

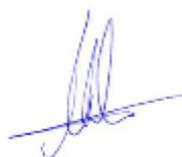
GRADO: MARKETING

Curso 2015/2016

CÓMO GESTIONAR LAS CRISIS MEDIÁTICAS Y SU REPERCUSIÓN EN LA REPUTACIÓN

Autor/a: Alain Eguiluz Gallarreta

Director/a: Maite Ruiz Roqueñi



Bilbao, a 27 de junio de 2016



RESUMEN

A lo largo de la historia, las empresas se han visto sometidas a numerosas crisis mediáticas que han afectado directamente a su reputación. En el presente trabajo, analizaremos la repercusión de la comunicación en la gestión de una crisis, cómo mediante un uso eficaz de la comunicación en la gestión de una crisis, se podrá reducir el posible daño potencial que esta pueda ocasionar en la reputación de una empresa, evitando así una influencia negativa en los resultados empresariales. Para ello ilustraremos el marco teórico del trabajo con dos casos prácticos.

Una vez analizados ambos casos, llegamos a la conclusión de que la reputación es un activo estratégico que genera valor a las empresas. Dicha reputación se verá comprometida ante un escenario de crisis, pero mediante la implementación de un eficaz plan de gestión de crisis y una adecuada administración de los conflictos potenciales podremos reducir los daños que una crisis pueda producir en nuestra empresa. Destacar también como será conveniente gozar en todo momento de una buena reputación, para en caso de que se produzca una crisis mediática usar este activo intangible como fortaleza.

ABSTRACT

Throughout history, companies have been subjected to numerous media crises that have directly affected its reputation. In this paper, we will analyze the impact of communication in managing a crisis, how through an effective use of communication in managing a crisis we can reduce the possible potential damage this could cause to the reputation of a company, avoiding a negative influence on its business results. We will illustrate the theoretical framework with two case studies.

After analyzing both cases, we conclude that the reputation is a strategic asset that generates value for companies. That reputation will be compromised due to a crisis scenario, but by implementing an effective crisis management plan and a proper management of potential conflicts we could reduce the damage that a crisis could cause in our company. Also emphasize, that it will be convenient enjoy a good reputation, for in case of a media crisis use this intangible asset as a strength.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN DEL TRABAJO.....	5
2. OBJETO DEL TRABAJO.....	6
3. METODOLOGÍA.....	6
4. DESARROLLO.....	7
4.1 MARCO TEÓRICO.....	7
2.1.1 Las crisis mediáticas.....	7
2.1.2 Reputación Corporativa.....	8
2.1.3 Vinculación de la reputación con los resultados empresariales.....	13
2.1.4 Comunicación estratégica y vinculación a la reputación.....	13
4.2 PARTE EMPÍRICA.....	23
2.2.1 Caso Toyota.....	23
2.2.1.1 Grupo Toyota.....	23
2.2.1.2 Se descubre el fallo, comienzo de la crisis.....	24
2.2.1.3 Efectos de la crisis en la reputación de Toyota.....	26
2.2.1.4 Reacción de Toyota para recuperar la reputación.....	28
2.2.2 Caso Volkswagen.....	29
2.2.2.1 Grupo Volkswagen.....	30
2.2.2.2 Se destapa el fraude, comienzo de la crisis.....	31
2.2.2.3 Efectos de la crisis en la reputación del Grupo VAG.....	34
2.2.2.4 Propuestas para recuperar la reputación.....	37
4.3 CONCLUSIONES FINALES.....	40
5. BIBLIOGRAFÍA.....	41
6. WEBGRAFÍA.....	42
6. ANEXOS.....	45

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y FIGURAS

FIGURA 1. Efectos de la crisis en la reputación.....	10
FIGURA 2. Reputation Quotient.....	12
TABLA 1. Vinculación de la reputación con los resultados empresariales.....	13
FIGURA 3. Plan de crisis-metodología.....	17
GRÁFICO 1. Efectos de la crisis en la reputación de Toyota.....	27
GRÁFICO 2. Evolución de las ventas de Toyota.....	29
GRÁFICO 3. Ranking marcas de automóviles por ventas.....	30
FIGURA 4. Plantas de producción del Grupo Volkswagen en el mundo.....	30
GRÁFICO 4. Evolución renta variable Grupo Volkswagen.....	31
GRÁFICO 5. Efectos de la crisis en la reputación de Volkswagen.....	36

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Campaña “Think small”.....	45
ANEXO 2. Volkswagen “huye” de la crisis en el coche eléctrico.....	46

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PRESENTACIÓN DEL TRABAJO

El presente trabajo constituye un TFG que consta de dos partes; la primera es el marco teórico y la segunda una parte empírica a través del análisis de dos casos. El trabajo, tiene como objetivo analizar la repercusión de la comunicación en la gestión de una crisis.

En la actualidad, un gran número de empresas se enfrentan constantemente a crisis mediáticas que son debidas a múltiples causas, como por ejemplo; a errores en el desarrollo de su actividad o a fraudes cometidos por estas. Analizaremos como estas crisis tendrán una repercusión directa sobre la reputación de las empresas. Para ello, una vez analizado el marco teórico de referencia, tomaremos como base el análisis de dos casos de dos empresas del sector de la automoción que han tenido y siguen teniendo un gran impacto mediático.

El primer caso objeto de análisis es el caso de la marca Toyota y la llamada a revisión de sus vehículos debido a un fallo en el sistema de aceleración. En este caso, se puede decir que la crisis ya ha concluido y estudiaremos el caso desde el principio, hasta que se subsanó el problema y se acabó la repercusión de esta. Haremos un recorrido por todas sus fases analizando que se hizo bien y que se podía haber hecho mejor.

El segundo caso de análisis, es un caso de plena actualidad; La crisis de Volkswagen. En este caso, la crisis no ha concluido, es más, veremos cómo la compañía se encuentra inmersa en un proceso para dar solución a su principal problema, reparar todos los vehículos afectados para después tratar de recuperar toda la reputación perdida. En este caso, analizaremos la crisis desde que la EPA (Agencia de protección medioambiental de EEUU) destapa el fraude hasta la actualidad, para ello iremos pasando por todas las etapas que ha ido afrontando la marca. Al igual que con el caso de Toyota, iremos analizando que se ha hecho bien y que se podía haber hecho mejor. Así mismo, en este caso daremos una serie de recomendaciones de cómo la empresa podría hacer para conseguir recuperar la reputación perdida y convertir la crisis en una oportunidad para reforzar su imagen de marca comprometida con la ecología, un valor que va tomando cada vez más importancia en nuestra sociedad.

1.2 OBJETO DEL TRABAJO

A lo largo de la historia, las empresas se han visto sometidas a numerosas crisis mediáticas que han afectado de manera directa a su reputación. El principal objetivo de este trabajo es analizar como mediante un uso eficaz de la comunicación de crisis, se podrá reducir el posible daño potencial que una crisis pueda ocasionar en la reputación de una empresa, evitando así una influencia negativa en los resultados empresariales.

Los sub-objetivos del trabajo:

1. Identificar y describir que es una crisis mediática, como se produce
2. Identificar y describir cómo afecta una crisis a la reputación de una empresa
3. Vincular la reputación a los resultados empresariales
4. Gestión de la comunicación y reputación ante casos de crisis

1.3 METODOLOGÍA

Una vez escogido el tema y con los objetivos fijados, empecé la búsqueda bibliográfica para dar consistencia al trabajo. Lo primero de todo, acudí a libros específicos sobre el tema, en este caso, las relaciones públicas. Más adelante, recurrí a medios digitales como páginas web con una reputación contrastada y también a la base de datos de la universidad. Por último, y para realizar la parte empírica del trabajo, me he valido de información que he ido recogiendo de noticias que iban ocurriendo en torno a los casos que he utilizado para ilustrar el objeto del trabajo.

Para el estudio del marco teórico he utilizado un método analítico sintético, es decir, he llevado a cabo el trabajo partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes, para estudiarlas de manera individual y luego de forma global. En la parte empírica he utilizado el método del Análisis de Casos.

A lo largo del trabajo, me he valido de fuentes de información secundarias principalmente debido a la dificultad habida en la búsqueda de información de primera mano sobre el objeto de estudio.

2. DESARROLLO

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Las crisis mediáticas

El Instituto de Administración de Crisis (2016), define crisis como: *“Una interrupción significativa del negocio que produce una cobertura de media a extensa en los medios. El escrutinio público que resulta afectará a las operaciones normales de la organización y también pudieran tener un impacto, político, gubernamental, legal o financiero.”*

Según James Lukaszewski (1999), consultor de renombre, se puede definir crisis como: *“Visibilidad no planificada, lo que es lo mismo, aquella situación inesperada pero conocida que nos obliga a dar explicaciones ante terceros. Una crisis puede ocurrir en cualquier momento y a cualquier persona. Cada crisis es distinta, pero a su vez similar”.*

Desde mi punto de vista, la definición que mejor recoge realmente lo que es una crisis y que viene a sintetizar las definiciones anteriores y las de otros expertos en la materia, es la llevada a cabo por Del Pulgar (1999:112), que define crisis como: *“Situación compleja y decisiva para la supervivencia de una compañía u organización, producida por sorpresa, que afecta al público (interno y externo) y/o al producto y/o al proceso y/o a la distribución y/o a la seguridad y/o a los mercados financieros, en la que se acusa una notoria escasez de información y en donde la organización se convierte en el centro de la atención mediática pudiendo llegar a comprometer su imagen, su reputación, su credibilidad y producción y pudiendo llegar incluso a interferir en el desarrollo rutinario de su actividad.”*

En base a estas definiciones, vamos a proceder a enumerar un conjunto de características comunes que se dan en las crisis de la mano de 3 expertos de las relaciones públicas.

Para O’Rourke (1997), todas las crisis son distintas, pero a su vez, comparten una serie de características comunes:

- Surgen por sorpresa.
- Falta de información: Cuando surge la crisis, en la mayoría de los casos, la empresa no dispone de toda la información, por lo que se ve obligada a dar explicaciones sin estar completamente segura de lo que está pasando.

- Rapidez en la sucesión de los acontecimientos.
- Falta de preparación para afrontar un escrutinio público.

El teórico norteamericano James E. Grunig (1984), sostiene que las organizaciones que experimentan situaciones de crisis pasan por seis etapas con una serie de características comunes:

- Sorpresa
- Acciones basadas en información incorrecta o insuficiente.
- Pérdida de control
- Escrutinio intenso de la organización por parte de públicos externos.
- Pánico
- Enfoques a corto plazo

Según A. González Herrero (1998), directivo de IBM, las características de una crisis se pueden definir en 10 puntos clave:

1. Ocurren de forma inesperada
2. Casi siempre por sorpresa
3. Existe falta de información
4. Se produce una escala de acontecimientos si no se toman medidas a tiempo
5. Somos reacios a ver la realidad (admitir la culpa, de ser culpables y tomar soluciones)
6. Sensación de pérdida de control
7. Sentirse en el foco de atención
8. Sentirse perseguido, que hay un complot hacia nuestra empresa
9. Estrés y pánico a raíz de las cuestiones anteriores
10. Tomar decisiones a corto plazo, acción que trae consecuencias negativas a medio/largo plazo.

De dichas características, sacamos como conclusión que las crisis mediáticas vienen acompañadas de una falta de información, rapidez en la toma de decisiones y dificultad en la gestión. También de una repercusión directa en la reputación debido a cambios en las percepciones sobre la empresa por parte de los grupos de interés.

Señalar como en la actualidad, los mejores expertos en el área de las relaciones públicas son aquellos que han sabido abordar satisfactoriamente situaciones de crisis (Argenti, 2013). También cabe destacar que debido al auge de las nuevas tecnologías, que permiten una más rápida propagación de la información, tanto el número como la gravedad de las crisis se ha visto incrementado moderadamente. De ahí que hoy en día, las empresas de envergadura considerable estén creando puestos ejecutivos para “gestores de conflictos potenciales”. Estos, deberán elaborar estrategias de comunicación para atacar el conflicto, resolviéndolo de la mejor de las maneras posibles tanto para la empresa como para los diferentes grupos de interés.

2.1.2 La Reputación Corporativa

Las crisis mediáticas, generalmente suelen venir acompañadas de una pérdida de reputación de la empresa afectada. Los diferentes grupos de stakeholders, perderán la confianza en la empresa, llevando consigo una pérdida en reputación de la misma.

Habiendo analizado las características de una crisis y para pasar a explicar cómo afecta una crisis a la reputación, primero, definiremos la **Reputación Corporativa** en base a la teoría de 3 expertos.

Primero comenzaremos con una de las primeras definiciones de reputación corporativa dada por Weigelt y Camerer (1988:443), que la define como: *“Un conjunto de atributos atribuidos a una empresa derivados de sus actuaciones en el pasado.”*

Fombrun y Van Riel (1997:10), definirán la reputación como: *“La representación colectiva de acciones y resultados presentes y pasados de la empresa que describen la capacidad de esta para lograr resultados positivos para sus stakeholders.”*

Finalmente destacar la completa definición dada por el Corporate Excellence (2016) que la definirá como: *“El conjunto de percepciones que se 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.”*

Una vez dadas las diferentes definiciones de Reputación Corporativa, mostraremos una lista detallada de los diversos factores que entran a formar parte de lo que denominamos Reputación Corporativa (Alloza, 2013):

- (Políticas medioambientales)*
- Políticas de selección de personal
- Políticas de ascenso
- Políticas retributivas
- Políticas de despidos
- (Calidad de producto)*
- Políticas de precios
- Campañas publicitarias
- (Campañas de comunicación institucional)*

En cualquier situación que esté vinculada con estos aspectos y las actuaciones de la empresa vinculadas con los mismos, pueden incidir en la reputación porque pueden afectar de manera directa/indirecta al conjunto de percepciones de uno o varios grupos de interés. Así mismo, dichas percepciones, se ven influidas por las acciones de comunicación que emprende la empresa. La eficaz gestión de la comunicación, puede así incidir en la reputación empresarial al mediar en la percepción que los diferentes grupos de stakeholders pueden llegar a tener de un mismo hecho objetivo, al disponer de más o menos información.

Figura 1



Fuente: Elaboración propia

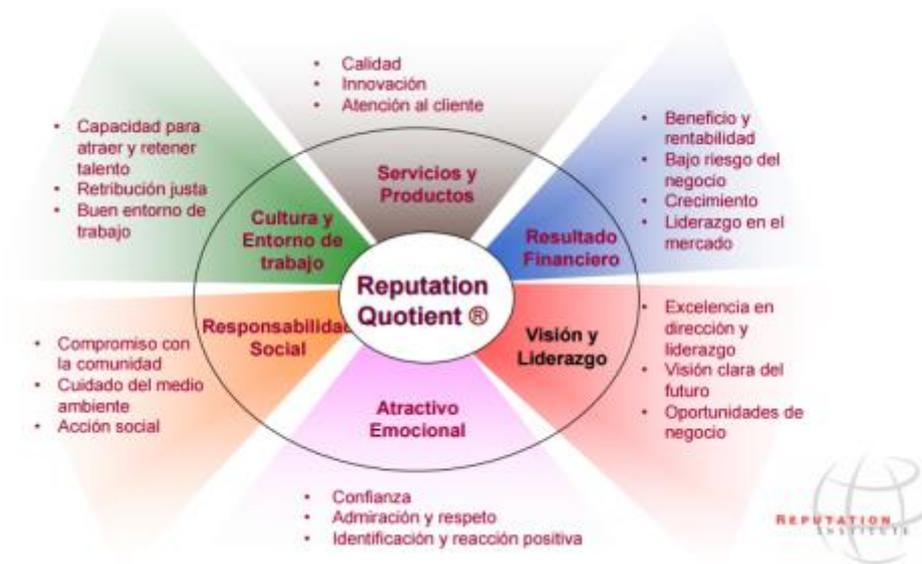
La figura anterior, nos ayuda a visualizar este proceso, y permite observar como mediante una eficaz gestión de la comunicación podremos influir en que un acontecimiento puntual e inesperado no acabe afectando a la reputación y por consiguiente a los resultados empresariales.

En la segunda parte del trabajo, nos centraremos en dos de estos aspectos; las políticas medioambientales y de calidad de producto, ya que ambas empresas se jactaban de ser pioneras en estas dos características. Más adelante veremos cómo Volkswagen a raíz del “Dieselgate” verá mermada su reputación y ya no será considerada una marca “verde” y Toyota a través de su problema con los aceleradores también verá como su reputación sufre una bajada en cuanto a la percepción de calidad por parte de los clientes.

Como ya se ha puesto de manifiesto, el comportamiento de la empresa a lo largo del tiempo incide en la reputación. Según Alloza (2013), la incidencia de un mismo acontecimiento en la reputación difiere dependiendo de la reputación a en el momento que suceda el acontecimiento inesperado. Así vemos, como y de cara a afrontar favorablemente una crisis, la reputación adquirida por la empresa a lo largo de su historia le puede ayudar. No es lo mismo que falle una empresa que ha tenido una trayectoria impecable a que falle otra que haya tenido más problemas, como veremos en la parte empírica. También ayudará llevar a cabo una estrategia de comunicación proactiva a través de la cual nuestro público objetivo descubra nuestros valores y nos posicione de la mejor manera posible respecto a nuestra competencia, así como las actuaciones palpables por los diferentes grupos de stakeholders que lleve a cabo la empresa para gestionar la crisis.

La reputación puede ser medida y gestionada de distintas maneras, una que resulta bastante completa es la llevada a cabo por Charles Fombrun (2000) [Figura 2] en colaboración con una investigación llevada a cabo en distintos países, con el fin de identificar las claves que inciden en la reputación de una empresa. Para ello establece categorías concretas, para así medir como ven los distintos grupos de stakeholders a las empresas con el objetivo de focalizar esfuerzos y fijar planes de trabajo.

Figura 2



Fuente: Reputation Institute (2000)

A través de estos atributos gestionaremos la reputación de una manera efectiva, los usaremos para llevar a cabo estrategias de comunicación proactiva.

De acuerdo con dicho modelo, la gestión de la reputación consta de una serie de fases:

- Medir los atributos y dimensiones de la reputación entre los distintos “stakeholders” en diferentes áreas geográficas.
- Analizar los indicadores de la realidad de la empresa.
- Descubrir fortalezas y debilidades en relación con las dimensiones de la reputación o de los diferentes “stakeholders”.
- Descubrir oportunidades de comunicación y riesgos reputacionales mediante la comparación de variables de realidad y percepción.

En el caso de una crisis mediática uno o varios de los atributos descritos en el cuadro anterior se van a ver alterados, atributos que posteriormente serán los que debemos gestionar.

2.1.3 Vinculación de la reputación con los resultados empresariales

Existen múltiples trabajos que vinculan la reputación con los resultados empresariales, para ello nos valdremos del siguiente cuadro a través del cual veremos cómo relacionan diversos expertos en la materia la reputación con los resultados empresariales.

Cuadro 1

APORTACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	REFERENCIAS
<i>En el mercado de productos y servicios</i>	
Las empresas que gozan de buena reputación sobre la calidad de sus productos recibirán un premium sobre el precio.	Shapiro (1983) Klein y Leffler (1981) Allen (1984)
Las empresas que tratan de obtener ganancias a corto plazo de su comportamiento oportunista con los clientes verán reducidas sus rentas a largo plazo ya que sufrirán una pérdida de reputación.	Dranove (1983) Wilson (1983) Beatty y Ritter (1986)
El mantenimiento de una buena reputación sobre la calidad de los productos se trabece en menos abandonos por clientes insatisfechos y aumenta la probabilidad de que los clientes satisfechos proporcionen una buena publicidad que atraiga a nuevos clientes.	Rogerson (1983)
La reputación como mecanismo de criba, el comportamiento pasado como criterio de selección.	Akerlof (1970) Stiglitz y Weiss (1983) Wolfson (1985)
Las empresas grandes se preocupan más por crear y mantener una reputación porque tienen más clientes que perder.	De Angelo (1981)
<i>Frente a entrantes potenciales en los mercados</i>	
La reputación de una empresa de ejercer prácticas predatorias es una barrera de entrada frente a potenciales competidores.	Milgrom y Roberts (1982) Kreps y Wilson (1982) Fudenberg y Kreps (1987) Fudenberg y Levine (1992)

Fuente: Quevedo (1999)

Por lo que de este cuadro sacamos como conclusión que la reputación afecta directamente a los resultados empresariales. Será un activo intangible muy a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones estratégicas, con el fin de maximizar beneficios a largo plazo.

Una vez explicado cómo afectan las crisis a la reputación u resultados de una empresa, vamos a proceder a explicar cómo evitar entrar en una crisis y de ser inevitable, cómo combatirla de la mejor forma posible, a través de una correcta comunicación estratégica.

2.1.4 Comunicación estratégica y vinculación a la reputación

En este punto, vamos analizar cómo a través de una comunicación estratégica, trataremos de evitar que un acontecimiento inesperado acabe convirtiéndose en una crisis

mediática y de ser así como evitar que acabe afectando a la reputación y por tanto a los resultados empresariales, como hemos visto en el punto anterior. También daremos una serie de pautas a seguir para recuperar la reputación en caso de que esta se haya visto comprometida por la crisis mediática.

Será clave para evitar una crisis llevar una correcta gestión de los conflictos potenciales a los que se puede enfrentar nuestra empresa. A continuación, analizaremos como siguiendo una serie de pasos podremos hacer frente a una crisis de forma eficaz. Para ello comenzaremos explicando el concepto de gestión de conflictos potenciales.

Fue en el año 1984 cuando W. Howard Chase (1984:38) comenzó a usar el término “gestión de conflictos potenciales” definiéndolo de la siguiente manera: *“La gestión de conflictos potenciales es la capacidad de comprender, movilizar, coordinar y dirigir todas las funciones estratégicas y de planificación de políticas, y todas las cualidades en asuntos públicos/relaciones públicas, para lograr un objetivo: una participación significativa en la creación de la política pública que afecta al destino personal e institucional”*.

Según Seitel (2002), la gestión de conflictos potenciales implica los siguientes elementos:

- **Anticipación de asuntos emergentes:** Trata de anticipar una crisis para así evitarla.
- **Identificar los asuntos de manera selectiva:** Seleccionar asuntos prioritarios para facilitar el trabajo.
- **Se ocupa de las oportunidades y vulnerabilidades.**
- **Planificar de afuera a dentro:** Seleccionar los asuntos prioritarios de acuerdo al entorno externo.
- **Orientación hacia las líneas de beneficio:** El propósito principal de la gestión de conflictos potenciales no es otro que el de defender a la empresa de los factores externos así como aprovechar las oportunidades que vayan surgiendo.
- **Calendario de acciones:** Llevar una agenda en la que se vayan abordando las diversas cuestiones de manera jerárquica.
- **Resolución desde arriba:** El departamento de RRPP, el que se encargará de esta cuestión deberá contar con el apoyo de la “cúpula” a la hora de tomar decisiones.

Así mismo, a la hora de aplicar estos elementos deberemos seguir unos pasos:

1. **Identificación de asuntos y tendencias:** Es fundamental saber lo que se está diciendo en todo momento sobre nuestra empresa y del entorno.
2. **Evaluación del impacto del asunto y establecimiento de prioridades.**
3. **Definición de la postura de la empresa.**
4. **Designación de las acciones de la empresa y de las respuestas para conseguir resultados.**

Una vez ya nos encontramos inmersos en una crisis, bien porque no hayamos llevado a cabo una correcta gestión de los conflictos potenciales o porque simplemente esta era inevitable, un plan de gestión de crisis, nos ayudará a reducir los daños que se puedan llegar a producir en nuestra reputación. A continuación expondremos más detalladamente las razones para acogerse a un plan de gestión de crisis.

Una de ellas es cómo a través de un estudio realizado por Burson-Marsteller y Pen Schoen Berland (2011) se ha podido concluir que: *“El 79% de los líderes corporativos, creen que sus empresas son susceptibles de sufrir una crisis en los próximos 12 meses”*

Dependerá del ámbito de actuación de las empresas su exposición a futuras crisis, aunque en el fondo todas las empresas están en riesgo de una u otra forma. Los directivos de comunicación jurarán un rol fundamental en cuanto a que se deberán fijar en cómo otras empresas se han enfrentado a diversas crisis a lo largo de la historia y de ahí extraer conclusiones para no caer en los mismos errores y abordar posibles crisis venideras de una forma exitosa.

Otro aspecto clave a la hora de gestionar una crisis es la evaluación de riesgos. Anteriormente hemos comentado que hay sectores más propensos que otros a sufrir crisis. Las empresas que coticen en bolsa, por ejemplo, estarán más expuestas a las crisis, ya que estas provocarán una venta moderada de acciones, con la consiguiente descapitalización de la empresa, agravando más aún si cabe el escenario de crisis.

La elaboración de un plan de gestión de crisis como se ha venido comentando, es fundamental. El responsable del área de comunicación se deberá reunir con los responsables de las diferentes áreas de la empresa y conjuntamente desarrollar un plan de crisis específico para su empresa. Se deberán barajar todos los riesgos potenciales que

podieran desencadenar una crisis. En éste punto se valorará tanto la participación activa de los diferentes departamentos, así como su creatividad, ya que cuantos más riesgos potenciales se valoren más preparada estará la empresa.

Otro punto crucial a la hora de gestionar una crisis es detallar que grupos de stakeholders se han visto perjudicados en mayor medida, cuál será el daño previsto en nuestra reputación. Una vez determinados los posibles daños que se pudieran ocasionar a cada grupo de interés, desarrollaremos un plan de acción específico para cada uno de ellos.

Por otra parte, a la hora de elegir como comunicamos en una crisis, el canal elegido juega un papel importante, ya que dependiendo de la magnitud o el tipo de crisis al que estemos haciendo frente convendrá usar un canal u otro, para ello, los diferentes departamentos de la empresa, deberán llevar a cabo un plan centralizado. Cuando se dirijan a sus clientes bien sea por vía directa o a través de los medios de comunicación deberán dar una versión de los hechos consistente y evitar que las distintas versiones dadas caigan en contradicciones, así conseguiremos una versión conjunta más verosímil.

Para Seitel (2002:230), los medios de comunicación son decisivos a la hora de gestionar una crisis. A la hora de tratar con estos son esenciales cuatro puntos clave:

1. *“Para cada público potencialmente afectado hay que definir un riesgo.*
2. *Para cada riesgo definido hay que describir las acciones que mitigan el riesgo.*
3. *Identificar la causa del riesgo.*
4. *Demostrar una acción directiva responsable.”*

Así mismo, el publicista, en la misma obra también apunta a 3 conceptos clave para la resolución de una crisis; *“Estar preparado, estar disponible y ser creíble”*.

A modo de resumen y como apunta Alcocer (2014), las situaciones de crisis deben tratarse desde el punto de vista estratégico, para ello nos valdremos de las “5 R’s”: Reducción, respuesta, reacción, recuperación y replanteamiento. La antelación será fundamental a la hora de afrontar una crisis así como la incorporación de todo lo aprendido al plan de crisis. En la siguiente figura [Figura 3], vemos de forma esquemática las distintas fases de una crisis y cómo el Plan de Crisis las va afrontando.

Figura 3



A la hora de afrontar una crisis, si hay una planificación, se puede decir que la empresa está en cierto modo más preparada para superarla satisfactoriamente, es decir, cuanto más detallado sea el plan de crisis, mayores garantías tendrá la empresa.

Según Argenti (2013:545), todas las crisis son distintas pero siguiendo las siguientes pautas se podrán gestionar de forma más eficiente:

1. *“Controlar la situación: El control de la situación implicará delimitar el problema con información fiable para definir unos objetivos.*
2. *Entender el problema y recopilar tanta información como sea posible.*
3. *Establecer un centro de gestión de crisis centralizado.*
4. *Comunicar rápido y con frecuencia.*
5. *Comprender la idiosincrasia de los medios a la hora de cubrir una crisis.*
6. *Comunicarse directamente con los principales afectados.*
7. *Recordar que el negocio y el trabajo del día debe continuar.*
8. *Hacer planes para evitar y prever otras posibles crisis.”*

Llevando este punto a la crisis que sufrió Exxon Valdez por el vertido de crudo en Alaska, el experto en crisis Tim Wallace (1991:14), dio una serie de directrices de lo que se debería haber hecho que son extrapolables a la mayor parte de las crisis:

1. *“Establecer una posición clara y franca.*
2. *Implicar a la alta dirección.*

3. *Activar el apoyo de terceros.*
4. *Estar presente en el lugar de los hechos.*
5. *Centralizar las comunicaciones.*
6. *Cooperar con los medios.*
7. *No ignorar a los empleados.*
8. *Mantener la crisis en perspectiva.*
9. *Empezar a buscar la posición de la organización para cuando se acabe la crisis.*
10. *Controlar de forma continua y evaluar el proceso.”*

Me baso en Jonathan Bernstein (2013), columnista de Bloomberg, para llegar a la conclusión de que si se siguen una serie de pasos y se trabaja de forma proactiva, no será difícil llevar a cabo una comunicación de crisis efectiva. Cuanto más tarde se reaccione, mayor será el daño que la crisis pueda causar en la empresa.

Agrupamos en 6 los pasos que se deben dar antes de que se produzca la crisis a modo de prevención y en 3 los pasos que se deben dar una vez producida la crisis para combatirla. A continuación vamos a proceder a analizar brevemente en que consiste cada uno de los pasos y ver de qué manera nos pueden ayudar.

Antes de producirse la crisis

1. **Anticiparse a la crisis:** sostiene que siendo proactivo y reuniendo al equipo de crisis regularmente para barajar todas las posibles crisis que pudieran suceder a nuestra empresa, es de gran ayuda. Se conseguirá convertir posibles riesgos en previsibles, por lo tanto, prevenibles. También sostiene los beneficios que tiene trabajar relajado, frente a los que tiene trabajar bajo un escenario de crisis.
2. **Identificar a tu equipo de comunicación de crisis:** Para una mediana o gran empresa (como van a ser las empresas que analicemos en nuestros casos prácticos) seleccionaremos un equipo de ejecutivos de alto nivel para que realicen labores como equipo de comunicación de crisis. Todas las labores de este equipo, serán revisadas por el CEO de la compañía de ser posible.
3. **Identificar y entrenar portavoces:** especialmente durante las crisis, una compañía se tiene que asegurar de que dispone de uno o varios portavoces capacitados para dar explicaciones en caso de que fuera necesario. Si no es el caso la empresa deberá seleccionar y formar a uno o varios empleados para este fin.

Mediante este entrenamiento, estaremos preparados para dar una respuesta inmediata en caso de ser necesario a nuestros stakeholders. Estos, serán tan susceptibles a la desinformación como los propios medios de comunicación, por lo que debemos evitar que esto suceda.

4. **Establecer sistemas de monitorización y notificación:** será fundamental establecer sistemas de notificación que nos permitan mantener a nuestros clientes informados en todo momento, valiéndonos de todos los medios disponibles. También será de suma importancia, saber que se está diciendo de nosotros en todo momento, monitorizar las opiniones que se están haciendo sobre nuestra empresa.
5. **Identificar y conocer a nuestros clientes:** debemos saber quiénes son realmente los clientes que nos importan. También añadirá que deberemos poner el foco también en nuestros empleados, ya que estos a su vez, como veremos en la parte empírica, serán los mejores RRPP en nuestro haber.
6. **Desarrollar declaraciones:** es muy importante, tener preparado en todo momento posibles declaraciones para cada posible escenario de crisis. Estas declaraciones se irán revisando y cumplimentando conforme vaya siendo necesario.

Una vez producida la crisis

1. **Evaluar la situación de crisis:** una reacción ante una crisis sin la adecuada información nos podría convertir a nosotros mismos en los principales damnificados. Para ello deberemos llevar a cabo todos los pasos numerados anteriormente, así mantendremos a nuestros clientes informados en todo momento.
2. **Finalizar y adaptar los mensajes clave:** La clave será dar como máximo 3 mensajes claros a nuestros clientes, llegándose a dar el caso si fuera necesario de concretar los mensajes dependiendo de al tipo de cliente que nos estemos dirigiendo.
3. **Análisis post-crisis:** Después de haberse resuelto todo el problema y dar por zanjada la crisis, nos deberemos preguntar ¿Por qué se ha producido la crisis? ¿Qué hemos aprendido? Deberemos realizar un análisis de que se ha hecho bien, que se ha hecho mal y de que se podría hacer mejor la siguiente vez.

Como conclusión a los consejos que da Bernstein sobre cómo hacer frente a una crisis, decir que en la actualidad, cada vez más, los diferentes grupos de “stakeholders” exigen

a las empresas que estas tengan planes más efectivos para hacer frente a una crisis y estas a su vez no se sabe si por cuestión de costes o desinterés no se muestran muy partidarias a trabajar al respecto. Como veremos posteriormente en los ejemplos prácticos tanto Toyota como Volkswagen, ambas empresas, han demostrado no estar a la altura en esta cuestión.

Una vez perdida parte de la reputación de una empresa a raíz de una crisis, se deberán tomar una serie de medidas para recuperarla. Estas medidas guardan una estrecha relación sobre descritas anteriormente de cómo actuar ante una crisis, siendo en muchos de los casos comunes y en otros complementarias.

El estudio sobre la reputación llevado a cabo por PwC en el año 2015 propone cómo debe actuar una empresa u organismo para recuperar la reputación.

Según este estudio, la recuperación de la confianza/reputación de una empresa se puede lograr siguiendo una serie de pasos.

- El primero de todos, será hacerse con el control, reconocer el problema y asegurarse que se toman las acciones pertinentes para solucionarlo. Asumiremos como empresa la responsabilidad del problema.
- El siguiente paso, será afrontar la crisis de forma pública de forma que nuestros clientes mantengan la confianza en nuestra empresa.
- Más adelante, la empresa se dedicará a investigar la causa/s que han provocado la crisis. Para ello, en la mayoría de los casos se llevará a cabo una investigación interna.
- Por último, la empresa se deberá comprometer al cambio, para ello, elaborará compromisos creíbles e ira mostrando sus avances en aras de reiterar su disposición con los mismos.

Por otro lado Griffin (2014), dará una serie de pautas que marcarán la diferencia a la hora de recuperar la reputación tras una crisis:

1. **Administrar la crisis correctamente:** La mejor manera para recuperar la reputación después de una crisis, es gestionarla bien desde un primer momento.

El plan de recuperación deberá figurar en la agenda de la empresa y este su vez deberá ser dirigido por el departamento de gestión de crisis. Este departamento tendrá la ardua labor de pensar estratégicamente en el largo plazo, pero a su vez dando respuestas inmediatas.

2. **Llegar a reconstruir la reputación:** Tras una crisis, y como se ha venido comentando anteriormente, la reputación de la empresa que se ha ido trabajando a lo largo de los años queda en entredicho. En este punto será muy importante hacer llegar a nuestros “stakeholders” el mensaje de nuestro compromiso por dar solución a la crisis y mostrar nuestro interés en recuperar su confianza. Será fundamental en este punto la comunicación por parte de la empresa, así como demostraciones palpables sobre cómo se está afrontando la crisis, es decir, comunicar mientras se trabaja en la solución.
3. **Reconstruir la reputación desde dentro:** Un punto fundamental a la hora de combatir una crisis será hacerlo desde dentro, desde el seno de la propia empresa, sus trabajadores. Es muy importante mantenerles en todo momento informados de los progresos que se están haciendo ya que nuestros trabajadores harán de “embajadores” de la empresa de cara a la sociedad, y más importante, de cara a nuestros clientes.
4. **Crear contenido alternativo:** Éste será un punto muy interesante, creando contenido alternativo, desplazaremos el foco de atención de lo que es la crisis en sí a este contenido que habremos creado de forma intencionada. De esta forma y al no tener tan encima a los medios podremos centrarnos más en resolver el problema en sí y no en dar explicaciones exclusivamente.
5. **Valerse de la oportunidad para llevar a cabo un cambio real y duradero:** La mejor forma y más convincente para salir de una crisis y recuperar la reputación perdida, será mostrar que se está haciendo todo lo posible para lograr el cambio y que este mensaje como hemos visto anteriormente, sea convincente.

De las pautas dadas por Griffin, podemos sacar como conclusión que las crisis si se gestionan de manera correcta se pueden convertir en oportunidades, oportunidades que aprovecharemos para cambiar y mejorar la dirección en la que queremos que vaya nuestra empresa, mejorando nuestra reputación y por consiguiente los resultados empresariales.

Por lo tanto, y para terminar, destacar como una buena reputación es imprescindible para el éxito de una empresa. La falta de conocimiento y subestimación de la reputación han hecho que muchos directivos no hayan dado con la estrategia adecuada y hayan errado en la consecución de sus objetivos. A la hora de buscar un producto los clientes, buscarán que exista una correlación entre lo que están comprando y la imagen de marca, que haya una reputación detrás de esta.

Como veremos a continuación mediante el caso Toyota y el Dieseldate de VW, una crisis provocará un descenso considerable en la reputación que tanto ha costado conseguir a la empresa. Pero si se llega a tiempo y se siguen las recomendaciones que hemos venido comentando a lo largo del marco teórico, estos daños se podrán minimizar en la medida de lo posible. Este no será el caso de VW y Toyota que como veremos, no siguieron correctamente los pasos descritos en la gestión de la comunicación estratégica a la hora de combatir una crisis mediática.

2.2 PARTE EMPÍRICA

A continuación vamos a proceder a ilustrar el marco teórico visto anteriormente mediante dos casos de estudio; El caso del fallo en los sistemas de aceleración de Toyota y el “Dieselgate” de Volkswagen. Veremos cómo han afectado ambas crisis a la reputación y resultados de sus respectivas marcas y la incidencia de la comunicación en este proceso.

2.2.1 Caso Toyota

La crisis sufrida por Toyota en el año 2009 debido a una serie de fallos encontrados en los sistemas de aceleración de sus vehículos, es una crisis a nivel mundial, si bien, tomaremos como referencia el mercado estadounidense y veremos como la crisis afectó a la reputación de la marca y en qué medida. También analizaremos como mediante una correcta gestión de la comunicación de crisis, la marca nipona podría haber mitigado los daños producidos en la reputación de la marca.

2.2.1.1 Grupo Toyota

Toyota es un fabricante de automóviles japonés con sede en Aichi, Japón. Es el mayor fabricante del mundo, llegando a producir más de 10 millones al año. Ocupa el treceavo lugar entre las mayores empresas del mundo en lo que a ingresos se refiere y en 2014 tenía en plantilla a unos 340.000 trabajadores por todo el mundo.

Produce automóviles bajo 5 marcas: Toyota, Hino, Lexus, Rand y Scion. A su vez posee el 51.2% del accionariado de Dihatsu, el 16,66% de Fuji Heavy Industries, el 5,9% de Isuzu, el 3,58% de Yamaha y el 0,27% de Tesla. Además posee distintas “Joint-Ventures” en todo el mundo. (Toyota ES, 2016)

2.2.1.2 Se descubre el fallo, comienzo de la crisis

En éste punto vamos a analizar la sucesión de acontecimientos que dio como resultado la crisis sufrida por Toyota. Veremos cómo la empresa no actuó correctamente en reiteradas ocasiones, lo que dio como resultado el agravamiento de la situación.

El comienzo de la crisis vivida por Toyota, comienza el 28 de agosto de 2009, cuando una familia viajaba en su Lexus por una autopista del sur de California. De repente, el vehículo se aceleró súbitamente, perdiendo el control, golpeando a otro vehículo de la carretera para después caer por un terraplén y coger fuego. Los 4 ocupantes del vehículo murieron como consecuencia del impacto.

Hasta aquí puede parecer un simple accidente, pero el hecho de que justo antes de estrellarse el vehículo uno de sus ocupantes llamara a emergencias y comunicara que su vehículo se encontraba sin frenos hizo saltar las alarmas, poniendo a Toyota en el punto de mira.

Más adelante, como consecuencia de la investigación abierta, se llegó a la conclusión de que el vehículo podría llevar instalado unas alfombrillas defectuosas que interfirieron con el pedal del acelerador provocando el accidente.

El 29 de septiembre de ese mismo año Toyota anuncia una llamada a revisión a 4,2 millones de vehículos entre Toyota y Lexus a raíz de una partida defectuosa de alfombrillas que según la marca podían interferir con el pedal del acelerador. El CEO de Toyota se disculpa con la familia de los ocupantes del vehículo que murieron en California y también con todos los propietarios de vehículos del grupo Toyota que se habían visto afectados.

Hasta ahí podría decirse que la actuación por parte de Toyota es correcta; admitir la culpa, proponer soluciones (llamadas a revisión) y pedir disculpas. Pero como veremos a continuación el problema no ha hecho más que empezar.

A partir de octubre de ese mismo año, la NHTSA (National Highway Traffic Safety Administration), saca a la luz una serie de casos relacionados con el anterior pero que fueron cerrados por ausencia de pruebas. Todos ellos tenían algo en común, los accidentes se habían producido por aceleraciones inintencionadas.

El primer error que Toyota comete se produce el 30 de octubre, día en el que la empresa nipona, comienza a mandar cartas a los vehículos que pueden estar afectados por el mismo

problema señalando que “ya se les llamará a revisión” y que no existe ningún defecto en sus vehículos.

En los siguientes días, la NHTSA tomará la atípica medida de reprender públicamente a Toyota por cómo estaba actuando. La agencia sostenía que la automotriz mediante la carta enviada días atrás lo único que hacía era sembrar incertidumbre y también señala que la medida de cambiar las alfombrillas no es suficiente para acabar con el problema y apunta más hacia un problema con el sistema del acelerador.

Toyota en respuesta a estas declaraciones emitidas por la Agencia Americana de Seguridad pidió disculpas, aunque siguió sosteniendo que sus aceleradores por sistema de cable no eran el origen del problema. Ante la negativa de colaborar por parte de Toyota, la Agencia empezó a hacer público un caso también sobre aceleraciones inintencionadas que se habían venido produciendo hacía ya más de dos años al cual la empresa dio como solución un inefectivo cambio de alfombrillas, ya que muchos de esos vehículos seguían fallando.

No será hasta el 8 de noviembre cuando “Los Angeles Times” publique como Toyota ha ignorado 1200 quejas sobre estas aceleraciones inintencionadas. Pero como muestra el diario, no solo habría sido culpa de Toyota el problema, sino que también de la NHTSA ya que no le pasó correctamente a la automotriz la descripción exacta del problema; de cómo los vehículos con el acelerador bloqueado a fondo eran incapaces de frenar.

Una semana después la NHTSA y Toyota llegan a un acuerdo por el cual la empresa provisionará unos 5.6 billones de dólares para hacer frente a las reparaciones. Finalmente se les encarga a los distribuidores de la marca a lo largo de todo el país sustituir los pedales de los modelos afectados y en algunos modelos cambiar incluso el ordenador de abordo para que este ante una situación en la que se acelere y frene a la vez se imponga la orden del freno.

En el mes de diciembre, se cruzaron una serie de acusaciones entre el diario “Los Angeles Times”, la NHTSA y Toyota. Acusaciones que se llevaron a cabo después de que Toyota comunicara el problema a sus proveedores de aceleradores y estos le contestaran que en no había ningún defecto. Después que los proveedores negaran la existencia de fallo alguno, la NHTSA cerró de nuevo el caso.

El 26 de diciembre de ese mismo año, se produjo otro accidente mortal en el que murieron 4 personas debido al mismo problema, esta vez el vehículo llevaba las alfombrillas en el maletero. Al darse cuenta la marca de que la excusa de las alfombrillas no le valía, el 11 de enero anuncia una llamada a revisión a los modelos afectados para llevar a cabo una reprogramación en el software.

A final de este mes, Toyota anuncia otra llamada a revisión, esta vez afecta a 2,3 millones de automóviles. La información proporcionada es escasa, de nuevo otro fallo de gestión de crisis como veremos más adelante.

En los siguientes días, se van concretando la cifra exacta de vehículos afectados, se diseña un nuevo sistema del acelerador y Toyota comunica a los afectados de nuevo que quiten las alfombrillas temporalmente y que si detectan algún fallo que acudan a su distribuidor, asimismo se dan instrucciones de como parar el coche si este falla en marcha.

2.2.1.3 Efectos de la crisis en la reputación de Toyota

Como hemos visto a lo largo de la cronología del caso, Toyota siguió una nefasta gestión de crisis que afectó notable y negativamente a su reputación como se verá a continuación. Para analizar esta gestión de comunicación de crisis, vamos a valernos de las pautas analizadas en el marco teórico dadas por Argenti, Wallace y Bernstein.

En primer lugar, Toyota no supo controlar la situación. No delimitó el problema con la información suficiente ni hubo un posicionamiento claro y franco por parte de la marca. Se puede decir que es aquí donde ya se comenzó a gestionar mal la crisis, si la empresa hubiese reconocido el fallo e inmediatamente hubiera proporcionado información fiable y concisa sobre el problema no se habría levantado tanto revuelo mediático y se podrían haber evitado probablemente algunas muertes.

Más adelante, destacar el pasotismo y la obcecación que Toyota mostró en negar que hubiera un problema técnico en sus vehículos. Por lo tanto, en vez de empezar a recopilar información para dar salida al problema se dedicó mayormente a negar cualquier tipo de fallo técnico.

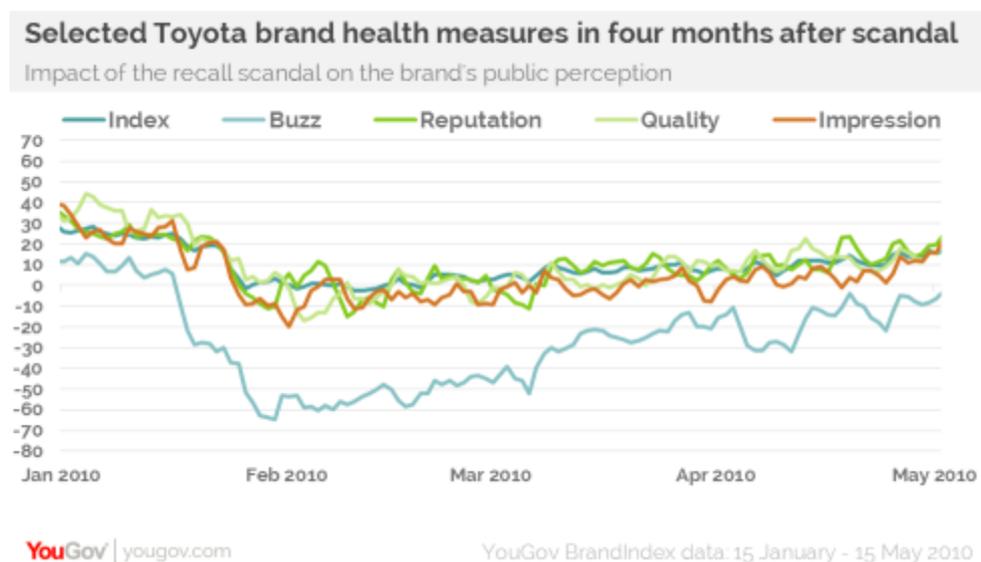
Otro gran error que cometió la marca nipona fue el no comunicar rápido ni frecuentemente. Toyota solo hacía vagas declaraciones después de que se produjera algún tipo de acontecimiento trágico o cuando era acusada por algún medio u organismo. En

muy contadas ocasiones se comunicó directamente con sus diferentes grupos de stakeholders, y lo que es peor, como hemos visto anteriormente, una vez lo hizo, fue para negar un error que sabían que estaba latente.

También llevó de forma crítica la centralización de las comunicaciones y la cooperación con los medios. Como hemos visto en el marco teórico es muy positivo a la hora de gestionar una crisis el proveer activamente de información a los medios de comunicación para dar lugar a una menor especulación acerca de nuestro problema.

Esta mala gestión de crisis llevó a la marca a ver como su reputación disminuía moderadamente como podemos ver a continuación en el siguiente gráfico.

Gráfico 1



Fuente: YouGov (2010)

Vemos como se produce una bajada de todos los parámetros que estudia el gráfico; salud general de la marca, que tipo de noticias (positivas/negativas) están oyendo sobre Toyota a través de la prensa, reputación, calidad percibida e impresión de la gente hacia la marca. Vamos a analizar como varía la reputación de la marca a lo largo de los meses siguientes tras destaparse el problema.

Lo primero de todo, destacar que aunque el comienzo de la crisis se produjese a finales de 2009, no será hasta el primer trimestre del año 2010 cuando la empresa empiece a ver como se produce una merma en su reputación. Esto es debido a que no será hasta esta fecha cuando el escándalo comience a salir reiterada y masivamente en todos los medios de comunicación de los Estados Unidos. Esta afeción a la reputación de la marca, trajo

consigo un empeoramiento a corto plazo en los resultados empresariales del grupo como era de suponer.

2.1.1.4 Reacción de Toyota para recuperar la reputación perdida

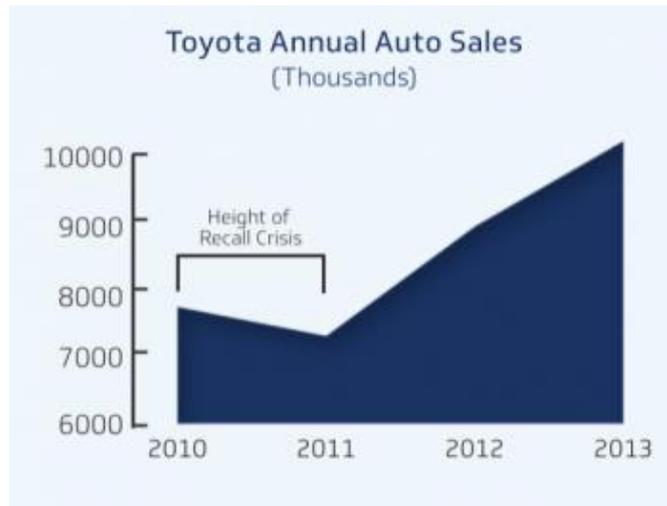
Después de producirse todos los acontecimientos nombrados anteriormente, Toyota decide tomar cartas en el asunto y contrata a la empresa de Relaciones Públicas “Benenson Strategy Group”, empresa con una labrada reputación que tiene en su cartera de clientes al mismo presidente de los EEUU o a la empresa tecnológica Intel.

Toyota recurre a esta empresa para que le ayude a acabar con la crisis que está sufriendo, que atenta directamente contra su identidad de marca como líder en la fabricación de vehículos seguros y fiables, mermando su reputación y afectando negativamente a sus resultados empresariales.

Benenson, se puso de inmediato a elaborar un plan de recuperación a través de una evaluación de riesgos y un estudio de mercado. Tomó las siguientes medidas para dar fin a la crisis que afrontaba la marca:

- Desarrolló y co-implementó una estrategia de reconstrucción de la reputación
- Desarrolló un plan de comunicación para ayudar a la marca a reforzar sus cualidades
- Evaluó las diversas actitudes de los grupos de interés de la marca, llegando a la conclusión de que estos veían la crisis como una traición por parte de Toyota.
- Descubrió a través de un estudio que recuperar la confianza por parte de los grupos de interés iba a tomar mucho tiempo y esfuerzo. Mediante un mensaje claro y una correcta gestión de la crisis, la empresa podría recuperar el nivel de reputación del que gozaba antes de producirse la crisis.

Gráfico 2



Fuente: Benenson Strategy Group (2016)

En el gráfico anterior [Gráfico 2], vemos como tras la llamada a revisión y la adopción de las medidas propuestas por Benenson, las ventas de la marca aumentaron moderadamente como también se produjo paralelamente una recuperación y aumento en la reputación.

La marca se puede decir que ha aprendido la lección y hoy en día sigue sirviéndose de los servicios de Benenson en su camino por seguir mejorando sus estrategias de comunicación y gestión de crisis. Continúa tomando como base la calidad, durabilidad y fiabilidad de sus vehículos a la hora de seguir construyendo una sólida reputación en un mundo tan competitivo como es el de la automoción.

2.2.2 Caso Volkswagen

A continuación, vamos a proceder a analizar el efecto que el escándalo de las emisiones ha ocasionado en la reputación de Volkswagen. Tomaremos como referencia de nuevo el mercado estadounidense que es dónde la crisis está afectando más a la marca. A diferencia del “Caso Toyota”, Volkswagen se encuentra inmersa en la crisis actualmente. Tomando el Marco Teórico como referencia, daremos una serie de pautas con las que la empresa germana podría recuperar su recuperación.

2.2.2.1 Grupo Volkswagen

Antes de todo, comenzaremos presentando la empresa. El grupo Volkswagen, con sede en Wolfsburgo, es uno de los mayores fabricantes de automóviles a nivel mundial, y el mayor fabricante de Europa.

En el año 2014, cuando la compañía batió su propio record de producción, fabricó 10,137 millones de vehículos, ocupando el 12,3% de la producción mundial. Se puede decir que en Europa occidental uno de cada cuatro coches está hecho por el Grupo Volkswagen. Sus ingresos en el pasado año 2015 ascendieron a 213 billones.

El grupo está formado por 12 marcas de 7 países diferentes: Volkswagen turismos, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen vehículos comerciales, Scania y Man. Cada marca opera con una identidad propia dentro de cada nicho de mercado, sus productos van desde motocicletas hasta vehículos de lujo.

También está presente en otros ámbitos de negocio como puede ser la industria naval o química, banca e incluso en la fabricación de determinados componentes que luego instala en sus automóviles como: transmisiones, cajas de cambio, etc.

Opera en 119 plantas de producción distribuidas entre 20 países europeos y 11 entre sus plantas de América, Asia y África como podemos ver en la figura 4. Cada día laborable, 610.076 empleados alrededor del mundo producen 42.000 vehículos y trabajan en otros servicios relacionados con el sector automovilístico, vendiendo sus automóviles en 153 países, casi en la totalidad del planeta. (Volkswagen AG, 2016)

Gráfico 3



Fuente: TheEconomist (2012)

Figura 4



Fuente: Wikipedia (2016)

2.2.2.2 Se destapa el fraude, comienzo de la crisis

A continuación, vamos a analizar los acontecimientos que se fueron sucediendo y que dieron como resultado la crisis de Volkswagen, mejor conocida como “Dieselgate”.

El 18 de septiembre de 2015, la EPA destapa el fraude. Acusa a Volkswagen y Audi de la utilización de un software en los vehículos producidos entre 2009 y 2015 en los motores diésel de 4 cilindros, que detecta cuando el vehículo está siendo examinado. Éste software altera los parámetros del motor cuando se está llevando a cabo la prueba para ajustarse a la normativas vigentes, llegando incluso a emitir fuera de las pruebas 40 veces más de NOx (dióxido de nitrógeno). (Agencia EFE: 21/09/2015)

Aquí podemos observar como comienza la crisis para Volkswagen. Cómo podemos comprobar en el marco teórico del trabajo, surge de forma “inesperada”, se entre comilla el término inesperada, porque como veremos posteriormente, el fraude era conocido por parte de la dirección del grupo. Se produce un momento de información insuficiente, ya que gran cantidad de personas estipula sobre el problema con escasa información. También vemos cómo se produjo una fuerte caída en la cotización del grupo en el mercado de valores [Gráfico 4], ante estas situaciones el mercado penaliza la desinformación.

Gráfico 4



Fuente: Yahoo finance for iPhone (2016)

El 20 de septiembre, Martin Winterkorn (exCEO Volkswagen) reconoce en un comunicado lo siguiente: *“Personalmente, lamento profundamente que hemos roto la confianza de nuestros clientes y el público. Vamos a cooperar plenamente con los*

organismos responsables, con transparencia y urgencia, para establecer abiertamente y completamente todos los hechos de este caso. Volkswagen ha ordenado una investigación externa de éste asunto”. (Agencia EFE: 21/09/2015)

Con estas declaraciones, Volkswagen pasa al siguiente paso, la asunción de la culpa y el establecimiento de una posición clara cooperando en la medida de lo posible con los organismos públicos para dar salida al fraude.

En los siguientes días, progresivamente, se va concretando el número de vehículos afectados, así como los modelos, se habla de hasta 11 millones de vehículos, para ello, la empresa provisionará 6.500 millones de euros para asumir los gastos derivados.

Después de toda la presión a la que se ha visto sometido, el 23 de septiembre dimite Martin Winterkorn, tras 8 años en el puesto más alto del grupo automovilístico. Según sus propias palabras: “Volkswagen necesita renovarse, también desde el punto de vista de personal. Estoy dispuesto a abrir el camino de la renovación con mi denuncia”.

Hasta este momento, Winterkorn era la imagen del éxito, habiendo catapultado a la compañía al primer puesto en ventas en el primer trimestre del 2015, también logró unas cifras de beneficio récord en 2014. (Luís doncel: 23/09/2015)

Llevando este punto al marco teórico, vemos como Volkswagen decide implicar a la alta dirección en el escándalo, llegando incluso a la dimisión de su máximo representante. Al llevar a cabo este paso, la empresa muestra un compromiso por solucionar el problema, o al menos lo aparenta de cara a la opinión pública. Como bien dijo Winterkorn, Volkswagen necesita renovarse, esta dimisión junto a otra serie de destituciones en los diversos departamentos de la empresa ayudarán a la empresa a la consecución de este fin.

Tras la renuncia a su cargo por parte de Winterkorn, Volkswagen nombra a Matthias Müller presidente del grupo. Müller afronta su mandato con el objetivo de solucionar de la mejor de las maneras posibles el daño ocasionado por el dieselgate, así como situar al grupo teutón en lo más alto del sector. Con esta designación la empresa, coloca al frente a una persona de confianza, ya que había sido exconsejero delegado de Porsche, pero a su vez alejado del fraude.

Una vez producidos los cambios pertinentes en la cúpula del grupo germano y tras un largo estudio, la empresa comienza a presentar las soluciones técnicas pertinentes para dar solución al problema de las emisiones en sus vehículos.

A la hora de abordar este punto cabe destacar las diferencias que la empresa germana va a marcar entre el mercado estadounidense y el europeo principalmente.

Antes de nada, enfatizar que mientras en EEUU la cantidad de vehículos afectados asciende a 482.000 unidades en Europa la cifra es casi 20 veces superior, unos 8,5 millones. Este factor será determinante como veremos a continuación a la hora de presentar soluciones para cada uno de los dos mercados.

Esto en parte es debido a que la forma de actuar de las autoridades no está siendo la misma a ambos lados del atlántico, mientras que en Estados Unidos agencias como la EPA han obligado a Volkswagen a asumir la culpa, Europa por el contrario se ha mostrado más permisiva ofreciendo soluciones más flexibles para zanjar el problema.

El 21 de abril, Volkswagen y las autoridades americanas, firmaron un acuerdo con el objetivo de beneficiar a los clientes damnificados. Para ello, se ofrecerá la opción de recomprar los coches o repararlos, además de entregar importantes compensaciones adicionales. (Fernando Sancho: 24/04/2016)

Mientras tanto, en Europa, los clientes afectados, se hayan desamparados frente a la pasividad de las instituciones europeas. Para nuestro continente, se baraja una mera llamada a revisión.

Por lo que vemos que uno de los mayores problemas a los que se enfrenta Volkswagen es que a la hora de dar soluciones para el problema no puede dar una solución global para todos sus vehículos a lo largo de todo el mundo, sino que la empresa se ve obligada a dar soluciones concretas para cada mercado.

Esta serie de características, convierten a esta crisis en poco habitual, ya que las crisis similares ocurridas en los últimos años como el caso de los aceleradores de Toyota, el vertido en el Golfo de México por parte de BP o la batalla que Google mantiene con la UE siempre han estado focalizados en un mercado.

Como hemos comentado anteriormente, en cada mercado, los consumidores tienen unos gustos, unas características inherentes que hacen que la marca tenga que llevar estrategias específicas en cada uno de ellos. Pero aparte de los consumidores la empresa en este caso Volkswagen tendrá que rendir cuentas a los diferentes grupos de stakeholders y a las

autoridades de cada país, teniendo cada uno de ellos unas regulaciones diferentes. Este es un punto importante ya que donde más está afectando esta crisis es en EEUU y aparte de por ser un mercado complicado para VW como hemos visto anteriormente, las regulaciones medioambientales en los últimos años se han vuelto muy exigentes.

En el siguiente punto, veremos más detalladamente como a través de estas medidas, la marca va a tratar de recuperar la reputación perdida y propondremos una serie de soluciones para que la marca convierta esta crisis en una oportunidad para orientar su imagen de marca hacia la ecología.

2.2.2.3 Efectos de la crisis en la reputación del Grupo Volkswagen

No hace mucho, Volkswagen figuraba en la revista “Fortune” como una de las empresas mejor valoradas por los clientes. Tras el escándalo su reputación ha sufrido un importante revés, a su vez poniendo también en entredicho la “Marca Alemania”.

Primero de todo, destacar el polémico inicio de la marca. Volkswagen comenzó siendo una empresa gestionada por el Estado Alemán allá por el año 1937, año en el que Hitler encomendó a Ferdinand Porsche la producción de un coche que fuera accesible para el público y que fuera 100% de origen alemán. Tras la rendición y la consiguiente caída del Tercer Reich, la empresa pasó a manos de los británicos, para más tarde ser devuelta a los alemanes en 1948. Será a partir de este año cuando Volkswagen empezó a trabajar para conseguir la reputación que tiene hoy en día. (Alan Cowell: 7/11/1996)

La marca comenzó a ganarse una reputación después de concluir la Segunda Guerra Mundial, en los años de ocupación por parte del bando aliado. La demanda de su modelo estrella por aquellos años, el Beetle, era bastante alta. Ford, se planteó incluso la compra de la marca germana, pero finalmente desistió ya que su CEO por entonces no daba valor alguno a la marca. En los años posteriores, el Beetle pasó a convertirse en un símbolo del milagro económico de la RFA. Hazaña tan destacable, que llegó a ser citada por la revista Time en 1963, año por el cual ya era la tercera marca más vendida. (Shannon M. Wilkinson: 27/09/2015)

Pero no fue hasta su introducción en EEUU, cuando se pasó de asociar a la marca con el dictador a convertirse en todo un icono, fenómeno que se conocería más tarde por “Beetlemania”. A éste cambio ayudó la agencia Doyle Dane Bernbach creando una de las

campañas publicitarias más conocidas de la historia, la campaña “Think Small” [ANEXO 1]. Estas campañas marcaron un antes y un después en la historia de la publicidad, ya que en vez de mostrar las meras características del coche, en este caso, utilizaron un estilo simple y minimalista que tuvo muy buena aceptación por el “Target market”. (Mike Odgen: 15/07/2010)

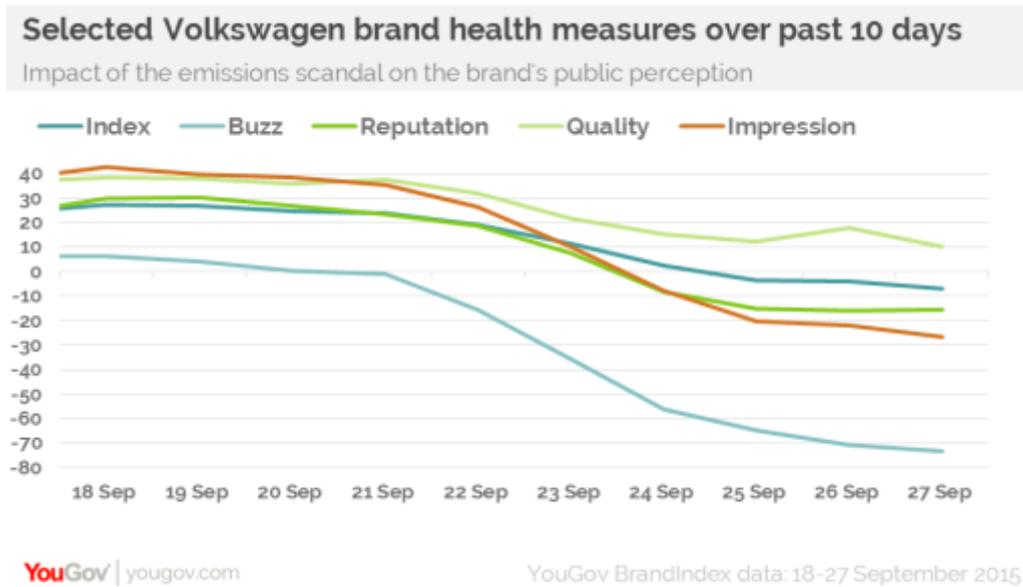
Tras finalizar el periodo de la Beetlemanía, la compañía lanzó una serie de modelos como el Passat, Golf y Polo, modelos que posteriormente serían un éxito de ventas. Pero un acontecimiento que marcó un cambio en la imagen de marca y en su reputación fue la adquisición de Audi, a partir de entonces Volkswagen comenzó a ganar un nicho de mercado entre las marcas generalistas y las Premium.

Según “The Economist” Volkswagen ha sabido integrarse en cada país para ser vista como una marca nacional. Su apuesta por China en los años 80, ha dado sus frutos. En éste mercado asiático la marca está muy bien vista. En la crisis de 2008, mientras que las ventas de la mayoría de empresas del mundo del automóvil se resentían, las de Volkswagen lo hicieron en menor medida gracias a que la clase media/alta china (principales clientes) se vieron menos afectadas. (Shannon M. Wilkinson: 27/09/2015)

Volviendo al “dieselgate”, como hemos visto, esta crisis ha afectado en mayor medida a EEUU que al resto del mundo, en especial a Europa, donde las ventas apenas se han resentido. Es más, en algunos países como España, las ventas lejos de resentirse, han aumentado. Por lo que será en el mercado Norteamericano donde la empresa va a tener un mayor reto por delante.

En el siguiente gráfico elaborado por YouGov (2015), vamos a analizar como afectó la crisis a la marca la primera semana tras destaparse el fraude en el mercado estadounidense.

Gráfico 5



Fuente: YouGov (2015)

Como podemos ver en el gráfico, la reputación de la empresa a raíz de la crisis de emisiones bajó un 40% aproximadamente en una semana. La imagen de marca, en este caso medida a través de la percepción de calidad e impresión, también sufrió un notable descenso. Destacar como la variable calidad percibida no baja demasiado ya que en ningún momento a lo largo de la crisis se cuestiona la calidad del producto, sino el fraude cometido. En cambio lo que se conoce en este gráfico como impresión; que sentimientos tiene la gente hacia Volkswagen tiene un descenso más acusado, ya que en este apartado se valora el fraude como conducta no ética.

Será esta conducta la que marcará la diferencia entre esta y otras crisis que se han producido a lo largo de la historia en la industria automotriz. En esta crisis los diferentes grupos de stakeholders, se van a sentir víctimas de un engaño premeditado, mientras que en otras; como en el otro caso que se estudia en este trabajo, se producen por errores de fabricación. Los grupos de interés, dentro de lo que cabe pueden entender que se produzcan errores de fabricación, errores de calidad de producto, como hemos visto en el “Caso Toyota”, pero lo que no tolerarán es que les mientan.

A continuación, vamos a pasar a dar una serie de recomendaciones de como la marca en su situación actual podría recuperarse y volver a situarse en la cima de la industria automovilística.

2.2.2.4 Propuestas para recuperar la reputación perdida

Como hemos visto Volkswagen se encuentra en un momento en el que ha perdido parte de la reputación que tanto le ha costado adquirir a lo largo de las últimas décadas, sobre todo en el mercado que nos estamos centrando, el mercado americano.

Para recuperar esta reputación, la empresa alemana debería hacer llegar a sus “stakeholders” un mensaje más contundente sobre su fuerte compromiso por dar solución a esta crisis. Aunque se puede ver como la compañía está dando pasos al frente en este punto, opino que Volkswagen podría hacer mucho más. Los clientes, desde mi punto de vista valorarían muy positivamente que se les fuera comunicando periódicamente de los avances técnicos que se vayan produciendo para dar solución a la crisis, demostraciones palpables mediante las cuales los clientes puedan ver con sus propios ojos el compromiso de la marca por solucionar el problema.

Otro punto a mejorar por parte de Volkswagen es su disposición por informar a sus propios trabajadores sobre el escándalo. Cuando este se hizo público los trabajadores de la marca germana se enteraron por la prensa y no por la propia dirección de la marca. Aunque luego pidieron disculpas a sus empleados a través de un comunicado y más adelante mediante una rueda de prensa. La marca deberá mantener una comunicación más activa con estos, ya que así estarán más satisfechos, con la consiguiente mejora en su rendimiento laboral. También los trabajadores jugarán un rol importante de cara a la opinión pública, ya que indirectamente, unos trabajadores contentos darán declaraciones positivas a los medios de comunicación mejorando la reputación e imagen de marca. Vemos como la marca va dando pasos en la mejora de las condiciones laborales de sus trabajadores. Un ejemplo de ello son las noticias recogidas en los últimos días en los medios de comunicación: “Volkswagen facilitará el trabajo flexible y a distancia para sus trabajadores” (eldiario.es 25/5/16) o “Volkswagen sube el 5% el salario a sus trabajadores alemanes, ellos no van a pagar el fraude” (Alanna Petroff 20/5/16)

En España, por ejemplo, el Grupo Volkswagen es una de las empresas mejor valoradas para trabajar en ella. Esta valoración por parte de sus trabajadores en activo, también indirectamente incidirá positivamente en la reputación.

Por lo tanto en lo que a empleo se refiere decir que aunque Volkswagen sea una empresa comprometida con sus trabajadores, en situaciones como la crisis actual sería recomendable que mantuviera en todo momento informados de la situación a sus trabajadores, así como a todos los diferentes grupos de stakeholders. Estos trabajadores informados, a su vez, harán de informadores de cara al consumidor, en este caso el cliente de la marca.

Otro punto que la marca debería revisar es su forma para dar una solución a un mercado u otro. Anteriormente, hemos visto como el mercado que más efusivamente ha combatido el fraude ha sido el estadounidense. Tan sólo un mes después de destaparse el escándalo, destacar como Volkswagen repartió un cheque de 1000 dólares a todos sus clientes estadounidenses afectados como acto de buena fe. (Sam Thielman, 07/11/2015)

De primeras se puede observar como la marca tuvo un detalle al otro lado del atlántico que precisamente allí se quedaría. Este gesto por apaciguar el malestar de los clientes afectados sólo se produjo en EEUU, los clientes europeos (mayor mercado de VW) y el resto del mundo no recibieron compensación alguna. Bajo mi punto de vista y como se ha visto en el marco teórico, sí que es verdad que hay que adaptar las medidas que tomamos para combatir una crisis atendiendo al mercado o al tipo de cliente al que nos dirigamos, pero siempre en todo momento dando una solución a todos nuestros clientes. Se dice que Volkswagen ha llevado a cabo esta retribución solamente en EEUU debido a que el número de vehículos afectados es una ínfima parte de los vehículos afectados a nivel mundial. También, opino que la marca tomó esta decisión para tratar de mitigar la crisis en el país americano, ya que los clientes americanos siempre se han mostrado muy beligerantes frente a los fraudes por parte de grandes compañías. Luego también, Volkswagen tenía las expectativas muy altas para el mercado americano y se encontraba en pleno proceso de introducción progresiva de sus motores diésel en toda su gama de vehículos, por lo que esta crisis ha afectado directamente a su pilar de crecimiento, que en este caso eran los vehículos diésel.

Por otro lado, como hemos visto anteriormente en el marco teórico, Volkswagen deberá valerse de esta crisis para convertirla en una oportunidad para llevar a cabo un cambio real y consecuentemente en beneficiar a su reputación.

La empresa hasta que se produjera la crisis, llevaba varios años mostrando un compromiso por el medio ambiente, prueba de ello son los programas que la marca sigue

teniendo en activo como; el programa “Think Blue”, proyecto cuya principal premisa es: “La responsabilidad en la contribución para trazar el camino hacia la sostenibilidad” (Volkswagen AG 2016). Dentro de este proyecto la marca se compromete a la plantación de bosques en distintos países en los que opera como muestra de compromiso con el medioambiente, da también cursos de conducción ecológica.

En los últimos años Volkswagen se ha centrado en los vehículos diésel, principalmente en su introducción en los Estados Unidos, ya que como se ha comentado anteriormente, siempre ha sido un mercado reticente a este tipo de combustión. La empresa quería demostrar en el país americano que los motores diésel, no son tan contaminantes como se creía, es más Volkswagen comenzó a vender sus motores en este país como motores altamente ecológicos. También la marca ha dado tímidos pasos en la introducción de algún modelo híbrido y/o eléctrico.

Tras la crisis, desde mi punto de vista, la marca debería apostar fuertemente por la movilidad eléctrica, y a mi parecer, es hacia donde se va a dirigir la industria automovilista en el medio/largo plazo. Así la empresa materializaría y mostraría al público su intención de convertirse en una marca que realmente está comprometida con el medioambiente. Por otra parte además de mostrar su sólido compromiso con este fin, la empresa tomaría la delantera en un futuro y tendría la ventaja competitiva de tener la tecnología eléctrica más desarrollada que sus competidores. Por lo que consecuentemente la imagen de marca de Volkswagen reforzaría su orientación hacia la ecología, a su vez manteniendo los atributos de calidad y el confort de los que venía gozando hasta antes de la crisis. Esto, consecuentemente haría también mejorar su reputación ya que en la actualidad, la sociedad cada vez está más concienciada con el medioambiente y especialmente a la hora de consumir/comprar un bien es un detalle que se valora muy positivamente.

3. CONCLUSIONES FINALES

Cómo se ha visto a lo largo de todo el trabajo, la reputación, es un activo estratégico que genera valor y las empresas deberán gestionarlo de manera proactiva. Conseguir una buena reputación llevará mucho esfuerzo y tiempo ya que esta, se consigue a partir de las acciones que ha llevado a cabo la empresa a lo largo de toda su historia. También será un elemento de diferenciación respecto a la competencia, incrementando el valor comercial de nuestros productos o servicios y su competitividad.

Una crisis, podrá poner en jaque la reputación de una empresa que tanto ha costado construir. Como hemos visto, mediante la implementación de un eficaz plan de gestión de crisis y una adecuada administración de los conflictos potenciales podremos reducir los daños que una crisis pueda producir en nuestra reputación. Debemos tratar en todo momento de tener la mejor reputación posible en aras de ante una crisis usar esta reputación como una fortaleza.

En la parte empírica hemos analizado dos casos de crisis, estudiando la incidencia que ha tenido en ellos la comunicación, la gestión de la crisis, así como la reputación previa, que en este caso, al partir ambas empresas de una buena reputación les ha beneficiado.

En el caso de Toyota hemos visto como en un principio la marca nipona gestionó de manera nefasta la crisis para más adelante poner los medios necesarios y hacer frente a la crisis saliendo de esta fortalecida y preparada ante posibles futuras crisis.

A través del fraude de Volkswagen, hemos visto como partiendo de un detonante de crisis distinto, la empresa alemana tampoco ha gestionado correctamente la crisis. En este caso, la situación ha sido más grave si cabe, ya que Volkswagen manipuló intencionadamente sus vehículos frente al simple fallo técnico de Toyota. En este caso, recuperar la reputación será una tarea mucho más ardua ya que los diferentes grupos de stakeholders se sienten engañados. En este escenario y bajo mi punto de vista, la marca teutona, deberá reorientar su imagen de marca hacia la movilidad eléctrica en detrimento de los motores diésel, a su vez manteniendo los valores que le han aupado a situarse en la cima del sector. De esta forma podría recuperar y mejorar la reputación perdida apostando por un valor seguro como es la ecología. [Anexo 2]

4. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ AGUSTINE, Norman (2001) “Gestionar una crisis que hemos tratado de evitar” *Ediciones Deusto, Bilbao*
- ❖ ALLOZA, Ángel (2013) “Reputación Corporativa” *Lid Editorial, Madrid*
- ❖ ARGENTI, Paul A. (2013) “Corporate Communication” *Lid Editorial, Madrid*
- ❖ BARQUERO, José Daniel (1996) “El libro de oro de las relaciones públicas” *Ediciones Deusto, Barcelona.*
- ❖ BURSON-MARSTELLER (2011) “Crisis Preparedness Study” Citado por: ARGENTI, Paul A. (2013) “Corporate Communication” *Lid Editorial, Madrid*
- ❖ CABRAL, L.M. (2005) “The Economics of Trust and Reputation” *New York University*
- ❖ CHASE, W.H. (1984) “Issue management: Origins of the future” *Michigan University*
- ❖ DEL PULGAR, Luis (1999) “Comunicación de empresa en entornos turbulentos” *Esic Editorial, Madrid*
- ❖ FOMBRUN, C. (2000) “The reputation quotientSM: A multistakeholder measure of corporate reputation” *The Journal of Brand Management Volume 7 Number 4*
- ❖ FOMBRUN, C. y VAN RIEL, C.B.M (1997) “The reputational landscape” *Corporate Reputation Review*
- ❖ GONZÁLEZ HERRERO, Alfonso (1998) “Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa” *Bosch Editorial*
- ❖ GRIFFIN, Andrew (2014) “Crisis, Issues and Reputation Mangement” *Kogan Page Editorial*
- ❖ GRUNIG, James (1984) “Managing Public Relations” *Holt, Rinehart and Winstor Editorial*
- ❖ HANNINGTON, Terry (2004) “Cómo medir y gestionar la reputación de su empresa” *Ediciones Deusto, Barcelona*
- ❖ JEFFREY JULIN P. (1993) “Is PR a risk to Effective Risk Communication?” *ABC Communiation World*
- ❖ LUKASZEWSKI, James (2005) “Crisis Communication Plan Components and Models: Crisis Communication Management Readiness” citado por: SEITEL, Fraser P. (2002) “The Practice of Public Relations. 8th Edition” *Prentice Hall.*

- ❖ O'ROURKE, Raymond (1997) "Aprender de las crisis: qué hacer cuando pasa la tempestad." *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 4(2ª época)
- ❖ QUEVEDO PUENTE, Esther (1999) "Reputación y creación de valor: Una relación circular, aplicación al sector bancario español" Tesis Doctoral Universidad de Burgos
- ❖ SEITEL, Fraser P. (2002) "The Practice of Public Relations. 8th Edition" *Prentice Hall*.
- ❖ WALLACE, Tim (1991) "Crisis Management: Practical Tips on Restoring Trust" *The Journal of Private Sector Policy*
- ❖ WEIGELT, Keith y CAMERER, Colin (1988) "Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications" *Strategic Management Journal* 9(5)

WEBGRAFÍA

- ALANNA PETROFF a través de money.cnn.com "Scandal-plagued Volkswagen gives 120000 workers a 5% pay hike":
<<<http://money.cnn.com/2016/05/20/news/companies/volkswagen-vw-pay-hike-workers/>>> [Accedido el 26/05/2016]
- ALAN COWELL a través de nytimes.com "Volkswagen's History: the darkest side is revised":
<<<http://www.nytimes.com/1996/11/07/world/volkswagen-s-history-the-darker-side-is-revisited.html>>> [Accedido el 26/04/2016]
- ALBERTO ALCOCER "Las 5 R's de la gestión de crisis en Social Media" :
<<www.puromarketing.com/42/12995/gestion-crisis-social-media.html>>
[Accedido el 17/05/2016]
- BENENSON STRATEGY GROUP "Toyota Reputation Management":
<<<http://www.bsgeo.com/work/cases/toyota-reputation-management>>>
[Accedido el 8/05/2016]

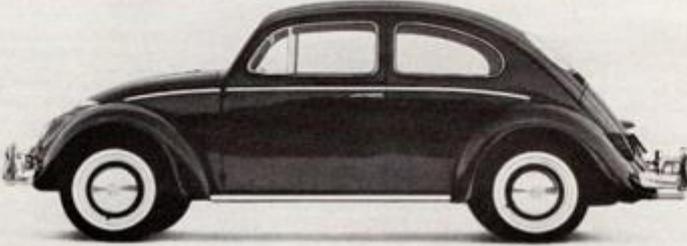
- CARLOS SERRANO a través de [economista.com](http://www.economista.com) “*Cronología del Caso Volkswagen*”: <<<http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/7511363/04/16/Cronologia-del-caso-Volkswagen-el-fraude-de-los-motores-diesel-paso-a-paso.htm>>> [Accedido el 27/03/2016]
- CORPORATE EXCELLENCE: <<www.corporateexcellence.com>> [Accedido el 15/05/2016]
- EFE a través de [economista.com](http://www.economista.com) “*Volkswagen admite que engañó a sus clientes con cifras de emisiones manipuladas*”: <<<http://www.economista.es/ecomotor/motor/noticias/7015663/09/15/Volkswagen-admite-que-engano-a-sus-clientes-con-cifras-de-emisiones-manipuladas.htm>>> [Accedido el 27/03/2016]
- EFE “*Volkswagen facilitará el trabajo flexible*”: <<http://www.eldiario.es/economia/Volkswagen-facilitara-flexible-distancia-empleados_0_519698993.html>> [Accedido el 26/05/2016]
- FERNANDO SANCHO a través de [lafl.es](http://www.lafl.es) “*El Dieselgate a un lado y otro del charco*”: <<<http://www.lafl.es/soymotor/noticias/el-diesel-gate-de-volkswagen-un-lado-y-otro-del-charco-919913>>> [Accedido el 26/04/2016]
- INSTITUTE OF CRISIS MANAGEMENT: <<www.icm.com>> [Accedido el 15/05/2016]
- JONATHAN BERSTEIN a través de [bersteincrisismanagement.com](http://www.bersteincrisismanagement.com) “*The 10 steps of crisis communications*”: <<<http://www.bersteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/>>> [Accedido el 25/04/16]
- LUIS DONCEL a través de [elpais.com](http://www.elpais.com) “*El escándalo de las emisiones acaba con el presidente de Volkswagen*”: <<http://economia.elpais.com/economia/2015/09/23/actualidad/1443020708_834129.html>> [Accedido el 27/03/2016]
- LUKASZEWSKI, James (1999) “Seven Dimensions of crisis communication management” (CONFERENCE): <<<http://www.e911.com/monos/A001.htm>>> [Accedido el 21/02/2016]
- MIKE ODGEN a través de [bizjournals.com](http://www.bizjournals.com) “*Top Ad campaign of Century: VW Beetle, of course*”:

- <<<http://www.bizjournals.com/portland/stories/1999/11/15/smallb4.html>>>
[Accedido el 2/05/2016]
- PWC “*Rebuilding trust*” a través de pwc.nl :
<<<https://www.pwc.nl/nl/assets/documents/pwc-rebuilding-trust.pdf>>>
[Accedido el 27/04/2016]
 - REPUTATION INSTITUTE <<<https://www.reputationinstitute.com/>>>
[Accedido el 25/03/2016]
 - SAM THIELMAN a través de theguardian.com “*Volkswagen offers \$1000 gift cards as goodwill package to US owners*”:
<<<https://www.theguardian.com/business/2015/nov/09/volkswagen-gift-cards-vw-emissions-scandal>>> [Accedido el 28/05/2016]
 - SHANNON M. WILKINSON a través de reputation-communications.com
“*Rebuilding a Road: Volkswagen’s Long, winding road*”:
<<<http://reputation-communications.com/you-online/building-a-reputation-volkswagens-long-and-winding-road/>>> [Accedido el 30/04/2016]
 - THE ECONOMIST “VW conquers the world”:
<<<http://www.economist.com/node/21558269>>> [Accedido el 10/05/2016]
 - TIME: “*West Germany post-war recovery*”
<<<http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,875208,00.html>>>
[Accedido el 2/05/2016]
 - TOYOTA ES “Historia de la marca” <<<https://www.toyota.es/world-of-toyota/articles-news-events/where-it-all-began-toyota-aa.json>>> [Accedido el 7/05/2016]
 - VOLKSWAGEN AG “History of the Group”
<<http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/the_group.html>>
[Accedido el 05/02/2016]
 - WIKIPEDIA “List of VW Group Factories”:
<<https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_Volkswagen_Group_factories>>
[Accedido el 10/05/2016]
 - YOUNGOV “VW scandal: How it compares to Toyota’s recall crisis”
<<<https://yougov.co.uk/news/2015/09/29/volkswagen-crisis-lessons-history/>>>
[Accedido el 10/05/2016]

4. ANEXOS

ANEXO 1

❖ CAMPAÑA “THINK SMALL” Por: Doyle Dane Bernbach



Presenting America's slowest fastback.

There are some new cars around with very streamlined roofs. But they are not Volkswagens. They are called fastbacks, and some of them are named after fish.

You can tell them from Volkswagens because a VW won't go over 72 mph. (Even though the speedometer shows a

wildly optimistic top speed of 90.) So you can easily break almost any speed law in the country in a VW. And you can also cruise right past gas stations, repair shops and tire stores.

The VW engine may not be the fastest, but it's among the most advanced. It's made of magnesium alloy (one step better than

aluminum). And it's so well machined you may never add oil between changes. The VW engine is cooled by air, so it can never freeze up or boil over. It won't have anything to do with water.

So we saw no reason to name it after a fish.



<https://www.youtube.com/watch?v=qw2rSLvIO0>

ANEXO 2

❖ Volkswagen apuesta por la ecología

Economía

Volkswagen huye de la crisis en coche eléctrico

» «El coche eléctrico será nuestra nueva imagen de marca», explicó Matthias Müller, presidente de la compañía

Compartir     Compartido 8 veces



El presidente de Volkswagen, Matthias Müller - REUTERS

ROSALÍA SÁNCHEZ / Corresponsal En Berlín - 16/06/2018 a las 21:28:25h. - Act. a las 01:12:03h.

Guardado en: **Economía** - Temas: Volkswagen (coches)

CONTENIDOS RELACIONADOS

- > Volkswagen iniciará «en breve» la reparación en España de los vehículos afectados por el «dieselgate»
- >  Volkswagen inicia la reparación gratuita del Passat, CC y Eos con el motor de 2.0 litros
- >  La planta navarra de Volkswagen fabricará un nuevo modelo de la familia Polo a partir de 2018

Publicidad



skyscanner

A Buenos Aires desde Moscú desde **672 €** [Info](#)

Fuente: Rosalía Sánchez (ABC)

http://www.abc.es/economia/abc-volkswagen-huye-crisis-coche-electrico-201606162128_noticia.html