sustainability Indices](http://www.sustainability-indices.com/)". Disponible en <http://www.sustainability-indices.com/> [consulta: 19/11/2015].

Earl, S. y Waddington, S. (2012): "Brand anarchy. Managing corporate reputation". Bloomsbury, London.

Eccles, R. G., Newquist, S. C., y Schatz, R. (2007): "La reputación y sus riesgos". *Harvard Business Review*, 85(2), pp. 76-87.

El Diario (2015): "El escándalo de Volkswagen se complica en una espiral de fraudes con consecuencias millonarias". Disponible en http://www.eldiario.es/economia/Volkswagen-escandalo-acabar_0_455655300.html [consulta: 27/11/2015].

El País (2015): "Volkswagen cifra en 683.626 los coches afectados en España". Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2015/09/30/actualidad/1443640184_946486.html [consulta: 7/10/2015].

El Periódico (2015): "Volkswagen publica la lista de los modelos nuevos manipulados por el CO2". Disponible en <http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/volkswagen-identifica-430000-vehiculos-2016-manipulados-escandalo-co2-4675640> [consulta: 17/11/2015].

Etkin, E. (2008): "El recorrido metodológico de la auditoría", en Amado Suárez, A. (ed.), *Auditoría de comunicación*, Editorial La Crujía, Buenos Aires, pp. 61-96.

Ferguson, T. D., Deephouse, D. L. y Ferguson, W. L. (2000): "Do Strategic Groups Differ in Reputation?". *Strategic Management Journal*, 21 (12), pp. 1193-1214.

Fernandez, D. y Merino, A. (2005): "¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores". *Universia Business Review*, 7, pp.38-53.

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

Fombrun, C.J., Gardberg, N.A. y Barnett, M.L. (2000): "Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk", *Business Society Review*, 105,(1), pp. 85-106.

Fombrun, C.J., Van Riel, C. (1997): "The reputation landscape". *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), pp. 5 -13.

Fombrun, C.J., Shanley, M. (1990): "What's in a name? Reputation building and corporate strategy". *Academy of Management Journal*, 33(2), pp.233-258.

Foro de Reputación Corporativa (2005): “Introducción a la Reputación Corporativa”. Madrid. Disponible en <https://mouriz.files.wordpress.com/2007/06/introduccion-a-la-reputacion-corporativa.pdf> [consulta:17/11/2015]

Foro de reputación corporativa (2011): “Introducción a la gestión de los riesgos reputacionales”, con la colaboración de IE Business School y las empresas socias del For de Reputación Corporativa, Madrid. Disponible en <http://www.blog.criterio-sostenible.com/wp-content/uploads/2011/05/2011-05-ESP-FrC-IE-BUSINESS-SCHOOL-Estudio-de-Reputaci%C3%B3n-y-Riesgos-Reputacionales-100p.pdf> [consulta:27/10/2015]

Freeman, B. (2006): “Substance sells: aligning corporate reputation and corporate responsibility”. *Public Relations Quarterly*, 51(1), pp. 12-19.

Gaines-Ross, L. (2008): “Corporate reputation. 12 steps to safeguarding and recovering reputation”, Wiley, Hoboken (New Jersey).

Gioia, D., Shultz, M. y Corley, K. (2000): “Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability”. *Academy of Management Review*, 25, pp. 63 – 81.

González Ramos, M.I., Donate Manzanares, M.J. y Guadamillas Gómez, F. (2014): “El efecto del papel mediador de la reputación corporativa en la relación entre la RSC y los resultados económicos”. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, pp.67-89.

Grant, R. M. (1991): “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, 33 (3), pp. 233-258.

Groenland, E.A (2002):“Qualitative Research to Validate RQ-Dimensions”, *Corporate Reputation Review*, 4(4), pp. 308-315.

Hatch, M.J. y Schultz, M. (1997): “Relations between organizational culture, identity and image”. *European Journal of Marketing*, 31 (5), 36-356.

Huerta, P., Rivera, C. y Torres, A. (2010): “Análisis de la relación entre responsabilidad social corporativa y los resultados empresariales: un estudio por estrategia corporativa”. *Horizontes Empresariales*, 9 (2), p.p. 9-38.

Infobae América (2015): “Así funcionó la trampa Volkswagen”. Disponible en <http://www.infobae.com/2015/09/23/1757498-asi-funciono-la-trampa-volkswagen> [consulta: 23/09/2015]

Jackson, K. (2004): “Building reputational capital. Strategies for integrity and fair play that improve the bottom line”. Oxford University Press, New York.

Jaén, I. (2015): "Volkswagen: crisis de confianza, crisis de marca". Disponible en <http://ignaciojaen.es/volkswagen-crisis-de-confianza-crisis-de-marca/> [consulta: 30/09/2015].

Kim, H. (2011): "A reputation approach examining publics attributions on corporate social responsibility motives". *Asian Journal of Communication*, 21(1), pp. 84-101.

Knox S. y Maklan S. (2004): "Corporate social responsibility: moving beyond investment towards measuring outcomes". *European Management Journal*, 22 (5), pp. 508-516.

Legalitas (2015): "¿Sabes dónde comprobar si tu coche es uno de los afectados del caso Volkswagen?". Disponible en <https://www.legalitas.com/actualidad/comprobar-si-tu-coche-es-uno-de-los-afectados-caso-volkswagen> [consulta: 27/10/2015]

March, J.G. y Shapira, Z. (1987): "Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking". *Management Science*, 33 (11), pp. 1404-1418.

Martín, G. y López, P. (2004): "Análisis Estratégico de la Reputación Empresarial. Evidencia Empírica de la Teoría de Recursos y Capacidades", Comunicación, XIV Congreso Nacional ACEDE. Murcia, 19-21 de septiembre.

Martín Martín, I. (2007). "Retos de la comunicación corporativa en la cultura empresarial de la sociedad del conocimiento. Responsabilidad social, reputación y comunicación estratégica". *Revista Question*, 1 (16).

Martinez, I. y Olmedo, I. (2010): "Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 44, pp. 59-78.

Mattera, M. y Baena (2012): "Corporate reputation and its social responsibility: a comprehensive visión". *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 22, pp.129-149.

Miras Rodríguez, M.M., Carrasco Gallego, A. y Escobar Pérez, B. (2014): "Responsabilidad Social Corporativa y Rendimiento Financiero: un Meta-Análisis". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 43 (2), pp. 193-215.

MERCO (2015): "Ficha técnica España 2015". Disponible en <http://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas> [consulta:18/01/2016]

Navarro. M. (2010): "Guía Práctica. Gestión del Riesgo reputacional: Efectos del Lavado de Activos y el Financiamiento al Terrorismo en Instituciones Financieras". Cámara de Comercio de Bogotá, Bogotá.

Nguyen, N. y Leblanc, G. (2001): "Corporate Image and Corporate Reputation in Costumers' Retention Decisions in Services". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, pp. 227 – 236.

Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa (2009): "Introducción a la Responsabilidad Social Corporativa". Madrid. Disponible en http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2014/08/Ebook_La_RSC_modific.06.06.14_OK.pdf [consulta:15/11/2015]

Orozco, J. y Muñoz, O. (2012): "Entre la razón y la emoción. Construcción de imagen y reputación en la mente de los consumidores". *Doxa*, 15, pp. 151-174.

Pelozza, J. (2005): "Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance", Working Paper Series, University of Calgary, Calgary. Disponible en <http://escholarship.org/uc/item/7258w42x>. [consulta:14/10/2015]

Post, J. E. y Griffin, J. J. (1997): "Corporate Reputation and External Affairs Management". *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), pp. 165-171.

Pucheta Martínez, M. C. (2010): "Información y comunicación de la RSC". Netbiblo, La Coruña.

Quevedo, E. (2003): "Reputación y Creación de Valor. Una Relación Circular". Thomson-Paraninfo, Madrid.

Rayner, J. (2003): "Managing Reputational Risk: Curbing Threats, Leveraging Opportunities". Wiley, Chichester.

Reputation Institute (2016): "El Sistema RepTrak®". Disponible en <http://reputationinstitute.es/thought-leadership/category/el-sistema-reptrak> [consulta: 01/04/2016].

Reputation Institute (2016): "Reputation measurement". Disponible en <https://www.reputationinstitute.com/reputation-measurement-services> [consulta: 01/04/2016].

Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P., y Sever, J. M. (2005): "Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation". *Academy of Management Journal*, 48(6), pp.1033-1049.

Roberts, P.W. y Dowling, G.R. (2002): "Corporate reputation and sustained superior financial performance". *Strategic Management Journal*. 23 (12), pp. 1077-1093.

Rodríguez, J. M. (2004): "Percepción y Medida en la Reputación Empresarial", *Economía Industrial*, 357, pp. 117-129.

Ruiz García, F.J. (2008): “El riesgo reputacional de las entidades financieras”. *Estrategia Financiera*, 250, pp.22.

Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., y Saaeidi, S. A. (2015). “How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction”. *Journal of Business Research*, 68(2), pp. 341-350.

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

Sanz, M. A. (1994): “Integración de la identidad y la imagen de la empresa”. ESIC, Madrid.

Smaiziene, I. y Jucevicius, R., (2009): “Corporate reputation: Multidisciplinary Richness and Search for relevant Definition”. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economic*, 2, pp. 91-100.

Sun, L. y Stuebs, M. (2013): “Corporate Social Responsibility and Firm Productivity: Evidence from the Chemical Industry in the United States”. *Journal Business Ethics*, 118, pp. 251–263.

Valenzuela Fernández, L., Jara-Bertin, M. y Villegas Pineaur, F. (2015): “Prácticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero”. *Revista de Administração de Empresas*, 5 (3), pp. 329-344.

Villafañe, J. (2005): “La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica”. Pirámide, Madrid

Vizcaíno González, M. (2010). “Riesgo de Reputación: Revisión Teórica y Aproximación a su Valoración”. *Revista Galega de Economía*, 19 (1), pp. 52.

Volkswagen-Audi España (2015): grupo Volkswagen Marcas y productos. Disponible en <http://www.volkswagen-audi-espana.es/grupo-volkswagen/marcas-productos.php> [consulta: 22/11/2015]

Walker, D. (2010): “A Systematic review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory”. *Corporate Reputation Review*, 12(4), pp. 357-387.

Weigelt, K. y Camerer, C. (1988): “Reputation and corporate strategy : A review of recent theory and applications” . *Strategic Management Journal*, 9, pp.443-454.

Weiss, A. M.,Anderson, E. y MacInnis, D. J. (1999): “Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions”, *Journal of Marketing*, 63 (4), pp. 74-99.