

**EXCLUSIVA** RAMI ABOUKHAIR, RESPONSABLE DE SANTANDER ESPAÑA

**"LA CUENTA 1,2,3 ES YA UN HITO COMERCIAL"**



# ACTUALIDAD ECONÓMICA

**EXCLUSIVA**

**JOSU JON IMAZ**

CONSEJERO DELEGADO  
DE REPSOL

**CÓMO  
GANAR  
DINERO CON  
UN PETRÓLEO  
POR LOS  
SUELOS**

2.762 DICIEMBRE 2015 4 EUROS (PORTUGAL 5 EUROS)





## LOS NUBARRONES DE CO2 Y ÓXIDO NITROSO QUE ENVUELVEN VOLKSWAGEN HAN DESATADO LA MAYOR TORMENTA DE LA HISTORIA DE LA COMPAÑÍA. UN FRAUDE TECNOLÓGICO QUE PUEDE LLEGAR A COSTARLE 40.000 MILLONES DE EUROS. ¿ESTÁ HERIDA DE MUERTE? NO. PUEDE SER UNA OPORTUNIDAD PARA RENACER

POR FRANCISCO OLEO

**LO DIFÍCIL NO ES LLEGAR A LA CIMA SINO** mantenerse, según dicen. El grupo Volkswagen, propietario también de Audi, Seat, Skoda, Porsche, Bentley, Bugatti y Lamborghini (además es dueño de los camiones Scania y MAN, de las motos Ducati y de Italdesign, la empresa de diseño fundada por Giugiaro), había conseguido auparse durante el primer semestre de este año a lo más alto entre los grupos fabricantes de coches que más venden en el mundo, superando a Toyota tras una larga carrera de resistencia que empezó con la inauguración de la factoría de Wolfsburg en 1938, de donde salió el primer *Escarabajo* ideado por Ferdinand Porsche. Todo iba sobre ruedas, como no podía ser de otra manera. La compañía se encontraba en el mejor momento de la historia. Sus fábricas no daban abasto, los ingresos y los beneficios no paraban de crecer y los accionistas, entre los que se encuentran Porsche, el estado de Baja Sajonia y el emirato de Catar, vivían en el paraíso con rentabilidades por dividiendo del 4,85%.

Pero la carrera de éxitos se frenó en seco el pasado septiembre, tras destacarse un fraude gigantesco que afecta a más de 11 millones de vehículos a los que se les había introducido un *software* que alteraba los registros de emisiones de óxido nitroso (NO) y CO2 para pasar las pruebas de homologación. A partir de ahí el grupo ha iniciado una catarsis que no se sabe cómo puede acabar. De entrada, Martin Winterkorn fue sustituido como presidente y consejero delegado por el

hasta entonces primer ejecutivo de Porsche, Matthias Müller. Muchos expertos del sector están sorprendidos por el revuelo y la dimensión que ha cobrado el caso frente a otros escándalos que se han producido en el pasado y que, en ocasiones, afectaban a la seguridad de los ocupantes de los vehículos. "Lo ocurrido con Volkswagen es un caso de fraude a gran escala, un engaño en toda regla, pero no afecta a la integridad física de las personas", repiten.

**NO ES LO MISMO.** "Todo el lío que se ha montado, sobre todo en Estados Unidos, se debe a que se trata de Volkswagen y a que se ha engañado a la gente. Otras muchas compañías, como Ford, Opel o Toyota también han tenido que llamar a revisión a millones de coches y arreglarlos sin que nadie investigara qué pasó realmente. Quizás en algunos de ellos pudo haber ocurrido algo similar", afirma Pedro Nueno, profesor del IESE y uno de los grandes expertos de la industria del automóvil en España. "Lo que ha ocurrido tiene pinta de haber sido provocado por algunos ingenieros que se habían comprometido a tener listos en una fecha determinada unos motores con unas especificaciones concretas y, como no cumplir en Alemania es horrible, decidieron engañar a sus jefes. Es posible que alguien lo supiese después. Toda esa gente es tremendamente culpable y está claro que hay que castigarlos. De entrada, la empresa debe despedirlos sin *bonus*".

Pero Nueno no cree que el caso tenga entidad suficiente como para cargarse a

una gran empresa como Volkswagen. Primero, porque no afecta a la seguridad de las personas. Tampoco cree que tenga lógica que deba haber demandas en un caso como este. "En Estados Unidos, cualquier Chevrolet grande de más de 10 años que circula por sus carreteras equivale a 500 Volkswagen de esos que están trucados a la hora de contaminar", asegura. Para Nueno, "los norteamericanos son muy sensibles en la defensa del medio ambiente, pero luego son los que menos colaboran en reducir la contaminación. Aunque también hay que entender la reacción. Estados Unidos lo ha pasado muy mal con su industria del automóvil, con algunos de sus gigantes a punto de quebrar y Chrysler acabando en manos de Fiat. Por eso se explica que ahora pongan más en solfa lo que ha ocurrido con Volkswagen", destaca.

En un asunto como este, lo primero que se resiente es la reputación, un activo intangible que pesa mucho más de lo que parece en la cuenta de resultados. Gonzalo Brujó, CEO para Europa, Oriente Medio, África y Latinoamérica de Interbrand, el gigante mundial de la consultoría de marcas corporativas, especializada en estrategia, valor y reputación empresarial, explica que "la repercusión de este tipo de casos ha cambiado radicalmente en los últimos años debido a la digitalización y la fuerte extensión de las redes sociales en todo el mundo. El impacto es hoy infinitamente mayor".

Los expertos en estrategias anticrisis coinciden en que ante una emergencia de esta clase tan importante es el trabajo previo como el que se pone en marcha cuando se desata el escándalo y surgen los problemas. Según Brujó, "puedes tener una marca que ha cumplido los 150 años y se puede hundir en menos de 24 horas. Las empresas deben tener planes de gobernanza y de gestión de crisis previos, y cuando surge un pro-





## EL HUMO CIEGA VOLKSWAGEN

blema hay que ofrecer la máxima transparencia desde el minuto uno. Es clave ser el más rápido en la toma de decisiones para amortiguar los efectos", dice. Algo que no está ocurriendo con Volkswagen, que tardó en reconocer la dimensión del problema más de lo deseado y sigue cambiando sus conclusiones sobre el alcance y las soluciones de la estafa después de tanto tiempo.

Pero Brújol cree que no todo está perdido, ni mucho menos. Como piensan los buenos estrategas militares, opina que la mejor defensa es siempre un buen ataque. Este experto en reputación corporativa y estrategia empresarial asegura que "Volkswagen debe ver lo que ha ocurrido como una oportunidad, como un momento fantástico para revisar su gobierno corporativo", que considera demasiado complicado y poco transparente, sobre todo a la hora de tomar decisiones. "Las marcas y las empresas se recuperan. Compañías como Toyota o Nike, que también han tenido sus propias catástrofes, han aumentado el valor de sus marcas tras aplicar los remedios oportunos".

Toyota, por ejemplo, zanjó cuatro años de investigación en Estados Unidos por el caso de la aceleración involuntaria de sus coches con un desembolso de 1.200 millones de dólares, lo que supuso la mayor sanción que se ha puesto a una compañía automovilística. Hace solo unos meses Nissan, Toyota y Honda anunciaron la revisión de los airbags en todo el mundo a causa de un posible fallo de la empresa proveedora Takata. En ambos casos llamó la atención lo rápido que Toyota consiguió hacer olvidar los problemas y recuperar sus ventas.

"A pesar de lo que ha ocurrido, la ingeniería de Volkswagen es una de las mejores del mundo, aunque en la tecnología diésel se han alcanzado unas cotas en desarrollo y diseño en la actualidad que hacen que no existan grandes diferencias con otras marcas. Lo que sí se para a unas marcas de otras es el tubo de escape", apunta José María López Martínez, director del Instituto Universitario de Investigación del Automóvil (INSIA).

Este ingeniero especializado en auto-

moción asegura que lo que hay detrás del caso Volkswagen es, fundamentalmente, una cuestión de costes: "Encontrar el espacio adecuado en los bajos del coche para el catalizador a fin de reducir, en el caso de los motores diésel, las emisiones de óxido nítrico (NO) es muy complicado", explica. En los últimos 20 años las emisiones se han reducido exponencialmente, lo mismo que los niveles de con-



La marca ha habilitado en su página web un apartado en el que metiendo el número de chasis del coche sabes rápidamente si estás afectado.

sumo de los coches. Pero se trata de un esfuerzo titánico por parte de las marcas. Volkswagen asegura que se necesitan inversiones de 100 millones de euros en actividades de investigación y desarrollo para reducir en un gramo las emisiones de dióxido de carbono (CO2) de sus modelos.

El director del INSIA reconoce que el futuro del diésel es incierto, pero "mien-

tras se cumpla con la normativa no desaparecerá, porque estos modelos siguen siendo más robustos y fiables que los de gasolina, y duran más años, aunque su problema sigue siendo de costes". Para López, "lo más doloroso del caso Volkswagen es que se trata de un engaño premeditado: conocían el problema desde hace tiempo. Pero la gente debe estar muy tranquila porque los vehículos afectados son totalmente seguros y tienen las mismas prestaciones de siempre, aunque no sepamos lo que contaminan, algo que solo se podría comprobar en los laboratorios acreditados por el Ministerio de Industria y el Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial (INTA). Las ITV no tienen medios para saberlo". De todas formas, cree que "sería deseable que el consumidor recuperara la confianza en la marca porque hace unos motores muy buenos".

**EL VALOR DE LA MARCA VOLKSWAGEN HA CAÍDO UN 9%, A 12.545 MILLONES DE EUROS**

**MENOS MARCA.** El valor de la marca Volkswagen se ha reducido un 9%, hasta los 12.545 millones de euros, en el ranking 2015 de las 100 mejores marcas del mundo que cada año publica Interbrand. La compañía alemana ocupa el puesto 35 de la clasificación, que lidera Apple con 170.276 millones de dólares de valor, un 43% más que el año anterior. Volkswagen queda por detrás de Toyota, que ocupa el sexto puesto, vale un 16% más y alcanza los 49.048 millones; de BMW, en el puesto 11; Mercedes, en el 12, y Honda, en el 19. Por detrás de Volkswagen quedan otras marcas como Ford, Audi, Porsche, Nissan, Kia, Chevrolet, Land Rover y Mini. Todas, incluidas Audi y Porsche, pertenecientes al grupo alemán, suben su valoración respecto al año anterior salvo Volkswagen.



Maria Rubiños, responsable de Reputación e Intangibles en Krea, una consultora de comunicación, reputación y *public affairs*, coincide con Gonzalo Brújol en que el *boom* del mundo *online* ha sido un altavoz muy importante del caso, pero también considera que las miles de opiniones negativas que se han vertido en la red hacen mucho ruido pero no influyen tanto. "Twitter llega todavía a muy poca gente", dice. "El caso se ha amplificado por tratarse del sector del automóvil, que afecta a todo el mundo, y no tanto por la naturaleza del propio problema, un fraude deliberado que ha extendido la desconfianza a toda la compañía".

Considera que este caso marca un antes y un después en lo que se refiere a la responsabilidad social corporativa. "No se trata de hacer *marketing* social, sino de que la RSC sea parte del mismo negocio, y ahí están las cifras que se están publicando sobre la factura final que puede tener que pagar Volkswagen. Esta es la mejor prueba de que hay que tomarse la RSC muy en serio, de que los intangibles son también claves. Los accionistas e inversores cada vez presionan más a los responsables financieros por este tipo de riesgos. Son cuestiones que deben estar en el comité de dirección de las empresas. Echo en falta mensajes por parte de la compañía que digan que a partir de ahora van a ser una empresa ejemplar".

Rubiños recuerda también el caso de BP, que durante años invirtió mucho tiempo y dinero en forjarse una imagen medioambiental, que incluía al logo de la compañía, y en 2010 protagonizó uno de los mayores vertidos de petróleo al mar, en el golfo de México, por el que fue condenada en Estados Unidos en octubre pasado a pagar la mayor indemnización en la historia del sector: 18.571 millones de euros.

Por eso los expertos aconsejan huir de los golpes de efecto. "Es mejor transformar lo que haces para ser mejor, y

cuando lo consigues, contarlo y asumir tus compromisos", dice esta experta de Krea. Brújol recomienda a Volkswagen mucha mayor agilidad para que la crisis no te acabe superando. "Es importante sobrecomunicar, no solo comunicar. Estar en los medios de forma permanente, hablar con los *stakeholders* [los grupos de interés y las personas afectadas por las actividades de una empresa], con los Gobiernos, que deben tener en cuenta las fábricas y el empleo que generan grandes empresas como esta", apunta. "Siempre hay que superar las expectativas de los ciudadanos en casos así. Nunca hay que intentar ahorrarse y hay que ir con los dólares por delante". En Estados Unidos ya están malando a la obra. La multinacional alemana ha empezado a ofrecer unos vales de 1.000 dólares a los clientes afectados por la manipulación de las emisiones de gases contaminantes. La mitad se ofrecerá en una tarjeta prepago, que se podrá gastar donde los consumidores prefieran, y los otros 500 dólares serán descuentos en los concesionarios.

**LOS NÚMEROS.** Esa factura de la que habla Rubiños todavía no está cerrada y dependerá de múltiples factores, como el desarrollo que al final tenga el caso en Estados Unidos, pero aunque la compañía ya ha provisionado 6.500 millones para lo que pueda ocurrir, algunos expertos hablan de un coste cercano a los 40.000 millones, una cifra desmesuradamente grande incluso para Volkswagen que, según algunos analistas, estaría barajando la posibilidad de desprenderse de alguna división o compartir parte de la tecnología del grupo.

**"EL CASO ES LA PRUEBA DE QUE HAY QUE TOMARSE EN SERIO LA RSC Y LOS INTANGIBLES"**

Aquí es donde algunos ven una posible colaboración con gigantes de la tecnología como Apple o Google, que están desarrollando sus propias iniciativas para entrar a competir en este mercado.

De momento no se ve un final claro a la crisis de Volkswagen porque el humo sigue cegando sus ojos. Será necesario dejar correr el aire fresco para poder abrir los ojos de par en par.