



TRABAJO FIN DE GRADO
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**La comunicación en situaciones de
crisis: El Caso Volkswagen**
**Communication in emergency situation:
The case Volkswagen**

AUTOR: Luis Baraja Guerra
DIRECTORA: Isabel López Hoyo

Julio 2017

“No podemos resolver problemas de la misma manera que cuando los creamos”, Albert Einstein

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Páginas
1. Resumen/Abstract	4
2. Introducción	5-7
3. Contextualización del suceso	8-15
3.1 Historia de la compañía	8-9
3.2 Cronología de la crisis	9-11
3.3 Comportamientos de los implicados	11-15
3.3.1 La empresa: Volkswagen	11
3.3.2 Los trabajadores	12
3.3.3 Los clientes	13
3.3.4 Los medios de comunicación	14
3.3.5 La competencia	14-15
3.3.6 La Administración Pública	15
4. Gestión de la comunicación ante la crisis	16-19
4.1 Pre-crisis	16-17
4.2 Durante la crisis	17-18
4.3 Post-crisis	18-19
5. Conclusiones	20

1. RESUMEN/ABSTRACT

Cualquier empresa tiene la posibilidad de sufrir una crisis. Los accidentes, los desastres naturales o incluso, los conflictos sociales son situaciones que pueden actualmente producirse y ocasionar grandes desperfectos en cualquier sector empresarial. Son situaciones que pueden poner en un gran riesgo la estabilidad de una empresa, y adquiere protagonismo si es recogido y divulgado por los medios de comunicación que hay hoy en día, los cuales convierten el tema en noticia y, a su vez, la transforman, para hacerla llegar a un mayor número de personas. Este artículo se centra en el estudio de un caso en particular, la crisis del Grupo Volkswagen. Tratamos de analizar cómo esta empresa es capaz de hacer frente a los problemas, y buscarlas soluciones que tendrá que ir tomando a lo largo del tiempo para mejorar los desperfectos ocasionados por todo este escándalo que ha salpicado la imagen de una de las marcas más importantes en el sector del automóvil. Además, se analizará el impacto que tuvo los medios de comunicación en la gestión de esta empresa.

Any Company have the possibility of suffer a crisis. Accidents, natural disasters or even, social conflicts are situations that it can happen actually and cause big damages in any business area. It is situations that can to put in a big risking the stability of a company and it will get leadership if is covered and disclosed by the mass media that there are nowadays, they turn the topic in news and, at the same time, they transform, to reach a greater number of people. This article is focuses on the study of a specific case, Volkswagen Groups crisis. We will try to analyze how this company can deal the problems, and they search the solutions that they have deal over time for get better the damages produced by this outrage that it has sprinkled the image of a brand very important in the automotive area. Besides, it will be analyzed the impact that the mass media had in the management of this business.

2. INTRODUCCIÓN

El caso sobre el que versa el presente TFG, es una revisión sobre los hechos probados que la compañía Volkswagen, de manera consciente y permanente, instaló un software en sus vehículos con la finalidad de ocultar las emisiones reales de gases contaminantes.

Esta actuación de la compañía le otorgó un beneficio directo e inmediato que fue traducido en más ventas y en una mayor cuota de mercado, así como en una mejor posición competitiva respecto a otras marcas competidoras, pero todo esto se produjo incumpliendo la ley en perjuicio del medioambiente de manera muy relevante, hasta cuarenta veces por encima de lo permitido, lo cual ha sido reconocido expresamente desde el principio por la propia entidad, sumiéndola en una profunda crisis de reputación.

Cuando una empresa como Volkswagen está inmersa en una grave situación de crisis, hay que realizar cambios bastante importantes tanto en su actividad como en su imagen. Este suceso pone gravemente en peligro los nuevos proyectos de la compañía y su relación con un gran número de clientes y otros públicos de interés. Por lo cual, el Grupo Volkswagen intentará buscar las mejores soluciones para minimizar los riesgos y volver a la normalidad lo antes posible.

Aunque este fraude haya salido a la luz hace poco, el problema con los motores TDI de Volkswagen empezó en el año 2006 en diferentes fábricas repartidas por todo el mundo.

En ese año los motores diesel de inyección-bomba, con el que Volkswagen garantizaba a priori una reducción en su consumo y un aumento de la potencia, no llegaría a cumplir con los límites de las emisiones de CO₂, por lo que provocó un enorme nerviosismo por parte de todos los directivos de la compañía.

A pesar de todo esto, el motor se exportó a Estados Unidos por razones estratégicas y comerciales, aunque sabían que las futuras normas que impondrían para las emisiones de CO₂ iban a ser mucho más duras que las anteriores.

Todo esto nos hará ver como un problema tan importante intenta ser resuelto por el Departamento de Comunicación de Volkswagen de manera directa e inmediata. Así mismo, intentarán cubrir las necesidades de todas aquellas personas afectadas por este caso.

Para este tipo de situaciones de crisis será necesaria la máxima eficacia y para ello será muy importante la integración del área de comunicación de la empresa en este problema ya que puede favorecer la gestión de la crisis.

Será necesario que se tomen decisiones con mucha agilidad, atender a todas las personas afectadas con rapidez y poder responder, en la gran mayoría de los casos, a la multitud de preguntas de los medios de comunicación para dar así, una imagen transparente por parte de la compañía. En este sentido, las malas noticias que salen a la luz para las empresas o instituciones se convierten en noticias interesantes para la prensa.

La vida de muchas empresas multinacionales no sólo va a preocupar a sus propios gestores. Las decisiones y actuaciones de los públicos y otros que existen en su entorno, pueden influir de manera significativa en la entidad. Cualquier hecho que influya a la empresa va a adquirir una cierta importancia para estas personas, sobre todo si trasciende a la opinión pública, debido a la expansión que pueden hacer los medios de comunicación con las noticias. Comunicarse y comunicar bien es un reflejo de la cultura corporativa. Ante estas situaciones de crisis, la mejor manera para solucionar un problema en una cultura de comunicación es ser previsible y proactivo.

La medida de adoptar decisiones urgentes no es considerada como la más eficaz, en muchas ocasiones, la empresa necesitará una serie de guiones, para solventar los problemas y que la puedan guiar de forma adecuada y segura.

Mientras que para algunas personas la gestión de una crisis tan sólo consiste en realizar una serie de medidas y decisiones más o menos urgentes, para otras la gestión comienza mucho antes e incluye unas medidas importantes de previsión y planificación. La empresa tiene que prever los posibles riesgos que puede tener la empresa en un futuro a corto plazo y que pueden convertirse en posibles factores de crisis, además deberán planificar una serie de medidas para afrontar estas situaciones. La falta de prevención puede hacer que haya repercusiones negativas importantes, al perderse gran tiempo en poner en marcha procedimientos de emergencia que no han sido previstos con antelación.

En las crisis se pueden observar varias etapas claras. La primera de ellas anuncia la llegada de una posible crisis a la compañía en la que se detectan los primeros problemas. Es en esta etapa donde debe realizarse una primera evaluación de los riesgos, porque si la compañía puede llegar a dar una respuesta a tiempo, tal vez se pueda reducir el riesgo potencial de entrar en una crisis o, por lo menos, programar un plan de crisis que ayude a que la empresa esté preparada para actuar.

La segunda etapa es la de la crisis en sí misma, la parte más difícil al tratarse de problemas físicos y emocionales que se producen en el interior de la empresa ya que llega a los medios de comunicación. Lo más importante es que la empresa asuma la crisis y se enfrente a ella. Es en este momento cuando los trabajos que se habían planificado con anterioridad cobran una gran importancia y deben llevarse a la práctica.

En la tercera etapa aparece la crisis crónica que se extiende en el tiempo en los que la empresa tendrá momentos de recuperación y de recaída constantes. Será en esta etapa en donde se irán aplicando nuevas medidas para que la empresa pueda llegar a obtener un funcionamiento normal. La última etapa será la recuperación total en el que la empresa ya no ve a la crisis como una amenaza.

Uno de los puntos a tener en cuenta en la prevención y gestión de posibles crisis es el establecimiento de un grupo de trabajo que sea capaz de construir un plan de contención, así como planificar, gestionar y controlar cada una de las acciones planteadas para hacer frente a una crisis. Por ello, constituir un comité de crisis puede obtener varias ventajas:

- a) El aislamiento del tratamiento de la crisis para que no dificulte las actividades habituales de la compañía.
- b) El comité de crisis podrá beneficiarse de la sinergia de varias áreas de trabajo de la empresa.

- c) Los trabajadores que formen parte de este comité centralizarán la gestión de la crisis, siendo un grupo de trabajo que no ejercerá otra función dentro de la entidad.

Hay que hacer referencia a tres conceptos que son imprescindibles a la hora de hacer frente a la comunicación de una crisis. Primero, el término prevención. Es importante para crear una estrategia proactiva para anticiparnos a la crisis. En segundo lugar, es necesario establecer una serie de acciones comunicativas que faciliten la gestión de la crisis, haciéndolas llegar a un plan de comunicación y así poder evitar la posible mala imagen y transparencia que puede llegar a dar el Grupo Volkswagen. Por último, el concepto de imagen, que es considerada como una de las grandes perdedoras en caso de que se produzca una situación crítica en la empresa.

En el seno de las empresas se va entendiendo cada vez más la importancia que tiene la comunicación en este siglo. Deben saber seleccionar un buen modelo de comunicación, después de realizar análisis de las necesidades y los objetivos. Todavía algunas empresas no saben cuáles son sus necesidades comunicativas y sólo piensan en la comunicación cuando llegan los momentos de crisis. Los cambios tecnológicos de estos últimos años, con la utilización de Internet y del correo electrónico como canales de comunicación, también han afectado a la gestión de comunicación. Los grupos de interés tienen una rapidez cada vez mayor para comunicar a muchas empresas o instituciones. Por eso es necesario utilizar las nuevas tecnologías durante este tipo de crisis.

Por ello, el objeto de estudio se basa en saber la función de la comunicación en la gestión de la crisis de Volkswagen. El proceso de estudio será de la revisión de evidencias documentadas lo que nos ayudará a contextualizar esta crisis; como por ejemplo el análisis de documentos elaborados por otras personas como artículos de prensa, documentos gráficos o artículos académicos para proporcionar fiabilidad y solidez a los datos.

3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CASO

3.1 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

El nombre Volkswagen se debe a que en Alemania en 1930 surgió el proyecto de construir un automóvil que fuese accesible para un gran número de personas. Adolf Hitler entró en el poder en 1933 y decidió poner en marcha un plan de fomento de la industria del automóvil, con el objetivo de relanzar sus fábricas y hacerlas más competitivas frente a las inglesas y las francesas. Con esto se lanzó un concurso de los empresarios de aquella época para la concesión de la fabricación del denominado “automóvil del pueblo”. Ferdinand Porsche fue el encargado de llevar a cabo el proyecto el cual era construir un vehículo sencillo que pudiese estar al alcance de la mayoría de los alemanes.

Hitler pretendía construir, además, la fábrica más grande de Europa. Para ello, el requisito era tener acceso a una vía fluvial navegable. Era necesaria una central eléctrica propia, que abasteciera tanto a la fábrica como a la ciudad. Hitler escogió el pueblo de Fallersleben. Según las ideas de Hitler, la fábrica debía disponer de su propia ciudad anexada a la misma para que vivieran los trabajadores y sus familias.

Hitler escogió el nombre de Kdf-Wagen y la ciudad de Kdf-Stadt. Sin embargo, ni en la fábrica ni en toda Alemania nadie empleó otro nombre que fuera el de Volkswagen para referirse al Escarabajo. El Escarabajo o Beetle fue el primer Volkswagen. Ferdinand Porsche realizó los planos y diseños del automóvil, pero fue Hitler quien modernizó los faros delanteros, traseros y añadió una varilla lateral que le daba un aire más deportivo.

El partido nazi facilitó a Ferdinand Porsche la infraestructura necesaria para la construcción de la que sería la fábrica encargada del proyecto. Para ello, se fundó la nueva ciudad, Stadt des Kdf-Wagens bei Fallersleben, el 26 de mayo de 1938. Para el régimen nazi fue un acontecimiento importante, buscaba impresionar al pueblo alemán. Más de 70.000 personas acudieron a la ceremonia. Acudieron Ferdinand Porsche, junto a los generales nazis y al gran Führer. Hitler subió a bordo de un Kdf-Wagen descapotable, conducido por Ferdinand Porsche.

Para financiar todo este proyecto, el gobierno alemán tuvo la idea para que los ahorradores deseosos de obtener un Volkswagen aportaran cinco marcos semanalmente. Al final del todo ninguna familia recibió su Kdf-Wagen, ya que los proyectos militares se convertían en la principal atención del país. La fábrica de Fallersleben se destinó a la producción militar, y después de 6 años de guerra, el dinero del Kdf-Wagen fue requisado por los rusos en concepto de reparaciones de guerra.

Hitler nunca llegó a ver su coche salir de las líneas de producción. Ferdinand Porsche fue encarcelado por su vinculación con el régimen nazi y los ingleses tomaron posesión de la factoría. El 27 de diciembre se comenzó la producción en serie del escarabajo.

El Escarabajo se convierte en un vehículo de gran aceptación social en los años cincuenta tanto en Europa como en América. Superó el record de unidades fabricadas de un automóvil. Los coches que se exportaban a Estados Unidos tenían más cromados que los coches normales para la exportación, y eran generalmente los más

elaborados con más opciones características. Los escarabajos de lujo americanos disponían de frenos hidráulicos en 1952, y perdieron sus intermitentes en 1955.

En 1978 dejó de fabricarse al bajar su demanda. Siguió produciéndose en Brasil hasta 1985. En Méjico se seguía produciendo el Volkswagen Sedán (escarabajo) que continuó con ella hasta el año 2003 cuando se produce la última edición. Uno de ellos fue obsequiado al Papa Juan Pablo II. El Volkswagen Sedán fue considerado el automóvil del siglo.

Tras varios años cerrada la producción de la empresa por sus antiguos modelos, Volkswagen, recuperó la línea de evolución de sus automóviles. Con los años la compañía absorbió varias empresas, y con ello dio lugar a una mejora en su tecnología lo que hizo que pudieran desarrollar, tras el Volkswagen K70 y Passat, el nuevo Golf en 1974. Gracias a esta inyección de nueva tecnología, Volkswagen amplió sus modelos. Incorporó el Passat en 1973, un poco antes que el deportivo Scirocco, y a continuación el Golf y el modelo más pequeño Polo. En 1998 aparece el New Beetle, que ofrece un diseño parecido al antiguo Escarabajo, pero modernizado. Está destinado principalmente a los consumidores de Estados Unidos. Con esta nueva aparición, unida al descenso de la demanda en los países latinoamericanos, se llega al cierre de la fábrica del clásico automóvil Vocho en Méjico en el año 2003.

En 2003 se cerró la fabricación del Vocho en Méjico. Aun así, han salido nuevos modelos, como el Phaeton, Touraeg, Sharan y Touran.

En 2002 el número de empleados era de 325.000. También en 2002 y después de 28 años de producción, el Golf superó en ventas al legendario Escarabajo.

En el año 2012 Volkswagen entregó 5.738.000 vehículos, por lo que su cuota mundial de mercado alcanzó el 12,8%

3.2 CRONOLOGÍA DE LA CRISIS

Año 2015

- *18 de septiembre:* Las sospechas de la Agencia de Protección Medioambiental (EPA) de Estados Unidos de que el grupo Volkswagen había manipulado los motores diesel de sus vehículos para disuadir los controles de emisión de gases contaminantes NOx provocaron un enorme escándalo con millones de clientes afectados. También se ha extendido a los motores de gasolina y a las emisiones de CO2. La EPA acusó a la empresa alemana de vender entre el 2009 y el 2015 hasta 482.000 vehículos que habían sido manipulados de la marca Volkswagen y Audi. Esta manipulación consistía en engañar a los controles de emisiones de dióxido de nitrógeno a través del software.
- *22 de septiembre:* Volkswagen provisiona un fondo de 6.500 millones de euros con vistas a resolver el problema actual. Martin Winterkorn pide disculpas públicamente a través de los medios.
- *23 de septiembre:* Volkswagen reconoció públicamente que manipuló 11 millones de vehículos en todo el mundo para emitir gases nocivos 40 veces superior a lo permitido. Reconocieron haber instalado entre 2009 y 2015 este sistema informático que permitía saltarse los controles de emisiones cuando el coche se estaba sometiendo a las pruebas de control. Varios países en Europa iniciaron investigaciones internas que afectaban a las marcas Volkswagen, Audi, Skoda y Seat.

- *25 de septiembre:* El Consejo de Administración de Volkswagen prescinde de los responsables de Audi (Ulrich Hackenberg), Porsche (Wolfgang Hatz) y Volkswagen (Jakob Nevber). Como sucesor de Martin Winterkorn se nombra a Matthias Müller.
- *26 de septiembre:* Tras su bajada un tercio de su valor en Bolsa y tras reconocer este escándalo el consejero delegado de la compañía, Martin Winterkorn, dimitió.
- *30 de septiembre:* Seat informó de que vendió 700.000 vehículos en todo el mundo con el motor trucado y paralizó las ventas automáticamente. Dieron toda la información sobre los coches manipulados hasta la fecha: Volkswagen (5 millones de unidades), Audi (2,1 millones de unidades), Skoda (1,2 millones de unidades).
- *3 de octubre:* Volkswagen pudo identificar 683.626 coches equipados con el motor diesel fraudulento en España, los cuales 221.783 eran de la marca Seat. Después de esto Volkswagen pone a disposición para todos los clientes un número de teléfono gratuito para darles toda la información posible y aclarar sus preguntas.
- *6 de octubre:* El Grupo Volkswagen anuncia que retrasará las inversiones que no sean importantes para la compañía, lo que hace que haya una gran preocupación en los planes de Seat en España. Además, anuncian que repararan los vehículos afectados a partir del mes de enero. Los motores de 2 litros necesitarán un software nuevo y los de 1,6 litros una reparación física.
- *8 de octubre:* Registran la sede central del Grupo Volkswagen por parte de la Fiscalía Alemana. Además, por medio del Ministro de Industria, se garantiza que las inversiones que va a realizar Volkswagen en España sigan adelante.
- *13 de octubre:* Volkswagen anuncia que reducirán las inversiones en 1.000 millones de euros, al igual que anuncia la revisión de 8,5 millones de vehículos en toda Europa.
- *26 de octubre:* Hay una investigación por parte de la Audiencia Nacional por el fraude de Volkswagen. En esta misma fecha, la empresa pierde el liderato mundial de venta de automóviles que pasa a estar en manos de Toyota. La compañía pierde casi alrededor de 1.673 millones de euros en el tercer trimestre del 2015.
- *3 de noviembre:* Se detectan más irregularidades en más de 800.000 vehículos (fallos en el dióxido de carbono). El problema llega a afectar también a los motores de gasolina, detectándose más de 98.000 coches.
- *5 de noviembre:* Volkswagen reconoce que el trucaje de los motores es mayor de lo denunciado inicialmente por parte de la EPA. La compañía se propone devolver todas las subvenciones recibidas de la PIVE hasta la fecha. Podrían tener que devolver casi 50 millones de euros en ayudas.
- *24 de noviembre:* La justicia alemana investiga a la compañía por un presunto delito de evasión fiscal relacionado también con la manipulación de emisiones.
- *16 de diciembre:* Las autoridades alemanas aprueban las soluciones técnicas del plan que ha preparado Volkswagen para reparar todos los motores diesel manipulados. Además, el Parlamento Europeo aprueba la creación de una comisión de investigación parlamentaria para que se aclare todo este problema de las emisiones.

Año 2016

- *27 de enero:* Las autoridades alemanas aprueban la solución técnica diseñada por el Grupo Volkswagen para uno de los motores diesel manipulados, se trata del Volkswagen Amarok de dos litros.

- *15 de febrero:* Volkswagen ofrece una reparación de daños a todos sus inversores por las pérdidas ocasionadas por el caso llamado “dieselgate”
- *15 de marzo:* Cerca de 300 inversores demandan 3.255 millones de euros de indemnizaciones contra Volkswagen por el problema de los motores diesel.
- *29 de marzo:* La Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos presenta una demanda contra Volkswagen por engañar a todos sus consumidores.
- *21 de abril:* Volkswagen llega a un acuerdo para no tener que ir a juicio, y esto consiste en comprar más de 500.000 vehículos trucados con el motor 2.0 e indemnizar a todos los propietarios de estos automóviles.

3.3 COMPORTAMIENTOS DE LOS IMPLICADOS

3.3.1 La empresa: Volkswagen

El grupo Volkswagen se encargará de realizar diferentes medidas para recuperarse de la crisis que actualmente tiene tras salir a la luz el escándalo de la manipulación de los motores diesel.

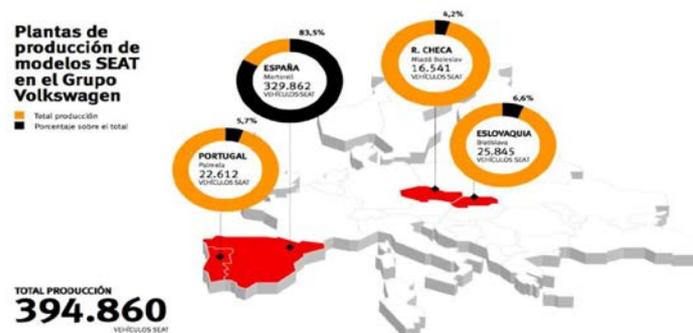
La primera solución que tomará será una reorientación de la estrategia de los motores diesel con un cambio en la tecnología SCR y AdBlue, tanto en Europa como en América del Norte. Además, varía el sistema de escape en el cuál introducen varios elementos para emitir menos gases contaminantes y poder proteger en mayor medida al medio ambiente.

La segunda medida a destacar por parte de la compañía trata de una mayor presencia del vehículo eléctrico después del desarrollo de la plataforma MEB (tanto para vehículos particulares como comerciales). Añadir también que estos motores eléctricos tendrán una autonomía de entre 250 y 500 km.

La tercera medida trata del nuevo Phaeton, el coche de representación del grupo Volkswagen. Este coche hará que Volkswagen sea la marca que apuesta por las nuevas tecnologías ya que este automóvil se beneficiará de una versión eléctrica de rango extendido y de tecnologías de conectividad de nueva generación, además le proveerán de nuevos asistentes a la conducción y un diseño más innovador y emocional.

Por último, Volkswagen introducirá una mayor eficiencia en sus servicios y será su mayor apuesta hasta el momento. Realizarán una implementación real de la eficiencia para poder lavar su imagen y poder convertirse así en un referente dentro del sector.

Imagen 3.1. La empresa: Volkswagen



Fuente:

https://www.google.es/search?q=fabricas+landaben+y+martorell&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiBnqm65rjUAhUHORoKHRkYCnsQ_AUICCGD&biw=1366&bih=662#imgrc=IU_D3CaLOvJL6M:

3.3.2 Los trabajadores

Los trabajadores del Grupo Volkswagen se oponen a los despidos masivos que tiene pensado realizar la compañía.

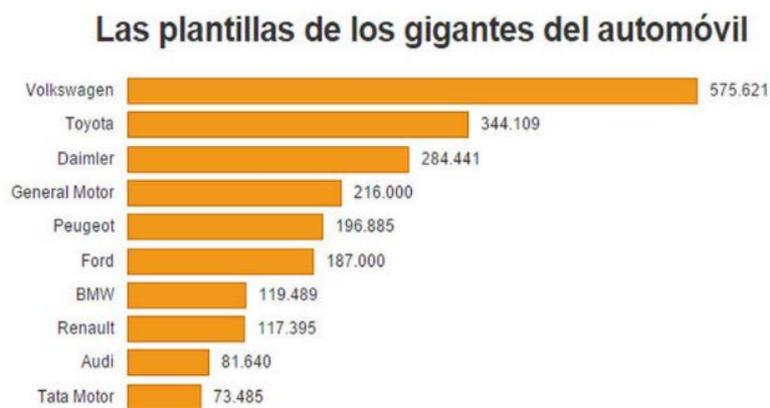
En el caso de España, el principal problema fue la marca Seat, en Martorell (Barcelona) donde se fabrican dos modelos pequeños de la firma, que son el Seat León y el Ibiza. Allí hay cerca de 12.000 trabajadores de la marca. También hay que añadir al equipo de Volkswagen en Landaben (Navarra) en el que hay cerca de 5.000 personas en la fabricación del Volkswagen Polo.

El cierre de estas fábricas supondría la desaparición de estas marcas en el pueblo, y daría lugar a la eliminación de un símbolo importante que ha sido parte de su identidad. Desde un punto de vista racional está el temor a la pérdida de empleo, o bien al traslado forzoso a otra localidad. Esto viene dado al tener que pagar Volkswagen una enorme cifra de multas e indemnizaciones, solamente en Estados Unidos tendrán que pagar nada menos que cerca de 18.000 millones de dólares.

Los peores presagios para los trabajadores de la marca no se hicieron de esperar. Prescindieron de 200 trabajadores de ETT, de los cuáles 100 eran para cubrir vacaciones. Y otros 100 que trabajaban en la línea 1, que se encargaban de fabricar el Seat Ibiza en Martorell.

Los sindicatos denunciaron la intención de la compañía de no renovar a los 240 contratos temporales que tenían, al final no pudieron ser renovados ya que los trabajadores habían cumplido el tiempo máximo de ETT.

Gráfico 3.1. Plantilla de las principales empresas automovilísticas.



Fuente: http://www.lespanol.com/espana/20150925/66743339_0.html

3.3.3 Los clientes

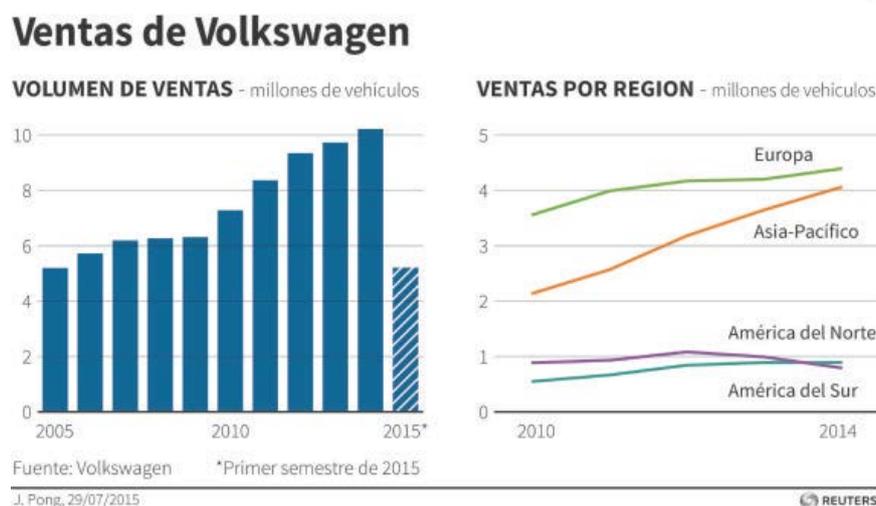
El gran número de clientes afectados por este escándalo ha hecho que muchos de ellos hagan una reclamación a Volkswagen para el pago de una posible indemnización que cubra los daños y perjuicios causados en sus vehículos.

La compañía podría llegar a pagar hasta 4.422 euros por vehículo a todos los afectados en Estados Unidos. Como alternativa a la reparación gratuita, ofrecerá a los propietarios de los 482.000 vehículos diésel equipados con el motor de dos litros la posibilidad de revender el vehículo al fabricante o la cancelación del contrato de leasing. En Europa, sin embargo, no se adoptaron medidas similares debido a que en Norteamérica el automóvil diésel supone una pequeña fracción del parque móvil.

En cada cliente en Europa podrá variar el tipo de indemnización, todo depende de varios factores como la revisión técnica del vehículo al perder prestaciones, tener que volver a pasar la ITV en el coche, incremento de los gastos de los clientes al tener que pagar más por el precio de los carburantes y cualquier otro gasto que se pueda probar. En España llegaron a ser 683.626 los vehículos perjudicados, de los que 257.479 eran de Volkswagen, 221.783 de Seat, 147.095 de Audi, 37.082 de Skoda y 20.187 de Volkswagen vehículos comerciales.

Este tipo de clientes, a los que les afecta esta situación, está muy descontenta con la marca y les hace pensar a la mayor parte de ellos volver a confiar en Volkswagen para futuras compras. Los demás consumidores de automóviles en el mundo empiezan a desconfiar y dudar de la marca. Muchos de ellos se replantearían apostar por ellos ante una posible inversión en sus automóviles (comerciales y particulares), por lo menos a corto plazo.

Gráfico 3.2. Ventas de la compañía.



Fuente: https://www.google.es/search?q=volumen+ventas+volkswagen&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi2mOnmr_fTAhWDfxoKHRFBBbAQ_AUICigB&biw=1366&bih=662#imgrc=XWp8E117tQHIAm

3.3.4 Los medios de comunicación

Esta crisis en la compañía ha hecho que los medios de comunicación, principalmente internacionales, vean este conflicto una historia que trasciende a la mayor parte de países del mundo. Han sido muchos medios internacionales los que han realizado un seguimiento diario de esta crisis, permitiendo a distintas personas expresar sus posturas e ideas sobre las situaciones que se están viviendo ante este conflicto.

Intentan informar al mayor número de personas posibles como se ha llegado a esta situación de crisis. Del mismo modo, hacen ver la reacción comunicativa y la toma de decisiones de la compañía para paliar los daños que se están produciendo tras este escándalo.

La implicación de los medios de comunicación es fruto de su profesión periodística e intentan hacer ver, de manera objetiva, los diferentes problemas que pueden afectar a los clientes de la marca Volkswagen.

3.3.5 La competencia

Pocos meses después de que el sector automovilístico tuviera una de las más fuertes bajadas por la crisis de Volkswagen parece que poco a poco las empresas se van recuperando con el transcurrir de los meses, sobre todo las que son de la competencia.

Renault fue una de las que más se revalorizó en el mercado llegando hasta casi un 20,7% de la cuota de mercado. Marcas alemanas como BMW y Daimler subieron un 10% y 10,3% respectivamente. Y, por último, mientras la famosa marca italiana Fiat se recuperó un 5%, otra de las marcas ilustres en el sector del automóvil, la francesa Peugeot, se recuperó un 4,5%.

Además, numerosas empresas que se dedican a la fabricación de componentes para la producción de estos automóviles crecieron en los últimos meses. Son el caso de Michelin y Continental, los cuáles mejoraron sus números en mayor medida gracias a la demanda de sus ruedas.

Imagen 3.2. Principales empresas competidoras de Volkswagen en España.



Fuente: https://www.google.es/search?q=fabricas+landaben+y+martorell&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiBnqm65rjUAhUHORoKHRkYCnsQ_AUICCGD&biw=1366&bih=662#imgrc=VuiTDcJKvha4uM:

Mientras la mayor parte de los competidores mejoraban sus ventas el grupo Volkswagen descendió un 30,6% y Porsche, uno de sus accionistas mayoritarios, descendió un 27,2%, desde que salió a la luz todo el escándalo en el que trataban de esquivar los límites de las emisiones permitidos de gases contaminantes a través de un software que se encargaba de transmitir porcentajes de emisiones falsos. La empresa llegó a perder 29.700 millones de euros en Bolsa.

Existe actualmente una gran diferencia entre Volkswagen y sus competidoras, para las que se mantiene una visión positiva. Solamente BMW tiene unas recomendaciones de compra por debajo del 50%. Las mejores posicionadas son Renault y Daimler con un 65,4% y un 70,6% respectivamente.

3.3.6 La Administración Pública

En referencia con España, Landaben (Navarra) y Martorell (Barcelona) son las más afectadas al tener una cadena producción de las marcas de Volkswagen y Seat respectivamente.

El gobierno de estas comunidades se posiciona a favor de los trabajadores defendiendo la permanencia del empleo y la conservación de las plantas de producción. El propósito que se marca el gobierno es el de asegurar los puestos de trabajo a los trabajadores tanto de Landaben como de Martorell y, además, de que el grupo Volkswagen continúe con la idea de seguir con su plan de inversiones en esas provincias para asegurar el desarrollo de la industrialización en estas comunidades, así como la mejora de estas plantas de producción.

El gobierno central decide no intervenir del todo en el conflicto por considerar por considerar que esta postura podría ser inadecuada. Su postura se basa en que no se puede compatibilizar la disposición de los beneficios de una economía libre con un comportamiento en contra de ésta.

Los ayuntamientos de estas comunidades se movilizaron en contra del despido de trabajadores y defendieron la continuidad de las inversiones en estas fábricas. Aunque estas tienen menos peso que los gobiernos regionales que se encuentran en disposición de ofrecer soluciones para el grupo Volkswagen y sus trabajadores.

4. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN ANTE LA CRISIS

4.1 PRE-CRISIS

El Grupo Volkswagen tiene su principal núcleo de trabajo en Europa. Su sede central está ubicada en Wolfsburg (Alemania). La empresa se divide en siete direcciones, cada una de ellas con sus respectivos departamentos: Dirección General, Área Técnica de Producto, Producción, Logística, Calidad, RR.HH. y Finanzas. En el organigrama general del grupo Volkswagen existe un departamento de comunicación que se encuentra en la Dirección de RR.HH. y, por lo tanto, cuenta con un equipo humano interno que gestiona toda su comunicación.

Para temas institucionales, el Departamento de Comunicación se coordina directamente con el propio director general. Mientras tanto, en la Dirección de RR.HH., realizan especialmente acciones de comunicación interna. La medida prioritaria de comunicación interna se realiza a través del tablón de anuncios y de las reuniones con los todos trabajadores de la compañía.

El Grupo Volkswagen también trabaja en comunicación sobre el producto para dar más apoyo al departamento de marketing, haciendo especial hincapié o relevancia en aquellos productos que permiten un tratamiento diferencial.

La Dirección General del Grupo Volkswagen intenta tomar siempre las mejores decisiones para paliar y minimizar los posibles efectos negativos que puedan producirse en la compañía. La empresa era consciente de los posibles problemas que podrían salir a la luz y creía conveniente tener un protocolo de actuaciones para poder responder ante ellos. Aun así, la publicación que realizó la EPA (Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos) les cogió “infraganti” y tomaron malas medidas al respecto.

El departamento de comunicación realiza un estudio exhaustivo, en ese momento, tras la coyuntura en la que se va a producir el impacto económico y social que puede llegar a tener en los diversos países. Su diagnóstico fue elevado ya que se trata de una de las mayores marcas conocida en el sector del automóvil.

Se marcan principalmente cuatro puntos: los públicos a los que se tienen que dirigir, cuáles son los mensajes a transmitir, quiénes son los encargados de transmitir esos mensajes y el momento fijado para transmitirlos.

Los públicos clave para Volkswagen son el personal interno, los clientes, los sindicatos de los trabajadores, la Administración Pública, y los medios de comunicación. La relación con los tres últimos se establece a nivel local, regional y nacional. A los trabajadores se les concede un tratamiento particular por ser considerados también los afectados, debido a los recortes en inversiones que la empresa debe realizar al tener una inmensa cantidad de sanciones, sobre todo por parte de Estados Unidos y Europa. No sólo se trabaja la comunicación pensando en los empleados de las plantas afectadas, como es el caso de Landaben (Navarra) y Martorell (Barcelona), sino también en el resto de fábricas del Grupo Volkswagen.

La compañía determinará quienes realizarán los contactos con los diversos públicos y quien representará a la empresa de manera oficial. El representante en Estados Unidos será el presidente de Volkswagen de Norteamérica, Michael Horn, quién

asumirá el rol en la primera intervención por parte de la compañía, el cual tendrá unas palabras muy poco afortunadas intentado justificar el escándalo de la empresa.

Un aspecto a considerar dentro de esta fase de prevención es la creación por parte del Grupo Volkswagen de un Comité de crisis. A partir del cual intentan detectar de que año son los vehículos afectados, que podrían ser desde el año 2013. De todas formas, desde la compañía aseguraron que todos los vehículos nuevos vendidos en la Unión Europea equipados con los motores EU 6 cumplen todos los requisitos legales y las normas medioambientales.

4.2 FASE CRISIS

El Grupo Volkswagen se reúne con los mandos intermedios y con el Comité de empresa para anunciarles los problemas que van a salir a la luz y exponerles las posibles soluciones. Mientras tanto, el Departamento de comunicación de la empresa prepara los comunicados que tiene que realizar tras publicarse todo el escándalo por parte de la EPA.

Aun con unos protocolos preparados para este tipo de sucesos la compañía afronta la noticia, sobre el escándalo de la manipulación de las emisiones en sus vehículos diesel, de manera nefasta. Falta de un plan de crisis definido, mala formación de los portavoces y de gestión de sus canales de comunicación. La compañía tuvo cuatro grandes errores de comunicación:

- La primera de ellas fue el restar importancia al asunto por parte de los directivos de la empresa, en especial relevancia a los comentarios que realizó el presidente de Volkswagen de Norteamérica Michael Horn, que justificaba todo este problema debido a la culpa de sus ingenieros.
- El segundo punto trata de una mala gestión en las redes sociales por parte de la compañía. Durante varios días el departamento de comunicación online no apareció para aclarar la polémica e informar a todos los perjudicados.
- El penúltimo error del Grupo Volkswagen fue la poca transparencia hacia todo el mundo, en especial a sus clientes. Esto hizo que bajara en mayor medida la reputación de la marca.
- Y por último la falta de rapidez y de un portavoz. Como comentamos antes, Volkswagen tuvo una lenta reacción a las informaciones que habían salido en un primer momento.

A partir de ese día en el que la EPA destapó todo este problema, los medios de televisión, radio y prensa realizan un seguimiento continuo a la marca. Durante las primeras semanas de este problema la prensa nacional e internacional cubre la noticia. El conflicto en la televisión está en antena durante varias semanas. Sin embargo, en la radio nacional el escándalo está diariamente apoyando, en especial, a las fábricas de Seat en España, que son Landaben y Martorell.

La compañía explica todo este problema a través de comunicados, declaraciones en ruedas de prensa y en participaciones en entrevistas. La posición de la prensa, en su ámbito nacional e internacional, deriva en buscar respuestas a los problemas surgidos por la instalación informática diseñada para evitar los límites de las emisiones. El objetivo es informar a la sociedad de lo que está sucediendo con este escándalo. El componente afectivo está presente en los medios que repercuten en una elevada intensidad en el seguimiento y en la cobertura mediática.

Todo esto les obliga hacer nuevos planes de comunicación, e introducir cambios en su equipo de gestión de crisis, algunos miembros no aguantan la presión y buscan nuevas vías de salida, incluyendo nuevas estrategias.

El departamento de comunicación de Volkswagen, habilita un equipo especializado, para dar respuesta a todos aquellos clientes afectados ante este problema y resolverles las dudas que tengan.

El Grupo Volkswagen no fue coherente en las primeras explicaciones que dio tras publicarse todo el escándalo por parte de la EPA. Se difunden a posteriori bastantes informaciones que requieren alguna rectificación por parte de la entidad. Fueron poco consistentes y determinantes en sus mensajes ante el resto de interlocutores. Respecto a la transparencia, el Grupo Volkswagen no lo es en su totalidad, lo cual es un conflicto que puede suponerle a la compañía millones de dólares en sanciones. La multinacional decide comunicar de inmediato y dar explicaciones de sus errores, y en especial, sobre el software instalado en los automóviles.

4.3 POST-CRISIS

Una vez finalizada la crisis, llega el momento de analizar todo lo ocurrido hasta la fecha, cuáles han sido los errores y los aciertos. El Grupo Volkswagen y su departamento de comunicación están convencidos en que los principales errores fueron la falta de transparencia y de reacción que tuvieron. La experiencia en este suceso les ha servido para que en un futuro cuando se produzcan situaciones de conflicto similares, actúen de manera más eficaz. Otro aspecto, que consideran que deben mejorar, es la relación y la comunicación con los accionistas de la compañía y los medios.

Los aciertos de la empresa también son varios. Los directivos de la marca rectificaron rápidamente sobre sus errores y se hicieron cargo del hecho, ahí mismo empezaron a intentar restaurar la confianza en la marca. De la misma forma atendieron a los diferentes públicos, entre ellos empleados, proveedores, accionistas, clientes afectados y la prensa.

Respecto al análisis de los efectos de la crisis en la imagen y reputación, la compañía se vio fuertemente mermada al poseer una imagen global, al ser una de las mayores empresas automovilísticas. La crisis del Grupo Volkswagen afectó negativamente tanto a su cuenta de resultados, reduciéndose en gran medida el número de ventas por año, como a su caída en Bolsa.

El departamento de comunicación, tras la crisis, prepara una estrategia basada en informar, a través de los medios, las futuras inversiones de la compañía, los nuevos lanzamientos de automóviles, etc. En definitiva, comunicar a sus públicos que existen planes de futuro para la entidad. Otro de los objetivos es consolidar una comunicación directa y transparente con los consumidores afectados y mantenerles informados de las decisiones que pueda llegar a tomar la empresa. Es a partir de la crisis, cuando Volkswagen aumenta su presencia en los medios.

Después del conflicto, el Grupo Volkswagen decide contratar a dos agencias para hacer frente a la crisis de comunicación en la que se haya y que le hizo perder más del 30% de la cuota de mercado. La marca contrató una en Estados Unidos llamada Kekst y otra en Reino Unido llamada Finsbury, las cuales se han convertido en dos de los ejes fundamentales para la empresa y desde las cuales se coordinan las acciones de

comunicación de la mayor parte de la empresa. Las funciones de estas dos agencias, a nivel externo, consisten en proporcionar mayor notoriedad y mejorar la imagen actual de la compañía, mientras que, a nivel interno, pretenden establecer diferentes caminos para informar a sus trabajadores de manera más efectiva.

Sobre la comunicación en situaciones de crisis, hay que decir que desde el Grupo Volkswagen se ha intentado mejorar el manual de comunicación de crisis. En este manual se incorporan anexos con información de gran interés, como por ejemplo direcciones o teléfonos de proveedores, clientes y medios de comunicación. En las primeras páginas hace especial relevancia al circuito de actuación, la detección de la crisis y su valoración, el establecimiento de los portavoces y finalizando con la ejecución de las distintas acciones tomadas en consideración por la compañía.

5. CONCLUSIONES

El Grupo Volkswagen fue consciente del elevado impacto socio-económico que ha tenido el anuncio de la manipulación de sus motores diésel para reducir las emisiones de gases contaminantes. La organización antes de dar explicaciones, tras salir a la luz todo el escándalo por parte de la EPA, decide intentar tomar medidas de prevención, entre otras, de comunicación. La compañía, aún actuando mal y de manera tardía, intentó solucionar los fallos, lo que ayudó a minimizar los daños.

Al desencadenarse la crisis, la comunicación estuvo en todo momento gestionada y coordinada por la creación de un comité de crisis que realizó un plan de comunicación para mejorar las deficiencias que tenían al principio de conocerse todo el problema. Este comité de crisis, no obstante, creyó que lo que mejor ayudaría a la empresa sería situar la comunicación por detrás de las negociaciones. De este modo, no se crearon expectativas, ni se enviaron mensajes que corrieran el riesgo de tener que ser desmentidos poco tiempo después. Por tanto, la estrategia de comunicación que tomó Volkswagen se caracterizó por ser reactiva. Su estrategia fue atender en primer lugar a sus clientes, poniendo a su disposición un número de atención al cliente y ofreciéndoles toda la información que necesitaran para poder aclarar todas sus dudas y preguntas. Al igual que a sus clientes, también prestaron especial atención en sus trabajadores, informándoles en cada momento de sus inversiones y de los planes que tenía la compañía en la actualidad para que estuvieran tranquilos en todo momento.

Ante situaciones de conflicto, donde intervienen activamente tantos colectivos, es importante que la empresa sea consciente de que esos colectivos deben tener también su trozo de protagonismo y que la solución de la crisis depende del desarrollo de la comunicación con cada uno de ellos. Aun así, la comunicación por sí sola no puede dar con la solución al conflicto si no se toman las decisiones oportunas y se actúa en virtud de éstas.

La capacidad de liderazgo contribuye a generar un valor positivo en la gestión de estas situaciones conflictivas. En el caso Volkswagen, a pesar de los errores que se cometieron al principio de la crisis y la mala comunicación que tuvieron, la empresa se responsabilizó en primera persona.

6. BIBLIOGRAFÍA

Carlos Cuesta y Auto Motor and Sport. La Autopista. 01-10-2015:

<http://www.autopista.es/reportajes/articulo/escandalo-volkswagen-historia-secreta-cronologia-105018>

Autopasion: <http://www.autopasion18.com/HISTORIA-VOLKSWAGEN.htm>

Wikipedia: <https://es.wikipedia.org/wiki/Volkswagen>

EFE. El Periódico. 17-11-2015:

<http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/cronologia-del-escandalo-volkswagen-4680466>

EFE. El Diario. 21-04-2016:

http://www.eldiario.es/economia/Cronologia-fraude-medioambiental-Volkswagen_0_507800286.html

Ivan Bueno. La revista del motor:

<http://www.revistadelmotor.es/2015/10/14/volkswagen-medidas-salir-crisis.html>

Cristina G. Bolinches. El español. 25-09-2015:

http://www.elespanol.com/espana/20150925/66743339_0.html

Xavier Alegret. ED Economía Digital. 28-10-2015:

http://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/la-crisis-de-volkswagen-provoca-los-primeros-recortes-de-personal-en-seat_178377_102.html

Expansión. 01-10-2015:

<http://www.expansion.com/juridico/actualidad-tendencias/2015/10/01/560d1f7722601d32448b4586.html>

Alberto Roa. Cinco Días. 03-11-2015:

http://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/11/02/mercados/1446485030_124823.html

PR Noticias. 14-10-2015:

<http://prnoticias.com/comunicacion/20145326-errores-comunicacion-volkswagen>

Guillermo Salas Martínez. Medios Sociales. 29-09-2015:

<https://mediosociales.es/comunicacion-de-crisis-de-volkswagen/>

El Confidencial. 24-09-2015:

http://www.elconfidencial.com/empresas/2015-09-24/seat-reconoce-que-ha-montado-motores-trucados-de-volkswagen-en-sus-coches_1035377/

Gonzálo Fernández. PR Noticias. 01-10-2015:

<http://prnoticias.com/comunicacion/20144936-escandalo-volkswagen-director-agencia-de-comunicacion>

L.M.O. ABC Economía. 22-04-2016:

http://www.abc.es/economia/abci-volkswagen-indemnizara-clientes-estadounidenses-y-no-europeos-201604212222_noticia.html