



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA



Facultad de Administración y Dirección de Empresas

**Caso Volkswagen:
Análisis del escándalo "Dieselgate" y su efecto en la
reputación corporativa de la compañía**

Autor: Paula García Núñez

Director: Raúl González Fabre

Madrid / Abril, 2020

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 OBJETIVOS	5
1.2 METODOLOGÍA	6
1.3 DESARROLLO	6
2. REPUTACIÓN CORPORATIVA	7
2.1 CONCEPTO: ORIGEN, DEFINICIÓN, RETOS Y ACTUALIDAD.	7
2.2 RELACIÓN CON OTROS CONCEPTOS: IMAGEN, IDENTIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	13
2.3. MEDICIÓN.....	17
2.4. ¿CÓMO SE VE AFECTADA? RIESGO REPUTACIONAL	23
4. DIESELGATE	26
4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	26
4.2 ANTECEDENTES.....	27
4.3 ¿QUÉ FUE EL DIESELGATE?.....	28
4.4 RESPUESTA DE LA EMPRESA.....	30
4.5 IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	36
5. EFECTOS DEL FRAUDE EN LA REPUTACIÓN CORPORATIVA	37
5.1 PRINCIPALES <i>STAKEHOLDERS</i>	37
5.2 PERCEPCIONES DE LOS <i>STAKEHOLDERS</i>	39
5.3 IMPACTO EN LOS ÍNDICES DE REPUTACIÓN CORPORATIVA.....	42
5.3 IMPACTO EN EL “MADE IN GERMANY”	49
6.EFECTOS ECONÓMICOS	51
6.1 EFECTOS ECONÓMICOS DEL DIESELGATE.....	51
6.2 RECUPERACIÓN ECONÓMICA. IMPLICACIÓN DE LA REPUTACIÓN.	54
7. CONCLUSIONES	57
8. BIBLIOGRAFÍA:	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: PROCESO DE FORMACIÓN SECUENCIAL IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN.....	17
GRÁFICO 2. METODOLOGÍA EMPLEADA POR EL ÍNDICE MERCO.....	20
GRÁFICO 3. ETAPAS FORMACIÓN <i>REPTRACK</i>	22
GRÁFICO 4. CÓMO SURGE EL RIESGO REPUTACIONAL.....	24
GRÁFICO 5. “RADAR DE CONFIANZA” DIERMEIR EN DIESELGATE.....	35
GRÁFICO 6. SENTIMIENTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS EXPRESADOS VÍA TWITTER SOBRE VOLKSWAGEN 2015.....	42
GRÁFICO 7. PUNTUACIÓN OBTENIDA GLOBAL <i>REPTRACK</i>	46
GRÁFICO 8. PUNTUACIÓN <i>REPTRACK</i> VOLKSWAGEN ANTES Y DESPUÉS DEL DIESELGATE.....	46
GRÁFICO 9. EVOLUCIÓN GLOBAL <i>REPTRACK</i> VOLKSWAGEN 2015-2019.....	48
GRÁFICO 10. EVOLUCIÓN COTIZACIÓN VOLKSWAGEN 2015.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. CAMBIO DE LOGO VOLKSWAGEN.....	33
FIGURA 2. ANUNCIO VOLKSWAGEN TRAS EL ESCÁNDALO.....	35
FIGURA 3. DIMENSIONES SISTEMA <i>REPTRAK</i> Y COMPORTAMIENTOS DERIVADOS DE ÉSTAS.....	43
FIGURA 4. TOP 10 <i>REPTRACK</i> LATINOAMÉRICA Y EUROPA.....	44
FIGURA 5. 100 GLOBAL <i>REPTRACK</i> 2015.....	44
FIGURA 6. TOP 10 EMPRESAS CON MAYOR PUNTUACIÓN DIMENSIÓN “CIUDADANÍA”.....	45
FIGURA 7. “GERMAN ENGINEERING” ANUNCIO VOLKSWAGEN.....	51
FIGURA 8. COTIZACIÓN GRUPO VOLKSWAGEN 2/02/2015 - 01/01/2016. (EXPRESADO EN €).....	52
FIGURA 9. CAMBIO DE CLASIFICACIÓN DE LA DEUDA.....	54
FIGURA 10. INDICADORES FINANCIEROS 2016.....	55
FIGURA 11. CONTRIBUCIONES AL VALOR DE MERCADO DE UNA EMPRESA.....	56

Resumen.

El fin del presente trabajo es comprender la importancia de la reputación corporativa y los riesgos derivados de una mala gestión de la misma. Se ha realizado un estudio a nivel teórico en el cual se explica la evolución del término, las diferencias existentes con otros activos intangibles, su papel en el futuro de las organizaciones y cómo surgen los riesgos reputacionales. Para obtener una visión práctica, se ha llevado a cabo el estudio del caso concreto del Grupo Volkswagen, el escándalo conocido como *Dieseldate* que se hizo en público en 2015. A través de este trabajo se busca conocer los efectos, tanto a nivel de reputación como económico, así como la valoración de los *stakeholders* del escándalo protagonizado por una de las empresas mejor reputadas del sector automovilístico.

Abstract.

The aim of this paper is to understand the relevance of corporative reputation and the risks consequence of its mismanagement. A theoretical approach has been carried out, that reviews the evolution of the concept, the differences between other intangible assets, its role in the future of organizations and how reputational risks arise. For a practical approach, an analysis of Volkswagen's case study was carried out. In 2015, the fraud was made public and it consisted in the installation of illegal devices that concealed the actual level of emissions produced. Through this study we seek to know the effects, both at the reputational an economic level, as well as the stakeholder's valuation of the scandal involving one of the best-know companies in the automotive sector.

Palabras clave: Reputación corporativa; riesgo de reputación; Volkswagen; *Dieseldate*; efectos económicos.

Key words: Corporative reputation; reputational risk; Volkswagen; *Dieseldate*; economic effects.

1. INTRODUCCIÓN

Vivimos una era en la que se están produciendo cambios en el consumo, nuevas tendencias de compra en la que se tienen en cuenta, además de aspectos como la calidad y el precio, los factores éticos y ecológicos del producto o servicio. Ante las nuevas exigencias, las empresas han de optar por procesos de producción que no solo mejoren la eficiencia, sino que también respeten el medio ambiente. Ha tenido lugar una transformación en las prioridades de las empresas; anteriormente el único objetivo era el aumento de beneficios, ahora entran en juego otras variables.

En este contexto, están ganando importancia las llamadas marcas “*changemakers*” o ciudadanas, aquellas cuya misión, visión y valores involucran un compromiso con una causa que exteriorizan a través de su funcionamiento, así como de relevantes medidas de responsabilidad social. Por ello, las empresas han de centrarse en definir y transmitir su propósito a la comunidad.

Se vive una época de “hipertransparencia” fomentada por la abundancia de datos debido a la cada vez mayor repercusión de las redes sociales. Debido a este papel tan relevante en la comunicación de las redes sociales, los usuarios pueden contribuir con mayor eficacia a la construcción de la reputación de una empresa. Buena parte de los consumidores reciben grandes cantidades de información a través de estas redes. La única solución ante esta situación de vulnerabilidad de las empresas es cumplir la ley y llevar a cabo buenas prácticas empresariales.

En el entorno descrito, donde el poder lo tiene ahora los *stakeholders* (clientes, accionistas, opinión pública...) la reputación corporativa se convierte en un activo intangible de gran valor para las empresas. La reputación corporativa fundamental para diferenciarse de la competencia y posibilita la atracción de nuevos clientes, inversores, trabajadores y retención de los antiguos a través de la confianza que se deposita en la empresa.

1.1 OBJETIVOS

El fin de este Trabajo de Fin de Grado es analizar cómo ha afectado a la reputación corporativa el escándalo protagonizado por la empresa Volkswagen, cuyo efecto se agranda dadas las exigencias sociales y medioambientales en un contexto de desconfianza por parte de los consumidores hacia las prácticas de las grandes empresas.

Se estudiará, desde el punto de vista de la reputación, el alcance de las consecuencias del *Dieseldgate*, para así comprender la relevancia de la gestión de los riesgos asociados a la misma. El llamado *Dieseldgate* consistió en un engaño por parte de Volkswagen, una vulneración de la

normativa medioambiental de emisiones en los motores diésel de sus coches, que además se produce en una época donde una de las mayores prioridades, tanto a nivel institucional como social, es el cambio climático.

Podemos concretar el propósito del presente trabajo en los siguientes objetivos:

- Estudiar a nivel teórico el concepto de reputación corporativa, su alcance e importancia.
- Conocer los cambios en la reputación corporativa del Grupo Volkswagen tras el escándalo.
- Establecer cuáles fueron los efectos del *Dieseldate* a nivel económico y medioambiental.
- Comprender quiénes fueron los principales grupos de interés afectados y su valoración de los acontecimientos.
- Analizar la estrategia de comunicación de la empresa ante el descubrimiento público del fraude.

1.2 METODOLOGÍA

El presente trabajo se elaborará siguiendo una metodología basada en la revisión de literatura. Para alcanzar el objetivo que se propone, se acudirá a la investigación y al contraste de distintas fuentes de información. Pese a que el caso fue destapado en un proyecto iniciado en 2013, la envergadura del problema y sus consecuencias siguen a día de hoy siendo noticia, por ello se ha realizado un seguimiento de la prensa. Una vez recopilada la información necesaria y estudiado el marco teórico del concepto de reputación corporativa y riesgo reputacional, se llevará a cabo su aplicación práctica a través del análisis del escándalo, la repuesta de la empresa y los efectos tanto a nivel económico como a nivel de reputación. Para conocer los efectos que tuvo el *Dieseldate* en la reputación de la empresa, además de la comparación de tres métricas, se han empleado cuestionarios externos previamente realizados sobre la percepción que los consumidores tienen de la marca y si se han experimentado cambios en el posicionamiento de los productos Volkswagen tras el escándalo. Con todo, podremos concluir cuál ha sido la verdadera entidad de la repercusión del *Dieseldate* y si se ha gestionado adecuadamente por la compañía.

1.3 DESARROLLO

El estudio del caso Volkswagen se dividirá las siguientes partes. La primera de ellas se realizará una introducción desde el punto de vista teórico al concepto de reputación corporativa, idea en torno a la cual girará el presente trabajo. Dicha parte constará de una aproximación al origen y

evolución del concepto, la explicación de distintas formas de medición, las diferencias existentes con otros activos intangibles, su papel en la actualidad, así como los riesgos asociados a la reputación y sus consecuencias.

Seguidamente, se procederá a la elaboración de un contexto de la empresa para el posterior estudio del caso concreto. Así, se abordará el *Dieseldgate*: en qué consistió el famoso caso, el impacto a nivel medioambiental de las emisiones ilegales y se examinará la estrategia de comunicación de Volkswagen como respuesta a la crisis.

La siguiente parte del presente trabajo abordará el impacto del fraude para la reputación de Volkswagen. Para ello, se identificará a los *stakeholders* de la empresa y, a través de dos estudios, se conocerán los pensamientos de los grupos de interés tras el descubrimiento de los hechos. A continuación, se realizará una comparación de la reputación antes y después del escándalo a través de tres métricas.

Para conocer los efectos a nivel económico del *Dieseldgate* se ha realizado una revisión de las consecuencias inmediatas, así como la de años posteriores.

Estudiada toda la información de relevancia se elaborarán las conclusiones del presente Trabajo de Fin de Grado. Dichas conclusiones serán una respuesta a los interrogantes que se plantean en un momento inicial, que se basan en el conocimiento del impacto del *Dieseldgate* para la empresa y en el conocimiento sobre si la línea de actuación de la empresa ante los hechos fue la correcta.

2. REPUTACIÓN CORPORATIVA

2.1 CONCEPTO: ORIGEN, DEFINICIÓN, RETOS Y ACTUALIDAD

A) Origen

Es a partir de los años noventa cuando la reputación adquiere popularidad. La razón deriva de superar la visión de reputación como elemento de la publicidad y comenzar a considerar su vinculación a la generación de valor para una empresa (Fombrun y Shanley 1990; Hall, 1992).

La década de los noventa se presentó como un marco beneficioso para el éxito del concepto en cuestión debido a tres factores. En primer lugar, la publicación de los primeros rankings fundamentados en criterios de reputación. Destaca entre éstos el elaborado por la revista *Fortune*, en el que participaban las empresas más importantes de Estados Unidos. Tras su publicación,

fueron muchos los autores que decidieron estudiar si había una relación entre el resultado del ranking y el rendimiento financiero de la empresa, afirmando la existencia de una correlación entre dichas variables. Otro de los hechos que dio impulso al concepto de reputación fue el gran avance tecnológico. Este progreso produjo cambios en la comunicación. Supuso un cambio en el modelo existente dejando atrás la forma radial, es decir, la producción y difusión de información ya no procedía del centro, de la empresa. La sociedad tenía a su alcance información ilimitada y esto tendría su consecuencia en la imagen pública de las compañías, en el mercado de valores... (Carreras, Alloza y Carreras, 2013). El tercer factor del auge del fenómeno de la reputación se debe a la búsqueda de indicadores no financieros, de índices de opinión, que complementaran a los índices financieros tradicionales, lo cual propició un aumento en la investigación en este ámbito.

B) Definición

La relevancia de la reputación corporativa es cada vez mayor y esto se debe a las siguientes causas: en primer lugar, las expectativas por parte de los consumidores son cada vez mayores, la sociedad está cada vez más informada y tiene mayores exigencias. Debido al gran avance de las tecnologías de la información se ha posibilitado el acceso a una mayor cantidad de datos. Por otra parte, las empresas han tomado conciencia sobre la importancia de una buena gestión de la reputación como reacción al peligro de las crisis empresariales en famosos casos de mala praxis como el de Enron (2001), Tyco (2002), Ahold (2002) ...Tras estas crisis empresariales, se demostró que los ingresos financieros no son el indicador más fiable a la hora de determinar el valor de una empresa, impulsando así la relevancia de los activos intangibles, entre éstos, la reputación (Rayner, 2003). Otro de los motivos es la globalización. Las empresas compiten en un mercado internacional y la diferenciación es necesaria para obtener una ventaja competitiva. Una reputación gestionada adecuadamente es una estrategia de creación de valor a largo plazo. A través de la gestión de la misma, las empresas recurren a técnicas para conocer e investigar sobre la opinión, la percepción y la evaluación que los grupos de interés sobre ella y así poder reconocer la disparidad entre la realidad de la empresa, la que esta comunica y la realidad percibida por los *stakeholders* (Carreras, Alloza y Carreras, 2013).

Pese a la creciente importancia de los recursos intangibles y su constante aumento de valor en el tiempo, aún sigue existiendo desconocimiento por parte de la alta dirección en este ámbito, lo cual provoca una gestión deficiente de los mismos, predominando la visión contable tradicional basada en los activos tangibles. Es frecuente a nivel empresarial dejar la gestión de este activo al

departamento de comunicación o a consultores externos (Carrió, 2013). Sin embargo, las empresas han de tratar a la reputación y a los riesgos de reputación de igual manera que a otros riesgos como el financiero, operacional o tecnológico (Vizcaíno, 2010). Por ello, el reto que se proponen académicos y empresarios es el de obtener una definición conceptual precisa de la reputación corporativa y métodos adecuados para su inclusión en las empresas, de manera complementaria a los indicadores financieros.

La Real Academia Española define la reputación como “prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”. Esta definición es muy ilustrativa para comprender el concepto técnico de reputación corporativa. Se puede derivar de dicha definición que la reputación es en un juicio de valor, es tenida por otros y consiste en la percepción que la audiencia tiene del comportamiento de una organización, no en el comportamiento como tal.

Una de las definiciones con mayor aceptación es la del profesor Charles Fombrum que establece que la reputación corporativa es la “representación perceptual de las acciones pasadas y expectativas futuras de una compañía que describe el atractivo general de la empresa para todos sus agentes clave cuando es comparada con otras empresas rivales líderes” (Fombrun, 1996).

A lo largo de la historia, la definición de reputación corporativa ha sido objeto de evolución. En un primer momento, el concepto giraba en torno a percepciones que los *stakeholders* tenían de una empresa concreta. Esta es una visión del concepto limitada ya que las percepciones por sí solas no generan un cambio en la conducta, se han de acompañar de una evaluación (Ferdous, 2010). Destacan, además de la Charles Fombrum, las siguientes definiciones de reputación corporativa recogidas en la obra de Carreras, Alloza y Carreras (2013):

- “La forma en la que los grupos de interés claves para la organización y otras partes interesadas conceptualizan realmente una organización” (Bromley, 2000).
- “Término colectivo que se refiere a la visión conjunta que los *stakeholders* tienen de la reputación corporativa, incluyendo la identidad y la imagen de la empresa” (Davies *et al*, 2004).
- “Un tipo específico de feedback que recibe una organización de sus *stakeholders* basado en la credibilidad de las afirmaciones que la empresa realiza sobre su identidad” (Wheten y Mackey, 2002).
- “Reputación es la suma de impresiones y percepciones que poseen los grupos de interés externos de una empresa” (Brown *et al*, 2006).

En un segundo momento los autores comienzan a añadir a sus definiciones los términos “juicios de valor”, “evaluación”, “estimación”, dejando atrás el concepto de reputación como conjunto de impresiones, percepciones. La reputación es concebida como un “conjunto de evaluaciones centradas sobre atributos centrales” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013). Según Iceck Ajzen (2001) las personas, de manera instintiva, automática, al formar sus percepciones, proceden a la evaluación las mismas. El mismo autor defiende que sólo las impresiones cuya evaluación es más extrema, ya sea de forma positiva o negativa, son las que influirán a la persona. De esta nueva tendencia conceptual destacan las siguientes definiciones (Carreras, Alloza y Carreras, 2013):

- “La estimación que es mantenida por otros sobre una persona, cosa, acción, ya sea favorable o desfavorable” (Mahon, 2002).
- “El resultado de un proceso de legitimación en el que determinados agentes externos e internos evalúan múltiples aspectos de la empresa que van desde sus actividades desarrolladas en el pasado, los recursos y capacidades disponibles en el presente y las perspectivas futuras de desempeño que son necesarios para la creación de valor y obtención de rentas” (Martín de Castro, 2008).
- “Reputación corporativa es la estimación de una empresa que predispone a un segmento relevante de *stakeholders* a pensar, sentir y comportarse de manera más positiva o negativa hacia la organización” (Lloyd, 2001).

De las definiciones anteriores se pueden extraer los siguientes rasgos del concepto de reputación corporativa, siguiendo a Carreras, Alloza y Carreras (2013):

1. Es una construcción social (Berger y Luckman, 1971). Estos autores entendían que la realidad social está formada por construcciones que han sido formadas por la exteriorización de comportamientos. Así, la reputación consistirá en un conjunto de creencias compartidas por la sociedad y que serán de utilidad para dirigir la conducta de los consumidores. Una misma empresa puede tener diferentes reputaciones específicas según atributos concretos: rentabilidad, empleo, responsabilidad social... (Walker, 2010)

2. La reputación corporativa es una realidad “poliocular”. La reputación no la crea la propia empresa, sino que ésta se forma a partir del comportamiento de la empresa y dependerá de las distintas posiciones, necesidades y sistema de valores de los grupos de interés; no es posible una opinión unánime acerca de la reputación de una organización (Wartwick, 2002). La empresa es

un sistema social que tiene contacto con distintos *stakeholders* (clientes, inversores, trabajadores) cuyos intereses no son los mismos, por ello, habrá múltiples reputaciones sobre una misma empresa (Lloyd, 2001).

Ante la falta de univocidad a cerca de la reputación por la existencia de distintas audiencias que convergen en una empresa (Dowling, 2002), ha sido cuestión de debate la posibilidad de alcanzar una “gran reputación”, es decir, una reputación global de una empresa. El principal defensor de esta postura fue el profesor Charles Fombrun (1996) que elabora una teoría por la cual es posible alcanzar un nivel de generalización suficiente en los atributos evaluados que se conseguiría a través de un sistema de criterios amplio que pueda ser compartidos por todos los grupos de interés.

En la práctica, no se emplea la reputación agregada de las distintas audiencias. Dada la especificidad y variedad de los intereses, necesidades, expectativas se representa la reputación corporativa individual de cada uno de los grupos, siendo los más comunes: clientes, empleados, inversores y suministradores (Bromley, 2002). La “gran reputación” es un concepto que aún no ha sido adecuadamente definido y resuelto por los académicos. Con su aplicación a día de no hoy no se obtendría un resultado representativo por ser una mera suma artificial de las reputaciones percibidas por los distintos *stakeholders* (Wartwick, 2002).

3. La naturaleza comparativa de la reputación. El fenómeno de la reputación se caracteriza por la posibilidad de ser comparada con la de otras compañías, con la del sector y a lo largo del tiempo (Wartick, 2002). La sociedad utiliza la reputación, por ser un conjunto de creencias compartidas sobre rasgos de una empresa, para comparar las diferentes organizaciones (Carreras, Alloza y Carreras, 2013).

4. La reputación como evaluación. La evaluación es un hecho necesario para conseguir la movilización de la conducta. Existen autores opinan que la evaluación ha de tener unos rasgos concretos, los CED (*Central, Endurance, Distinctive*): deben evaluarse atributos centrales, duraderos y distintivos para los grupos de interés (Brown *et al.*, 2006; Barnett *et al.*, 2006). Las evaluaciones más extremas (tanto positiva como negativamente) tienen una mayor facilidad para acceder a la memoria de las personas, por ende, mayor posibilidad de modificar su conducta.

5. La última tendencia es identificar la reputación como una actitud (Walsh y Beatty, 2007). Con la inclusión de este término en la definición de reputación, el concepto adquiere nuevos matices: carácter más estable (Rindova, 1997); una actitud sesga a la hora de recibir nueva información;

estimula la conducta hacia el objeto (Ajzen, 1991).

Una vez analizadas las principales características de la reputación corporativa, los autores Carreras, Alloza y Carreras (2013) elaboraron una definición en la que se ven reflejados los rasgos principales: “La reputación corporativa es el conjunto de evaluaciones colectivas, suscitadas por el comportamiento corporativo, en las distintas audiencias, que motivan sus conductas de apoyo u oposición”.

C) *Relevancia de la reputación corporativa*

Una reputación favorable es difícil de imitar y el proceso de construcción de una buena reputación es muy largo. La generación de valor de una fuerte reputación para una empresa se concreta en (Marquina, Avellano y Velasques, 2014):

- Atracción de nuevos consumidores y retención de los antiguos gracias a los niveles de satisfacción.
- Mejora de la capacidad de atraer y retener personal cualificado.
- Facilita el acceso al capital financiero.
- Facilidad para captar de nuevos inversores debido a la credibilidad de la organización.
- Creación de barreras de entrada para nuevos competidores.
- Posibilidad de establecer precios *premium* por los productos y servicios ofrecidos.

En la presente economía de los intangibles, la reputación es un activo de valor estratégico. Los grupos de interés y su creciente poder hacen necesario un cambio de estrategia: las empresas han de tener muy presentes los intereses de éstos para así generar creencias compartidas y hacer que surjan los comportamientos de generación de valor previamente mencionados.

Las empresas carecen de control sobre la totalidad de información que circula sobre ellas, muchas de las opiniones de los *stakeholders* acerca de la empresa se basan en fuentes externas, en opiniones de terceros, como las redes sociales. En 2011, Fombrun introducía el concepto de economía de la reputación. En un contexto en el cual la sociedad está conectada a través de las redes, los grupos de interés tienen un gran poder de influencia en las organizaciones. La información obtenida a través de los medios de comunicación no es simétrica, por ello la confianza y las relaciones se consideran esenciales para las empresas para conseguir el apoyo de la sociedad y beneficiarse del mismo (Marquina, Avellano y Velasques, 2014). La reputación se convierte en un activo de gran valor para generar confianza y obtener una ventaja competitiva

con respecto a los competidores.

D) Actualidad y retos

En el ámbito de la reputación corporativa se presentan varios retos, entre los que destaca la necesidad de una clarificación terminológica. Es tal el grado de confusión en el mencionado campo de investigación, que autores como Hatch y Schultz (2000) han denominado “Torre de Babel” o Balmer (2001) “niebla”.

Hoy en día, las investigaciones que han tenido lugar se dividen en dos grupos. El primero a nivel académico, cuya misión es la delimitación del concepto de reputación, sus propiedades, los efectos que tiene para una empresa. El segundo consistente en estudios empírico sobre actuaciones empresariales. Esto ha dado lugar al nacimiento de “asociaciones, fundaciones, laboratorios de ideas, grupos de reflexión (*think tanks*) ...” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013). Concretamente, en España se crearon en 2001 el Foro de Reputación Corporativa y el Instituto de Análisis de los Intangibles. En 2011 ambas iniciativas pasaron a formar parte de *Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership* (CE), una fundación erigida por BBVA, CaixaBank, Iberdrola, Repsol, Santander y Telefónica, con el respaldo de otras empresas como Correos, Danone, El Corte Inglés, entre otras muchas.

2.2 RELACIÓN CON OTROS CONCEPTOS: IMAGEN, IDENTIDAD, RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

A) Responsabilidad Social Corporativa

La responsabilidad social corporativa (RSC) aparece definida en el Libro Verde de la Comisión Europa como “la integración voluntaria de las preocupaciones sociales y medioambientales en las operaciones de negocio de una empresa y en la relación con sus interlocutores o grupos de interés”. De tal definición se deriva que la responsabilidad social no se refiere únicamente al cumplimiento de las leyes sociales o medioambientales, sino ir más allá e invertir voluntariamente en programas, proyectos y prácticas de respeto a los derechos humanos, que fomenten el desarrollo de la sociedad y de protección del medioambiente (Libro Verde de la Comisión Europea, 2001).

El Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, organización creada en 2004 para el impulso de la responsabilidad social corporativa en España, establece que es “una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus

clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general” (Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa). De dicha definición se deriva su carácter multidimensional, afecta a distintos ámbitos de gestión de una empresa: derechos laborales y sociales, cuestiones medioambientales, contra la corrupción... Según el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, las actividades que tengan lugar en el ámbito de la responsabilidad social han de implicar un compromiso por parte de la empresa, estar vinculadas a la actividad de la misma y tener vocación de futuro.

Carrol (1979) define el concepto de responsabilidad social como: “La RSE implica la realización de un negocio de manera que sea económicamente rentable, respetuoso con la ley, ético y socialmente solidario. Por tanto, ser socialmente responsable, significa que la rentabilidad y la obediencia a la ley son ante todo las condiciones para debatir la ética de la empresa y el grado en el que se apoya a la sociedad, con las contribuciones de dinero, tiempo y talento”. El autor elabora la definición a partir de cuatro dimensiones, dependientes entre sí: la dimensión económica (expectativas de rentabilidad, producción, opinión que tiene la sociedad acerca de la empresa); la dimensión legal (que las empresas cumplan sus metas cumpliendo las leyes); la dimensión ética (empresas lleven a cabo su actividad a partir de unas normas éticas de conducta) y por último, la dimensión discrecional (expectativas de que la empresa sea partícipe de actividades en beneficio de la sociedad).

Existe un número de autores que defiende que la responsabilidad social corporativa es antecedente de la reputación corporativa (Fombrun, 2005). Hay otras teorías en las que responsabilidad social no es un antecedente, sino un atributo clave, una dimensión de la reputación. Según el Foro de Reputación Corporativa (2002-2011): “la construcción y la consolidación de una buena reputación implica la gestión integrada de distintas piezas: ética y buen gobierno, innovación, productos y servicios (calidad), entorno de trabajo, responsabilidad social corporativa, resultados financieros y liderazgo”. La responsabilidad social es una condición necesaria pero no suficiente de la reputación (Carreras, Alloza y Carreras, 2013). La inversión que las empresas realicen para la construcción de su responsabilidad social se verá reflejada en una mejor imagen y reputación (Fombrun y Shanley, 1990).

Una vez expuesto el concepto se puede establecer que la principal diferencia con la reputación corporativa es que la responsabilidad social es una realidad que reside en la empresa, mientras que la reputación se encuentra en la mente de los grupos de interés y puede ser distinta para cada uno de ellos, está fuera del control de la organización.

B) Imagen e identidad corporativa

No existe una definición genérica y universal de reputación corporativa lo que conlleva a la utilización de otros conceptos que responden a realidades diferentes como identidad, imagen, legitimidad, prestigio... La confusión terminológica más extendida se encuentra entre los términos reputación corporativa, imagen e identidad corporativa. De hecho, existen autores que aceptan su uso de manera indistinta.

La imagen corporativa se define como las creencias que se tienen acerca de una organización, “¿qué opina la gente de mi empresa?”. La respuesta dependerá de la relación con la organización, sus actuaciones pasadas, lo que ha escuchado de ella (Dowling, 2004). Balmer (2001) precisa el concepto como “la percepción mental que de una organización posee un individuo o grupo de individuos.” Capriotte (2013) la definió como “estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”. Analizada la delimitación de imagen corporativa, la mayor diferencia existente recae en el elemento temporal. La reputación nace tras un proceso de acumulación mediante el que se consolida un conjunto de imágenes de la organización por parte de un individuo (Fombrun y Shanley, 1990; Martínez y Olmedo, 2010). Mientras que la imagen corporativa puede formarse de manera más rápida a través de la comunicación, la reputación corporativa se origina tras una evolución en el tiempo (Gray y Balmer, 1998).

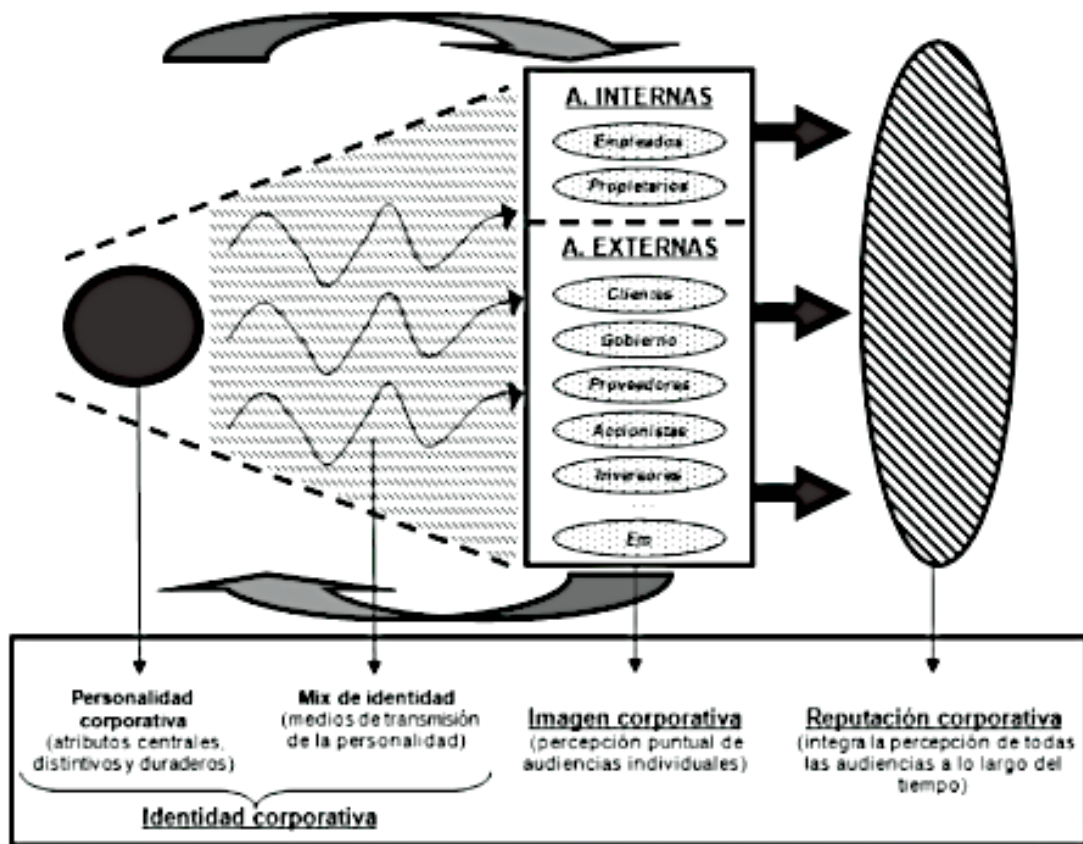
La identidad corporativa se refiere a la manera que una organización se presenta a sus *stakeholders*, la empresa ha de responderse a la pregunta ¿quién eres? Según Balmer (2001), la identidad también implica abordar las preguntas “¿Cuál es nuestro negocio / estructura / estrategia / mercado / rendimiento / historia y reputación / relaciones con otras identidades?” Las empresas desarrollan estrategias para subrayar las partes de su identidad que darán una mejor imagen a los grupos de interés clave (Dowling, 2004). Por identidad, se entiende “el modo en que una empresa se presenta a sí misma a través del comportamiento y el simbolismo a las audiencias internas y externas. Está arraigada en el comportamiento individual de los miembros de la empresa, expresando la uniformidad, distinción y centralidad de la compañía a lo largo del tiempo” (Van Riel y Balmer, 1997). La identidad de la empresa está bajo el control de la misma, y se gestionará de manera que la empresa consiga que el público la perciba como la organización desea.

Si bien son conceptos diferentes, son muchos los autores que subrayan la importancia del

alineamiento de imagen, identidad y reputación (Balmer, 2009; Chun, 2005). La identidad organizacional, generada por la propia empresa, ha de ser concorde a la imagen que ésta proyecta a la sociedad a través de sus comportamientos, comunicaciones (identidad corporativa) y a la imagen que los grupos de interés tienen de la empresa. En caso de no existir alineamiento por ser la realidad de la organización muy distinta a la que transmiten como identidad deseada, las consecuencias son graves. La reputación corporativa puede verse perjudicada y esto supondría insatisfacción de los clientes, inversores, empleados.

A continuación, analizaremos el proceso de formación de los respectivos conceptos para conocer cuál es la relación entre éstos. En primer lugar, la empresa transmite su identidad a través de imágenes representativas de la organización y dirigidas a los grupos interés de la misma (Rindova, 1997). Tras haber expresado la empresa su identidad mediante actuaciones, simbología, comunicaciones, se forma la imagen (Dhalla, 2007). La imagen formada no es controlable por la empresa, pero ésta puede influir en su generación a través de la creación de una identidad corporativa atractiva. La imagen es el resultado de cómo los distintos grupos de interés, tanto internos como externos, perciben a la empresa teniendo en cuenta la información recibida, sus necesidades, expectativas... Cuando la imagen se sostiene a largo plazo, tras un proceso de acumulación, se genera la reputación, el juicio de valor global sobre la empresa por parte de los *stakeholders* (Rindova, 1997; Barnett *et al.*, 2006). Este proceso de construcción de los tres conceptos se puede apreciar del Gráfico 1.

GRÁFICO 1: PROCESO DE FORMACIÓN SECUENCIAL IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN.



Fuente: Ingenhoff y Fuhrer (2010).

2.3. MEDICIÓN

Para el estudio de las métricas de la reputación corporativa, se seguirá la distinción propuesta por Carreras, Alloza y Carreras (2013) que las divide en objetivas y subjetivas. Las primeras tratan de determinar de la manera más fiable y objetiva la reputación de una empresa, entendiéndola como un objeto real. Estas métricas se materializan en auditorías o valoraciones realizadas por expertos: analistas, directivos, periodistas especializados... Entre estas formas de medición destacan los rankings publicados en revistas especializadas y el sistema MERCO, posteriormente se procederá a su análisis.

Las métricas subjetivas tienen como fin reflejar la forma en la que los grupos de interés perciben a la empresa. Los defensores de este tipo de formas de medición no conciben el concepto de reputación como un objeto real sino como un fenómeno psicosocial, es decir, una actitud

colectiva que da lugar a una conducta. Por ello, para su determinación, la pieza principal es conocer la opinión real de los colectivos: cómo piensa acerca de la empresa, cómo se siente respecto de ella, el grado de admiración y reconocimiento (Carreras, Alloza y Carreras, 2013). Entre las técnicas subjetivas se encuentran: *Reputation Quotient (RQ)*, *RepTrak*...

En el conjunto de las métricas objetivas, una de las formas más populares y empleadas para medir la reputación corporativa es la iniciada en 1984 por la reconocida revista *Fortune*, "*Fortune's Most Admired Companies*". Su éxito produjo que se multiplicaran estos listados en otras revistas a nivel internacional.

El sistema utilizado por *Fortune* consiste en recabar información a través de cuestionarios que se realizan a personas pertenecientes al mundo empresarial: directores ejecutivos, analistas, consejeros delegados... Los participantes deben evaluar, con una puntuación del uno al diez, a distintas empresas americanas cotizadas en base a ocho componentes de la reputación:

1. Capacidad para atraer y retener personas con talento
2. Calidad de la gestión
3. Responsabilidad social con la comunidad y el medio ambiente
4. Innovación
5. Calidad de los productos o servicios ofrecidos
6. Uso racional de los activos corporativos
7. Valor de las inversiones a largo plazo
8. Solidez financiera.

El índice se forma a partir de la combinación lineal de los datos obtenidos y se obtienen dos clasificaciones: *Fortune 500*, *Fortune 100*, que representan respectivamente las quinientas y cien empresas estadounidenses que han alcanzado las mejores puntuaciones. La revista también cuenta con un listado a nivel internacional siguiendo el mismo sistema, pero en el cual participan empresas de todo el mundo: *Fortune Global 500*.

La mayor crítica que se realiza a la forma de medición de la reputación ideada por la revista *Fortune* es su "halo financiero". Diversos análisis realizados sobre el índice concluyen que el

factor que subyace en los componentes evaluados, con excepción del de la responsabilidad social y medioambiental, es predominantemente financiero, es decir, las respuestas están influenciadas por las percepciones que los participantes tienen sobre el potencial financiero de la empresa (Fryxell y Wang, 1994).

El índice MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) surge en 1999. Su desarrollo es fruto de la cátedra del profesor de la Universidad Autónoma de Madrid, Justo Villafañe, en colaboración con la sociedad consultora *Villafañe & Asociados*, la empresa dedicada a la investigación de mercados *Análisis e Investigación* y el grupo de comunicación multimedia *Vocento* (Palmarés M. y López, L., 2017). MERCO fue creado con el objetivo de elaborar “una medida lo más fiable y objetiva posible sobre el reconocimiento del comportamiento corporativo excelente” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013). Dicho índice se divide en seis dimensiones conformadas por dieciocho atributos relacionados con la reputación que se plasmarán a continuación (Villafañe & Asociados, 2016):

1. Resultados económicos financieros

- Beneficio
- Solvencia
- Calidad de la información económica

2. Calidad de la oferta comercial

- Valores del producto/servicio
- Valor de marca
- Recomendación de los clientes

3. Reputación interna

- Calidad laboral
- Valores éticos y profesionales
- Identificación con el proyecto empresarial

4. Ética y responsabilidad corporativa

- Comportamiento corporativo ético
- Contribución fiscal al país
- Responsabilidad social y medioambiente

5. Dimensión internacional de la empresa

- Número de países en los que opera
- Cifra de negocios en el extranjero
- Alianzas estratégicas internacionales

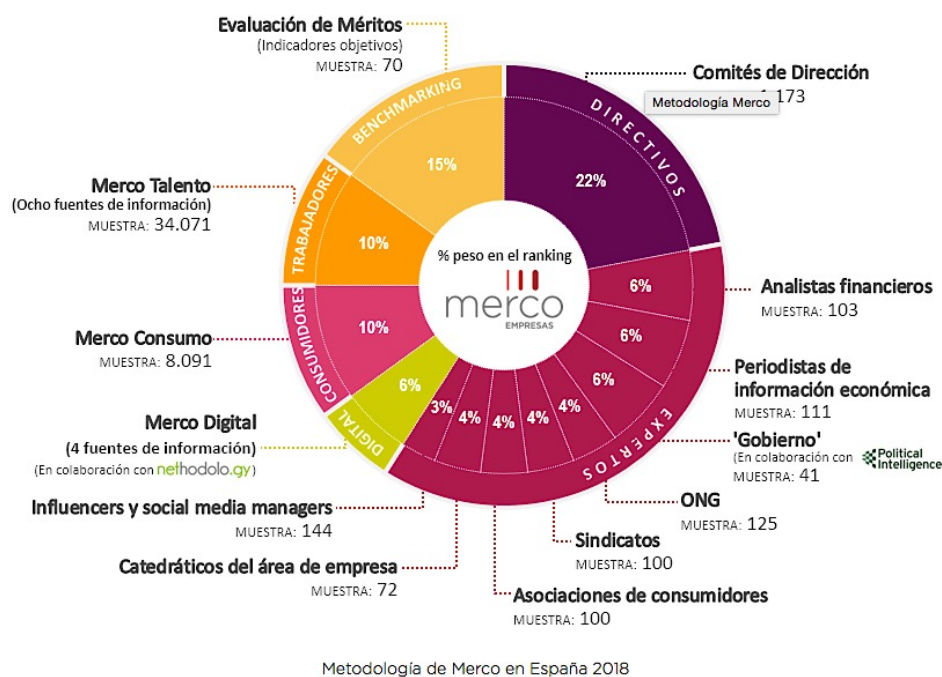
6. Innovación

- Inversiones en I+D
- Nuevos productos y servicios
- Cultura de innovación y cambio

Los datos que se emplearán para la obtención de resultados del índice MERCO provienen de cinco tipos de fuentes: directivos, expertos, digital, *benchmarking*, consumidores, trabajadores y de los solicitantes de empleo.

En el Gráfico 2 se refleja esta metodología y el peso que tiene cada una de las fuentes de información a la hora de determinar el resultado del ranking.

GRÁFICO 2. METODOLOGÍA EMPLEADA POR EL ÍNDICE MERCO.



Fuente: MERCO.

A continuación, se procederá al estudio de las técnicas subjetivas de medición de la reputación. Entre las mismas, destaca por su relevancia y aceptación el *Reputation Quotient (RQ)*. Esta métrica fue elaborada a partir de los estudios realizados por los autores Fombrun, Gardberg y Server. Se caracteriza por tener una visión *multistakeholder*, es decir, por recoger el punto de

vista del público, consumidores, empleados, proveedores e inversores. Para el desarrollo de esta escala se tomaron como base los criterios de las formas de medición más populares, por ejemplo, el listado de la revista *Fortune*. A éstos se añadieron otras dimensiones sugeridas por la literatura existente acerca de reputación, así como de un estudio realizado por Harris Interactive (Fombrun y Gardberg, 2002). El resultado que se alcanzó fue un modelo consistente en la medición de seis impulsores de la reputación:

1. Atractivo emocional: admiración, respeto a la empresa.
2. Productos y servicios: calidad, innovación, confianza, valor de los productos y servicios ofrecidos.
3. Rendimiento financiero. rentabilidad, riesgo, perspectivas de futuro
4. Visión y liderazgo
5. Cultura empresarial y ambiente laboral: valores, gestión de los empleados, talento de los trabajadores.
6. Responsabilidad social: medidas sociales y medioambientales de la empresa.

El objetivo de los autores era la consecución de un instrumento capaz de obtener validez y aceptación a nivel mundial, una escala internacional de reputación. La *Reputation Quotient* fue implantada en Estados Unidos, la mayoría de países europeos, Latinoamérica, Australia y Latinoamérica, pero no alcanzó la categoría de medida global (Carreras, Alloza y Carreras, 2013).

A partir de la *Reputation Quotient*, surge la versión avanzada de esta medida, el *RepTrak Index*. Con esta nueva escala se quiso superar las críticas realizadas al anterior modelo, entre las que destaca la desproporción entre las dimensiones cognitivas y las afectivas (únicamente una, el atractivo emocional). Para determinar la estructura del *RepTrak* se llevaron a cabo entrevistas a responsables de reputación, de comunicación, directores de recursos humanos, marketing, finanzas, así como la realización de *focus groups* a consumidores de todo el mundo (Carreras, Alloza y Carreras, 2013). Además de la obtención de la lista de componentes, se estableció un peso ponderado a cada uno de estos atributos. La formación de esta métrica se refleja en el Gráfico 3. La escala *RepTrak* se estructura de la siguiente manera (Fombrun, Ponzi y Newbury, 2015):

1. Productos/Servicios. La mayoría de los grupos de interés conocen a las empresas por sus productos y servicios, la calidad, el grado de satisfacción de las necesidades de los consumidores...Por ello, la percepción que tienen acerca de la reputación está muy

influenciada por estos elementos.

2. Innovación. Existe una relación entre reputación e innovación. Las empresas que se adaptan de manera rápida a los cambios, que desarrollan nuevos productos e ideas despiertan admiración y respeto en el público general.
3. Trabajo. El ambiente laboral es decisivo a la hora de evaluación de la empresa por parte de los trabajadores y a su vez, es la fuerza para atraer talento a la organización.
4. Gobierno corporativo. Los códigos de conducta, la ética y transparencia de una empresa tiene una gran influencia en cómo se percibe la reputación de la misma.
5. Ciudadanía. Concebir a una compañía como una organización respetuosa con el medioambiente, involucrada en causas y proyectos sociales.
6. Liderazgo. Los buenos líderes son promotores de su empresa, pudiendo llegar a identificarse a éstos con ella.
7. Finanzas. La influencia que tiene en el público la rentabilidad y las expectativas de crecimiento de una compañía.

GRÁFICO 3. ETAPAS FORMACIÓN *REPTRACK*



Fuente: Foro de Reputación Corporativa

Las distintas medidas de reputación corporativa emplean distintos atributos para su evaluación. Para la obtención de resultados, las métricas no se dirigen a las mismas audiencias ni a los mismos

impulsores de la reputación, por ende, los análisis responderán a distintas definiciones de reputación (Hillenbrand, C. y Money, K. 2007).

2.4. ¿CÓMO SE VE AFECTADA? RIESGO REPUTACIONAL

Para conocer cómo se ve afectada la reputación, es necesario saber qué factores la motivan. Según Jenny Rayner (2004), los impulsores de la reputación se pueden agrupar en siete grupos. Han sido previamente mencionados por emplearse en la mayoría de técnicas de medición de la reputación. Forman parte de estos siete factores: Rentabilidad y valor a lo largo de la empresa; Liderazgo y gobierno corporativo; Responsabilidad social corporativa; Ambiente laboral y cultura empresarial; Políticas de comunicación y gestión de crisis; Legalidad (cumplimiento de las leyes) y, por último, el nivel de cumplimiento de las promesas realizadas a los consumidores.

Una vez conocidas las variables que influyen a la reputación, se puede definir el riesgo reputacional como la probabilidad de que el acontecimiento de eventos negativos, la opinión pública y las percepciones de los consumidores impacten de forma perjudicial en la reputación de una empresa (Reputation Institute). En palabras de la Superintendencia Financiera de Colombia de Colombia, el riesgo reputacional es “la posibilidad de pérdida en la que incurre una compañía por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales.”

La reputación corporativa refleja la capacidad de la empresa de transmitir valor a los grupos de interés a través de acciones, productos, servicios... (Fombrun, Gardberg, y Barnett, 2000) Cuando las expectativas de los *stakeholders* no coinciden con la actuación de la empresa, se crea el riesgo reputacional, así lo muestra la Gráfico 4 (Deloitte, 2014).

GRÁFICO 4. CÓMO SURGE EL RIESGO REPUTACIONAL



Fuente: Deloitte (2014).

Según un estudio realizado por Deloitte en 2014, hay dos elementos que cobran importancia a la hora de determinar el riesgo reputacional. Uno de ellos, las expectativas de los grupos de interés, basados tanto en el pasado de la compañía como en la estrategia de futuro comunicada por la misma. Otro hecho a tener en cuenta es la actuación de la empresa, no únicamente lo que comunica al público y se propone hacer, sino las acciones que verdaderamente lleva a cabo. Dependiendo de estos dos factores se puede crear una oportunidad reputacional, referida a la superación de las expectativas del público, o un riesgo reputacional, cuando ocurre lo contrario.

El riesgo reputacional está conectado y puede verse magnificado por otros riesgos del negocio. Muchos directivos consideran que la gestión del ámbito del riesgo reputacional es un reto: en muchas ocasiones se escapa de su control, las percepciones pueden variar en función de los grupos de interés, de la geografía, género, edad... (Deloitte, 2014) Citando a J. Kohler, directivo de Barclays en el mencionado estudio realizado por Deloitte (2014): "Cuando se opera en un entorno legal, se conoce cuál es la ley, se sabe cuáles son sus límites. Sin embargo, en el área de riesgo reputacional, los límites no están tan claramente definidos, lo que lo hace muy difícil. La moral de una persona es diferente de la de otra, y una podría objetar algo que usted hace, mientras que la otra no. Por lo tanto, es mucho más complejo de gestionar y más difícil prever lo que sucederá".

Pese a la dificultad que supone, es importante conocer las posibles pérdidas que la empresa afrontaría en caso de materializarse el riesgo y la vulnerabilidad de la compañía. Es importante

establecer cuál es el papel de los *stakeholders*, en qué medida sus actuaciones podrían afectar negativamente a la reputación corporativa y saber cuáles son sus intereses para saber cómo manejar una crisis.

A continuación, analizaremos como cada uno de los grupos de *stakeholders* es una fuente tanto de oportunidad como de riesgo reputacional (Fombrun, Gardberg y Barret, 2000). En primer lugar, los trabajadores. Su trabajo es esencial a la hora de establecer la calidad del producto o servicio ofrecido, asimismo, dependiendo del grado de satisfacción en su trabajo contribuirán a difundir buenas o malas opiniones acerca de la empleadora. Con sus acciones representan a la empresa, por ello, el mayor riesgo de este grupo son los comportamientos deshonestos, desleales, no coherentes con la cultura, valores ni con las políticas de la empresa para la que trabajan.

Los consumidores suponen una oportunidad en lo referente a la fidelización. A su vez, la falta de comprensión es un factor de riesgo. Esto puede suceder cuando las empresas venden productos complejos para cuyo uso es necesario seguir instrucciones.

Por otro lado, los inversores. Éstos pueden influir a mejorar la reputación, creando valor para la empresa, cuando hablan favorablemente de ella y compran sus acciones. En caso de vender acciones o hacer comentarios negativos, pueden contribuir a que inversores potenciales rechacen la idea de arriesgar su capital en esa empresa.

Englobamos en la categoría de activistas los distintos grupos existentes y las distintas causas. La aprobación, el apoyo por parte de alguno de estos grupos a una determinada empresa, ya sea por sus productos, la técnica de producción, responsabilidad social... supone una ventaja en un entorno de alta competitividad. De la misma manera, en caso de ser contrarios a alguno de los ámbitos de compañía, se movilizarán y denunciarán su disconformidad al resto de la sociedad, lo cual podría cambiar la percepción que tiene el público sobre la empresa.

El último de los *stakeholders* que analizaremos es la comunidad. Supone una oportunidad reputacional cuando la misma se beneficia de la actividad de la empresa y comparte sus valores. Puede ocurrir que las actividades de la empresa no concuerden con las de la comunidad, que la comunidad perciba que la organización no está velando por sus intereses, lo que coloca a la compañía en una posición de vulnerabilidad.

El riesgo reputacional se considera uno de los riesgos estratégicos más importantes, pero no es un riesgo aislado o abstracto. El riesgo reputacional está conectado y se magnifica por los otros

riesgos del negocio. En el estudio ya mencionado de Deloitte (2014), se obtiene de las entrevistas realizadas, que los riesgos empresariales subyacentes que impulsan el riesgo reputacional son los referentes a ética e integridad (fraude, soborno, corrupción), productos y servicios, seguridad y de tipo financiero.

Una reputación buena se traduce en fortaleza para el negocio: un comportamiento empresarial positivo motiva a los consumidores a defender a la empresa, comprar sus productos o servicios, invertir en ella o incluso trabajar para la misma. Subrayamos que la reputación es uno de los recursos más valiosos para las empresas, si bien una vez se rompe, es difícil reconstruirla (Reputation Institute). A lo largo del presente trabajo se estudiará el caso Volkswagen, cómo el grupo gestionó el riesgo reputacional tras vulnerar la legislación medioambiental americana y europea y engañar a sus clientes vendiendo automóviles que incluían un dispositivo ilegal.

4. DIESELGATE

4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

El Grupo Volkswagen es uno de los líderes a nivel internacional en el sector automotriz. Este grupo está formado por 12 marcas, que son: Volkswagen Passenger Cars, Volkswagen Commercial Cars Audi, Seat, Skoda, Bentley Motors, Lamborghini, Bugatti, Scania, MAN, Porsche y Ducati. Seguidamente, estudiaremos cómo fue el proceso de formación de este gigante automovilístico.

En los años 1930, el *Deutsche Arbeitsfront* (Frente Alemán del Trabajo) funda una compañía con el propósito de construir “el coche del pueblo”, en alemán “Volkswagen” (Griever, Gutzmann, Schlinkert, 2008).

En la década de 1960, Volkswagen compra Auto Union, empresa que se fusionará con NSU Motorenwerke y surgirá Audi. Gracias a estas operaciones, la empresa siguió progresando debido a la tecnología que obtuvo de ambas. La siguiente adquisición de la marca fue la fabricante española SEAT (Sociedad Española de Automóviles de Turismo) S.A, que se integra como una marca autónoma del grupo. En 1991, se procede a la compra de Škoda al gobierno checo, y durante los próximos años se adquirieron las marcas Bentley Motors, Lamborghini, Bugatti. El grupo Volkswagen sigue creciendo y en 2012 tuvo lugar la fusión con Porsche y la compra del fabricante de motos Ducati.

4.2 ANTECEDENTES

Desde 2008, el Grupo Volkswagen comenzó una campaña de marketing basada en la conciencia con el medio ambiente. El fundamento de esta campaña era el uso de los vehículos de Volkswagen y Audi del nuevo motor diésel EA 189 (Ewing, 2017). La publicidad contenía el mensaje del uso de un “diésel limpio”, buscando que se asociara a la marca valores como el respeto a la naturaleza. Un ejemplo fue el “Programa CO2 Neutral” por el que, con la compra de un vehículo Volkswagen garantizaba que se plantara un árbol, a través de la fundación +Árboles, y se responsabilizaba de su cuidado.

Con su publicidad, la empresa se dirigía a una parte del mercado preocupada por el medioambiente y aquella interesada en lo que representaba, ya que los vehículos no dejan de ser una forma de auto expresión. Transmitían la idea de que, con la compra de un Volkswagen, se contribuía a no empeorar la situación de nuestro planeta.

El éxito de la campaña se vio intensificado por dos hechos. Uno de ellos, la posibilidad de los consumidores en Estados Unidos de solicitar una desgravación fiscal por la compra de vehículos que emitieran bajos niveles de dióxido de carbono. El segundo, la decisión de la empresa de volver a fabricar coches en Estados Unidos, tras haber cesado dicha actividad en 1988 (Ewing, 2008). El sitio escogido fue Chattanooga, Tennessee y el modelo tendría el nombre “Passat” (por sus similitudes con el modelo del mismo nombre fabricado en Europa). Su comercialización comenzó en 2011 y se obtuvieron resultados sorprendentes: al año siguiente, el grupo alcanzó su mejor cifra de ventas desde los años setenta.

En el año 2009, surge un problema técnico para la empresa. Los vehículos con motor diésel utilizaban “SCR” o reducción catalítica selectiva, consistente en un pulverizador de urea diluida llamado *AdBlue*, cuyo fin era la neutralización de las emisiones de óxido de nitrógeno. El dispositivo *AdBlue* requería que se rellanase de urea eventualmente, lo que Volkswagen entendió como un posible obstáculo para la compra de modelos con esta tecnología. Igualmente, la normativa norteamericana prohibía el relleno de estos depósitos por los propietarios de los vehículos. La solución se encontró con un dispositivo de manipulación, que se presentaba como una alternativa a la resolución del problema, evitando así tener que aumentar el tamaño del depósito de urea (Ewing, 2017).

El descubrimiento de los ingenieros se fundamentó en el llamado modo “dyno”. Cuando el vehículo se encontraba en este modo el sistema de control de emisiones funcionaba con plena

efectividad, por lo que Volkswagen tomó la decisión que este modo solo se activaría cuando el vehículo fuera examinado en una prueba de emisión de gases. El coche era capaz de reconocer cuando se encontraba en una prueba de laboratorio y así, podía cambiar el comportamiento del motor para la obtención de los resultados óptimos.

En el sector de la automoción se generó un gran escepticismo sobre los motores de Volkswagen. Sus competidores no lograban entender cómo eran capaces de conseguir unos niveles de emisión de gases tan bajos siendo la tecnología de esta empresa muy similar a la del resto de la industria, y siendo los coches Volkswagen de gama media, por lo que su coste era moderado (Ewing,2016).

4.3 ¿QUÉ FUE EL DIESELGATE?

El escándalo de Volkswagen, conocido como *Dieseldgate*, comenzó con un proyecto que encargó la organización ICCT (*International Council On Clean Transportation*) a la Universidad de Virginia Occidental. El proyecto consistía en el estudio de modelos diésel procedentes de Europa y sus emisiones, para comprobar si se cumplían las normas americanas de emisión de gases NOx (óxidos de nitrógeno). Para llevar a cabo la investigación, la CARB (Junta de Recursos del Aire de California) les cedió uno de los laboratorios donde se hacían las pruebas de los vehículos en Los Ángeles. La CARB, es una institución medioambiental caracterizada por su firmeza dada la magnitud del problema de la contaminación en California, de hecho, en este estado existe una regulación más estricta que en el resto del país. A través del acuerdo de la CARB con la Universidad de Virginia Occidental, la primera podría verse muy beneficiada con la información que se obtenga de la investigación.

El proyecto universitario se inició con el estudio de tres modelos de vehículos diésel, dos de ellos Volkswagen (modelo Jetta y Passat, ambos de la gama 2012) y un BMW de 2013. A diferencia de los coches Volkswagen, de las pruebas del BMW no se obtuvieron resultados sorprendentes, ya que los obtenidos en carretera y en el laboratorio fueron muy parecidos. Los modelos Volkswagen habían conseguido en las pruebas del laboratorio resultados que se encontraban dentro de los límites reglamentarios. En carretera, en ningún momento los coches Volkswagen circularon respetando los límites permitidos, todo lo contrario, llegaron a superar hasta 29 veces el máximo legal. Los resultados fueron expuestos en un artículo titulado "*In-Use Emissions Testing of Light-Duty Diesel Vehicles in the United States*", si bien no se mencionaban los modelos que habían sido objeto de la investigación (Thompson G., Carder D., Besh M., 2014). Debido a la entidad de las conclusiones de la investigación, el informe fue remitido a la EPA

(*Environmental Protection Agency*) y la CARB decidió realizar un estudio más en profundidad. La empresa era conocedora del proyecto que estaba en curso sobre su tecnología, pero no aprovechó la oportunidad para desvelar la verdad y continuó empleando el software de manipulación en los nuevos modelos.

La investigación realizada por la CARB fue más rigurosa, y puso en práctica pruebas con distintos patrones para así dejar sin efecto la activación del dispositivo de manipulación. Como se esperaba, estos no funcionaron y se pudo conocer el nivel de contaminación efectivo de los vehículos Volkswagen. Tras estas pruebas, la CARB comunicó a Volkswagen los resultados y requirió a la empresa una muestra del software que controlaba la dosificación de la urea, tanto de los nuevos modelos de 2016 como de los anteriores, para confirmar que se había llevado a cabo la resolución del problema. Ante la actitud evasiva de la compañía, la CARB condicionó la homologación de los nuevos vehículos (gama 2016) a la entrega de la información solicitada. La ausencia de homologación en el estado de California traería graves consecuencias: la imposibilidad de certificación de la EPA, la prohibición de comercializar el vehículo en un gran número de estados que siguen la normativa medioambiental californiana... Esto implicaría unos costes muy elevados para Volkswagen.

En septiembre de 2015, el fraude de Volkswagen salió a la luz a través de una conferencia de la EPA en la que se puso de manifiesto la utilización por la compañía automovilística de un software para eludir las pruebas de emisiones de gases NO_x (EPA, 2015).

La repercusión del escándalo fue enorme. Además de la EPA, otras instituciones se sumaron a la denuncia de lo acontecido, entre las que se encuentran el Departamento de Justicia de los Estados Unidos, así como el equivalente en Francia, Reino Unido, Corea del Sur... Igualmente, en 2016, la Comisión Federal de Comercio americana demandó a la compañía por publicidad engañosa. (Automotive News, 2016). En palabras del periodista Jack Ewing (2017) “el uso de dispositivos de manipulación a la vez que tenía lugar una campaña de marketing basada en su compromiso con el medio ambiente es un caso extremo de disonancia cognitiva corporativa”. El 22 de septiembre de 2015, en una nota de prensa, Volkswagen admitió la presencia del software ilegal en millones de vehículos (Grupo Volkswagen, 2015).

Como consecuencia del éxito de la campaña del “diésel limpio”, el motor EA 198, protagonista del escándalo, había conseguido aceptación a nivel mundial y no únicamente en vehículos Volkswagen. Este tipo de motor también se encontraba en vehículos de las marcas Audi, SEAT

y Skoda, así como en ciertos modelos de Porsche. Esto fue consecuencia de la estrategia de compartir cuántos componentes fueran posibles entre las empresas del grupo, lo que tuvo un inconveniente: el gran número de coches afectados por el fraude. La cifra alcanzaba los 11 millones de unidades en todo el mundo, la mayoría en Europa. Volkswagen se encontraba ante un problema de dimensión internacional. Una de las grandes preocupaciones del grupo empresarial era el involucrar a Porsche y Audi en el *Dieseldate*, por ser estas dos marcas las que un mayor porcentaje de ingresos producen (Ewing, 2017).

Los efectos económicos no tardaron en llegar. Ese mismo año, su cifra de ventas se reducía en Estados Unidos. En Europa la repercusión en las ventas fue menor, pero al ser este su mercado principal, las consecuencias eran peores. Ciertos países, en los que se encuentra Suiza, prohibieron temporalmente la comercialización de vehículos que pudieran contener el dispositivo ilegal.

Los juicios, las posibles multas y el bajo nivel de ventas dieron lugar a graves riesgos para la viabilidad de la empresa.

4.4 RESPUESTA DE LA EMPRESA

A) Estrategia a nivel de grupo

Después de unos primeros momentos de negación, y tras la admisión de los hechos acontecidos entre 2009 y 2015, Volkswagen empleó la herramienta de la comunicación, optó por la transparencia para recuperar la confianza del público.

El primer paso hacia el cambio fue la dimisión del director del grupo, el Prof. Dr. Martin Winterkorn, en su comunicado expresaba: “Como CEO, asumo la responsabilidad de las irregularidades descubiertas en los motores diésel” y añadía “Por mi parte, no soy consciente de haber cometido ningún delito” (Ewing, 2015).

Ante esta crisis, además de cambios en el personal, se elaboró un plan basado en cinco puntos para reestructurar el Grupo Volkswagen, publicado a través de un comunicado de la compañía. La prioridad de este plan era encontrar una solución para los clientes afectados por el escándalo. Para ello, se creó un comité llamado “*Supervisory Board*”, cuya función era coordinar todas las actuaciones relacionadas con el *Dieseldate*. La solución final acordada consistía en una opción de recompra por parte de la empresa o la corrección del dispositivo fraudulento del motor. Los propietarios de los automóviles, sin ningún coste, podrían solucionar la irregularidad técnica,

reparación que fue aprobada por el *German Kraftfahrtbundesamt*, la autoridad alemana en el ámbito de transporte. Dependiendo del tipo de motor (EA 189 2.0 y 2.1 TDI, EA189 1.6) la reparación, de duración de una hora, consistiría en la actualización del software y en los motores EA189 1.6 también se incorporaría, para la mejora del proceso de combustión, un estabilizador del flujo de aire. La dificultad para la resolución del problema fue mayor en Estados Unidos dada la mayor exigencia de la normativa de emisiones (el nivel de emisiones es alrededor de seis veces menos que el estándar aplicable en Europa).

El segundo punto del plan trazado era el compromiso con la verdad. El grupo automovilístico, además de la investigación externa llevada a cabo por los abogados, puso en marcha su propia investigación interna con el fin de clarificar los hechos y aprender de los errores para que no se vuelvan a repetir en el futuro.

El tercer objetivo fue llevar a cabo una reorganización. Entre las medidas adoptadas se encuentra el dotar de mayor independencia a las empresas que forman el grupo. Con una gestión más descentralizada se ganará eficiencia en los procesos. Dentro de esta nueva estructura organizacional, cuyo objetivo es la toma de decisiones más inteligentes y más rápidas, se halla la iniciativa de reducir el número de directores de departamento que reportan directamente al CEO para así simplificar la gestión (Welch, 2019). El plan también incluye una modificación en la cultura empresarial, así como en el modelo de gestión. Se propone la honestidad, la comunicación, el coraje y la innovación como el camino a seguir para superar la crisis.

Por último, se continuó con la estrategia comenzada en 2007, *Strategy 2018*, para conseguir que Volkswagen se convirtiera en la empresa automovilística “más exitosa, fascinante y sostenible del mundo” (Winterkorn, 2013). Esta meta se concretó en cuatro objetivos: innovación y tecnología para alcanzar la satisfacción de los clientes; aumento del nivel de producción y venta, queriendo alcanzar los diez millones de unidades al año; adquirir una posición financiera sólida y, por último, atraer y retener el talento de los trabajadores para la formación de un equipo cualificado y motivado.

Asimismo, se llevaron a cabo modificaciones técnicas para dar mayor seguridad a los procesos, entre estas medidas se encuentra la decisión de que las futuras pruebas de emisiones sean realizadas por un tercero externo a la compañía y la mejora del sistema de control interno de los riesgos.

B) Estrategia seguida por Volkswagen

En 2015, se empezó a implantar la nueva estrategia a nivel de grupo para la siguiente década, “Together 2025+” (Volkswagen, 2016). Este programa se basa en la innovación, la sostenibilidad y la seguridad para ofrecer una nueva experiencia de conducción. Esta estrategia refleja la preocupación por el medioambiente de la compañía, considerándose, como el mayor grupo automovilístico, responsables de la protección del aire y la naturaleza, de ahí su apuesta por la movilidad eléctrica. Dentro de este programa, destacaremos la nueva estrategia y el posicionamiento para Volkswagen como empresa dentro del grupo: “Transform 2025+”. Aprobado en 2016, tiene como objetivo marcar las pautas a seguir de Volkswagen durante una década llena de cambios. Este plan tan ambicioso de transformación se descompone en tres fases. La primera de éstas consiste en realizar, a partir de 2020, en una reestructuración y revisión de la cadena de valor de la empresa. Además, durante esta misma fase también se procederá a realizar una gran oferta de vehículos eléctricos, fruto de la inversión en innovación y desarrollo. Para la realización de esta medida se acordó cesar la producción de ciertos modelos de automóviles que generen un bajo nivel de ganancias, lo que la empresa planea que reportará unos fondos de 2,5 mil millones de euros para destinarlos a la *e-mobility*.

La segunda fase del programa propone, llegado el año 2025, el liderazgo por Volkswagen del mercado de los automóviles eléctricos y a su vez, el aumento de las ganancias de la compañía gracias a la oferta de esta alternativa a los automóviles tradicionales. En su afán por conseguir el “dominio” de la *e-mobility*, crean su propia plataforma digital: Modular Electric Toolkit (MEB), que entre sus funciones se encuentra la mejora de la conectividad y la posibilidad de lograr la conducción autónoma.

La última de las fases del proceso que recoge “Transform 2025+”, y que se espera que tenga lugar en 2030, es convertirse en el líder del nuevo mundo de la movilidad y tener una posición clave para la configuración de la industria, caracterizada por sus constantes cambios, novedades en la forma de consumo y revolucionarios avances tecnológicos.

Igualmente, el mencionado plan hace una reforma a nivel organizacional. Consistirá ésta en una nueva misión, enfocada al logro de objetivos específicos referidos a ganancias, sostenibilidad y atractivos como empresa empleadora. Asimismo, se pondrá en marcha un nuevo modelo de liderazgo y diversas campañas de fomento de la integridad. Con todo ello se busca conseguir agilidad en los procesos, una creciente importancia del espíritu emprendedor, mayor

transparencia, una estructura jerárquica más plana y modelos de trabajo más flexibles.

C) Renovación de imagen de marca

La respuesta de la empresa también consistió en una renovación de la imagen de la misma. Para materializar el compromiso de transformación se optó por el cambio de slogan. Desde 2007, en la época de dirección de Winterkorn, había sido “Das auto” (“El coche”), mensaje que desprende autoconfianza, a uno más sencillo, “Volkswagen”. Se considera que el cambio se debe al deseo de un slogan con menos fuerza, que remarque el cambio de liderazgo y el inicio de una nueva era para la empresa. Así como el slogan, el logo ha sido modificado en 2019. El objetivo era transmitir a partir del nuevo logo, los cambios y los valores de Volkswagen tras el escándalo, apostando por uno más claro, bidimensional, simple, moderno.

FIGURA 1. CAMBIO DE LOGO VOLKSWAGEN



Fuente: Grupo Volkswagen (2019).

Ante la situación de crisis en la que se encontraba el grupo, la publicidad y las redes sociales era una herramienta de doble signo. Por una parte, el escándalo se había hecho viral a través de estas redes, en las que también aparecieron cuentas falsas que contribuyeron a disminuir la confianza hacia la empresa. Con la creciente popularidad de estos medios de comunicación, las empresas pueden llegar a perder el control del mensaje que transmite, lo que hace a las organizaciones vulnerables. Por otra parte, el grupo empleó las redes sociales y otras plataformas para

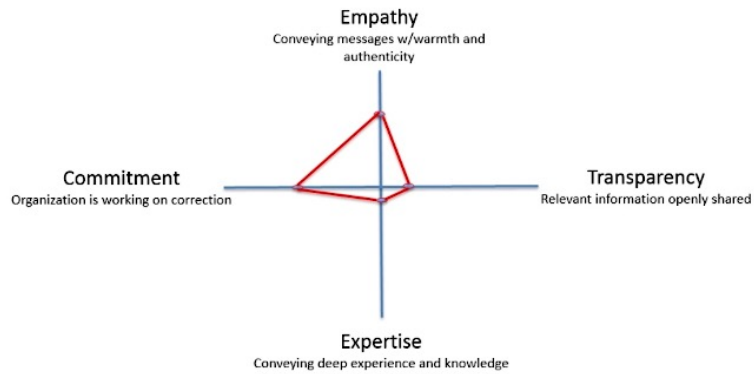
comunicarse con sus clientes y pedir disculpas. En periódicos y revistas aparecía este mensaje (Figura 2). Este nuevo enfoque fue corroborado por el director de marketing de la firma, Jochen Sengpiehl que expresó en una nota de prensa (Grupo Volkswagen, 2019): “Como principio general, el objetivo en el futuro no será mostrar un mundo publicitario perfecto. En nuestra presentación, queremos ser más humanos y más vivos, adoptar la perspectiva del cliente en mayor medida y contar historias auténticas”.

En un artículo realizado por los autores Coombs y Holladay (2012) se considera el pedir disculpas como el elemento comunicativo esencial para proteger la reputación de una empresa durante una crisis. Existen factores a tener en cuenta a la hora de llevar a cabo esta estrategia. Según afirman los mencionados autores, la literatura demuestra la importancia del momento y de la persona que lo comunica. Es importante reaccionar rápido, ya que la incertidumbre de los grupos de interés puede llegar a empeorar la situación de la empresa (Nixon, 2012). El demorarse al pedir disculpas puede significar la falta de sinceridad de las mismas. Otro hecho relevante es la mayor efectividad del perdón cuando es transmitido por el líder de la empresa. En el caso Volkswagen, las acciones de transparencia, las disculpas y la admisión de culpa, realizadas por el entonces director, así como a través de una campaña publicitaria, se realizaron con relativa rapidez tras el descubrimiento del fraude, lo cual ayudó a reducir la magnitud del escándalo.

Diermeir (2011) defiende que existen cuatro elementos cuya alineación es de especial relevancia en la estrategia de comunicación durante una crisis. Éstos originan lo que el autor llama el “radar de confianza”, una herramienta para preservar y proteger las relaciones con los *stakeholders*. Los elementos que forman el “radar de confianza” son: empatía (autenticidad y cercanía en el mensaje), transparencia (compartir la información relevante con el público); pericia (transmitir experiencia y conocimientos) y, por último, compromiso, sentimiento de que una organización está comportándose correctamente). Para la máxima eficacia de una estrategia de comunicación, los elementos mencionados han de estar alineados, expresándose gráficamente en forma de diamante. Si bien, en la práctica son muchas las empresas que únicamente se centran en alguna de estas dimensiones a la hora de establecer su estrategia de comunicación. En el caso Volkswagen, Tidwell (2017) considera que las dimensiones de pericia y transparencia no fueron atendidas como las restantes. Volkswagen mostraba un gran interés e implicación en solucionar los daños provocados por el escándalo, asimismo, a través de sus comunicaciones expresaba mucha empatía con los consumidores afectados. Por otra parte, los consumidores alegan que en muchas ocasiones la empresa no transmitía o retrasaba la transmisión de información relevante. Asimismo, la estrategia de comunicación carecía de desarrollo del elemento pericia, debido a que

la propia crisis tenía su origen en un uso ilegal de los conocimientos y experiencia de Volkswagen (véase Gráfico 5).

GRÁFICO 5. “RADAR DE CONFIANZA” DIERMEIR EN DIESELGATE



Fuente: Tidwell, M. (2017).

FIGURA 2. ANUNCIO VOLKSWAGEN TRAS EL ESCÁNDALO.



Fuente: Grupo Volkswagen (2015).

4.5 IMPACTO MEDIOAMBIENTAL

Los motores diésel emiten un nivel menor de dióxido de carbono que los de gasolina, pero producen una mayor cantidad de óxidos de nitrógeno o gases NOx debido a las altas temperaturas en las que se produce la combustión. Los automóviles vendidos por Volkswagen, bajo la categoría de “diésel limpio” y con el dispositivo ilegal superaban, de diez a cuarenta veces los niveles de gases NOx permitidos por las autoridades. Según la Unites States Environmental Protection Agency (EPA), las medidas tomadas por los distintos gobiernos en el ámbito de las emisiones están diseñadas para proteger la calidad del aire y la salud humana, por lo que su incumplimiento puede derivar en problemas de gravedad.

Los óxidos de nitrógeno son un término genérico referido al conjunto de gases formados a partir de la combinación de óxido y nitrógeno. Según la Organización Mundial de la Salud, el origen más común son las combustiones a altas temperaturas que tienen lugar en los motores de los vehículos, así como en las centrales eléctricas.

La mayoría de partículas emitidas por los tubos de escape de los automóviles son átomos de nitrógeno. Éstos reaccionan con elementos como el ozono y se generan los gases NOx. Estos gases son tanto perjudiciales para el medioambiente como para la salud. Los NOx son sustancias irritantes y corrosivas (Organización Mundial de la Salud, 2018). Sus efectos en la salud humana, tras respirar aire con un alto porcentaje de estos gases, puede causar enfermedades respiratorias como el asma y la bronquitis y reacciones cutáneas y oculares consistentes en enrojecimientos, quemaduras... Su exposición prolongada supone un especial riesgo para los grupos más vulnerables: niños, ancianos, embarazadas, personas con enfermedades respiratorias. A nivel medioambiental, los óxidos de nitrógeno son los causantes de fenómenos como el smog fotoquímico, producido cuando las moléculas chocan con los fotones de luz y la lluvia ácida, cuando estos gases interactúan con el agua.

El informe realizado en 2015 sobre la calidad del aire en Europa, elaborado por la Agencia Europea de Medioambiente (AEMA) establece que entre los contaminantes más peligrosos se halla el dióxido de nitrógeno (uno de los gases que forma el conjunto de los NOx). Este estudio muestra que estos gases contribuyeron a la muerte prematura de 75.000 personas a nivel europeo. También se subraya el impacto negativo sobre la flora y los ecosistemas. En dicho informe se destaca el decisivo papel que desempeña la industria automovilística en la calidad del aire y menciona que el nivel de las emisiones de NOx derivadas del transporte en carretera no han sido

disminuido para alcanzar los estándares de calidad requeridos.

Como se puede descifrar de la información expuesta, la mala praxis de Volkswagen ha expuesto a grandes riesgos la salud de la sociedad y el medioambiente, produciendo daños irreparables.

5. EFECTOS DEL FRAUDE EN LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

5.1 PRINCIPALES *STAKEHOLDERS*

En el contexto de crisis de Volkswagen, el análisis de los *stakeholders* es importante para conocer cuáles de estos grupos de interés son los que tienen más poder y pueden influenciar de manera significativa las decisiones que tome la empresa por verse éstos afectados, positiva o negativamente, por ellas. El concepto de audiencia o *stakeholder* se refiere a cualquier individuo u organización que tiene interés en una empresa y que puede afectar o ser afectado por las acciones de la misma. Para no dañar la reputación corporativa es importante cultivar y mantener buenas relaciones con lo *stakeholders*.

La situación empresarial derivada del *Dieseldgate* se considera por el autor Peter Snyder (2006) como una crisis interna anormal, definida como “una condición extraordinaria que es dañina y perjudicial para el estado operativo existente en una organización”. Añade que este tipo de crisis representan un serio problema para la empresa debido al negativo impacto en la reputación.

Volkswagen es una organización con sede en Alemania y con presencia a nivel internacional, por ello, el número de grupos de interés afectados por el fraude es masivo. En la tesis elaborada por Rostislav Sapozhnikov (2018) se lleva a cabo una identificación de estos grupos.

Los grupos de interés identificados por Sapozhnikov (2018) son los siguientes. En primer lugar, la sociedad. El dispositivo ilegal incorporado en los motores de las distintas marcas del grupo Volkswagen produjo graves consecuencias para el medioambiente y para la salud de los ciudadanos. Como se menciona con anterioridad, los gases NOx tienen efectos muy perjudiciales. Un estudio realizado por Chu (2015) cuantifica el impacto para la salud que tuvieron en Estados Unidos las emisiones producidas por el fraude. Se concluye en dicho estudio, elaborado en *MIT Laboratory For Aviation and the Environment*, que se produjeron, hasta 2016, un total de sesenta muertes prematuras a causa del exceso de gases NOx. Los efectos en Europa suponen un problema más grave. Se estima que las muertes prematuras entre 2008 y 2015 fueron miles, la mayoría de estas en Alemania por el gran volumen de automóviles vendidos con el dispositivo ilegal (2,6 millones) (Chu, 2017). La sociedad se vio afectada por las acciones del grupo al

infringir la normativa medioambiental. El grupo Volkswagen, como respuesta a ello, comenzó un programa (Together 2025+) en el que, a partir de la innovación, se centra en la protección del entorno, como una estrategia para pedir perdón por los errores del pasado y renovar los valores de la empresa.

Otro de los *stakeholders* afectados fueron los clientes que compraron los automóviles involucrados en el fraude. Éstos se vieron perjudicados tanto por las consecuencias nocivas de las emisiones, como por ser víctimas de un engaño. Volkswagen intentó facilitar al máximo las vías para la reparación de los motores y propuso la solución de la opción de recompra del vehículo por la empresa o el arreglo del mismo. Los concesionarios se vieron también dañados por el *Dieseldate*, ya que pensaban estar vendiendo productos de marcas prestigiosas y de gran valor añadido. Se calcula que, hasta un 20% de los coches diésel vendidos en el momento en el que se descubrió el escándalo, fueron vendidos por concesionarios. El grupo diseñó un paquete de asistencia para que los concesionarios pudieran hacer frente a las repercusiones derivadas del *Dieseldate*. Estos paquetes consistían en una serie de incentivos, por ejemplo, ayudas económicas y bonus de ventas más altos.

Otro de los grupos de interés son los accionistas e inversores de la compañía. Como ya se estudió con anterioridad, el valor de las acciones se desplomó tras el anuncio del escándalo. Lo que para muchos representaba una inversión en una empresa estable, con un crecimiento a largo plazo, supuso un gran fracaso para los mismos, lo que contribuyó a la pérdida de confianza. Los trabajadores también sufrieron los efectos del engaño. Las consecuencias perjudiciales, tanto en el ámbito financiero como en la reputación, llevaron a la empresa a tomar medidas para afrontar los gastos extraordinarios, entre ellas, los despidos. Entre los valores que defendía Volkswagen se encontraba la honestidad y esta había sido vulnerada.

Otro de los *stakeholders* del *Dieseldate* son los activistas y ONG cuya lucha es el cambio climático y las asociaciones de defensa a los consumidores. Para hablar de los primeros, Greenpeace conceptualiza estas prácticas como “*greenwashing*” (Zhang y Kotkov, 2016). Esta práctica de “pseudoeecologismo” consiste en el acto de engañar a los consumidores con respecto a las prácticas ambientales de una empresa o los beneficios ambientales de un producto o servicio. Para el caso concreto, Volkswagen realizaba un lavado de imagen a través campañas de marketing proclamando que sus automóviles eran “diésel limpio”, con el fin de parecer respetuosos con el medioambiente. Como consecuencia del “*greenwashing*” en 2016 la Comisión Federal de Comercio estadounidense demandó a la compañía por publicidad engañosa (Ewing,

2017). Además de estas organizaciones, las asociaciones para la defensa de los derechos de consumidores desempeñaron un papel decisivo en la asistencia a los afectados, así como en los procesos judiciales. Asociaciones como la Asociación Europea de Consumidores, la Organización de Consumidores y Usuarios, la Asociación de Consumidores Alemana (VZBV), entre otras muchas, demandaron al grupo por el falseamiento de las emisiones.

Una vez estudiados los grupos de interés del *Dieseldate*, analizaremos cómo sus percepciones de la compañía tras el delito cometido afectaron a la reputación corporativa de Volkswagen.

5.2 PERCEPCIONES DE LOS STAKEHOLDERS

Como se mencionaba en anteriores apartados al tratar la relación secuencial entre identidad, imagen y reputación, la reputación se origina a través de la consolidación de un conjunto de imágenes de una empresa (Fombrun y Shanley, 1990). Una vez estudiadas las distintas audiencias de Volkswagen, es importante conocer qué sintieron, cómo reaccionaron ante el descubrimiento del escándalo y si cambió su percepción acerca de la empresa. Para ello, nos apoyaremos en dos investigaciones. La primera de ellas se trata de investigación cualitativa titulada *“Investigating the Consumer Emotions of the Volkswagen Diesel Scandal”* (2016) elaborado por Agnes Liska y Fanny Johansson, referido a Volkswagen, no a la totalidad del grupo. La metodología empleada fueron entrevistas semiestructuradas realizadas a clientes de Volkswagen, así como una técnica de investigación llamada netnografía. Ejemplos de las preguntas realizadas durante las entrevistas fueron:

- ¿Qué pensó/cómo se sintió cuando se enteró del escándalo?
- ¿Ha cambiado su lealtad hacia Volkswagen?
- ¿Cómo piensa que Volkswagen se ha visto afectado por el escándalo?

Las emociones expresadas fueron muy diversas dada la complejidad y subjetividad de este campo de investigación. Entre las emociones identificadas se encuentran: sorpresa, tristeza, disgusto, remordimiento, desprecio, enfado, pero también optimismo, confianza, aceptación...

El surgimiento de estas distintas emociones depende de muchos factores. En algunos de los casos, el motivo de compra de ese modelo de automóvil había sido el factor medioambiental, por lo que estos clientes sentían una mayor decepción que otros, ejemplo de esto es la siguiente frase de los entrevistados: “Me mintieron, directa e indirectamente. Estaban emitiendo contaminantes a la atmósfera que mi familia, mis amigos y yo respiramos”. Como ya mencionamos no todas las

emociones expresadas tuvieron connotación negativa. Muchos clientes optaron por la aceptación (“Estos coches siguen siendo menos contaminantes que los modelos pre-diésel de 2008 y millones aún siguen circulando”). Incluso parte de los clientes de la muestra expresaron emociones de optimismo y confianza en la marca, lo que las autoras del estudio señalan que es derivado de la “herencia” de Volkswagen, es decir, fruto de lo que la empresa ha creado y transmitido al público durante sus años de actividad. Destacamos las siguientes citas: “El escándalo no tiene nada que ver con la seguridad del vehículo que fue el factor decisivo de mi decisión de compra”; “Sigo pensando que es un buen coche, me lleva del punto A al punto B. Volkswagen ha perdido un poco de mi confianza, pero puede recuperarla”.

La segunda investigación que emplearemos para el análisis de las percepciones de los grupos de interés tras el *Dieseldgate* es la elaborada por Matthew Tidwell en 2017. El autor realizó entrevistas a una muestra de dueños de coches Volkswagen para conocer si había tenido lugar un cambio de opinión acerca de la empresa tras la crisis y la repuesta de Volkswagen. Las conclusiones obtenidas las dividió en distintos bloques de temas.

Un tema presente es el sentimiento de remordimiento seguido por el sentimiento de engaño. Muchos de los entrevistados hicieron referencia a la publicidad engañosa realizada por la empresa anunciándolos como “diésel limpio”. En general la gente se sentía satisfecha con su coche, lo que muchos atribuían a una mayor decepción. Destacamos esta cita por reflejar este sentimiento “Me siento decepcionado porque me encanta mi coche. Me encanta y es una marca que siempre ha tenido un lugar en mi corazón.”

Otro tema recurrente apreciado es el aumento de desconfianza, en palabras de una de las personas que formaban la muestra “Mi opinión es que la empresa ha cambiado. Ya no estoy seguro de que son una empresa ética”. La pérdida de confianza deriva, en la mayoría de los casos, de la intencionalidad de los hechos realizados por parte de la compañía. La reacción y respuesta a los consumidores por parte de Volkswagen fue para algunos insuficiente, como si la empresa tratara de negar o hacer menor la magnitud del escándalo. Otros consideraban que la asunción de responsabilidad era importante, pero Volkswagen no sentía remordimiento por los hechos cometidos. Durante la entrevista también se realizaron preguntas sobre la solución final propuesta por Volkswagen, basada en la opción de compra por parte de la empresa o el arreglo del vehículo. Pese a la generosidad del valor de recompra ofertado por la empresa, para alguno de los entrevistados este no era el factor más importante a la hora de tomar la decisión, sino el sentimiento negativo que sentían hacia la empresa y que conllevaba a no querer seguir siendo

propietario de uno de sus vehículos: “Me han mentido. Mi siguiente coche no va a ser un Audi. No creo que me compre un Audi nunca más”.

El último de los bloques se refiere a la lealtad hacia la marca y a la intención de compra. Aquellos que basaron la elección de su automóvil en el factor medioambiental fueron claros en la desconfianza que sentían y en su desinterés en comprar otro coche de la misma marca. Por otra parte, existe una minoría que ya sentía un gran nivel de desconfianza hacia el sector automovilístico por las anteriores crisis (General Motors, Toyota) por lo que no se sentían tan sorprendidos por el *Dieselgate*.

En esta investigación Tidwell también buscaba conocer la reacción de la audiencia ante la solución propuesta y como afectó esto a la reputación de Volkswagen. Para ello, llevó a cabo un análisis a partir de datos obtenidos en Twitter y en foros de discusión. El autor quería probar la teoría de Dawar and Pillutla (2000) que defiende las empresas con una reputación previa fuerte que dan una respuesta concreta ante una crisis se ven más protegidas de los posibles daños. El método de investigación consiste en la asignación de un número en función de si el comentario es positivo (1), neutro (2) o negativo (3). Los resultados que arroja esta investigación se agrupan en dos momentos: un primer momento cuando no se ha concretado la solución final y un momento posterior, cuando se ofrece a los clientes perjudicados la opción de arreglo o venta. Los porcentajes que se obtuvieron referidos a este momento inicial fueron:

- Positivo: 15,2%
- Neutros: 55,5%
- Negativos: 29,3%

Por otra parte, una vez presentada la solución final a los consumidores, los mensajes analizados responden a las siguientes características:

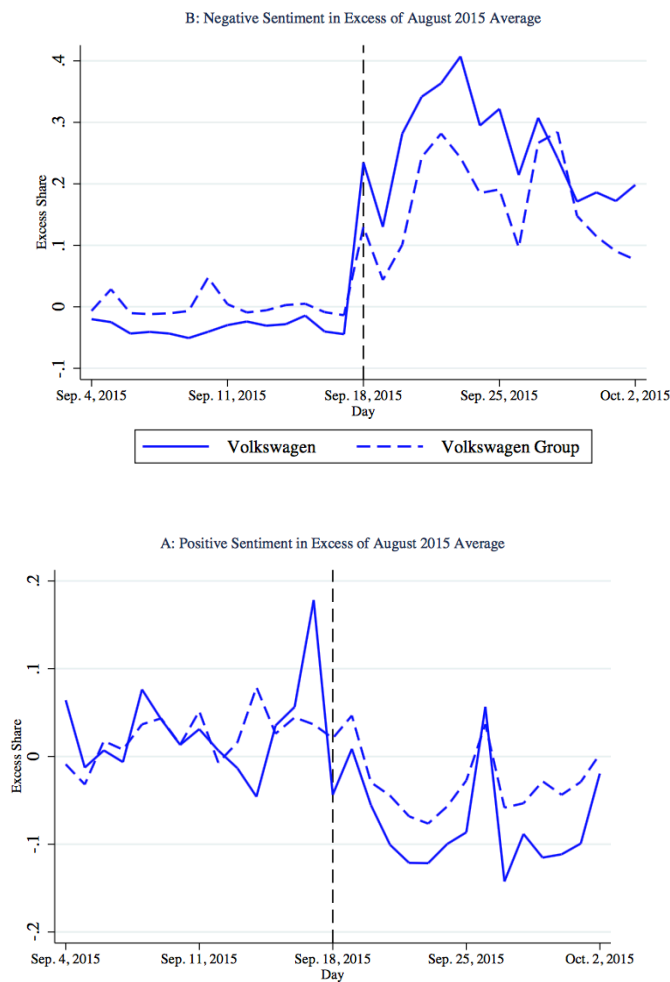
- Positivo: 8,7%
- Neutros: 30,4 %
- Negativo: 60,9%

Como se aprecia, una vez dada la solución a los consumidores afectados, los comentarios negativos aumentan, representando casi el doble de mensajes. Se rechaza así la teoría de Dawar and Pilluta (2000), la respuesta concreta y la buena reputación previa no ayudan a Volkswagen a disminuir los efectos del *Dieselgate*, es decir, estos dos elementos no generan un efecto

protector de la reputación corporativa.

Los resultados obtenidos por la etnografía realizada por Tidwell son corroborados por el estudio elaborado por Bachmann *et al.* (2017), basándose en los datos proporcionados por Networked Insights, empresa de análisis de datos. La información se extrajo de la red social Twitter. Los tweets que formaban parte de esta investigación eran clasificados por su contenido en positivo, neutro o negativo. Se descartaban para la muestra los que no eran escritos en inglés y aquellos cuyos usuarios no eran de Estados Unidos. En los siguientes gráficos se reflejan los sentimientos negativos y positivos acerca de Volkswagen dos semanas antes y después del fraude de las emisiones.

GRÁFICO 6. SENTIMIENTOS NEGATIVOS Y POSITIVOS EXPRESADOS VÍA TWITTER SOBRE VOLKSWAGEN 2015



Fuente: Networked Insights (2017).

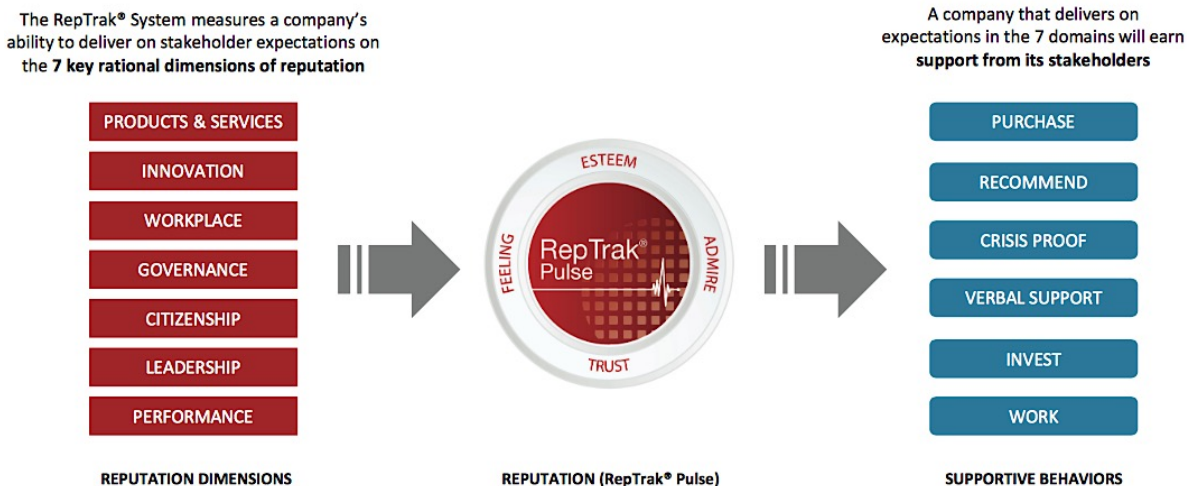
5.3 IMPACTO EN LOS ÍNDICES DE REPUTACIÓN CORPORATIVA

Las percepciones de la audiencia de Volkswagen tras el *Dieseldgate* van a influir en la formación de reputación corporativa de la empresa. A continuación, analizaremos los cambios producidos en la misma a través de los índices, previamente comentados, Global RepTrack, el ranking World's Most Admired Companies y el índice MERCO.

A) Global Reptrack

En primer lugar, analizaremos el Global RepTrack, técnica de medición de la reputación estructurada en siete dimensiones: Productos/Servicios; Innovación; Trabajo; Gobierno corporativo; Ciudadanía; Liderazgo y Finanzas (Véase Figura 3).

FIGURA 3. DIMENSIONES SISTEMA REPTRAK Y COMPORTAMIENTOS DERIVADOS DE ÉSTAS.

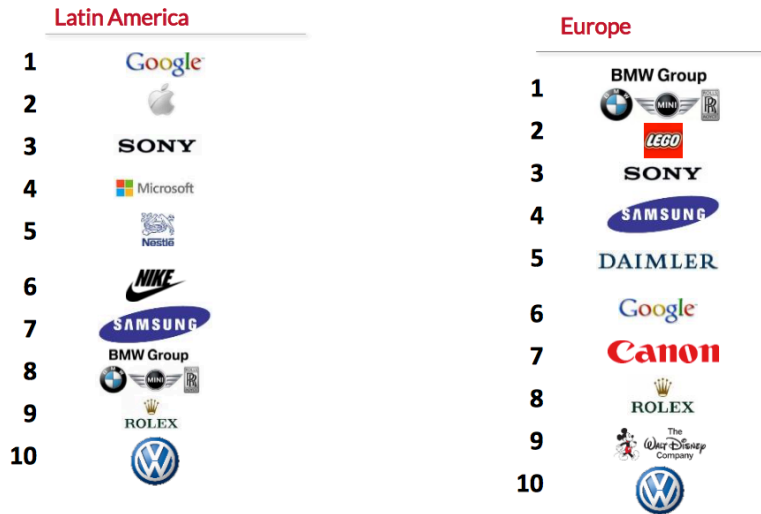


Fuente: Reputation Insitute (2015).

En el informe Global RepTrack 2015 Volkswagen se posiciona en el puesto 14 del ranking de empresas con mejor reputación. Asimismo, conseguía el puesto número 10 en los respectivos rankings de las diez empresas con mejor reputación en Europa y en Latinoamérica y se

encontraba entre las diez empresas con mayor puntuación en la dimensión de Ciudadanía. (Véase Figuras 4,5,6).

FIGURA 4. TOP 10 REPTRACK LATINOAMÉRICA Y EUROPA.



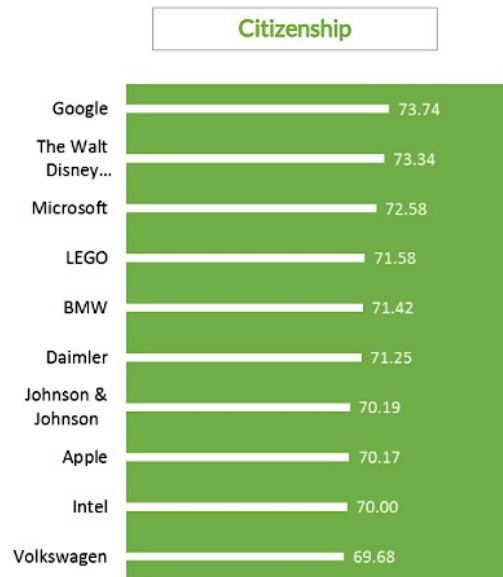
Fuente: Reputation Institute (2015).

FIGURA 5. 100 GLOBAL REPTRACK 2015.

Company	Rank (2015)	RepTrak® Pulse Score (2015)	Rank (2014)	RepTrak® Pulse Score (2014)
BMW Group	1	78.98	3	77.21
Google	2	78.26	2	77.25
Daimler	3	77.85	8	75.35
Rolex	4	77.68	4	77.17
LEGO Group	5	77.55	9	75.11
The Walt Disney Company	6	77.11	1	77.30
Canon	7	76.64	6	75.71
Apple	8	76.50	7	75.61
Sony	9	76.49	5	75.91
Intel	10	76.16	13	74.87
Microsoft	11	76.11	10	75.03
adidas	12	75.53	14	74.54
Nike	13	75.25	20	73.00
Volkswagen	14	75.02	12	74.94
Rolls-Royce Aerospace	15	74.49	19	73.18
Nestlé	16	74.48	17	73.72
Samsung Electronics	17	74.46	11	74.97
Johnson & Johnson	18	74.27	16	73.75
Michelin	19	74.07	15	74.24
Ferrero	20	74.01	22	72.62
Levi Strauss & Co.	21	73.74	New	New
Philips Electronics	22	73.70	18	73.46
Nintendo	23	73.20	32	71.59
Amazon.com	24	73.12	21	72.65
Colgate-Palmolive	25	72.84	25	72.39

Fuente: Reputation Institute, 2015.

FIGURA 6. TOP 10 EMPRESAS CON MAYOR PUNTUACIÓN DIMENSIÓN “CIUDADANÍA”.



Fuente: Reputation Institute, 2015.

Tras el escándalo, la empresa sufrió una gran pérdida de puntuación en su calificación, concretamente de 13,7 puntos. La consecuencia fue el descenso del puesto 14 en 2015, al puesto 123 en 2016. En 2015, era la tercera empresa con mejor reputación del sector automovilístico, superada únicamente por BMW y Daimler, mientras que el siguiente año, se encontraba la última del sector.

Las puntuaciones obtenidas a su vez se categorizan en: pobre, débil, media, fuerte y excelente. Dependiendo de la clasificación, las repercusiones son distintas para la empresa, haciéndola menos o más atractiva para los *stakeholders*, como se refleja en el Gráfico 7. Una de las especialidades de RepTrack es que relaciona la reputación con los resultados de la empresa. De esta forma asocia comportamientos como la compra de productos, hablar de manera positiva acerca de la empresa o tener confianza en tiempos de crisis, a las compañías que alcancen una fuerte reputación, con un apoyo por parte de los *stakeholders* de más del 50%, y un 80% aquellas empresas que consigan una reputación excelente.

En el caso de Volkswagen, pasó de una reputación fuerte a una media, aunque a un punto de ser considerada una reputación débil, lo que conlleva una reducción considerable de los comportamientos de generación de valor (comprar su producto, recomendarlo, trabajar en la empresa, invertir en ella...) por parte de los grupos de interés hacia Volkswagen.

GRÁFICO 7. PUNTUACIÓN OBTENIDA GLOBAL REPTRACK

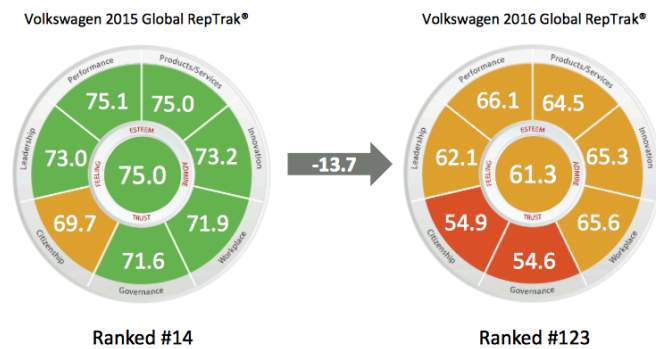
Reputation Drives Support
- Only Companies in the Strong RepTrak® Pulse Range Achieve Support Above 50%



Source: 2016 Global RepTrak® 100
 N = 187,877 ratings from general public across 15 countries

Fuente: Reputation Institute, 2016.

GRÁFICO 8. PUNTUACIÓN REPTRACK VOLKSWAGEN ANTES Y DESPUÉS DEL DIESELGATE.



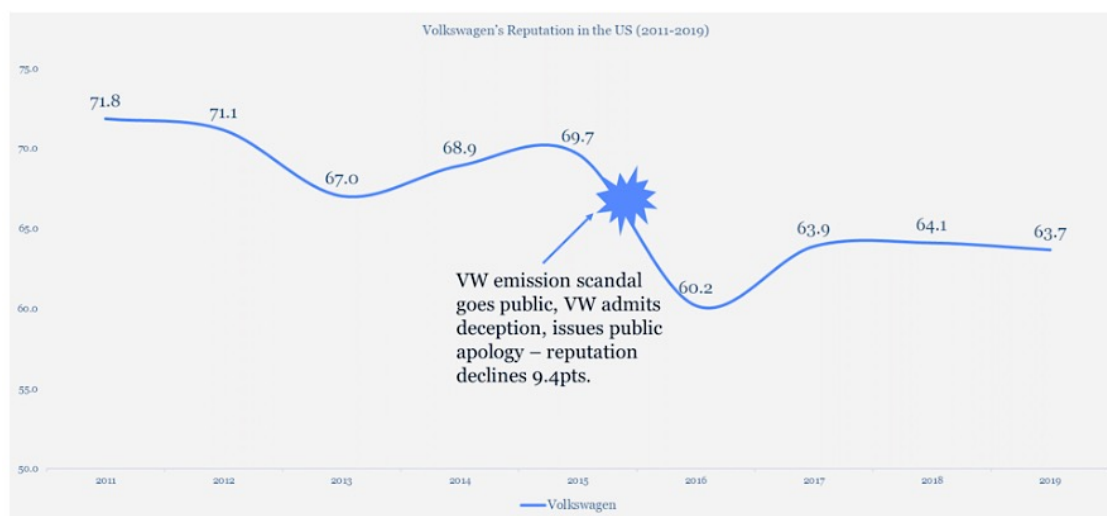
Fuente: Reputation Institute, 2016.

Como se aprecia en la Gráfico 8, el mayor impacto del *Dieseldgate* a nivel reputacional fue en la dimensión de Gobierno Corporativo, con una pérdida de diecisiete puntos. Recordemos que esta dimensión califica el código de conducta de la empresa, la ética, la transparencia... Otras dimensiones como Ciudadanía y Liderazgo también se vieron gravemente afectadas, con la obtención de una puntuación inferior en quince y once puntos respectivamente. Estas calificaciones hacen referencia a los ámbitos del respeto por el medioambiente y la comunidad, así como a la calidad de los líderes de la empresa. Dada la naturaleza del escándalo, estos tres impulsores de la reputación, y, por ende, la reputación en general, se han visto perjudicados.

La estrategia seguida por Volkswagen ayudó a mejorar estos resultados. La admisión de la culpa, la comunicación y posteriores acciones al escándalo permitieron a la empresa recuperar parte de la confianza perdida de los consumidores. Así, en 2017 la reputación corporativa de la empresa empezó a mejorar, aumentando ese año su puntuación en Global RepTrack en 3,6 puntos. En 2019, se aprecia una mejoría en la percepción de Volkswagen como una empresa ética y buena ciudadana. En las dimensiones de Gobierno Corporativo y Ciudadanía, la empresa puntúa 8,1 y 6,6 puntos más respectivamente.

La dimensión de Innovación se ha visto disminuida desde 2016, concretamente, en 8,1 puntos. Las dimensiones de Gobierno Corporativo, ciudadanía e Innovación son las peor puntuadas de la empresa, siendo las que mayor puntuación han obtenido Finanzas y Producto. Como resultado total, la reputación de Volkswagen se encuentra dentro de la categoría de reputación media (Véase Gráfico 7 y 9). Según Reputation Institute (2019), la empresa ha de seguir reconstruyendo su confianza con el público y volver a conectar emocionalmente con sus clientes, y especialmente, mejorar en las dimensiones de Gobierno Corporativo e Innovación, por encontrarse dentro de los impulsores de la reputación más importantes de la industria automovilística americana en 2019.

GRÁFICO 9. EVOLUCIÓN GRLOBAL REPTRACK VOLKSWAGEN 2015-2019.



Fuente: Reputation Institute, 2019.

B) Fortune

Otro índice que analizaremos será el *World's Most Admired Companies*, elaborado por la revista Fortune a partir de la metodología previamente analizada: cuestionarios realizados a personas pertenecientes al mundo empresarial, en lo que tendrán que calificar a una determinada empresa en función de ocho elementos relativos a diferentes ámbitos de una organización.

En primer lugar, analizaremos la calificación obtenida por Volkswagen en 2015. El total de la calificación era 7,24 sobre 10, lo que le posicionaba en el 43 del ranking. A su vez, se encontraba en el puesto número 3 del ranking de la industria de vehículos de motor, detrás de Toyota y BMW. Tras el descubrimiento del fraude, en 2016, descendía de puesto hasta el número 7 de su industria y no constaba en el ranking general. Actualmente, se encuentra en el puesto 6 de la industria de los vehículos a motor con una puntuación total de 6,1 y la empresa sigue sin tener un puesto en el ranking general lo que muestra que la recuperación de su reputación está siendo un proceso lento.

C) Índice MERCO

El índice MERCO es un monitor que mide la reputación corporativa a través de una metodología *multistakeholder* expuesta anteriormente en el apartado correspondiente. Los datos obtenidos para la construcción de este índice provienen de España y otros diez países de habla hispana

(Ecuador, Chile, Argentina, Bolivia, México...).

Volkswagen, con carácter previo al escándalo, venía ocupando el puesto número 42 del índice MERCO y el primer puesto de su sector. Los efectos del *Dieseldate* golpearon a dicha empresa de manera muy fuerte en los países mencionados, ya que en 2016 Volkswagen conseguía el puesto 85 y a nivel sectorial el puesto 4. En el último MERCO elaborado, en 2019, se mostraba la recuperación de Volkswagen, que alcanzaba el puesto 75, mejorando diez puestos con respecto a 2017. En 2019, dentro del sector automovilístico se encuentra en quinto puesto, superado por Seat, Mercedes Benz, Toyota, y BMW.

Como se ha podido observar, en ninguna de las técnicas de medición de la reputación Volkswagen ha podido alcanzar los niveles de reputación que tenía antes de la crisis, pese a los grandes esfuerzos de la compañía. Debido a la gran reputación de la que gozaba el grupo antes del escándalo, los efectos negativos son más moderados, pueden ser mejor paliados, que si Volkswagen hubiera tenido una neutral o mala reputación. Además de la reputación previa como elemento protector, el Grupo Volkswagen se ha mostrado muy comprometido con cambiar su imagen y volver a recuperar la confianza de la sociedad.

Tidwell (2017) destaca la importancia que tiene la credibilidad de los mensajes durante una crisis empresarial en la manera de ser percibida por los stakeholders. Además de los mensajes, es esencial ejecutar lo que se comunica. Como analizamos en apartados anteriores, Volkswagen elaboró tras los acontecimientos un programa que marcaría su ruta en los años siguientes al *Dieseldate*, *Together 2025+*. Uno de las prioridades del grupo es la sostenibilidad y la movilidad eléctrica. Como muestra de su afán por mejorar y liderar el mercado de la e-mobility, el grupo se sitúa según un informe elaborado por Bankinter, que engloba un total de dos mil quinientas compañías de cuarenta y cuatro países, en el cuarto puesto de empresas que más invierten en I+D. Así, a finales de 2019, se lanzó un modelo eléctrico (Volkswagen ID.3) que marca el inicio de una nueva era en el mundo de la movilidad eléctrica. Jürgen Stackmann, director de ventas, marketing y post-venta explica en un comunicado de prensa de la empresa (Grupo Volkswagen, 2019): “Formulando nuevo contenido y nuevos productos, la marca está experimentando una transformación hacia un futuro con emisiones cero para todo el mundo. Ahora es el buen momento de hacer que la nueva actitud de nuestra marca sea visible al exterior”.

5.3 IMPACTO EN EL “MADE IN GERMANY”

Alemania es de las economías más fuertes de Europa. El sector automovilístico en el país

representa un 17% de la producción industrial y un 2,75% del Producto Interior Bruto alemán. A su vez, representa un importante porcentaje en las exportaciones de Alemania, que suponían el 39,41% del Producto Interior Bruto en 2015. Extraído de un artículo elaborado por Chambers para Reuters (23 de septiembre de 2015), el economista Marcel Fratzscher expresaba: “El gran éxito de las exportaciones de Alemania descansa en la etiqueta de calidad ‘Made in Germany’”, “Aunque aún se desconozca como el caso Volkswagen va a afectar a la economía alemana, el riesgo es alto debido a la dependencia en las exportaciones”. Dada la importancia del sector, son muchos los empleos que genera; uno de cada siete empleos está relacionado con el sector automovilístico directa o indirectamente (Doncel, L., 28 de septiembre de 2015).

El escándalo protagonizado por el gigante automovilístico tuvo repercusiones en la reputación de la marca-país de Alemania. En palabras de Fratzscherr, recogidas de un artículo de El País (Doncel, L., 23 de septiembre de 2015): “Los daños a la reputación no solo en Estados Unidos, sino en todo el mundo, van a ser muy caros. Las multas que se puedan imponer a Volkswagen son el menor de los problemas”. Tras el *Dieseldgate*, existieron dos tendencias en el mercado automovilístico. La primera de ellas basada en la preferencia de los consumidores por otras marcas que no fueran Volkswagen, lo cual perjudicó de distinta manera a las empresas automovilísticas alemanas y no alemanas. Por otro lado, el escándalo también derivó en la inclinación por coches que no fueran diésel (Bachmann, Ehrlich, Fan y Ruzic, 2019).

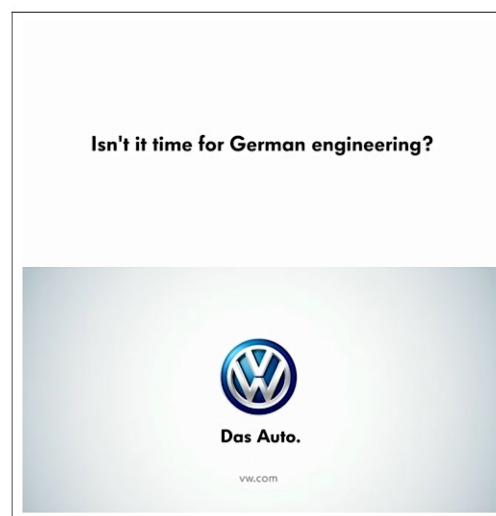
Según el Anholt-Ipsos Nation Brand Index (NBI), en 2015 Alemania ocupaba el segundo puesto, ocupando en 2019 el primero en este índice de las marcas-país más fuertes. Las razones que le dan esta posición de liderazgo se derivan de múltiples categorías: Exportaciones; Inmigración, Inversión; Gobierno Corporativo. Tanto los productos alemanes como la empleabilidad de los alemanes fueron votadas por ciudadanos de veinte países del mundo en primer lugar (Ipsos, 2019).

El fraude de Volkswagen afectó a la marca “Made in Germany”, asociada en la mente de los consumidores a atributos como la calidad, confianza, fiabilidad y pericia técnica. Por estas características los consumidores están dispuestos a pagar un precio más elevado, ya que la decisión de compra no se basa únicamente en características tangibles, sino que están muy presentes los atributos intangibles, como en este caso el “Made in”. El *Dieseldgate* pudo poner en duda la reputación de los productos alemanes tras el engaño de Volkswagen, el resto de las empresas alemanas de su sector podrían verse contaminadas por los actos ilegales del grupo.

Las distintas empresas automovilísticas de Alemania compartían una reputación colectiva, que hasta era utilizada en campañas publicitarias, como en el ejemplo de la Figura 7, un anuncio de Volkswagen en el cual buscaba la identificación de su marca con la de marcas *premium* alemanas como Mercedes, BMW... Según los datos de Newsbank Aggregator, El término “*German engineering*” fue mencionado en ciento treinta artículos impresos (periódicos, revistas...) durante septiembre de 2015, el mes en el que se hizo público el fraude de emisiones. Esta reputación colectiva también se aplica a nivel de grupo Volkswagen, en el que marcas no afectadas por el escándalo pudieron ver su reputación salpicada por el mismo (Bachmann *et al.*, 2019).

Los valores de trabajo duro, eficiencia, innovación, técnica, forman parte de la identidad de Alemania. La fuerza de su marca nacional tiene un papel clave para el crecimiento de las exportaciones. El fraude ha generado dudas sobre aquellas empresas que se hayan identificado con los valores alemanes de excelencia.

FIGURA 7. “GERMAN ENGINEERING” ANUNCIO VOLKSWAGEN.



Fuente: Grupo Volkswagen.

6.EFECTOS ECONÓMICOS

6.1 EFECTOS ECONÓMICOS DEL DIESELGATE

Es importante conocer los perjuicios a nivel económico que desencadenó el escándalo. La razón

estriba en la teoría compartida por muchos autores, entre los que se encuentran Fombrun y Shanley (1990), que defienden que una buena reputación corporativa tiene un impacto positivo en el rendimiento financiero, así como en otros aspectos indirectos como la retención de consumidores, el compartir información positiva acerca de la empresa...

Los efectos económicos derivados del escándalo no tardaron en aparecer. Tras el descubrimiento del fraude, el precio de las acciones del grupo disminuía un 40%. Como se puede apreciar en la Figura 8, en la que se recogen los precios de cotización semanales durante el año 2015, se refleja la caída en bolsa del grupo desde el inicio de las acusaciones por parte de la EPA y demás instituciones alrededor del mundo (Alemania, Reino Unido, Italia, Francia, Corea del Sur, Canadá). Se contabiliza el volumen de esta caída en treinta millones de dólares. Es interesante el estudio del efecto de la reputación corporativa en el valor bursátil de una compañía, conocer si puede tanto aumentar como disminuir el valor de mercado de una empresa. La reputación es un factor tenido en cuenta a la hora de invertir, ya que normalmente esta decisión se basa en las perspectivas de futuro de la empresa. La reputación corporativa puede ser de ayuda a la hora de invertir para conocer las expectativas de los grupos de interés una organización, así como indicador de generación de valor (Miralles-Marcelo, Miralles-Quirós, Daza-Izquierdo, 2014).

FIGURA 8. COTIZACIÓN GRUPO VOLKSWAGEN 2/02/2015 - 01/01/2016. (Expresado en €)

Fecha	Abrir	Máx.	Min.	Cierre*	Cierre ajust.**	Volumen
01 ene 2016	142,30	142,30	115,35	120,60	112,47	3.380.656
01 dic 2015	142,80	146,50	130,65	142,30	132,71	3.750.164
01 nov 2015	126,30	141,30	114,85	141,30	131,78	4.309.450
30 sept 2015	108,65	137,70	95,00	126,10	117,60	9.806.567
31 ago 2015	164,85	172,15	102,00	104,95	97,88	12.139.245
31 jul 2015	184,35	194,25	152,55	171,15	159,62	3.256.909
30 jun 2015	210,30	216,30	182,55	184,05	171,65	2.115.958
31 may 2015	221,90	222,35	201,40	207,55	193,56	1.612.548
06 may 2015	4.8 Dividendo					
30 abr 2015	227,30	233,40	213,05	219,50	200,34	1.978.729
31 mar 2015	238,90	245,30	221,80	227,30	207,46	1.743.865
01 mar 2015	223,70	254,50	214,65	240,05	219,10	2.286.860
01 feb 2015	198,35	223,00	198,35	221,35	202,03	1.576.244

Fuente: Yahoo Finance.

GRÁFICO 10. EVOLUCIÓN COTIZACIÓN VOLKSWAGEN 2015



Fuente: Yahoo Finance.

Durante el ejercicio del año 2015 también se produjeron costes extraordinarios consecuencia del *Dieseldgate*: medidas tomadas para el arreglo de los vehículos afectados, posibles multas, indemnizaciones... La empresa estimó que se destinaría una provisión de 16,2 mil millones de euros a resolver la crisis de la compañía. Esta cifra se repartiría de la siguiente manera: 7.800 millones destinados a gastos de reparación, 7.000 millones corresponden a responsabilidades legales, 800 millones derivados de pérdidas en activos y 600 millones consecuencia de cambios en los programas de venta (Grupo Volkswagen, 2015).

El grupo se preparó para enfrentar la situación y previó los riesgos legales, los costes de los procedimientos administrativos y penales, los gastos para las soluciones técnicas, los precios de mercado más bajos... La demanda también se vería mermada por una pérdida de la reputación de la empresa. Asimismo, la capacidad para el uso de instrumentos de refinanciación se vio restringida dado el cambio de clasificación crediticia. En noviembre de 2015, la empresa Moody's Investors Service disminuyó la clasificación de la deuda a largo y a corto plazo, así como cambió la calificación de las perspectivas de la empresa de "estable" a "negativa". Posteriormente, también lo harían otras empresas como Standard & Poor's (Véase Figura 9). Una disminución en la calificación de la compañía también podría afectar negativamente a los términos de los préstamos realizados del Grupo Volkswagen (Grupo Volkswagen, 2015).

FIGURA 9. CAMBIO DE CLASIFICACIÓN DE LA DEUDA.

RATINGS	VOLKSWAGEN								
	VOLKSWAGEN AG			VOLKSWAGEN FINANCIAL SERVICES AG			VOLKSWAGEN BANK GMBH		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013
Standard & Poor's									
Short-term	A-2	A-1	A-2	A-2	A-1	A-2	A-2	A-1	A-2
Long-term	BBB+	A	A-	BBB+	A	A-	A-	A	A-
Outlook	negative	stable	positive	negative	stable	positive	negative	stable	positive
Moody's Investors Service									
Short-term	P-2	P-2	P-2	P-1	P-2	P-2	P-1	P-2	P-2
Long-term	A3	A3	A3	A1	A3	A3	A1	A3	A3
Outlook	negative	positive	positive	negative	positive	positive	negative	positive	positive

Fuente: Volkswagen Annual Report 2015.

A raíz de los malos resultados, consecuencia del escándalo, Volkswagen anunció el despido de un total de 30.000 trabajadores a nivel mundial. Los países perjudicados por esta medida fueron Argentina, Brasil, y la más perjudicada, Alemania, con 23.000 puestos de trabajo afectados. Esta medida tenía como finalidad el ahorro, con una proyección hasta el año 2020, de 37.000 millones de euros que la empresa invertirá en la renovación de la misma, especialmente, a través de la inversión en *e-mobility*.

6.2 RECUPERACIÓN ECONÓMICA. IMPLICACIÓN DE LA REPUTACIÓN

La recuperación económica de Volkswagen comenzaba el año posterior al escándalo. El primer semestre de 2016, el Grupo Volkswagen se colocaba como líder en ventas mundiales, vendiendo un total de 5,12 millones de unidades. Pese a ello, sí existieron descensos del nivel de ventas en dos zonas geográficas, Estados Unidos y América del Sur. El liderazgo del mercado, además de un aumento del 1,5% con respecto al primer trimestre de 2015, se debió al descenso de las ventas de su mayor competidor, Toyota, en parte debido a la recesión de la economía china y a los terremotos en Japón que produjeron el cierre de plantas de producción (El País, 26 de abril de 2016).

En la Figura 10 se muestran los indicadores del rendimiento financiero desde 2012 a 2016, entre esos datos se encuentra el aumento de unidades vendidas en 2016 en un 3,8%, recuperándose de

la pérdida de 2% en 2015. Como refleja el cuadro, en 2016 se obtenía un EBITDA, que representa el beneficio bruto de explotación calculado antes de deducir los gastos financieros, de 18,999 mil millones de euros, una cifra que se acerca a las cantidades obtenidas antes del *Dieselgate*.

FIGURA 10. INDICADORES FINANCIEROS 2016

FINANCIAL KEY PERFORMANCE INDICATORS					
%	2016	2015	2014	2013	2012
Volkswagen Group					
Gross margin	18.9	15.9	18.0	18.1	18.2
Personnel expense ratio	17.0	17.0	16.7	16.1	15.3
Operating result as a percentage of sales revenue	3.3	-1.9	6.3	5.9	6.0
Return on sales before tax	3.4	-0.6	7.3	6.3	13.2
Return on sales after tax	2.5	-0.6	5.5	4.6	11.4
Equity ratio	22.7	23.1	25.7	27.8	26.5
Dynamic gearing ¹ (years)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Automotive Division²					
Change in unit sales year-on-year ³	+3.8	-2.0	+5.0	+4.1	+11.8
Change in sales revenue year-on-year	+1.1	+3.6	+1.4	+1.3	+21.6
Research and development costs as a percentage of sales revenue	7.3	7.4	7.4	6.7	5.5
Operating result as a percentage of sales revenue	2.5	-3.4	6.1	5.6	5.7
EBITDA (in € million) ⁴	18,999	7,212	23,100	20,594	19,895
Return on investment (ROI) ⁵	8.2	-0.2	14.9	14.5	16.6
Cash flows from operating activities as a percentage of sales revenue	10.9	12.9	12.2	11.8	9.4
Cash flows from investing activities attributable to operating activities as a percentage of sales revenue	8.6	8.1	8.7	9.3	9.5
Capex as a percentage of sales revenue	6.9	6.9	6.5	6.3	5.9
Net liquidity as a percentage of sales revenue	12.5	11.5	8.7	8.6	5.5
Ratio of noncurrent assets to total assets ⁶	23.4	23.1	22.3	21.3	21.0
Ratio of current assets to total assets ⁷	15.9	15.2	14.3	13.4	14.3
Inventory turnover ⁸	5.5	5.8	6.2	6.5	6.4
Equity ratio	31.4	32.6	36.9	39.8	37.9

Fuente: Grupo Volkswagen (2016)

Al analizar los resultados económicos de Volkswagen el año inmediatamente posterior al descubrimiento de las actividades de Volkswagen, muestran cómo la recuperación a nivel financiero fue más rápida que a nivel reputacional. Mientras en el año 2016 la empresa obtenía sus peores puntuaciones en las distintas métricas de reputación corporativa, mejoraba

considerablemente su situación financiera tras los efectos negativos del fraude en el año de su descubrimiento. En 2019, Volkswagen siguió manteniendo su liderazgo como mayor fabricante de coches del mundo, aumentando en 1,3% las unidades vendidas con respecto a 2018 (Martos, A., 31 de enero de 2020). Atendiendo a estas cifras, se pone de relieve el elemento temporal de la reputación. La reputación integra las percepciones de todas las audiencias sostenidas a lo largo del tiempo, es decir, requiere un proceso de acumulación, mediante el cual se genera por parte de los grupos interés un juicio de valor acerca de la empresa (Rindova, 1997; Barnett *et al.*, 2006).

Son muchos los estudios y autores que han examinado la relación entre la reputación y el desempeño financiero. Uno de estos estudios es el realizado por en 2016 el fundador de *Reputation Institute*, Charles Fombrun, basándose en los datos proporcionados por el índice Global RepTrack durante 2006 y 2016, así como otros índices financieros y no financieros: desempeño social, exposición a los medios, recomendaciones de analistas y percepciones públicas. Los resultados de dicho estudio indican que el factor que mayor peso tiene, en concreto un 52%, en las variaciones del valor de una empresa es el desempeño operativo pasado. El 48% restante responde a métricas intangibles y no financieras: la exposición a los medios contribuye un 15%, el desempeño social un 12, las recomendaciones de los analistas 11% y las percepciones públicas un 10% (Figura 11).

FIGURA 11. CONTRIBUCIONES AL VALOR DE MERCADO DE UNA EMPRESA.

	What Predicts Market Performance?	
	Beta (Standardized)	Relative Importance
Baseline Drivers		
Operating Performance	0.68	51.8%
Social Performance	0.16	12.4%
Additional Drivers		
Analyst Recommendations	0.14	10.8%
Media ESG Exposure	0.20	15.3%
Public RepTrak® Pulse	0.13	9.6%
Total Variance Explained	1.31	100.0%
Adjusted R-Squared	0.71	
F-Value	110.3	
Number of Companies	225	

Fuente: Reputation Institute (2016).

El rendimiento operativo es el principal predictor del valor de mercado y explica aproximadamente el 60% de su variación. Tiene aproximadamente cinco veces el efecto sobre el valor de mercado que las otras métricas no financieras tomadas individualmente. Esto no implica que se infravaloren estas categorías. La contribución de las percepciones públicas al valor de mercado de una empresa se denomina “capital de reputación” (*Reputation Capital*). Concepto muy similar es “Beneficio reputacional” (*Reputation Benefit*), que responde a la cantidad de valor de mercado que resulta de estar por encima o por debajo del nivel de medio de reputación. El fenómeno más común es el “*stuck in the middle*”, es decir, la mayoría de empresas se encuentran en la media por lo que disfrutan de beneficios marginales de la reputación. Volkswagen, con anterioridad al *Dieseldate*, disfrutaba de una reputación fuerte en el índice Global RepTrack, lo que implicaba la posibilidad de obtener grandes “beneficios reputacionales”. Tras el fraude, la empresa se encuentra en la categoría de reputación media en el índice Global RepTrack, sus beneficios reputacionales son marginales.

7. CONCLUSIONES

La reputación corporativa es un activo intangible estratégico para las empresas y por ello, cada vez se presta más atención a su gestión. Charles Fombrun escribió en 2001 “Si la competencia es el motor de la economía, la reputación es el combustible que la hace funcionar”. Una reputación corporativa bien gestionada puede convertirse en una ventaja competitiva para la empresa, por ser una fuente de distinción con respecto a las empresas competidoras.

La reputación, si no es adecuadamente gestionada puede llegar a convertirse en una amenaza para la empresa. Existe un riesgo inherente a la reputación, el riesgo reputacional, provocado por dos factores: las expectativas de los *stakeholders* y la actuación de la empresa. Lo que puede suponer una oportunidad, también puede convertirse en un riesgo cuando las acciones que lleva a cabo la organización no superan las expectativas del público. Una mala reputación puede conllevar a la pérdida de clientes, empleados, inversores y, por tanto, la generación de valor es menor.

En el presente trabajo hemos estudiado el caso Volkswagen desde el punto de vista de la reputación. Volkswagen gozaba de una de las mejores reputaciones de su sector. A través de tres métricas distintas se ha comprobado los efectos negativos para la reputación corporativa consecuencia del *Dieseldate*. En base a dos investigaciones se conocieron las impresiones de los grupos de interés, donde múltiples emociones fueron identificadas: desde rechazo y engaño, hasta

sentimientos positivos hacia la empresa.

El fraude perjudicó económicamente a la empresa en 2015, si bien al año siguiente, la compañía comenzaba su recuperación económica, mientras que los niveles de reputación de la empresa seguían gravemente perjudicados tras los acontecimientos. El buen nivel de reputación de Volkswagen pre-*Dieseldgate*, sirvió de escudo ante la crisis, ya que, pese a empeorar su posición con respecto a momentos pasados, no llegó a tener una mala reputación. A día de hoy, la compañía, aunque ha mejorado, aún no ha alcanzado los niveles de reputación anteriores a pesar de sus grandes esfuerzos. Como expresó Warren Buffet, director de Berkshire Hathaway, “Se tarda veinte años en construir una reputación y cinco minutos en arruinarla”. Volkswagen no recuperará su reputación a través de campañas de publicidad, sino con un trabajo constante y compromiso con su misión y valores.

Del caso analizado, pueden extraerse los siguientes aprendizajes. Volkswagen, como muchas otras organizaciones, en el afán de la obtención de mayores ingresos, dejó en un plano secundario los intereses de los *stakeholders*, y realizó prácticas contrarias a la ética empresarial. Con estas actuaciones, la reputación corporativa se ve gravemente perjudicada, lo que tiene consecuencias en los distintos ámbitos organizacionales. Es importante la toma de consciencia del poder de los *stakeholders*, los comportamientos de creación de valor que realizan son actos voluntarios, y la razón detrás de su realización es compartir las creencias, los valores de la empresa. Por ello, es importante que las organizaciones se comprometan con los principios que defienden, que actúen de forma consecuente a los mismos, de manera que la cultura y los valores empresariales no se consideren una obligación, sino los parámetros de actuación de las empresas, la forma en la que actúa con y para la sociedad.

Para que actuaciones fraudulentas no tengan lugar en el seno de una empresa y así evitar crisis como la de Volkswagen, la concienciación por parte de todos los niveles de la organización es esencial. La reputación se basa en las decisiones de una empresa, por lo que todos trabajadores y directivos de la empresa han de tener en cuenta los intereses de los *stakeholders*, para así, reducir el riesgo reputacional. El definir una visión y valores empresariales, el reconocimiento de la importancia de los grupos interés y la inversión en mejorar su responsabilidad para con la sociedad son medidas que protegen a una organización de los riesgos derivados de la reputación.

8. BIBLIOGRAFÍA:

- Agencia Europea Medioambiente (26 de noviembre de 2015) *Muchos europeos siguen expuestos a una contaminación atmosférica nociva*. [Comunicado de prensa] Recuperado de <https://www.eea.europa.eu/es/pressroom/newsreleases/muchos-europeos-siguen-expuestos-a>
- Ajzen, I. (2011) “The Theory of Planned Behaviour: Reactions and Reflections.” *Psychology & Health*, vol. 26, pp. 1113-1127.
- Alcalá, M.A (2007) *Reputación Corporativa. Fundamentos conceptuales*. Recuperado de <http://www.mindvalue.com/reputacion.pdf>
- Alessandri, S.W. (2001) “Modeling corporate identity: A concept explication and theoretical explanation”, *Corporate Communications*, pp.173-182.
- Bachmann, R., Ehrlich, G., Fan, Y. y Ruzic, D. (2017) Firms and Collective Reputation: The Volkswagen Emission Scandal as a Case Study, *CESifo Working Paper, No. 6805, Center for Economic Studies and Ifo Institute (CESifo)*. Recuperado de https://www.econstor.eu/bitstream/10419/174928/1/cesifo1_wp6805.pdf
- Baghetti, G. (2019) “La nueva moda del branding. Marcas sin maquillaje”, *Linkedin*. Recuperado de https://www.linkedin.com/pulse/la-nueva-moda-del-branding-marcas-sin-maquillaje-giorgio-baghetti?trk=related_article_"La%20nueva%20moda%20del%20branding.%20Marcas%20sin%20maquillaje"%0A_article-card_title
- Balmer, J. y Greyser, S. (2000) “Corporate marketing-Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation” *European Journal of Marketing*, vol. 40, pp. 26-38.
- Balmer, J. (2001), “Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog” *European Journal of Management*, vol.35, pp. 248-291. Recuperado de <https://people.unica.it/ernestinagiudici/files/2014/03/BALMER-CORPORATE-IDENTITY-CORPORATE-BRANDING-AND-CORPORATE-MARKETING.pdf>
- Balmer, J. (2009) “Corporate marketing: Apocalypse, advent and epiphany”. *Management Decision*, pp.544 - 572
- Bankinter (2020) Ranking mundial de las empresas que más invierten en I+D. Recuperado de <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2020/1/2/ranking-empresas-investigacion-desarrollo>

- Berger, P. y Luckmann, T. (1971) *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires, Argentina. Amorrortu Editores.
- Borgerson, J.L. & Magnususson, M.E. & Magnuson, F. (2006) “Branding ethics: Negotiating Benneton's identity and image.” *Brand Culture, London: Routledge*, pp. 171 – 185.
- Boshof, C. (2009) “A psychometric assessment of an instrument to measure a service firm’s customer-based corporate reputation” *South Africa Journal of business Management, vol. 40*, pp. 35-44.
- Bromley, D. (2002) “Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or case Studies” *Corporate Reputation Review, vol. 5*, pp. 35-50
- Brown, T., Dacin, P.A, Michael G. y Whetten, D. (2006) “Identity, Intended Image, Construed Image and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology” *Academy of Marketing Science Journal, vol. 34*, pp. 99-106.
- Capriotti, Paul (2013) *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga, España, IRRP (Instituto de Investigación en Relaciones Públicas). Recuperado de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/\[PD\]%20Libros%20-%20Imagen%20Corporativa.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Mercadeo/[PD]%20Libros%20-%20Imagen%20Corporativa.pdf)
- Carreras, E. & Alloza, A. & Carreras, A. (2013) *Reputación Corporativa*, Madrid, España. LID.
- Carrió, M. (2013) *Gestión de la reputación corporativa. Convierte lo que dicen y piensan de ti en tu mejor activo*. Barcelona, España. Llorenç Rubió. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=X7deDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=crisis+reputacion&ots=M7TsdHwJj6&sig=dVvl8s7NdU0Pudy7QPCkBDzC3Ys#v=onepage&q=crisis%20reputacion&f=false>
- Carroll, A. B. (1999). “Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct.” *Business & Society, pp. 268-295*.
- Castilla, A. (7 de octubre de 2015) La mala “praxis” de Volkswagen [Entrada del blog] Un traje a medida. Recuperado de <https://www.rankia.com/blog/un-traje-a-medida/2980513-mala-praxis-volkswagen>
- Comisiones Obreras (2018) *Medidas ambientales, digitalización y automatización de la industria*. Recuperado de <https://industria.ccoo.es/9ddeee3ef0745110d18ae92f9a4bc706000060.pdf>

- Consejo de Europa (2019) *Normas sobre emisiones de CO2 para turismos y furgonetas: el Consejo confirma el acuerdo sobre unos límites más restrictivos*. [Comunicado de prensa] Recuperado de <https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2019/01/16/co2-emission-standards-for-cars-and-vans-council-confirms-agreement-on-stricter-limits/>
- Coombs T. y Holladay, S. (2012) “Amazon.com's Orwellian nightmare: exploring apology in an online environment” *Journal of Communication Management*, vol. 16, pp. 280 - 295 Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/13632541211245758>
- Cornelissen, J.P. & Haslam, S.A. & Balmer, J. (2007) “Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products.” *British Journal of Management*, pp. 1-16.
- Chambers, M. (23 de septiembre de 2015) “VW scandal threatens “Made in Germany” image” *Reuters*. Recuperado de <https://www.reuters.com/article/uk-usa-volkswagen-germany-image/vw-scandal-threatens-made-in-germany-image-idUKKCN0RM1WT20150923>
- Chu, J. (2015) Study Quantifies US health impacts of Volkswagen emissions defeat devices. *MIT Laboratory For Aviation and The Environment*. Recuperado de <http://lae.mit.edu/2015/10/29/study-quantifies-health-impacts-of-volkswagen-emissions-defeat-devices-in-the-us/>
- Chu, J. (2017) Study: Volkswagen’s excess emissions will lead to 1,200 premature deaths in Europe. *MIT Laboratory For Aviation and The Environment*. Recuperado de <http://news.mit.edu/2017/volkswagen-emissions-premature-deaths-europe-0303>
- Chun, R. (2005) “Corporate reputation: meaning and measurement” *International Journal of Management Reviews*, vol.7, pp-91-109.
- Davies, G. & Chun, R. & Da Silva R.V. & Roper, S. (2004) “A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Reviews of Organization Reputation” *Corporate Reputation Review*, vol.7, pp. 125-146.
- Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of product-harm crises on brand equity: The moderating role of consumer expectations. *Journal of Marketing Research*, vol.37, pp. 215- 226.
- Deephouse, D.L. (2000); Media Reputation as a Strategic resource: An Integration of Mass Communication and resource-based Theories. *Journal of Management*: 26, 1091-1112.
- Deloitte (2014) Reputation Risk. Risk angles. Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/governance-risk-and-compliance/articles/reputation-risk.html>

- Deloitte (2014) 2014 Global survey on reputation risk. Reputation@Risk. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte_ES_GRC_sostenibilidad-reputation-survey.pdf
- Dhalla, R. (2007) “The construction of organizational identity: Key contributing external and intra-organizational factors.” *Corporate Reputation Review*, pp. 245-260.
- Diermeier, D. (2011) *Reputation rules: Strategies for building your company's most valuable asset*. Nueva York, Estados Unidos, McGraw-Hill.
- Doncel, L. (28 de septiembre de 2015) Volkswagen amenaza a Alemania. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2015/09/26/actualidad/1443290531_300010.html
- Doncel, L. (23 de septiembre de 2015) El escándalo de Volkswagen crece y ya afecta a 11 millones de vehículos. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2015/09/22/actualidad/1442917192_752977.html
- Dowling, Grahame R. (2004) “Corporate Reputation: Should you compete on yours?” *California Management Review*, vol. 43, no. 3.
- Ellen, P, Webb, D. J. y Mohr, L. A. (2006) “Building corporate associations: consumer attributions for corporate socially responsible programs” *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.34, pp. 147-157. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/246926360_Building_Corporate_Associations_Consumer_Attributions_for_Corporate_Socially_Responsible_Programs
- EPA (2015) Notice of Violation. Recuperado de <https://www.epa.gov/sites/production/files/2015-11/documents/vw-nov-2015-11-02.pdf>
- EPA. Volkswagen Violations. Recuperado de <https://www.epa.gov/vw/learn-about-volkswagen-violations>
- Ewing, J. (2008) Investing in America: Volkswagen Rolls the Dice on Tennessee. *Spiegel International*. Recuperado de <https://www.spiegel.de/international/business/investing-in-america-volkswagen-rolls-the-dice-on-tennessee-a-595770.html>
- Ewing, J. (2017) *El escándalo de Volkswagen. Cómo, cuándo y por qué Volkswagen manipuló las emisiones de sus vehículos*. Barcelona, España. Deusto.
- Ferdous, A. (2010) “Applying the Theory of Planned Behavior to Explain Marketing

Managers' Perspectives on Sustainable Marketing" *Journal of International Consumer Marketing*, vol.22, pp. 313-325.

- Fernández, L. (2015) El papel de los óxidos de nitrógeno en el cambio climático. Efectos sobre la salud. [Trabajo Fin de Grado] Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/48627/1/LAURA%20FERNANDEZ%20RIVAS%20%281%29.pdf>
- Fombrun C y Shanley, M. (1990) "What's in a name: reputation building and corporate strategy" *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 233-258.
- Fombrun C. y Gardberg N. (2002) "The Global Reputation Quotient Project: First steps towards a cross-Nationally Valid Measure of Corporate Reputation" *Corporate Reputation Review*, vol.4 n.4 Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Naomi_Gardberg/publication/247478272_The_Global_Reputation_Quotient_Project_First_Steps_Towards_a_Cross-Nationally_Valid_Measure_of_Corporate_Reputation/links/54638ebe0cf2c0c6aec4f3d1/The-Global-Reputation-Quotient-Project-First-Steps-Towards-a-Cross-Nationally-Valid-Measure-of-Corporate-Reputation.pdf
- Fombrun, C. (2005) "Building corporate reputation through CSR initiatives: Evolving standards", *Corporate Reputation Review*, pp. 7-11.
- Fombrun, C. (2016) Reputation, Value and Financial Performance. *Reputation Institute*. Recuperado de <https://www.reputationinstitute.com/sites/default/files/pdfs/Reputation-Value-Financial-Performance-Insights-2016.pdf>
- Fombrun, C. y Shanley.M (1990) "What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy" *Academy of Management Journal*, vol.33, pp. 233-58. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/269488980_What's_in_a_Name_Reputation_Building_and_Corporate_Strategy
- Fombrun, C. y Foss C. (2005) "Fombrun and Foss on Measuring Corporate Reputation" *The Gauge*, vol.14 n.3 Recuperado de <http://www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid752418.pdf>
- Fombrun, C. y Van Riel, C. (1997) "The Reputational Landscape" *Corporate Reputation Review*, vol.1, pp. 5-13.
- Fombrun, C., Gardberg, N. y Barnett, M. (2000) "Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk" *Business and Society Review*, vol.105, pp-85-106 Recuperado de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39941940/Opportunity_Platforms_and_Safety_Nets_Co20151112-28559-lfl69m.pdf?response-content-

disposition=inline%3B%20filename%3DOpportunity_Platforms_and_Safety_Nets_Co.p
df&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-
Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20200306%2Fus-east-
1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200306T091105Z&X-Amz-
Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-
Signature=109dbbd17171fe3dc021c9a72636f70c41a159d817cbf4cf3da79268bd250983

- Fryxell, G. y Wang J. (1994) “The Fortune Corporate 'Reputation' Index: Reputation for What?” *Journal of Management*, vol. 20. Recuperado de <http://webserv02.pineforge.com/sage3g/sage-us.war/cornelissen3e/Online%20reading%20pdfs/Fryxell.pdf>
- Gray, E. y Balmer, J. (1998) Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, vol.31, pp. 695-702. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/John_Balmer/publication/263715354_Managing_Corporate_Image_and_Corporate_Reputation_CORPORATE_IMAGE_AND_CORPORATE_REPUTATION_FRAMEWORK_CORPORATE_IMAGE_AND_CORPORATE_REPUTATION_DEFINITION_CORPORATE_IMAGE_AND_CORPORATE_REPUTATION_DISTIN/links/5a0de2160f7e9b7d4dba5408/Managing-Corporate-Image-and-Corporate-Reputation-CORPORATE-IMAGE-AND-CORPORATE-REPUTATION-FRAMEWORK-CORPORATE-IMAGE-AND-CORPORATE-REPUTATION-DEFINITION-CORPORATE-IMAGE-AND-CORPORATE-REPUTATION-DISTIN.pdf
- Grieger M., Gutzmann U. y Schlinkert D. (2008). Volkswagen Chronicle. Historical Notes. Recuperado de https://web.archive.org/web/20101216072143/http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/publications/2008/05/chronicle.-bin.acq/qual-BinaryStorageItem.Single.File/HN7e_www2.pdf
- Grupo Volkswagen. “Volkswagen AG informiert” (2015) [Comunicado de prensa] Recuperado de https://www.volkswagenag.com/en/news/2015/9/Ad_Hoc_US.html
- Grupo Volkswagen (2016) TRANSFORM 2025+ Volkswagen presents its strategy for the next decade. Recuperado de <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/1655>
- Grupo Volkswagen (2020) El Grupo Volkswagen registra más entregas en 2019. [Comunicado de prensa] Recuperado de http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/volkswagen-group-records-higher-deliveries-in-2019__1758-c-58327__.html?gvw=true
- Grupo Volkswagen. Strategy. Recuperado de <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/strategy-3912>

- Grupo Volkswagen (2019) Volkswagen revela su nueva imagen de marca y logo [Comunicado de Prensa] Recuperado de http://comunicacion.volkswagen.es/actualidad/notas-de-prensa/volkswagen-revela-su-nueva-imagen-de-marca-y-logo__887-889-c-56699__.html
- Hall, R. (1992) “The Strategic Analysis of Intangible Resources” *Strategic Management Studies*, vol. 23, pp. 88-115.
- Haugh, D., Mourougane, A. y Chatal, O. (2010) “*The automobile industry in and beyond the crisis*” OECD Economics Department Working Papers, n. 745, OECD Publishing. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/46456992_The_Automobile_Industry_In_and_Beyond_the_Crisis
- Hemelber, L. y Castro, R. (2015) El riesgo reputacional y los últimos escándalos corporativos. Recuperado de <http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/articulo%20riesgo%20reputacional%20311015.pdf>
- Hillenbrad, C. y Money, K. (2007) Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin? *Corporate Reputation Review*, vol.10. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1550057>
- Índice MERCO. Recuperado de <http://www.merco.info/es/que-es-merco>
- Ingenhoff, D. y Fuhrer, T. (2010) “Positioning and differentiation by using brand personality attributes” *Corporate Communications*, vol.15, pp. 83-101. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/241708888_Positioning_and_differentiation_by_using_brand_personality_attributes_Do_mission_and_vision_statements_contribute_to_building_a_unique_corporate_identity
- Ipsos (2019) Germany Retains Top “Nation Brand” Ranking, France and Canada Emerge to Round Out the Top Three. Recuperado de <https://www.ipsos.com/en-us/news-polls/Germany-Retains-Top>
- Keler, K.L. y Aaker, D.A. (1998) “The impact of corporate Marketing on a Company’s brand Extensions” *Corporate Reputation Review* vol.1 pág. 357.
- KPMG (2019) Informe Global sobre Automoción de 2019. Recuperado de <https://home.kpmg/es/es/home/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2019/01/fabricantes-esperan-reparto-igualado-vehiculos-2040.html>

- Libro Verde de la Comisión Europea (2001) Bruselas, Bélgica. Recuperado de [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Liska, A. y Johansson, F. (2016) “Investigating the Consumer Emotions of the Volkswagen Diesel Scandal” University of Gothenburg, Gotenburgo, Suecia. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/5954/df572f95ce74a8afaf888914e138780f2b4e.pdf>
- Llorente & Cuenca (2019). *Tendencias consumer 2019*. Recuperado de https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2019/01/190123_DI_estudio_consumer_engagement_2019_ESP.pdf
- Lloyd, S. (2011), “Triangulation Research to Inform Corporate Reputation Theory and Practice” *Corporate Reputation Review*, vol. 14, pp. 221-233.
- Mahon, J.F (2002) “Corporate Reputation: A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder literature” *Bussiness & Society*, vol. 41, pp. 415-445.
- Majláth, M. (2016) How Does Greenwashing Effect the Firm, the Industry and the Society- the Case of the VW Emission Scandal. Óbuda University, Budapest, Hungría. Recuperado de <http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/FIKUSZ2016.pdf#page=112>
- Markwick, N. y C. Fill (1__7). “Towards a Framework for Managing Corporate Identity”. *European Journal of Marketing*, pp. 36-40.
- Marquina P.& Arellano R. & Velasquez B. (2014) A new approach for measuring corporative reputation. *Revista de Administraçao de Empresas*, vol. 54. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902014000100006&lng=en&tlng=en
- Martín de Castro, G. (2008) *Reputación empresarial y ventaja competitiva*, Madrid, España. ESIC Editorial.
- Martín Urbano, P & Sánchez, J.I & Ruiz Rúa A. (2011) “*Sector automotriz: crisis internacional y repercusiones internas en España*” [Trabajo académico] Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Recuperado de <http://xivrem.ujaen.es/wp-content/uploads/2011/11/77-R-132M914.pdf>
- Martínez, I. y Olmedo, I. (2010) “Revisión teórica de la reputación en el entorno empresarial”. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, no. 44, 59-77.

- MERCO (2015) Ránking MERCO 2015. Reuperado de <http://www.merco.info/es/ranking-merco-empresas?edicion=2015>
- Martos, A. (31 de enero de 2020) Volkswagen amplía su liderazgo mundial sobre Toyota y Renault-Nissan-Mitsubishi. *El País*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/01/30/companias/1580412164_628017.html
- Miralles-Marcelo & Miralles-Quirós & Daza-Izquierdo (2014) Reputación Corporativa y creación de valor para el accionista. *Universa Business Review*.
- Nixon, H. (2012) We are sorry: A historical approach examining the response strategies used in the management of public relations crises. [Trabajo académico] University of Nebraska, Omaha, United States. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/15615d63b9917c719978c7d3ff95a214/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- OMS (2018) Calidad del aire y salud. Recuperado de [https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ambient-\(outdoor\)-air-quality-and-health](https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ambient-(outdoor)-air-quality-and-health)
- Pallarés M. y López, L. (2017) “Merco y RepTrak Pulse: Comparación cualitativa de atributos, variables y públicos” *Icono 14*, vol. 15, pp. 235-255 Recuperado de <https://icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/1077/639>
- Pérez, A. y Rodríguez, I. (2014) “Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa” *Cuadernos de gestión*, vol. 14, no.1, pp. 97-126. Universidad del País Vasco. Vizcaya, España. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274330593005.pdf>
- Ramos Gil, C. y Galiana, S. (2015) *El sector del automóvil y nuevas oportunidades de negocio*. [Trabajo de fin de grado] Universidad Manuel Hernández. Orihuela, Alicante. Recuperado de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/2303/6/TFG%20Ramos%20Gil%2C%20Cristina.pdf>
- Rayner, J. (2004) *Managing Reputational Risk: Curbing Threats, Leveraging Opportunities*. England. John Wiley & Sons Ltd.
- Reputation Institute (2016) Managing reputation risk. Recuperado de <https://www.reputationinstitute.com/sites/default/files/pdfs/Managing-Reputation-Risk-2016.pdf>

- Reputation Institute (2019) Can VW Kiss and Make Up with a Commercial? Recuperado de <https://insights.reputationinstitute.com/blog-ri/can-vw-kiss-and-make-up-with-a-commercial>
- Reputation Institute (2016) Global RepTrack 2016. Recuperado de <https://www.rankingthebrands.com/PDF/Global%20RepTrak%20100%20Report%202016,%20Reputation%20Institute.pdf>
- Reputation Institute (2019) Global RepTrack 2019. Recuperado de <https://insights.reputationinstitute.com/homepage/global-reprtrak-2019>
- Reputation Institute (2015) Global RepTrack 2015. Recuperado de <https://www.reputationinstitute.com/sites/default/files/pdfs/2015-Global-RepTrak.pdf>
- Robert, P y Dowling, G. (2002) “Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance” *Strategic Management Journal*, vol.23, pp. 1077-1093.
- Ruiz, B., Gutiérrez, S. y Esteban, A. (2012) “Desarrollo de un concepto de reputación Corporativa adaptado a las necesidades de la gestión empresarial.” *Strategy & Management business Review*. vol. 3, pp. 9- 31.
- Sapozhnikov, R. (2018) *Stakeholder Relationships in International Crisis: Focus on Volkswagen Emissions Scandal*. [Trabajo Académico] Zurich University, Zurich, Suiza. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Rostislav_Sapozhnikov/publication/330015968_Stakeholder_Relationships_in_International_Crisis_Focus_on_Volkswagen_Emissions_Scandal/links/5c2a344d299bf12be3a45582/Stakeholder-Relationships-in-International-Crisis-Focus-on-Volkswagen-Emissions-Scandal.pdf
- Snyder, P., Hall, M. y Robertson, J. (2006) “Ethical Rationality: A Strategic Approach to Organizational Crisis” *Journal of Business Ethics* vol. 63, pp. 371–383. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3328-9>
- Suchman, M. (1995) “Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches” *Academy of Management Review*, vol.20, pp. 571-610.
- Thompson G., Carder D., Besch M., Thiruvengadam A. y Kappanna H. (2014) *In-Use Emissions Testing of Light-duty Diesel Vehicles in the United States*. Universidad de Virginia Occidental, Virginia, Estados Unidos.
- Tidwell, M. (2017) *May I offer you a gift card? An analysis of Volkswagen`s crisis response strategy in the wake of its Dieseltgate scandal*. Syracuse University, Nueva York, Estados Unidos. Recuperado de https://kuscholarworks.ku.edu/bitstream/handle/1808/25586/Tidwell_ku_0099D_15243_

DATA_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Van Riel, C. y J. Balmer (1997) “Corporate Identity: the Concept, its Measurement and Management”. *European Journal of Marketing*, pp. 340-355. Recuperado de <https://www.ingentaconnect.com/content/mcb/007/1997/00000031/F0020005/art00001>
- Villafañe & Asociados (2016). Evaluación y gestión de la reputación de las organizaciones. Recuperado de <http://www.villafane.com/wp-content/uploads/2015/11/Desarrollo-del-programa.pdf>
- Vizcaíno, M. (2010) “Riesgo de reputación: revisión teórica y aproximación a su revisión” *Revista Galega de Economía*. vol. 19. pp.1-18. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/391/39113124010.pdf>
- Volkswagen (2015) Annual Report 2015. Recuperado de <https://annualreport2015.volkswagenag.com/group-management-report/the-emissions-issue.html>
- Volkswagen (2020). Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Volkswagen>
- Volkswagen supera a Toyota como mayor fabricante en el primer trimestre. (26 de abril de 2016). *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2016/04/26/actualidad/1461664682_599147.html
- Walker, K. (2010) “A systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement and Theory” *Corporate Reputation Review*, vol. 12, pp. 357-387.
- Walsh, G., Mitchell, V., Jackson, P. y Beatty, S. (2009) “Examining the Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective”. *British Journal of Management*. vol. 12, pp. 187-203. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227895249_Examining_the_Antecedents_and_Consequences_of_Corporate_Reputation_A_Customer_Perspective
- Walsh, G y Beatty, S. (2007) “Customer-Based Corporate Reputation of a Service Firm: Scale Development and Validation” *Journal of the Academy Service*, vol. 35, pp. 127-143.
- Wartick, S. (2002) “Measuring Corporate Reputation: Definition and Data” *Business & Society*. vol. 41, pp. 371-393.
- Weigelt, K. y Camerer, C. (1988) “Reputation an corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications” *Strategic Management Journal*, vol.9., pp- 443-454.

- Weigelt, K. y Camerer, C. (1988) “Reputation and corporate Strategy: A review of Recent Theory Applications” *Strategic Management Journal*, vol.9, pp. 443-454.

- Welche, J. (2019) The Volkswagen recovery: leaving scandal in the dust. *Journal of Business Strategy*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/330527604_The_Volkswagen_recovery_leaving_scandal_in_the_dust

- Whetten, D.A. y Mackey, A. (2002). “A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation”. *Business and Society*, vol. 41, pp. 393-414. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/249705323_A_Social_Actor_Conception_of_Organizational_Identity_and_Its_Implications_for_the_Study_of_Organizational_Reputation

- Zhang, V. y Kotkov, D. (2016). Volkswagen Emission Crisis: Managing Stakeholder Relations on the Web. [Trabajo Académico] Universidad de Jyväskylä, Finlandia. Recuperado de <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49762/1/webist201694cr20160224%201.pdf>