

Casos

GESTIÓN DE CRISIS: EL ESCÁNDALO DE LAS EMISIONES DE VOLKSWAGEN

Ramón Cuadrado Marqués
Antonio Macarro Tomillo
Universidad de Cádiz (España)

Julia Trinidad González

Resumen:

Esta investigación analiza la gestión de crisis que llevó a cabo el Grupo Volkswagen tras conocerse su escándalo de las emisiones contaminantes, según el cual Volkswagen y otras marcas del grupo manipularon el software de sus vehículos para que detectaran cuándo estaban siendo sometidos a una prueba oficial y así disminuir las emisiones que emitían. Posteriormente, cuando estos coches se encontraban en carretera de manera habitual, los vehículos expulsaban muchos más gases contaminantes de los permitidos por la normativa. El hecho de hacerse público este engaño ha perjudicado bastante la imagen de la mayoría de marcas del Grupo Volkswagen, sobre todo Volkswagen y Audi, repercutiendo además en sus ventas mundiales.

Abstract:

This research is about Volkswagen's emissions scandal and its crisis management. This company and others among the Volkswagen AG group manipulated the software of their vehicles detecting whether they were in an official test. In this way, the cars reduced the quantity of polluting emissions, but when they were on the road, these emissions were higher than the environmental regulations allowed. The fact of this scam being publicized has damaged the image of the majority of the Volkswagen Group's brands, especially Volkswagen and Audi. In addition, this has affected their global sales too.

1. Introducción

El caso gira en torno al Grupo Volkswagen, el cual se dedica al sector de la automoción. Dentro de él están marcas tan importantes como Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Porsche, Bugatti, Bentley, Lamborghini, Ducati, Cupra, Volkswagen Vehículos Comerciales, Scania y Man.

Volkswagen surgió en los años 30 cuando Adolf Hitler se alzó con el poder y quiso impulsar la industria del automóvil en Alemania. Quiso crear un vehículo sencillo y de confianza que se pudieran permitir casi todos los alemanes. Inicialmente, se referían a él como volkswagen, que en alemán significa “coche del pueblo”. Su diseño permitía llevar en su interior a dos adultos y tres niños. Este coche es mundialmente conocido y, según el lugar donde nos encontremos, se llama de diferentes maneras: Volkswagen Beetle, Escarabajo, tipo 60, Bug, Käfer, Vocho y Fusca. También es conocido como Volkswagen Tipo 1 (Gómez, 2017).

Para elegir a la persona que se encargaría de hacer realidad este vehículo, se llevó a cabo un concurso. El ganador fue el ingeniero Ferdinand Porsche, quien realizó los planos y diseños del coche. Más tarde se añadieron detalles que lo harían más atractivo, comenzando finalmente su producción el 27 de diciembre de 1939. Su nombre era Kdf-Wagen, cuya traducción es “fuerza a través de la alegría”, aunque, como se ha dicho anteriormente, al final fue denominado de distintas formas (Blog de Volkswagen en México, 2018).

Justo antes de que empezara la producción en serie del Volkswagen, Alemania invadió Polonia y la fábrica recibió órdenes de concentrarse en la producción militar, resultando muy pequeña la fabricación del Kdf-Wagen. Por todo esto, solo se hicieron 640 vehículos para uso civil, los cuales se destinaron a la élite. La fábrica se dedicó a producir objetos militares y como centro de reparación de aviones. Porsche, además, diseñó otro coche, basado en el Kdf-Wagen, llamado Kübelwagen, en el que se mostraba la adaptabilidad y versatilidad del Volkswagen. El Kübelwagen era básicamente este último, pero militarizado. Durante la guerra, la fábrica fue objeto de varios ataques, pero gran parte de la maquinaria y de la producción fueron trasladadas a otros lugares antes de que ocurrieran (Ewing, 2017, pp.20-29).

Después de la Segunda Guerra Mundial, la empresa pasó a manos de los británicos. Ellos fueron quienes pusieron el nombre de Wolfsburgo a la ciudad, en honor a un castillo de los alrededores, y así eliminar el pasado nazi. En diciembre de 1945 se reanudó la producción, centrándose en el coche Volkswagen. Posteriormente, la fábrica creó una red de talleres y concesionarios y, en agosto de 1947, empezó la exportación de sus vehículos a otros países de Europa. El encargado de supervisar la fábrica fue Ivan Hirst, quien consiguió fabricar 10.000 coches antes de octubre de 1946, gracias a su habilidad por obtener las piezas y materias primas. Finalmente, en octubre de 1949, los británicos le dieron la administración de Volkswagen al gobierno alemán cuando ya la empresa comenzó a despegar (Ewing, 2017, pp.31-38).

Poco a poco Volkswagen fue entrando en el mercado global, llegando a ser uno de los grandes del mundo del automóvil. Volkswagen Group España Distribución llegó a nuestro país de manera oficial en 1993 (antes había vehículos de importación), comercializando en el primer año 55.165 vehículos. En 1998 ya superó los 100.000. En 2007, llegó a matricular 209.771 vehículos. En 2017 llegó a las 174.036 matriculaciones. Actualmente es el primer distribuidor de automóviles de España (Volkswagen Group España Distribución, 2019).

En septiembre de 2015 surgió el llamado Dieselgate. La Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos (EPA) acusó a Volkswagen de haber manipulado las emisiones de sus vehículos. Fue un escándalo que afectó profundamente al Grupo Volkswagen, ya que se descubrió que el software fraudulento lo habían usado también en algunas de sus otras marcas (Audi, Seat, Skoda y Porsche).

El escándalo de las emisiones de Volkswagen ha sido uno de los mayores escándalos empresariales de los últimos años. El valor en Bolsa de Volkswagen bajó un 40% en solo dos días y su consejero delegado mundial, Martin Winterkorn, dimitió de manera fulminante. Ya la Agencia Medioambiental de Estados Unidos (EPA) comunicó el año anterior al escándalo los resultados de sus estudios, a partir de las pruebas realizadas por la International Council of Clean Transportation (ICCT) y, después, por la Universidad de Virginia, la cual comprobó que varios vehículos con combustible diésel marcaban importantes divergencias entre las emisiones que emitían realmente y las que supuestamente deberían tener. Esto ocurría concretamente a los modelos Jetta y Passat. Se averiguó que el software estaba manipulado de tal manera que el ordenador de a bordo detectaba por la manera de usar el volante, si estaba siendo conducido de forma normal o si se estaba sometiendo a un test de homologación. En este caso último, los niveles de emisión de gases eran mucho menores, sobre todo el óxido de nitrógeno. Todas las partículas que se

emitían son nocivas para la salud y para el medio ambiente. Estas se liberaban de manera disparada, muy por encima de los límites establecidos, cuando el vehículo circulaba con normalidad por la carretera. Aunque en Estados Unidos los vehículos diésel no representaban más del 3% de su mercado automovilístico (el 20% fabricado por Volkswagen), en Europa este porcentaje aumentaba considerablemente, sobre todo en España, ya que en 2014 más del 66% de los coches matriculados eran diésel (Moreno, 2015, pp.58-60).

Figura 1. Nota de prensa del Grupo Volkswagen sobre el comunicado de Martin Winterkorn tras conocerse públicamente el fraude.



Fuente: [http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/comunicado-del-prof-dr-martin-winterkorn-presidente-del-consejo-de-direccion-del-grupo-volkswagen__1758-c-42697_.html?gvw=true], a fecha 05/11/2019.

2. Desarrollo del Caso

El 18 de septiembre de 2015 la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (EPA) dio una conferencia de prensa y dio un aviso de infracción en el que acusó a Volkswagen de utilizar un software para burlar las pruebas oficiales de emisiones. Es el comienzo de la crisis del escándalo de las emisiones de Volkswagen. En la nota de prensa que emitieron, decían que las autoridades reguladoras habían descubierto que las emisiones de óxidos de nitrógeno eran 40 veces superiores a lo permitido, afectando a 500.000 coches en Estados Unidos. La EPA informó a Volkswagen solo media hora antes de difundirlo. La multa máxima sería de 18.000 millones de dólares. La EPA expuso que este hecho era muy grave para la salud, ya que los óxidos de nitrógeno conllevan problemas respiratorios y cardiovasculares, especialmente perjudiciales para niños, ancianos y personas con patologías respiratorias. Sin ir más lejos, Volkswagen vendió, entre 2009 y 2015, 11 millones de coches con el dispositivo de manipulación en todo el mundo (Ewing, 2017, pp.270-277).

Previamente a este suceso, en la fase de precrisis, Volkswagen optó por no dar muchas explicaciones a la Junta de Recursos del Aire de California (CARB) en las numerosas ocasiones que esta le pidió información. Además, la empresa modificó su solicitud de homologación a la EPA y también planearon modificar el software de los nuevos modelos para disminuir las emisiones de óxidos de nitrógeno. A pesar de ello, no iban a bajar tanto como para cumplir con la normativa. Tras una llamada telefónica entre la CARB y Volkswagen, los directivos de esta última plantearon llamar a revisión a todos sus coches diésel desde 2009. La reparación solo sirvió para disminuir mínimamente las emisiones y para mejorar la eficiencia del dispositivo de manipulación. Además, no fueron honestos con los propietarios de los coches a la hora de explicarles el por qué de la llamada a revisión (Ewing, 2017, pp.241-246).

A la vez que ocurría esto, la CARB y la EPA también le estaban pidiendo explicaciones a Audi. Esta marca había hecho pruebas que demostraban que sus coches también expulsaban muchos más óxidos de nitrógeno de los que debería. Para despistar a los organismos, solo les mostró datos del Audi A8, el cual solo emitía tres veces por encima de lo establecido (Ewing, 2017, pp.246-247). Tras la llamada a revisión de Volkswagen, la CARB le pidió varias veces información que confirmara que ahora las emisiones cumplían la normativa. Sin embargo, Volkswagen no aportó la documentación (Ewing, 2017, p.247). La

empresa formó un equipo de trabajo, liderado por Friedrich Eichler, para disminuir las tensiones en la empresa y para buscar soluciones, pero ya era demasiado tarde. Por ello, fueron a finales de julio al bufete experto en asuntos de normativa Kirkland & Ellis, para averiguar cuáles podrían ser las posibles sanciones (Ewing, 2017, pp.257-262).

A principios de agosto de 2015, Oliver Schmidt, ejecutivo de Desarrollo de Motores, y Stuart Johnson, director de la oficina de Medio Ambiente e Ingeniería de Volkswagen, admitieron ante la CARB que no se habían solucionado los problemas de emisiones con la llamada a revisión, pero no dijeron nada del dispositivo de manipulación. En la reunión con Alberto Ayala, el encargado de los laboratorios de pruebas de emisiones de la CARB, le enseñaron un archivador con bastante información que le estuvieron mostrando. Ayala se lo llevó a sus trabajadores, los cuales no le encontraron ningún sentido y dijeron que la única solución era que se tratara de un dispositivo de manipulación. Mientras tanto, Eichler propuso una reunión para poner a la venta los modelos de 2016 y quisieron hacer una segunda llamada a revisión para los coches más antiguos. A pesar de que garantizaban que los nuevos modelos emitían las emisiones correctas, le seguían dando a la CARB información incompleta. Por ello, esta tomó uno de los nuevos modelos de la gama 2016 de Volkswagen para comprobar sus emisiones. Ante la presión, Johnson acudió a un congreso donde estaba Ayala y le confesó todo, al contrario de lo que le dijeron sus jefes que hiciera. Ante esto, los empleados de la marca borraron todas las pruebas del fraude y tuvieron una reunión para tratar la manera de confesar oficialmente. El 3 de septiembre de 2015, Johnson, Eichler y Schmidt fueron a la CARB y admitieron formalmente que los coches de Volkswagen contenían un dispositivo de manipulación (Ewing, 2017, pp.263-267).

El 14 de septiembre de 2015, días antes de anunciar la EPA el aviso de infracción, tuvo lugar el “Salón del Automóvil de Frankfurt”, en el que Winterkorn contó cómo Volkswagen estaba modificando su enfoque hacia modelos híbridos enchufables y coches eléctricos, prometiendo veinte nuevos coches de estas características antes de que acabase la década. Esto fue curioso, ya que ellos siempre defendían su “diésel limpio” (Ewing, 2017, pp.269-270).

Un día más tarde del aviso de infracción, el consejero delegado mundial del Grupo Volkswagen, Martin Winterkorn, dimitió de manera fulminante antes de que fuera cesado. Volkswagen anunció una auditoría a nivel mundial y el aprovisionamiento de 6.500 millones de euros para revisar los modelos manipulados. El responsable de Volkswagen en Estados Unidos, Michael Horn, reconoció que habían sido deshonestos y que este comportamiento iba totalmente en contra de los valores de la empresa (Moreno, 2015, pp.58-60).

Antes de su dimisión, Winterkorn dio un comunicado el 20 de septiembre de 2015. Expuso que lamentaba haber traicionado la confianza de sus clientes y del público en general, que iban a cooperar con las organizaciones responsables con total transparencia y que iban a hacer todo lo que fuera necesario por sanar el daño causado y por restaurar la confianza. Además, añadió que se había mandado crear una investigación externa para clarificar este asunto, y que en Volkswagen no se toleraba ninguna clase de vulneraciones en las normas internas y externas (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2015).

El 25 de septiembre el consejo de vigilancia nombró a Matthias Müller como nuevo consejero delegado. Este era el consejero delegado en Porsche. Prometió descentralizar Volkswagen y dar a los directivos de las filiales mayor autonomía. Los accionistas también nombraron al sucesor de Ferdinand Piëch como presidente del consejo de vigilancia, Hans Dieter Pötsch. Piëch, quien había estado al frente del consejo de vigilancia del Grupo Volkswagen desde 1993, dimitió junto a su esposa pocos meses antes de surgir el escándalo. Por otro lado, Pötsch había sido el director financiero de la empresa y, aunque su elección fue antes del escándalo, entró en vigor después (Ewing, 2017, pp.283-286). Además, el Grupo Volkswagen nombró al nuevo director de Comunicación, Relaciones con Inversores y Relaciones Externas global, Hans-Gerd Bode. También contrató a las agencias de comunicación y relaciones públicas Kekst, en Estados Unidos, y Finsbury, en Reino Unido (Fernández, 2015).

En un encuentro en Wolfsburg el 6 de octubre de 2015, Müller prometió a sus empleados que se aclararía todo el escándalo de las emisiones de forma rápida e implacable. Además, afirmó que todo lo ocurrido iba en contra de los valores del Grupo Volkswagen y que no había excusa. Añadió también que superarían esta crisis porque eran un grupo muy sólido y que, además, contaban con los mejores recursos (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2015).

Tras el gran descenso de las ventas en Estados Unidos, Volkswagen intentó incentivar las compras de los clientes dándoles una tarjeta Visa con 500 dólares y también otra que era para usar en los concesionarios

Volkswagen. Además, les ofreció asistencia gratuita en carretera. A pesar de ello, los clientes lo vieron insuficiente como para compensar lo ocurrido (Ewing, 2017, p.288). En noviembre de 2015, Volkswagen anunció un plan en el que iba a reparar en Europa 8,5 millones de vehículos para que cumplieran la normativa de aire puro a un coste supuestamente moderado. Consistía en una actualización del software y, en ciertos modelos, la instalación de unos tubos de plástico que mejorarían el flujo del aire al motor para disminuir las emisiones, llamados “estabilizadores de flujo”. La reparación parecía tan simple que extrañaba que Volkswagen no la hubiera hecho desde el principio. Las autoridades alemanas certificaron el plan de la empresa y, según la normativa europea, lo que se aprueba en Alemania, tiene legalidad en todos los países miembros (Ewing, 2017, pp.296-297).

A principios de noviembre, Francisco Javier García Sanz, vicepresidente mundial del Grupo Volkswagen, se reunió en Madrid con José Manuel Soria, ministro de Industria, Energía y Turismo en aquel momento, para hablar sobre los últimos datos relacionados con las emisiones de sus coches. Las irregularidades afectarían en España aproximadamente a 50.000 vehículos. A pesar de ello, estos eran seguros y aptos para circular, garantizando que se harían cargo de los costes ocasionados por las irregularidades causadas. García Sanz quiso transmitir “el compromiso del Grupo Volkswagen de informar puntualmente a las autoridades españolas sobre cualquier novedad que se produzca en relación con este tema” (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2015).

Volkswagen comenzó a recortar en investigación y desarrollo por la situación financiera a la que tenía que hacer frente, justo cuando iba a tener lugar un gran cambio en la tecnología. En noviembre de 2015, anunció que iba a reducir su inversión en nuevos modelos y otros proyectos en 1.000 millones de euros. Además, a principios de 2016 la producción de la fábrica de cristal de Dresden se canceló y la mayoría de sus trabajadores fueron llevados a otras fábricas (Ewing, 2017, p.293). En diciembre de 2015, Pötsch y Müller dieron una conferencia para la prensa en Wolfsburg para presentar las conclusiones preliminares de la investigación, en la que admitieron que el fraude se debía a las deficiencias de algunos procesos de la compañía y a las malas conductas de algunos empleados. De hecho, nueve trabajadores fueron despedidos por estar relacionados con el escándalo. Además, prometieron que iban a trabajar en la mejora de los procedimientos y en la aprobación del software (Ewing, 2017, p.295).

Por otro lado, Volkswagen no quiso entregar a las autoridades estadounidenses sus correos electrónicos internos y demás documentos, amparándose en las leyes alemanas de privacidad de datos. Como la situación estaba empeorando, en diciembre de 2015, pusieron en el cargo de asesor general a Manfred Döss, asesor general de Porsche Automobil Holding SE. Döss era un hombre duro pero tenía experiencia en pleitos en Estados Unidos y sabían que iba a luchar con todas sus fuerzas por defender Volkswagen. Este nombró a Robert Giuffra, socio de la empresa Sullivan & Cromwell, como consejero coordinador a nivel nacional en el litigio en Estados Unidos. Döss y Giuffra eran conscientes de que cuanto más tiempo estuvieran los coches manipulados en la carretera, peores serían las consecuencias, así que debían llegar a un acuerdo. Tomaron a Francisco Javier García Sanz como representante de los altos cargos de Volkswagen. Era español y tenía un trato amigable y cordial, por lo que su figura sería una ventaja en las negociaciones en Estados Unidos. De hecho, desde enero de 2016, García Sanz y Döss visitaron habitualmente a los funcionarios de la EPA, de la CARB y del Departamento de Justicia para colaborar. Además, ellos dos y Giuffra consiguieron que en Alemania transfirieran su documentación a Estados Unidos (Ewing, 2017, pp.302-305).

Por otra parte, los ejecutivos de Volkswagen prefirieron hacer caso omiso a la indignación pública, a pesar de lo que les aconsejaban los expertos en relaciones públicas. En enero de 2016, Müller hizo su primera visita a Estados Unidos como consejero delegado de la empresa para asistir al “Salón del Automóvil de Detroit”. En una rueda de prensa reconoció que habían decepcionado a sus clientes, a los gobernantes y a la opinión pública, y que se comprometían a solucionarlo todo. Sin embargo, después un periodista de la National Public Radio (NPR) se acercó a él y le mencionó los problemas éticos en Volkswagen, a lo que Müller respondió con aire molesto que no fue un problema ético, sino técnico. Esta insistencia de Müller de que no era una cuestión ética, a pesar de las evidencias, hizo que salieran a la luz numerosas protestas. Por ello, al día siguiente pidió disculpas en una entrevista para la NPR y culpó sus palabras a la incómoda situación. Además, aceptó que sí hubo una infracción y pidió perdón de nuevo a sus compradores, proveedores y también a las autoridades por actuar inadecuadamente ante la EPA y la CARB (Ewing, 2017, pp.301-302).

En Europa, Volkswagen seguía firme y se negó a admitir que hubiera hecho algo ilegal. De hecho, Oliver Schmidt declaró ante un comité del Parlamento Británico que Volkswagen había retirado el software que detectaba que el vehículo se estaba sometiendo a una prueba oficial, pero que, a pesar de ello, en Europa no se consideraba un dispositivo de manipulación. La empresa se intentaba proteger de los obstáculos, ya que la indemnización a 8,5 millones de coches diésel en Europa, sería su ruina financiera (Ewing, 2017, pp.305-306). Además, Volkswagen retrasó la publicación de su informe anual de 2015 mientras se estuviera negociando un acuerdo, pero esto llevó al retraso de la reunión anual de accionistas, entre otros temas. Por ello, finalmente se publicó antes del acuerdo. Por primera vez desde 1993, Volkswagen tenía unas pérdidas de 1.600 millones de euros (Ewing, 2017, pp.313-314).

Por su parte, Giuffra se centró en la estrategia de llegar a un acuerdo con las autoridades reguladoras, ya que, si la propuesta le parecía bien al gobierno, a los abogados de los propietarios de los coches no les quedaría más remedio que aceptarla. En marzo la compañía lanzó una propuesta que decía que se comprometía a reparar los coches lo mejor que pudiera y que disminuiría las emisiones de otra forma, haciendo, por ejemplo, que los camiones, autobuses y remolcadores de Estados Unidos tuvieran motores más limpios. El 9 de marzo de 2016, Döss, Giuffra y García Sanz, junto a otros miembros, fueron al Departamento de Justicia en Washington para saber si aceptaban su propuesta. Los funcionarios insistieron en que Volkswagen recomprara los vehículos diésel a sus propietarios o que, si estos últimos preferían quedarse con ellos, la empresa los arreglara para que cumplieran la normativa de emisiones. Volkswagen aceptó el acuerdo. El 21 de abril se dictaminó que Volkswagen debía adquirir o arreglar los coches diésel a partir de la gama 2009, indemnizar a los propietarios y pagar una multa por el impacto medioambiental causado. El acuerdo le costaría un máximo de 14.700 millones de dólares, siendo 10.000 millones para los dueños de los coches. Quienes decidieran revender su vehículo, tendrían derecho a recibir una suma igual al valor del coche en septiembre de 2015, según lo calculó la Asociación Nacional de Distribuidores de Automóviles de Estados Unidos. Además, recibirían al menos 5.100 dólares de compensación, dependiendo del valor del vehículo. Los propietarios que quisiesen quedarse con su coche tendrían la misma compensación, además de la reparación del vehículo respecto al control de emisiones. Los clientes que tuvieran arrendado el vehículo con Volkswagen, podrían entregarlo sin pagar ninguna penalización y recibirían más o menos la mitad de la compensación que un propietario (Ewing, 2017, pp.309-312).

Mientras tanto, en Wolfsburgo, Volkswagen insistía en que estaba cambiando la forma de hacer las cosas. De hecho, contrató a principios de 2016 a Christine Hohmann-Dennhardt como miembro de la junta directiva responsable de los asuntos legales y de integridad. Era la primera mujer en formar parte de su junta directiva y era antigua jueza del Tribunal Constitucional de Alemania. Se encargó de vigilar que todos los trabajadores de Volkswagen no infringieran ninguna ley (Ewing, 2017, p.319).

Además, cabe destacar que Müller tuvo ocasión de pedirle perdón en persona al presidente Barack Obama por lo sucedido en Volkswagen durante una cena en Hannover, que estaba presidida por la canciller Angela Merkel (Ewing, 2017, p.319-320). Por otra parte, a pesar de las millonarias pérdidas de la compañía, el consejo de vigilancia se negó a recortar las primas de las doce personas que habían formado la junta directiva en 2015. Sus miembros recibieron una compensación de 59 millones de euros, incluyendo los 31 millones de euros en primas, las cuales se redujeron en 4,2 millones (inicialmente iban a ser 35 millones de euros) por la presión de la opinión pública. Con más de un mes de retraso, el 22 de junio de 2016, se celebró la reunión anual de accionistas. Müller siguió transmitiendo que el fraude fue culpa de unas pocas personas en la empresa, con deficiencias técnicas y con conductas inadecuadas. Pötsch, por su parte, dijo que los altos cargos no estaban al corriente de la gravedad de la situación hasta que la EPA lo anunció (Ewing, 2017, pp.320-321).

En octubre de 2016, Wolfgang Porsche y su primo Hans Michel Piëch, hermano de Ferdinand Piëch, ambos miembros del consejo de vigilancia del Grupo Volkswagen, concedieron una entrevista a la revista *Der Spiegel*, en la que prometieron no intervenir en las cuestiones cotidianas de Volkswagen. Con ello dejaron claro que mantendrían una postura distinta a la de Ferdinand Piëch, el cual siempre intervenía en todos los ámbitos de la empresa. Ambos también reconocieron que fue un fallo pagar las cuantiosas primas a los directivos, y además prometieron reformar el método de compensaciones. Sin embargo, no tenían pensado llevar a cabo ninguna reforma integral en el área directiva. También añadieron que confiaban en su nuevo presidente del consejo de vigilancia, Hans Dieter Pötsch. Pocas semanas después de esta entrevista, Volkswagen anunció que las autoridades estaban investigando a Pötsch por ocultar información importante a los accionistas de la empresa. Aun así, no dejó su cargo (Ewing, 2017, pp.353-354). Por otro

lado, en noviembre de 2016, Volkswagen anunció que iba a recortar 14.000 puestos de trabajo en Alemania, debido a las pérdidas de la marca (Ewing, 2017, p.341).

En 2016 aparecieron datos en una prueba oficial de laboratorio que llevaban a pensar que algunos coches Audi vendidos en Estados Unidos podían tener otro dispositivo de manipulación, ya que hacían un cambio que provocaba que emitiera menos dióxido de carbono. Volkswagen y Audi respondieron que se trataba de un fallo técnico y no de un software fraudulento (Ewing, 2017, pp.354-355).

También en 2016, el Grupo Volkswagen anunció su nueva estrategia, llamada “Together-Estrategia 2025”. Con una completa transformación del negocio, su principal objetivo es convertir a este grupo en el proveedor líder mundial de movilidad sostenible. Sus pilares son: la movilidad eléctrica, con más de treinta vehículos eléctricos nuevos hasta 2025 y con ventas de entre dos y tres millones de unidades; el desarrollo de nuevas competencias, incluyendo la conducción autónoma, las baterías electrónicas y la inteligencia artificial; y los servicios de movilidad como motor adicional de crecimiento, estableciendo un negocio de soluciones de movilidad transversal con todas las marcas para poder desarrollar y conseguir servicios que se adapten a las necesidades de los clientes (Volkswagen Group España Distribución, 2019).

El 11 de enero de 2017 Volkswagen aceptó en la sentencia de conformidad que el fraude no se debía solo a un pequeño grupo de ingenieros (Ewing, 2017, p.356). Sin embargo, el 14 de marzo de 2017, Volkswagen dio una rueda de prensa en Wolfsburgo en la que Müller afirmó que nadie de los altos directivos tenía culpa del fraude, a pesar de lo que dijera la sentencia de conformidad (Ewing, 2017, pp.361-358). Por otro lado, el 26 de enero de 2017, Volkswagen anunció que la antigua jueza Christine Hohmann-Dennhardt, quien fue a Volkswagen para mejorar su cultura corporativa, dejaba su puesto en la empresa por distintas diferencias entre la empresa y ella (Ewing, 2017, p.354).

A pesar de todo, Volkswagen siguió apostando por el mercado estadounidense, creando un nuevo SUV de siete plazas, llamado Atlas, en su fábrica de Chattanooga. Invertió 900 millones de dólares pero, eso sí, no hicieron versión diésel de este coche (Ewing, 2017, p.363). Además, el 20 de junio de 2018, Volkswagen AG y Ford Motor Company anunciaron la firma de un Memorando de Entendimiento. Estaban investigando una alianza estratégica para reforzar la competitividad de ambas empresas y para mejorar el servicio a sus clientes (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2018).

Actualmente, en 2019, parece que la crisis del Grupo Volkswagen se va disipando poco a poco. Actualmente, el grupo está enfocado en la creación de vehículos eléctricos e híbridos. Jürgen Stackmann, máximo responsable de marketing y ventas de Volkswagen, afirma que no es rentable para la empresa vender coches pequeños de combustión que emitan bajas emisiones con un precio de venta bajo. Por ello, el Volkswagen Up, el SEAT Mii y el Skoda Citigo serán completamente eléctricos. También modelos del segmento superior lo serán, como el Polo, el Ibiza o el Fabia. Stackmann señala, además, que van a cumplir estrictamente la nueva normativa de 95 gramos de dióxido de carbono en 2021 en la Unión Europea. No piensan arriesgarse a recibir ninguna multa por exceso de dióxido de carbono. Por último, en 2020 pretenden vender 100.000 vehículos de Volkswagen 100% eléctricos, los cuales serán la mayoría eUp y unos 35.000 serán eGolf (García, 2019, p.53).

Finalmente, Audi también apuesta fuerte este 2019 por la electrificación. De hecho, tendrá este año ocho modelos con etiqueta cero emisiones, seis híbridos y dos eléctricos. Apostarán también por la digitalización y la mayor eficiencia. Todo ello tendrá una inversión de 15.000 millones de euros para llegar a tener en 2025 treinta modelos eléctricos (sin contar con los híbridos ligeros). Según el consejero delegado de Audi, Bram Schot, se reducirán los modelos de combustión pero, aun así, se tendrá en cuenta lo que los clientes pidan (García, 2019, p.37).

Ventas del Grupo Volkswagen tras el escándalo

A pesar del escándalo, las ventas del Grupo Volkswagen han incrementado anualmente desde 2016. Ese año cosechó una cifra de 10.312.400 vehículos vendidos, suponiendo un incremento del 3,8% respecto al 2015 (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2017). En 2017, también aumentó a 10.741.500 vehículos (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2018). Finalmente, en 2018, las ventas llegaron a 10.834.000 unidades (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2019). Las ventas han ido incrementado año por año de manera constante aproximadamente un 4% cada año. Sin embargo, en 2018, las ventas han disminuido y el crecimiento solo fue del 0,9% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2019).

Figura 2. Evolución de los vehículos vendidos anualmente en el Grupo Volkswagen tras el escándalo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las Notas de prensa del Grupo Volkswagen (2017, 2018, 2019).

Las ventas de la marca Volkswagen concretamente, también incrementaron año tras año, aunque en 2015 sí sufrieron un desplome, teniendo pérdidas en las ventas del 4,8% respecto al año anterior (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2016). Por otro lado, Audi ha anotado un crecimiento, pero mucho menor al que hacía anteriormente año tras año. Es más, en 2018, sus ventas mundiales bajaron un 3,5% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2019).

Por su parte, SEAT, en los años anteriores al escándalo, solía incrementar sus ventas aproximadamente un 10%. En 2015, las ventas bajaron y el crecimiento estaba en un 2,4% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2016). Así se mantuvo más o menos hasta que, en 2017, las ventas llegaron a subir un 14,6% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2018). En 2018 volvieron a su valor previo a la crisis con un incremento del 10,5% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2019).

En cuanto a Porsche, sus ventas hasta 2015 no paraban de subir, llegando a anotar un incremento de 2014 a 2015 del 18,6% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2016). En 2016, las ventas disminuyeron bastante con un crecimiento en las ventas solo del 5,6% respecto al año anterior (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2017). En 2018, tuvo un crecimiento del 4% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2019).

En contraposición, Skoda siempre ha tenido unas ventas más irregulares que el resto de marcas del Grupo Volkswagen. A pesar de ello, sus ventas han sido positivas a pesar del Dieselgate. En 2017, su incremento fue del 6,6% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2018). En 2018, disminuyeron un poco las ventas pero tuvo un incremento del 4,4% (Nota de prensa del Grupo Volkswagen, 2019).

3. Preguntas para discusión

Las cuestiones que se van a plantear en este apartado tienen como objetivo abrir un debate entre los lectores. Estas preguntas están agrupadas en:

- Responsabilidad de la organización.
- Valoración de las reacciones desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y del marketing.

A continuación, se van a determinar las distintas preguntas con los correspondientes datos e indicaciones para tener en cuenta:

Pregunta 1: *¿Qué debió hacer Volkswagen nada más enterarse de que la marca estaba siendo investigada?*

Como se ha visto en el apartado anterior, Volkswagen no actuó de manera correcta cada vez que las autoridades de Estados Unidos le pedían información sobre sus procedimientos. Tuvo varias oportunidades para rectificar y hacer lo correcto, pero ni dijo la verdad ni eliminó el software manipulador de los

vehículos. Es más, utilizó la llamada a revisión de los coches para mejorar su funcionamiento. Cuando por fin contrató a un bufete de abogados para saber cómo actuar, ya era demasiado tarde. Además, lo más importante era que Volkswagen colaborara con las autoridades, lo cual hizo de una manera inadecuada.

Lo correcto quizá habría sido decir la verdad desde el principio e intentar solucionarlo con las autoridades estadounidenses cuando estas empezaron a ver que algo no cuadraba. Además, contratar a expertos en cuestiones judiciales y en comunicación debió ser primordial desde el primer momento. Obviamente conocer el fraude habría sido también un escándalo mediático y además para el Grupo Volkswagen habría conllevado pagar la correspondiente multa, pero la magnitud de la crisis habría sido menor al no mentir a las autoridades de la forma en la que lo hizo.

Pregunta 2: *¿Ferdinand Piëch sospechaba lo que iba a ocurrir y por eso dimitió?*

Ferdinand Piëch fue durante años pieza fundamental en el Grupo Volkswagen. Era nieto de Ferdinand Porsche y, como es de esperar, comenzó en Porsche su andadura. Cuando llegó a ser consejero delegado y presidente del consejo de vigilancia del Grupo Volkswagen, hizo todo lo posible por controlar todos los procesos que se llevaban a cabo. Era un perfeccionista que quería que todo saliera según sus deseos.

En 2007, Piëch dejó el cargo de consejero delegado a Martin Winterkorn, hombre de su confianza hasta meses antes del aviso de infracción por parte de la EPA, aunque él continuó siendo el presidente del consejo de vigilancia. De hecho, Piëch lo fue hasta poco antes de saltar el escándalo de Volkswagen, cuando este y Winterkorn tuvieron un enfrentamiento que provocó la renuncia de Piëch y de su mujer en el consejo de vigilancia cuando quisieron despedirlo y no pudieron. Sin embargo, queda la incógnita de saber si renunciaron solo por ese motivo o por si además ya veían aproximarse el escándalo.

Pregunta 3: *¿El Grupo Volkswagen actuó adecuadamente tras el surgimiento del escándalo?*

Tras analizar todo el procedimiento que llevó a cabo el Grupo Volkswagen, se puede decir que actuaron adecuadamente en ciertas ocasiones e incorrectamente en otras. Por ejemplo, la dimisión de Martin Winterkorn como consejero delegado del grupo y sus palabras expresando su lamento por haber traicionado la confianza de sus clientes, fue un hecho acertado en el contexto en el que se encontraba el Grupo Volkswagen justo después de saltar el escándalo. También lo fue cuando Volkswagen contrató a principios de 2016 a Christine Hohmann-Dennhardt como miembro de la junta directiva, la cual se encargó de vigilar que todos los trabajadores de Volkswagen no infringieran ninguna ley.

Por el contrario, un ejemplo de gestión inadecuada en Volkswagen fue cuando no hicieron lo correcto al no querer entregar a las autoridades estadounidenses sus correos electrónicos internos y demás documentos, amparándose en las leyes alemanas de privacidad de datos. Por otro lado, un hecho contradictorio fue cuando, el 11 de enero de 2017, Volkswagen aceptó en la sentencia de conformidad que el fraude no se debía solo a un pequeño grupo de ingenieros y después, el 14 de marzo de 2017, Volkswagen dio una rueda de prensa en Wolfsburgo en la que Müller afirmó que nadie de los altos directivos tenía culpa del fraude, a pesar de lo que dijera la sentencia de conformidad.

Pregunta 4: *¿En la actualidad el Grupo Volkswagen está tomando el enfoque correcto?*

Actualmente es un hecho que debemos cambiar nuestro estilo de vida en algunos aspectos para sobrevivir a largo plazo en nuestro planeta. Por ello, una de las estrategias en auge es la electrificación de los vehículos. La mayoría de empresas de automovilismo lo están haciendo, y las marcas del Grupo Volkswagen no se iban a quedar atrás, como se explicó anteriormente con su estrategia “Together-Estrategia 2025”. Además, parece que son conscientes de que deben “compensar” a la sociedad el daño causado con el Dieseltgate. No quieren volver a tener problemas sobre contaminación medioambiental, como se ha podido leer también en el apartado anterior de esta investigación. Concretamente Volkswagen está trabajando en el lanzamiento de Volkswagen ID, su nueva gama de coches eléctricos. De hecho, comercializará en 2020 el Volkswagen ID.3, un turismo compacto, completamente eléctrico y con un diseño futurista.

4. Conclusiones

En primer lugar, la elección de este tema ha sido por su gran interés general y por el gran impacto que ha tenido en la sociedad al ser grandes empresas supuestamente fiables. Todos los medios de comunicación se hicieron eco en su momento de lo ocurrido, y actualmente sigue habiendo artículos en periódicos y en

demás medios sobre el tema y sobre cómo Volkswagen y las demás marcas del grupo intentan girar el rumbo hacia modelos de coches híbridos y eléctricos.

Tras el análisis del escándalo, se puede decir que Volkswagen no gestionó bien la fase de precrisis, ya que su comunicación, tanto interna como externa, no fue la correcta. Internamente crearon el dispositivo de manipulación de las emisiones para ser más competitivos, sobre todo en el mercado estadounidense, pero la ambición los llevó al fracaso años después. Además, dentro de la empresa se respiraba un ambiente tenso donde los trabajadores debían acatar las órdenes de sus superiores. Externamente, Volkswagen tuvo muchas oportunidades de decir la verdad a la CARB y a la EPA de Estados Unidos y rectificar, pero lo único que hizo fue continuar con el fraude, decir medias verdades y esquivar preguntas. Finalmente, ante la presión, el ejecutivo Stuart Johnson confesó y ya Volkswagen no tuvo más remedio que admitirlo formalmente.

Cuando saltó el escándalo en septiembre de 2015, Volkswagen admitió que habían manipulado 11 millones de vehículos en todo el mundo y su consejero delegado Martin Winterkorn dimitió. Este y otros dirigentes de la empresa comunicaron estar muy arrepentidos de haber traicionado la confianza de sus clientes y que a partir de ese momento iban a llevar una gestión transparente y correcta. Además, nombraron a Matthias Müller nuevo consejero delegado, el cual prometió que iba a descentralizar la gestión de la empresa para dar mayor autonomía a las filiales. Todo ello parecía dejar claro que Volkswagen era consciente de lo ocurrido y que sus dirigentes estaban convencidos de que había que tomar un nuevo rumbo. Sin embargo, es curioso cómo la empresa mantuvo que muchos directivos no eran conscientes del fraude hasta que prácticamente saltó a la luz, lo cual parecía poco creíble. Finalmente llegaron a aceptar en 2017 que la manipulación no se debía solo a un pequeño grupo de ingenieros, pero que nadie de los altos cargos tenía culpa del fraude a pesar de ello.

En Estados Unidos debieron pagar multas millonarias y darle a los afectados distintas opciones para solucionar lo acontecido, ya que en este país las normas de emisiones eran muy estrictas. Además, algunos ejecutivos de Volkswagen llegaron a ir a prisión por el fraude. En Europa, las consecuencias no fueron tan graves porque las normas sobre emisiones no eran tan severas.

En la actualidad no se sabe muy bien si la crisis ya ha pasado o no, pero en el Grupo Volkswagen, sobre todo en Volkswagen y Audi, están enfocando sus líneas hacia modelos de coches híbridos y eléctricos, lo cual hace pensar que se están concienciando con el medio ambiente y que han dejado su pasado contaminante y fraudulento atrás.

Respecto a las ventas del Grupo Volkswagen, estas han ido incrementando año tras año desde el escándalo, aunque en 2018 ese crecimiento fue muy ligero. A pesar de ello, el aumento anual en cada una de las marcas (Volkswagen, Audi, SEAT y Porsche) fue menor respecto a los años anteriores. Por ello, se puede decir que las ventas también sufrieron las consecuencias del fraude. En Skoda siempre las ventas han sido más irregulares que en el resto de marcas del grupo, aunque también han aumentado desde el escándalo. Las marcas que han sufrido pérdidas reales en las ventas han sido Volkswagen y Audi, ya que el escándalo se atribuía a Volkswagen y los medios también dieron más importancia a Audi dentro del fraude que al resto de marcas del grupo.

Por último, como alternativas para afrontar una crisis similar propongo, en primer lugar, saber admitir las evidencias y actuar responsablemente. Esto es fundamental para poder rectificar en un contexto de crisis. Si una empresa está envuelta en un conflicto y no sabe cómo abordar la situación, es conveniente contratar a especialistas, por ejemplo, a un gabinete de comunicación que sepa gestionar adecuadamente su imagen de marca durante la crisis y también en la postcrisis. Tener claro esto es esencial para que la reputación de la empresa no se hunda. También sería muy conveniente contratar a una asesoría jurídica para las cuestiones legales. Además, la empresa también podría reflexionar la manera de compensar el daño causado a la sociedad, como hizo Volkswagen, por ejemplo, al pagar, a través de un fondo fiduciario, programas de apoyo para reducir los óxidos de nitrógeno presentes en la atmósfera en una cantidad igual o superior a la que emitió con sus vehículos manipulados (Ewing, 2017, pp.312-313).

Por otra parte, el marketing en general y la publicidad en concreto, tanto en medios convencionales como en no convencionales, deben ser honestos. Los consumidores deben ver realmente que la compañía está arrepentida y que va a cambiar su rumbo hacia una gestión transparente y correcta, apostando, además, por la innovación y por dar a sus clientes la mejor calidad en su producto o servicio. A partir de ahí, la confianza de los consumidores será poco a poco más fuerte, aunque es un largo camino por recorrer.

Bibliografía

- Blog de Volkswagen en México (2018). ¿Quién inventó el primer automóvil Volkswagen? Recuperado el 26 de febrero de 2019 de <https://blog.vw.com.mx/cultura/primer-auto-volkswagen/>
- Ewing, J. (2017). *El escándalo de Volkswagen: Cómo, cuándo y por qué Volkswagen manipuló las emisiones de sus vehículos*. Deusto.
- Fernández, G. (1 de octubre de 2015). Escándalo Volkswagen: nuevo dircom, contratación de agencias de RRPP y nueva estrategia. *PRComunicación*. Recuperado el 18 de marzo de 2019 de <https://prnoticias.com/comunicacion/20144936-escandalo-volkswagen-director-agencia-de-comunicacion#inline-auto1611>
- García, F. (8 de marzo de 2019). Los coches pequeños de gasolina, sin futuro. *El Mundo*, p.53.
- García, F. (15 de marzo de 2019). Audi tendrá ocho modelos con etiqueta cero emisiones en 2019. *El Mundo*, p.37.
- Gómez, S. (2017). La fascinante historia del primer Volkswagen. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de <https://www.univision.com/noticias/autos-historicos/la-fascinante-historia-del-primer-volkswagen>
- Moreno, E. (2015). EL 'FRAUDE VOLKSWAGEN', CUESTIÓN DE ESTADO. *El Siglo*, 1.124, 58-60. Recuperado de <http://www.elsiglodeeuropa.es/siglo/historico/2015/1124/1124Dinero.pdf>
- Nota de prensa del Grupo Volkswagen (20 de septiembre de 2015). COMUNICADO DEL PROF. DR. MARTIN WINTERKORN, PRESIDENTE DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN DEL GRUPO VOLKSWAGEN. Recuperado el 17 de marzo de 2019 de http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/comunicado-del-prof-dr-martin-winterkorn-presidente-del-consejo-de-direccion-del-grupo-volkswagen__1758-c-42697__.html?gvw=true
- Nota de prensa del Grupo Volkswagen (6 de octubre de 2015). MATTHIAS MÜLLER: "VAMOS A SUPERAR ESTA CRISIS". Recuperado el 17 de marzo de 2019 de http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/matthias-muller-vamos-a-superar-esta-crisis__1758-c-42761__.html?gvw=true
- Nota de prensa del Grupo Volkswagen (4 de noviembre de 2015). COMUNICADO OFICIAL DEL GRUPO VOLKSWAGEN EN ESPAÑA. Recuperado el 17 de marzo de 2019 de http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/comunicado-oficial-del-grupo-volkswagen-en-espana__1758-c-42871__.html?gvw=true
- Nota de prensa del Grupo Volkswagen (11 de enero de 2016). EL GRUPO VOLKSWAGEN ENTREGA 9,93 MILLONES DE VEHÍCULOS EN 2015. Recuperado el 17 de marzo de 2019 de http://www.comunicacion.comerciales.volkswagen.es/notas-de-prensa/el-grupo-volkswagen-entrega-9-93-millones-de-vehiculos-en-2015__1758-c-43212__.html?gvw=true
- Nota de prensa del Grupo Volkswagen (10 de enero de 2017). EL GRUPO VOLKSWAGEN ENTREGA 10,3 MILLONES DE VEHÍCULOS EN 2016. Recuperado el 17 de marzo de 2019 de http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/el-grupo-volkswagen-entrega-10-3-millones-de-vehiculos-en-2016__1758-c-46980__.html?gvw=true
- Nota de prensa del Grupo Volkswagen (17 de enero de 2018). LAS ENTREGAS DEL GRUPO VOLKSWAGEN ALCANZAN SU MÁXIMO HISTÓRICO. Recuperado el 17 de marzo de 2019 de http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/volkswagen-group-deliveries-reach-all-time-high__1758-c-51253__.html?gvw=true
- Nota de prensa del Grupo Volkswagen (20 de junio de 2018). VOLKSWAGEN AG Y FORD ESTUDIAN UNA ALIANZA ESTRATÉGICA PARA AMPLIAR CAPACIDADES, REFORZAR SU COMPETITIVIDAD Y MEJORAR EL SERVICIO A LOS CLIENTES. Recuperado el 17 de marzo de 2019 de http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/volkswagen-ag-ford-to-explore-strategic-alliance-to-extend-capabilities-strengthen-competitiveness-better-serve-customers__1758-c-52680__.html?gvw=true
- Nota de prensa del Grupo Volkswagen (11 de enero de 2019). NUEVO RÉCORD DE ENTREGAS DEL GRUPO VOLKSWAGEN EN 2018. Recuperado el 17 de marzo de 2019 de http://comunicacion.volkswagen.es/notas-de-prensa/new-delivery-record-for-volkswagen-group-in-2018__1758-c-54255__.html?gvw=true
- Volkswagen Group España Distribución (2019). Volkswagen Group España Distribución. Recuperado el 26 de febrero de 2019 de <https://www.volkswagengroupdistribucion.es/>

Volkswagen Group España Distribución (2019). Together. Mayor proceso de transformación en la historia del Grupo. Recuperado el 17 de marzo de 2019 de <https://www.volkswagengroupdistribucion.es/estrategia-grupo>