



Universidad
Zaragoza

Trabajo de Fin de Grado

Gestión de comunicación de crisis.
El papel de los gabinetes de comunicación y la prensa ante
el escándalo de las emisiones del Grupo Volkswagen
(18 de septiembre de 2015 – Actualidad).

Crisis communication management.
The role of the press offices and the press in the
Volkswagen emissions scandal
(September 18, 2015 – Now)

Autora:
Carlota Martínez Vázquez

Directora:
Gema Martínez de Espronceda

Facultad de Filosofía y Letras
2019

RESUMEN

La comunicación corporativa es uno de los pilares fundamentales de las grandes multinacionales como el Grupo Volkswagen. Sus labores a nivel externo, interno y de responsabilidad social, suponen grandes cambios en valores tangibles e intangibles de sus productos.

Sin embargo, este tipo de empresas, como todas las demás, también se exponen a la aparición de problemas que generen crisis, donde las intervenciones del departamento de comunicación pueden ser cruciales para definir el futuro estas. Así ocurrió cuando en 2015 el Grupo se enfrentó a las acusaciones de las manipulaciones del software de algunos de sus vehículos por parte de la EPA, donde la comunicación corporativa jugó un papel esencial.

Para analizar la importancia de sus acciones, así como la repercusión que estas tuvieron en los medios de comunicación, el trabajo analiza los comunicados lanzados por los gabinetes de comunicación del Grupo, recoge la repercusión que estos han tenido en la prensa y, finalmente analiza las consecuencias en dos grandes niveles: ventas y reputación.

Palabras clave: *Comunicación corporativa, comunicación de crisis, reputación, Grupo Volkswagen, Dieselgate.*

ABSTRACT

Corporate communication is one of the fundamental pillars of large multinationals, such as the Volkswagen Group. Their work at the external, internal and social responsibility levels involve large changes in tangible and intangible values of their products.

However, this type of company, like all others, is also exposed to the emergence of problems that generate crisis, where the interventions of the communication department can be crucial to define their future. This was the case when, in 2015, the Group faced accusations of the manipulation of the software of some of its vehicles by the EPA, where corporate communication played an essential role.

To analyze the importance of their actions, as well as the impact they had on the media, the work analyzes the communications released by the Group's communication offices, collects the repercussion that these have had on the press and, finally, analyzes the consequences at two major levels: sales and reputation.

Key words: *Corporate communication, crisis communication, reputation, Volkswagen Group, Dieselgate.*

TABLA DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	4
2.	OBJETIVOS E HIPÓTESIS	5
3.	METODOLOGÍA	8
4.	MARCO TEÓRICO	9
4.1	CONCEPTO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA	9
4.2	CONCEPTO DE COMUNICACIÓN DE CRISIS	13
4.3	EL PROCESO DE NOTA DE PRENSA A NOTICIA	16
4.4	LA RELEVANCIA DE LAS NOTICIAS EN PRENSA Y SU TRATAMIENTO	19
4.5	EL PERIODISMO ESPECIALIZADO	20
5.	CUERPO DEL TRABAJO	24
5.1	HISTORIA DEL GRUPO VOLKSWAGEN	24
5.2	CRONOLOGÍA DEL ESCÁNDALO	29
5.3	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y REPERCUSIÓN EN PRENSA	37
5.4	ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA	45
5.5	POSICIÓN ACTUAL DE LA MARCA	47
6.	CONCLUSIONES	50
7.	BIBLIOGRAFÍA	52

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La comunicación corporativa es un pilar fundamental dentro de las empresas e instituciones. En ocasiones, contratan a servicios externalizados de comunicación, mientras que, en otras, son las propias organizaciones las que cuentan con un departamento especializado de comunicación corporativa. Es el caso del Grupo Volkswagen que, además de tener un departamento en la sede principal de Wolfsburg, también lo tiene en las sedes de las diferentes marcas e incluso en las filiales de los principales países donde produce.

La importancia de su existencia tiene que ver con diferentes aspectos a nivel interno y externo y, en ocasiones, sus acciones pueden incluso cambiar el rumbo de la empresa. Es el caso de la comunicación de crisis, que actúa cuando esta recibe una amenaza o ha sido acusada de llevar a cabo una acción negativa. Esto mismo le ocurrió al Grupo Volkswagen el 18 de septiembre de 2015, cuando la EPA (Agencia Estatal de Meteorología de Estados Unidos) les acusó de instalar softwares ilegales en sus vehículos.

A partir de este momento comenzó el popularmente conocido como ‘Dieselgate’ o crisis de emisiones, que afectó a 38 modelos de vehículos de las diferentes marcas del Grupo. Para desarrollar una estrategia de comunicación con objetivos claros, comunicar a la prensa lo sucedido, centralizar la comunicación o establecer flujos de comunicación entre la empresa y los clientes afectados, el Grupo tuvo que servirse de un gran plan anti-crisis elaborado por el equipo de comunicación corporativa.

Precisamente es en esto en lo que se centra el presente trabajo de investigación, en el que se realiza el análisis de las diferentes teorías de comunicación corporativa existentes y de la importancia que están adquiriendo las notas de prensa por la bajada de personal en las redacciones de los periódicos. Es más, el trabajo analiza al detalle las acciones llevadas a cabo por el Grupo Volkswagen en términos de comunicados y estrategias adquiridas, además de recoger la repercusión que estos tuvieron en la prensa, la reputación del Grupo y el número de ventas.

El motivo principal por el que decidí escoger este tema fue el lugar en el actualmente estoy realizando prácticas, el gabinete de comunicación de la Fundación Federico Ozanam. A pesar de tratarse de un pequeño departamento, me ha permitido conocer las tareas que todos ellos realizan en su día a día. Por ejemplo, la redacción de notas de prensa, la convocatoria a ruedas de prensa, la redacción de boletines internos o incluso la elaboración de campañas de comunicación para mejorar la imagen de la empresa. Gracias a todo ello, me he dado cuenta de la importancia que los gabinetes tienen sobre los medios de comunicación como fuentes informativas.

Otro de los motivos que me llevó a escoger el tema fue cursar dos asignaturas directamente relacionadas con el tema del trabajo: Comunicación e Identidad Corporativa y Proyecto de Comunicación Especializada: Comunicación Corporativa. En ambas he aprendido dos premisas imprescindibles en el ámbito de la comunicación empresarial. Por un lado, todo comunica y, por otro, no debemos mentir, pero sí podemos ocultar lo negativo y mostrar lo positivo. La importancia de ambas me ha hecho entender cómo la comunicación puede cambiar el rumbo de la empresa y, entre otras cosas, salvarla de una crisis. La reputación es un activo empresarial intangible que puede llevar a la organización hasta lo más alto o lo más bajo.

El tercer motivo por el que he decidido realizar este trabajo es para demostrar la importancia que la comunicación corporativa tiene dentro de las empresas. A pesar de que cada vez sean más las que incorporan un departamento de comunicación en sus instalaciones, no todas les dotan de la importancia que estos deberían tener. Creo que utilizando un caso práctico y de tan grandes dimensiones como es el escándalo de las emisiones de Volkswagen se puede entender la importancia que esta tiene en las organizaciones.

En definitiva, establecer las relaciones entre el gabinete de comunicación del Grupo Volkswagen en Wolfsburg y en España con la prensa española, dar a entender la importancia que estos departamentos tienen a nivel empresarial, y mostrar cómo estos pueden salvar a una empresa de una crisis, son algunos de los temas que trata el presente trabajo de investigación. Para su realización, me he ceñido a la normativa general de la Universidad de Zaragoza y de la Facultad de Filosofía y Letras del Trabajo de Fin de Grado.

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

A la hora de realizar un trabajo de investigación como el presente, conviene establecer una serie de objetivos que nos ayudarán a la concreción y especificación de las tareas que deben ser llevadas a cabo durante la realización de este.

El principal objetivo propuesto ha sido el estudio y análisis de las notas de prensa lanzadas por el Grupo Volkswagen y la repercusión que estas tuvieron en la prensa. De esta forma, se obtendrá una visión global de la crisis de comunicación compuesta por los gabinetes de comunicación del Grupo y la información publicada por la prensa.

A raíz del objetivo principal, se han establecido otros más específicos que han concretado mucho más el tema:

En primer lugar, realizar un seguimiento y análisis específico de los hechos ocurridos desde el estallido de la crisis hasta la actualidad.

En segundo lugar, la identificación de la estrategia seguida por el Grupo Volkswagen durante la crisis mediante un seguimiento de las notas de prensa publicadas por el grupo, tanto desde el gabinete de prensa principal de Wolfsburgo, como el gabinete de prensa de la filial española.

En tercer lugar, el estudio de las consecuencias que ha tenido la crisis a nivel de imagen y de reputación para el Grupo Volkswagen. Haciendo, entonces, un seguimiento del número de ventas desde antes de la crisis hasta la actualidad, evaluando el impacto reputacional que ha tenido en la población.

En tercer lugar, hacer un balance de la gestión de comunicación del Grupo Volkswagen para considerar si su forma de actuación fue positiva o negativa, en función de los aciertos y errores llevados a cabo por el equipo de comunicación.

Para alcanzar los objetivos propuestos, he establecido las siguientes hipótesis:

En primer lugar, la comunicación como un elemento imprescindible en cualquier organización.

En segundo lugar, la importancia de tener un plan de gestión de crisis en las organizaciones, ya que, en función de cómo se aplique, marcará el rumbo de la compañía, tanto de forma positiva como negativa.

En tercer lugar, la tarea de investigación de los medios de comunicación al recibir una información por parte de un gabinete de comunicación, que tendrá intereses diferentes.

Y, en cuarto lugar, el valor de tener una buena comunicación en las organizaciones, no solo a nivel externo, sino también interno, que afectará directamente a la imagen y reputación de la organización, especialmente en situaciones de crisis.

2. METODOLOGÍA

El estudio del presente trabajo contiene técnicas cualitativas de recogida de datos que se han llevado a cabo de diversas formas.

En primer lugar, se ha realizado un seguimiento exhaustivo de dos periódicos: ABC y La Vanguardia a través de sus hemerotecas digitales¹. En ellas, busqué todos los artículos publicados desde el día 18 de septiembre de 2015, día en que se publica la acusación de la Agencia Estatal Medioambiental (EPA, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos, hasta el día 15 de marzo de 2019, día en que la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) demanda al Grupo y a su expresidente, Martin Winterkorn, por el escándalo de las emisiones.

De igual forma, se ha realizado un seguimiento de todos los comunicados lanzados por el gabinete de comunicación principal del grupo, situado en Wolfsburgo, como por el gabinete de comunicación de la filial española. Para la búsqueda de todos ellos, se ha utilizado la herramienta de Google de búsqueda especializada por un intervalo de fechas específico.

Además, hay que tener en cuenta que para la obtención de información y recursos también se han utilizado herramientas, tanto digitales como convencionales. Para la primera se han utilizado Google Scholar y Dialnet. Mientras que para las convencionales se ha hecho uso de los diferentes centros que forman la Biblioteca de la Universidad de Zaragoza, así como sus recursos digitales.

¹ La selección de los diarios ABC y La Vanguardia se debe a que ambos son periódicos de tirada nacional y disponen de una hemeroteca digital de fácil acceso.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Desde la aparición de las redes sociales y el poder de comunicación que otorgan a los usuarios, la comunicación ha vivido un cambio sustancial en su concepción. Ya no son solo los medios de comunicación los que comunican, sino que actualmente son otros los elementos que también intervienen en el mundo de la comunicación. Uno de ellos y que, poco a poco, aparece con más fuerza es la comunicación empresarial o corporativa.

Ante el panorama anterior, las organizaciones, ya sean públicas o privadas, están más expuestas a la opinión pública, por lo que la forma de comunicar toma un valor más importante en su actividad diaria. Ya no solo es importante saber qué comunicar, sino también cómo. De esta forma, las organizaciones conseguirán tener una comunicación eficiente en todas sus áreas que se verá traducida en una buena relación entre ella y sus *stakeholders*.

Una definición que se adapta a lo dicho anteriormente es la de Madriñero, Morales y Soler (2008:9)

“La comunicación se ha convertido en un elemento estratégico en la gestión de empresas e instituciones. En un entorno de competitividad creciente, dominado por la fuerza del mercado y la presión social, las organizaciones han tenido que replantearse nuevas e innovadoras formas de administración, para agregar valor a sus productos/servicios, a la marca y a su imagen pública. Este panorama ha contribuido a que la comunicación alcance un gran poder y se afiance la Dirección de comunicación, liderada por una persona con visión global e integradora de todas las comunicaciones”.

Por su parte, Capriotti (1999), señala que la Comunicación Corporativa es todo aquello que una organización dice sobre sí misma utilizando todos sus recursos de comunicación.

Los efectos de incluir la comunicación corporativa en las organizaciones son positivos. Es más, tal y como indica Morató (2016:9), *“las organizaciones que integran la*

comunicación en su estrategia son las que están mejor preparadas para superar dificultades". Sin embargo, también señala la obligación de *"replantear muchos procedimientos y estructuras tradicionales de las organizaciones"*. Lo que, a su vez, *"implica gestionar de forma integral todos los aspectos de la comunicación corporativa"*.

Dos de los principales aspectos en los que trabaja la comunicación corporativa de las organizaciones son la identidad y la imagen corporativa que, a pesar de parecer conceptos similares, su significado difiere.

Pintado Blanco, Sánchez Herrera, Gutiérrez Rodríguez y Cuesta Valiño (2013:20), definen identidad corporativa así:

"La identidad corporativa es el ser de la empresa, su esencia. Al igual que cuando se estudia un ser humano, éste tiene una serie de atributos y genes que le hacen diferente, ocurre lo mismo con las empresas. Las empresas no tienen genes, pero sí tienen una serie de atributos diferenciadores. Los factores que habitualmente tienen en cuenta en este sentido son: la historia de la compañía, el proyecto empresarial y la cultura corporativa".

Asimismo, los mismos autores (Pintado Blanco, Sánchez Herrera, Gutiérrez Rodríguez y Cuesta Valiño, 2013:19) definen imagen corporativa como:

"una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo".

Es decir, la identidad corporativa es aquello que forma parte de la organización y que la define. Mientras que la imagen corporativa son los atributos por los que el público nos conoce. Tal y como advierte Villafañe (31:2003), se alcanzará la *"cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus stakeholders estratégicos"*.

Dentro de las organizaciones, los encargados de velar por el buen funcionamiento de la comunicación es la dirección de comunicación. Buil Gazol y Medina Aguerrebere (2015), señalan que de la realización de un buen trabajo por parte de este equipo dependerá el éxito de la organización. No solo por calar en el público con la construcción de una identidad corporativa, sino también por tener en cuenta los intereses de los stakeholders internos y externos. Además, indican que, por todo esto, la dirección de comunicación está participando cada vez más en la definición de los objetivos estratégicos.

Sin embargo, todavía hoy es imposible decir que todas las organizaciones cuentan con una dirección de comunicación. Tal y como indica Nuria Saló (2005:12), *“la función de la comunicación es intangible, compleja y heterogénea”*, por lo que todavía son muchas las organizaciones que, por la complejidad de cuantificar los resultados de la comunicación, no cuentan con un departamento dedicado a ello. Sin embargo, Manucci (2004) explica que en toda organización con una estructura de comunicación, esta debe ser fluida con todo su entorno, tanto interno como externo.

Para lograr un buen funcionamiento dentro de la dirección de comunicación, las organizaciones cuentan con un Plan de Comunicación. Según Túñez López y Costa-Sánchez (20:2014), esto es lo que nos permitirá realizar un Plan de Comunicación:

1. Valorar y cuantificar las necesidades puntuales que demanda cada situación, es decir, qué información y cuánta se debe transmitir.
2. Definir los receptores, teniendo en cuenta los niveles jerárquicos y la división sectorial de funciones.
3. Detallar las herramientas y los medios que se van a utilizar, teniendo siempre presente la multidireccionalidad de la comunicación.
4. Definir los actores comunicadores, estableciendo y estandarizando la forma en que debe realizarse la transmisión jerárquica de la información.

5. Constituir un órgano de consulta, a modo de consejo asesor, integrado por cargos representativos del organigrama de la empresa, que contribuya a la definición y planificación de las acciones.

6. Planificar las acciones y el calendario.

El Plan de Comunicación cuenta, habitualmente, con cuatro grandes apartados que definen la comunicación de la empresa: la comunicación externa, la comunicación interna, la Responsabilidad Social Corporativa y la comunicación de crisis.

Fernández Collado (1991:32), define, por un lado, la comunicación externa como el *“conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”*.

Y, por otro, el mismo autor (Fernández Collado, 1991:32) define la comunicación interna:

“Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”

El encargado de velar por el cumplimiento de estos mensajes y actividades dentro de la organización es el Gabinete de Comunicación, que son Ramírez (1995:27) lo define así:

“Las fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública”.

El tercer factor por el que vela el Plan de Comunicación es la Responsabilidad Social Corporativa. Según el Libro Verde de la Comisión Europea (2001:13) consiste en *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y*

medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

Sin embargo, Moreno Izquierdo (2004), dota al término de una mirada más empresarial y considera que la Responsabilidad Social Corporativa son un conjunto de prácticas o estrategias por las que la organización tiene una mejor relación con los stakeholders. Además, el mismo autor establece una serie de facetas que no deberían ausentarse en cualquier empresa con vocación de responsabilidad. Entre ellas, nombra la cultura corporativa, el sistema de gobierno, el cumplimiento de la legalidad, los estándares éticos, la transparencia informativa, la aspiración a la mayor calidad posible en las relaciones con accionistas, empleados, clientes y proveedores, el respeto al medioambiente y el compromiso con el desarrollo de las sociedades en que la empresa está presente.

3.2 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN DE CRISIS

Dado que la temática del trabajo requiere tomar especial atención a la comunicación de crisis, explicaremos el concepto en un punto diferente. Sin embargo, no debemos olvidar que es uno de los apartados del Plan de Comunicación junto con la comunicación externa, la interna y la Responsabilidad Social Corporativa.

En primer lugar, debemos conocer lo que es una crisis a nivel empresarial y de comunicación corporativa. Argenti (2013:249) la define así:

“Gran catástrofe que puede ocurrir de forma natural o como resultado de un error humano, una intervención o con intención malvada. Puede incluir una devastación tangible, como la destrucción de vidas o activos, o una devastación intangible, como la pérdida de credibilidad de una organización u otros daños a la reputación”.

Por su parte, la Asociación de Directivos de Comunicación Dircom (2018) la define como una *“situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación”.*

Asimismo, Saura (2005, citado en Saura Pérez y García García, 2010:46) la define así:

“una situación grave que afecta a la empresa/institución en alguna de sus funciones con potencial de escalar en intensidad y/o perjudicar a sus públicos clave o grupos de interés y/o generar un impacto negativo en los medios y/o crear una imagen negativa ante la opinión pública y/o afectar los resultados o la viabilidad de la entidad”.

Y, por último, Pauchant y Mitroff (1992, citado en Saura Pérez y García García, 2010:46) la define como “una situación que afecta físicamente a la totalidad del sistema y amenaza sus valores fundamentales y su existencia misma”.

Las cuatro definiciones nos ofrecen diferentes perspectivas de la crisis en las organizaciones. En primer lugar, la posibilidad de que está tenga un origen natural o intencionado. En segundo, la necesidad de tomar medidas extraordinarias y fuera de la actividad normal de la organización. En tercero, la afectación de esta a todo el sistema y sin excepción. Y, finalmente, la posibilidad de que esta aumente su intensidad, perjudicando en mayor medida a los stakeholders y creando una imagen negativa en la opinión pública.

Las situaciones de riesgo para la empresa son: (Pintado Blanco y Sánchez Herrera, 2013)

- Aquellas que afectan a la imagen pública y calidad de los productos o servicios de la compañía.
- Las que suscitan el interés de los medios de comunicación
- Las que afectan gravemente los procesos de producción, distribución o atención al cliente.
- Las que cuestionan la actuación de la empresa.

De igual manera, los mismos autores (Pintado Blanco y Sánchez Herrera, 2013) establecen los principales públicos a los que afecta la crisis: la empresa (los empleados, directivos, accionistas y sindicatos) y los públicos externos (familiares de empleados y trabajadores, clientes, proveedores y distribuidores, asociaciones, líderes de opinión del

sector, analistas financieros, autoridades, ayuntamientos, medios de comunicación y opinión pública).

Para saber en qué tipo de crisis y el nivel de gravedad al que la organización debe enfrentarse, Saura Pérez y García García (2010) establecen un sistema equivalente con los colores de los semáforos: Nivel Rojo (máxima gravedad), Nivel Amarillo (gravedad intermedia) y Nivel Verde (pequeña gravedad). Además, señalan que:

“los niveles deben estar ligados a unos planes de actuación de crisis básicos. Hay que destacar que no es bueno actuar en un exceso ante una crisis reducida, porque al tomar medidas, en lugar de minimizar lo ocurrido, se podría llegar a una Alerta Roja. Ante una crisis grave, se deberán tomar medidas en casi todos los frentes de relaciones públicas y comunicación”.

Saura Pérez y García García (2010:47)

Para tomar las medidas de las que hablan los autores, será necesaria la integración de la comunicación de crisis dentro de los planes de los directores de comunicación, de tal forma que la organización pueda actuar en caso de alerta. La comunicación de crisis según González Herrero (1998) consiste en saber reducir y prever el futuro para poder actuar de forma rápida con técnicas de comunicación que ayuden a combatir contra la crisis y eliminar los efectos negativos que puedan afectar a la imagen y la reputación.

A pesar de que cada crisis tenga unas características diferentes que la definan y que requieran un plan de actuación distinto, Marín (2009), establece una serie de características comunes:

- **Son inevitables.** Aunque, si se hace una labor de posibles riesgos, se pueden llegar a reducir o evitar sus efectos.
- **Sus fuentes de gestión son diversas.** Una empresa, según sus características puede tener vulnerabilidades, estar sometida a riesgos diversos [...]. Por lo que sus gestores deben analizar las probabilidades y posibilidades de que se presente.

- **Suelen presentarse por sorpresa**, aunque con un sistema de vigilancia y seguimiento puede reducirse su imprevisibilidad. La sorpresa, salvo en situaciones muy especiales [...], no suele darse en todos los componentes [...].
- **Su tratamiento y gestión debe hacerse con urgencia**, como consecuencia del ritmo rápido de los acontecimientos, que altera el proceso normal de la toma de decisiones, ya que hay que hacerlo bajo presión y, a veces, sin información suficiente.
- **La presencia de importantes intereses en juego**, para la entidad afectada y para determinados públicos, hace que la atención de los medios de comunicación se centre en aquella, lo que obliga a establecer políticas de comunicación, definir estrategias y concretar criterios para la relación con éstos. Se debe evitar que se agrande la crisis como consecuencia de una mala política de comunicación.
- **No existe una crisis totalmente igual a otra**. Por lo que no deben extrapolarse medidas globales para su gestión. Existe una diversidad de probabilidades respecto a su presentación y evolución, de ahí que deban analizarse anticipadamente opciones específicas de respuesta, planificadas previamente desde situaciones de normalidad. Esto evitará que, cuando aparezca la crisis, se produzca una sensación de pérdida de control, en los primeros momentos de su gestión.

De igual manera, el mismo autor (Marín, 2009:15) establece los procesos por los que pasa cualquier crisis. En primer lugar, el periodo de activación, donde *“se desarrollarán acciones de prevención o control para evitar que la crisis alcance toda su intensidad”*. Y, en segundo, el período de eclosión, durante el que *“se tratará de reducir sus peores efectos negativos, implementando una serie de acciones para su solución”*.

3.3 EL PROCESO DE NOTA DE PRENSA A NOTICIA

Como decíamos en el apartado anterior, el departamento de comunicación y, en concreto, el gabinete de comunicación será el encargado de comunicar y transmitir toda la

información que se precise sobre la empresa a los medios. Por lo que su función en los momentos de crisis aumentará su valor, ya que serán ellos junto con el equipo directivo los que decidan qué información se ofrece y cómo se transmite.

Una de las formas más habituales de comunicación organizacional con los medios es mediante la nota de prensa. Busto Salinas (2013:608) la define así:

“Texto informativo breve enviado a los medios de comunicación sobre un tema de interés periodístico sobre la entidad que lo emite y que suele escribirse de la misma manera en que lo haría un redactor con el fin de que se publique sin contraprestación económica y con la menor modificación posible”.

A lo largo de los años, la influencia de los departamentos de comunicación sobre los medios aumenta, lo que pone en duda la calidad del periodismo. Yanes Mesa (2010) establece que existen más informaciones que realizan los gabinetes que informaciones elaboradas por los propios periodistas de los medios, lo que les ha permitido adquirir un papel relevante en los medios de comunicación.

Castillo Esparcia (2004) establece las principales actividades que abarca un gabinete de comunicación:

- Enviar comunicados y notas de prensa sobre aquello que el grupo quiera comunicar a los medios utilizando un lenguaje periodístico que imposibilite su transformación en los medios, por ceñirse a las reglas de redacción y organización periodísticas.
- Organizar ruedas de prensa, presentación de documentos, investigaciones o estudios realizados por la organización.
- Situarse como fuente de información permanente para los medios, evitando la mentira o la aportación de falsedades documentales.
- Establecer canales de comunicación periódicos con los medios para acercarse a los pensamientos e inquietudes de sus periodistas. Además, el gabinete de comunicación deberá tener en cuenta los días y horas de mejor celebración de actos para favorecer la asistencia de estos.

En definitiva, el gabinete deberá trabajar de tal forma que los medios publiquen aquello que le interese a la organización. Sin embargo, tal y como Alcoceba Hernando (2010:6) advierte, *“se debe planificar cada envío de notas de prensa a los medios y pensar en su verdadera justificación. No siempre los mejores gabinetes de prensa son los que producen más comunicados para los medios”*.

Desde el punto de vista de las organizaciones, la publicación de las notas de prensa tendrá un efecto positivo. Pero ¿es también así para los lectores? Túniz López (2014) opina que lo que esto significa es un deterioro de las capacidades de los periodistas como mediadores sociales, analistas e interpretadores de la sociedad. Lo que quiere decir que, dentro de su responsabilidad ética, también entra informar de forma honesta a la realidad, informando con los lenguajes propios y variedad de fuentes.

A pesar de la falta de producción propia periodística, Busto Salinas (2013:608) da un punto de vista optimista sobre este tema:

“Siguen observándose ciertas pautas periodísticas. Por ejemplo, los redactores no suelen hacer uso de las fotografías que envían los gabinetes de comunicación”. Además, asegura que *“los periodistas continúan anteponiendo los elementos noticiosos a la hora de publicar una nota de prensa, con especial hincapié en los textos que contienen datos de interés para el lector. Además, reelaboran muchos de ellos para que se adapten al estilo de su plataforma y sean más asequibles para el público”*.

Es más, en muchos casos la utilización de las notas de prensa depende del diario que las reciba. En el caso de que sea uno con poca tirada, tendrán menos medios y, por tanto, menos periodistas que puedan reelaborar o ampliar la información. El autor anterior (Busto Salinas 2013:608), también indica que *“a medida que la tirada de un periódico aumenta, las posibilidades de que un comunicado se publique disminuyen”*.

3.4 LA RELEVANCIA DE LAS NOTICIAS EN PRENSA Y SU TRATAMIENTO

A pesar de que, como decíamos anteriormente, cada vez se editen menos los textos de las notas de prensa, los periódicos siguen siendo los responsables de decidir qué noticias tienen mayor relevancia, cuáles se situarán en primeras o últimas páginas, a qué sección pertenecerán y cuántas páginas ocuparán.

Jorques Jiménez (2000) opina que esta cuestión adquiere una dimensión sociocultural compleja, ya que los parámetros de selección son totalmente subjetivos y la elección de los textos está marcada por las ideologías de medios y lectores.

Asimismo, según el libro de redacción de La Vanguardia (2004), existen tres tipos de informaciones: la información principal, que es la que abre página y que puede tener piezas de apoyo (despiece, el dato, perfil, cronología o análisis). Estas piezas, a su vez, son la información complementaria y se integran visualmente en la información principal. Además, *“en las páginas con cintillo también puede haber una información complementaria no vinculada directamente con la principal, pero sí con el enunciado del cintillo”* (La Vanguardia, 2004:40). En el caso de la información secundaria, aparecerá en las páginas sin cintillo con informaciones diversas, *“pero deben seguir una cierta lógica de agrupación temática, para facilitar la comprensión del lector y para dar continuidad a la lectura del diario”* (La Vanguardia, 2004:40).

En el caso de que la información sea la principal, como decíamos anteriormente, irá acompañada de las piezas de apoyo. Su función consiste en ofrecer información que complemente a la principal y que ayude al lector a comprenderla. De nuevo, el libro de redacción de La Vanguardia (2004), explica cada una de las piezas:

- Despiece: desarrolla un tema o aspecto de la información relevante.
- El dato: informa sobre un tema o aspecto que no aparece en la información.
- Apuntes: Noticias breves relacionadas con la información.
- Perfil: Datos biográficos y curriculares sobre una persona que está relacionada con la información.
- Cronología: Nombra hechos anteriores a la información principal.

En definitiva, la elección de una información u otra o el trato que está adquirirá dependerá de diferentes factores y, sobre todo, de cada medio. López García (1996:56) lo explica mediante una comparación con la ciencia muy sencilla y que nos ayuda a entenderlo *“la elección de uno en una reacción supone la exclusión de los demás, pues resultan de restar o incorporar un orbital a aquél”*.

3.5 EL PERIODISMO ESPECIALIZADO

Para adaptar el marco teórico lo máximo posible a la temática de la investigación, a la hora de hablar de periodismo especializado, lo haremos sobre el periodismo económico. A pesar de ser una información sobre el mundo del motor, las consecuencias económicas y la importancia del Grupo Volkswagen en bolsa es tan grande, que la prensa generalista incluyó la información sobre el Dieseltgate en esta sección.

Sin embargo, al hablar sobre el periodismo especializado podemos encontrar contradicciones entre autores. Tal y como indica Gallego Ayala (2003) no existe consenso entre los teóricos que definen periodismo especializado y, por tanto, tampoco existe un texto que lo avale. Lo único de lo que nos podemos valer es de diferentes aportaciones de autores que, a veces son contradictorias, lo que nos dificultará conocer sus características y la forma en la que se imbrica con el resto del periodismo.

Fernández del Moral (2004:9) define periodismo especializado así:

“informar con rigor y profundidad de lo que verdaderamente acontece en el entorno social y de lo que ello significa para el conjunto de la ciudadanía, dejando en un segundo plano, si así lo exigieran las circunstancias, aquello que las fuentes oficiales – con sus gabinetes de comunicación altamente profesionalizados – manifiestan que ocurre, y, sobre todo, pretenden que signifique”.

Es decir, según este autor, todo aquello considerado periodismo especializado puede nacer de una nota de prensa, pero jamás será esa información la que se presente, sino que

se contrastará y analizará para llegar a saber aquello que de verdad está ocurriendo en el entorno social.

Por su parte, Quesada (1998:39) lo define como *“el resultado de activar unas determinadas rutinas de trabajo profesional que poco tiene que ver con las rutinas generalistas con las que habitualmente se elabora la información de actualidad en todos los medios”*.

Los periodistas especializados suelen proceder de la realización de prensa generalista. Sin embargo, todavía no existe una disciplina clara que enseñe las claves para llevarla a cabo. Sobrados León (2013) señala que, dado que la información en prensa sigue una serie de criterios temáticos o geográficos, los periodistas también lo hacen y, por tanto, al quedarse en un área específica, van aumentando su especialización. Es decir, supone el punto de partida para un periodista generalista que se inicia en la prensa especializada.

Por ello, cuando un periodista se dispone a redactar un texto especializado utiliza un método de trabajo científico y, como indica Meneses Fernández (2007), utiliza el recurso narratológico intertexto para poder lograr informaciones coherentes, con contextualización, correspondencia, pertinencia y profundidad.

Fernández (2008) habla de Pasteur como el “embrión del periodismo especializado” e indica que un buen periodista especializado debe buscar fuentes fidedignas, analizar los antecedentes, consecuencias y las perspectivas de futuro para poder fabricar un mensaje basado en la experiencia.

Camacho Markina (2010) también resalta la importancia y tratamiento de las fuentes informativas, que proporcionarán credibilidad, selección, control, interpretación, enriquecimiento, contraste, autenticación e identificación.

Martínez y Parra (2010) ofrecen una relación de funciones y disfunciones del Periodismo Especializado, que también resulta muy ilustrativa:

Funciones:

- Actúa como intermediario entre el experto y los ciudadanos.

- Proporcionar al ciudadano los elementos necesarios para comprender los acontecimientos y ser capaz de formarse su propio juicio, a partir de la información, la interpretación y el análisis de la realidad, la contextualización y la función de servicio.
- Divulgar, mediante un lenguaje accesible y un código común, los distintos conocimientos y la actividad intelectual.
- Despertar el interés social por todo tipo de conocimientos.
- Persuadir.

Disfunciones:

- Excesiva parcelación o superespecialización
- Abuso de tecnicismos, neologismos y la actividad intelectual.
- Excesiva dependencia de las fuentes ante la complejidad del mensaje.

Si hablamos directamente sobre especialización económica, la temática elegida para incluir la información sobre el Dieselgate, debemos tener muy en cuenta lo dicho anteriormente, ya que se trata de una de las mayores áreas de especialización y que afecta directamente a la sociedad. Como indica Arrese Reca (2004:263), *“ningún sector de la actividad humana se encuentra al margen de los movimientos económicos”*. Además, diferencia dos grandes niveles. En el primero *“se encuentra la información económica facilitada a través de los medios generalistas y que va dirigida a un público amplio, no experto especialmente en los temas económicos”*. Mientras que en el segundo *“se encuentra la información económica realizada a través de los medios especializados que van dirigidos a unos receptores conocedores de los contenidos de carácter económico”*.

Asimismo, Arrese Reca (2004) establece una serie de exigencias que el redactor de periodismo económico debe cumplir para poder transmitir la información correctamente:

- Lenguaje comprensible: Si un texto económico es enigmático quiere decir que el redactor no la ha entendido y se ha basado en los textos encontrados.
- Contextualización: Ayudará a los lectores a situar y comprender mejor la información.

- Uso de ejemplos: Ayudarán a comprender la noticia.
- Apoyos gráficos: Facilitarán la comprensión de los datos que se presenten en la información.

Sin embargo, no todos los periodistas especializados trabajan sobre una temática. En muchas ocasiones, está cubierto por enviados especiales o corresponsales, que tratan la información de un país o área geográfica. En ese caso, como indica Christopher D. Tulloch (2010:196), los periodistas son los encargados de la *“descodificación de los símbolos y manifestaciones de una cultura extranjera y su posterior explicación a la audiencia nativa”*. El autor explica. Que puede expresarlo de dos maneras: *“a través de la búsqueda de vínculos comunes de identidad (como puede ser el caso de España y América Latina) o mediante la identificación de elementos de clara incompatibilidad cultural”*.

4. CUERPO DEL TRABAJO

4.1 HISTORIA DEL GRUPO VOLKSWAGEN

Antes de analizar la crisis que afrontó el Grupo, es necesario conocer su historia y cultura corporativa².

Con sede en Wolfsburgo, Volkswagen, literalmente traducido, “el coche del pueblo” tiene una trayectoria que abarca décadas. Su historia tiene mucho que ver con su nombre, ya que nació a partir de la creación de un coche dirigido a la población media por órdenes de Hitler, tal y como ya había producido la compañía de Henry Ford al otro lado del charco, en Estados Unidos.

El 22 de junio de 1934 la RDA (Reichsverband der Deutschen Automobilindustrie o Asociación del Reich de la Industria Automotriz Alemana) encarga a Ferdinand Porsche diseñar un “Volks – Wagen” o coche para el pueblo con un precio límite de 990 marcos imperiales. Consistía en un plan de fomento de esta industria para conseguir que sus fábricas fueran más competitivas frente a otras, como las de Francia o Reino Unido.

Hitler nombró al automóvil Kdf-Wagen (Kraft durch Freude o Fuerza a través de la Alegría), sin embargo, todo el mundo lo conocía como el Käfer o Escarabajo. Para llevar a cabo su fabricación, fue necesaria la construcción de la fábrica de automóviles más grande de Europa que, a su vez, tenía que cumplir una serie de requisitos, como una central eléctrica propia o un acceso por vía fluvial navegable. Dadas las dimensiones de esta, decidieron construir un pueblo al lado donde pudieran vivir los trabajadores y sus familias. El nombre que recibió fue Kdf-Stadt, y es la hoy conocida como Wolfsburg, lugar donde se encuentra la sede principal de la marca Volkswagen. Finalmente, a finales de 1938 pudo comenzar la fabricación del coche que, sin embargo, seguía teniendo un gran coste para la mayoría de la población.

Con la llegada de la II Guerra Mundial, la fabricación de vehículos de pasajeros pasó a convertirse en la fabricación de vehículos militares como el “Kübelwagen” o

² Síntesis realizada con material bibliográfico del Grupo Volkswagen:
https://www.volkswagenag.com/presence/medien/documents/HN7+Chronik_d_k.pdf

“Schimmwagen”. En la fábrica trabajaron de forma forzada desde mujeres polacas hasta prisioneros de campos de concentración. Además, a pesar de que muchas personas habían estado pagando sus coches de forma periódica, nunca los recibieron, ya que al final de la guerra, este dinero fue tomado por el gobierno ruso por daños de guerra. Tras la caída del Reich y la muerte de Hitler, las investigaciones contra el antiguo régimen nazi también influyeron en el principal constructor del “Käfer”, Ferdinand Porsche, que fue encarcelado. La fábrica fue tomada por los ingleses en junio de 1945.

A partir de esta fecha, Volkswagen garantizó la supervivencia de la población que allí se encontraba, dándoles trabajo, hogar y comida. Además, aprovecharon su ocupación para encargarse de la fabricación de vehículos para el transporte, que se vio necesaria tras la ocupación del país. Sin embargo, la producción no fue tan grande como deseada por la falta de energía o de materias primas como el acero, produciendo, por tanto, un total de 1.000 vehículos al mes. Además, los trabajadores no tenían suficientes viviendas donde vivir, por lo que no había una fuerza de trabajo estable. En 1947 comenzaron a exportar a nivel internacional a países como Holanda, Suiza, Bélgica, Noruega, Suecia o Dinamarca, lo que sentó las bases para el éxito internacional de Volkswagen. Al año siguiente, volvió a aumentar, vendiendo un 15% de su producción total a los mercados europeos.

En 1949 la administración fiduciaria de la empresa fue entregada por el Gobierno Militar Británico al Gobierno Federal alemán, y la administración al Estado de Baja Sajonia. En ese momento, ya contaba con una gran reputación internacional. Además, a nivel nacional contaba con casi un monopolio para el Reichs-Bahn, el ferrocarril estatal y el Reichspost, el servicio postal estatal, lo que hacía aumentar la ventaja frente a otros competidores.

La década de los 50 supuso la creación de lo que hoy conocemos como la marca Volkswagen y se convirtió en símbolo de la Alemania del Este. Llegó a exportar un tercio de su producción a 18 países diferentes, estableciendo diferentes puntos de producción en países como Australia o Brasil y sentando las bases para crear una red de producción a nivel mundial. Llegados a este punto, el Käfer adquirió una muy buena reputación. Era un coche para una sociedad que estaba en crecimiento, lo que supuso el cambio de ser un artículo de lujo a ser un artículo para todas las clases. Llegó, incluso, a ser considerado el automóvil del siglo.

Hasta 1964 la producción no hizo más que crecer, haciendo que Volkswagen alcanzara una participación de casi el 33% en el mercado de vehículos de pasajeros alemán, además de que más de la mitad de las camionetas llevaban su marca. Sin embargo, poco a poco las medidas proteccionistas y el aumento de competidores, especialmente el estadounidense, hizo que la compañía bajara el número de ventas. Como estrategia para mejorar su competitividad, Volkswagen adquirió en 1965 poco más del 75% de la subsidiaria de Daimler-Benz Auto Union GmbH. La compra de la empresa trajo, tanto buenas, como malas consecuencias. Por un lado, la empresa creció notablemente. Pero, por otro lado, se encontró con una crisis financiera sustancial por parte de esta empresa. Para hacerle frente, produjeron el modelo Audi 72, que, además, estableció su estatus como una marca independiente dentro del Grupo Volkswagen.

Tras la marcha del antiguo presidente, Nordhoff, en 1968, la empresa se vio obligada a hacer cambios en la organización y la producción para mantener al grupo en la misma posición que en la que había estado durante veinte años. Para ello, invirtieron en investigación y desarrollo, Además, descentralizaron la producción del Käfer, que disminuyó en ventas, y crearon una nueva generación de vehículos pequeños y medianos con nuevas características que conquistaron el mercado y compensaron las pérdidas sufridas con el modelo estrella.

Esta nueva generación ayudó al grupo a salir de la crisis del petróleo de 1974 y 1975, que amenazó la liquidez de la empresa. Los modelos Passat y Golf lideraron el mercado alemán, lo que le permitió estabilizarse frente a otras empresas que cayeron drásticamente. Sin embargo, la caída de ventas en el mercado exterior, producidas por la inflación, hicieron que cayera un 61% la capacidad en las plantas en 1975, lo que condujo al despido de numerosos trabajadores del grupo, aumentando, así, un 15% las ventas al año siguiente. Esto significó la supervivencia del grupo a la crisis.

Seguidamente, crearon un nuevo sistema de producción que permitía el uso de las mismas partes para varios modelos, lo que garantizó la rentabilidad a largo plazo de la empresa. Además, para contrarrestar la caída de ventas en Estados Unidos, en 1978 el grupo decidió crear una planta de producción en Westmoreland, que hizo aumentar las ventas en un 22% al año siguiente. Es más, en 1979, para estabilizar su posición en América del Sur,

Volkswagen empezó a controlar la filial brasileña de Chrysler Corporation y la argentina un año más tarde. Por otro lado, también cerró un acuerdo con Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG (M.A.N), con la que comenzó la producción de camiones de diferentes clases.

A pesar de existir una situación de crisis generalizada, Volkswagen pudo mantener su participación de mercado con poco menos del 30% gracias a los modelos de la nueva generación. Además, Volkswagen seguía haciendo frente a los fabricantes japoneses, que fabricaban modelos de bajo precio. La clave de ello fue una gran inversión a nivel nacional para desarrollar modelos de ahorro de energía y agilizar la producción con robots industriales, máquinas de diferentes usos y sistemas de transporte variable, por lo que cada automóvil podía producirse según los deseos de los clientes.

En 1982, Volkswagen firmó un acuerdo de licencia con Nissan, lo que fortaleció la presencia del grupo en el mercado japonés. Sin embargo, tuvieron que esperar a la apertura de puertas de este mercado en 1989 para llevar a cabo una estrategia de exportación. A través de ella, crearon Volkswagen Audi Nippon K.K., que nació de la consultora Volkswagen Asia Ltd, con la que establecieron un sistema de ventas independiente. También en 1982, firmaron la creación de una empresa germano-china llamada “Volkswagen Shanghai Automotive Company, Ltd.”, convirtiéndose en el líder de mercado en la República Popular China.

Mientras, en Europa, Volkswagen era el líder en la mayoría de los países, pero no en España. Para mejorar la situación en el país firmó un acuerdo de cooperación con Seat y transfirió la producción del Polo a España, lo que aumentó el número de ventas en el país. Por su parte, Seat se incorporó como marca independiente al Grupo Volkswagen. Como consecuencia, en 1985, el grupo alcanzó la posición número uno en Europa. Sin embargo, en Estados Unidos disminuyeron tanto las ventas, que la planta de Westmoreland fue cerrada. Mientras, en Brasil Volkswagen y Ford combinaron sus actividades, haciéndose Volkswagen responsable de asuntos técnicos y Ford de asuntos financieros. Esta combinación, se repitió en 1991 también en Portugal. Ese mismo año, Skoda se convierte en otra marca independiente del Grupo Volkswagen, permitiendo así al grupo entrar al mercado de Europa del Este. Volkswagen aumentó su producción a un mercado global con plantas en cuatro continentes.

Dada esta expansión, el grupo decidió que los modelos destinados al mercado mundial se produjeran únicamente en sitios determinados. La empresa aumentó en casi un 30% y los costes de producción disminuyeron por acortar los tiempos de producción. Además, para ofrecer a los clientes una gama de productos diferentes, adquirió las marcas de Bentley, Lamborghini y Bugatti, dirigidas a un público específico. Porsche, por su parte, también forma parte del grupo tras varias negociaciones que llevaron a cabo entre los años 2009 y 2011.

El éxito del grupo continuó, llegando a alcanzar más del 12% de la cuota mundial del mercado en 2012. Sin embargo, en 2015 saltaron las alarmas por un fraude contra la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos. El grupo había instalado de forma ilegal un software que cambiaba los resultados de los controles técnicos de emisiones contaminantes en 11 millones de vehículos con motor diésel vendidos entre 2009 y 2015. Los hechos específicos y la actuación del grupo serán explicados más adelante.

Actualmente, el grupo Volkswagen cuenta con nueve marcas independientes: Audi, Skoda, Seat, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Scania, MAN y Porsche. En 2017 vendió un total de 10.777 miles de automóviles a nivel mundial y es el mayor grupo de automóviles a nivel mundial.

4.2 CRONOLOGÍA DEL ESCÁNDALO

A continuación, incluimos una cronología del escándalo que ha sido llevada a cabo mediante el seguimiento de tres de los periódicos digitales con mayor tirada nacional en España: El País, ABC y La Vanguardia.

A continuación, incluimos una serie de hechos relevantes que precedieron al escándalo:

2007: La Unión Europea introduce nuevas normas para los fabricantes de automóviles. Estas prohíben los conocidos como “defeat devices” (dispositivos de desactivación en español), un tipo de software que manipula las emisiones de escape de los vehículos dependiendo de si está funcionando en carretera o en un banco de pruebas.

Tras unas declaraciones posteriores del Grupo ante la justicia estadounidense, durante este mismo año, un grupo de empleados de los que se desconoce la identidad, desarrollan un dispositivo que puede trucar las pruebas de emisiones de gases.

2011: El Centro Común de Investigación de la Comisión Europea averigua que los niveles de emisiones nocivas de dióxido de nitrógeno superan hasta 14 veces los niveles de la Unión Europea en diferentes modelos de vehículos mientras se prueban las emisiones de escape bajo gases en carretera, es decir, en condiciones reales.

11 de octubre de 2014: El Consejo Internacional sobre Transporte Limpio (ICCT, por sus siglas en inglés) publica que existe un volumen excesivo de emisiones en automóviles del Grupo Volkswagen vendidos en Estados Unidos.

Durante el escándalo:

2015:

18 de septiembre: La Agencia Estadounidense del Medioambiente (EPA) acusa al Grupo Volkswagen de haber instalado un software ilegal para la manipulación de sus motores diésel y, así, poder sortear a los controles sobre las emisiones de óxidos de nitrógeno (NOx). Aseguran que los niveles reales son 40 veces mayores.

21 de septiembre: Las acciones de Volkswagen caen un 17,1% debido al escándalo, perdiendo más de 26.000 millones y arrastrando a todo el sector europeo.

22 de septiembre: Volkswagen reconoce haber manipulado 11 millones de coches desde 2009 hasta la fecha mediante un comunicado. La entidad decide crear un fondo con 6.500 millones de euros con el que pretenden resolver el problema.

23 de septiembre: Martin Winterkorn, tras haberse disculpado ante los medios, dimite como presidente de Volkswagen. Al mismo tiempo, Alemania, Francia e Italia inician una serie de investigaciones internas donde descubren que, además de afectar a la marca Volkswagen, hay otras marcas afectadas: Audi, Skoda y Seat.

25 de septiembre: Como sucesor de Martin Winterkorn, es nombrado Matthias Müller, hasta entonces el mayor responsable de Porsche. Además, muchos otros responsables, como el CEO en Estados Unidos, Michael Horn, son despedidos.

Los diarios alemanes “Frankfurter Allgemeine” o “Die Welt” aseguran que Berlín y Bruselas eran conscientes de las manipulaciones que se estaban llevando a cabo.

30 de septiembre: SEAT reconoce haber equipado 700.000 vehículos con los motores trucados por todo el mundo y paraliza las ventas, dejando miles de coches en stock. Además, el Grupo proporciona el número de coches trucados en sus diferentes marcas hasta el momento: 5 millones en Volkswagen, 2,1 millones en Audi y 1,2 millones en Skoda.

3 de octubre: La compañía habilita una línea telefónica para informar a los usuarios. Además, una semana más tarde, ponen una página web donde poder verificar qué automóviles estaban afectados con el número de bastidor. Las compañías comienzan a ponerse en contacto con los afectados.

4 de octubre: Ramón Paredes, vicepresidente de Relaciones Gubernamentales de SEAT y Grupo Volkswagen España asegura que los planes para la inversión prevista en SEAT no se verán interrumpidos por el escándalo.

6 de octubre: El presidente del Grupo, Matthias Müller, anuncia que cancelará o retrasará aquellas inversiones que no sean urgentes, por lo que aumentan las preocupaciones en SEAT España. En cuanto a los Automóviles, hasta el momento son 33 los modelos afectados.

7 de octubre: Matthias Müller dice en una entrevista para el Frankfurter Allgemeiner que la compañía empezará las reparaciones en enero y el proceso se prolongará hasta finales de 2016.

8 de octubre: Michael Horn, presidente de Volkswagen en Estados Unidos, asegura que no se enteró del asunto hasta septiembre y culpa a dos ingenieros. Por otra parte, la Fiscalía alemana entra en el cuartel general de Wolfsburgo en busca de documentación para buscar culpas.

9 de octubre: Tras una reunión con los máximos responsables del Grupo alemán, José Manuel Soria, entonces ministro de industria, asegura las inversiones del grupo en España.

13 de octubre: Volkswagen anuncia un recorte de 1.000 millones de euros al año en inversiones.

19 de octubre: La Fiscalía pide una investigación penal sobre el fraude de Volkswagen.

25 de octubre: Volkswagen anuncia que comprará todos los coches trucados y ofrecerá grandes descuentos en Alemania.

26 de octubre: El grupo entra en números rojos y sus ventas se desmoronan, cediendo el liderato mundial a Toyota, y perdiéndolo también en España, donde es superado por Peugeot.

3 de noviembre: Volkswagen admite que hubo más manipulaciones, concretamente en 800.000 vehículos, de los cuales 5.000 se vendieron en España. Además, el escándalo ya no solo está entre los motores diésel, sino que se expande a los de gasolina.

5 de noviembre: Volkswagen se compromete a devolver las ayudas recibidas por los planes PIVE que, en un principio, ascienden hasta 50 millones de euros.

10 de noviembre: Bruselas da diez días a Volkswagen para que detalle el impacto del fraude.

12 de noviembre: Volkswagen ofrece impunidad a sus empleados a cambio de que digan si conocen alguna irregularidad.

24 de noviembre: Alemania investiga a Volkswagen por evasión fiscal.

25 de noviembre: El grupo reitera que sus inversiones en España están aseguradas y anuncia que las reparaciones diésel podrán hacerse en tan solo una hora.

9 de diciembre: El grupo ofrece a los afectados vales de 1.000 euros en Estados Unidos.

10 de diciembre: Volkswagen atribuye los trucajes a un pequeño grupo de ingenieros y asegura que el consejo de supervisión y la directiva no sabían nada.

13 de diciembre: Alemania insta una ley que obligará a publicar el software utilizado a todas las empresas automovilísticas.

17 de diciembre: El Parlamento Europeo aprueba una comisión de investigación parlamentaria para aclarar el escándalo de las emisiones.

2016:

5 de enero: El departamento de justicia estadounidense demanda a Volkswagen por el exceso de gases contaminantes en la emisión de casi 600.000 vehículos diésel.

9 de enero: Volkswagen matricula un 2% menos de automóviles a nivel mundial en el último ejercicio.

20 de enero: Bruselas pide a Volkswagen que pague a los afectados en la Unión Europea lo mismo que en Estados Unidos.

14 de febrero: El diario alemán Bild publica que Bernd Gottweis, un alto ejecutivo del grupo envió un correo el 23 de mayo de 2014 donde hablaba sobre el software y las emisiones de la entidad. El periódico también asegura que Michael Horn recibió un correo el 15 de mayo de 2014 donde se mencionaban las consecuencias del escándalo.

29 de marzo: La Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos, ajena al Gobierno, demanda a Volkswagen exigiendo indemnizaciones para 550.000 compradores.

21 de abril: Volkswagen ofrece en Estados Unidos recomprar los coches con motores trucados mediante un acuerdo con el gobierno que le costaría 10.000 millones de euros.

22 de abril: El Grupo Volkswagen informa de que ha perdido 1582 millones y el coste del escándalo es casi el triple de lo calculado inicialmente. Es la primera vez en 20 años que la compañía registra pérdidas. Además, Alemania duda de las emisiones de los vehículos de otros 17 fabricantes.

21 de mayo: La Audiencia Provincial de Múnich obliga a un concesionario a devolver el importe total de un vehículo trucado a los afectados. Tres días más tarde, en Torrelavega, un juez da la razón a Volkswagen asegurando que el vehículo es apto para la circulación.

28 de junio: Volkswagen pacta el pago de 14.300 millones en Estados Unidos para la indemnización de clientes y de las autoridades. La comisión europea reclama al grupo para que adapte esta medida a Europa, pero el grupo asegura que, si lo hacen, caerá en quiebra.

9 de septiembre: Un ingeniero americano se declara culpable de las emisiones.

17 de septiembre: El diario alemán “Der Spiegel” publica que funcionarios del ministerio alemán de medio ambiente borraron en 2008 pruebas de la manipulación de Volkswagen.

6 de noviembre: El presidente del consejo de vigilancia de Volkswagen es investigado.

2017:

10 de enero: El grupo vende 10.3 millones de unidades en todo el mundo y presenta un incremento del 3,8% en comparación con el año anterior.

11 de enero: Volkswagen asume la responsabilidad por el falseo de las emisiones de sus vehículos diésel en Estados Unidos y acepta pagar una multa de 4.300 millones de dólares.

8 de febrero: Los directivos de Volkswagen podrán, como máximo, cobrar 10 millones de euros al año para hacer frente a la crisis.

21 de marzo: La Fiscalía de Munich registra el despacho del CEO de Audi y de otros directivos para averiguar qué personas participaron en la manipulación del software.

27 de julio: Alemania prohíbe la matriculación de un modelo de Porsche Cayenne por falsear emisiones.

25 de agosto: James Liag, uno de los ingenieros que diseñó el software, es el primer condenado por el escándalo con 40 meses de prisión en Estados Unidos.

5 de octubre: Según un estudio de la KBA (Kraftfahrt-Bundestamt), la Autoridad Federal del Transporte de motor, los registros de coches diésel en Alemania caen en un 21.3 con respecto un año anterior.

7 de diciembre: Oliver Schmidt, ex dirigente de Volkswagen en Estados Unidos, es condenado a siete años de prisión por un tribunal americano.

2018:

23 de febrero: BMW reconoce haber equipado vehículos diésel con un software de emisiones trucado “por error”. 11.700 coches de todo el mundo son llamados a revisión.

Esta misma fecha, Volkswagen anuncia un beneficio récord de 230.682 millones y prevé aumentar la cifra durante el mismo año.

21 de abril: Según el diario alemán Bild, Jörg Kerner, ex responsable de motores de Porsche es detenido por su presunta implicación en el escándalo.

4 de mayo: La Fiscalía de Estados Unidos comienza una investigación al expresidente de Volkswagen, Martin Winterkorn, y anuncia que podrá ser imputado en los próximos meses. Otros cinco dirigentes del grupo también son investigados.

13 de junio: Volkswagen acepta pagar una multa de 1.000 millones de euros dictada por la Fiscalía de Braunschweig. Es su primera sanción en Europa.

18 de junio: El presidente de Audi, Rupert Stadler, es detenido por la Fiscalía de Múnich.

17 de julio: La Comisión Europea anuncia que Volkswagen ya ha reparado el 80% de los coches trucados en Europa y recuerda que las reparaciones gratuitas deberán continuar hasta 2020.

2 de agosto: Las ventas de vehículos diésel en España caen un 40% respecto al año anterior.

23 de septiembre: Porsche anuncia que dejará de producir vehículos diésel. Es el primer fabricante de automóviles en hacerlo.

10 de septiembre: Comienza el primer gran juicio contra Volkswagen en la Audiencia Territorial de Braunschweig.

16 de octubre: Audi acepta pagar una multa de 800 millones de euros por la manipulación de gases contaminantes en sus vehículos diésel.

16 de noviembre: Volkswagen anuncia que incrementará su inversión en eléctricos, conducción autónoma, servicios de movilidad y digitalización de vehículos a 44.000 millones de euros.

2 de noviembre: Volkswagen recibe la primera demanda colectiva por parte de una asociación de protección a consumidores por la manipulación de gases contaminantes.

4 de diciembre: Volkswagen anuncia que la próxima generación de coches de combustión que fabrique será la última.

2019:

2 de enero: La demanda colectiva impuesta en noviembre suma 300.000 apoyos.

25 de enero: Volkswagen anuncia que un 20% de los coches afectados por el escándalo de las emisiones no ha pasado por revisión.

30 de enero: Volkswagen se convierte en el líder mundial de fabricación de automóviles con 10,83 millones de coches vendidos durante 2018.

8 de febrero: La Fiscalía de Stuttgart estudia llevar a cabo posibles acciones en contra de Bosch por la implicación en el escándalo de las emisiones de Volkswagen.

12 de marzo: El Grupo Volkswagen reconoce haber hecho frente a un impacto de 29.000 millones de euros hasta 2018 por el Dieseldate.

13 de marzo: Los más de 3.000 afectados por el Dieseldate en España se unen a la demanda colectiva impuesta en noviembre que ya suma 400.000 perjudicados en toda Europa. Además, España remite el informe sobre el escándalo de las emisiones español ante la justicia alemana.

15 de marzo: La Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) demanda al Grupo Volkswagen y a su expresidente, Martin Winterkorn, por el Dieseldate.

4.3 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y REPERCUSIÓN EN PRENSA

Antes de comenzar con el análisis, debemos dejar clara cual fue la estrategia desde un inicio del Grupo Volkswagen. Como hemos visto en el punto anterior, el escándalo saltó el día 18 de septiembre de 2015, pero no es hasta dos días más tarde, el 20 de septiembre, cuando Volkswagen emite un comunicado desde Wolfsburgo refiriéndose al tema.

Las razones del silencio, según muchos expertos la peor estrategia de comunicación de crisis que puede llevarse a cabo, fueron varias. La principal es que tan solo la cúpula del grupo conocía la existencia de las manipulaciones, por lo que se produce un bloqueo informativo en la organización entre los grandes directivos y el departamento de comunicación, desconocedor del escándalo. Dada esta situación, es tan solo el departamento de comunicación de Wolfsburgo el que administra la información pertinente sobre la crisis al resto de departamentos de todo el mundo.

A partir de este momento se abren dos vías. Por un lado, comienza una investigación interna para desentrañar lo sucedido, lo que, a su vez, permitirá a los directivos que desconocían el escándalo encontrar responsables y tomar decisiones de actuación. Y, por otro lado, se inicia un proceso para asumir el error con dimisiones y reestructuración de la organización inmediata que iremos analizando con las siguientes acciones de comunicación.

El bloqueo informativo tan solo se irá deshaciendo a medida que el propio grupo conoce el alcance del problema, momento en el que las direcciones de comunicación de otras marcas podrán ir transmitiendo información, aunque siempre controlada por Alemania. Tanto es así, que Volkswagen España no lanza su primer comunicado respecto a la crisis hasta el día 24 de septiembre (Volkswagen Group, 2015), por lo que los periodistas se valen principalmente de la información que sale de Alemania. Es, por tanto, labor de enviados especiales y corresponsales el cubrimiento de las informaciones.

Como decíamos al principio de este apartado, el 20 de septiembre de 2015, una vez que las investigaciones ya eran avanzadas, Volkswagen emite su primer comunicado. En él, el entonces CEO de la firma, Martin Winterkorn, asegura que se va a tomar la acusación muy seriamente y que su principal objetivo iba a ser recuperar la confianza de sus clientes.

Además, asegura que desconocía cualquier tipo de manipulación ilegal en los softwares de los vehículos (Volkswagen Group, 2015).

Dos días tarde, el 22 de septiembre, Volkswagen admite haber manipulado el software de once mil vehículos repartidos por todo el mundo entre sus diferentes marcas y lanza un mensaje de tranquilidad a sus clientes, asegurando la total transparencia en sus próximas acciones. Gracias a él, se produce un hecho crucial en caso de crisis: el reconocimiento de lo sucedido (Volkswagen Group, 2015).

Ese mismo día, el grupo publica un vídeo en YouTube del entonces presidente del consejo de administración del grupo, Martin Winterkorn, lanzando un mensaje de disculpas no solo a sus clientes, sino también a todos sus trabajadores. Es decir, aprovecha para pedir disculpas como estrategia de comunicación de crisis a nivel externo e interno, haciendo hincapié en el sentimiento de pertenencia y la importancia de los empleados dentro de la empresa, eximiéndoles de toda culpa y lanzando un mensaje de protección a sus trabajadores al exterior, lo que, inconscientemente, mejora su reputación (Volkswagen Group 2015).

Un día más tarde, el grupo hace pública la dimisión de Martin Winterkorn a través de un comunicado (Volkswagen Group, 2015) que contiene sus declaraciones. Por otra parte, el grupo vuelve a hacer uso de su página de Youtube (Volkswagen Group, 2015) para mostrar la rueda de prensa celebrada con el Consejo de Supervisión, donde se dan más detalles de lo ocurrido.

Unos días más tarde, el 25 de septiembre, a través de dos comunicados y una rueda de prensa, dan a conocer quién será el sustituto de Winterkorn, ofreciendo, a su vez, su biografía y depositando toda su confianza en él. Además, anuncian una reestructuración de sus marcas que, aseguran, mejorará el futuro de la compañía. (Volkswagen Group, 2015).

Hasta este punto, la comunicación de Volkswagen se centra en intentar recuperar desde un primer momento la confianza de sus trabajadores y sus clientes. Para ello, lanzan un mensaje de disculpa y arrepentimiento, asegurando, además, que tan solo unos pocos conocían el escándalo

A esto mismo se debe el silencio del principio. El hecho de no obtener respuesta por parte del grupo se debió al desconocimiento por parte del comité de crisis y el departamento de comunicación corporativa, lo que ocasionó la necesidad de preparar una estrategia eficaz en un corto período de tiempo y que comenzó a aplicarse el 20 de septiembre de 2015.

Uno de los aciertos en su comunicación fue el apoyo de todas sus acciones en sus valores corporativos: la confianza, la responsabilidad, el compromiso con el cliente, el entusiasmo y el coraje. Se puede ver reflejado cuando piden confianza a la opinión pública, se hacen responsables del escándalo y se comprometen a solucionarlo evitando cualquier coste a sus clientes y con la mayor eficacia. Todo ello dando una imagen de entusiasmo y coraje ante el futuro de la compañía.

Cabe destacar que, durante este período, la filial española tan solo emite un comunicado. Sin embargo, está totalmente coordinada con la dirección de comunicación del grupo, ya que en él mantiene los valores que acabamos de nombrar. Es decir, ambos departamentos están muy bien coordinados, lo que demuestra una comunicación interna eficaz y coherente.

La primera semana de una crisis es crucial para la organización. No solo porque marcará el rumbo del resto de sus acciones, sino también porque, por motivos de actualidad, los medios de comunicación recogerán mayor número de informaciones sobre ella y obtendrán un tratamiento de la información mayor.

Sin embargo, analizando la repercusión en prensa durante los dos primeros días, el 18 y el 20, observamos que tan solo son los periódicos digitales y agencias de noticia los que publican la información de la EPA que acusa al grupo de la manipulación de los softwares (United States Environmental Protection Agency, 2015). Es más, en el caso de la edición impresa de La Vanguardia, no es hasta el día 21, tras el comunicado oficial Volkswagen un día antes, cuando publican un artículo sobre ello. Sin embargo, este no ocupa espacio ni en la portada principal ni en la de economía, la sección en la que la mayoría de los periódicos decidieron clasificar el tema.

En este primer artículo (“Volkswagen admite el engaño en Estados Unidos”, 2015) La Vanguardia no lleva a cabo tareas de investigación, sino que se sirve de la información facilitada por la EPA y el comunicado de Volkswagen para escribir un texto que resume lo acontecido. Es, sin embargo, un día más tarde, cuando La Vanguardia dedica un espacio más amplio y con mayor número de información al escándalo. Además, ya no se trata de una pieza escrita mediante comunicados, sino que la redacta una corresponsal en Berlín. En este caso, el escándalo sí ocupa la primera página de la sección de economía y cuenta con un despiece que amplía la información sobre el software. Es más, la información no solo se centra en el escándalo, sino también en la caída en bolsa del grupo (Paz-López, M., 2015).

En el caso de otros periódicos como ABC, esperaron hasta el día 23 de septiembre para incluir informaciones sobre Volkswagen en su edición impresa. En esa fecha, incluyen la información proporcionada en el comunicado del grupo anunciando el trucaje de los vehículos y confirmando la acusación de la EPA. Sin embargo, el periódico ofrece una información más elaborada con aportaciones de periódicos alemanes e incluso un despiece con pequeñas preguntas y respuestas clave (Jofré, J-P., 2015).

Un día más tarde, la información aumenta y el periódico ofrece la dimisión Winterkorn en la primera página de la sección. Pero no solo eso, también le dedica dos páginas donde se incluyen dos perfiles: de Martin Winterkorn y de Matthias Müller, el candidato con más posibilidades de sustituir al entonces CEO. Además, incluye un despiece sobre la caída en bolsa y un gráfico para apoyar la información (Jofré, J-P., 2015). Durante los siguientes días, el tratamiento de la información que va saliendo de Wolfsburgo es similar.

Sin embargo, el día 25, un día después de que Volkswagen España se pronuncie, la información en la prensa escrita, en concreto en los periódicos que analizamos, La Vanguardia y ABC, aumenta notablemente. Ambos periódicos dedican tres páginas y en los dos casos Volkswagen ocupa la portada de economía. Sin embargo, no para incluir la información del comunicado de Volkswagen España, sino para ampliar la información y ofrecer una visión mucho más focalizada en nuestro país.

Cabe destacar que ambos dan gran importancia a la noticia de que SEAT mantiene su inversión y la existencia de vehículos trucados también en España. Además, La Vanguardia ofrece una infografía con los principales datos que obtuvo la marca en 2014 (López, M-P., 2015) y ABC prefiere ofrecer despieces donde también compara datos con otras grandes empresas o un cuadro como ya hizo anteriormente con breves preguntas y respuestas (Ontoso, L.M. & Gubern, Á., 2015)

Un día más tarde, el 26 de septiembre, los medios de comunicación la última información sobre las notas de prensa anteriormente nombradas y, de nuevo, lo hace contrastándola con otros datos o comunicados de otras empresas que tienen que ver con el grupo alemán.

En definitiva, durante la primera semana la prensa dispuso del tiempo necesario para contrastar la información y ofrecer piezas más completas y complementadas por otras. Eso sí, cabe destacar que, acompañando a los comunicados, ellos tampoco publicaron información en prensa escrita hasta el día 20 de septiembre, a pesar de que otras agencias de noticias o medios digitales sí ofrecieran esta información en internet.

Uno de los aspectos más positivos sobre la actuación de la prensa durante estos primeros días es que, una vez conocido el escándalo, contrastaron la información y no utilizaron solo aquello que proporcionaban los gabinetes de prensa de las diferentes instituciones, sino que contaron con periodistas especializados, especialmente corresponsales en Alemania. Además, aunque la información nunca ocupó las portadas, sí que se incluyó como página principal de la sección de economía. A pesar de que esta tenga poco que ver con el mundo del motor, el escándalo iba a tener tantas consecuencias monetarias que los periódicos prefirieron incluirlo en esta sección.

Los principales gabinetes de comunicación de los que se sirvieron los periódicos fueron el *newsroom* de la EPA, el *newsroom* de Volkswagen de Wolfsburgo (el principal de la marca), el gabinete de comunicación de Volkswagen España y el de otras instituciones como la Universidad Jaume I de Castellón que ofrecieron comunicados vinculados con el tema.

Una vez superada la primera semana desde la aparición de la crisis, el grupo Volkswagen lanza un comunicado donde Dr. Herbert Diess (2015) asegura que el grupo está

“trabajando a toda velocidad en una solución”. Sin embargo, no esta más de una semana más tarde hasta que Volkswagen vuelve a pronunciarse con un comunicado que resume el discurso de Matthias Müller (Volkswagen Group, 2015). Ambos fueron recogidos en la prensa utilizando las declaraciones junto a otras fuentes, como por ejemplo lo hizo ABC, que incluyó una entrevista a Ramón Paredes, el vicepresidente de Relaciones Gubernamentales de Seat y Grupo Volkswagen España (Gubern, Á., 2015).

Otro de los asuntos que más interesó a la prensa española fueron las inversiones de 4.200 millones de euros que entonces tenía Volkswagen previstas en el mismo país. En ellas, además, incluyen diferentes fuentes que completan la información como, por ejemplo, las declaraciones del entonces ministro José Manuel Soria, que tuvo un encuentro con los máximos responsables del grupo y aseguró que sí mantendrían las inversiones (Álvarez, D., 2015).

El día 12 de octubre el grupo parece haber tomado una línea estratégica firme que marcaría el futuro de la compañía, por lo que lanzan un comunicado tras la celebración de una rueda de prensa asegurando que las investigaciones avanzan positivamente y dando detalles sobre las decisiones tomadas y la situación del momento del grupo (Volkswagen Group, 2015). Un día más tarde la filial española también lanza un comunicado hablando del futuro del diésel y las diferentes plataformas eléctricas que implementaría el grupo (Volkswagen España, 2015). Diarios como La Vanguardia siguen el caso y publican información que poco tiene que ver con las estrategias del grupo y más con las inversiones, intentando dar respuestas que la empresa automovilística todavía no había resuelto.

Conforme avanza la crisis, los diarios españoles dejan de publicar tanta información en sus medios impresos y, tan solo publican piezas sobre el tema cuando el asunto es de suma importancia como, por ejemplo, investigaciones penales o asuntos ajenos a la empresa alemana, por lo que pasan a servirse, sobre todo, de comunicados de otras organizaciones que publican información sobre el grupo.

El día 3 de noviembre Volkswagen anuncia a sus comerciantes nuevas irregularidades que la prensa recoge, sin embargo y a pesar de la gravedad del asunto, en pequeños artículos. En el caso de ABC se ofrece un texto resumido y acompañado de antiguas declaraciones de directivos del grupo. Eso sí, añade un cuadro con “Las claves” del

escándalo, que ya parecía estar quedando en las últimas páginas de Economía (Ontoso, L.M., 2015)

En cuanto a la comunicación del grupo, seguían lanzando notas de prensa informando sobre cambios en la dirección de diferentes departamentos y el comienzo de las notificaciones a los clientes con vehículos afectados. Mientras, la prensa publicaba otras informaciones fuera de portada sobre el destronamiento de Volkswagen (Álvarez, D., 2015) o sobre la gestión de la comunicación interna del grupo (Volkswagen ofrece impunidad a sus empleados a cambio de chivatazos, 2015).

En definitiva, los gabinetes de prensa del grupo y la prensa iban por caminos separados hasta que, el día 11 de diciembre de 2015, el grupo ofrece una rueda de prensa. Cabe destacar el caso de La Vanguardia que, a diferencia de ABC, envía a un corresponsal a Wolfsburgo para cubrirla. El resultado fue la vuelta a la portada de economía con una información completa acompañada de un despiece y un dato bajo el titular de “Volkswagen atribuye los trucajes a un pequeño grupo de ingenieros” (López, M-P., 2015).

Sin embargo, una vez publicada esta información, Volkswagen parece volver a desaparecer de los periódicos y, mientras se van publicando artículos que afectan negativamente al grupo como el conocimiento por parte de la cúpula del escándalo desde 2014 (Jofré, J.-P., 2016) o la caída de ventas (“Las ventas de VW caen por debajo de 10 millones de unidades”, 2016), el grupo decide lanzar una campaña de comunicación centrada en las personas. El objetivo de esta fue “reforzar la confianza en la marca y poner el foco de nuevo en las personas” (Volkswagen Group, 2016).

Además, el departamento de comunicación dejó de centrarse en los tipos de vehículos y tecnologías para hacerlo en la marca. Por ello, cambiaron su conocido eslogan “Das Auto” por “Volkswagen”. Anders-Sundt Jensen, jefe de comunicación y marketing de la marca de coches de pasajeros aseguró que se trataba de “una campaña emocional remarcando que la marca Volkswagen y sus productos son parte de la vida de las personas por generaciones” (Volkswagen Group, 2016). En definitiva, reafirmaron su cultura corporativa y también la de todos sus modelos.

Pero no solo esto, en junio de 2016, el grupo también comenzó a lanzar nuevas notas de prensa expresando sus nuevas líneas estratégicas centradas en convertirse en el líder mundial de movilidad sostenible. El programa fue llamado “TOGETHER – Strategy 2025” y fue el programa de cambio más grande de la historia de Volkswagen. De esta forma, la sala de comunicación de Volkswagen España lanzaba en julio del mismo año una nota de prensa que indicaba que la marca ya había “mejorado un 25% la compatibilidad medioambiental de su producción de vehículos” (Volkswagen España, 2016).

Una de las diferencias entre los departamentos de comunicación de España y Wolfsburgo es que en el primero se publicaron más informaciones sobre los resultados de sostenibilidad y de ventas, mientras que en el segundo trabajaron más por el cambio de imagen y recuperación de la confianza.

Los periódicos impresos cada vez publicaron menos información sobre el escándalo y fueron los digitales los encargados de hacerlo. Sin embargo, ni siquiera fueron los antiguos periodistas especializados los que siguieron el caso, sino que la mayoría de los textos fueron publicados de teletipos enviados por agencias de noticias, llegando incluso a coincidir los textos en diferentes periódicos. Es el caso, por ejemplo, de la noticia publicada por El Mundo (“Primera demanda colectiva en Alemania contra Volkswagen por el ‘dieselgate’”, 2017) y El Periódico (“Primera demanda colectiva en Alemania contra VW por el ‘Dieselgate’”, 2017), con titulares idénticos y textos muy parecidos.

En definitiva, mientras la prensa apenas publica información elaborada, el gabinete de comunicación de Volkswagen sigue anunciando récords de ventas y nuevas tecnologías contra el diésel y a favor de la movilidad eléctrica (Volkswagen Group, 2017).

4.4 ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA

Como veníamos diciendo en puntos anteriores, la comunicación corporativa está formada por la comunicación externa, la interna, la de crisis y, finalmente, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). El Grupo Volkswagen todavía hoy sigue trabajando en todos estos aspectos como estrategia de comunicación de la crisis que comenzó en 2015, aunque principalmente lo hace en materia de RSC por el tipo de crisis a la que se enfrentó.

El estallo de la crisis supuso la pérdida de confianza de muchos de los clientes de la marca. Por ello, el grupo decidió tomar decisiones estratégicas que mucho tenían que ver con su identidad e imagen. Hablamos, por ejemplo, del cambio de su cultura corporativa.

Actualmente el grupo se presenta como una empresa cuya misión es entusiasmar a sus clientes con automóviles innovadores, confiables y amigables con el medioambiente, así como excelentes y con resultados sobresalientes (Volkswagen Central, 2017).

En cuanto a su visión, aseguran ser una empresa que genera utilidades y relaciones con *stakeholders* de forma sustentable, siendo competitivos y confiables en su producción y que cuenta con un equipo comprometido y satisfecho que trabaja con procesos innovadores y transparentes para conseguir la satisfacción del cliente (Volkswagen Central, 2017). Y, finalmente, en cuanto a sus valores, citan la cercanía con el cliente, el alto desempeño, la creación de valores, la capacidad de renovación, el respeto, la responsabilidad y el desarrollo sustentable (Volkswagen Central, 2017).

Cabe destacar que el grupo hace hincapié en la confianza, el medioambiente y la transparencia, aspectos que perdió en septiembre de 2015 y posteriormente con las acusaciones sobre las manipulaciones del software y testimonios de altos directivos que resultaron no ser ciertos. Para mejorar la reputación y la imagen de la empresa, el grupo redactó nuevamente cultura corporativa de forma estratégica tal y como la hemos presentado.

Además, como hemos visto anteriormente, el grupo intenta mediante sus comunicados de prensa hacer que los medios de comunicación publiquen avances tecnológicos que tienen que ver con el medioambiente para mejorar la imagen de la marca. Dando a conocer así,

que es una empresa concienciada con el medioambiente y, sobre todo, que se arrepiente de las ilegalidades cometidas y quiere compensar a la sociedad creando una nueva tecnología para sus vehículos que contamine lo mínimo posible.

Asimismo, el grupo participa en diferentes proyectos de RSC que ayudan al desarrollo sostenible, como, por ejemplo, creando junto con la empresa Northvolt el proyecto “European Battery Union” para la investigación, desarrollo e implementación industrial de la tecnología de baterías.

Pero no solo lleva a cabo proyectos mundiales, sino también locales o nacionales. En la página web de la filial española el grupo proporciona un listado con los diferentes proyectos en los que participa. Además, incluye fotografías de sus trabajadores implicados en este tipo de actividades, lo que significa que no solo trabaja en mejorar la imagen de sus clientes, sino también la de sus trabajadores.

Sostenibilidad, transparencia y confianza son los aspectos más anhelados por el grupo.

4.5 POSICIÓN ACTUAL DE LA MARCA

Actualmente, según los últimos datos de Focus2tomove, una revista digital sobre el mercado automovilístico, el Grupo Volkswagen alcanza la primera posición a nivel mundial en número de ventas de vehículos. Los datos corresponden al pasado mes de abril de 2019. Sin embargo, si los comparamos con los rankings de 2018, 2017 e incluso 2016, la posición fue la misma. El único año que el grupo bajó a la segunda posición y fue superado por el Grupo Toyota, fue 2015, que, a su vez, fue el año del escándalo (Focus2move, 2019).

A continuación, mostramos una tabla con los datos de ventas a nivel mundial de los últimos años del Grupo Volkswagen.

Tabla 1

Evolución del número de ventas del Grupo Volkswagen a nivel mundial en los últimos años

2014	2015	2016	2017	2018
10.217.003	10.009.605	10.391.113	10.777.000	10.900.000

Nota. Datos obtenidos de los informes anuales del Grupo Volkswagen.

Como podemos ver en la tabla, el único año que el Grupo Volkswagen adquiere un crecimiento negativo es 2015, donde el porcentaje es de -2.0%. Sin embargo, al año siguiente, en 2016, el grupo recuperó su crecimiento y aumentó en 3.8% el número de ventas a nivel mundial. De igual manera, un año más tarde, en 2017, su porcentaje, de nuevo positivo, fue de 3.7%. Y, finalmente, en 2018 la firma aumentó sus ventas en 0.9%, unas cifras destacables visto el crecimiento de los dos años anteriores.

Sin embargo, si en algo todavía no se ha recuperado el grupo, ha sido en términos de reputación. Tal y como indica Reputation Institute en sus informes sobre la reputación de las empresas a nivel mundial de los últimos años, el Grupo Volkswagen cayó en picado y todavía no se ha recuperado. Para calcular el ranking con las empresas con mayor reputación, el Reputation Institute mide siete dimensiones: el entorno de trabajo, el liderazgo (líderes respetados y empresa organizada), los resultados financieros, la oferta

de productos y servicios, el entorno de trabajo, la integridad (ética y transparencia), la innovación y la ciudadanía (acción social y cuidado del medioambiente) (Reputation Institute, 2019).

En 2013 el Grupo Volkswagen se posicionaba como la octava empresa con mayor reputación a nivel mundial, puesto que superó en 2014, situándose como la séptima. Sin embargo, en 2015 el grupo empezó a caer hasta situarse en decimoprimer posición. Pero esta no fue su máxima caída, ya que en 2016 el grupo continuó su caída hasta ni siquiera aparecer entre los 100 primeros (Reputational Institute, 2019).

Es más, ese mismo año, el grupo se convirtió en la empresa con peores resultados por la bajada en todas las variables que el Reputational Institute tiene en cuenta. Las variables más afectadas fueron, en primer lugar, el liderazgo, que cayó en 17.6 puntos. En segundo lugar, la variable de ciudadanía, referida a la acción social y el cuidado del medioambiente, que cayó en 15.6 puntos. Y, finalmente, el entorno de trabajo, que cayó en 6.6 puntos (Reputational Institute, 2016).

En el último informe del Reputational Institute, el Grupo Volkswagen sigue sin entrar en la lista de las cien empresas más reputadas a nivel mundial. Sin embargo, como veníamos diciendo anteriormente, la empresa alemana sigue luchando por aumentar sus acciones y proyectos de Responsabilidad Social Corporativa y entrar, de nuevo, dentro de las diez primeras.

Llama la atención la comparación de los datos de ventas y de reputación, ya que, a pesar de que la empresa ya no tenga la reputación de la que gozaba anteriormente y sea mal considerada en aspectos como la ciudadanía o el liderazgo, sigue siendo el líder mundial de venta de vehículos.

La respuesta podría estar en la confianza que el grupo se ganó antes de la crisis y la calidad de sus vehículos que, aunque antes fueran contaminantes, seguían siendo igual de potentes y seguros. Anteriormente, veníamos diciendo que las campañas de comunicación anteriores al escándalo correspondían con la promoción de sus productos. Incluso el eslogan era diferente: “Das Auto”. Por ello, el trabajo de comunicación anterior hizo que la marca, a pesar de haber sufrido la crisis, salvara la imagen que los consumidores tenían en cuanto a calidad, aspecto que muchas personas tienen en cuenta

al comprar un coche. Ahora es, por tanto, tarea del departamento de comunicación devolver la reputación que la marca poseía antes de la crisis.

5. CONCLUSIONES

Una vez explicada la crisis del Grupo Volkswagen, la gestión de la comunicación por parte de la empresa, la repercusión que esta tuvo en la prensa, en su reputación y en el número de ventas, podemos llegar a la conclusión de que sus acciones fueron un tanto desfavorables, a pesar de haber aumentado el número de ventas.

Las razones por las que considero que la gestión de la crisis podría haber sido más favorable para el Grupo son las siguientes:

En primer lugar, como hemos indicado anteriormente, el Grupo tardó dos días en emitir un comunicado oficial desde la sede de Wolfsburg y cinco desde la sede española, lo que generó el silenciamiento de la crisis e hizo que su gestión se ralentizara. Tal y como indica Marín (2009), el tratamiento y gestión de estas debe realizarse con urgencia, aunque esto implique trabajar bajo presión y, a veces, sin información suficiente, aspecto al que tuvo que hacer frente el departamento de comunicación corporativa.

En segundo lugar, relacionado con lo anterior, la desinformación causó el silenciamiento de la crisis. Para haberlo evitado, el Grupo tendría que haber actuado de diferente forma con anterioridad y, como señala González Herrero (1998), la empresa tendría que haber integrado la comunicación de crisis dentro de los planes de los directores de comunicación. De esta forma, habría podido actuar en caso de alerta para eliminar la crisis y los efectos negativos en la imagen y la reputación

En tercer lugar, otro de los aspectos que no favorecieron al grupo fue la respuesta que estos tuvieron ante los medios. Durante comienzo de la crisis tan solo se convocaron dos ruedas de prensa y, en ocasiones, como el 22 de septiembre de 2015, prefirieron lanzar vídeos con las declaraciones del entonces presidente del consejo de administración del grupo, Martin Winterkorn. Gracias a ello, el grupo evitó la utilizar la técnica del 'no comment' y las preguntas de la prensa. En general, tener esta actitud ante los medios, genera desconfianza y crea un clima de secretismo que aumentará las investigaciones por parte de los medios de comunicación.

Y, por último, los bajos niveles de respuesta y débiles flujos de comunicación creados para atender las necesidades de los clientes afectados. En numerosas ocasiones, la prensa acusó al Grupo de no dejar clara cuál sería la solución mediante el servicio de telefonía, ya que no podían responder a todas las respuestas. Esto generó una pérdida de confianza por parte de los clientes hacia el Grupo, que no daba respuestas ni explicaba concretamente las acciones que llevaría a cabo.

En definitiva, el Grupo cometió varios errores que, en parte, fueron producidos a causa de la desinformación inicial y el único conocimiento de la estafa por parte de los directivos. Sin embargo, a pesar de la mala gestión, el grupo supo responder a cómo recuperar esa confianza perdida mediante la elaboración de una gran campaña de comunicación que consiguió hacer que la opinión pública mantuviera una buena imagen del grupo, en la que poder confiar, arrepentida y comprometida. A esto se sumó la fuerte cultura corporativa que posee el grupo, que le dotaba de una gran reputación en la calidad de sus vehículos, aspecto en el que se siguió confiando. Todo ello generó el mantenimiento del número de ventas a largo plazo y, por el contrario, una gran bajada en niveles de reputación.

Gracias a la realización del trabajo, he aprendido dos aspectos en cuanto a comunicación corporativa. En primer lugar, la necesidad e importancia de tener un plan estratégico de comunicación anti-crisis que marque los pasos a seguir en cuanto a comunicación con los medios, los objetivos y las estrategias dispuestas. Y, en segundo lugar, la importancia de mantener una buena comunicación interna entre los grandes directivos de la empresa, donde es primordial que se encuentre el directivo de comunicación. De esta forma, en caso de crisis por un tema confidencial, este ya tendrá preparado un plan que permita la rapidez en las respuestas durante los primeros días de la crisis.

El trabajo ha supuesto un periodo de aprendizaje en el que, gracias a las lecturas de la bibliografía, así como la asistencia a asignaturas clave del plan de estudios para la realización del este (Comunicación e Identidad Corporativa y Proyecto de Comunicación Especializado: Comunicación Corporativa), he tenido la oportunidad de conocer más de cerca en qué consiste la comunicación de crisis y cómo se gestiona.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Alemania dicta la primera sentencia que obliga a Volkswagen a devolver el dinero por un coche manipulado. (21 de mayo de 2016). *Eldiario.es*. Recuperado de: https://www.eldiario.es/economia/Tribunal-concesionario-reembolsar-Seat-manipulado_0_518298512.html
- Álvarez, D. (24 de septiembre de 2015). Industria y los sindicatos exigen que se aclare el impacto en España. *La Vanguardia*, pág. 84.
- Álvarez, D. (3 de noviembre de 2015). Peugeot disputa a Volkswagen el liderazgo en el mercado español. *La Vanguardia*, pág. 63.
- Álvarez, D. (10 de octubre de 2015). Soria irrita a VW al dar por hecho que mantiene las inversiones en España. *La Vanguardia*, pág. 67.
- Álvarez, D. (27 de octubre de 2015). Toyota destrona a VW en pleno escándalo. *La Vanguardia*, pág. 56.
- Álvarez, D. (7 de octubre de 2015). VW revisa todas sus inversiones por el escándalo de los motores trucados. *La Vanguardia*, pág. 55.
- Álvarez, D. (2 de agosto de 2018). Las ventas de coches suben un 19% mientras crece el rechazo al diésel. *La Vanguardia*, pág. 47.
- álvarez, D. (14 de octubre de 2015). La marca VW anuncia un recorte de inversiones de 1.000 millones al año. *La Vanguardia*, pág. 55.
- Agustina, L. (26 de octubre de 2015). Volkswagen comprará los coches trucados a sus clientes de Alemania. *La Vanguardia*, pág. 68.
- Agustina, L. (12 de enero de 2017). Volkswagen pagará más de 4.000 millones de multa por el 'dieselgate'. *La Vanguardia*, pág. 63.
- Alcoceba Hernando, K. (2010). Análisis de las notas de prensa institucionales y su visibilidad en la prensa. *Revista Latina de comunicación Social*, 65, 334-367.
- Alemania endurece las inspecciones de coches tras el escándalo de VW. (14 de diciembre de 2015). *La Vanguardia*, pág. 70.
- Arechederra, L. P. (20 de octubre de 2015). La Fiscalía pide una investigación penal sobre el fraude de Volkswagen. *ABC*, pág. 36.
- Argenti, P. A. (2013). *Corporate Communication*. Nueva York: McGraw-Hill Irwin.
- Audi acepta pagar una multa de 800 millones. (17 de octubre de 2018). *La Vanguardia*, pág. 57.

- Barbeta, J. (30 de marzo de 2016). Nueva demanda millonaria en EE.UU. contra VW por el 'dieselgate'. *La Vanguardia*, pág. 50.
- Beins, Bernard C. (2012). *APA STYLE. Simplified. Writing in Psychology, Education, Nursing, and Sociology*. UK. Wiley-Blackwell.
- BMW to recall 12,000 cars over faulty emissions software. (24 de febrero de 2018). *Deutsche Welle*. Recuperado de: <https://www.dw.com/en/bmw-to-recall-12000-cars-over-faulty-emissions-software/a-42721910>
- Bruselas pide a Volkswagen que pague en la UE lo mismo que en EE. UU (20 de enero de 2016). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2016/01/20/actualidad/1453322428_534758.html
- Buil Gazol, P., & Medina Aguerrebere, P. (2015). *Dircom. Comunicar para transformar. Conversaciones con los directores de comunicación de las mejores compañías españolas*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Busto Salinas, L. (2012). Uso y modificación de las notas de prensa dependiendo de las características de los periódicos. *Vivat Academia*, 63-76.
- Busto Salinas, L. (2013). Trascendencia de los gabinetes de comunicación en la práctica periodística. El caso concreto de la nota de prensa. *Universidad de Burgos. Dpto de Historia y Comunicación Social Vol. 18*, 601-612.
- Busto Salinas, L. (2014). Trascendencia de los gabinetes de comunicación en la práctica periodística. El caso concreto de la nota de prensa. *Historia y comunicación social, 18*, 601-612.
- Camacho Markina, I. (2010). *La especialización en el periodismo. Formarse para informar*. Zamora: Comunicación social.
- Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo. *Revista Reporte C&C - Captación y desarrollo. N. 13*, 30-33.
- Castillo Esparcia, A. (2004). *Comunicación empresarial e institucional. Estrategias de comunicación*. Obtenido de <https://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/5277/5133>
- Comisión Europea. (2001). *Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.
- Condenado a siete años de cárcel un ejecutivo de Volkswagen por el Dieselgate. (7 de diciembre de 2017). *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20171207/433467881264/carcel-executivo-volkswagen-dieselgate-oliver-schmidt.html>

- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Cremer, A. (22 de diciembre de 2015). 'Das Auto' no more: Volkswagen plans image offensive. Reuters. Recuperado de: <https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-communications-i-idUSKBN0U514L20151222>
- De Haro, I. (21 de marzo de 2017). Registran el despacho de Rupert Stadler, CEO de Audi. *Auto Bild*. Recuperado de: <https://www.autobild.es/noticias/registran-despacho-rupert-stadler-ceo-audi-315147>
- Detienen a directivos de Porsche por el escándalo en motores diésel. (21 de abril de 2018). *La Vanguardia*, pág. 58.
- DIRCOM. (2018). *La gestión de la comunicación de crisis en España: Experiencia y prácticas de las empresas*. Madrid: Dircom.
- Enrique, A., Madriñero, M., Morales, F., & Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- EPA. United States Environmental Protection Agency. (2015). EPA, California Notify Volkswagen of Clean Air Act Violations/Carmaker allegedly used software that circumvents emissions testing for certain air pollutants. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: https://19january2017snapshot.epa.gov/newsreleases/epa-california-notify-volkswagen-clean-air-act-violations-carmaker-allegedly-used_.html
- Fernández Collado, F. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. España: Trilla.
- Fernández del Moral, J. (2004). *Periodismo especializado*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Fernández del Moral, J. (2004). *Periodismo especializado*. Barcelona: Ariel.
- Fernández, J. J. (2008). *Prensa especializada actual: doce calas*. Madrid: McGraw.
- Fuentes, F. (9 de septiembre de 2016). Dieseltgate, un antiguo ingeniero de Volkswagen se declara culpable en Estados Unidos. *Euronews*. Recuperado de: <https://es.euronews.com/2016/09/09/dieseltgate-un-antiguo-ingeniero-de-volkswagen-se-declara-culpable-en-estados>
- Germany recalls Porsche Cayenne models over emissions software (27 de julio de 2017). Reuters. Recuperado de: <https://www.reuters.com/article/us-vw-emissions-porsche/germany-recalls-porsche-cayenne-models-over-emissions-software-idUSKBN1AC2HM>
- Global Car Sales by Manufacturer. The top 25 in the 2017. (2017). *Focus2move*. Recuperado de: <https://focus2move.com/world-car-brands-ranking/>

- González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: La comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, S.A.
- Gubern, Á. (4 de octubre de 2015). <<Lo haremos todo para que los clientes sigan confiando en nosotros>>. *ABC*, pág. 56.
- Gubern, Á., & Ontoso, L. M. (30 de septiembre de 2015). Seat reconoce que equipó 700.000 coches con los motores trucados. *ABC*, págs. 36-37.
- Investigado por el 'dieselgate' el presidente del consejo de vigilancia de Volkswagen. (6 de noviembre de 2016). *Expansión*. Recuperado de: <http://www.expansion.com/empresas/motor/2016/11/06/581f23f0e2704edf2a8b4584.html>
- Jofré, J. P. (24 de septiembre de 2015). El fraude de las emisiones arrastra al presidente de Volkswagen. *ABC*, págs. 42-43.
- Jofré, J. P. (23 de septiembre de 2015). Volkswagen admite que trucó 11 millones de coches en el mundo. *ABC*, pág. 36.
- Jofré, J. P. (15 de febrero de 2016). La cúpula de Volkswagen conocía el uso ilegal del software desde 2014. *ABC*, pág. 44.
- Jorques Jiménez, D. (2000). *Discurso e información. Estructura de la prensa escrita*. Servicio Publicaciones UCA.
- Kraftfahrt-Bundesamt. (2017). Fahrzeugzulassungen im September 2017. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: https://www.kba.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2017/Fahrzeugzulassungen/pm25_2017_n_09_17_pm_komplett.html
- L'expresident de VW, imputat pel 'dieselgate'. (5 de mayo de 2018). *La Vanguardia*, pág. 2018.
- La demanda colectiva contra Volkswagen por el 'dieselgate' suma 300.000 afectados en Alemania. (2 de enero de 2019). *El Mundo*. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/motor/2019/01/02/5c2d08c2fc6c8363758b4690.html>
- La Fiscalía alemana estudia posibles acciones contra Bosch por el 'dieselgate'. (8 de febrero de 2019). *Europa Press*. Recuperado de: <https://www.europapress.es/motor/coches-00640/noticia-fiscalia-alemana-estudia-posibles-acciones-contra-bosch-dieselgate-20190208183555.html>

- La primera sentencia del caso Volkswagen da la razón al fabricante (24 de mayo de 2016). *Eldiario.es*. Recuperado de: https://www.eldiario.es/norte/cantabria/ultima-hora/juzgado-Torrelavega-rechaza-Volkswagen-trucado_0_519348289.html
- Las ventas de VW caen por debajo de 10 millones de unidades. (9 de enero de 2016). *ABC*, pág. 36.
- Libro de redacción de La Vanguardia*. (2004). Barcelona: La Vanguardia Ediciones y Editorial Ariel.
- López García, Á. (1996). *Escritura e información. La estructura del lenguaje periodístico*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- López García, A. (1996). *Escritura e información. La estructura del lenguaje periodístico*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- López, M.-P. (25 de septiembre de 2015). Alemania anuncia que hay diésel trucados también en Europa. *La Vanguardia*, págs. 70-73.
- López, M.-P. (11 de diciembre de 2015). Volkswagen atribuye los trucajes a un pequeño grupo de ingenieros. *La Vanguardia*, pág. 71.
- López, M.-P. (22 de septiembre de 2015). Volkswagen se precipita en bolsa por el escándalo del trucaje de los diésel. *La Vanguardia*, pág. 55.
- López, M.-P. (19 de junio de 2018). Detenido en Alemania el presidente de Audi por el caso 'dieseltgate'. *La Vanguardia*, pág. 53.
- López, M.-P., & Magallón, E. (23 de abril de 2016). Alemania duda de las emisiones de los vehículos de 17 fabricantes. *La Vanguardia*, pág. 91.
- Magallón, E., & López, M.-P. (8 de octubre de 2015). VW tardará más de un año en corregir todos los motores fraudulentos. *La Vanguardia*, pág. 55.
- Manucci, M. (2004). *Comunicación estratégica. De la persuasión a la gestión de significados en comunicación corporativa*. Bogotá: SAF Grupo.
- Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. España: LID Editorial.
- Meneses Fernández, M. D. (2007). En torno al Periodismo especializado. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura N. 35*, 137-152.
- Morató, B. (2016). *La comunicación corporativa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Moreno Izquierdo, J. (2004). Responsabilidad social corporativa y competitividad: un visión desde la empresa. *Revista Valencia de Economía y Hacienda, 12 (III)*, 9-48.

- Müller, E. (27 de julio de 2017). Alemania prohíbe la venta de un modelo de Porsche por falsear emisiones. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2017/07/27/actualidad/1501177113_545993.html
- Ontoso, L. M. (11 de noviembre de 2015). Bruselas da diez días a VW para que detalle el impacto del fraude. *ABC*, pág. 44.
- Ontoso, L. M. (3 de octubre de 2015). El escándalo podría costar a Volkswagen hasta 78.000 millones. *ABC*, pág. 42.
- Ontoso, L. M. (6 de octubre de 2015). Volkswagen centra las investigaciones en dos ingenieros. *ABC*, pág. 36.
- Ontoso, L. M. (13 de noviembre de 2015). Volkswagen ofrece impunidad a sus empleados a cambio de chivatazos. *ABC*, pág. 42.
- Ontoso, L. M. (4 de noviembre de 2015). Volkswagen revela un nuevo fraude en emisiones de CO2. *ABC*, pág. 40.
- Ontoso, L. M., & Gubern, Á. (7 de octubre de 2015). Los 4.200 millones de inversión del grupo Volkswagen en España, en el aire. *ABC*, pág. 42.
- Ontoso, L. M., & Gubern, Á. (25 de septiembre de 2015). Seat garantiza su inversión de 3.300 millones pese al escándalo de Volkswagen. *ABC*, págs. 40-42.
- Otero, A. (18 de junio de 2018). Volkswagen tendrá que pagar una multa de 1.000 millones de euros en Europa por el Dieselgate. *Motorpasión*. Recuperado de: <https://www.motorpasion.com/industria/volkswagen-tendra-que-pagar-multa-1-000-millones-euros-europa-dieselgate>
- Özgenc, K., & Wehmeyer Jan, C., & Wilke, O. (14 de febrero de 2016). Die ganze Wahrheit über den Abgas-Betrug. *Bild*. Recuperado de: https://m.bild.de/geld/wirtschaft/volkswagen/interne-dokumente-enthullen-den-vw-abgasbetrug-44552138.bildMobile.html####wt_ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F&wt_t=1560111382871
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1992). *Transforming the Crisis - Prone Organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Peirón, F. (9 de octubre de 2015). El Congreso de EE.UU. culpa a la cúpula de VW de la manipulación. *La Vanguardia*, pág. 63.
- Peirón, F. (22 de abril de 2016). VW ofrece en EE.UU. recomprar los coches con motores trucados. *La Vanguardia*, pág. 66.

- Pintado Blanco, T., & Sánchez Herrera, J. (2013). *Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Planas Bou, C. (17 de enero de 2015) La UE abre una comisión de investigación contra Volkswagen. *El Periódico*. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20151217/la-ue-abre-una-comision-de-investigacion-contra-volkswagen-4759216>
- Porsche, primer fabricante alemán que dejará de producir vehículos diésel. (24 de septiembre de 2018). *La Vanguardia*, pág. 84.
- Pozzi, S. (25 de agosto de 2017). Más de tres años de prisión para el primer condenado en EE. UU por el ‘dieselgate’ de Volkswagen. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2017/08/25/actualidad/1503676042_514171.html
- Primera demanda colectiva en Alemania contra Volkswagen (1 de noviembre de 2018). *El Mundo*. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/motor/2018/11/01/5bdae15e268e3e353f8b45bb.html>
- Primera demanda colectiva en Alemania contra Volkswagen (1 de noviembre de 2018). *El Periódico*. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20181101/primera-demanda-colectiva-en-alemania-contra-vw-por-el-dieselgate-7123469>
- Quesada Pérez, M. (1998). *Periodismo especializado*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicación*. Barcelona: Bosch Comunicación.
- Rauwald, C. & Sachgau, O. (4 de diciembre de 2018). VW says the next generation of combustion cars will be its last. *Bloomberg*. Recuperado de: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-12-04/vw-says-the-next-generation-of-combustion-cars-will-be-its-last>
- Redacción de Barcelona. (26 de noviembre de 2015). Volkswagen dice que la reparación del diésel se hará en una hora. *La Vanguardia*, pág. 65.
- Reputation Institute. (2016). *2015 Global CSR RepTrak 100*. Boston: Reputation Institute.
- Reputation Institute. (2017). *2016 CSR RepTrack 100*. Boston: Reputation Institute.
- Reputation Institute. (2018). *2017 Global CSR RepTrak 100*. Boston: Reputation Institute.
- Reputation Institute. (2019). *2018 Global CSR RepTrack 100*. Boston: Reputation Institute.

- Sánchez, R. (11 de diciembre de 2015). Volkswagen reforzará los controles de su producción con evaluaciones externas. *ABC*, pág. 46.
- Sánchez, R. (17 de septiembre de 2016). Funcionarios alemanes borraron pruebas del escándalo Volkswagen. *ABC*. Recuperado de: https://www.abc.es/economia/abci-funcionarios-alemanes-borraron-pruebas-escandalo-volkswagen-201609170316_noticia.html
- Sánchez, R., & Ontoso, L. M. (17 de noviembre de 2015). Volkswagen negocia con la banca un crédito de 20.000 millones. *ABC*, pág. 48.
- Saura Pérez, M. P. (2003). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas*. Madrid: Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas.
- Saura Pérez, P., & García García, F. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial. *Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 8 (2), 42-56.
- Sobrados León, M. (2013). *Presente y futuro en el periodismo especializado*. Madrid: Fragua.
- Túñez López, J. M., & Costa Sánchez, C. (2014). *Comunicación corporativa. Claves y escenarios*. Barcelona: Editorial UOC.
- Túñez López, M., & Martínez, M. Y. (2014). Análisis del impacto de la función, las actitudes y las condiciones laborales del periodista en la producción de noticias: hacia un periodismo de empresa. *ZER*, 19-36, 37-54.
- Un 20% de los coches afectados por el ‘dieselgate’ de Volkswagen no ha pasado todavía por revisión. (25 de enero de 2019). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2019/01/24/actualidad/1548353853_814594.html
- Uría, L., & Ontoso, L. M. (26 de septiembre de 2015). Volkswagen reorganiza su cúpula para <<devolver la confianza en el grupo>>. *ABC*, págs. 36-38.
- Villafañe, J. (2003). *El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica: la gestión de los intangibles empresariales*. Madrid: Pirámide.
- Volkswagen admite el engaño en Estados Unidos. (21 de septiembre de 2015). *La Vanguardia*, pág. 67.
- Volkswagen Aktiengesellschaft. (2015). *Moving progress. Annual Report 2014*. Wolfsburgo: Volkswagen AG Group Communications.
- Volkswagen Aktiengesellschaft. (2016). *Moving progress. Annual report 2015*. Wolfsburgo: Volkswagen AG Group Communications.

- Volkswagen Aktiengesellschaft. (2017). *Moving progress. Annual Report 2016*. Wolfsburg: Volkswagen AG Group Communications.
- Volkswagen Aktiengesellschaft. (2018). *Moving progress. Annual Report 2017*. Wolfsburg: Volkswagen AG Group Communications.
- Volkswagen Aktiengesellschaft. (2019). *Moving progress. Annual report 2018*. Wolfsburg: Volkswagen AG Group Communications.
- Volkswagen deja atrás el Dieseldate y duplica su beneficio de 2017 hasta los 11.354 millones. (13 de marzo de 2018). *Europa Press*. Recuperado de: <https://www.europapress.es/motor/coches-00640/noticia-volkswagen-deja-atras-dieseldate-duplica-beneficio-2017-ganar-11354-millones-20180313113052.html>
- Volkswagen España (2015). Changes in the board of management at the Volkswagen Brand. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: http://comunicacion.volkswagen.es/actualidad/notas-de-prensa/changes-in-the-board-of-management-at-the-volkswagen-brand__887-889-c-43116__.html
- Volkswagen España. (2015). Dr. Herbert Diess, consejero delegado de Volkswagen turismos: “Estamos trabajando a toda velocidad en una solución”. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: http://comunicacion.volkswagen.es/actualidad/notas-de-prensa/dr-herbert-diess-consejero-delegado-de-volkswagen-turismos-estamos-trabajando-a-toda-velocidad-en-una-solucion__887-889-c-42719__.html
- Volkswagen España. (2015). El comité ejecutivo de la marca Volkswagen adopta decisiones estratégicas. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: http://comunicacion.volkswagen.es/actualidad/notas-de-prensa/el-comite-ejecutivo-de-la-marca-volkswagen-adopta-decisiones-estrategicas__887-889-c-42768__.html
- Volkswagen España (2015). Federal Motor Transport Authority (KBA) decides on recall for affected EA 189 Diesel Vehicles. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: http://comunicacion.volkswagen.es/actualidad/notas-de-prensa/federal-motor-transport-authority-kba-decides-on-recall-for-affected-ea-189-diesel-vehicles__887-889-c-42769__.html
- Volkswagen España. (2015). Volkswagen AG informa. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: http://comunicacion.volkswagen.es/actualidad/notas-de-prensa/volkswagen-ag-informa__887-889-c-42709__.html

- Volkswagen España. (2016). Encuentro con trabajadores en la planta principal de Wolfsburgo: empieza la implantación del pacto para el futuro. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: http://comunicacion.volkswagen.es/actualidad/notas-de-prensa/works-meeting-at-the-main-plant-in-wolfsburg-implementation-of-the-pact-for-the-future-begins__887-889-c-46769__.html
- Volkswagen España (2016). Hinrich J. Woebcken dirigirá la región de America del Norte. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: http://comunicacion.volkswagen.es/actualidad/notas-de-prensa/hinrich-j-woebcken-dirigira-la-region-de-america-del-norte__887-889-c-43253__.html
- Volkswagen España. (2016). La marca Volkswagen mejora en un 25% la compatibilidad medioambiental de su producción de vehículos. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: http://comunicacion.volkswagen.es/actualidad/notas-de-prensa/la-marca-volkswagen-mejora-en-un-25-la-compatibilidad-medioambiental-de-su-produccion-de-vehiculos__887-889-c-45092__.html
- Volkswagen España. (2017). La marca Volkswagen logra unos exitosos resultados financieros. [Comunicado de prensa] Recuperado de: http://comunicacion.volkswagen.es/actualidad/notas-de-prensa/successful-business-development-at-volkswagen__887-889-c-49642__.html
- Volkswagen España. (2017). La reorientación estratégica de Volkswagen está obteniendo resultados. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: http://comunicacion.volkswagen.es/actualidad/notas-de-prensa/volkswagen-39-s-strategic-realignment-is-delivering__887-889-c-50876__.html
- Volkswagen España. (2019). Volkswagen crea la European Battery Union con Northvolt. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: http://comunicacion.volkswagengroupdistribucion.es/notas-de-prensa/volkswagen-forms-european-battery-union-with-northvolt__1758-c-54990__.html?gvw=true&enviar=1
- Volkswagen Group ends 2016 on top of the World! (2016). *Focus2move*. Recuperado de: <https://focus2move.com/volkswagen-group-ends-2016-on-top-of-the-world/>
- Volkswagen Group. (2008). *Volkswagen Chronik. Der Weg zum Global Player*. Volkswagen AG Group Communications.

- Volkswagen Group. (2015). Important notice to dealers – For immediate distribution. [Comunicado interno]. Recuperado de: <https://www.goapr.com/tsp/3f4b0448-abe5-496d-9c9f-17108ccf2271.pdf>
- Volkswagen Group. (2015). Matthias Müller appointed CEO of the Volkswagen Group. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/matthias-mueller-appointed-ceo-of-the-volkswagen-group-2040>
- Volkswagen Group. (2015). Matthias Müller: “We will overcome this crisis”. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/matthias-mueller-we-will-overcome-this-crisis-1683>
- Volkswagen Group. (2015). Matthias Müller unveils next steps for the Volkswagen Group. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/matthias-mueller-unveils-next-steps-for-the-volkswagen-group-1770>
- Volkswagen Group. (2015). NOx issue: customers are being informed, implementation is starting. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/nox-issue-customers-are-being-informed-implementation-is-starting-1662>
- Volkswagen Group. (2015). Statement by Prof. Dr. Winterkorn. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/statement-by-prof-dr-winterkorn-1987>
- Volkswagen Group. (2015). The Volkswagen Group is restructuring: Supervisory Board passes resolutions for new organization. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/the-volkswagen-group-is-restructuring-supervisory-board-passes-resolutions-for-new-organization-2043>
- Volkswagen Group. (2015). *Video Statements Supervisory Board and new CEO of Volkswagen AG*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=jj4Nr4QqsKI>
- Volkswagen Group. (2015). *Video-Statement von Prof. Dr. Martin Winterkorn*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=oM9WuopLRc8&t=11s>

- Volkswagen Group. (2015). *Video-Statements des Präsidiums des Aufsichtsrates der Volkswagen AG*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=G1j87jemEI0>
- Volkswagen Group. (2015). Volkswagen AG has issued the following information. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/volkswagen-ag-has-issued-the-following-information-1690>
- Volkswagen Group. (2015). Volkswagen making good progress with its investigation, technical solutions, and Group realignment. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/volkswagen-making-good-progress-with-its-investigation-technical-solutions-and-group-realignment-1681>
- Volkswagen Group. (2016). New Group strategy adopted: Volkswagen Group to become a world-leading provider of sustainable mobility. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/new-group-strategy-adopted-volkswagen-group-to-become-a-world-leading-provider-of-sustainable-mobility-1852>
- Volkswagen Group. (2016). New Volkswagen campaign puts the focus on people. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/new-volkswagen-campaign-puts-the-focus-on-people-1663>
- Volkswagen Group. (2016). What's in a name? [Comunicado de prensa]. Recuperado de: <https://newsroom.vw.com/vehicles/from-atlas-to-up-how-volkswagens-got-their-names/>
- Volkswagen Group. (2017). It's oficial: The VW Bus is back, and it's electric. [Comunicado de prensa]. Recuperado de: <https://newsroom.vw.com/vehicles/future-cars/official-the-vw-bus-is-back-and-its-electric/>
- Volkswagen Group. (2017). *Responsabilidad Social Corporativa*. Obtenido de Volkswagen Group España Distribución: <https://www.volkswagengroupdistribucion.es/rsc>
- Volkswagen Group. (2017). *Sostenibilidad*. Obtenido de Volkswagen Group España Distribución: <https://www.volkswagengroupdistribucion.es/sostenibilidad>

Volkswagen ha reparado el 80% de los vehículos europeos afectados por “Dieselgate”. (17 de julio de 2018). *RTVE*. Recuperado de: <http://www.rtve.es/noticias/20180717/volkswagen-reparado-80-vehiculos-europeos-afectados-manipulacion-emisiones/1766105.shtml>

Volkswagen incrementa su inversión a 44.000 millones de euros hasta 2023. (16 de noviembre de 2018). *ABC*. Recuperado de: https://www.abc.es/motor/economia/abci-volkswagen-incrementa-inversiones-44000-millones-euros-hasta-2023-201811161837_noticia.html

Volkswagen, líder mundial en la fabricación de automóviles. (30 de enero de 2019). *Euronews*. Recuperado de: <https://es.euronews.com/2019/01/30/volkswagen-lider-mundial-en-la-fabricacion-de-automoviles>

Volkswagen logra la autorización para reparar los motores afectados por el ‘dieselgate’ en Europa (4 de noviembre de 2016). *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/economia/2016/11/04/actualidad/1478279113_192779.html

Volkswagen pacta el pago de 14.300 millones en Estados Unidos por el ‘Dieselgate’ (29 de junio de 2016). *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20160628/402819219459/volkswagen-indemnizacion-estados-unidos.html>

Volkswagen reconoce un impacto de 29.000 millones hasta 2018 por el ‘dieselgate’. (12 de marzo de 2019). *Europa Press*. Recuperado de: <https://www.europapress.es/motor/coches-00640/noticia-volkswagen-reconoce-impacto-29000-millones-2018-dieselgate-20190312142431.html>

World’s 2018. Volkswagen group on top of light vehicles, over Toyota & Nissan/Renault. (2018). *Focus2move*. Recuperado de: <https://focus2move.com/world-car-group-ranking-2018/>

World’s April. BMW up 7%, while the market keeps falling. (2019). *Focus2move*. Recuperado de: <https://focus2move.com/world-car-group-ranking/> 2019

Yanes Mesa, R. (2007). *La nota de prensa como género de la comunicación política*. Obtenido de <http://www.ucm.es/info/especulo/numero36/notapre.html>

