



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
CIHS

Bachelor in Global Communication /
Grado en Comunicación Internacional

Trabajo Fin de Grado

REPUTACIÓN CORPORATIVA: CASO VOLKSWAGEN – DIESELGATE

Estudiante: Susana Arrojo Tizón

Director: Prof. Manuel Romero González-LLanos

MADRID | Abril de 2025

Resumen:

El escándalo del Dieseldgate supuso un antes y un después en la historia de la industria automotriz, e impactó sobre todo a Volkswagen, una de las marcas líderes del sector. En 2015, se descubrió en Estados Unidos que la compañía había manipulado deliberadamente el software de 11 millones de vehículos en todo el mundo para falsear los resultados de las pruebas de emisiones contaminantes. Durante las pruebas, los motores reducían artificialmente sus emisiones de óxidos de nitrógeno (NOx), pero en condiciones reales de conducción, estos contaminantes superaban hasta 40 veces los límites permitidos por la normativa ambiental

En los años posteriores, el grupo tuvo que afrontar sanciones millonarias, múltiples demandas judiciales y una pérdida considerable de confianza tanto por parte del público como de los inversores. El valor de sus acciones se desplomó, y la compañía se vio obligada a reservar más de 30.000 millones de euros para hacer frente a sanciones, compensaciones y reparaciones. Además, la crisis generó un endurecimiento de las regulaciones ambientales y una mayor presión sobre la industria automotriz en general.

Pese a la gravedad de los hechos y la responsabilidad reconocida de este grupo, Volkswagen ha conseguido recuperar su posición en el mercado global. Este episodio continúa generando reflexión sobre el verdadero alcance de una crisis reputacional en la viabilidad empresarial, y el peso que tiene la confianza del consumidor en la recuperación de una marca tras un escándalo de esta magnitud.

Palabras clave: Dieseldgate, Volkswagen, Reputación Corporativa, Gestión de Crisis

Abstract:

The Dieseldgate scandal marked a turning point in the history of the automotive industry and had a significant impact on Volkswagen, one of the sector's leading brands. In 2015, it was discovered in the United States that the company had deliberately manipulated the software of 11 million vehicles worldwide to falsify the results of emissions tests. During testing, the engines artificially reduced their nitrogen oxide (NOx) emissions, but under real driving conditions, these pollutants exceeded the legally permitted limits by up to 40 times.

In the following years, the group had to face billions in fines, multiple lawsuits, and a considerable loss of trust from both the public and investors. The value of its shares plummeted, and the company was forced to set aside more than €30 billion to cover penalties, compensation, and repairs. Additionally, the crisis led to stricter environmental regulations and increased pressure on the automotive industry as a whole.

Despite the seriousness of the events and the group's acknowledged responsibility, Volkswagen has managed to regain its position in the global market. This episode continues to prompt reflection on the true extent of a reputational crisis on business viability, and the crucial role consumer trust plays in a brand's recovery after a scandal of this magnitudes.

Key words: Dieseltgate, Volkswagen, Corporate Reputation, Crisis Management

Índice de contenidos

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del tema.....	1
1.2. Objeto de estudio	3
1.3. Estado de la cuestión.....	5
1.4. Preguntas de investigación.....	8
1.5. Objetivos del trabajo de Fin de Grado	9
1.6. Metodología aplicada.....	10
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. La reputación corporativa: definición del concepto.....	11
2.1.1. Reputación como ventaja competitiva	13
2.1.2. Reputación, Imagen e Identidad: diferencias conceptuales	14
2.2. Situational crisis communication theory (SCCT)	17
3. ESTUDIO DE CASO	19
3.1. Reputación de Volkswagen antes del Dieselpgate.....	19
3.1.1. Posicionamiento	19
3.1.2. Medición de la reputación corporativa	21
3.1.3. Posición financiera y bursátil.....	22
3.2. El escándalo Dieselpgate	24
3.2.1. Gestión de la crisis	27
3.3. Consecuencias del Dieselpgate	31
3.3.1. Impacto en la reputación corporativa.....	31
3.3.2. Desempeño comercial	33
3.4. Reposicionamiento post-Dieselpgate.....	34
3.4.1. “Transform 2025”	34
3.4.2. Otras acciones	36
3.5. Evolución hasta la actualidad.....	37
3.5.1. Reputación Corporativa (2017-2015)	37
3.5.2. Desempeño comercial	38
4. CONCLUSIONES FINALES	40
5. BIBLIOGRAFÍA	42

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del tema

Es innegable que, en las últimas décadas, los activos intangibles han adquirido una enorme importancia en la gestión empresarial. La reputación corporativa y la marca, entre otros, se consideran elementos estratégicos fundamentales para las organizaciones en un entorno cada vez más competitivo, interconectado y exigente (Villafañe, 2001). De hecho, la capacidad de una empresa para generar valor, ya no depende exclusivamente de sus productos o servicios, sino también de cómo es percibida por sus grupos de interés (Carrillo et al., 2008).

La reflexión en torno a estos elementos no es ajena a mi motivación personal. Así, la idea de este trabajo surge de mi propio interés en la gestión de crisis, un aspecto que, sin duda, influyó de forma decisiva en mi elección de carrera universitaria. Siempre me ha fascinado cómo el lenguaje puede emplearse como herramienta estratégica para presentar la realidad de una forma u otra en contextos complejos. A lo largo de estos años de estudio, he llegado a la conclusión de que la comunicación, lejos de ser un elemento accesorio, constituye un verdadero “arma de gestión” empresarial, con la que una empresa puede defender su posición si se encuentra amenazada.

No obstante, en la medida en que me adentré en este ámbito, descubrí que muchas empresas no cuentan con planes sistematizados ni previsiones específicas. Lejos de actuar conforme a modelos consolidados, las decisiones se toman muchas veces de forma reactiva, incluso improvisada. Esta observación me llevó a preguntarme si existe algún tipo de “escudo” intangible que pueda prevenir o, al menos, amortiguar el impacto de una crisis. En el mundo actual, donde cualquier error puede amplificarse de forma exponencial, dicha protección se vuelve esencial.

Desde un enfoque académico, el estudio de los activos intangibles cobró fuerza en los años noventa. Villafañe (2004) señala que, dado que todo comunica y afecta a la imagen corporativa, lo más adecuado es optar por una estrategia que tenga en cuenta y cuide estos factores de manera simultánea. Estas primeras teorías, centradas en la gestión de la imagen, entendida como “*parecer*”, evolucionaron rápido y pusieron el foco en la reputación empresarial, concebida como “*ser reconocidos*”.

En este sentido, Van Riel (1994) advierte que “*las organizaciones son muy conscientes del peligro de la fragmentación y temen la trascendencia de .. 'incidentes' (es decir, cualquier crisis) que podrían dañar su reputación*”. Esta visión integradora y preventiva sustenta el interés por el caso que aquí se analiza.

En 2015, el Dieseltgate afectó profundamente a la reputación de Volkswagen, una de las organizaciones más influyentes del mundo. Esta empresa fue acusada de haber manipulado y engañado deliberadamente pruebas de emisiones contaminantes en Estados Unidos. Según diversos expertos, una crisis de estas características desencadenaría un conjunto de consecuencias comparables con las “*diez plagas bíblicas*” (Capriotti, 2020). La empresa enfrentaría la disminución de sus ventas y beneficios, así como la pérdida de clientes, inversores, empleados valiosos, competitividad y credibilidad. Todo esto podría afectar gravemente la rentabilidad e, incluso, a la continuidad de cualquier organización (Maathuis, 1993; Schultz, Hatch et al., 2000; Capriotti, 2020).

Por este motivo, y dada la importancia estratégica de los intangibles, el escándalo generó una oleada de estudios y análisis académicos que lo abordaron desde distintas disciplinas. Se entendió que esta crisis constituía el banco de pruebas perfecto para evaluar el impacto real que puede tener la pérdida de reputación en la evolución del negocio de una empresa. El caso Dieseltgate se erige así como la “*tormenta perfecta*” (Capriotti, 2020) para poner a prueba muchas de las teorías actuales sobre la reputación y su gestión.

El presente trabajo, además, resulta particularmente pertinente porque ya han transcurrido diez años desde el escándalo. Esta distancia temporal permite un análisis más profundo y con mayor perspectiva, centrado no solo en el origen y la gestión inmediata de la crisis, sino también en su evolución y en los efectos sostenidos a medio y largo plazo. A diferencia de otros enfoques que se centran únicamente en la fase de precrisis o en la respuesta inmediata, esta investigación se propone ir más allá.

Además, se diferenciará de estudios previos por su enfoque empírico: se realizará una revisión exhaustiva de diversos índices de reputación corporativa, así como de métricas económicas que permitan analizar con rigor el estado financiero y reputacional de la compañía a lo largo de esta década. El objetivo es delimitar de manera medible el impacto del escándalo y su evolución, afrontando uno de los principales desafíos del campo: traducir lo intangible y subjetivo, la reputación, en variables observables y cuantificables.

1.2. Objeto de estudio

El Grupo Volkswagen, con sede en Wolfsburgo, Alemania, es uno de los fabricantes de automóviles más destacados a nivel global y el líder en producción dentro del mercado europeo. Hoy, la compañía tiene presencia a nivel mundial, con marcas como Audi, SEAT, Škoda y otras de lujo como Bentley, Bugatti y Lamborghini (Volkswagen Group España Distribución, 2023).

Para hablar de sus inicios, nos remontamos a la República de Weimar, tras la Primera Guerra Mundial, cuando surge la idea de un automóvil accesible para las masas. Adolf Hitler, al asumir el poder en 1933, vio en la industria automotriz una oportunidad de modernización y propaganda. En su discurso durante la Exposición Internacional del Automóvil de Berlín de ese año, alentó a los fabricantes a hacer realidad este proyecto, afirmando que Alemania debía estar "*detrás del volante*" (Gómez, 2017).

En este contexto, nació la empresa que hoy analizamos, cuyo primer automóvil fue el *Beetle* (Escarabajo en español). El nombre, utilizado originalmente de manera irónica por *The New York Times*, hacía referencia a la forma distintiva y compacta del vehículo, que recordaba a este insecto. El diseño del primer modelo estuvo a cargo del reconocido ingeniero Ferdinand Porsche, quien se inspiró en los principios de producción en masa desarrollados por Henry Ford (Blog de Volkswagen en México, 2018). Finalmente, en 1935, se construyó el primer prototipo en total secreto. Así nació uno de los automóviles más emblemáticos de la historia, consolidándose como un símbolo de la excelencia manufacturera alemana.

Sin embargo, con el estallido de la guerra, la producción de los primeros automóviles se detuvo y la fábrica pasó a fabricar vehículos militares. En 1945, la planta de Wolfsburgo, en ruinas, quedó bajo control británico. No fue hasta 1949 cuando Alemania recuperó su propiedad (Ewing, 2017). Tras este cambio, se reanudó la producción del *Type 1 (Beetle)* y, en 1950, se introdujo el *Type 2 (Transporter)*, manteniendo el objetivo de fabricar vehículos accesibles para el pueblo. Volkswagen se convirtió en un pilar clave del milagro económico alemán, expandiéndose también a mercados como Sudáfrica y Australia (Volkswagen Group España Distribución, 2019).

A medida que crecía, la compañía diversificó su producción y adquirió nuevas marcas. En la década de 1960, compra *Auto Union*, que más tarde daría origen a Audi. Para 1972, Volkswagen superó a Ford y se posicionó como el mayor productor de automóviles, no solo en Europa, si no también a nivel mundial. En ese periodo, el Escarabajo se convirtió en uno de los modelos más icónicos y longevos de la historia, con 21,5 millones de unidades vendidas en su primera generación (Volkswagen, 2022).

Pero la empresa también supo responder a nuevas demandas e ideó modelos nuevos. En 1974, la llegada del Golf, diseñado por Giorgetto Giugiaro, estableció nuevos estándares en la industria y revolucionó el segmento de los compactos. Su éxito fue inmediato: en solo 31 meses, alcanzó el millón de unidades vendidas, acumulando 6,9 millones en su primera generación (Volkswagen España, 2024). Al año siguiente, en 1975, Volkswagen presentó el Polo, un modelo que también obtuvo gran aceptación en el mercado. En este caso fueron más de 20 millones de unidades vendidas a lo largo de seis generaciones (Volkswagen España, 2025).

A lo largo de su historia, Volkswagen ha alcanzado hitos significativos en la industria automotriz. En la década de los 70, ya exploraba la movilidad eléctrica. En 1976, desarrolló el primer Golf con motor eléctrico, conocido como Golf I City STROMer, producido en una serie limitada y que sentó las bases para futuros avances en electromovilidad. En 2002, con su prototipo W12 Nardò, Volkswagen se convirtió en el único fabricante en alcanzar 12 récords mundiales de distancia y velocidad. Además, la empresa desempeñó un papel clave en el desarrollo de la tecnología diésel, destacándose en 2001 con la presentación del V10 TDI de 313 CV, un motor que supuso un gran avance en eficiencia y rendimiento. Volkswagen ha sido sin duda un referente en innovación y excelencia en Europa (Volkswagen España, 2025).

No obstante, al revisar la evolución de la compañía en orden cronológico, es evidente que no ha estado libre de polémicas. En septiembre de 2015, Volkswagen se vio envuelta en el escándalo del Dieseldate, considerado uno de los momentos más críticos de su historia. Se descubrió que la compañía había instalado un software engañoso en sus motores diésel para alterar los resultados de las pruebas de emisiones contaminantes. A pesar de esto, la empresa evitó reconocer su responsabilidad hasta más tarde. La magnitud del escándalo fue enorme, ya que se identificó que alrededor de 11 millones de vehículos en todo el mundo, incluyendo 8 millones en Europa, estaban equipados con esta tecnología ilegal (Ewing, 2017).

La compañía tardó aproximadamente tres semanas en presentar públicamente un plan de acción, y las compensaciones para los afectados no comenzaron a implementarse hasta 2016, un período en el que la crisis continuó escalando. Como consecuencia, varios países, entre ellos Alemania, Reino Unido, Italia, Francia, Corea del Sur, Canadá y Estados Unidos, abrieron investigaciones contra Volkswagen, generando un impacto significativo en la estabilidad de la empresa (BBC, 2015).

1.3. Estado de la cuestión

Para crecer en el mercado, generar valor, y sencillamente sobrevivir, una buena reputación corporativa parece la única solución que se les ofrece a las empresas que buscan alcanzar una ventaja competitiva (Hernández Morales y Díaz Téllez, 2010). Debido al aumento del número y calidad de la competencia empresarial y, como consecuencia, de la exigencia de los consumidores, las compañías han tenido que centrarse en la percepción que tienen de ellas distintos grupos de interés: clientes, inversores, gobiernos reguladores y la comunidad en la que operan (Carreras, Alloza y Carreras, 2013).

A pesar de la relevancia de la reputación, su estudio en la competencia empresarial no cobró verdadero protagonismo hasta los años 90. Antes de este período, el enfoque predominante se centraba en las condiciones externas del entorno en el que operaba la empresa (Martín de Castro y Navas López, 2006), con modelos como las cinco fuerzas de Porter (1985). Sin embargo, con la llegada de la Teoría Basada en los Recursos (*Resource-Based View, RBV*), propuesta por Barney (1991), se argumentó por primera vez que la ventaja competitiva proviene de los recursos internos de la empresa, siempre que estos sean *valiosos, raros e inimitables*. Entre estos recursos, se destacó la reputación corporativa como un activo esencial para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones (Martínez y Olmedo, 2010).

Hoy en día, la reputación corporativa no solo se considera un recurso intangible de gran valor, sino también un activo estratégico clave para mantener una ventaja competitiva (Martín de Castro y Navas López, 2006). En nuestra revisión literaria, hemos encontrado que se le otorga una gran importancia debido a su impacto positivo en la rentabilidad empresarial y en otros factores clave, como el acceso favorable al mercado de capitales, la atracción y retención de talento, la creación de barreras de entrada para competidores (Villafañe, 2004) y una mayor lealtad de los consumidores (Fombrun y Shanley, 1990).

Desde entonces, los estudios han coincidido en varios aspectos clave sobre la reputación corporativa. Se reconoce como un activo intangible (Mahon, 2002), construido a partir de acciones, comportamientos organizativos, comunicaciones y relaciones con los *stakeholders*. Sin embargo, su naturaleza compleja impide definir una única variable que la genere o establecer una métrica precisa para medirla, ya que no se puede aislar un único factor que explique por qué los grupos de interés la perciben de determinada manera (Schultz et al., 2006).

Además, la reputación corporativa tiene un fuerte componente relacional y temporal, se construye a partir de la percepción de los *stakeholders* y evoluciona con el tiempo. Se ha definido como un compromiso de la empresa con sus públicos (Aguado, 2007), un juicio de valor (Fombrun, 1996) o una evaluación afectiva (Cable y Graham, 2000). En términos más recientes, se considera un proceso de *feedback* (Rindova et al., 2015). Su valoración depende de la comparación con la competencia (Fombrun y Van Riel, 2003; Schultz et al., 2006) y juega un papel clave en la fidelización de clientes y la generación de confianza, especialmente cuando los *stakeholders* tienen información limitada sobre la empresa (Stigler, 1962).

Asimismo, se basa en expectativas acumuladas a lo largo del tiempo. En este sentido, Villafañe y Asociados (2003) argumentan que esta se configura como el resultado de la consolidación coherente de los distintos elementos que conforman la imagen proyectada por la empresa, a través de los cuales se expresa y comunica su identidad.

No obstante, el concepto de reputación corporativa enfrenta desafíos importantes en su estudio. Su intangibilidad y su naturaleza multidisciplinar dificultan su definición precisa (Jucevicius, 2009; Rindova, 2005; Mahon, 2002). Además, Schultz (2000) critica que cada disciplina utiliza su propio lenguaje, lo que complica aún más su conceptualización. También se observa una superposición con términos como identidad e imagen corporativa (Martín de Castro y Navas López, 2006). Incluso, un número significativo de investigaciones sobre el tema no ofrece una definición explícita, sino que presuponen que el concepto es entendido de manera implícita (Barnett et al., 2006; Walker, 2010).

Además de estos desafíos conceptuales, la reputación corporativa presenta una vulnerabilidad extrema ante crisis y ataques. Diversos autores han señalado que es mucho más fácil perderla que ganarla, ya que su construcción requiere años de gestión, mientras que puede verse afectada en cuestión de días (Cardona, 2011). Las crisis revelan la fragilidad de la reputación y la fuerte dependencia de las empresas en la confianza de sus *stakeholders*. En este sentido, las compañías que no actúan de manera responsable enfrentan sanciones cada vez más severas en términos de pérdida de confianza, lo que puede traducirse en una disminución drástica e incluso irreparable de ventas, ingresos, beneficios y márgenes, además de la fuga de clientes, inversores y talento (Capriotti, 2020).

Por ello, se defiende la necesidad de gestionar la reputación corporativa de manera continua y restaurarla de inmediato en caso de deterioro. Según Villafañe (1998), toda crisis impacta de forma global en la organización y de manera directa a su imagen corporativa. Por ello, mantener una imagen sólida y positiva actúa como un mecanismo protector que contribuye a reducir las consecuencias negativas derivadas del conflicto (Villafañe, 1998).

En este marco, la comunicación juega un papel fundamental, ya que permite gestionar estratégicamente las percepciones que se generan en torno a la empresa y, en consecuencia, su reputación (Hernández Morales y Díaz Téllez, 2010). En este sentido, la *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) de Coombs (2002) proporciona un marco teórico para comprender y aplicar estrategias de protección de la reputación corporativa en situaciones de crisis.

Según la SCCT, la mejor forma de preservar la reputación es mediante una respuesta comunicativa estratégica, basada en un análisis detallado de la crisis y en la selección de la estrategia más adecuada según el nivel de responsabilidad atribuida a la organización. Además, esta teoría identifica dos factores clave que influyen en la respuesta de los *stakeholders*: la gravedad de la crisis y el desempeño previo de la empresa. Es decir, la reputación acumulada de una organización puede influir en la forma en que sus grupos de interés justifican o condenan sus acciones. A partir de estos elementos, la teoría clasifica distintos tipos de crisis y sugiere estrategias específicas para cada caso.

Por otro lado, existen enfoques que otorgan aún mayor importancia al historial reputacional de la empresa en la gestión de crisis. Un ejemplo es el análisis de Charles Fombrun en su obra *Reputation* (1996), donde sostiene que una sólida reputación previa puede ayudar a una empresa a superar momentos críticos. Un estudio realizado en la Tuck School of Business de Dartmouth señala que las empresas con riesgo de quiebra reciben un trato más flexible por parte de los acreedores si cuentan con directivos de prestigio y una trayectoria consolidada, una idea que podría extrapolarse a la reputación corporativa en general. Según Fombrun (1996), las organizaciones con un alto "*capital reputacional*" tienen menos probabilidades de desaparecer tras una crisis, ya que esto les otorga más margen de maniobra y tiempo para recuperarse, incluso de dificultades financieras.

Si bien la SCCT ofrece un enfoque estructurado, no parece haber un modelo universalmente aceptado que determine con exactitud los pasos a seguir para restaurar la reputación corporativa tras una crisis. Como resultado, la revisión de la literatura confirma que tanto la conceptualización de la reputación como su restauración a través de estrategias de comunicación de crisis continúan siendo temas abiertos de debate y análisis en los círculos académicos y empresariales.

1.4.Preguntas de investigación

A partir del estudio realizado, hemos identificado que la manera de definir y delimitar el éxito empresarial ha evolucionado con el tiempo, reflejando los distintos enfoques de las escuelas de pensamiento analizadas en nuestra revisión literaria. En la actualidad, una parte fundamental del éxito corporativo está estrechamente vinculada a la gestión de la reputación corporativa y, en caso de deterioro, a la capacidad de implementar una rápida restauración, adaptada al tipo de crisis que enfrente la empresa.

En el caso de Volkswagen, la crisis de las emisiones se ha convertido en un referente clave dentro de la gestión de crisis empresariales, ya que reunió todos los elementos necesarios para poner a prueba la solidez de su reputación. Se trató de una crisis inesperada, que afectó a una empresa líder a nivel mundial, pero en la que la compañía era directamente responsable. Además, abordó cuestiones sensibles que ya en 2015 formaban parte de la agenda pública, como la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

A pesar de la relevancia de estos factores, y como ya hemos introducido, Volkswagen no siguió la recomendación teórica de actuar con inmediatez, admitir los hechos y ofrecer una respuesta conciliadora, tal como sugiere Coombs en su teoría de comunicación en crisis (SCCT). En cambio, la crisis se intensificó debido a la tardanza en su respuesta, lo que provocó una rápida amplificación mediática y digital, incrementando su impacto a nivel global.

Dado el nivel de gravedad del escándalo y la magnitud de sus repercusiones, sería razonable esperar que la empresa hubiera perdido toda su reputación en este proceso. Como consecuencia, también cabría esperar un impacto significativo en las ventajas y beneficios asociados a una reputación sólida, tales como la confianza de los clientes, el acceso a mercados financieros, la fidelidad de los inversores y la atracción de talento, que ya hemos analizado.

Sin embargo, Volkswagen sigue operando como líder en el sector automotriz, lo que plantea una interrogante fundamental y general: **¿Cómo es posible que Volkswagen haya mantenido su posición de liderazgo a pesar del escándalo de las emisiones?**

A partir de esta cuestión principal, se derivan las siguientes preguntas específicas, que guiarán el desarrollo de este trabajo:

- 1. ¿Cuál ha sido la duración de esta crisis en términos mensurables y observables a lo largo del tiempo?**
- 2. ¿Se ha traducido en una pérdida sostenida de reputación corporativa?**
- 3. ¿Esta pérdida ha tenido un impacto significativo en la actividad empresarial de Volkswagen?**

La mayor pregunta que nos planteamos es, entonces: **¿Existe una relación directa clara y proporcional entre la pérdida de reputación corporativa y las pérdidas económicas cuando una empresa se enfrenta a una crisis?**

1.5. Objetivos del trabajo de Fin de Grado

Para abordar las cuestiones planteadas, este estudio no se limita únicamente a analizar si Volkswagen sufrió un deterioro en su reputación tras el escándalo del Dieseldgate, sino que también busca determinar el impacto real de la crisis en su desempeño empresarial, en qué magnitud y durante cuánto tiempo.

Este análisis permitirá esclarecer si la crisis de las emisiones fue un problema exclusivamente reputacional, con consecuencias en imagen y percepción pública, o si, por el contrario, derivó en una crisis empresarial profunda, afectando la operatividad y sostenibilidad a largo plazo de la compañía, lo que sugieren diversos teóricos.

Teniendo como objetivo principal: **Evaluar el impacto real del Dieselgate en la reputación y el desempeño empresarial de Volkswagen, analizando su alcance, duración y repercusiones tanto en términos financieros como en la percepción pública.**

Además, este estudio busca poner a prueba teorías que sostienen que los *stakeholders* castigan severamente a las empresas que actúan de manera irresponsable y que, en consecuencia, enfrentan crisis derivadas de sus propias acciones. No se pretende negar que Volkswagen experimentó daños en su imagen ni transformaciones internas, pero sí que se plantea la hipótesis de que: **una sólida reputación previa le permitió mitigar con mayor facilidad los efectos negativos del escándalo.**

En este sentido, el estudio reflexiona sobre el papel de la reputación previa en la capacidad de respuesta ante una crisis, más allá de la necesidad de reconstruirla posteriormente. De acuerdo con nuestra hipótesis, si los efectos de la crisis fueron temporales, esto reforzaría la idea de que la reputación previa de Volkswagen actuó como un factor de protección, evitando un daño prolongado en su actividad empresarial. Por tanto, la importancia de la reputación corporativa sería aún mayor de lo que comúnmente se argumenta, mientras que su vulnerabilidad ante crisis sería menor, como señala Fombrun (1996).

1.6. Metodología aplicada

Para analizar la evolución de la reputación de Volkswagen tras el escándalo Dieselgate, se han seleccionado distintos índices de medición de Reputación Corporativa: World's Most Admired Companies (Fortune), Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOSUR; Villafañe), Global RepTrak 100 (Reputation Institute), Interbrand Best Global Brands, Dow Jones Sustainability Index, MERCOSUR Responsabilidad ESG. Esta decisión se fundamenta en la perspectiva de Villafañe (2004), quien sostiene que la reputación corporativa no solo es medible, sino que también puede ser verificada y comparada con la de otras organizaciones a través de indicadores concretos. El uso de esta variedad de medidas de reputación nos permite superar la dificultad de medición de esta variable, además de ampliar la visión, debido a que cada uno de los índices examina dimensiones diferentes de la empresa.

Asimismo, para evaluar el desempeño empresarial de Volkswagen a lo largo de los años, se han analizado el valor bursátil, observando la evolución de su cotización en los mercados financieros; los resultados financieros clave, incluyendo ventas, ingresos y beneficios, con el fin de medir la estabilidad y recuperación del negocio; y las provisiones de fondos destinadas a cubrir los diversos riesgos financieros derivados del Dieselpgate, como multas, compensaciones e indemnizaciones.

Para garantizar un análisis con perspectiva y profundidad, se ha seleccionado un período de once años de datos, lo que permite evaluar la crisis en tres momentos clave. En primer lugar, el período precrisis, correspondiente al año previo al escándalo, que sirve como punto de referencia para comprender la situación de Volkswagen antes del Dieselpgate. En segundo lugar, el impacto inmediato, el año después del estallido de la crisis, que permite analizar el efecto inicial en la reputación y en los resultados financieros. Por último, la evolución posterior, en los años siguientes, para examinar la duración de la crisis y determinar si su impacto ha sido coyuntural o ha derivado en consecuencias estructurales a largo plazo.

Por último, se han utilizado herramientas de Inteligencia Artificial para la búsqueda de documentación y artículos académicos específicos con los que ampliar el marco teórico, la traducción de textos, así como para la comprensión de lenguaje técnico.

Este enfoque integral permitirá determinar la magnitud real del Dieselpgate, diferenciando si se trató de una crisis con efectos transitorios o si, por el contrario, dejó secuelas permanentes en la reputación y el desempeño empresarial de Volkswagen.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La reputación corporativa: definición del concepto

Como hemos introducido, resulta difícil establecer una definición única de la reputación corporativa debido a su complejidad y amplitud. La literatura especializada ofrece múltiples definiciones, cada una desde una perspectiva distinta.

La mayoría, presentan la visión del público al que se dirige la organización, es decir, de sus “*stakeholders*” o partes interesadas. En esta línea, podríamos decir que la reputación corporativa es la suma de las percepciones, sentimientos y actitudes (favorables o desfavorables) que tienen estos grupos de personas como resultado de su propia evaluación de las acciones de la empresa a lo largo del tiempo. Esto implica valorar si cumplen o no con las expectativas o necesidades prometidas, así como la imagen proyectada. En este contexto, se identifican las siguientes definiciones clave:

1. **Weigelt y Camerer (1988)**: «Un conjunto de atributos atribuidos a una compañía, inferidos de sus actuaciones en el pasado».
2. **Post y Griffin (1997)**: «Una síntesis de opiniones, percepciones y actitudes de los grupos de interés de una organización, incluyendo empleados, clientes, proveedores, inversores y la comunidad».
3. **Cable y Graham (2000)**: «Una evaluación afectiva del público de una compañía en comparación con otras compañías»
4. **Deephouse (2000)**: «La evaluación que los stakeholders de una compañía hacen de su afecto, estima y conocimiento»
5. **Bromley (2001)**: «Una distribución de opiniones (la sobreexpresión de una imagen colectiva) acerca de una persona o entidad, en un grupo de stakeholders o de interés».
6. **Mahon (2002)**: «Un ajuste de cuentas, una estimación, del término del latín *reputatus*—ajustar cuentas, la estima que otros tienen de una persona, cosa o acción, ya sea favorable o desfavorable».
7. **Whetten y Mackey (2002)**: «La reputación organizacional es un tipo específico de feedback recibido por una organización de sus stakeholders, referente a la credibilidad de los reclamos de identidad de la organización».
8. **Smaiziene y Jucevicius (2009)**: «Evaluación global de una compañía, socialmente transmisible a lo largo del tiempo entre los stakeholders, que representa las expectativas hacia la compañía y el nivel de confianza, favorabilidad y reconocimiento en comparación con sus competidoras».
9. **Olmedo y Martínez (2011)**: «La estimación global que distintos grupos de interés (stakeholders) realizan de una organización concreta, según unas dimensiones que generan valor y que la diferencian del resto, estando dicha apreciación determinada por la actuación pasada de la empresa e influyendo en su proyección futura».

10. **Villafañe (2020)**: «La reputación corporativa es el reconocimiento que los stakeholders de una organización hacen de su comportamiento corporativo en función del cumplimiento de sus compromisos y la satisfacción de sus expectativas».
11. **Reputation Institute (España)**: «Conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diferentes grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento de la empresa desarrollado en su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos».

2.1.1. Reputación como ventaja competitiva

Por otro lado, para comprender mejor las ventajas que aporta a las organizaciones, se han recopilado las siguientes definiciones:

1. **Fombrun y Van Riel (1997)**: «Una representación colectiva de las acciones pasadas y resultados de una compañía que describe su capacidad para proporcionar valiosos resultados a múltiples stakeholders. Mide la posición relativa de una compañía tanto internamente con sus empleados como externamente con otros públicos».
2. **Hernández Morales y Díaz Téllez (2010)**: Después de su estudio bibliográfico, concluyen que la reputación corporativa está compuesta por: Una serie de componentes y atributos que son evaluados por los grupos de interés en aras de una búsqueda de mejoramiento constante, los componentes que contribuyen al desarrollo de este concepto son productos y servicios, ética y buen gobierno, Responsabilidad Social Empresarial, entorno laboral, innovación, resultados financieros y liderazgo, asociados a atributos tales como satisfacción de necesidades, buen trato a los clientes, uso responsable del poder, apertura y transparencia, protección al medio ambiente, bienestar para los empleados, adaptación al cambio, generación de beneficios y utilidades, visión clara del futuro de la organización. Cada uno de estos componentes forman parte de la gestión integral de la organización lo que permite de esta manera generar planes estratégicos que ayudan a velar por la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés y de esta manera mejorar la percepción de los mismos hacia la organización, reflejándose así en un incremento de la ventaja competitiva en las organizaciones que adoptan esta estrategia en la organización. Enumera las partes a tener en cuenta en la formación de esta buena reputación.

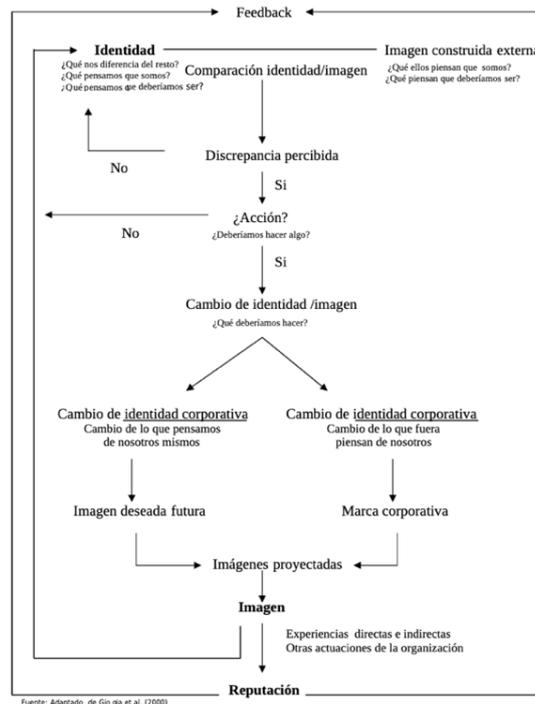
3. **Institute for Public Relations (2011):** «Desde una perspectiva organizacional, la reputación corporativa se entiende como un activo intangible que permite a la empresa gestionar mejor las expectativas y necesidades de sus distintos grupos de interés, creando diferenciación y barreras frente a sus competidores».

2.1.2. Reputación, Imagen e Identidad: diferencias conceptuales

Como hemos introducido, una de las principales dificultades a la hora de comprender la reputación corporativa radica en su similitud con otros términos afines, lo que puede generar confusión en su uso e interpretación. Para evitar esta ambigüedad, es fundamental establecer una distinción clara entre estos conceptos y definirlos con precisión, permitiendo así su correcta aplicación en este trabajo.

Como primer acercamiento, la siguiente tabla proporciona una visión general sobre la relación entre los diferentes elementos. Además de diferenciarlos, la tabla ofrece una guía sobre cómo deben ser gestionados y qué preguntas clave deben formularse para construir una reputación corporativa sólida y sostenible en el tiempo. A partir de este gráfico, procederemos a detallar cada una de las definiciones relevantes.

Figura 1: Relación entre Reputación/Identidad/Imagen Corporativas



Fuente: Ruiz et al. (2012) adoptado de Giorgia et al. (2000)

2.1.2.1. Identidad Corporativa

La identidad corporativa, tal como se observa en el gráfico, representa la autoimagen que una empresa construye sobre sí misma, es decir, la percepción interna que tiene sobre su propósito, valores y personalidad. Su función principal es responder a cuestiones fundamentales como: “¿Quiénes somos?, ¿Qué queremos ser? y ¿Qué nos diferencia de la competencia?” (Giorgia et al., 2000).

Este concepto no solo abarca elementos visuales como el logotipo, los colores corporativos o la sintonía publicitaria, sino también una serie de factores intangibles que permiten a los grupos de interés identificar y diferenciar a la empresa dentro del mercado (Shee y Abratt, 1989).

Los componentes clave de la identidad corporativa incluyen la planificación estratégica, los principios organizacionales, los valores empresariales, la cultura corporativa y la estructura organizativa (Balmer, 1998). De acuerdo con Pérez y Rodríguez del Bosque (2014), la identidad corporativa es el punto de partida para la construcción de la imagen y la reputación de una empresa, ya que es el único elemento sobre el que la organización tiene control absoluto.

Cada uno de estos elementos es cuidadosamente diseñado y gestionado con el objetivo de influir en la percepción pública y construir una identidad coherente que refleje los valores y la esencia de la empresa. En este sentido, la identidad corporativa es un factor estratégico fundamental que condiciona la forma en que la organización desea ser percibida por sus públicos clave.

2.1.2.2. Imagen Corporativa

Si la identidad corporativa se refiere a lo que la empresa es y quiere ser, la imagen corporativa representa la percepción externa que los diferentes públicos tienen de ella. Según el gráfico de Giorgia et al. (2000), la imagen corporativa se construye a partir de experiencias directas o indirectas, así como de otros factores que configuran la representación mental que los *stakeholders* tienen de la empresa.

Gray y Balmer (1998) la definen como "*lo que viene a la mente cuando uno oye el nombre o ve el logotipo de una empresa*". Esta percepción puede verse influida por aspectos como la publicidad, la calidad de los productos y servicios, las interacciones con la marca, las opiniones de otros consumidores y la cobertura mediática.

Uno de los principales desafíos en la gestión de la reputación corporativa radica en la dificultad para distinguir la imagen de la reputación. Sin embargo, diversos estudios, como los de Smaiziene y Jucevicius (2009), han demostrado que la principal diferencia entre ambos conceptos es el tiempo requerido para su formación. Mientras que la imagen corporativa puede construirse en el corto plazo, la reputación requiere un período prolongado de interacción y consolidación en la percepción de los *stakeholders* (Rhee y Haunschild, 2006; Bennet y Kottasz, 2000; Roberts y Dowling, 2002; Gray y Balmer, 1998; Rindova, 1997).

La relación entre estos conceptos se explica a través de la definición de Abratt (1989), quien señala que la personalidad de una empresa es proyectada hacia su entorno a través de estrategias, acciones y elementos comunicativos. Estos elementos construyen una identidad que, al ser percibida por las audiencias, genera una imagen. Esta imagen, a su vez, influye directamente en la reputación corporativa.

Este proceso de interdependencia entre identidad, imagen y reputación se refleja en el modelo presentado en el primer gráfico. En él, se observa que, cuando la identidad y la imagen están alineadas, la reputación resultante tiende a ser estable y favorable para la empresa.

El problema surge cuando existe una discrepancia entre lo que la empresa es o quiere ser (identidad) y la percepción que tienen sus grupos de interés (imagen). En este caso, la reputación corporativa se ve afectada negativamente, ya que la falta de coherencia entre la comunicación y las acciones de la empresa genera desconfianza en el público.

Por ello, es fundamental que las empresas diseñen estrategias que aseguren una alineación efectiva entre identidad e imagen corporativa, garantizando así coherencia tanto en su comunicación como en sus actividades organizacionales (Currás Pérez, 2010). Esta coherencia es clave para mantener una reputación sólida y sostenible en el tiempo.

2.2. Situational crisis communication theory (SCCT)

En tercer lugar, hemos mencionado que existen situaciones y soluciones preestablecidas que pueden ayudar en la gestión de la reputación corporativa. Con el fin de contextualizar la crisis que vamos a analizar a continuación, vemos relevante explicar la SCCT y sus principales conclusiones.

Esta teoría plantea, como ya hemos mencionado, que las crisis pueden clasificarse en tres categorías principales, dependiendo del grado de responsabilidad atribuida a la organización. Esta categorización ayuda posteriormente a definir las estrategias de respuesta adecuadas para mitigar el impacto reputacional de la crisis.

1. Crisis de tipo víctima (*Victim cluster*)

Cuando la organización es vista como la víctima de un evento, la responsabilidad es mínima. En crisis causadas por factores externos o incontrolables, como desastres naturales, rumores falsos, actos de sabotaje... Su reputación sufre un daño menor, por lo que las estrategias comunicativas deben centrarse en reforzar que se trata de la parte afectada.

2. Crisis accidentales (*Accidental cluster*)

Dentro de estas encontramos fallos técnicos, accidentes derivados de defectos en productos, errores operacionales... que generan daños significativos. En estos casos, aunque la empresa no haya actuado de manera deliberada, los *stakeholders* y opinión pública pueden considerarla parcialmente responsable. La comunicación de crisis debe enfocarse en reconocer el problema y demostrar compromiso con su resolución.

3. Crisis prevenibles (*Preventable cluster*)

Este grupo abarca aquellas crisis en las que la empresa es directamente responsable debido a negligencia o mala conducta. Ejemplos incluyen fraudes, violaciones éticas o falta de control en la gestión de riesgos. Al ser consideradas crisis evitables, los daños reputacionales suelen ser severos. La teoría recomienda que la empresa acepte su responsabilidad y adopte medidas de inmediato para restaurar la confianza del público.

En segundo lugar, una vez determinada la categoría de crisis y el nivel de responsabilidad de la empresa, los gestores de crisis deben elegir la estrategia comunicativa más adecuada. Las estrategias están clasificadas en un continuo que va desde enfoques defensivos hasta maneras de respuesta más conciliadoras.

Las ocho estrategias de respuesta a crisis según Coombs (1999):

1. **Ataque al acusador** (*Attack the accuser*): La empresa cuestiona la credibilidad del acusador o denuncia sus intenciones, intentando desacreditarlo.
2. **Negación** (*Denial*): Se rechaza la existencia de la crisis o se niega cualquier responsabilidad de la empresa.
3. **Excusa** (*Excuse*): La empresa busca minimizar su responsabilidad, argumentando que la crisis fue causada por factores externos o impredecibles.
4. **Victimización** (*Victimization*): Se enfatiza que la organización también ha sido afectada negativamente por la crisis.
5. **Justificación** (*Justification*): Se intenta reducir la percepción de daño, justificando las acciones tomadas por la empresa.
6. **Ingratificación** (*Ingratiation*): Se resalta la trayectoria positiva de la empresa, recordando las acciones que han beneficiado a la sociedad o sus *stakeholders*.
7. **Acción correctiva** (*Corrective action*): La organización adopta medidas concretas para corregir el problema y prevenir futuras crisis.
8. **Disculpa pública** (*Full apology*): La empresa admite su responsabilidad, ofrece disculpas y busca restaurar la confianza de los *stakeholders* a través de compensaciones.

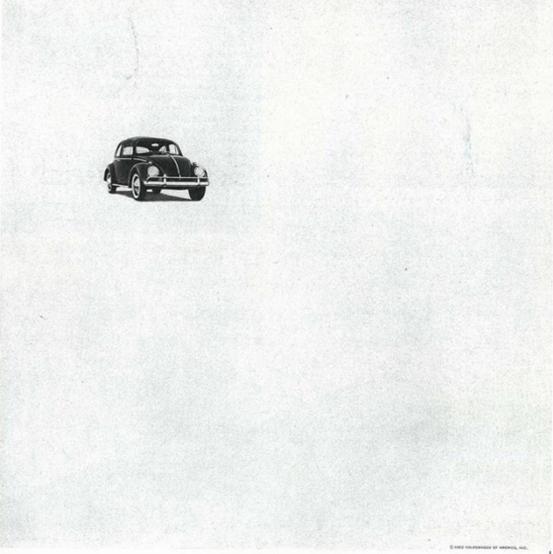
3. ESTUDIO DE CASO

3.1.Reputación de Volkswagen antes del Dieselgate

3.1.1. Posicionamiento

Como hemos introducido, durante el siglo XX, y comienzos del siglo XXI, Volkswagen experimentó un crecimiento sin precedentes. Se convirtió en el mayor fabricante de automóviles del mundo, superando a Toyota y General Motors en varias ocasiones. Previo al escándalo del Dieselgate, la imagen de Volkswagen estaba sólidamente posicionada en la mente de sus *stakeholders*, gracias a una estrategia impecable que sentó las bases de su reputación. Uno de los hitos más significativos en su historia publicitaria fue la campaña desarrollada por la agencia Doyle Dane Bernbach (DDB), con anuncios dirigidos por Helmut Krone (Figuras 2 y 3).

Figura 2: Anuncio "Think Small"



Think small.

Our little car isn't so much of a novelty any more. A couple of dozen college kids don't try to squeeze inside it. The guy at the gas station doesn't ask where the gas goes. Nobody even stores it at our shop. In fact, some people who drive our little

river don't even think 22 miles to the gallon is going any great guns. Or using five pints of oil instead of five quarts. Or never needing anti-freeze. Or rocking up 40,000 miles on a set of tires. That's because once you get used to

some of our economies, you don't even think about them any more. Except when you squeeze into a small parking spot. Or renew your small insurance. Or pay a small repair bill. Or trade in your old VW for a new one.

Think it over.



Figura 3: Anuncio "Lemon"



Lemon.

This Volkswagen missed the boat. The chrome strip on the glove compartment is scratched and must be replaced. Chances are you wouldn't have noticed it, Inspector Kurt Kneiser told.

There are 3,389 men at our Wolfsburg factory with only one job to inspect Volkswagens at each stage of production. 3,389 Volkswagens are produced daily; there are more inspectors

than cars!

Every shock absorber is tested (grip checking isn't old), every windshield is scanned. VW's have been rejected for surface scratches barely visible to the eye.

Final inspection is really something! VW inspectors run each car off the line onto the Funktionsstand (top test stand), take up 189 check points, get ahead to the automatic

brake stand, and say "no" to one VW out of fifty.

The perception with detail means the VW lasts longer and requires less maintenance, by and large, than other cars. It also means a used VW depreciates less than any other car!

We pluck the lemons; you get the plums.



Fuente: Centro de Documentación Publicitaria (s.f)

Su objetivo principal era introducir en el mercado estadounidense el icónico Beetle. Sin embargo, el desafío era considerable: el Beetle debía competir con la poderosa industria automovilística en ese país, que dominaba el mercado con vehículos grandes y potentes. Además, el origen alemán del modelo generaba cierta resistencia, dada la reciente de las dos naciones durante la Segunda Guerra Mundial.

A pesar de estas dificultades, la campaña consiguió un impacto notable, pues en lugar de ocultar sus diferencias, Volkswagen las convirtió en su principal fortaleza, resaltando el pequeño tamaño del Beetle y su diseño simple y funcional. En una época en la que los coches representaban estatus, masculinidad y ostentación, Volkswagen presentó su modelo como un vehículo práctico y accesible. Esta publicidad destacaba la honestidad y minimalismo del Beetle, utilizando fondos mayormente en blanco y una imagen pequeña del coche. El texto, breve y directo, tan solo resaltaba sus ventajas frente a los vehículos convencionales. En el caso del anuncio "Lemon", el impacto radicaba en el uso de una palabra que, en Estados Unidos, se emplea para referirse a automóviles defectuosos de fábrica, captando la atención del lector, que continuaba leyendo las ventajas del modelo.

Gracias a esta estrategia, Volkswagen logró aumentar sus ventas en un 23% en su primer año y su campaña fue reconocida como la mejor del siglo XX por *Ad Age*. Más allá del impacto comercial inmediato, esta estrategia ayudó a cimentar una "*lealtad de por vida*" hacia la marca (Wadhera y Chawla, 2021), posicionándola como sinónimo de calidad, simplicidad y fiabilidad.

Con el paso de los años, Volkswagen continuó adaptando su comunicación a las nuevas demandas del mercado. Nos llama particularmente la atención que, a partir de 2008, se intensificó enormemente su enfoque en la protección del medio ambiente con campañas alineadas con su filosofía *BlueMotion* y *Think Blue* (ABC, 2011). A través de estas iniciativas, la compañía buscaba proyectar una imagen de compromiso con el medioambiente y la eficiencia energética, promoviendo sobre todo el concepto de su "diésel limpio".

Uno de los ejemplos más representativos de esta estrategia fue el Programa CO₂ Neutral, mediante el cual Volkswagen garantizaba la plantación y el cuidado de un árbol por cada vehículo vendido, en colaboración con la Fundación +Árboles. Además, la empresa impulsó los *Think Blue. Camps*, campamentos de verano diseñados para concienciar a los más jóvenes sobre la importancia de un estilo de vida sostenible, promoviendo hábitos saludables y el respeto por la naturaleza.

En cuanto a su gama de vehículos, la línea *BlueMotion* se posicionó como una alternativa eficiente y ecológica. Modelos como el Golf BlueMotion fueron promocionados como las opciones perfectas para el público preocupado por la sostenibilidad, ya que estos coches lograban, según pruebas de homologación, un consumo medio de 3,8 l/100 km y emisiones de 99 g/km de CO₂, en comparación con los 4,5 l/100 km del modelo estándar (ABC, 2011).

3.1.2. Medición de la reputación corporativa

Para evaluar la evolución de la reputación del Grupo Volkswagen, analizando si conecta con sus mensajes, ya explicados, aquí están algunos de los datos que hemos recopilado en lo que respecta a la medición de esta importante variable.

Figura 4: Índices de Reputación Corporativa Grupo Volkswagen 2014

Ranking	Año	Posición	Criterios Evaluados	Metodología
World's Most Admired Companies (Fortune)	2014	36: Figura entre las 50 primeras - <i>Fortune World's Most Admired Companies All-Stars list</i>	Capacidad para atraer y retener a personas con talento, Calidad de la gestión, Responsabilidad social con la comunidad y el medio ambiente, Innovación, Calidad de los productos o servicios, Uso prudente de los activos de la empresa, Solidez financiera, Valor de la inversión a largo plazo, Eficacia a la hora de hacer negocios en todo el mundo.	Evaluación por ejecutivos, directivos y analistas.
MERCO	2014	64 (en España)	Resultados financieros, Calidad de oferta, Reputación interna, ética y RSC, Internacionalización, innovación.	Evaluación de múltiples <i>stakeholders</i> , con encuestas a actores clave: directivos, expertos en finanzas, ONG, sindicatos, benchmarking y percepción pública...
Global RepTrak 100	2014	12	Productos/servicios, innovación, entorno laboral, gobernanza, ciudadanía, liderazgo, desempeño financiero.	Encuestas a consumidores en 15 países. Se desarrolla una escala de 0-100, como puntuación.
Interbrand Best Global Brands	2014	31	Desempeño financiero, papel de la marca en la decisión de compra, fortaleza de marca.	Se desarrolla un índice total de valor de marca.
Dow Jones Sustainability Index	2014	1 (en automoción)	Basados en criterios de ESG.	Evaluación de sostenibilidad realizada por RobecoSAM.
MERCO Responsabilidad ESG	2014	71	Comportamiento ético, buen gobierno, impacto ambiental, contribución a la comunidad	Integra 25 fuentes de información verificadas por KPMG.

Fuente: Elaboración propia

A través del análisis de estos rankings, se confirma la sólida reputación de la que gozaba Volkswagen antes del escándalo del Dieseldate. La compañía destacaba en múltiples aspectos, abarcando diversas dimensiones de evaluación que pueden observarse en la sección de “Criterios Evaluados” de la tabla anterior. Incluso destacaba en dimensiones relacionadas con Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno.

Asimismo, resulta relevante mencionar la presencia de Volkswagen en la *Car-Brand Perception Survey* de 2014, un ranking basado en encuestas de satisfacción de propietarios realizadas por *Consumer Reports*, una prestigiosa revista estadounidense publicada por la Unión de Consumidores, (organización sin fines de lucro). Aunque la marca no figuró en el ranking general, sí recibió un reconocimiento específico en la categoría de eficiencia en el consumo de combustible (*Fuel Economy*). En este apartado, Volkswagen fue mencionado junto a Tesla, destacando especialmente por la eficiencia de sus motores diésel y la introducción de su versión híbrida del Jetta. *Consumer Reports* comentó al respecto:

“Tesla y Volkswagen irrumpieron en la lista este año, con un reconocimiento creciente por sus logros. Volkswagen sigue consolidando un nicho destacado con sus eficientes motores diésel, ahora complementados con una versión híbrida en la línea Jetta. (Las versiones híbrida y diésel del Jetta alcanzan cada una 45 mpg en carretera).”

Este reconocimiento refuerza la imagen que Volkswagen proyectaba en el mercado antes del escándalo, posicionándose como una de las marcas líderes en términos de eficiencia energética y sostenibilidad. Dicho posicionamiento es coherente con las campañas de comunicación y estrategias corporativas que la empresa promovió durante esos años, y que hemos analizado, como su enfoque en tecnologías más limpias y eficientes.

3.1.3. Posición financiera y bursátil

Si atendemos a nuestra revisión bibliográfica, esta imagen sólida que hemos visto a través de mensajes claros, a la par que innovadores, debería estar respaldada por múltiples ventajas a nivel financiero. De hecho, Volkswagen se encontraba en una posición de liderazgo financiero y bursátil, batiendo récords en diversos indicadores clave.

Para entender esta afirmación, vemos que entre los logros más significativos en el período previo a 2015, destacan (Bankinter, 2015):

- **Récord en ventas globales:** Volkswagen entregó más de 10,1 millones de vehículos en todo el mundo, lo que supuso un incremento del 4,2% con respecto al año anterior y le permitió superar, con cuatro años de antelación, su objetivo de alcanzar los 10 millones de unidades para 2018.
- **Expansión de la plantilla:** La compañía cerró el año con un total de 592.586 empleados a nivel mundial, un 3,5% más que en 2013, cuando contaba con 572.800 trabajadores (Europa Press).
- **Beneficio neto en ascenso:** El beneficio neto atribuido del grupo se disparó en un 19,6%, alcanzando los 10.847 millones de euros en 2014.
- **Incremento en la facturación:** La cifra de negocio de Volkswagen superó los 200.000 millones de euros (202.458 millones), lo que representó un crecimiento del 2,8% respecto a 2013.
- **Perspectivas de crecimiento:** Las previsiones para 2015 apuntaban a un crecimiento del 4% en las ventas del grupo.
- Su presidente, Martin Winterkorn, reafirmó esta trayectoria ascendente al declarar: *"Nuestro objetivo para 2015 es seguir aumentando las ventas, los ingresos y el beneficio operativo."*

Unos resultados, recogidos por diversos Bancos y entidades financieras, que hemos utilizado para el análisis, que también se reflejaron en su posicionamiento dentro de los principales rankings que evalúan el desempeño económico de las empresas líderes a nivel mundial:

- **Brand Finance Global 500:** Volkswagen ocupó la posición 19, con un valor de marca estimado en 27.062 millones de dólares.
- **Lista Fortune Global 500:** La empresa alcanzó la posición número 8, convirtiéndose en la compañía automovilística mejor posicionada del ranking, con unos ingresos de 261.539 millones de dólares, siendo además la primera en Europa.

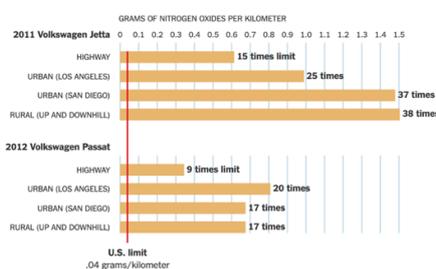
3.2. El escándalo Dieselgate

Fue la Agencia de Protección Ambiental (EPA) de Estados Unidos la que advirtió de manera pública que la compañía había instalado un software engañoso en sus motores diésel para alterar los resultados de las pruebas de emisiones contaminantes. Las autoridades regulatorias subrayaron que este problema representaba un serio riesgo para la salud pública, dado que la exposición a los óxidos de nitrógeno puede desencadenar afecciones respiratorias y cardiovasculares, siendo especialmente perjudicial para niños o personas con enfermedades previas.

Pero, esta irregularidad fue descubierta inicialmente gracias a una investigación del *International Council On Clean Transportation* (ICCT), realizada en conjunto con la Universidad de Virginia Occidental (WVU). El objetivo del estudio era verificar si los vehículos diésel comercializados en Europa cumplían con los estándares ambientales establecidos en Estados Unidos, más estrictos.

En mayo de 2014, los investigadores realizaron pruebas en carretera con vehículos de Volkswagen y detectaron que, si bien en condiciones de laboratorio se cumplía con la normativa, en situaciones reales de conducción las emisiones de óxidos de nitrógeno (NOx) eran hasta 40 veces superiores a los límites permitidos (Gates, Ewing, Russell y Watkins, 2017). Esta información fue remitida de inmediato a la EPA para su análisis y evaluación.

Figura 5: Emisiones promedio de óxido de nitrógeno en las pruebas en carretera



Fuente: The New York Times, (2017), adaptado de Arvind Thiruvengadam, Center for Alternative Fuels, Engines and Emissions at West Virginia University.

Durante el proceso de investigación, Volkswagen evitó cooperar con la Junta de Recursos del Aire de California (CARB) y la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA). En lugar de darles documentos que pedían y respuestas claras, modificó su solicitud de homologación y propuso realizar ajustes en el software de sus nuevos modelos, aunque sin garantizar el cumplimiento total de la normativa vigente.

Tras una conversación telefónica entre representantes de la CARB y la empresa, Volkswagen sugirió llevar a cabo una llamada a revisión de todos sus vehículos diésel fabricados desde 2009. Sin embargo, la solución implementada solo consiguió reducir mínimamente las emisiones sin eliminar el software que manipulaba los resultados. Además, los propietarios de los automóviles no fueron informados de la verdadera causa detrás de la revisión.

Por su parte, la CARB solicitó pruebas que confirmaran que las emisiones ahora estaban dentro de los límites permitidos, pero Volkswagen siguió sin proporcionar la documentación requerida (Ewing, 2017). De hecho, la compañía terminó por reconocer que la llamada a revisión no había solucionado el problema.

Actualmente sabemos que el engaño de Volkswagen no fue un error accidental, sino una estrategia deliberada diseñada con años de anticipación. Debido a las dificultades que presentaban las normativas ambientales de EE.UU. no estaban siendo capaces de cumplirlas en los modelos sin afectar el rendimiento de sus vehículos ni incrementar de manera considerable los costos de producción (Ewing, 2019). Como hemos analizado, garantizar el éxito en ese país se había convertido en una prioridad para la empresa y veían que se quedaban sin opciones.

En 2008, Volkswagen aún no desarrollaba su propio software, por lo que estableció una colaboración con la multinacional Robert Bosch GmbH. Esta empresa había diseñado recientemente la unidad de control del motor (ECU) EDC17, un sistema que permitía optimizar la inyección de combustible y gestionar las emisiones, ajustando el rendimiento del motor en distintas condiciones. Sin embargo, Bosch advirtió que su tecnología no debía utilizarse para manipular pruebas de emisiones obligatorias y recomendó que su uso se limitara a necesidades internas.

A pesar de esta advertencia, Volkswagen modificó el software para que detectara cuándo el vehículo estaba siendo sometido a este tipo de controles y activara un “modo limpio”. A partir de 2009, comenzó la comercialización de vehículos con este software ilegal en Estados Unidos y Europa, logrando aprobar las pruebas de laboratorio sin cumplir realmente con los estándares ambientales. Un acto con el que claramente subestimaron las consecuencias que podían enfrentar en Estados Unidos.

En 2012, un grupo de ingenieros de Volkswagen identificó anomalías en el código del software y alertó a Heinz-Jakob Neusser, jefe de desarrollo de motores de la marca Volkswagen. Sin embargo, en lugar de corregir el problema, Neusser ordenó eliminar cualquier evidencia y perfeccionar el sistema de manipulación, de manera que se activara solo cuando fuera necesario. Como resultado, los vehículos comenzaron a contaminar aún más que antes (Ewing, 2017), lo que deja en evidencia que la manipulación de emisiones era un secreto conocido dentro de la empresa.

Para 2015, Volkswagen ya había ignorado varias advertencias que indicaban que las investigaciones externas habían descubierto el fraude. Incluso cuando la EPA anunció que iniciaría una investigación formal, la empresa evitó pronunciarse al respecto. No fue sino hasta septiembre de ese mismo año, cuando la EPA y los reguladores de California amenazaron con retener la certificación de los modelos diésel 2016, lo que impediría su venta en Estados Unidos, que Volkswagen emitió un comunicado reconociendo la existencia del software fraudulento en sus vehículos (Lienert y Gardner, 2015).

A pesar del reconocimiento público, el entonces director ejecutivo, Martin Winterkorn, presentó su renuncia sin admitir explícitamente su conocimiento sobre la manipulación de emisiones (Bomey, 2015). Fue sucedido por Matthias Müller, quien hasta entonces estaba al cargo de Porsche.

El impacto del escándalo fue masivo: se descubrió que aproximadamente 11 millones de vehículos en todo el mundo, incluyendo 8 millones en Europa, estaban equipados con el software ilegal. Aunque la mayoría de los modelos afectados pertenecían a Volkswagen, también se vieron involucradas marcas subsidiarias y de alta gama como Audi (Romer-Rodríguez, Torres-Toukoumidis y Pérez-Rodríguez, 2017). Entre los vehículos con este software se encontraban el Volkswagen Jetta (2009-2015), Beetle y Beetle Convertible (2012-2015), Passat (2012-2015), Jetta SportWagen (2009-2014), Golf (2010-2015), Golf SportWagen (2015) y el Audi A3 (2010-2015) (Gates, Keller, Russell, y Watkins, 2015).

Volkswagen tardó más de tres semanas en presentar un plan de acción, lo que evidenció que la compañía no estaba preparada para afrontar la revelación del fraude y las compensaciones para los afectados no comenzaron a implementarse hasta 2016. En términos generales, desde la exposición del escándalo hasta la ejecución de las primeras medidas concretas transcurrieron aproximadamente seis meses. Como resultado, diversos países, entre ellos Alemania, Reino Unido, Italia, Francia, Corea del Sur, Canadá y Estados Unidos, iniciaron investigaciones contra Volkswagen, lo que tuvo un impacto significativo en la reputación y estabilidad de la empresa (BBC, 2015).

3.2.1. Gestión de la crisis

Para evaluar la gestión de Volkswagen durante el escándalo, aplicaremos las recomendaciones de las teorías de Coombs (2002), previamente planteadas en nuestro marco teórico. Según este enfoque, la toma de decisiones en una crisis depende en gran medida del nivel de responsabilidad de la empresa en el problema. Además, los grupos de interés consideran no solo esta responsabilidad, sino también la gravedad del evento y la reputación de la organización antes del incidente, a la hora de reaccionar.

3.2.1.1. ¿Quién era responsable?

Como hemos mencionado, Volkswagen tardó en reconocer los hechos. Cuando su entonces director ejecutivo, Martin Winterkorn, asumió el papel de portavoz, expresó disculpas y aceptó una responsabilidad "moral", pero no admitió conocer los hechos ni reconoció haber autorizado prácticas fraudulentas. En sus propias palabras:

Figura 6: Declaraciones de Martin Winterkorn

Sep 23, 2015

"I am shocked by the events of the past few days. Above all, I am stunned that misconduct on such a scale was possible in the Volkswagen Group.

As CEO I accept responsibility for the irregularities that have been found in diesel engines and have therefore requested the Supervisory Board to agree on terminating my function as CEO of the Volkswagen Group. I am doing this in the interests of the company even though I am not aware of any wrong doing on my part.

Volkswagen needs a fresh start – also in terms of personnel. I am clearing the way for this fresh start with my resignation.

I have always been driven by my desire to serve this company, especially our customers and employees. Volkswagen has been, is and will always be my life.

The process of clarification and transparency must continue. This is the only way to win back trust. I am convinced that the Volkswagen Group and its team will overcome this grave crisis."

Fuente: Volkswagen Media Site (2015)

Por otro lado, Volkswagen llevaba años promoviendo la idea del "diésel limpio", lo que representaba una oportunidad de posicionamiento en el mercado estadounidense. En sus informes anuales, la empresa aseguraba que sus vehículos pasaban auditorías medioambientales y que cumplían estrictamente con las certificaciones de emisiones (Bomey, 2015).

Si consideramos que estas declaraciones se realizaron bajo la dirección de Winterkorn, resulta difícil pensar que no estuviera al tanto del problema. Aun si se creyera en su desconocimiento, permitir que se hicieran afirmaciones de ese tipo sin evidencia verificable refleja una grave irresponsabilidad. Incluso dentro de la alta dirección de Volkswagen hubo disputas internas sobre la gestión del escándalo.

Durante una conferencia de prensa de dos horas, el presidente del Consejo de Supervisión, Hans Dieter Pötsch, y el nuevo CEO, Matthias Müller, evitaron responder preguntas clave sobre el fraude. Pötsch apuntó a un pequeño grupo de empleados como culpables y afirmó que el escándalo se debía a la "*mala conducta y deficiencias de ciertos empleados*" y a "*una mentalidad en algunas áreas de la compañía que toleró el incumplimiento de normas*". Anunciaron el despido de varios directivos que se sospechaba que estaban involucrados en la manipulación, pero no aclararon cómo era posible que las órdenes se cumplieran sin la aprobación de niveles superiores (Boston, Varnholt y Sloat, 2015).

Por otro lado, Ferdinand Piëch, presidente de Volkswagen en aquellos años, declaró que había informado sobre el problema a los principales miembros del Consejo de Supervisión de la empresa, incluyendo a su primo Wolfgang Porsche, al jefe del Consejo de Trabajadores Bernd Osterloh y al entonces primer ministro de Baja Sajonia, Stephan Weil. Aunque todos negaron sus afirmaciones, documentos internos y testimonios posteriores sugieren que Winterkorn sí estaba al tanto del problema de las emisiones antes de que el escándalo se hiciera público. Sin embargo, en estos documentos no se referían a ello como “fraude” (Schmitt, 2017).

Por todo lo expuesto, el Dieseldate, encaja en la clasificación de Coombs (2002) como una crisis prevenible (*Preventable cluster*). El problema no estaba en fallos de operación en los vehículos, sino en una manipulación deliberada para conseguir que se cumpliera la normativa sin incrementar costes ni perder eficiencia.

Como hemos analizado, independientemente de quién ordenó la modificación del software, quién aprobó esa orden y por qué no existían mecanismos internos para prevenirlo, lo cierto es que la decisión fue tomada y ejecutada dentro de Volkswagen. Diferentes personas dentro de la cúpula ejecutiva conocían lo que se estaba haciendo y, en vez de detectar un posible riesgo para la compañía, decidieron seguir adelante, subestimando las consecuencias tanto internas como para el medioambiente y la sociedad.

3.2.1.2. Respuesta inmediata de Volkswagen

Desde una perspectiva teórica, al tratarse de una crisis evitable, los daños reputacionales deben de ser significativos. Por ello, la teoría de *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) recomienda que la empresa ajuste su respuesta en función de su nivel de responsabilidad y la gravedad de los hechos. Esto implica aceptar la culpa y tomar medidas inmediatas para restaurar la confianza del público. Sin embargo, como hemos analizado, esto no ocurrió en un primer momento. El grupo y sus principales directivos adoptaron distintas posturas dentro del continuo de respuesta de Coombs (1999).

Inicialmente, la empresa optó por una estrategia de **negación**, reflejada tanto en el periodo de precrisis, cuando hicieron todo lo posible para que el fraude no se descubriera, como en la gestión de la crisis una vez que se hizo pública la manipulación de emisiones. A pesar de la renuncia de Martin Winterkorn, este evitó asumir una responsabilidad directa, argumentando que desconocía los hechos. Esta postura redujo la transparencia de Volkswagen, afectando su credibilidad y aumentando la incertidumbre entre los consumidores y los medios de comunicación.

Posteriormente, la estrategia comunicativa de Volkswagen cambió hacia una **excusa o justificación**, donde la empresa intentó desvincular a la alta dirección, responsabilizando a un pequeño grupo de empleados del fraude. Este enfoque no solo evidenció la falta de mecanismos internos de supervisión, sino que también reflejó un intento de distanciarse del problema para proteger su imagen corporativa. Al culpar a empleados de menor rango, Volkswagen no solo afectó la reputación de sus propios trabajadores, sino que también restó valor a sus **disculpas**, generando un escepticismo aún mayor por parte de la opinión pública.

Con respecto a medidas concretas, solo fue cuando las ventas en Estados Unidos comenzaron a caer drásticamente, que el grupo inició lo que sería una estrategia de **acción correctiva**. Las opciones propuestas fueron una tarjeta Visa con 500 dólares, otra tarjeta con saldo para utilizar en concesionarios de la marca con la intención de fidelizar a los clientes, además de asistencia gratuita en carretera como un servicio adicional (Ewing, 2017).

En el mercado europeo, Volkswagen decidió ajustar sus vehículos para cumplir con la normativa ambiental sin realizar grandes inversiones, ya que los requisitos en esta región eran menos exigentes que en Estados Unidos. Su plan consistió en actualizar el software de los motores para asegurar que las emisiones se mantuvieran dentro de los límites legales (Ewing, 2017).

Estas medidas que fueron acompañadas con esfuerzos por reestructurar la empresa a nivel de personal, introduciendo personas con autoridad y expertos en regulación y crisis de reputación. Sin embargo, la escasa preparación, la sencillez y el pragmatismo de estas soluciones hicieron que fueran consideradas insuficientes, ya que no ofrecían una verdadera reparación por el impacto ambiental causado, ni contribuían a recuperar la confianza de los consumidores.

Lo que resulta evidente es que, en los primeros momentos tras la revelación del escándalo, la empresa no adoptó una postura proactiva ni transparente. Esta falta de reacción inmediata no solo agravó la crisis, sino que también dificultó aún más la recuperación de su reputación corporativa. Como consecuencia, debería observarse este impacto negativo en la actividad comercial de manera sostenida a lo largo del tiempo.

3.3. Consecuencias del Dieseltgate

Una vez entendidas las características de la crisis, que corresponden a lo que ya mencionamos en el planteamiento inicial, el siguiente paso es valorar cómo tanto los errores como los aciertos analizados de la compañía afectaron a su desempeño tanto en términos de reputación como de la actividad del negocio. Este análisis permitirá determinar el impacto real del Dieseltgate en Volkswagen, delimitando la magnitud de su caída, el periodo temporal en el que se mantuvieron los efectos negativos y la efectividad de sus estrategias de recuperación. Además, nos proporcionará información clave para evaluar si la reputación previa de la empresa desempeñó un papel determinante en su resiliencia y recuperación, lo que contribuirá a las conclusiones finales del estudio.

3.3.1. Impacto en la reputación corporativa

El impacto del caso Dieseltgate en la reputación de Volkswagen fue inmediato y severo, tal como reflejan diversos rankings internacionales desde el año posterior al escándalo. La caída en los indicadores fue significativa.

Figura 7:Reputación Corporativa Grupo Volkswagen 2016

Ranking	Puesto	Comentarios Adicionales
World's Most Admired Companies (Fortune)	NO CONSTA	En las 50 primeras Stars (sí se nombra en el ranking general)
MERCO	Puesto 85: -20	
Global RepTrak 100	Puesto 123: -111	Último puesto dentro del sector automovilístico (-13,7 puntos). Pasa de una reputación fuerte a una media (a un punto de considerarse débil). Áreas afectadas: Gobierno Corporativo (pérdida de 17 puntos) + Ciudadanía y Liderazgo (Reputation Institute, 2016).
Interbrand Best Global Brands	Puesto 40: -9	El impacto en este ranking es menor, ya que solo representa una pérdida de menos del 10% en cuestión de valor de marca (Capriotti, 2019).
Dow Jones Sustainability Index	ELIMINADA	Los organizadores del índice, RobecoSAM y S&P Dow Jones, informaron en una Nota de Prensa en 2016: "Once the darling of fuel-efficient automakers, Volkswagen will be <u>removed</u> from the Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) as of October 6."
MERCO Responsabilidad ESG	Puesto 92: -21	

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar las declaraciones de Fernando Prado, socio director de Reputation Institute, a *PRNoticias* en 2016. Según el experto, durante los tres años previos al escándalo se había observado una mejora continua en la reputación corporativa de las compañías analizadas en el estudio RepTrak, hasta alcanzar niveles similares a los anteriores a la crisis de 2008. En ese contexto, BMW fue la empresa con el índice reputacional más elevado del año. Prado señaló: *"BMW es la empresa que este año ha tenido el indicador de reputación más alto. Durante muchos años ha estado en la parte alta de la tabla..."*. No obstante, incluso BMW se vio afectada por el impacto sectorial del escándalo de Volkswagen, particularmente en aspectos vinculados a la responsabilidad corporativa:

"Vemos que BMW ha subido en todo, pero ha caído más en los ámbitos de responsabilidad corporativa", afirmaba Prado. En relación con Volkswagen, el propio Prado indicó que la empresa *"ha sufrido una caída en reputación casi sin precedentes en nuestro estudio"*. De hecho, comparó la magnitud de dicha caída con la experimentada por Bankia durante el escándalo de las preferentes.

A pesar de las divergencias entre estudios como RepTrak (que refleja una pérdida superior a 100 puestos) e Interbrand (que registra una reducción más moderada de nueve posiciones), ambos coinciden en subrayar la gravedad del impacto reputacional derivado del escándalo (Capriotti, 2019).

3.3.2. Desempeño comercial

Una de las primeras repercusiones del escándalo del Dieselgate fue la drástica caída del valor de las acciones de Volkswagen. El 5 de abril de 2015, en un contexto de tendencia alcista, la acción alcanzaba los 253,20 euros. Sin embargo, a raíz de rumores, entonces desmentidos por la compañía, sobre una posible manipulación de los niveles de emisiones contaminantes, el valor empezó a descender progresivamente semanas antes del anuncio oficial. El impacto se intensificó el día en que se confirmó públicamente el fraude, provocando una caída inmediata de aproximadamente un 20% en la cotización. Posteriormente, hacia finales de septiembre de ese mismo año, se registró un nuevo descenso del mismo orden de magnitud, lo que situó las acciones en mínimos históricos (véase Figura 8) (Welch, 2019).

Figura 8: Grupo Volkswagen- precio de las acciones



Fuente: Bloomberg L.P. (2018), adaptado por Mačaitytė y Virbašiūtė.

Capriotti (2019) llevó a cabo un análisis detallado de la evolución de los principales indicadores financieros y comerciales de Volkswagen, centrado en las siguientes variables: volumen de ventas, ingresos, beneficio bruto, resultado operativo y beneficios netos. Los datos se extrajeron de los informes anuales de la compañía, y sobre el periodo estudiado, nos fijaremos en los resultados del año del escándalo, hasta el 2017, con el fin de saber el nivel de inmediatez de las consecuencias.

Figura 9: Evolución de la Actividad de Negocio VW (2014-2018)

VOLKSWAGEN – REPORTE ANUAL	2014	2015	2016	2017	2018
Volumen anual de Ventas (en unidades)	10.217.000	10.010.000	10.391.000	10.777.000	10.900.000
Posición Ranking Volumen de Ventas (mundial)	1	2	1	1	1
Ingresos por Ventas (en € millones)	202.458	213.292	217.267	229.550	235.849
Beneficio Bruto (en € millones)	36.524	33.911	40.997	43.549	46.350
Resultado Operativo (en € millones)	12.697	-4.069	7.109	13.818	13.920
Beneficios luego de impuestos (en € millones)	11.068	-1.361	5.379	11.463	12.153
Provisiones por el Dieseldgate (en € millones)	0	-16.200	-6.400	-3.200	-3.200

Fuente: Capriotti, 2019

Tal y como se muestra en la Figura 9, los ingresos de la compañía experimentaron un crecimiento constante, incluso en el año en que se reveló el escándalo. Aunque el volumen de ventas y el beneficio bruto sufrieron una leve caída en 2015, un 2% y un 8%, respectivamente, ambos indicadores se recuperaron con rapidez al año siguiente, aunque todavía lejos de los niveles de 2014. No obstante, los efectos más severos se reflejaron en el resultado operativo y en los beneficios netos, que descendieron de manera abrupta en 2015, registrándose pérdidas significativas. A pesar de ello, la compañía logró revertir la situación en 2016, recuperando niveles positivos y mostrando señales de estabilización.

El debilitamiento de la competitividad de la marca Volkswagen se evidenció de forma clara tras el escándalo. Esta situación se manifestó en una progresiva reducción de su participación en el mercado, que descendió del 12,41% en 2014 al 12,04% en 2015, y continuó bajando hasta alcanzar el 11,35% en 2016. Dichos datos reflejan claramente cómo la pérdida de confianza por parte de los consumidores repercutió negativamente en la posición comercial de la empresa (Demandt, 2017). No obstante, según Welch (2019), menos de un año después de que se hiciera público el caso, Volkswagen logró recuperar el liderazgo mundial en ventas, superando nuevamente a sus principales rivales, Toyota y General Motors.

3.4.Reposicionamiento post-Dieseldgate

3.4.1. “Transform 2025”

Coincidiendo con la gran necesidad de cambios, Volkswagen implementó diferentes estrategias para todas sus marcas, según el mercado en el que operaran (Audi, SEAT, Škoda, Porsche, Lamborghini, Bugatti, Bentley...) Pero a nivel general, el grupo presentó la iniciativa “TOGETHER 2025+”

A pesar de tener tres objetivos fundamentales: innovación, sostenibilidad y seguridad, para mejorar la experiencia de los consumidores, el eje central de la estrategia fue reafirmar su compromiso con la protección del medioambiente, al considerarse uno de los mayores fabricantes de automóviles a nivel global. Para ello, decidieron apostar por la movilidad eléctrica.

Dentro de este marco estratégico, en noviembre de 2016, un año después del Dieseldate, el presidente del Comité Ejecutivo de Volkswagen, Herbert Diess, presentó la estrategia “*TRANSFORM 2025*”. Durante su discurso en Wolfsburg, explicó los principios de esta estrategia y recalcó la determinación de la empresa por renovarse. El objetivo era reorientar la compañía, dejando atrás cualquier controversia. Aquí podemos leer un fragmento de este discurso:

“Nuestros objetivos son exigentes y nuestra estrategia es muy ambiciosa. Queremos beneficiarnos del cambio y posicionar con determinación a Volkswagen como líder de la nueva industria del automóvil. En los próximos años, Volkswagen cambiará radicalmente. Pocas cosas permanecerán como hasta ahora. En última instancia, la nueva estrategia es un enorme programa de transformación”.

A pesar de la crisis sufrida, Volkswagen no abandonó su visión de crecimiento. Su objetivo era redefinir su presencia en los mercados y segmentos clave, manteniendo su apuesta por el mercado norteamericano. Para reforzar esta visión global, Volkswagen adoptó el lema: “*Volkswagen: Moving People Forward*”, destacando su enfoque renovado hacia la innovación y la movilidad del futuro.

El plan estratégico contempló tres fases. La primera, con una meta fijada hasta 2020, la prioridad fue consolidarse como una marca líder en el segmento de gran volumen, compitiendo con fabricantes de alta gama. La segunda etapa, hasta 2025, estableció el distanciamiento oficial y decidido del diésel y el enfoque en la movilidad eléctrica. En relación con esto, Herbert Diess afirmó que los futuros modelos eléctricos serían sello distintivo de la marca. Durante esta etapa, la empresa proyectó ampliar sus ingresos mediante nuevos servicios de movilidad y alcanzar la meta de vender un millón de vehículos eléctricos anuales para 2025.

Finalmente, la empresa aspira a consolidarse como referente en la industria de la movilidad para 2030, previendo una transformación del sector a partir de 2025. Como parte de su evolución, también implementó cambios internos destinados a evitar errores similares a los del Dieselgate. Entre estas mejoras, se encuentran una mayor agilidad organizacional, impulso a la innovación, una comunicación interna más fluida, jerarquías menos rígidas y modelos de trabajo más flexibles (Sala de Comunicación Volkswagen, 2016).

3.4.2. Otras acciones

Volkswagen reforzó su apuesta por la movilidad eléctrica en 2020 con el lanzamiento del ID.3, el primer modelo de su serie ID., marcando un hito en su estrategia de electrificación. Ese mismo año, presentó el ID.4, su primer SUV completamente eléctrico con un balance de emisiones neutro, reafirmando su compromiso con la sostenibilidad y la innovación en el sector automotor.

En 2021, la empresa presentó su plan "*Way to Zero*", centrado en la reducción de emisiones y la movilidad sostenible. Volkswagen se fijó el objetivo de alcanzar la neutralidad en carbono para 2050 y reducir en un 40% las emisiones de CO₂ por vehículo en Europa para 2030. Como parte de esta estrategia, aceleró su transformación digital y el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas a sus vehículos eléctricos. Un claro ejemplo de esta evolución es el Proyecto Trinity, un sedán eléctrico programado para 2026, que establecerá nuevos estándares en autonomía y digitalización dentro de la industria automotriz (Volkswagen, 2024).

Volkswagen llevó a cabo una transformación completa de su imagen, distanciándose por completo de todo aquello que le vinculaba al concepto de "Diésel limpio". Aprovechando su capacidad de producción y su posición en el mercado, Volkswagen consiguió establecerse en 2022 como la marca líder en ventas de coches eléctricos en Europa, con un total de 349.147 matriculaciones, superando a Tesla, que alcanzó 232.108 en el mismo periodo (Neomotor, 2023).

3.5. Evolución hasta la actualidad

3.5.1. Reputación Corporativa (2017-2015)

Figura 10: Reputación Corporativa de VW (2017-2024)

Ranking	Estado	Comentarios Adicionales
World's Most Admired Companies (Fortune)	NO CONSTA	En las 50 primeras Stars Aunque sí ha figurado, pero de manera irregular, en la lista en general (No aparece, salvo en los años 2018, 2020, 2022).
MERCO	Aparece todos los años En 2017: 85 En 2018: 76 En 2019: 75 En 2022: 104 En 2024: 104	Es interesante que además de no haber conseguido restablecer su posición previa, ha perdido posiciones a medida que pasaban los años desde el escándalo, no al revés.
Global RepTrak 100	En 2017: 100 En 2022: 68 En 2023: 100	También irregular.
Interbrand Best Global Brands	Aparece todos los años En 2017: 40 En 2018: 41 En 2019: 40 En 2020: 47 En 2021: 47 En 2022: 48 En 2023: 50 En 2024: 49	El ranking en el que menos volatilidad encontramos.
Dow Jones Sustainability Index	ELIMINADA	Solo consta en el año 2023, pero en la lista correspondiente a Europa.
MERCO Responsabilidad ESG	NO CONSTA	

Fuente: Elaboración propia

El análisis longitudinal de la presencia del Grupo Volkswagen en diversos rankings de reputación corporativa permite identificar patrones significativos en la evolución de su imagen tras el escándalo del Dieselgate. Tal como se refleja en la Figura 10, la participación de VW en estos índices ha sido, en muchos casos, irregular o deteriorada respecto a los niveles anteriores a 2015.

En primer lugar, el ranking *World's Most Admired Companies* de *Fortune*, que evalúa aspectos vinculados con la admiración entre pares y el valor de marca a largo plazo, muestra la ausencia de la compañía en varias ediciones recientes, y en ningún caso está entre las 50 primeras empresas, posición que sí obtuvo en 2014. Esta discontinuidad refleja las dificultades que ha tenido Volkswagen para reconstruir su reputación en términos de prestigio y reconocimiento interno del sector.

Un comportamiento similar se observa en los rankings de MERCO y Global RepTrak, donde la empresa no ha logrado recuperar las posiciones que ocupaba en 2014. La evolución en ambos índices ha sido marcadamente inestable, lo cual sugiere una elevada sensibilidad a los acontecimientos externos y a las decisiones corporativas tomadas desde el escándalo por parte de la opinión pública. Esto confirma que la recuperación reputacional no se produce de forma homogénea ni simultánea entre los distintos públicos de interés y dimensiones evaluadas.

En cuanto a los índices relacionados con la sostenibilidad y la responsabilidad social, como el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) y el ranking MERCO ESG, la exclusión de Volkswagen tras el escándalo fue una consecuencia directa de la pérdida de legitimidad ética. Su reciente reingreso en la versión europea del DJSI en 2023 constituye un hito importante, aunque aún no ha conseguido volver al índice global, lo que indica que la recuperación reputacional en esta dimensión sigue siendo parcial.

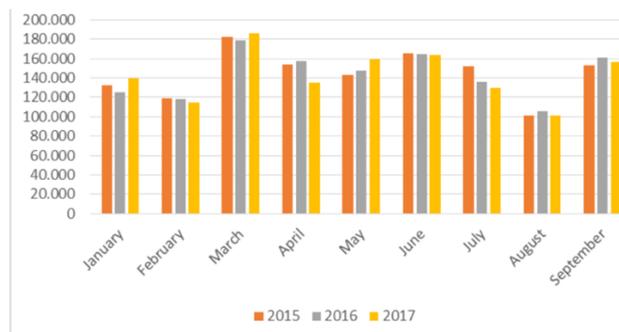
Por otro lado, el índice *Interbrand Best Global Brands*, que evalúa el valor económico de marca en combinación con variables de rendimiento financiero y fortaleza de marca, ha mostrado una mayor estabilidad. Aunque Volkswagen aún se sitúa unas 30 posiciones por debajo del lugar que ocupaba en 2014, se ha mantenido de forma continua dentro del Top 50 global. Esto pone de manifiesto que la base económica sólida de la empresa, su cuota de mercado y su presencia internacional han funcionado como factores clave en su resiliencia y permanencia en el mercado, amortiguando parcialmente el impacto negativo sobre su imagen corporativa.

3.5.2. Desempeño comercial

Aunque un año después de la revelación del escándalo las acciones de Volkswagen comenzaron a mostrar signos de recuperación, su valor seguía siendo aproximadamente un 30% inferior al registrado antes de que estallara la crisis (Vallequette, 2017). El impacto bursátil fue considerable: la compañía llegó a perder más del 75% de su valor en bolsa, alcanzando los niveles más bajos desde el año 2011 (Mačiulytė y Virbašiūtė, 2018). No obstante, hacia finales de 2017, apenas dos años después del estallido del Dieselgate, la cotización de las acciones se había recuperado casi por completo, acercándose nuevamente a los valores previos al escándalo (Capriotti, 2019).

En relación con las ventas de vehículos, el año 2017 comenzó con un panorama alentador, registrándose un número superior de unidades vendidas durante el primer trimestre en comparación con 2016 (Demandt, 2017). Sin embargo, durante el segundo trimestre, las cifras descendieron ligeramente respecto al año anterior, por lo que no puede considerarse aún como el año definitivo de la recuperación.

Figura 11: Vehículos vendidos por Volkswagen por mes y unidades (2015-2018)



Fuente: Mačaitytė y Virbašiūtė (2018)

Pese a estas oscilaciones trimestrales, los datos anuales totales proporcionados por la compañía y representados en la figura 11, evidencian que en 2017 Volkswagen no solo logró recuperar sus cifras, sino también superar los niveles registrados en 2014, tendencia que se mantendría en los años siguientes (Capriotti, 2019). De igual modo, en términos de beneficios, la empresa consiguió volver a niveles similares o incluso superiores a los previos a la crisis, en un periodo de apenas dos años.

Este comportamiento revela que la actividad de negocio no se vio afectada de forma sustancial. La pronunciada caída en el resultado operativo y en los beneficios netos no respondió a una reducción drástica de las operaciones comerciales, sino, más bien, a las cuantiosas provisiones que Volkswagen realizó para hacer frente a las consecuencias económicas del escándalo. Se estima que la compañía destinó alrededor de 29.000 millones de euros entre 2015 y 2018 a cubrir sanciones, compensaciones y otros costes relacionados (según sus informes anuales de VW). Algunos análisis como el de Vilariño (2018) apuntan a que la «factura» total del Dieseldgate podría alcanzar entre 30.000 y 40.000 millones de euros. En función de este impacto, sin restar gravedad al caso, sugiere que el coste económico real, en proporción a los beneficios obtenidos durante años mediante el fraude, ha resultado relativamente asumible para la compañía.

A pesar de las sanciones, la retirada de millones de vehículos y la necesidad de realizar profundos cambios internos, Volkswagen logró mantener su posición como uno de los principales actores del sector automovilístico mundial, evitando una crisis estructural que habría resultado fatal para muchas otras empresas. La recuperación ya era evidente en 2017 y, desde entonces, el crecimiento no se ha detenido. Como prueba de ello, durante los primeros nueve meses de 2024, el Grupo Volkswagen registró ingresos por 237.300 millones de euros, superando ligeramente los 235.100 millones obtenidos en el mismo periodo de 2023 (Grupo Volkswagen, 2024). Actualmente, la compañía se mantiene entre los tres principales fabricantes de automóviles del mundo, solo por detrás de Toyota y Hyundai (Cinco Días, 2023). Además, en 2024, Volkswagen celebró el 50 aniversario del modelo Golf, consolidado como el coche europeo más vendido de todos los tiempos (Volkswagen, 2024).

4. CONCLUSIONES FINALES

El presente trabajo ha permitido comprobar que, si bien el escándalo del Dieselgate supuso un daño significativo en la reputación corporativa de Volkswagen, dicho impacto no fue sostenido ni irreversible, y no comprometió de manera definitiva el desempeño empresarial de la compañía. De este modo, puede afirmarse que los efectos, aunque graves, fueron en gran medida amortiguados por la solidez reputacional acumulada previamente y por la capacidad de respuesta estratégica desplegada en los años posteriores, que a su vez, fue posible por los recursos previos que la empresa ostentaba.

En cuanto a la evolución temporal de la crisis, los datos analizados evidencian una caída abrupta en los principales indicadores financieros y reputacionales durante los años 2015 y 2016. No obstante, en el ámbito económico, la compañía logró revertir buena parte de dichos efectos en un plazo de apenas dos años: el valor bursátil de Volkswagen se recuperó gradualmente a partir de 2017, y las cifras de ventas regresaron a niveles incluso superiores a los registrados antes del escándalo. Aunque se produjeron caídas significativas en beneficios y resultados operativos, estas estuvieron más relacionadas con las sanciones, compensaciones e importantes provisiones financieras que con una pérdida estructural de la confianza del consumidor.

Si nos fijamos estrictamente en la pérdida de reputación, la respuesta es ambivalente. Si bien algunos rankings no han logrado recuperar los valores previos a 2015, otros muestran signos de estabilización e incluso de cierta recuperación. Aunque Volkswagen no ha alcanzado todavía la reputación sólida que ostentaba antes de la crisis, como símbolo del “milagro alemán”, los datos sugieren una reconfiguración reputacional progresiva: la empresa ha logrado reposicionarse a través de nuevos valores estratégicos, particularmente vinculados a la sostenibilidad, la electrificación y la innovación, aunque aún queda con un importante camino por recorrer, para volver a entrar en índices de RSC.

Asimismo, los resultados del caso Volkswagen permiten afirmar que la relación entre reputación corporativa y desempeño financiero es sólida, pero no estrictamente lineal. La reputación previa actuó como un verdadero “escudo”, en línea con las propuestas de Fombrun (1996) y Coombs (2007), permitiendo a la empresa resistir mejor los efectos de la crisis y facilitando su recuperación.

En definitiva, puede concluirse que Volkswagen no solo sobrevivió al escándalo, sino que ha logrado reinventarse como un actor clave en la transición hacia la movilidad sostenible. La reciente inclusión de la compañía en la lista inaugural de las “*TIME 100 Most Influential Companies*” de 2021, en reconocimiento a su liderazgo en la transformación del sector automotriz hacia un modelo de negocio neutro en carbono para 2050 (Volkswagen Media Site, 2021), evidencia este éxito de reposicionamiento.

De esta manera, se refuerza la hipótesis de partida: una reputación previa sólida puede actuar como el escudo protector, al que nos hemos referido durante el presente trabajo, y que se activa ante los efectos devastadores de una crisis. La rápida recuperación financiera de Volkswagen, anterior incluso a la completa recuperación reputacional, sugiere que la reputación no solo ofrece protección, sino que también contribuye a reducir la vulnerabilidad empresarial ante contextos de crisis graves, incluso en aquellos en los que la empresa es directamente responsable.

5. BIBLIOGRAFÍA

Alcalá, M. Á. (2013). «Reputación corporativa: Fundamentos conceptuales», Deloitte; <<https://mindvalue.com/reputacion.pdf>>, última consulta 15/01/2025.

ABC. (2011). «Golf Bluemotion, un 'mechero' con brío», ABC motor; <https://www.abc.es/motor/pruebas/abci-golf-bluemotion-mechero-brio-201105260000_noticia.html>, última consulta 06/03/2025.

ABC. (2011). «Volkswagen: más de 250.000 árboles plantados», ABC motor, <https://www.abc.es/motor/economia/abci-volkswagen-arboles-plantados-201106240000_noticia.html>, última consulta 06/03/2025.

Bailey, S. T. (2015). «Volkswagen and Volkswagen: The concept, the car and the company in four Germanies and the United States (Tesis de maestría)». University of Arkansas, Fayetteville; <<https://scholarworks.uark.edu/etd/1314/>>, última consulta 21/01/2025.

Benoit, W. L. (1997): «Image repair discourse and crisis communication», *Public Relations Review*, nº 23, vol. II (pp. 177–186); <[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)>, última consulta 15/01/2025.

Boston, W., Varnholt, H., & Sloat, S. (2015). VW shares up ahead of emissions findings. The Wall Street Journal; <https://www.wsj.com/articles/vw-shares-up-ahead-of-emissions-findings-1449740759>, última consulta 19/02/2025.

Carreras, Á., Alloza, A., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Barcelona: LID Editorial.

Carrillo, V., Castillo Díaz, A., & Tato Jiménez, J. L. (2008). «El "valor" de lo intangible. La gestión de la reputación corporativa. El caso de la marca Telefónica», *Observatorio (OBS) Journal**, 7, 239-254; <<https://doi.org/10.15847/obsOBS242008123>>, última consulta 18/03/2025.

Capriotti, P. (2019). «Dieselgate: crisis de reputación e impacto en el negocio», Blog de Paul Capriotti; <https://paulcapriotti.wordpress.com/2019/10/25/dieselgate-crisis-de-reputacion-e-impacto-en-el-negocio/>, última consulta 06/03/2025.

Centro de Documentación Publicitaria. (s.f.). «William (Bill) Bernbach», Centro de Documentación Publicitaria; <https://www.lahistoriadelapublicidad.com/protagonista-12/william-bill-bernbach>, última consulta 26/04/2025.

Consumer Reports. (2014). «2014 Car Brand Perception Survey»; <https://www.consumerreports.org/cro/2014/02/2014-car-brand-perception-survey/index.htm>, última consulta 21/01/2025.

Coombs, W. T. (2007): «Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory», *Corporate Reputation Review*, nº 10, vol. III (pp. 163–176); <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>, última consulta 15/01/2025.

Cuadrado Marqués, R., Macarro Tomillo, A., & Trinidad González, J. (2020): «Gestión de crisis: El escándalo de las emisiones de Volkswagen», *Casos de Marketing Público y No Lucrativo*, vol. 7, (pp. 287–298); <https://www.doi.org/10.5281/zenodo.6874393>, última consulta 15/01/2025.

Currás Pérez, R. (2010). «Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación», *Teoría y Praxis*, 7, 9-34. Universitat de València; <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3233182>, última consulta 30/01/2025.

Duque Oliva, E. J., & Carvajal Prieto, L. A. (2015). «La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica». *Summa Negotium*, 5(2), 101-118. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.011>, última consulta 30/01/2025.

Dyson on. (2019). «Dieselgate: Inside the air pollution scandal of the century.». Medium. <https://medium.com/dyson-on/dieselgate-inside-the-air-pollution-scandal-of-the-century-2e462f430025>, última consulta 20/03/2025.

Elliot S. Schreiber and Institute for Public Relations. (2011). «Reputation»; <https://instituteforpr.org/reputation/>, última consulta 15/01/2025.

Environmental Protection Agency (EPA). (2025). «Frequent Questions About Volkswagen Violations»; <https://www.epa.gov/vw/frequent-questions-about-volkswagen-violations>

Ewing, J. (2017). «Faster, higher, farther: The inside story of the Volkswagen scandal.». W. W., New York: W. W. Norton & Company.

Fernández Fernández, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (2012): «La teoría del stakeholder o de los grupos de interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad», *aDResearch ESIC*, nº 6, vol. VI (pp. 130–143); <https://doi.org/10.7263/adresic-006-02>, última consulta 15/01/2025.

Fernández, G. (2016). «F. Prado (Reputation Institute): "Volkswagen ha sufrido una caída en reputación sin precedentes"». PR Noticias. <https://prnoticias.com/2016/05/18/reputacion-volkswagen-rep-track-2016/>, última consulta 21/01/2025.

Finanzas.com. (2016). «Volkswagen cae en reputación tras el escándalo del 'Dieselgate'», Finanzas.com; https://www.finanzas.com/coyuntura/volkswagen-cae-en-reputacion-tras-el-escandalo-del-039-dieselgate-039_13372853_102.html, última consulta 06/03/2025.

Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). «Reputation: Realizing value from the corporate image.» Harvard Business School Press; https://ri.reptrak.com/hubfs/_PDF/RLN/Reputation_Book.pdf, última consulta 06/03/2025.

Fortune. (2014). «Fortune Global 500: Motor Vehicles and Parts»; <https://fortune.com/ranking/global500/2014/?industry=Motor+Vehicles+and+Parts>, última consulta 18/03/2025.

Fortune. (2024). «Fortune 500 Europe»; <https://fortune.com/europe/ranking/fortune500-europe/>, última consulta 21/01/2025.

Fortune. (2014). «World's Most Admired Companies 2014»; <https://fortune.com/ranking/worlds-most-admired-companies/2014/>

García Ponce, D., & Smolak Lozano, E. (2013). «Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa.»- Vivat Academia, 124, 51-67; <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5004633>, última consulta 20/03/2025.

Gates, U., Ewing, J., Russell, K., & Watkins, D. (2015). «VW diesel emissions scandal explained», The New York Times; <https://www.nytimes.com/interactive/2015/business/international/vw-diesel-emissions-scandal-explained.html>, última consulta 19/02/2025.

González Romo, Z. F., & Taltavull Cerrudo, M. (2017). «La RSC como herramienta de gestión y comunicación de la reputación corporativa», *Austral Comunicación*, nº 6, vol. 2 (pp. 195–227).

Granda M. (2023). «Toyota desbanca a BMW y VW: se alza como la mayor automovilística tanto en beneficios como en ventas». Cinco Días; <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-08-21/toyota-desbanca-a-bmw-y-vw-se-alza-como-la-mayor-automovilistica-tanto-en-beneficios-como-en-ventas.html>, última consulta 21/01/2025.

Hernández Morales, W. D., & Díaz Téllez, Á. S. (2020): «Una mirada teórica al concepto de reputación corporativa y su gestión empresarial». Universidad Católica de Pereira; <http://hdl.handle.net/10785/5847>, última consulta 15/01/2025.

Interbrand. (2025). «Best Global Brands Methodology»; <https://interbrand.com/thinking/best-global-brands-methodology/>, última consulta 15/01/2025.

Korn Ferry. (2025). «Partnerships – Fortune. » Korn Ferry; <https://www.kornferry.com/about-us/partnerships/fortune>, última consulta 26/02/2025.

Linares M.A. (2014). Grupo Volkswagen: récord de ventas, facturación y beneficios en 2014. *El Economista*; <https://www.eleconomista.es/ecomotor/motor/noticias/6547607/03/15/Grupo-Volkswagen-record-de-ventas-facturacion-y-beneficios-en-2014.html>, última consulta 04/01/2025.

Mačaitytė, I., & Virbašiūtė, R. (2018). «Impact of corporate social responsibility on organizational performance», *Business Ethics and Leadership*, vol. 2, n° 1, (pp. 6–14); https://armgpublishing.com/wp-content/uploads/2016/12/files/bel/volume-2-issue-1/Ma%C4%8Daityt%C4%97,%20Virba%C5%A1i%C5%ABt%C4%97_BEL_1_2018.pdf, última consulta 06/03/2025.

Martín de Castro, G., & Navas López, J. E. (2006): «La importancia de la reputación empresarial en la obtención de ventajas competitivas sostenibles», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, n° 12, vol. III (pp. 29–39), última consulta 18/03/2025.

Martínez, I., & Olmedo, I. (2010): «Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n° 44, vol. XII (pp. 59–77); <https://www.redalyc.org/pdf/807/80715045004.pdf>, última consulta 15/01/2025.

Martínez León, I. M., & Olmedo Cifuentes, I. (2013). «La reputación como fuente de competitividad en las PYMES de servicios: ¿Cómo optimizar su gestión?» *Economía Industrial*, (389), 125-134. Facultad de Ciencias de la Empresa, Universidad Politécnica de Cartagena; <https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/389/Inocencia%20Mar%C3%ADa%20Mart%C3%ADnez.pdf>, última consulta 15/01/2025.

Materiality Tracker. (2014). «DJSI Industry Group Leaders 2014»; <https://www.materialitytracker.net/results/djsi-industry-group-leaders-2014/>, última consulta 15/01/2025.

Merco. (2015). «Metodología e informe de verificación Merco Talento 2014. ». Monitor Empresarial de Reputación Corporativa; <https://www.merco.info/files/2015/10/105/metodologia-e-informe-de-verificacion-merco-talento-es-2014.pdf>, última consulta 26/02/2025.

Merco. (2024). «Ranking Merco Empresas». Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. <https://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas>, última consulta 18/03/2025.

Pacheco Martínez, B., & Martínez de Escobar Fernández, A. (2022). «Responsabilidad social empresarial: una revisión sistemática sobre estrategias de negocio y reputación corporativa», *RevisTAP*, Universidad Tecnológica Autónoma del Pacífico.

Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. *Cuadernos de Gestión*, 14(1), 97-126; https://www.researchgate.net/publication/306157494_Desarrollo_de_un_Concepto_de_Reputacion_Corporativa_Adaptado_a_las_Necesidades_de_la_Gestion_Empresarial, última consulta 29/01/2025.

Reputation Institute. (2014). «Global RepTrak 100 Report 2014. » Ranking the Brands; <https://www.rankingthebrands.com/PDF/Global%20RepTrak%20100%20Report%202014,%20Reputation%20Institute.pdf>, última consulta 26/02/2025.

Ruiz, B., Gutiérrez, S., & Esteban, Á. (2012): «Desarrollo de un concepto de reputación corporativa adaptado a las necesidades de la gestión empresarial», *SMBR*, vol. 3(1), pp. 9-31; https://www.researchgate.net/profile/Belen-Ruiz-6/publication/306157494_Desarrollo_de_un_Concepto_de_Reputacion_Corporativa_Adaptado_a_las_Necesidades_de_la_Gestion_Empresarial/links/58177b2d08aedc7d8968fbda/Desarrollo-de-un-Concepto-de-Reputacion-Corporativa-Adaptado-a-las-Necesidades-de-la-Gestion-Empresarial.pdf, última consulta 21/01/2025.

Schmitt, B. (2017). *Lies, damned lies, and Volkswagen's Dieseldate*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/bertelschmitt/2017/02/12/lies-damned-lies-and-volkswagens-dieseldate/>, última consulta 20/03/2025.

Villafañe, J. (1998): *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid: Pirámide S.A.

Villafañe, Justo (2004) *La Buena Reputación*, Madrid: Pirámide S.A.

Volkswagen. (2022). «An Ode to the Bug.»; <https://www.vw.com/en/newsroom/lifestyle-and-heritage/an-ode-to-the-bug.html>, última consulta 21/01/2025.

Volkswagen. (2025). «Historia de Volkswagen. Volkswagen España»; <https://www.volkswagen.es/comunicacion/category/compania/historia/>, última consulta 21/01/2025.

Volkswagen España. (2024). «Los resultados de los nueve primeros meses del Grupo Volkswagen se ven afectados por el aumento de los costes fijos y las provisiones de reestructuración»; <https://www.volkswagen.es/comunicacion/grupo-volkswagen/los-resultados-de-los-nueve-primeros-meses-del-grupo-volkswagen-se-ven-afectados-por-el-aumento-de-los-costes-fijos-y-las-provisiones-de-reestructuracion/>, última consulta 21/01/2025.

Volkswagen of America Media Site. (2021). «Volkswagen named to inaugural TIME100 Most Influential Companies list for leadership in automotive sector»; <https://media.vw.com/en-us/releases/1521>, última consulta 21/01/2025.

Volkswagen España Sala de Comunicación. (2024). «La auténtica historia de cómo se creó el Golf, el coche europeo más vendido de todos los tiempos»; <https://www.volkswagen.es/comunicacion/la-autentica-historia-de-como-se-creo-el-golf-el-coche-europeo-mas-vendido-de-todos-los-tiempos/>, última consulta 21/01/2025.

Wadhera, R., & Chawla, N. (2021). «A case study on Volkswagen print ad 'Think Small'». *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(17), 254–258. <https://www.rgcms.edu.in/wp-content/uploads/2021/09/A-Case-study-on-BMW-Think-small.pdf>, última consulta 15/01/2025.

Web Financial Group S.A (2014). «Volkswagen eleva su beneficio un 19% en 2014 y prevé elevar las ventas este año.». *Bankinter*; <https://www.bankinter.com/blog/lo-ultimo/volkswagen-eleva-su-beneficio-un-19-en-2014-y-preve-elevar-las-ventas-este-ano>, última consulta 07/03/2025.