

Treball de fi de grau

Títol

DIESELGATE. Estudi i anàlisi comunicacional de la crisi empresarial més important del sector automobilístic

Autor/a

Miquel Arranz Díaz

Tutor/a

Jordi Morató Bullido

Departament	Departament de Publicitat, Relacions Públiques i Comunicació Audiovisual
Grau	Comunicació Audiovisual
Tipus de TFG	Recerca
Data	03/06/2016

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	DIESELGATE. Estudi i anàlisi comunicacional de la crisi empresarial més important del sector automobilístic.		
Castellà:	DIESELGATE. Estudio y análisis comunicacional de la crisis empresarial más importante del sector automobilístico.		
Anglès:	DIESELGATE. Study and analysis of the communication in the more important crisis of the automotive sector.		
Autor/a:	Miquel Arranz Díaz		
Tutor/a:	Jordi Morató Bullido		
Curs:	2015/16	Grau:	Comunicació Audiovisual

Paraules clau (mínim 3)

Català:	Volkswagen, Dièsel, Motors, TDI, Comunicació corporativa, Comunicació de crisi
Castellà:	Volkswagen, Diéssel, Motores, TDI, Comunicación corporativa, Comunicación de crisis
Anglès:	Volkswagen, Diesel, Engines, TDI, Business communication, Crisis communication

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:	La present investigació vol mostrar quina importància ha tingut la comunicació en la crisi dels motors dièsel de Volkswagen i esbrinar si aquesta ha estat una crisi de producte o de marca. Per això, aquest treball aborda, principalment, la comunicació empresarial i la comunicació de crisi. Aquests continguts han elaborat les bases per realitzar les entrevistes qualitatives a Joan Francesc Cánovas, Sara Blázquez, Sara Magallón i Alba Roig juntament amb Núria Picas. Per altra banda, també s'ha analitzat en clau qualitativa els comunicats facilitats per la mateixa Volkswagen i les notícies publicades per El País i El Periódico durant el primer mes de la crisi.
Castellà:	La presente investigación quiere mostrar que importancia ha tenido la comunicación en la crisis de los motores diéssel de Volkswagen y averiguar si esta ha sido una crisis de producto o de marca. Por eso, este trabajo aborda, principalmente, la comunicación corporativa y la comunicación de crisis. Estos contenidos han elaborado las bases para realizar las entrevistas cualitativas a Joan Francesc Cánovas, Sara Blázquez, Sara Magallón y Alba Roig juntamente con Núria Picas. Por otra parte, también se han analizado en clave cualitativa los comunicados facilitados por la propia Volkswagen y las noticias publicadas por El País y El Periódico durante el primer mes de crisis.
Anglès:	This research wants to show how important communication in the Volkswagen diesel engines crisis have been and find out if this crisis have been a product or brand crisis. Therefore, this research deals mainly business and crisis communication. This contents have made the basis for carrying out qualitative interviews to Joan Francesc Cánovas, Sara Blázquez, Sara Magallón and Alba Roig with Núria Picas. On the other hand, we have analyzed Volkswagen press releases comparing them with El País and El Periódico newspapers during the first month of the crisis.

DIESELGATE.

Estudi i anàlisi comunicacional de la crisi empresarial més important del sector automobilístic.



Miquel Arranz Díaz
Tutor: Jordi Morató Bullido
Universitat Autònoma de Barcelona
Facultat de Ciències de la Comunicació
Treball de fi de grau
Juny 2016

ÍNDIX

1. INTRODUCCIÓ	5
1.1. Plantejament i justificació de la pregunta d'investigació	5
1.2. Elecció del tema	6
2. MARC TEÒRIC	7
2.1. La comunicació corporativa	7
2.1.1. Teoria dels <i>Stakeholders</i>	7
2.1.2. Model de gestió dels intangibles	10
2.2. La comunicació a l'empresa	16
2.2.1. Comunicació interna	16
2.2.2. Comunicació externa	18
2.2.3. Comunicacions voluntàries i involuntàries	20
2.3. La crisi	20
2.3.1. Crisi en l'àmbit empresarial	20
2.3.2. Els efectes de la crisi en la imatge i reputació corporativa	22
2.3.3. Fases cícliques de la crisi	24
2.4. Gestió de la crisi	25
2.4.1. Fases del procés de gestió de crisi	25
2.5. La comunicació en la gestió de crisi	28
2.5.1. Model ceba	28
2.5.2. Model de RRPP de crisi	29
2.5.3. Model de crisis evitables i no evitables	29
2.5.4. Pla de gestió de la comunicació de crisi	29
2.5.5. Estratègies de comunicació davant els públics de l'empresa	33
2.5.6. La actuació dels mitjans de comunicació amb les crisis empresarials	35
2.5.7. Instruments de comunicació en moments de crisi	36
3. QÜESTIONS D'ESTUDI	37
4. METODOLOGIA	38
5. INVESTIGACIÓ DE CAMP	40
5.1. Anàlisi de resultats de les entrevistes	40
5.1.1. Què és i com es viu la comunicació de crisi	40
5.1.2. Importància de la prevenció	40
5.1.3. Crisis empresarials que arriben sense previ avís	41
5.1.4. Gestió sense pla de comunicació	41
5.1.5. Importància de la comunicació	42
5.1.6. Principis de gestió d'una crisi	43
5.1.7. Recuperació de la imatge	43
5.1.8. Dificultat de gestió des de l'arribada d'Internet	44
5.1.9. Estratègia de comunicació	44
5.1.10. Gestió de la crisi per part de Volkswagen	45
5.1.11. Taula resum de les entrevistes a experts	46
5.2. Interpretació dels resultats de les entrevistes	49
5.3. Anàlisi de resultats dels comunicats i la premsa escrita	50
5.4. Interpretació dels resultats dels comunicats i la premsa escrita	66
6. RESULTATS	68
7. CONCLUSIONS	69
7.1. Conclusions de la recerca	69
7.2. Discussió i línies de futur	70
8. BIBLIOGRAFIA	71
9. ANNEXOS	73
9.1. Transcripció de les entrevistes	73
9.1.1. Joan Francesc Cánovas	73
9.1.2. Sara Blázquez	78

9.1.3. Sara Magallón	80
9.1.4. Alba Roig i Núria Picas	82
9.2. Comunicats de premsa de Volkswagen	88
9.3. Notícies publicades a <i>El País</i>	103
9.4. Notícies publicades a <i>El Periódico</i>	178

ÍNDIX DE FIGURES

Figura 1	11
Figura 2	12
Figura 3	14
Figura 4	14
Figura 5	24
Figura 6	37
Figura 7	46
Figura 8	51

1. INTRODUCCIÓ

1.1. Plantejament i justificació de la pregunta d'investigació

El naixement de l'automòbil accionat per vapor cap a finals al segle XVIII va suposar tota una revolució per la societat i un avenç tecnològic espectacular. Tot i així, aquest artefacte accionat per un motor de vapor que es podia moure a petites velocitats, va donar una passa endavant amb la creació del motor de combustió poc abans del segle XX i la seva comercialització a gran escala a partir del 1900.

En els menys de 300 anys d'història que protagonitza l'automòbil, la concepció d'aquest ha canviat molt. Un objecte que en origen va ser tota una revolució pel que fa al transport de persones i mercaderies, avui dia també ha de ser respectuós amb el medi ambient.

L'any 2015 es van vendre més de 85 milions de vehicles en tot el món, sent Toyota la gran beneficiada del sector amb 10'15 milions de vendes, seguida de Volkswagen amb 9'93 milions i General Motors amb 9'84 milions. No hi ha dubte que el mercat automobilístic mou molts diners al món i de ben segur que aquesta tònica continuarà molt més anys.

L'enmig d'aquest podi ens trobem amb Volkswagen, la segona gran marca del sector pel que fa a vendes i líder pel que fa a producció de vehicles a escala mundial. La factoria alemanya ha estat, des de la seva fundació l'any 1937, una de les marques més reconegudes i més estimades per la societat. La recepta d'èxit de la marca són automòbils de gran qualitat a un preu raonable. Però a principis del nou mil·lenni, una nova variant entrava en joc i, tant Volkswagen com el sector, tenia la necessitat d'adaptar-se a ella si volia continuar creixent: el medi ambient.

Aquesta variable va començar a esdevenir un aspecte central en l'automoció arran de la conscienciació de la societat i els governs, fet que va portar a les marques a crear motors menys nocius pel nostre planeta i més respectuosos amb la naturalesa. El sector en general va esforçar-se a fer realitat aquest demanda i va començar a produir motors que generaven poques emissions de gasos, a més de desenvolupar vehicles híbrids i elèctrics, productes que cada cop tenen més pes en la producció de les empreses automobilístiques.

Un cop aconseguit l'objectiu de crear vehicles més respectuosos amb el medi ambient, les empreses automobilístiques van començar a tenir cada vegada una millor imatge vers la societat. Una de les marques destacades era Volkswagen, que continuava produint cotxes de gran qualitat i complint les demandes dels clients. Les seves unitats dièsel, conegudes per tothom com a TDI, eren claus per l'empresa i la seva demanda creixia any rere any gràcies a la seva eficiència i durabilitat.

Aquesta posició privilegiada va portar a Volkswagen a plantejar-se ser la marca líder del sector, preveient que al 2018 superaria a Toyota, la gran factoria japonesa. Però aquesta bombolla en la qual vivien els alemanys va explotar el 19 de setembre de 2015, quan l'Agència Americana del Medi Ambient (EPA) va acusar la marca de tenir un software instal·lat que falsejava els valors d'emissions de gasos de més d'onze milions de vehicles dièsel venuts entre 2009 i 2015. El resultat d'aquesta acusació va ser la demostració que els automòbils Volkswagen afectats contaminaven més de 60 cops per sobre del que estava permès, fet que va portar a la societat a sentir-se enganyada per una de les grans marques del sector.

Gràcies a aquest fet va sorgir-nos la curiositat d'estudiar com Volkswagen havia afrontat aquesta crisi empresarial de grans magnituds en l'àmbit comunicacional, les decisions que havia pres al principi de la crisi per intentar pal·liar-ne els efectes i com intentava lluitar contra la depreciació que la seva marca estava patint a nivell reputacional i d'imatge.

Actualment encara no hi ha solució pel cas Volkswagen o *Dieselgate* com va ser batejat pels mitjans. De fet, segurament veure com s'acaba resolent aquesta situació portarà temps. No obstant això, el que sí que està clar és que el gegant alemany ha sortit molt perjudicat d'aquest engany als seus clients i la societat en general.

1.2. Elecció del tema

Des d'un principi teníem clar que volíem fer un estudi sobre la comunicació de Volkswagen en aquesta crisi, ja que estava destinat a ser l'escàndol de l'any i a allargar-se en el temps a causa de les conseqüències i a la marca afectada. D'una banda, volíem veure com la factoria alemanya havia afrontat la situació i, de l'altra, volíem estudiar la repercussió que aquesta havia tingut a la premsa escrita del nostre país.

Així doncs, al llarg de l'estudi s'exposaran els factors de la comunicació corporativa que han estat claus al llarg del primer mes de la crisi, ja que considerem que abarcar-la tota és una tasca impossible per a un treball de fi de grau. D'aquesta manera, a la part teòrica es farà un estudi dels aspectes claus de la comunicació corporativa, mentre que la part pràctica es basarà en l'opinió de diferents experts en comunicació corporativa sobre el cas Volkswagen i aspectes de la comunicació de crisi. D'altra banda, també s'analitzaran els diferents comunicats que Volkswagen va fer públics a nivell mundial i la repercussió que aquests van tenir a la premsa generalista espanyola i catalana.

Es va decidir estudiar Volkswagen i no tot el grup perquè vam considerar que al estudiar la matriu de la companyia i no les cinc marques afectades -a més a més de Volkswagen, també han quedat esquitxades Audi, Seat, Skoda i Porsche- les probabilitats d'èxit eren majors. La possibilitat de fer un estudi, al cap i a la fi, diluït de tot el grup era real, pel que vam veure adequat centrar-nos en la marca principal.

Al mateix temps, la premsa escrita espanyola es va fer ressò de l'engany perquè SEAT resultava afectada en utilitzar motors fabricats per Volkswagen. Aquest fet va provocar que al nostre país el *Dieselgate* es visqués amb més intensitat que en altres països on les seves marques automobilístiques no estaven afectades.

Per aquest motiu, el present treball de fi de grau té com a objecte d'estudi conèixer com Volkswagen ha afrontat aquesta crisi empresarial en clau comunicacional. Secundàriament, també s'intentarà explicar la repercussió que el cas ha tingut en la premsa escrita generalista del nostre país.

2. MARC TEÒRIC

2.1. La comunicació corporativa

Qualsevol empresa, sigui gran o petita, hauria de donar una importància rellevant, o fins i tot capital, a l'acció de comunicar tant dins com fora de la mateixa organització. És més, la societat avui dia espera que les grans corporacions ho facin, pel que més que una necessitat, s'ha convertit en una obligació per poder tenir la imatge desitjada de cara al públic i al món. Per això, és necessari que totes les comunicacions que pugui portar a terme una empresa siguin, en realitat, de forma efectiva i eficaç.

"Les empreses són mons en acció. Organismes d'alta complexitat immersos en un univers de canvis constants i en expansió: els mercats, les institucions, la societat, el món global. Tot canvi, intern i extern, afecta l'empresa i exigeix d'ella respostes eficients en les preses de decisions i en les seves formes de relacionar-se, de gestionar i d'actuar" (Costa, 1999: 13).

Aquesta cita ens dóna a entendre la difícil tasca a la qual s'ha d'enfrontar dia a dia una empresa o organització per tal de tenir un bon funcionament i poder comunicar de forma correcta a tothom el que fa, el que ha fet i el que farà. La comunicació corporativa cada cop té un paper més rellevant en el món empresarial, ja que cada vegada hi ha més relacions entre l'empresa i els actors, pel que aquesta comunicació ha de ser veraç, fluida i efectiva per poder créixer. Tampoc hem d'oblidar que tota organització emana d'uns valors i d'una imatge que haurà anat construint al llarg de la seva història. Per això, en totes les accions que faci aquesta empresa, haurà de tenir en compte el que representa.

Per tal d'entendre en profunditat què és la comunicació corporativa hem d'emmarcar-nos en dues teories que ens permetran entendre com d'important és la seva bona gestió i com d'efectiva pot arribar a ser si es té en compte que no només s'ha de comunicar, sinó que aquesta comunicació ha de ser eficient. Si les empreses aconseguen complir aquesta premissa, és possible que el seu funcionament, tant de cara als treballadors com de cara als agents externs, sigui més fàcil i, finalment, reporti més beneficis o faciliti el compliment dels objectius marcats.

2.1.1. Teoria dels *Stakeholders*

Abans de desenvolupar aquesta teoria, és necessari explicar que és un *stakeholder*, una paraula cada cop més coneguda i important en el món empresarial. Tot i que apareix per primer cop l'any 1708, el seu significat ha evolucionat des de llavors. Les primeres referències cap a ella expliquen que era utilitzada per "determinar una persona o un negoci que ha invertit diners en alguna cosa". Tot i així, *stakeholder* guanya rellevància al món empresarial quan Richard Edward Freeman recupera el terme l'any 1984 en el llibre *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

En aquest llibre, l'autor defineix *stakeholder* com "aquells que són afectats o poden ser afectats per les activitats d'una empresa" (Freeman, 1984: 25). Al català, podem traduir aquest terme com a accionista o inversor, però realment, aquesta definició vol portar la paraula més enllà. Per Freeman, els *stakeholders* són els actors socials que a causa de les decisions i objectius d'una empresa es poden veure afectats, sigui de forma positiva o negativa.

Podem diferenciar aquests actors socials en dos grups diferents (Clarkson, 1995: 106):

- **Primaris:** són aquells que tenen drets directes i legalment establits per l'empresa (treballadors, accionistes o propietaris, clients i proveïdors).
- **Secundaris:** són aquells grups que tenen drets sobre l'empresa de manera ètica però no legal (competidors, agents socials com grups d'opinió, mitjans de comunicació, administracions públiques, la societat i el públic en general i el medi ambient).

Aquesta separació dels *stakeholders*, ideada pel mateix Freeman, dóna lloc a un camp en el qual s'emmarca la comunicació corporativa com la Responsabilitat Social Corporativa o RSC. Sobretot en els grups d'interès secundaris, ja que la RSC són totes aquelles accions de forma voluntària que poden contribuir de forma activa a la millora social, econòmica i ambiental per part de les empreses amb l'objectiu de millorar la seva posició competitiva i el seu valor afegit.

Com podem veure, la RSC i els *stakeholders* estan íntimament relacionats. És més, es necessiten mútuament si ambdues volen funcionar correctament. Tot i així, abans explicarem en què consisteix la Teoria dels *stakeholders* per poder entendre com de relacionat està amb la Responsabilitat Social Corporativa.

Un cop explicat el significat modern de *stakeholder*, Freeman porta més enllà el terme i desenvolupa al seu voltant una teoria que ens servirà per emmarcar-nos dins d'ella en el nostre estudi sobre el cas Volkswagen.

Aquesta teoria, coneguda com la Teoria dels *Stakeholders*, és una metodologia de gestió empresarial que centra la seva explicació en tres punts claus:

1. **Permet comprendre l'empresa com un ens plural.** Això vol dir que les organitzacions empresarials ja no poden ser cosa d'unes poques persones (accionistes o propietaris i treballadors). Aquesta teoria defensa que l'empresa ha de ser entesa dins la pluralitat de tots aquells actors als quals pot afectar amb les seves accions, tan directa com indirectament.

Això s'allunya de la definició més clàssica d'empresa, on el propietari només mirava de treure beneficis de l'empresa i els treballadors ho intentaven fer realitat per tal de poder cobrar mes a mes el seu sou. Aquesta nova concepció d'empresa no només ha de mirar pel bon funcionament, sinó que ha de vigilar que totes les seves accions siguin correctes des de la vessant ètica.

2. **Permet comprendre que entre els diferents *stakeholders* apareixen una sèrie de relacions.** Aquestes relacions no només s'entenen des d'una perspectiva jurídica o social, sinó també moral. Amb això, Freeman, ens vol explicar que entre els *stakeholders* apareixen relacions que no es basen únicament en interessos econòmics, sinó que també poden sorgir d'altres directrius, com per exemple, ètiques.
3. **Permet veure l'existència d'una responsabilitat social.** Aquest últim punt clau, relacionat directament amb l'anterior i ens permet entendre que la Teoria dels *Stakeholders* està íntimament relacionada amb la Responsabilitat Social Corporativa explicada anteriorment.

Per tant, aquestes tres raons ens expliquen aquesta teoria com una eina o guia per poder portar a terme la RSC de forma efectiva tenint en compte a tots els actors als quals pot afectar o influir una decisió de l'empresa en concret. Per això, qualsevol empresa que vulgui gestionar de manera efectiva les seves accions de RSC, necessita una certa comunicació amb els seus *stakeholders*. Així, podrà descobrir quins són els interessos i valors de cadascun dels grups i poder generar estratègies que els puguin satisfer a tots i encarnar els valors de l'organització (González, 2007: 209).

Per tal de tenir aquesta comunicació amb els *stakeholders*, l'empresa o organització primer ha de poder identificar-los correctament, per tenir una comunicació sincera i honesta amb ells (Freeman, 1984). Aquest diàleg s'ha de realitzar mitjançant un procediment com el següent (González, 2007: 210-211):

- Els interessos d'una empresa poden ser descrits com a particulars, grupals i universals. Seguint una perspectiva ètica, les empreses només hauran d'adoptar els interessos universals com a guia per definir les seves estratègies de RSC. Això vol dir que les organitzacions o empreses hauran d'intentar assolir aquells objectius que siguin beneficiosos per a tothom (universals) i no només per a l'empresa (particulars) o per un petit grup de gent o actors (grupals).
- Els *stakeholders* no han de ser compresos com a afectats, sinó com a interlocutors vàlids. Això vol dir que no s'ha de considerar als diversos actors com a passius, sinó que tenen, o haurien de tenir, el poder d'influència en les decisions i les activitats de l'empresa. Per tant, a l'hora de decidir les accions de l'organització, s'han de tenir en compte i s'han de considerar les demandes d'aquests interlocutors vàlids.
- S'haurà d'establir que una decisió serà moralment correcta quan pugui o podria ser acceptada per tots els afectats, presents i futurs.
- Els diàlegs amb els *stakeholders* hauran de seguir quatre principis: principi de sinceritat dels interlocutors; principi d'inclusió de tots els afectats com a solució pels conflictes potencials, presents i futurs; principi de reciprocitat entre els participants i principi de simetria entre tots els interessos plantejats.

Pel que fa als *stakeholders* que ha d'identificar l'empresa, els més comuns acostumen a ser els accionistes; associacions empresarials, industrials o professionals; clients; competidors; associacions veïnals; propietaris; treballadors; governs nacionals, locals i provincials; inversors; mitjans de comunicació; ONG; proveïdors; sindicats i familiars dels treballadors.

Un cop repassat els punts més destacats de la Teoria dels *Stakeholders*, podem veure que aquesta guarda una estreta relació amb l'èxit de la Responsabilitat Social Corporativa i l'una depèn de l'altre pel correcte funcionament de les dues. Per tant, podem arribar a la conclusió de què gestionar la confiança dels *stakeholders* per poder fer unes bones tasques de RSC ha de ser l'eix central de tota empresa o organització.

Això, però, no evitarà que qualsevol empresa pugui patir crisis empresarials tal com explicarem més endavant, però sí que pot permetre que la imatge i valoració de la gent cap als intangibles de l'empresa (imatge o valors entre d'altres) no quedi tan afectada quan aquesta arribi i pugui recuperar-se més ràpidament.

2.1.2. Model de gestió dels intangibles

El següent camp destacat per entendre una empresa avui dia és la gestió dels intangibles. Sobre això no trobarem un model creat per cap autor, pel que és necessari estudiar el que diuen els principals entesos sobre els intangibles més importants per poder comprendre com es poden gestionar aquests.

Per començar cal tenir en compte quan va començar a ser important la gestió dels intangibles en el món empresarial. Per a Justo Villafañe, un dels autors més destacats en aquesta matèria, el naixement de la gestió d'intangibles va arribar als 90 com a conseqüència d'una espiral negativa en la qual havien entrat les grans corporacions del moment: gran inversió en campanyes publicitàries i menor temps per amortitzar-les a causa de l'escurçament del procés de vida dels productes i la seva obsolescència cada cop més ràpida (Villafañe, 2005: 102).

Això va portar a una saturació de mercat en la que l'única manera de diferenciar-se era fer una gran inversió en una campanya publicitària mundial de la qual seria gairebé impossible recuperar la inversió feta. Per això, per poder diferenciar-se respecte dels competidors, a principis dels 90 apareix el concepte de la imatge corporativa, que al cap de poc temps va evolucionar cap a un terme més ampli i més complet: la gestió d'intangibles.

Però per poder entendre quin camí va agafar el món empresarial a partir dels 90, és necessari explicar que són els recursos intangibles. Aquest tipus de recursos són aquells que "no es poden mesurar, quantificar ni tenen un suport físic. (...) Aquesta immaterialitat també dificulta la seva gestió, ja que en moltes ocasions és difícil veure aquests béns amb objectivitat per poder avaluar-los" (Empresariados - Información para pymes y autónomos, 2013).

També és important comprendre el valor que tenen els intangibles en les empreses avui dia. A causa de la crisi de la qual hem parlat abans, el mercat ha arribat a una situació de col·lapse. Els recursos intangibles, però, permeten a les empreses estar un pas per davant dels seus competidors gràcies a quatre aspectes (Villafañe, 2005: 105-106):

- **Tenen una gran capacitat de diferenciació respecte a la competència.** Això vol dir que en un mercat on totes les marques ofereixen productes molt semblants i de qualitat molt similar al mateix preu, és difícil obtenir una diferenciació competitiva respecte a la competència. Per això, avui dia, l'únic camí per aconseguir aquesta diferenciació és la gestió dels recursos intangibles, ja que permeten al consumidor decidir entre les 3 o 4 marques que ofereixen un producte similar gràcies a la reputació o imatge que donen al món.
- **No es poden copiar.** És a dir, un intangible del qual gaudeix una corporació mai podrà ser copiat per un dels seus competidors, o no com a mínim de la forma que es copien els productes o les estratègies comercials. Els recursos intangibles de què gaudeix una empresa, com la marca o la reputació, li permeten fer la seva oferta única, fet que pot ajudar al comprador a escollir el seu producte.
- **Fidelitzen.** I ho fan no només amb els clients, també amb els seus treballadors i amb altres *stakeholders* gràcies a la seva capacitat per generar una certa empatia o atracció que acostuma a ser determinant en el procés d'elecció d'un producte o de reconeixement d'una empresa.

- **Pal·lien els efectes d'una crisi empresarial.** En el moment en què apareix una crisi d'aquest tipus que pot fer tremolar els pilars de qualsevol empresa, gaudir d'uns recursos intangibles amb bona reputació pot ser un escut davant aquesta situació que ajudi a superar el mal tràngol de forma més ràpida.

Un cop entès que és un recurs intangible i com pot arribar a beneficiar a una empresa, és el moment de centrar-se a explicar quins són i com es gestionen. Per això, explicarem els principals recursos intangibles:

- **Reputació.** L'objectiu d'aquesta etapa és aconseguir l'èxit reputacional del sector per poder liderar-lo. Per això, la direcció de la companyia ha de prendre decisions en aquest sentit, fent de la reputació gairebé una estratègia empresarial.

La reputació es forma a partir dels valors de reputació i dels *stakeholders* estratègics de l'empresa. Per tant, sobre aquestes dues variables, s'ha de construir la reputació corporativa (Villafañe, 2005: 107). Aquesta reputació corporativa o visió reputacional ha de reunir tres condicionants perquè al final l'empresa pugui esdevenir com a líder del sector per tal de complir el seu objectiu:

- Han de constituir fortaleces objectives de l'empresa.
- Han de poder convertir-se en un avantatge competitiu dins del sector.
- Han d'implicar directament a un *stakeholder* estratègic. Però quan podem considerar a un dels grups d'interès estratègic? Quan hi ha un alt grau de convergència entre els seus interessos i els de l'empresa, quan té una influència directa sobre el projecte empresarial i quan es troba directament afectat per algun dels valors de reputació identificats de l'empresa.

Valores Stakeholders	Cultura corporativa	Resultados económico financieros	Innovación tecnológica	Gobierno corporativo	Calidad comercial	Responsabilidad social y medioambiental
Ciudadanos			Productos diferenciados		Imagen de marca	
Empleados	Cohesión cultural			Implicación proyecto		Calidad laboral
Analistas e inversores		Rentabilidad		Garantía en la gestión	Cuota de mercado	
Medios de comunicación		Imagen financiera		Imagen de la alta dirección	Imagen comercial	Transparencia informativa
Organismos prescriptores	Trato laboral igualitario		Certificación de la calidad	Certificación reputacional		Certificación medioambiental

Figura 1: La gestió dels intangibles empresarials (Justo Villafañe)

Tot això forma la visió reputacional, o millor dit, l'objectiu que vol assolir l'empresa respecte al lideratge del sector gràcies a la reputació. Però per arribar a l'objectiu s'ha de fer un llarg camí conegut com el Pla Director de Reputació Corporativa (Villafañe, 2005: 110). Aquest pla és una guia en la qual s'indica tot el que la companyia haurà de portar a terme per situar la reputació de l'empresa on es vol. Aquest pla està format per quatre components:

- **Model de gestió reputacional de la companyia.**
 - Principis de gestió reputacional. La forma en què l'empresa ha de gestionar la reputació perquè aquesta acabi generant un valor afegit per a la companyia.
 - Estratègia d'implantació de la gestió reputacional. La implementació del Pla Director de Reputació Corporativa en tota l'organització complint el posicionament reputacional, la transversalitat i la unitat en l'estil.
 - Estructura orgànica de la gestió reputacional. Fa referència a què la reputació s'aconsegueix gràcies a la participació i conscienciació de tota l'empresa i no només d'un departament. Tot i així, pot ser necessari crear una direcció executiva de reputació corporativa i un comitè corporatiu de reputació.
- **Matriu corporativa de riscos i oportunitats de reputació.** S'ha de tenir en compte en tot moment que els riscos i les oportunitats canvien, evolucionen, apareixen i desapareixen. Per aquest motiu, s'ha de fer una actualització de tots ells constantment.
- **Monitor de reputació corporativa.** És una eina que permet tenir controlat el Pla Director i veure si evoluciona favorablement o no:

<i>Objetivos</i>	<i>Instrumentos</i>	<i>Metodología</i>
Conocer la evolución de la opinión pública	1. Metaanálisis de estudios de clientes. 2. Tracking de inversores 3. Panel de sensibilidad de líderes de opinión.	1. Informe semestral sobre estudios existentes. 2. Muestra de 300 entrevistas. Dos oleadas / año. 3. 25 panelistas/ 2 oleadas año.
Controlar la eficacia de implementación	Auditoría técnica de las unidades de negocio y áreas corporativas	1. Evaluación técnica anual mediante base datos Merco. 2. Entrevistas con directores.
Evaluar el cumplimiento de los objetivos de reputación	1. Análisis orientado de los medios de comunicación. 2. Encuesta a empleados	1. Informe semestral sobre el press clipping de la compañía 2. Estudio anual. Muestra 800 entrevistas.

Figura 2: Monitor de reputació corporativa (Justo Villafañe)

- **Guia operativa de gestió reputacional.** Permet traslladar tota la informació del Pla Director a tota l'organització i als seus membres per assolir l'objectiu d'introduir la reputació corporativa en el seu dia a dia i aconseguir la millora d'aquests.

Seguint aquesta fórmula desenvolupada per Justo Villafañe, la reputació de qualsevol companyia pot acabant esdevenint un avantatge empresarial davant dels competidors, al cap i a la fi l'objectiu de tota companyia.

- **Identitat.** La identitat és tot allò amb el que una companyia es sent identificada. Per ser més concrets, "és el conjunt de característiques centrals, perdurables i distintives d'una organització, amb les que la mateixa organització s'autoidentifica (a nivell introspectiu) i s'autodiferencia (de les altres organitzacions del seu entorn)" (Capriotti, 2009: 21). En aquesta definició, ja trobem tres aspectes clau per poder entendre que és la identitat corporativa:
 - Característiques centrals. Aquelles que són fonamentals i essencials per a l'organització, que es troben en el seu ADN corporatiu.
 - Característiques perdurables. Aquells aspectes que tenen permanència o voluntat de permanència en el temps, que provenen del passat, que són presents i que es volen conservar en el futur.
 - Característiques distintives. Relacionades amb elements individualitzadors i diferencials que té una companyia respecte de les altres.

Per tant, s'ha de tenir en compte a la identitat corporativa com "un conjunt de característiques que donen a l'organització la seva especificitat, estabilitat i coherència. Tot i així, tota organització està en permanent canvi. Per això, hem de tenir en compte que la identitat corporativa pot tenir unes característiques particulars i estables al llarg del temps, però no són inalterables, sinó que és una estructura que va canviant amb el pas del temps i que es va adaptant als canvis del seu entorn" (Capriotti, 2009: 21).

Alguns factors que poden fer canviar aquests aspectes poden ser la personalitat i normes del fundador i de les persones claus dins de la companyia, l'evolució històrica de l'organització i l'entorn social entre d'altres. Però la identitat corporativa va més enllà i pot ser dividida en dos components que protagonitzen el que l'empresa és en aquell moment i el que vol arribar a ser (Capriotti, 2009: 24-27):

- Cultura corporativa. Conjunt de creences, valors i pautes de conducta, compartides i no escrites, per les que es regeixen els membres d'una organització i que es reflecteixen en els seus comportaments (Schein, 1985).
 - **Les creences** són el conjunt de presumpcions bàsiques compartides pels membres de la companyia sobre els aspectes i qüestions de l'organització.
 - **Els valors** són el conjunt de principis compartits pels membres de l'organització en la seva relació quotidiana dintre de la identitat.
 - **Les pautes de conducta** són els models de comportaments observables en el grup ampli de membres de l'organització.



Figura 3: Cultura corporativa (Paul Capriotti)

- Filosofia corporativa. Concepció global de l'organització establerta per l'alta direcció per assolir les metes i els objectius de la companyia. Aquesta filosofia acostuma a respondre a tres variables: Què faig? Com ho faig? On vull arribar?
 - **La missió corporativa** és la definició del negoci o activitat de l'empresa (què fa l'entitat).
 - **La visió corporativa** és la perspectiva de futur de l'organització, l'objectiu final (on vull arribar com a entitat).
 - **Els valors centrals corporatius** representen l'organització dels negocis de la companyia (com ho fa l'entitat).

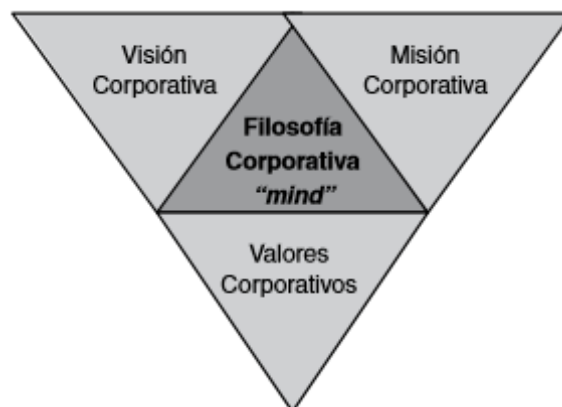


Figura 4: Filosofia corporativa (Paul Capriotti)

Per altra banda, Joan Costa (1996) enumera quatre tipus d'identitat que la construeixen en tota la seva totalitat (citada per Jordi Morató, 2011: 107-108):

- **Identitat simbòlica:** construeix la marca, el nom, el logotip i l'arquitectura corporativa. És a dir, tot allò que podem veure i rebre a través dels sentits.
- **Identitat cultural:** inclou els valors i les creences sobre aquella marca.
- **Identitat conductual:** allò que fa l'organització, totes aquelles accions vers els seus productes o serveis que la connecten amb els seus clients.

- **Identitat comunicacional:** realitza la resta d'identitats, però a partir d'ella es poden crear la resta, pel que és la més transversal.
- **Imatge.** Està íntimament relacionada amb la comunicació corporativa i té una gran influència. Però per ser més concrets i entrar en una definició conceptual, la imatge és "l'estudi de com un individu coneix a una organització, de l'anàlisi del procés d'adquisició de coneixement realitzat per part dels individus sobre l'entitat" (Brown i Dacin, 1997).

Per ser més clars, la imatge dins de la comunicació corporativa és la forma en què una persona veu a una organització concreta gràcies al coneixement espontani i a la relació que té amb aquesta, les experiències que ha tingut amb ella o la informació que ha rebut sobre ella entre d'altres.

Per tant, "els individus, basant-se en les experiències passades, ja siguin personals o socials, realitzen una activitat simplificadora, però significativa, entre el que és nou i el que ja han adquirit, i atorguen a les organitzacions un conjunt d'atributs, trets o característiques, per mitjà dels quals l'identifiquen i la diferencien dels altres" (Capriotti, 2009: 106).

Això provoca que la imatge sigui un dels camps més importants de la comunicació corporativa, ja que cada individu tindrà una imatge diferent sobre l'empresa. Això es deu al fet que la imatge corporativa no està composta necessàriament de coneixements reals o objectius, sinó que està formada per un conjunt d'idees que l'individu té d'aquella entitat i que ell creu que són correctes, pel que actuarà amb l'empresa en funció d'aquesta imatge que ell s'ha creat.

Per exemple, un individu pot pensar que una companyia té una atenció personalitzada basant-se en la quantitat de persones que hi ha en l'oficina i el tracte que rep. En canvi, un altre pot pensar que aquest ítem no és correcte perquè aquestes característiques són reals però no li solucionen els problemes.

Per aquest motiu, la gestió de la imatge corporativa és complicada i s'ha d'intentar adaptar als diferents *stakeholders* de la companyia, ja que un inversor pot tenir unes idees sobre l'entitat molt diferents que les d'un treballador. Per això, cada públic de l'empresa podrà formar-se una noció diferent d'ella (Capriotti, 2009: 112):

- Una entitat pot donar a entendre que, en general, té una sèrie d'atributs com la modernitat, la fiabilitat, l'eficiència, seguretat, la retribució, la rendibilitat i el lideratge.
- Per a un treballador, d'aquests atributs en destacarà la retribució que s'emporti per treballar en ella, mentre que per un inversor el més important serà el lideratge i la rendibilitat.
- Tot i així, en ambos casos es valorarà la seguretat, tot i que cadascú d'es d'un punt de vista molt diferent. Mentre que el treballador valorarà la seguretat d'es d'un punt de vista d'estabilitat en el lloc de treball, l'inversor valorarà la seguretat de la seva inversió, és a dir, no perdre els diners.

Amb aquest últim exemple podem veure que la imatge té multitud de destinataris i que cadascun d'ells en farà la seva interpretació, pel que possiblement és un dels intangibles més difícils de gestionar. Però per poder fer-ho de forma adequada cal saber que caracteritza a la imatge corporativa, facilitant així la seva gestió (Capriotti, 2009: 113-114):

- **Abstracció.** Una companyia envia una gran quantitat d'ítems perquè els diferents públics puguin identificar-los i fer-los seus, però això no vol dir que els recordin tots. És més, la majoria d'aquests són descartats, ja que no són de l'interès de l'individu, que només es quedarà amb els que ell considera essencials, formant la seva imatge de l'entitat a partir d'aquests.
- **Tots estan relacionats entre ells.** Tots els ítems que els diferents individus recorden d'una empresa estan lligats entre ells, formant una estructura unitària que formen una idea concreta en la seva totalitat.
- **Cap imatge és definitiva.** La imatge pot anar canviant i evolucionar d'acord a les situacions que els individus hagin viscut o estiguin vivint amb l'organització.

Un cop emmarcats en ambdues teories per explicar com entenem la comunicació corporativa i com d'important és per una empresa, arriba el moment d'explicar les parts que la formen en relació al cas estudiat: l'engany dels motors dièsel de Volkswagen.

2.2. La comunicació a l'empresa

Dins d'una empresa podem trobar diferents corrents de comunicació que actuaran tant dins d'ella com fora. Tot i que funcionen de manera molt diferent, cap és més important que la resta. Tots s'han de gestionar donant-los el mateix valor i importància, ja que l'hora de la veritat, quan arribi la temuda crisi, tots els corrents de comunicació hauran de funcionar al 100% per poder superar-la de la millor manera possible.

Volkswagen sempre ha estat una empresa que ha treballat molt les seves comunicacions, tant cap als clients com als treballadors i la resta de públics o *stakeholders*. Un clar exemple de la comunicació destinada als clients és la gran quantitat de campanyes publicitàries que fan al llarg de l'any i com aquestes han ajudat a crear una bona imatge de la societat en general cap a la marca amb el pas dels anys. Però aquesta bona imatge ha quedat afectada per la darrera crisi del sector automobilístic i en els següents apartats anirem veient com.

2.2.1. Comunicació interna

La comunicació interna existeix a totes les organitzacions, sobretot en aquelles que donen una especial importància en la gestió de les relacions entre els treballadors de la mateixa, és a dir, principalment entre una part dels *stakeholders* primaris. En paraules de Gary L. Kreps, la comunicació interna és "el model de missatges compartits entre els membres de l'organització; és la interacció humana que succeeix dintre de les organitzacions i entre els membres de la mateixa" (Kreps, 1990).

La comunicació interna afecta a tots els components de l'empresa, des de la direcció general fins als treballadors. Per això és tan important, ja que afecta a tothom. Per tant, per una bona evolució i aplicació d'aquesta, és necessari que estigui reflectida en el Pla Estratègic de la Companyia i ha de ser gestionada al mateix nivell que les polítiques estratègiques de

l'organització. En aquest sentit, Volkswagen ha fet una bona feina, ja que sempre ha treballat molt bé aquesta comunicació, fet que ha ajudat a crear un vincle de pertinença entre els treballadors i la marca. Sense anar més lluny i extrapolant aquest fet al Grup Volkswagen, a Catalunya sempre s'ha considerat que entrar a treballar a SEAT era una oportunitat única i de gran estabilitat al llarg dels anys.

Per Andreu Pinillos, la comunicació interna és clau perquè "ajuda en els aspectes fonamentals de la competitivitat empresarial, ja que transmet la seva cultura, la seva missió i visió, els seus valors, els seus missatges, els objectius generals, les notícies principals i, a més a més, implica a tots els treballadors en els aspectes essencials del negoci" (Pinillos, 1996: 54).

Segons Francisca Morales, la comunicació interna presenta tres funcions clares (Morales, 2008: 53):

- **Informació:** Una bona informació és imprescindible perquè les persones estiguin motivades a l'hora de realitzar la seva feina i la facin de forma correcta i eficient.
- **Explicació:** Perquè les persones puguin identificar-se amb els objectius que persegueix l'empresa, han de conèixer i comprendre les raons de les ordres que reben i les decisions que pren la mateixa organització. Per això, tots els departaments han d'estar informats puntualment del funcionament de les seves tasques.
- **Interrogació:** És important, per fomentar la comunicació entre els diferents departaments que conformen l'organització, crear un clima de preguntes d'aclariment, permetre l'intercanvi d'informació i obrir noves possibilitats de diàleg entre els seus membres.

Per tant, perquè la comunicació interna sigui efectiva i fluida -una de les característiques clau de la teoria dels *stakeholders*- es val de diverses eines, com poden ser notes internes operatives, reunions entre els membres de l'equip, taulers d'anuncis, seminaris i cursos, intranet, actes interns, revistes corporatives...

S'ha de tenir en compte, però, que la comunicació interna es divideix en diferents tipus, per ser concrets en dos grans grups que contenen tres variants. Per començar, existeix la comunicació formal, és a dir, aquella que transmet missatges reconeguts, de forma explícita, com si fossin oficials per part de l'organització. Aquesta comunicació interna formal està "perfectament definida, inclús dibuixada, ja que és la que segueix les línies de l'organigrama de l'empresa, pel que ens dona una visió clara de les lleres de trasllat d'informació plantejades per l'organització" (Marín, 1997).

La comunicació interna formal segueix una estructura jeràrquica, pel que és fàcil reconèixer les tres categories que la formen:

- **Comunicació formal descendent:** És la més bàsica i la més utilitzada. És aquella comunicació que es dona dins de l'organització des de la direcció cap als treballadors, és a dir, va de dalt a baix. És, sobretot, una eina de gestió per poder dirigir de forma correcta el desenvolupament de les activitats que porten a terme els treballadors perquè l'empresa pugui tirar endavant. Principalment, es centra a transmetre instruccions i ordres d'acord amb les activitats que s'han de realitzar i als objectius que es volen aconseguir.

En aquest sentit mai sabrem de qui va venir la decisió de crear un software per falsejar les dades d'emissions de gasos com els que tenien els vehicles Volkswagen. No s'ha pogut demostrar encara, i serà difícil que mai es faci, que aquesta idea va venir de la direcció i no del departament d'enginyeria com s'ha indicat en més d'una ocasió¹.

Cal tenir en compte que Martin Winterkorn, director executiu de l'empresa que va dimitir al poc de fer-se pública la crisi, no en sabia res tal com va indicar ell i la resta de la direcció de l'empresa. Si ens creiem aquesta informació, això demostra que tot i no ser una decisió que no ve del màxim responsable de l'empresa, pot venir dels seus homes de confiança dels que es va rodejar.

- **Comunicació formal ascendent:** Aquest tipus de comunicació sorgeix de la base de l'empresa, és a dir, els treballadors, i va dirigida a l'alta direcció de l'empresa. La comunicació ascendent és molt important, ja que permet comprovar si la comunicació descendent s'ha produït i ha funcionat de forma eficaç.

Tampoc s'ha d'oblidar que aquest tipus de comunicació permet que la direcció rebi informació de tots els racons de l'empresa, informació que podrà ser útil a l'hora de tenir en compte el disseny de les polítiques estratègiques de l'empresa. S'ha de tenir en compte, però, que els treballadors són els que acostumen a conèixer de primera mà l'empresa, pel que són els més indicats per poder informar els superiors del que funciona però també del que no dins de l'empresa.

- **Comunicació formal horitzontal:** Aquest tipus de comunicació és la que es produeix entre persones que estan a una mateixa alçada dintre de l'organigrama, per exemple entre departaments. La més important és, sense cap tipus de dubte, la que es dóna entre els directius, ja que pot ser la que tingui més repercussió en l'organització.

El segon gran tipus de comunicació interna és la informal, que conté les mateixes categories que la formal. Tot i això són bastant diferents, ja que mentre que la comunicació formal es caracteritza per ser planificada com hem explicat anteriorment, la comunicació informal no ho és. Aquesta sorgeix de les relacions socials que es desenvolupen entre els membres de l'organització o empresa, però això no vol dir que no sigui destacada.

El més important és que aquest tipus de comunicació es produeix de forma espontània i no pot ser controlada pels alts directius, pel que acostuma a estar motivada pels interessos propis dels individus (Rogers, 1980).

2.2.2. Comunicació externa

La comunicació externa neix a les empreses com una necessitat de mantenir una comunicació o diàleg constant amb tota la societat. Tothom acostuma a identificar la comunicació externa com el diàleg entre l'organització i els seus clients, ja que es considera que és el més important perquè una empresa pugui sobreviure. Però la veritat és que la comunicació externa engloba molts més actors com ara proveïdors, mitjans de comunicació, institucions financeres, governs, altres empreses... D'aquesta manera, tota empresa és, en realitat, un ens que pot i ha de comunicar-se amb tants actors diferents com pugui per tal de traslladar la seva filosofia i valors.

¹ <http://www.lavanguardia.com/economia/20151211/30725089862/volkswagen-trucajes-grupo-ingenieros.html>

I aquest ens ha de tenir la necessitat de comunicar-se amb tots els seus *stakeholders* secundaris i part dels primaris perquè arribi a ser el que la societat espera d'ella.

Els objectius més habituals de la comunicació externa són els següents (Enrique, 2007: 85):

- Donar a conèixer l'empresa entre els públics, promovent els seus productes per la gent que no els coneix i donar més notorietat a la gent que ja sap de la seva existència. Això s'ha de fer possible a través de la creació d'una relació entre l'empresa i el consumidor o usufructuari final.

Aquesta relació es pot crear a través dels mitjans de comunicació, podent fer arribar els missatges que l'empresa vol donar als consumidors. És en aquest moment quan l'organització ha de crear una estratègia de comunicació gràcies al màrqueting per poder fer el producte el més atractiu possible per a la societat. En aquest tipus de comunicació no entra en joc els valors o imatge de l'empresa, només la publicitat al producte.

- Transmetre una imatge definida en l'estratègia de comunicació global, sent aquesta la imatge de l'organització que es vol enviar a la societat perquè sigui percebuda. Per poder enviar la imatge i els valors desitjats a la societat, s'han d'utilitzar gran quantitat d'instruments diferents per projectar i reforçar la imatge i els valors de l'empresa, fent entendre a tothom el paper rellevant que desenvolupa la institució en la societat.

En aquest tipus de comunicació s'acostuma a utilitzar els patrocinis, les relacions públiques, el màrqueting social o les accions socials. Aquests mecanismes permeten enviar un missatge de col·laboració amb la societat i per la societat, podent donar a conèixer als públics externs la identitat i la cultura corporativa.

- Difondre informació útil que concerneix l'empresa i que es considera d'interès general o que està lligada a l'actualitat. Per això les relacions amb els mitjans de comunicació ha de ser bona, ja que és molt important quan aparèixer, on i amb quin motiu, per tal de què les aparicions siguin les justes i acabin donant un missatge favorable.

Aquestes tres situacions deixen clar que la relació amb els mitjans de comunicació no pot ser improvisada, ha d'estar estudiada i saber escollir als mitjans que més i millor puguin ajudar a l'organització, "Cada estratègia de comunicació externa ha de ser analitzada conforme al tipus de mitjà en el qual ha de recaure. Es tracta d'examinar el tipus de suport susceptible de ser més efectiu per donar la informació que l'empresa vulgui traslladar" (Fita, 1999, 115).

Però aquesta classificació, segurament per la seva antiguitat, es deixa un aspecte molt important avui dia com les xarxes socials, ja que en els últims anys han guanyat molt de pes en aquesta promoció o publicitat del producte. En aquest sentit, Volkswagen sempre ha apostat fort per la publicitat de la marca, fent, sobretot, espots de televisió molt recordats per tothom i que han rebut distincions i premis. Pel que fa a les xarxes socials, la factoria alemanya disposa de perfils en totes elles on es mostren molt actius a través de concursos per rebre premis, de promoció dels seus productes i de publicitat dirigida a l'èxit dels seus productes i, sobretot, a l'èxit en les diferents disciplines esportives en les quals participa la marca.

Hi ha diferents mitjans de comunicació externa que poden ser més o menys útils segons la situació o missatge que es vulgui traslladar, però generalment els més utilitzats són el comunicat de premsa, el dossier, el publireportatge, la conferència de premsa, la ràdio i la

televisió (Westphalen i Piñuel, 1993: 479), a més a més de les xarxes socials i les webs en l'actualitat.

2.2.3. Comunicacions voluntàries i involuntàries

Per acabar, s'ha de tenir en compte que totes les activitats que porta a terme una empresa, al cap i a la fi són comunicació. Per això, existeix la següent distinció (Enrique, 2007: 87):

- **Comunicació voluntària:** Totes les que hem explicat fins ara, és a dir, aquelles accions que l'organització fa amb l'objectiu d'enviar un missatge a la societat i als actors que cregui més corresponents. Són accions supervisades i controlades.
- **Comunicació involuntària:** Totes aquelles accions que no posseeixen forma ni estructura de comunicació, però que en realitat posseeixen un cert valor comunicatiu. Aquesta afirmació pot ser més fàcil d'entendre gràcies a Ventura (2000: 126) quan explica quines accions formen part d'aquest tipus de comunicació: "aspecte dels treballadors, situació dels jardins que envolten la fàbrica, formalitat de l'empresa en totes les seves facetes, tracte que donen els treballadors al públic, honestedat de l'empresa en totes les seves relacions...".

Per tant, una empresa ha d'entendre que no només quan vol transmetre un missatge està comunicant, ja que realment ho està fent amb cada petita i insignificant acció de cadascun dels seus treballadors. Però s'ha de tenir molt vigilada, ja que són aquestes insignificants accions dels treballadors les que realment transmeten a la societat els valors i la imatge de l'organització. I els treballadors, com un dels *stakeholders* primaris més importants o claus en l'èxit de l'empresa, han de ser curiosos i han de vigilar tot el que fan perquè donin a la resta de públics una bona imatge.

Un cop explicat els tipus de comunicació i canals que formen la comunicació corporativa, arriba el moment d'estudiar l'element central del nostre cas, les crisis en aquest àmbit de la comunicació.

2.3. La crisi

Tothom identifica la paraula crisi amb una connotació negativa i quan l'escoltem ja ens esperem la pitjor situació possible. Però sense anar més lluny, l'Institut d'Estudis Catalans ens explica en la primera accepció de la paraula que una crisi pot ser un canvi bruscat, tant favorable com advers. Per això, hem de concebre una crisi com l'oportunitat de viure un canvi cap a millor i no cap a pitjor, que és el que sempre esperem quan escoltem aquesta paraula.

2.3.1. Crisi en l'àmbit empresarial

Avui dia, qualsevol empresa pot patir una crisi en qualsevol moment per molt que cuidi i vigili les seves accions, ja que hi ha cops que aquestes són incontenibles i no són provocades directament per culpa de l'organització. En aquest sentit, l'entorn de l'empresa és molt important i pot influir en gran mesura. Per exemple, les grans marques d'automòbils viuen en un mercat molt competitiu i estan molt exposades als mitjans de comunicació, pel que qualsevol petit problema pot acabar creixent i portant a conseqüències descomunals.

Tot i que la crisi relacionada amb Volkswagen no afecta la seguretat dels seus productes, la conscienciació que cada vegada més existeix cap al medi ambient ha provocat que la societat en general s'hagi sentit enganyada per l'automobilística. Aquesta crisi ha anat més enllà dels

consumidors perquè, en general, Volkswagen era una de les marques millor reconegudes i amb més prestigi dintre del sector, pel que aquesta acció ha afectat greument a la seva imatge i reputació.

Tal com defensa Enrique (2007: 102), "És fonamental tenir en compte que la crisi es basa en una incògnita desconeguda en el moment que pot produir-se. Aquesta sensació de risc, però, pot veure's disminuïda si es porten accions de prevenció". És a dir, com que mai sabem quan pot arribar aquella situació que faci trontollar fins i tot els pilars més sòlids de qualsevol organització, s'ha d'estar preparat. I aquest fet -que les crisis puguin arribar de forma inesperada i sense previ avís- és el que provoca que moltes empreses no tinguin preparat cap pla de gestió de crisi, una eina que pot ser molt útil per minimitzar les conseqüències d'aquesta i de la que parlarem més endavant.

Tot i això, com explicarem més endavant, s'ha de tenir en compte que un pla de crisi no ajudarà a posar fi amb ella ràpidament, només és una eina que t'ajuda a dirigir les teves accions i et diu que pots fer en aquestes situacions tan difícils. Estem segurs que Volkswagen té aquests plans de gestió de crisi preparats per a gairebé qualsevol situació, però fins i tot així, sempre és difícil lluitar contra aquestes crisis de dimensions mundials.

Però la definició de crisi vista anteriorment no és la mateixa que la de crisi empresarial (Piñuel, 1997: 167), "la noció de crisi respon a un àmbit de canvi sobtat entre dues situacions, canvi que posa en perill la imatge i l'equilibri natural d'una organització perquè entre ambdues situacions (l'anterior i la posterior a la crisi) es produeix un esdeveniment inesperat davant del qual l'organització ha de reaccionar compromentent la seva imatge i el seu equilibri intern (com a organització) i extern (com a institució) davant dels públics".

Per tant, a l'hora de gestionar la crisi, serà clau que l'organització sàpiga com reaccionar i quines accions fer davant de tots els seus *stakeholders* -tant primaris com secundaris- per minimitzar les conseqüències d'aquesta etapa d'incertesa. Però, principalment, un *stakeholder* pren importància en el moment de crisi: els mitjans de comunicació. Ells són els encarregats de què una crisi passi a ser coneguda per tot el món o quedi com només una interioritat de l'organització. Ells poden ser els encarregats de fer que a la imatge i reputació de l'empresa es vegin afectats construint una opinió pública contrària a l'empresa o ajudar a reforçar-la en el moment de crisi. Per això, és vital que la relació amb els mitjans de comunicació sigui bona i donar tota la informació possible tant a ells com a la resta dels *stakeholders*, per evitar que una situació desfavorable afecti l'organització.

Però tot i que cada crisi pot ser diferent, totes elles tenen cinc característiques comunes (Westphalen i Piñuel, 1993: 87):

- **Sorpresa:** No existeix cap crisi totalment anticipada, ja que un risc que pogués ser tingut en compte en els plans de l'empresa es podria controlar i mai produiria una crisi. Com a molt, una situació que es té en compte pot provocar petites anomalies en la imatge i reputació d'una organització, però mai de les dimensions d'una crisi empresarial, fet que les fa inesperades.
- **Unicitat** Cap crisi produirà les mateixes conseqüències. Cada crisi és única, ja que acostumen a tenir causes diferents. I en el cas que no fos així, les causes i efectes que pugui produir mai seran iguals, ja que no només influeix la causa de la crisi per viure una conseqüència directa, molts més factors influeixen.

- **Urgència:** Tota crisi crea una situació d'urgència i d'emergència caracteritzada per les complexes dificultats que s'han d'afrontar i per la informació de caràcter negatiu a la que s'ha de fer front. El gran enemic en aquesta situació són els mitjans de comunicació, ja que mentre que ells reaccionen al moment, l'empresa ha de saber trobar l'origen de la crisi i explicar-lo detalladament per poder defensar-se de forma adequada. Per això, tenir una bona relació amb els mitjans de comunicació o tenir un pla de gestió de comunicació preparat permet guanyar temps per minimitzar les conseqüències.
- **Desestabilització:** Una situació de crisi provoca desestabilitat en l'empresa i en tots els processos comunicatius, causa que afecta directament a tots els *stakeholders*.
- **Tendència descendent de la qualitat de la informació:** Aquesta característica és conseqüència de l'anterior. Els mitjans de comunicació han de lluitar per la primícia informativa, fet que, al cap i a la fi, només provoca que totes les informacions, siguin verdaderes o falses, es converteixin en notícia i qualsevol rumor pugui agafar grans dimensions encara que no sigui cert. Internet ha estat molt influent en aquesta última característica.

Totes aquestes característiques provoquen que una crisi empresarial desestabilitzi enormement una organització. Per això, en el moment en què l'empresa es troba immersa en ella, s'ha de tenir en compte el temps i saber mantenir la calma i actuar correctament per poder afrontar amb èxit una situació desfavorable.

En aquest sentit, Volkswagen va saber reaccionar de pressa i admetre el seu error només fer-se públic l'informe de l'agència americana de medi ambient (EPA) on s'informava del software utilitzat per la marca. Tot i així, com veurem més endavant, no en tots moments ha actuat tan bé o ha fet les coses de la millor manera possible. Però s'ha d'entendre que gestionar una crisi d'abast mundial i amb tanta repercussió en la societat pot ser verdaderament complicat, fet que permet comprendre que cada pas que ha donat Volkswagen en els últims 9 mesos ha estat molt estudiat i analitzat.

2.3.2. Els efectes de la crisi en la imatge i reputació corporativa

Les crisis empresarials poden afectar, en gran mesura, la imatge i la reputació de qualsevol empresa. Per això, arribat el moment, és necessari haver creat una organització forta en aquests dos àmbits perquè la recuperació sigui més fàcil i ràpida.

Tot i així, les seves característiques són diferents, pel que abans pot ser útil donar un cop d'ull a les més destacades (Villafaña, 2003: 200):

- **Imatge corporativa**
 - Caràcter i resultats efímers.
 - Projecta la personalitat corporativa.
 - És el resultat de l'excel·lència.
 - Difícil d'objectivar.

- Es construeix fora de l'organització.
- **Reputació corporativa**
 - Caràcter estructural i resultats duradors.
 - És el resultat del comportament corporatiu.
 - És el reconeixement del comportament.
 - Es pot objectivar i verificar empíricament.
 - Es genera dins de l'organització.

Per tal de diferenciar les característiques de la imatge i la reputació, s'han de tenir en compte que tenen trets molt diferents. Mentre que la imatge expressa la personalitat de l'empresa -gràcies a les accions comunicatives que porta a terme amb tots els *stakeholders*-, la reputació es centra més en la realitat d'aquesta -el seu projecte, la seva història...-.

Per altra banda, la reputació té una dimensió més ampla i duradora en el temps i costa bastant que pugui ser canviada a curt termini, mentre que la imatge viu etapes de vida més curtes i sí que pot viure grans transformacions en poc temps a causa de la mala o bona gestió de les diferents situacions.

En tot cas, la imatge sempre serà més difícil d'avaluar que la reputació, ja que es basa en les percepcions que tenen els diferents públics sobre l'organització, pel que, en certa manera, calcular la imatge de l'empresa pot ser molt subjectiu. Amb la reputació, en canvi, es pot avaluar objectivament si es tenen en compte diferents variables que són puntuades per donar un resultat final.

Aquest sistema és l'utilitzat per diferents monitors de reputació com MERCO o RepTrack. Cadascú analitza diferents variables per donar un resultat final, però personalment, potser, aquests monitors de reputació no són del tot fiables. Per exemple, MERCO té en compte en una de les variables els resultats econòmics i financers, però s'ha de tenir en compte que no en totes les empreses se li dóna la mateixa importància a això. Sense anar més lluny, una ONG com *Greenpeace* no tindrà com a objectiu fonamental els resultats econòmics, però pot tenir una reputació tan bona com Inditex o Apple.

Tornant a l'anàlisi de la imatge i la reputació, una crisi pot afectar i posar a prova a la primera, ja que es basa en la imatge mental que s'han fet els públics sobre l'organització, però aquesta pot canviar ràpidament si veuen que les últimes actuacions de l'empresa no han estat adequades o els han afectat personalment com a *stakeholders* d'ella -ja siguin primaris o secundaris-. En canvi, la reputació pot ser més difícil de veure's afectada en una crisi, tot i que no és impossible, ja que no es basa en la percepció que tenen els públics de l'empresa, sinó que es basa en una sèrie de característiques objectives i quantificables.

Això no vol dir que una crisi de grans dimensions no afecti la reputació. En el cas de Volkswagen, la marca portava ja anys destacant que els seus motors eren respectuosos amb el medi ambient -una tònica que van adoptar totes les marques del sector aproximadament a partir

dels anys 2000 arran del creixement de la consciència mediambiental entre la societat-, però la realitat era molt diferent.

Cal tenir clar que el client que es compra un Volkswagen no pensa per sobre de tot en comprar un cotxe respectuós amb el medi ambient, ja que abans d'això Volkswagen està més relacionada amb la qualitat, la fiabilitat, la tradició o la seguretat. Però aquest fet no vol dir que un cop sortit a la llum l'engany de la factoria alemanya, la societat comenci a dubtar d'aquests atributs que sempre han anat lligats a la marca en els seus gairebé 80 anys d'història, fet que pot acabar afectant els resultats econòmics de l'empresa, com ja està li passant en l'actualitat².

Si ens fixem en el monitor RepTrack, Volkswagen estava l'any 2015 en catorzena posició amb 75 punts, mentre que aquest 2016 només ha pogut arribar a quantificar 61'3 punts, passant al lloc 123 de la classificació i registrant importants pèrdues en els camps d'integritat, ciutadania i lideratge (PR Noticias, 2016).

2.3.3. Fases cícliques de la crisi

Per acabar aquest bloc és necessari saber quina és la vida o procés que segueixen les crisis empresarials. Aquest procés és molt similar al d'un cicle de vida de qualsevol producte o al de qualsevol ésser viu sense anar més lluny, ja que compren les etapes de naixement, desenvolupament, maduresa i declivi (González Herrero, 1998: 51):

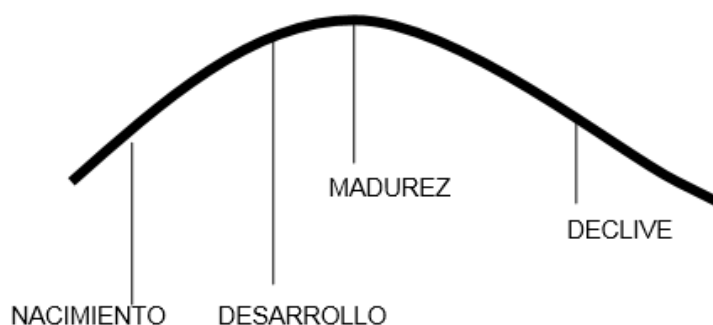


Figura 5: Etapes d'una crisi (González Herrero)

Cal tenir en compte, però, que això no vol dir que una crisi sempre passi per aquestes 4 fases quan es produeix. Per exemple, si l'organització aconsegueix que la situació contraproductent no arribi a tenir ressò als mitjans, aquesta no haurà ni nascut i quedarà com una experiència o vivència interna de l'empresa. Per altra banda, s'ha donat el cas en què crisis empresarials han passat per les etapes de desenvolupament i maduració de forma molt ràpida, fet que ens dóna a entendre que l'organització ha sabut com fer front a la situació i ha actuat amb rapidesa per sufocar-la com més aviat millor. Per acabar, una crisi que hagi passat per totes les fases del procés ens permetria observar que la seva gestió no ha estat la millor i que l'empresa no ha sabut retallar la vida de la crisi (Enrique, 2007: 121).

Però on es troba la crisi de Volkswagen en aquest instant? És difícil de saber, ja que ha estat una crisi que al principi de la seva vida va tenir una gran repercussió als mitjans però de la qual

² Mentre que a l'any 2014 Volkswagen va registrar una beneficis de 10.847 milions d'euros, a finals de 2015 va registrar unes pèrdues de 1.582 milions d'euros degut a l'estimació que va fer la marca de 16.200 milions d'euros per reparar els cotxes afectats només als Estats Units.

actualment no se'n diu gairebé res. Per tant, podríem dir que les etapes de naixement i desenvolupament ja les ha passades i ara, depenent de com evolucioni la situació, es troba entre la maduresa i el declivi. Aquesta situació entre dues etapes es dona perquè depenent de quin camí segueixi podrem dir que està en un lloc o en un altre:

- Si finalment la Unió Europea i els organismes relacionats amb les emissions dels vehicles actuen contra Volkswagen i li fan reparar tots els cotxes afectats, podrem dir que es troba en una fase de maduresa.
- Per altra banda, i a títol personal dona la sensació que és el que està passant, els organismes afectats no castigaran a la factoria alemanya i aquesta crisi s'allargarà en el temps. Això comportarà que una situació en la qual més d'onze milions d'usuaris van quedar afectats, mai obtindran cap solució, ja que la seguretat no està en perill. Per tant, la crisi es podria trobar ja en una fase de declivi.

2.4. Gestió de la crisi

Arribats a aquest punt, ja sabem que és una crisi i quines fases té, però encara no hem parlat de com s'ha de gestionar. Tot i que existeixen milers de models de gestió de crisi, és impossible que cap et digui que fer en cada situació diferent, ja que cada crisi és especial i totes i porten conseqüències úniques encara que els seus processos siguin similars. Tot i això, podem entendre la gestió d'una crisi com "la capacitat d'una organització d'assumir de manera ràpida, eficient i efectiva les operacions d'emergència necessàries per reduir les amenaces a la salut, la seguretat o una conseqüència negativa sobre el desenvolupament normal dels negocis" (Gigliotti, 1991: 13).

2.4.1. Fases del procés de gestió de crisi

Tot i que ja sabem que cada crisi és especial, podem arribar a la conclusió de què per poder superar una crisi empresarial és necessari gestionar-la de manera adequada. Per això, existeix un procés de gestió d'aquestes que es divideix en quatre fases i que explicarem a continuació (Enrique, 2007: 130).

1. Control de riscos:

Amb el control de riscos fem referència a detectar aquells esdeveniments que en un futur (a curt, mig o llarg termini) poden posar en perill els objectius de l'empresa o organització. Per això, aquesta primera fase del procés intenta anticipar-se a ells abans que puguin resultar un problema per a l'empresa.

Simplement es tracta d'identificar aquells problemes que poden originar una situació crítica abans que afectin un gran nombre d'individus o de què acapari l'atenció dels mitjans de comunicació. Els riscos potencials més comuns als que es poden enfrontar les empreses es resumeixen en 9 camps que poden influir de manera diferent (Esparcia i Ponce, 2015: 25):

1. Polítics: Demanda ciutadana.
2. Treballadors: Posició laboral o salut.
3. Accionistes: Disminució de la cotització o pèrdua de la inversió.

4. Venedors: Reducció de vendes del producte.
5. Competència: Possibles implicacions negatives pel sector.
6. Comunitat local: Perill per a la salut o perill en els llocs de treball.
7. Consumidors: Disminució de la qualitat del producte.
8. Socis: Pèrdua dels objectius de l'organització, perversió de les finalitats o decepció en l'actualització.
9. Simpatitzants: Pèrdua dels objectius de l'organització, perversió de les finalitats o decepció en l'actualització.

Un cop identificats els problemes o riscos potencials -molt relacionats amb els *stakeholders* com podem veure- als quals es pot arribar a enfrontar l'empresa, és hora d'avaluar la probabilitat de què aquests succeeixin. Per portar a terme aquesta acció és necessari conèixer en profunditat l'empresa, tot el que depèn i el que no d'ella. També pot ser útil realitzar un estudi de mercat sobre la competència per veure si s'ha hagut d'enfrontar a alguna de les situacions anteriorment enumerades, podent estudiar així les mesures que es van aplicar per solucionar-ho. També seria bo estudiar la gravetat i les conseqüències de cadascuna d'aquestes situacions.

En el cas de Volkswagen, segurament pensaven que el seu software mai seria detectat, ja que si no fos així, no s'haurien ni plantejat comercialitzar els cotxes modificats o ho haurien fet durant un espai més curt de temps. Però la realitat és que entre l'any 2009 i el 2015 ho van fer, arribant a produir un total de més d'onze milions de vehicles modificats. Això vol dir que ningú de Volkswagen creia que això podria acabar convertint-se en una situació de crisi de grans dimensions com li va passar? Segurament sí, però al ser un element que no afectava la seguretat, devien pensar que la repercussió seria molt menor.

Al cap i a la fi, qui va descobrir aquest software va ser l'Agència americana de medi ambient (EPA), un país en el qual realment no existeix cap normativa que reguli les quantitats d'emissions dels vehicles, i no cap organisme europeu, on si existeixen aquest tipus de regulacions pel sector automobilístic. Aquest fet tampoc deixa en una molt bona posició als organismes europeus, ja que des del moment en què es va fer públic aquest engany, les crítiques a l'Agència Europea de Medi Ambient (EEA) no s'han fet esperar, arribant a l'extrem que aquest organisme ha hagut d'admetre els seus errors i procediments antiquats³.

2. Planificació:

En aquesta segona fase es realitzen o creen eines per minimitzar els possibles danys que les situacions anteriorment especificades poden provocar si arriben a produir-se en algun moment. Aquesta segona etapa també pot donar-se al mateix temps que la primera, ja que és comú que en moltes empreses que estan creant aquests plans de gestió de crisi, en el moment que identifiquen els riscos, ja planifiquin eines per pal·liar les conseqüències d'aquestes.

Un cop arribats al final de la planificació, l'empresa ha de fer amb tota la informació recopilada un pla de gestió de crisi, una eina on estarà reflectit com ha d'actuar l'empresa en cas que alguna d'aquestes situacions provoqui una crisi o estigui en camí de fer-ho. Això servirà per

³ http://economia.elpais.com/economia/2016/01/27/actualidad/1453899817_903953.html

evitar que el problema arribi a ser tan gran que es converteixi en una situació incontrolable que posi en risc el futur de l'empresa o corporació. Per tant, aquest pla de gestió de crisis ha de ser una guia pràctica totalment detallada on ha de quedar reflectit el comportament que haurà de portar l'empresa.

3. Declaració de la crisi:

Tot i la feina anterior de planificació i preparació de la crisi, no vol dir que aquesta no pugui arribar, ja que en qualsevol moment un dels problemes potencials anteriorment esmentats pot succeir i convertir-se en una situació molesta per a l'empresa.

Arribats al punt en què la crisi és una realitat, les empreses que han fet la preparació i planificació estan millor preparades per afrontar aquestes situacions que les empreses que esperen que arribi per reaccionar i intentar posar solució. Com ja hem esmentat anteriorment, podem considerar el punt de partida d'una crisi quan aquesta ha transcendit i l'àmbit públic i els mitjans de comunicació es fan ressò d'ella. Per tant, és el moment d'activar el pla de gestió de crisi i intentar solucionar de la millor forma possible i més ràpidament aquesta situació.

El més important en la gestió d'una crisi és mantenir la calma per poder recuperar el control de la situació com més aviat millor. Per això, és clau la implementació d'un pla de comunicació per assegurar la imatge de l'empresa i comunicar les accions que prendrà al respecte l'empresa a més a més de la seva posició davant dels públics. En aquest sentit, la resposta de Volkswagen davant el comunicat de l'EPA no es va fer esperar, assumint tota la culpabilitat i explicant que en el moment en què fos possible oferiria una solució als afectats.

Tot i així, potser la gestió d'aquesta fase de la crisi no ha estat la més adequada per part de l'empresa alemanya. Un clar exemple va ser la gairebé total desaparició de la seva activitat en xarxes socials tan importants com Facebook i Twitter durant la primera setmana de la crisi pel que fa als perfils que la marca té a cada país, fet que va crispar als afectats que demanaven solucions al no rebre cap resposta cap a les seves preguntes⁴.

4. Tractament postcrisi: anàlisi, aprenentatge i actualització:

Quan finalment s'ha aconseguit controlar la situació i superar la crisi després d'implementar les accions necessàries, és moment d'avaluar les conseqüències d'aquesta. Primer de tot s'haurà d'estudiar la causa per poder evitar que torni a succeir. Un cop identificat l'arrel del problema, és important aprendre tant de l'error com de l'actuació del pla de gestió de crisi (sempre i quan la seva aplicació hagi estat satisfactòria) i actualitzar-lo per poder evitar en el futur una situació semblant a la viscuda.

Un cop fet tot aquest procés, no s'ha d'oblidar donar un cop d'ull a la imatge i a la reputació de l'empresa, i en cas que aquestes hagin sortit malparades al final de la crisi, fer tot el possible per recuperar la confiança dels diferents públics de l'empresa i tornar a situar l'empresa al lloc on estava abans de la crisi.

Ara mateix Volkswagen encara no ha arribat a aquesta fase, pel que encara no podem esclarir del tot com d'afectada ha quedat i quedarà tant la reputació com la imatge. Està clar que aquesta crisi ha afectat al vincle més important entre una marca i els seus consumidors, la

⁴ <http://ecommerce-news.es/marketing-social/cual-es-el-impacto-en-las-redes-sociales-para-volkswagen-tras-su-reciente-crisis-de-reputacion-32034.html>

<http://www.oraquo.com/blog/monitorizacion-crisis-volkswagen/>

confiança. Aquest fet provoca que la recuperació de Volkswagen pugui ser molt més complicada i hagi de prendre moltes mesures perquè això quedi com una anècdota. Però a dia d'avui sembla complicat per no dir impossible, ja que el *Dieseldgate* s'ha convertit en l'escàndol més gran del sector automobilístic de l'època moderna.

2.5. La comunicació en la gestió de crisi

Un cop estudiat com apareix una crisi empresarial i de quina manera s'ha d'abordar, ha arribat el moment de plasmar els models de gestió de la comunicació de crisi més comuns. Tots ells tenen una visió més general d'aquest tipus de gestió:

2.5.1. Model ceba

El model ceba és el més conegut i al qual es fa més referència quan s'ha d'estudiar la gestió de la comunicació de crisi. Va ser ideat l'any 1992 per Thierry Pauchant i Ian Mitroff i es denomina així perquè expliquen que la gestió de la comunicació està conformada per diferents capes concèntriques, estant cadascuna d'elles a un nivell diferent, imitant l'estructura d'una ceba. Aquest model està conformat per 4 models diferents:

- **Nivell 1 o Caràcter dels individus.** Aquest primer nivell acostuma a estar més estudiat des de la psicologia i es centra en les "respostes emocionals formades pels directius de les empreses" (Mitroff, 1997: 67). Això vol dir que fa referència als mecanismes de defensa de la mateixa empresa per poder fer front a les crisis. Pels autors és important que l'organització estigui preparada per l'arribada de futures crisis, ja que llavors podrà actuar amb responsabilitat. En canvi, si no està preparada, sempre acabarà culpabilitzant a d'altres per la situació per la qual està passant.
- **Nivell 2 o Cultura organitzacional.** Aquest segon nivell acostuma a estar estudiat des de la sociologia i l'antropologia i és on trobem la cultura de l'empresa, és a dir, els seus valors i creences. Depenent de quina sigui la cultura de l'organització i de com tingui assimilats que els períodes de crisi poden arribar en qualsevol moment, la resposta serà d'una manera o d'una altra.

Tot i així, els autors van identificar una sèrie de generalitats molt presents a les organitzacions quan es troben amb una crisi i que lluny d'ajudar-los a fer front a la situació els resta poder d'acció. Aquestes generalitats són pensar que "si arriba una crisi, la mida de la nostra empresa ens protegirà" o "les crisis són úniques i per tant no serveix de res estar preparats".

- **Nivell 3 o Estructura organitzativa.** En aquest tercer nivell trobem les infraestructures de l'organització. Aquestes infraestructures inclouen l'organigrama, la tecnologia utilitzada en els processos de producció i la gestió de l'empresa. És important que el comitè de crisi estigui situat en aquesta alçada.
- **Nivell 4 o Estratègia de l'organització.** Aquest nivell fa referència al *management* o la gestió del negoci. Aquí s'inclouen tots els mecanismes, plans i procediments necessaris per poder gestionar de forma eficient una crisi. Aquest nivell té 5 fases:
 - Detecció de senyals.

- Preparació/prevenció.
- Contenció/ limitació de danys.
- Recuperació.
- Aprenentatge

2.5.2. Model de RRPP de crisi

Aquest model apareix l'any 1998 gràcies a Marra i es centra en les relacions que l'organització manté amb els públics o *stakeholders* més rellevants com a clau d'èxit de la gestió de la comunicació en moments de crisi. Realment, es podria resumir aquest model en el següent aclariment de l'autor, "L'habilitat de comunicar de forma ràpida i eficient és un clar i important component d'èxit en la gestió eficaç d'una crisi" (Marra, 1998: 462).

Una de les particularitats d'aquest model és que mentre que la majoria d'autors opinen que per poder gestionar una crisi correctament és necessari tenir un pla de comunicació de crisi, Marra creu que no és necessari, ja que el més important per poder gestionar bé una crisi empresarial és la cultura comunicacional de l'empresa i cuidar les relacions públiques en tot moment. Per això, considera que el departament de relacions públiques ha de tenir una autonomia total per poder gestionar bé les crisis.

2.5.3. Model de crisis evitables i no evitables

Alfons González Herrero és el pensador d'un model de gestió de crisi que es divideix en dues figures (González Herrero, 1998: 55). La primera d'elles explica el procés ideal de gestió de crisi en situacions que es poden considerar evitables mitjançant la intervenció oportuna de l'organització. En canvi, per les crisis no evitables, el model il·lustra aquelles situacions que no són evitables i en què la ràpida actuació de l'organització ha de limitar-se a contenir o minimitzar les conseqüències negatives que la crisi pot produir a l'empresa potencialment.

En ambdues situacions, tant a les crisis evitables com les no evitables, s'estableixen una sèrie d'activitats que han de desenvolupar-se tant en una etapa de prevenció com també en el moment en què la crisi és una realitat. Una gran diferència, però, és que en les crisis evitables l'empresa molts cops no haurà de passar de manera necessària per a una etapa de postcrisi si ha aconseguit tractar bé la crisi d'es d'un bon començament. En canvi, en les crisis no evitables, l'autor recomana passar sempre per les etapes de postcrisi per poder millorar un altre cop la imatge i reputació que s'hagi pogut perdre.

2.5.4. Pla de gestió de la comunicació de crisi

Com hem vist anteriorment, una de les fases per les quals passa la gestió de crisi és la planificació. Durant aquesta planificació s'hauran de tenir en compte totes les situacions que es poden convertir en una crisi empresarial, pel que serà el moment de fer un pla de gestió de comunicació de crisi format per 8 apartats clau (Enrique, 2007: 163):

1. **Investigació prèvia:** El pla de gestió de comunicació de crisi ha de començar per una recopilació d'informació sobre l'empresa. Aquesta recopilació serà molt útil per poder dissenyar i enfocar les diferents accions que es contemplaran en el pla de gestió. Aquesta recopilació té diferents etapes:

- a. Analitzar l'activitat empresarial: productes, serveis, volum de facturació i producció, anàlisi del mercat... També s'haurà de fer una anàlisi de les crisis per les quals ja ha passat l'empresa i recopilar informació sobre el motiu pel qual es van donar, a qui van afectar i com es van superar.
 - b. Estudi de possibles riscos que amenacin a l'empresa. Així es podrà tenir un informe per preveure que les possibles accions no es converteixin en crisis o poder aturar-les a temps.
 - c. Realitzar una investigació sobre la imatge que l'empresa té en temps de calma per poder fer-se una idea del posicionament en el públic. Per això, en el cas que hi hagi una crisi, es podrà saber quantes posicions o com d'afectada ha quedat la imatge.
2. **Objectius de la comunicació:** Primer de tot s'ha de marcar un objectiu general, que segurament serà que la imatge i el funcionament bàsic de l'empresa no quedin afectats quan es produeixi una crisi. Després d'aquest objectiu general, es poden distingir d'altres més específics, que no secundaris (Martín i altres, 1997: 11):
- a. Articular una resposta ràpida i efectiva a una situació de crisi.
 - b. Definir de forma exhaustiva responsables, funcions i mitjans a utilitzar.
 - c. Controlar el flux d'informació que es genera durant la crisi, per tal d'evitar possibles rumors.
 - d. Reflectir seguretat i responsabilitat social de l'empresa.
 - e. Mantenir i consolidar la confiança de tots els públics, reforçant la imatge de l'empresa.

En el cas de Volkswagen, aquest pas no sembla que hagi estat tan treballat com hauria, ja que tot i la ràpida resposta per part d'un comunicat oficial, la informació als afectats va trigar molt a arribar. Fins que no van passar dues setmanes, ningú va poder obtenir informació de què podria fer si tenia un dels cotxes modificats i tampoc es va facilitar un portal web perquè els usuaris poguessin comprovar si el seu vehicle era un dels afectats.

Per tant, en aquest sentit, l'empresa no va actuar amb gran diligència, tot i que va intentar aguantar la serenitat i transmetre seguretat mitjançant comunicats oficials a través dels seus portals web. Tot i això, la imatge i reputació de la marca 9 mesos després ha quedat molt deteriorada i serà molt difícil recuperar els nivells de confiança, bona imatge i reputació que la gent i la societat tenia cap a Volkswagen.

3. **Identificació dels públics:** En estudiar la comunicació corporativa, observem que l'empresa està envoltada per una sèrie de públics amb els quals la seva relació ha de ser imprescindible per a la seva supervivència. En una situació de crisi és necessari realitzar una identificació de tots aquells actors que poden veure's afectats per ella,

podent així l'empresa establir un vincle de comunicació per tal de solucionar els problemes ocasionats per la crisi.

Tot i que Volkswagen va tenir en compte als clients que podien estar afectats, no va estar tan a sobre d'un altre *stakeholder* clau per l'evolució de la crisi: els governs. Tant la Unió Europea com diferents governs nacionals ja han exigint a la marca en més d'una ocasió que els motors modificats han de ser reparats perquè compleixi la normativa europea d'emissions.

Tot i això, la marca encara no ha posat en marxa cap procés per fer-ho, motiu pel qual diferents governs ja han amenaçat de retirar ajudes i homologacions a la marca. Pel que fa al cas espanyol, el govern va demanar indemnitzacions com el retorn dels diners que havia pagat a la marca per tots aquells vehicles Volkswagen que s'haguessin beneficiat del Pla PIVE, tot i l'error del ministre José Manuel Soria quan va exigir aquesta devolució⁵.

Per altra banda, tampoc els treballadors estan molt satisfets de com la manipulació dels motors els ha afectat també a ells pel que fa a la prima alternativa de reconeixement, una quantitat variable de diners que es pagava als treballadors segons els beneficis de l'empresa a finals d'any⁶.

4. **Constitució del comitè de crisi:** Els membres del comitè de crisi hauran d'estar preparats per poder actuar amb la major celeritat possible quan l'empresa entri en crisi. Aquest és el moment en què hauran de determinar-se quins membres formaran el comitè i quines responsabilitats tindran cadascú d'ells. La seva funció serà la d'impulsar i coordinar la gestió de la crisi en tots els seus àmbits.

Pel que fa a l'estratègia comunicativa a seguir, serà el comitè de crisi qui l'aprovi i supervisi. Totes les accions de comunicació seran portades a terme pel mateix comitè de crisi.

5. **Elaboració d'estratègies:** Un cop constituït el comitè de crisi, aquest haurà de posar-se a treballar elaborant estratègies de comunicació que segons el tipus de crisi hauran d'actuar d'una forma o d'una altra. Aquestes estratègies poden seguir quatre camins diferents (Cánovas, 2000: 31):

- a. **Reactivitat:** Comunicar només quan existeix un requeriment concret per part dels públics.
- b. **Proactivitat:** Liderar la informació que s'ofereix de la crisi, és a dir, oferir la informació abans que sigui demanada.
- c. **Accessibilitat:** Aplicar la política de transparència informativa de l'empresa i atendre totes les peticions immediatament.

⁵ <http://www.economista.es/ecomotor/motor/noticias/7122242/11/15/Ahora-si-Volkswagen-podria-tener-que-devolver-las-ayudas-del-Plan-PIVE.html>

⁶ http://cincodias.com/cincodias/2016/05/11/empresas/1462977325_453633.html

- d. **Consistència:** Difondre només la declaració oficial i els arguments al voltant dels missatges bàsics.

És difícil emmarcar la gestió de Volkswagen amb el *Dieseldgate* dins d'una d'aquestes quatre estratègies, ja que la informació i comunicació proporcionada ha anat canviant al llarg del temps. Podem considerar que a l'inici de la crisi, Volkswagen va optar per una estratègia proactiva, ja que va emetre un comunicat oficial i va admetre els errors immediatament.

Tot i així, després d'aquest inici, va ser difícil obtenir informació per part de la companyia i la informació va deixar de ser tan abundant, trigant dues setmanes a donar eines als clients per veure si el seu vehicle era un dels afectats. Per tant, després d'un inici de la crisi en el que la factoria va intentar col·laborar en tot el que fos possible, les següents setmanes es va optar per una estratègia més reactiva.

6. **Instruments de comunicació:** Un aspecte a considerar i que serà molt útil i important és l'establiment dels possibles instruments de comunicació que el comitè de crisi haurà de tenir en compte per a la correcta difusió d'informació procedent de l'organització. Per a Enrique (2007: 167), els indispensables serien sempre les visites de periodistes al lloc afectat, conferències de premsa, comunicats de premsa, entrevistes de premsa, teleconferències, videoconferències, trucades personals, web corporativa, e-mail, internet, fax i revistes institucional.

Aquests instruments poden ser utilitzats de diferent manera depenent de la crisi que l'organització estigui patint. Tot i això, sempre s'haurà de donar especial importància al comunicat de premsa i a la conferència de premsa, ja que són bàsics en totes les crisis empresarials. En aquests casos pot ajudar molt tenir ja preparat unes plantilles model de notes de premsa, comunicats... per accelerar el procés d'informació.

I en aquest sentit Volkswagen no va trigar a fer públic un comunicat de premsa en el qual assumia tota la culpa del que estava passant i es comprometia a reparar el mal fet, cosa que al final no ha passat. Tot i això, els comunicats de premsa i la informació –que no solucions- facilitada des de la mateixa marca, tot i que no han estat abundants, tampoc han estat escassos.

7. **Avaluació postcrisi:** S'ha de tenir en compte que no és fàcil donar per acabada una crisi. Moltes empreses han caigut en l'error de pensar que aquesta desagradable situació ha acabat quan els mitjans de comunicació han deixat de parlar d'ella. Tot i que això pot ser un indicatiu, sempre s'ha de seguir amb la gestió de la crisi i donar prou temps abans de considerar-la acabada, ja que una crisi empresarial mal resolta pot tornar a aparèixer molt fàcilment.

Un cop la crisi ja està superada, és aconsellable intentar treure conclusions d'ella i aprendre dels errors comesos abans i durant la crisi perquè en el futur no tornin a succeir. Per tant, s'haurà d'actualitzar i corregir el pla de gestió de crisi i el pla de comunicació de crisi, ja que de ben segur les conclusions hauran aportat nova informació que no estava reflectida ni prevista en els originals.

- 8. Simulació i formulació de portaveus:** Una bona estratègia per comprovar si el pla de comunicació de crisi creat és efectiu, pot ser fer una sèrie de simulacions de crisis empresarials en les quals els membres del comitè de crisi hauran de superar diferents situacions que poden posar en risc el futur de l'organització. Aquest simulacre serà útil per veure si la preparació del comitè és l'adequada o si, en canvi, es necessita més formació o altres membres per assegurar el futur de l'empresa tot i les crisis que pot patir.

2.5.5. Estratègies de comunicació davant els públics de l'empresa

Trobar l'eina més adequada per poder-se comunicar amb els públics de l'empresa és sempre complicat. Cada actor té les seves preocupacions respecte a l'organització -per exemple, mentre que l'inversor es preocupa d'obtenir rendibilitat, el client es preocupa de tenir un bon producte i el treballador de certa seguretat laboral-.

Per aquest motiu, quan la crisi és una realitat en l'organització, els públics són afectats de diferent forma. Aquest motiu dóna especial importància a la comunicació corporativa, ja que haurà d'actuar amb cadascun dels públics amb celeritat i adaptant la comunicació utilitzada a les preferències de cadascun d'ells.

Com apunta González Herrero, un sistema de comunicació interna ben desenvolupat i definit és clau per poder superar la crisi amb garanties i poder gestionar-la de manera eficaç, encara que els públics interns no estiguin afectats: "El gestor de crisi ha d'assegurar-se de què existeix un flux constant de comunicació entre els membres del comitè de crisi i els treballadors. És important informar els treballadors de les mides que ha adoptat l'organització en el cas que es produeixi una crisi i de fer-los veure que la seva cooperació és important perquè tot funcioni correctament" (González Herrero, 1998: 189):.

A més a més, els treballadors no sempre poden ser una gran ajuda per superar la crisi, sinó que també poden ser motiu de conflicte i ser ells els originaris de la crisi en demanar, per exemple, un nou conveni laboral. En aquesta situació, la comunicació interna també és clau per comprovar que la comunicació entre els diferents nivells de l'empresa és constant.

Segons Solà (1996: 41), hi ha tres formes diferents de gestionar la comunicació i que han de tenir-se en compte en moment de crisi empresarial:

- **Comunicació preventiva:** consisteix a iniciar un programa de crisi quan encara no hi ha cap indici de què existeixi. És a dir, avançar-se als esdeveniments perquè si en algun moment arriba, poder gestionar-la millor, donant a l'empresa un valor afegit més gran.
- **Comunicació proactiva:** És el tipus de comunicació que s'ha d'adoptar just quan comença la crisi. Aquest tipus de comunicació permetrà anticipar-se a futures conseqüències de la crisi.
- **Comunicació de resposta:** S'estableix aquesta comunicació quan la crisi ja és de domini públic gràcies als mitjans de comunicació. Tot i que quan una crisi arriba a una rellevància tan gran ja és difícil aturar-la, aquesta comunicació de resposta pot ajudar una mica a millorar la imatge de l'empresa.

Per portar amb èxit la comunicació corporativa amb els públics, és necessari abans haver-los identificats tots, ja que si no la seva gestió es converteix en caòtica i, fins i tot, impossible. Per

tant, un cop identificats els públics, s'ha de fer un ràpid estudi de quins seran els més afectats per la crisi i intentar donar-los solucions el més ràpid possible per reparar els mals comesos en ells.

S'ha de tenir en compte que la concepció d'empresa també entra en joc en una crisi. Mentre que una que està preparada per quan arribi una situació desfavorable sempre tindrà en compte a tots els seus públics a l'hora de buscar una solució, aquelles que no tenen un pla de comunicació de crisi per quan arribi només es preocuparan per solucionar els problemes dins de l'empresa, oblidant a tots els seus públics externs (Mitroff, 1997: 28).

Per tant, és important fer una classificació dels públics interns i externs de l'empresa per poder facilitar la gestió de la crisi (Marín, 2000: 27) seguint una d'aquestes dues estratègies:

- Per la seva incorporació seqüencial i temporal a la crisi:
 - Els que pateixen la crisi des del seu origen (col·lectiu intern, accionistes, proveïdors, clients).
 - Els que intervenen per controlar-la, gestionar-la i superar-la (directius, comitè de crisi i assessors).
 - Els que, d'es d'una posició d'espectador, observen i opinen sobre la crisi (mitjans de comunicació).
- Per la forma en què són afectats. Solen ser els públics interns i els que mantenen relacions de producció amb l'entitat (clients, proveïdors, consumidors, accionistes...) els que es veuran més afectats per la crisi. Tot i així, mai es pot deixar de banda als poders públics per la repercussió social de la crisi.

Però el més important en aquest moment serà, segurament, la forma en què l'organització està disposada a enfrontar-se a la crisi davant els mitjans de comunicació i als públics en general. Westphalen i Piñuel (1993: 17) estableixen 4 estratègies diferents de com posicionar-se vers una crisi. Aquest model ha estat el més valorat des que va aparèixer:

- **Estratègia del silenci:** Es tracta de no reaccionar davant les acusacions de què l'organització passa per una crisi o parlar el mínim possible sobre el tema. Tot i que pot ser una estratègia molt arriscada té els avantatges de què simplifica la situació, ja que es minimitza a la mínima expressió. En canvi, entre els seus desavantatges està el de què el silenci està mal considerat quan una crisi és greu. Per tant, es recomana seguir aquesta estratègia quan la crisi no afecti directament a l'empresa o la seva importància i repercussió sigui molt petita.
- **Estratègia de la negació:** Aquesta estratègia es basa a negar l'existència de cap crisi per part de l'empresa i rebutjar qualsevol interès que se li vulgui donar. Si realment la crisi que s'explica és totalment falsa, aquesta crisi permet tallar-la de soca-rel i demostrar que l'empresa tenia raó. En canvi, si realment existeix cap crisi, la imatge de l'empresa pot quedar molt afectada.

- **Estratègia de transferència de responsabilitats:** Consisteix a assumir la responsabilitat cap a un tercer per protegir a l'empresa. Aquesta tercera persona pot ser tant de dins com de fora de l'organització és una estratègia que resulta eficaç només a curt termini, ja que tard o d'hora el tercer a qui s'ha culpats es justificarà. Aquesta estratègia realment està pensada per donar un marge de temps a l'empresa perquè pugui preparar la seva defensa o solucionar el problema. Tot i això, el públic pot entendre aquesta estratègia com negar l'existència de cap crisi, pel que no és una situació recomanable.
- **Estratègia de la confessió:** Es tracta de reconèixer la responsabilitat per part de l'empresa i intentar col·laborar en tot el possible per solucionar l'incident com més aviat millor. Aquesta estratègia dóna un valor afegit a l'empresa vers el públic, ja que acceptar la culpa mai és fàcil, pel que aquesta acció és valorada sempre positivament.

2.5.6. La actuació dels mitjans de comunicació amb les crisis empresarials

Al llarg d'aquest marc teòric hem destacat que una crisi empresarial només existeix quan una situació és coneguda pels mitjans de comunicació i aquests la publiquen. Aquesta informació publicada, però, no té per què ser del tot fidedigna, sinó que en moltes ocasions orienten la informació segons el seu propi anàlisi. Això, per tant, obliga a les empreses a tenir una relació el més fluida possible amb la premsa, ja que en el moment en què arribi a fer-se pública la crisi, tenir una bona relació amb ells pot facilitar la seva gestió.

També és important destacar que cal ser el més transparent possible i proporcionar tota la informació que sigui demanada sobre la crisi, ja que tenir informació detallada i verídica sobre la situació permet als mitjans de comunicació explicar que està passant i no haver de fer interpretacions.

Però a l'hora de relacionar-se amb la premsa quan la crisi ja és una realitat, també s'ha de tenir en compte que els mitjans de comunicació es mouen per uns interessos que ens poden afectar negativament i fer decaure la imatge i la reputació de l'organització si així ho volen (Cánovas, 2000: 37):

- Entretenen informant.
- Serveixen a un públic i intenten fidelitzar-lo.
- Competeixen per l'audiència per captar publicitat.
- Guanyen o intenten guanyar diners.
- Utilitzen el poder que la societat els hi concedeix.

Per aquests motius, és clau que una organització entengui que arribada la crisi empresarial, és millor facilitar la feina als mitjans de comunicació donant informació, explicant tot el que ha passat referent a la crisi i no caure en el silenci, ja que això pot provocar la creació de rumors o especulacions (Enrique, 2007: 178).

Pel que fa a Volkswagen, la relació amb la premsa durant la crisi ha passat per daltabaixos. Mentre que la primera reacció sobre aquesta no es va fer esperar, la informació de la qual van

disposar els mitjans de comunicació mai va ser gaire amplia, fet que va donar lloc a especulacions els primers dies sobre quants cotxes estaven afectats o des de quan la marca utilitzava aquest software.

Tot i això, Volkswagen va saber gestionar la situació demanant en tot moment paciència per saber el nombre d'incidències que s'haurien d'avaluar i les dimensions totals de la crisi. Tot i que aquesta postura pugui ser criticada per la falta de dades i claredat a l'inici de la crisi per part de la factoria alemanya, aquest silenci va permetre desviar l'atenció cap al sector en general, aixecant sospites sobre si aquesta pràctica era present en més marques.

Aquest silenci va acabar permetent a Volkswagen treballar i treure a la llum al cap de 15 dies la informació detallada sobre els vehicles afectats i eines perquè els usuaris de la marca comprovesin si eren uns dels afectats.

Pel que fa a la reputació i a la imatge, però, la gestió de l'inici de la crisi no va ser la més efectiva, ja que mentre que aquest silenci reportava certs aspectes positius cap als mitjans de comunicació, passava tot el contrari amb els seus clients, que no rebien cap tipus d'informació de la marca ni podien saber si el seu vehicle estava afectat. És difícil trobar una gestió que satisfaci a tots els *stakeholders* i en aquesta crisi de Volkswagen es va demostrar.

2.5.7. Instruments de comunicació en moments de crisi

Quan una crisi empresarial ataca a una organització, aquesta haurà de fer tot el possible per minimitzar les seves conseqüències i assegurar el futur de l'empresa. Per això, l'empresa ha de comptar sempre amb una sèrie d'instruments claus per transmetre informació als públics que té. En l'actualitat, dues eines sobresurten de la resta pel que fa a efectivitat:

- **Comunicat de premsa:** Consisteix en una presentació per escrit d'una afirmació o postura que identifica com l'organització fa front a la crisi i en la que s'especifica qui està al capdavant del comitè de gestió de crisi que haurà de fer tot el possible per superar-la al més aviat possible (Cruz, 2001: 97).

El comunicat de premsa evita possibles errors, ja que al ser una informació oficial ben estructurada i clara pel que fa a redacció, no dóna lloc a interpretacions. Aquest fet juga en favor de l'empresa, ja que amb un comunicat de premsa ben desenvolupat serà impossible que ningú pugui canviar-ne el significat.

- **Conferència de premsa:** Consisteix a organitzar una reunió, habitualment amb mitjans de comunicació, en la que l'empresa entregarà un breu informe de què està passant i de com la crisi està afectant l'organització. A més a més, també s'acostuma a contestar a preguntes dels mateixos mitjans per deixar clar qualsevol dubte (Lino, 2001: 95).

Amb l'evolució tecnològica, Internet també s'ha convertit en un canal a tenir en compte en aquests casos, ja que té una gran potència estratègica per a les empreses. Durant una crisi empresarial, al web oficial de l'organització es converteix en una font d'informació molt important, pel que el comitè de crisi pot utilitzar-la de manera eficient per gestionar la crisi vers als mitjans de comunicació i als diferents públics que puguin estar afectats i que vulguin informar-se del que està succeint.

3. QÜESTIONS D'ESTUDI

Les qüestions d'estudi estan organitzades en el següent diagrama:

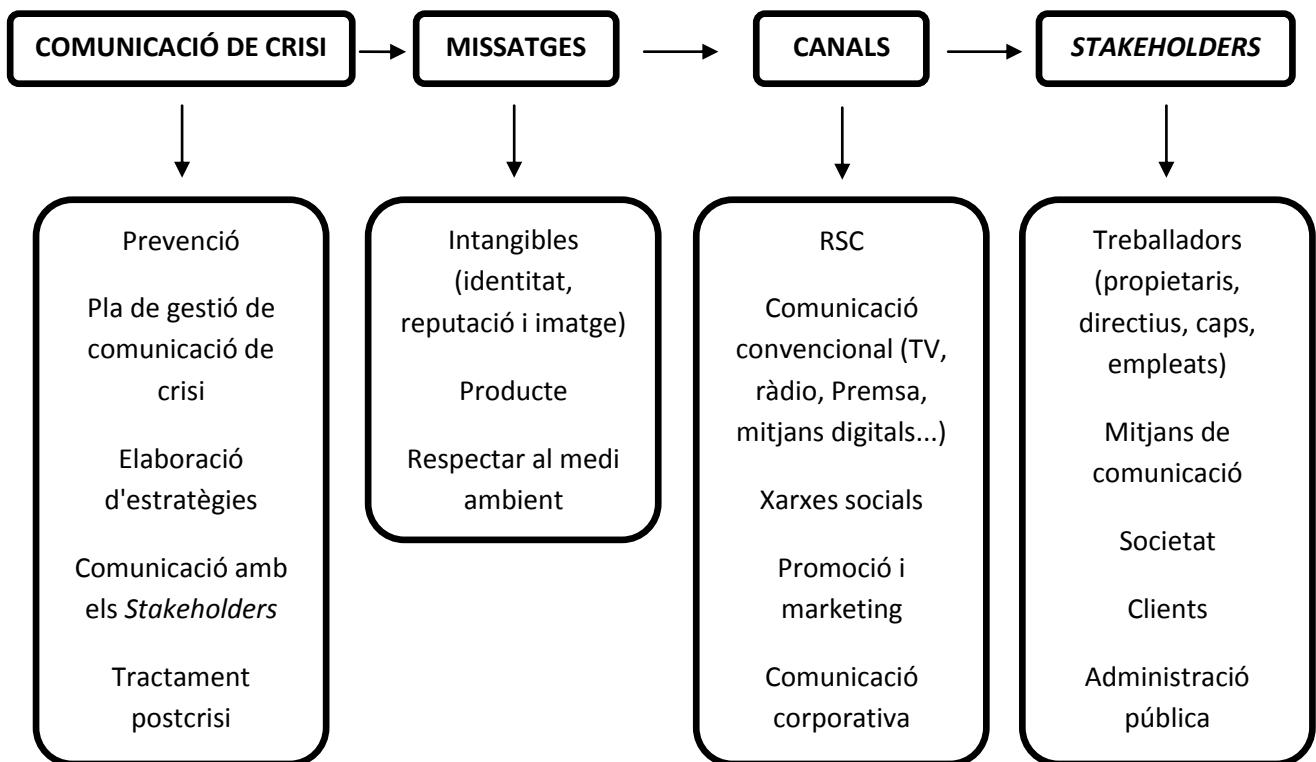


Figura 6: La comunicació de crisi (Elaboració pròpia)

Tenint en compte aquest diagrama basat en el marc teòric, plantegem diferents qüestions concretes per abordar: una hipòtesi i dos objectius secundaris.

- És la crisi de Volkswagen una crisi de producte o més aviat de marca?

Una de les grans empreses del sector automobilístic està protagonitzant l'escàndol més gran de la història recent de l'automòbil. Per això, volem esbrinar com Volkswagen ha afrontat la gestió del *Dieselgate*, així com també conèixer si aquesta crisi ha esquitxat més a un producte concret o a la marca en general.

- Com d'important és la comunicació a les crisis empresarials?

Quan una crisi empresarial arriba, el departament de comunicació ha d'estar preparat per poder afrontar-la amb la major de les garanties. Si aquesta gestió comunicacional de la crisi es fa correctament, és possible retallar la vida d'aquesta i pal·liar les seves conseqüències pel que fa als intangibles empresarials dels quals gaudeix l'organització.

- Quina repercussió ha tingut el cas a la premsa generalista espanyola i catalana?

SEAT s'ha vist afectada per aquesta crisi pel sol fet de formar part del Grup Volkswagen. Això ha provocat que la premsa generalista catalana i espanyola hagi fet una cobertura més àmplia del cas que en altres països on les seves marques automobilístiques no han estat afectades pel *Dieselgate*.

4. METODOLOGIA

Pel que fa a la metodologia per tal d'abordar el treball de camp de la present recerca, es realitzaran entrevistes en profunditat i de caràcter qualitatiu a diferents experts en comunicació corporativa. Així doncs, un cop fet l'anàlisi d'aquestes, podrem treure conclusions finals que ens seran de gran ajuda per tal de contestar totes les qüestions d'estudi que ens hem plantejat a l'apartat 3 del present document.

Per altra banda, també es realitzarà una anàlisi dels diferents comunicats de premsa publicats per Volkswagen i les notícies publicades per *El País* i *El Periódico* durant el primer mes del *Dieselgate*.

Cal aclarir que amb aquestes dues anàlisis volem validar el marc teòric fet anteriorment de manera qualitativa, ja que no busquem una anàlisi ni un ànim quantitatiu. Per aquest motiu, pel que fa a l'anàlisi dels comunicats i les notícies, ens centrarem a estudiar què diuen i no en fer un estudi sobre paraules clau i la seva presència.

Pel que fa a les entrevistes a experts, s'ha buscat la resposta a termes generals sobre la comunicació corporativa, però sense oblidar preguntes més concretes sobre el cas que envolta a Volkswagen.

Les **preguntes generals** fetes als experts han estat les següents:

- Què entenem per comunicació de crisi?
- Com es viu una situació de crisi des del departament de comunicació?
- Quina importància creu que té la prevenció?
- En un moment de precrisi, una empresa ja pot començar a preparar-se pel que li ve a sobre i avançar-se en certes decisions. Però en una crisi que arriba de cop i sense previ avís, la gestió es complica molt més?
- Quan no hi ha un pla de comunicació de crisi, com es pot gestionar una?
- Quina importància té la comunicació per sortir d'una crisi?
- Quins principis deu seguir una organització per gestionar una crisi?
- És millor dimitir a l'inici de la crisi o continuar tot i fer una mala gestió?
- Com creu que una empresa pot recuperar la imatge després d'una greu crisi?
- Els mitjans de comunicació, sobretot des de l'arribada d'Internet, es posen assabentar de tot molt ràpid i fer-ho circular per la xarxa en minuts. Per tant, abans era més fàcil gestionar aquestes situacions de crisi amb els mitjans de comunicació tradicionals o era igual de difícil que ara?

- A l'hora d'afrontar una crisi i intentar fer el menys malbé possible la imatge, quina és la millor estratègia (silenci, negació, transferència de responsabilitats, confessió)? O depèn del tipus de crisi?

Pel que fa a les preguntes més concretes sobre **el cas Volkswagen**, em formulat aquestes qüestions als experts:

- Ha existit prevenció des de Volkswagen?
- Ha donat importància a la comunicació Volkswagen per sortir de la crisi?
- Volkswagen ha seguit els principis per gestionar una crisi?
- Va ser una decisió encertada la dimissió de Martin Winterkorn, director executiu de la companyia, al sortir a la llum l'escàndol?
- Veu a Volkswagen capaç de recuperar la imatge que tenia abans d'aquesta crisi?
- Quina estratègia creu que ha seguit Volkswagen (silenci, negació, transferència de responsabilitats, confessió)? O ha utilitzat diverses?
- Com definiria la gestió de la crisi de Volkswagen fins ara?

Amb les respostes a aquestes preguntes, hem pogut obtenir conclusions que ens han ajudat a contestar les qüestions d'estudi plantejades anteriorment.

Pel que fa a l'anàlisi de comunicats, hem estudiat tots els que s'han publicat durant el primer mes de la crisi –del 19 de setembre al 19 d'octubre. Sobre les notícies analitzades a *El País* i *El Periódico*, per qüestió de temps i eines, era impossible analitzar totes les notícies publicades cada dia als dos mitjans sobre el cas Volkswagen, ja que sumaven més de 200.

Per això hem preferit analitzar només una notícia diària, la més important i completa que el mitjà havia publicat en relació amb la crisi. Tot i així, hi ha excepcions, podent trobar un dia amb dues notícies del mateix mitjà. Això es dona perquè vam considerar que ambdues notícies eren claus per poder fer l'anàlisi.

5. INVESTIGACIÓ DE CAMP

Aquest treball recull les opinions de cinc experts en comunicació corporativa, opinions que es poden trobar senceres als annexos d'aquest treball. Les entrevistes s'han realitzat a Joan Francesc Cánovas, Codirector del Màster en Direcció de Comunicació de la UPF i col·laborador a diversos mitjans; Sara Blázquez, Directora de Burson-Marsteller España; Sara Magallón, Directora de l'Escola Superior de Relacions Públiques de la UB i, finalment, una entrevista conjunta a Alba Roig, Directora de Lewis España, i Núria Picas, Account Manager de Lewis España.

Tots ells van respondre a les preguntes relacionades a la comunicació corporativa en general, però, en canvi, pel que fa a les preguntes concretes sobre el cas Volkswagen, només vam obtenir respostes de l'Alba Roig i la Núria Picas. Mentre que en Joan Francesc Cánovas ens va explicar que no podia contestar les preguntes relacionades amb la factoria alemanya per la seva implicació en el cas, Sara Blázquez i Sara Magallón ens van dir que, simplement, no tenien prou informació per contestar-les.

Cal apuntar que aquestes entrevistes són de caràcter semi estructurat, facilitant així l'anàlisi i comparació entre els diferents experts.

Per altra banda, també s'ha comptat amb l'anàlisi dels comunicats de premsa publicats per Volkswagen i les notícies de *El Periódico* i *El País* durant el primer mes de crisi, des del 19 de setembre fins al 19 d'octubre. Aquest servirà per veure la incidència que l'escàndol ha tingut a la premsa del nostre país. Tots aquests documents també es poden trobar a l'annex del treball.

5.1. Anàlisi de resultats de les entrevistes

En l'anàlisi de les entrevistes s'ha procurat obtenir una visió general del fenomen estudiat a partir de les opinions dels periodistes i els experts abordades a partir de diferents blocs temàtics que s'han pensat a l'hora de fer el qüestionari.

5.1.1. Què és i com es viu la comunicació de crisi

Al marc teòric hem vist que una crisi empresarial només passa a ser una realitat quan la situació transcendeix als mitjans de comunicació, de manera que passa a ser una informació coneguda per tota la societat. Tots els entrevistats han estat d'acord amb aquesta premissa, i coincideixen en explicar que si no té ressò als mitjans, simplement tindrem "una incidència a gestionar, però no des dels paràmetres de la comunicació de crisi", tal com defensa Joan Francesc Cánovas.

Per altra banda, una crisi empresarial es viu com "un fet excepcional, (...) un punt d'inflexió a una organització" ens explica Cánovas. Seguint amb l'anàlisi, Sara Blázquez creu que en una situació crítica, "el departament de comunicació es converteix en el responsable de gestionar la comunicació", però mai oblidant "on estàs, quina és l'estratègia i el camí a seguir" per poder executar un pla amb garanties, pensa Núria Picas. En canvi, Sara Magallón se centra més en la "intensitat" que comporta gestionar una crisi empresarial.

5.1.2. Importància de la prevenció

Pel que fa a la prevenció, tota crisi empresarial es pot gestionar millor si les organitzacions disposen d'un pla de comunicació de crisi prèviament preparat, ja que permetrà saber la naturalesa de la crisi i que fer en cada moment per intentar escurçar la vida de la crisi o pal·liar les seves conseqüències pel que fa als intangibles de l'empresa.

Els quatre experts destaquen que la prevenció és, segurament, el més important. Mentre que Sara Magallón destaca que "és clau per poder parlar de comunicació de crisi". Núria Picas porta més enllà l'anàlisi i explica que la prevenció permet tenir un pla de gestió de crisi que serà vital "per tenir identificades totes les vies de comunicació que tens, els rols que participen en tota la gestió de la crisi dins de l'empresa, per tenir clar un protocol intern que ajudi a detectar o anticipar possibles situacions de crisi", explicació que Joan Francesc Cánovas comparteix gairebé en la seva totalitat.

Sara Blázquez, però, aporta una dada interessant en destacar que "el 40% de les crisis són latents i tenen un tractament preventiu o anticipat", fet que ens dóna a entendre que gairebé la meitat de crisis empresarials es podrien evitar amb una tasca de prevenció ben desenvolupada.

Pel que fa a la crisi de Volkswagen, Núria Picas destaca que segur que la factoria alemanya compta amb protocols de gestió de crisi per a totes les situacions. Però tot i estar contemplades i preparades, hi ha vegades que "entren en joc molts altres factors que dificulten la gestió tot i la prevenció", raona.

5.1.3. Crisis empresarials que arriben sense previ avís

Però si la feina de prevenció explicada anteriorment no existeix o no ha donat temps a fer-se, en principi la gestió d'una crisi empresarial pot ser molt més complicada, ja que és difícil saber que fer sense tenir una guia que et pugui indicar un camí preestablert per saber que fer en cada moment.

Per a Sara Magallón, tot i així, no és excusa que una crisi arribi de cop, ja que pensa que "un bon pla de crisi, l'ha de preveure, sinó concretament, si la seva tipologia". Alba Roig, en canvi, porta més enllà l'anàlisi i explica que "s'ha de tenir clar quins són els teus públics, quins són els actors que poden fer-te mal, els que no... ja que els problemes van sortint sense que puguis tenir temps suficient de reacció". A més a més, també destaca que a una crisi empresarial hi ha processos de decisió, i aquests no "es poden decidir en calent, abans s'hi ha de protocol·litzar en fred i molt estratègicament pensant en el global de la companyia".

Per la seva banda, Joan Francesc Cánovas destaca que les crisis "no poden ser programables", però això no vol dir que arribin per sorpresa -opinió que comparteix Sara Blázquez en expressar que no es pot saber quan arribarà, però sí que s'ha de saber si una crisi pot succeir o no-. Per això, Cánovas destaca que "o bé que preveus la crisi i saps que vindrà" o que tens suficient intuïció per pensar que s'ha de fer alguna cosa, perquè si aquesta crisi acaba arribant, va bé tenir una ajuda per enfrontar-te a ella.

Els quatre experts expliquen diferents punts de vista de les crisis, pel que podem extreure la conclusió que un bon pla de prevenció pot preveure una crisi o, com a mínim, la seva tipologia. També observem que si no hi ha cap pla de comunicació de crisi, no hi ha temps de reacció ni perspectiva per prendre decisions sobre com has de comunicar-te amb els públics. En resum, les crisis empresarials s'haurien de poder preveure totes, únicament seria difícil saber quan arribaran.

5.1.4. Gestió sense pla de comunicació

En el cas que una crisi arribi sense previ avís tal com hem desenvolupat anteriorment i l'empresa afectada no tingui un pla de comunicació, la gestió d'aquesta segurament serà incorrecta.

Per això, Sara Blázquez destaca que si no es disposa de cap pla de comunicació de crisi o especialista dintre de l'organització, el més aconsellable és "trucar a un especialista, ja que per la seva experiència, saben que funciona, que no i apliquen ràpidament els mecanismes encara que no els tinguis, pel que poden guiar-te". Aquesta opinió també és compartida per Núria Picas, que defensa que és important comptar amb un assessor expert si dintre de la mateixa empresa no n'hi ha cap, "el fet de tenir consultors específics en la gestió, prevenció i execució de crisi és vital en aquestes circumstàncies".

Joan Francesc Cánovas, en canvi, destaca un altre aspecte, explicant que "el pla de comunicació dóna pautes per gestionar tot amb més ordre. Sense ell, el desordre que provoquen les crisis complica molt més la gestió".

En resum, sense un pla de comunicació de crisi, només es pot gestionar una "amb dificultat i ineficàcia", tal com defensa Sara Magallón.

5.1.5. Importància de la comunicació

Podem destacar que la comunicació és clau per sortir d'una crisi empresarial, ja que si els públics no reben resposta a les seves preguntes i l'organització es tanca i es mostra opaca, tots ells començaran a perdre la confiança dipositada en l'empresa i els intangibles es veuran fortament afectats.

Per Núria Picas, durant el transcurs d'una crisi empresarial hi ha tres processos: prevenció i anticipació, gestió de la crisi i recuperació, destacant aquesta última per sobre de totes "perquè l'enfocament és tornar a reparar aquestes cicatrius que poden haver sortit a la reputació que tenia la marca, el producte, la companyia...".

Aquesta opinió contrasta amb el que destaquen els altres experts, ja que tots ells defensen que la comunicació només serà efectiva durant una crisi si va acompanyada d'una solució tècnica que resolgui el veritable problema. Per a Sara Blázquez, la comunicació només "s'activa en paral·lel a la solució tècnica per treballar la reputació, per mantenir la confiança dels *stakeholders*". No obstant això, Cánovas considera que no s'ha d'oblidar la impressió que els públics poden tenir cap a l'empresa en aquell moment, ja que "la percepció dels públics, moltes vegades generada involuntàriament per nosaltres, és tan important com la pròpia realitat que estem gestionant. La realitat no la podem oblidar però no és única".

Tot i que són nocions diferents de veure la importància de la comunicació, les dues són compatibles i poden treballar-se a la vegada per poder resoldre la crisi de forma correcta comunicacionalment parlant.

Si ens centrem en el *Dieselgate*, per Núria Picas "a Volkswagen ha guanyat més el paper de negoci que no pas el de la comunicació". Això s'ha donat, segons la seva percepció, perquè a les empreses de gran magnitud com Volkswagen, quan hi ha una crisi el departament de comunicació aniria per un camí. El problema, però, apareix quan un departament clau, com és el legal, et condiciona dient que pots i que no pots fer: "segons el tipus de crisi que sigui, hi ha uns departaments que tenen una rellevància a vegades condicionen la forma en què tu faries les coses des de la comunicació".

5.1.6. Principis de gestió d'una crisi

Al marc teòric em vist quines són les parts que formen el pla de comunicació de gestió de crisi, però pels experts, la gestió té uns principis que no es poden oblidar i que seguint-los, el tractament d'una crisi pot ser més fàcil, enriquidor i efectiu.

Joan Francesc Cánovas destaca primer de tot "no perdre la calma", seguit de tenir una visió global de la situació (tots els públics afectats, a qui pot afectar en perspectiva de futur, cap a on pot evolucionar la crisi), la implicació de totes les persones de l'organització per solucionar la crisi quan abans millor i, per acabar, "no oblidar que la comunicació és un element central, ja que sense ella no són crisis".

Núria Picas destaca, en canvi, que primer de tot s'ha d'escoltar "que és el que s'està dient, qui ho està dient, com s'està dient, quan, amb quina freqüència..." per poder analitzar tota la situació, seguit d'una activació del pla de crisi i de l'estratègia a seguir.

Sara Blázquez ens dóna una altra perspectiva, donant més importància a "estudiar la incidència que la crisi té en els *stakeholders* i les repercussions que té la crisi en la relació de confiança i reputació de la companyia". A més a més, cal activar el pla de resposta o estratègia i "mantenir sempre una actitud i un comportament de transparència i col·laboració amb tots els públics". Per acabar, Sara Magallón destaca que la prevenció és l'única directriu a seguir, ja que si s'ha fet la gestió de la crisi, serà més fàcil.

Pel que fa a Volkswagen, l'Alba Roig pensa que és una crisi de la qual ja no se'n parla i "hi ha molts usuaris afectats, però la realitat és que encara ningú sap com evolucionarà això", fet que demostra, segons Núria Picas, que la part d'escolta que tant destaca no ha existit o no se li ha donat la importància que mereix.

5.1.7. Recuperació de la imatge

Per altra banda, un cop passada la crisi, la gestió s'ha de centrar, sobretot, en recuperar la imatge i reputació perdudes, a més de la resta d'intangibles. Cal tenir en compte, però, que després d'una greu crisi, sempre és difícil recuperar al 100% el vincle de confiança que hi havia anteriorment.

Pels experts, aquest punt és molt complicat. Segons Joan Francesc Cánovas, la gestió postcrisi s'ha de centrar en "recuperar i replantejar". Això vol dir que, primer de tot, no s'ha de pensar que la situació després de la crisi no tornarà a ser igual que abans, tot ha canviat: "la realitat és que estem en un lloc totalment diferent d'on estàvem quan va començar la crisi. Per tant, el primer aspecte que s'ha de fer és aquest, assumir que tot és diferent". Cánovas també destaca que la crisi ha de servir per fer una revisió a l'empresa, ja que et pot ajudar a millorar el que ha fallat, "Si no fem això, la crisi no ens haurà servit de res. Perquè penso que una crisi, només pel fet que et demostris que alguna cosa dintre de la teva organització no funciona del tot bé, ja és una oportunitat per poder millorar".

Per altra banda, Sara Blázquez destaca que amb els plans de *Brand Recovery* ben desenvolupats és suficient per poder recuperar la confiança i imatge perdudes, mentre que Sara Magallón pensa que per recuperar els intangibles claus, cal "gestionar amb coherència i comunicar amb honestedat". En canvi, Núria Picas i Alba Roig no neguen que recuperar la imatge i la confiança perdudes "és el més complicat de tot", però prefereixen posar èmfasi en que després de greus crisis empresarials, en moltes ocasions "si no es tanca el negoci, s'ha

d'optar per canviar el nom o per deixar-se absorbir per un altre marca que no estigui afectada per cap escàndol".

Pel que fa al *Dieselgate*, Núria Picas i Alba Roig destaquen que ha estat una crisi que no ha afectat la seguretat dels vehicles, fet que resta importància perquè els conductors de cotxes Volkswagen no pateixen quan condueixen. Tot i això, creuen que el més destacat és "la pèrdua de confiança, és la sensació de sentir-se enganyat. Això sí que posarà als consumidors més en alerta". També destaquen que el fet que la marca "canviarà aquests sistemes i que ho farà gratuïtament" ajuda a què la imatge de l'empresa en general no quedi tan afectada, tot i que s'ha de veure encara si finalment es farà aquesta reparació.

5.1.8. Dificultat de gestió des de l'arribada d'Internet

Internet i les xarxes socials han estat una eina de dos talls, ja que per una banda han ofert noves maneres de comunicació que són més properes pels públics de qualsevol empresa, però també ha aparegut un gruix d'usuaris que exigeixen informació quan l'organització passa per una mala situació. Per tant, per una banda, quan les coses van bé, són una gran eina de comunicació, però quan van bé no pots oblidar als *stakeholders* que es comuniquen amb tu a través d'elles. A més a més, Internet ha potenciat la rapidesa amb la qual la informació es transmet a través de la societat.

Tot i així, els experts creuen que la dificultat de gestionar una crisi empresarial no ha augmentat amb la seva aparició, "només ha fet que sigui més complex (...), ja que has de pensar en més plataformes que potser abans no t'havies de parar a pensar, perquè ara hi ha un públic que t'examinarà per les xarxes i per tant li has de donar resolució a través de la xarxa" defensa Joan Francesc Cánovas, opinió molt similar a la que tenen Sara Blázquez i Núria Picas. L'única que discrepa d'aquesta idea és Sara Magallón, ja que defensa que Internet ha suposat "menys temps amb un increment exponencial de narradors: increment dificultat i canvi d'eines".

Per altra banda, tant Cánovas com Picas coincideixen en afirmar que les xarxes socials han provocat que les crisis "s'hagin difuminat", ja que als mitjans de comunicació tradicionals una crisi es podia allargar durant mesos, mentre que ara "en 3 dies s'han acabat, i això, en principi no va malament. Hi ha crisis que en diaris es poden allargar durant mesos, pel que en aquest sentit les xarxes donen més complexitat però no més dificultat".

5.1.9. Estratègia de comunicació

Pel que fa a les estratègies de comunicació, tant Joan Francesc Cánovas com Sara Blázquez van coincidir a explicar que les estratègies poden ser proactives, reactives i també de consistència per a Cánovas. Per a Sara Blázquez, a l'hora d'aplicar una estratègia o una altra és important valorar "els *stakeholders*, les responsabilitats de l'empresa i les incidències i conseqüències que han tingut els públics d'interès". Un cop valorats aquests factors, es podrà estudiar quina estratègia és millor aplicar. Seguint en aquesta línia, Alba Roig destaca que l'aplicació depèn molt "de la filosofia" de l'empresa.

Pel que fa a les tàctiques, Sara Magallón creu que l'honestedat és la millor arma, mentre que Cánovas, a més de l'honestedat, també valora el silenci "és més intel·ligent del que sembla, ja que ets esclau de les teves paraules però ets amo dels teus silencis".

Però si ens centrem en l'escàndol de Volkswagen, Núria Picas creu que al ser "una crisi a nivell mundial i en la que estan molts actors implicats, ja que no hi ha un únic públic, hi ha els

treballadors, els clients, els grups de pressió, els polítics... Ha intentat fer el que en cada moment semblava millor".

5.1.10. Gestió de la crisi per part de Volkswagen

Per acabar, pels inconvenients explicats anteriorment, aquesta pregunta només ha pogut ser contestada per Nuria Picas, que creu que, en general, ha faltat honestedat en la gestió de crisi del cas Volkswagen, ja que tot i haver-ho reconegut, "tampoc he vist una gran consternació (...) i encara no s'ha posat en marxa cap campanya de reparació de danys gairebé un any després".

5.1.11. Taula resum de les entrevistes a experts

A continuació, trobareu un quadre resum amb una síntesi de l'anàlisi de les entrevistes realitzada anteriorment:

	Joan Francesc Cánovas	Sara Blázquez	Sara Magallón	Alba Roig i Núria Picas
Què és i com es viu la comunicació de crisi	És converteix en una crisi si apareix als mitjans de comunicació, canviant la gestió de la incidència. Es viu com un fet excepcional però crucial pel futur de l'empresa.	La gestió de la comunicació pública d'una empresa, organització o persona en una situació crítica.	Activitat que respon a les necessitats informatives urgents dels públics d'una entitat, derivada de situacions que posen en perill la reputació d'una empresa. Es viu amb intensitat.	Successió de diferents esdeveniments que posin en dubte la reputació de l'organització davant públics externs com mitjans de comunicació, grups d'interès... Aleshores, s'ha d'assegurar la reputació d'una empresa, marca o producte. Et porten al límit.
Importància de la prevenció	És fonamental. És un dels pilars de la comunicació de crisi junt amb la preparació.	És molt important. El 40% de les crisis es podrien evitar amb una bona prevenció.	És imprescindible per poder parlar de Comunicació de Crisi.	La prevenció és clau per tenir identificades totes les vies de comunicació o per tenir clar un protocol intern que ajudi a detectar o anticipar possibles situacions de crisi. Pel que fa a Volkswagen, pots tenir un pla de crisi molt detallat dividir per moltes temàtiques i sectors d'activitat, però sempre hi ha un risc que aparegui alguna cosa que no estava contemplada.
Crisis empresarials que arriben sense previ avís	Les crisis, globalment, venen per sorpresa.	Els plans de comunicació de crisi han d'estar preparats per crisis latents, anticipació de crisis i crisis immediates.	Un bon pla de crisi, l'ha de preveure, si no concretament, si la seva tipologia.	En la creació d'un pla de crisi hi ha tota una feina de cerca i d'estratègia que no tens temps a fer si la crisi ja t'ha esclatat.
Gestió sense pla de comunicació	El pla de comunicació dóna pautes per gestionar tot amb més ordre. Sense ell, el desordre que provoquen les crisis complica molt més la gestió.	Si una empresa no té un pla de comunicació, pot ser recomanable contactar amb experts perquè la gestionin.	Amb dificultat i ineficàcia.	És vital tenir un departament de comunicació, configurar immediatament un comitè de crisi per valorar la situació des de tots els punts de vista de l'empresa, principalment des de l'àrea

				afectada i comptar amb un assessor expert si dintre de l'equip no hi ha ningú
Importància de la comunicació	<p>És vital, però sempre i quan vagi acompanyat d'una solució tècnica, a més a més de la gestió de la percepció dels públics.</p> <p>En comunicació és molt important que la realitat, la percepció i les solucions tècniques vagin agafades de la mà.</p>	<p>Té importància per preservar i mitigar la incidència de la crisi, per mantenir la confiança dels <i>stakeholders</i>.</p> <p>La comunicació ha d'anar en paral·lel amb plans operatius per resoldre la crisi.</p>	<p>És molt important, però només acompanyada d'una bona Gestió de Crisi.</p>	<p>És clau. A Volkswagen ha guanyat més el paper de negoci que no pas el de la comunicació. La gran quantitat de dimissions pot haver provocat que en algun moment no hagi hagut gairebé cap tipus de control.</p>
Principis de gestió d'una crisi	<p>No perdre la calma, tenir una visió global de la situació (tots els públics afectats, a qui pot afectar en perspectiva de futur, cap a on pot evolucionar la crisi...), tenir perspectiva de futur, implicació màxima de tothom i la comunicació com a element central.</p>	<p>Atendre als <i>stakeholders</i>, analitzar les repercussions de la crisi en els intangibles, activar un pla de resposta i comunicar-lo i ser transparent amb tots els públics.</p>	<p>Prevenició.</p>	<p>Escoltar que s'està dient, qui, com, quan, amb quina freqüència... després aplicar el pla de crisi i l'estratègia i analitzar bé tota la situació.</p> <p>Sobre Volkswagen, encara no s'han aportat solucions als afectats.</p>
Efectivitat d'una dimissió	<p>Pot ajudar en alguna crisi, però no és un recurs universal ni s'ha de fer sempre en el mateix moment.</p>	<p>Depèn del directiu, de la cultura de l'empresa i d'altres factors.</p>	<p>L'organització no pot ignorar la situació.</p>	<p>Depèn molt del cas. En el cas de Martin Winterkorn era imprescindible per la cultura alemanya.</p>
Recuperació de la imatge	<p>Les coses no tornaran a ser iguals. Per això s'ha de fer un pla de recuperació i fer una revisió de per què i com s'ha arribat a aquesta situació. Això ens permetrà veure que no funciona bé a l'empresa i intentar corregir-ho.</p>	<p>Amb els plans de recuperació de confiança o <i>Brand Recovery</i> si es pot recuperar la imatge perduda.</p>	<p>Gestionant amb coherència, comunicant amb honestat, sí.</p>	<p>És el més complicat de tot, una crisi en l'àmbit de la comunicació pot tancar un negoci.</p> <p>Pel que fa a Volkswagen, que no afecti la seguretat li permet no perdre tanta imatge, a més a més d'oferir solucions gratuïtes.</p>

Dificultat de gestió des de l'arribada d'Internet	És més complex però no més complicat, més aviat al contrari. Les xarxes són previsibles i en elles les crisis no duren 3 mesos o 3 setmanes com als altres mitjans, són cosa de dies.	És diferent, és més complex. Ofereix tant riscos com oportunitats.	Temps menor, increment exponencial de "narradors": increment de dificultat i canvi d'eines.	Tot s'ha difuminat. Amb Internet dona la sensació que les crisis duren menys.
Estratègia de comunicació	Les estratègies poden ser proactivitat, reactivitat o consistència. Depenent de quina estratègia segueixes hi ha diferents tàctiques com les enumerades. El silenci i l'atribució de culpes són millors del que pot semblar.	L'estratègia es decideix en el moment que arriba. En funció de les responsabilitats, s'estableix una estratègia proactiva o reactiva, o reactiva per uns públics i proactiva per altres.	Honestedat.	Depèn molt de la situació i de la filosofia de l'empresa en si. Sobre Volkswagen, han intentat fer el que en cada moment semblava millor.
Gestió de la crisi per part de Volkswagen				Falta d'humilitat en tota la gestió.

Figura 7: Comparació de les entrevistes (Elaboració pròpia)

5.2. Interpretació dels resultats de les entrevistes

Un cop analitzades les entrevistes, podem extreure una sèrie de conclusions per intentar contestar la hipòtesi i els objectius. Si recordem la hipòtesi del treball -És la crisi de Volkswagen una crisi de producte o més aviat de marca?- amb l'anàlisi realitzat fins ara, encara no tenim suficient informació per a poder validar-la.

Sí que és cert que en l'entrevista a l'Alba Roig i la Núria Picas -les úniques que van contestar a preguntes relacionades directament amb l'escàndol de Volkswagen-, expliquen en alguna ocasió que la crisi de l'empresa alemanya va més enllà del producte i pot considerar-se una crisi de marca. Un exemple és quan Núria Picas destaca que durant la gestió de la crisi, ha guanyat el paper del negoci per sobre de la comunicació, en clara al·lusió a que la marca alemanya ha hagut de centrar tots els seus esforços en intentar mantenir la bona imatge i reputació de la marca per fer-la el menys malbé possible. Tot i això, s'ha de tenir en compte que això només s'aconsegueix, en part, gràcies a la comunicació, pel que potser Volkswagen no ha estat del tot encertada i s'ha equivocat en el seu plantejament d'acord amb el que hem pogut esbrinar fins ara gràcies al marc teòric i les entrevistes.

Una altra prova, tot i que no és suficient per refutar que el *Dieseldgate* ha estat una crisi de marca, és que des del primer moment de l'escàndol, la societat en general va atacar a la marca per trencar el vincle de confiança. Però, al cap i a la fi, sembla que hem oblidat que l'origen de la crisi és que Volkswagen va posar en circulació més d'11 milions de motors altament contaminants. Un motiu d'aquest oblit, pot ser que el problema no afecta la seguretat dels vehicles, fet que no amoïna als usuaris de la marca quan condueixen un dels seus cotxes.

Per altra banda, gràcies a l'anàlisi d'entrevistes sí que hem pogut validar un dels objectius del treball, concretament el que fa referència a com d'important és la comunicació a les crisis empresarials. Hem pogut arribar a la conclusió que, sense la comunicació, no és possible gestionar cap crisi empresarial, ja que un cop aquesta ha arribat, el departament de comunicació ha de posar tota la maquinària en marxa i tots els seus esforços per pal·liar els efectes de la crisi.

Sense el departament de comunicació treballant per aconseguir acabar amb la crisi al més aviat possible gràcies al pla de gestió de crisi, l'empresa no té cap arma per combatre-la. Això només pot provocar que la crisi arribi a unes dimensions tan grans que un cop acabi, les conseqüències pel que fa als intangibles siguin irremeiables i mai més sigui possible recuperar la confiança, reputació i imatge que es tenia abans d'aquesta, entre d'altres. També s'ha de tenir en compte que, gràcies a la comunicació es pot evitar que una crisi de característiques similars torni a succeir, ja que com han dit en les diferents entrevistes els experts, un cop acabada la crisi, l'organització ha de fer una anàlisi de què ha passat i aprendre dels errors per poder millorar l'empresa i evitar que torni a passar.

En resum, tota crisi empresarial arriba perquè els mitjans de comunicació se'n fan ressò d'una situació negativa que està succeint a una empresa. Per això, l'única forma de combatre-la és amb una estratègia de comunicació adequada a les característiques de la crisi, sense oblidar que ha d'anar acompanyada d'una solució tècnica.

5.3. Anàlisi de resultats dels comunicats i la premsa escrita

En el present apartat volem estudiar la relació que hi ha entre els comunicats de premsa que Volkswagen ha facilitat durant aquest primer mes de la crisi -entre el 19 de setembre i el 19 d'octubre- amb la informació publicada a *El País* i *El Periódico* durant aquest mateix període.

La intenció és veure si la informació publicada als dos mitjans està relacionada amb la facilitada als comunicats. A més a més, aquesta anàlisi també servirà per estudiar com s'ha tractat l'escàndol al nostre país arran de l'afectació de SEAT, l'única marca automobilística espanyola.

Per tal de portar a terme aquesta anàlisi, s'han buscat tots els comunicats de premsa fets per la factoria alemanya i s'ha agafat la notícia més important del dia relacionada amb l'escàndol de Volkswagen de cada mitjà. Hauria estat desitjable poder analitzar tota la informació publicada als diaris generalistes, però per temps i espai, hauria estat una tasca impossible i difícil de portar a terme perquè quedés explicada de forma entenedora per a tothom.

A continuació trobareu la taula elaborada per portar a terme aquesta anàlisi:

Comunicat de premsa	Fets destacats	El País	El Periódico
19 de setembre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen modifica els seus vehicles per falsejar les dades d'emissió dels seus motors. • L'escàndol ha estat descobert per l'Agència Americana del Medi Ambient (EPA). • El grup s'enfronta a una multa de 18.000 milions de dòlars només als Estats Units. 	
20 de setembre, 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupació pels indicis trobats de l'EPA sobre les irregularitats en les emissions. • Demanen perdó per haver trencat la confiança dels clients i del públic. • Destaquen que cooperaran amb les agències mediambientals amb urgència i transparència. • Informen que Volkswagen ha iniciat una investigació externa pel cas. • Asseguren que no toleraran violacions de cap tipus en la regulació interna de l'empresa i de la llei. • Destaquen que la confiança dels clients continua essent la base més important per a l'empresa i asseguren que faran el que sigui per restablir-la en la seva totalitat. 		
21 de setembre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen admet l'engany i el seu CEO, Martin Winterkorn, declara que s'obrirà una investigació (en relació al comunicat del dia anterior). 	<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen deixarà de comercialitzar els motors manipulats als EEUU. • La marca s'enfronta a una multa de 18.000 milions de dòlars. • Lamenta haver trencat la confiança amb els clients (en relació al comunicat del dia anterior).

22 de setembre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • Michael Horn, cap de Volkswagen a EEUU, accepta que han comès un error molt gran, "l'hem cagada per complet (...) hem estat deshonestos amb l'EPA, l'ARB i amb tots vostès". 	<ul style="list-style-type: none"> • La xifra de vehicles afectats podria arribar als 11 milions. • La Comissió Europea demana explicacions a la companyia.
23 de setembre, 2015	<p><u>Declaració de Dr. Winterkon</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Es mostra xocat pels esdeveniments, ja que no pensava que un escàndol d'aquestes dimensions fos possible en el grup Volkswagen. • Com a CEO accepta la responsabilitat per les irregularitats trobades per l'EPA. • Justifica la seva dimissió amb el fet que Volkswagen necessita un nou començament, també en termes de personal. • Assegura que el procés per aclarir els fets i la transparència han de continuar, ja que són l'única manera de tornar a guanyar-se la confiança dels clients. • Està convençut que Volkswagen superarà aquesta greu crisi. <p><u>Declaració del Comitè Executiu de Volkswagen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El comitè reconeix els danys econòmics causats i la pèrdua de la confiança dels clients d'arreu del món. • Mostra el respecte per la resignació de Winterkorn. • El comitè espera conseqüències a nivell personal en els següents dies. • La companyia posa una queixa voluntàriament a l'oficina de State Prosecutors. • El comitè assegura que la crisi de 	<ul style="list-style-type: none"> • Martin Winterkorn dimiteix (en relació al comunicat del mateix dia), però defensant en tot moment que ell no sabia res. • La justícia alemanya estudia obrir una investigació contra Volkswagen i examinarà totes les denúncies al fabricant per identificar els responsables del frau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Martin Winterkorn dimiteix (en relació al comunicat del mateix dia). • Volkswagen col·laborarà amb les investigacions de la fiscalia.

	<p>confiança serà de llarg termini, fet que requereix un alt nivell de consistència i duresa.</p>		
<p>24 de setembre, 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen treballa amb la màxima urgència per aclarir les irregularitats detectades en relació a l'ús d'un software emprat en els motors dièsel. • Asseguren que la confiança dels clients i de la societat és de màxima importància per a l'empresa i amb això traslladen la seva disculpa. • Respondran les preocupacions de la manera més ràpida possible. • Destaquen que tots els vehicles afectats són segurs i aptes per la circulació des d'un punt de vista tècnic i que les irregularitats només estan relacionades amb les emissions contaminants. • Asseguren que assumiran tota la responsabilitat i els costos derivats de les mesures que s'hagin d'aplicar, però que es tracta d'un procés que portarà temps. • No poden precisar quins models estan afectats, així com tampoc les dades sobre l'any de fabricació. Amb això demanen la comprensió de la societat. • Acaben el comunicat dient que l'empresa treballa durament i que faran el possible per recuperar plenament la confiança dels clients. Diuen que portar a terme accions a evitar danys majors és la màxima prioritat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un enginyer americà i el seu equip de la Universitat de Virginia Occidental ja va avisar del frau de Volkswagen fa un any. Ell i el seu equip van ser els encarregats de fer un estudi encarregat per la <i>Council on Clean Transportation</i> per demostrar que els vehicles dièsel també podien ser respectuosos amb el medi ambient. Al estudiar els resultats dels vehicles Volkswagen provats, van enviar els resultats a la <i>Council on Clean Transportation</i>, però no se sap com aquest estudi va arribar fins a la EPA. 	

<p>25 de setembre, 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'informa que Müller és el CEO del grup amb efecte immediat. Un fet decidit pel consell de vigilància. • Destaquen que és una persona estratègica, emprenedora, amb competència social, i que treballa en grup, el que necessita actualment la companyia. • Cita de Müller: "la meva tasca més urgent és recuperar la confiança pel grup Volkswagen amb màxima transparència. Sota el meu lideratge, Volkswagen farà el que sigui possible per desenvolupar uns processos més estrictes en la indústria". <p><u>Declaració del Consell de Vigilància</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No hi ha excusa per les manipulacions de Volkswagen. • Primeres conseqüències que destaca són l'autorització d'advocats d'investigar i aclarir el cas, que el comitè executiu i el consell de vigilància es coordinaran i salvaguardaran tots els passos necessaris per aclarir els fets. • Amb la informació disponible, el consell de vigilància recomana la suspensió immediata d'uns quants empleats. • Mathias Müller com a nou CEO de Volkswagen. Diuen que la companyia és el que necessita per començar de nou. <p><u>Declaració de Herbert Diess, CEO de la marca Volkswagen Turismes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Herbert Diess: "Estem treballant a tota velocitat en una solució tècnica que presentarem als socis, als nostres clients i al públic en general com abans millor. El nostre objectiu és informar als nostres clients el més aviat possible perquè els seus vehicles compleixin totes les regulacions. Els 	<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen Espanya es disculpa i promet assumir totes les despeses de les reparacions dels cotxes afectats. • Destaquen que han atacat la confiança dels seus usuaris (en relació al comunicat del mateix dia), però demanen temps per fer un estudi dels vehicles afectats pel software fraudulent. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'escàndol esquitxa a SEAT, que també utilitzava motors modificats fabricats per Volkswagen. • Volkswagen assegura que la confiança dels clients és la màxima de la marca i que assumirà tota la responsabilitat. • Els nous motors Volkswagen si compleixen la normativa mediambiental.
-----------------------------	--	--	--

	<p>asseguro que Volkswagen farà tot el que estigui a les seves mans per guanyar de nou la confiança dels consumidors, els concessionaris i el públic”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al comunicat s’anuncia que l’avaluació interna de l’empresa ha trobat aproximadament cinc milions de cotxes (de diferents models i anys) amb afectacions. • La marca Volkswagen Turismes informarà als mercats d’arreu del món sobre quants vehicles estan afectats a nivell local. 		
26 de setembre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • S’anuncia que Matthias Müller és el nou CEO de la companyia (en relació al comunicat del dia anterior). • S’informa de la sospita de què un petit grup d’enginyers podria ser el responsable de la creació i instal·lació del <i>software</i> il·legal a més d’11 milions de vehicles. 	<ul style="list-style-type: none"> • El govern espanyol exigeix a Volkswagen tornar les ajudes que han donat a la marca pel Pla PIVE, rebudes en concepte de cotxes eficients.
27 de setembre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • El govern alemany exigeix a la marca solucions abans del 7 d’octubre per reparar els vehicles afectats a risc de que perdin l’homologació si no ho fan. • S’informa de que hi ha més d’11 milions de cotxes afectats, dels quals 5 milions són Volkswagen (en relació al comunicat del dia 25 de setembre). 	<ul style="list-style-type: none"> • El govern alemany exigeix a la marca solucions abans del 7 d’octubre per reparar els vehicles afectats a risc que perdin l’homologació si no ho fan. • S’informa de què hi ha més d’11 milions de cotxes afectats, dels quals 5 milions són Volkswagen (en relació al comunicat del dia 25 de setembre).

		<ul style="list-style-type: none"> • Bosch ja va alertar l'any 2007 que la utilització d'aquest software encara en proves era il·legal i no es podia comercialitzar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bosch ja va alertar l'any 2007 que la utilització d'aquest software encara en proves era il·legal i no es podia comercialitzar.
28 de setembre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen perd un 35% a la Borsa. • La justícia alemanya investiga per frau a Martin Winterkorn, anterior CEO de Volkswagen. • La marca expulsa als cap de desenvolupament de Volkswagen, Audi i Porsche, responsabilitzats de la introducció dels softwares als vehicles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Matthias Müller, nou CEO de Volkswagen, es compromet a informar la pròxima setmana als treballadors sobre que està passant i com intentaran afrontar aquesta situació.
29 de setembre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • La planta de SEAT a Martorell, una de les afectades per l'escàndol al muntar els motors modificats als cotxes que fabricava. 	<ul style="list-style-type: none"> • El govern espanyol reclamarà la totalitat del Pla PIVE a tots els vehicles del grup Volkswagen que s'hagin beneficiat. • Els 11 milions de vehicles afectats es divideixen de la següent manera: 5 milions de Volkswagen, 2'8 d'Audi, 1'2 de Skoda, 700.000 de Seat i 1'8 de Volkswagen Vehicles Comercials.
30 de setembre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen prepara un primer pla per reparar 5 milions dels cotxes afectats per l'escàndol, però no informa sobre els 6 milions de cotxes afectats restants. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen informa que a Espanya circulen 683.626 vehicles del grup afectats pel software il·legal.

01 d'octubre, 2015	<p><u>Declaració del Comitè Executiu de Volkswagen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Després de 7 hores de debat el Comitè Executiu amb el Consell de Vigilància sobre la manipulació del control de les emissions, el Comitè executiu fa proposicions al Consell de Vigilància en relació amb la posterior manipulació d'aquests assumptes. • El Comitè Executiu considera que la capacitat dels empleats a disposició de l'empresa és totalment necessària per a la clarificació d'aquests assumptes i per a la mitigació dels problemes. • Volkswagen presentarà un informe als accionistes sobre tots els temes rellevants a curt termini i en intervals regulars. • El Consell d'Administració anuncia que informarà el públic sobre les solucions per als problemes la segona setmana d'octubre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen informa que no haurà de tornar les ajudes del Pla PIVE tal com va demanar José Manuel Soria. 	
02 d'octubre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen habilita un telèfon d'informació a Espanya per atendre als clients de les cinc marques implicades en l'escàndol. • A més a més, també posa en marxa una web perquè els usuaris del grup puguin saber si el seu cotxe està afectat gràcies al número de bastidor del vehicle. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'ONU qualifica de cínica l'actuació de Volkswagen. El responsable de medi ambient, Achim Steiner, declara que "Volkswagen està vivint un moment de la seva història que no serà oblidat per molt de temps, i que a la vegada exigeix una major responsabilitat de la indústria en general, que ha de garantir reduccions significatives de les seves emissions en els pròxims anys i adonar-se de què fer trampa no és la manera d'actuar".

03 d'octubre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • El telèfon habilitat per Volkswagen a Espanya es col·lapsa des del primer minut de servei, motiu pel qual posen en marxa la pàgina web per comprovar els vehicles afectats. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen habilita un telèfon d'informació a Espanya per atendre als clients de les cinc marques implicades en l'escàndol. • A més a més, també posa en marxa una web perquè els usuaris del grup puguin saber si el seu cotxe està afectat gràcies al número de bastidor del vehicle.
04 d'octubre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen Espanya informa que a Espanya circulen 683.626 vehicles del grup afectats pel software il·legal. • La filial va ser de les últimes a donar la informació, ja que abans a Anglaterra ja havien informat que tenen 1'1 milions de cotxes afectats, 900.000 a França o 150.000 a Noruega entre d'altres. 	<ul style="list-style-type: none"> • El telèfon habilitat per Volkswagen a Espanya es col·lapsa des del primer minut de servei. • Enginyers de Volkswagen confessen que des del 2008 ja instal·laven el software il·legal als vehicles, segons recull del dominical <i>Bild am Sonntag</i>. • Les investigacions indiquen que l'anterior CEO, Martin Winterkorn, no sabia res d'aquesta pràctica, però sí un dels seus homes de confiança, Ulrich Hackenberg, sent la persona que va donar llum verda perquè el software s'instal·lés als cotxes.
05 d'octubre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • El Ministre d'Indústria, Jose Manuel Soria, defensa que el cas Volkswagen és únic i que la resta de fàbriques de cotxes situades a Espanya no utilitzen aquest sistema o un de semblant. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Ministre d'Indústria, Jose Manuel Soria, defensa que el cas Volkswagen és únic i que la resta de fàbriques de cotxes situades a Espanya no utilitzen aquest sistema o un de semblant.

		<ul style="list-style-type: none"> • També rectifica al declarar que no pot demanar la devolució dels diners invertits en el Pla PIVE perquè aquest afecta les emissions de CO₂, mentre que el software il·legal falsejava les dades d'emissions d'òxid de nitrogen (Nox). 	<ul style="list-style-type: none"> • També rectifica al declarar que no pot demanar la devolució dels diners invertits en el Pla PIVE perquè aquest afecta les emissions de CO₂, mentre que el software il·legal falsejava les dades d'emissions d'òxid de nitrogen (Nox).
06 d'octubre, 2015	<p><u>Declaracions de Matthias Müller</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Müller: "Superarem aquesta crisi" / "Farem tot el que sigui possible per assegurar que Volkswagen segueixi en peu per a treballs bons i segurs en el futur". • Müller promet als empleats un "aclariment ràpid i implacable" de l'escàndol de les emissions. • Müller deixa clar que "a banda dels enormes danys financers que encara no són possibles de quantificar, la crisi és sobretot de confiança perquè es tracta d'una crisi de la mateixa base de l'empresa i la seva identitat: els seus vehicles". • Davant d'això, Müller assegura: "La nostra tasca més important serà tornar a guanyar la confiança que hem perdut - amb els nostres clients, socis, inversors i al públic en general". • El comunicat també explica que la companyia ha posat en marxa una pàgina web on els consumidors poden comprovar si els seus vehicles estan afectats per l'escàndol o no entrant el número de xassís. • Müller: "En molts casos, una actualització de programari serà suficient. Alguns vehicles, però, requeriran modificacions de maquinari. Mantindrem als nostres clients constantment 		<ul style="list-style-type: none"> • L'escàndol afecta a Volkswagen econòmicament. Degut a les previsions de multes i reparacions a les quals s'enfronta, el grup ha decidit congelar o suprimir les inversions que no siguin prioritàries.

	<p>informats sobre les mesures i organitzarem les cites al taller".</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Müller: "Volkswagen ha de suportar un cop més per obtenir més integritat. No només en el paper. En qualsevol moment i en qualsevol lloc. Es farà tot el possible per tal que les regles siguin respectades per tots. El grup i les seves marques destaquen per la seva sostenibilitat, la responsabilitat, encara que per credibilitat del moment la major part d'això sembla haver estat profundament sacsejat. Però, juntament amb vostès (treballadors), estic segur que demostrarem que els nostres valors segueixen sent la nostra guia i que Volkswagen, com cada un de nosaltres, mereix la confiança de la gent de tot arreu". 		
07 d'octubre, 2015	<p><u>Declaracions del Consell de Vigilància</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • S'informa de l'elecció de Pötsch com a president del Consell de Vigilància de Volkswagen per part de la junta extraordinària a Wolfsburg. • Pötsch: "Faré tot el possible per descobrir tota la veritat del succeït. Estic fermament disposat a fer que la meva aportació ajudi a Volkswagen a recuperar la confiança dels clients, el públic, els inversors i els socis comercials. La meva tasca central és donar orientació a Volkswagen cap a un futur exitós". 	<ul style="list-style-type: none"> • L'escàndol afecta a Volkswagen econòmicament. Degut a les previsions de multes i reparacions a les quals s'enfronta, el grup ha decidit congelar o suprimir les inversions que no siguin prioritàries. • Hans Dieter Pötsch diu que "no s'està deixant ni una sola pedra per aixecar" (en relació al comunicat del mateix dia). • El nou CEO de la companyia, Matthias Müller, informa que tots els cotxes afectats estaran reparats a finals del 2016. • Per altra banda, aclareix que amb una modificació del software serà suficient en la majoria dels casos, però en 	<ul style="list-style-type: none"> • El nou CEO de la companyia, Matthias Müller, informa que tots els cotxes afectats estaran reparats a finals del 2016, però baixa la previsió de vehicles d'11 a 9'5 milions. • Per altra banda, aclareix que amb una modificació del software serà suficient en la majoria del casos, però en alguns serà també necessari modificar part del motor (en referència al comunicat del dia anterior). • En tot cas, les reparacions seran gratuïtes pel client, la reparació anirà a càrrec de la companyia.

		<p>alguns serà també necessari modificar part del motor (en referència al comunicat del dia anterior).</p> <ul style="list-style-type: none"> • En tot cas, les reparacions seran gratuïtes pel client, la reparació anirà a càrrec de la companyia. • Müller també assegura que en màxim 3 anys "Volkswagen tornarà a brillar de nou". 	
08 d'octubre, 2015	<p><u>Testimoni de Michael Horn, president i CEO de Volkswagen Amèrica</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Horn: "M'agradaria disculpar-me pel fet que Volkswagen hagi utilitzat un programari que va servir per derrotar el règim regular de proves d'emissions". • Horn: "Estem decidits a fer les coses bé. I això inclou acceptar les conseqüències dels nostres actes, proporcionant un remei i començar a restablir la confiança dels nostres clients, concessionaris, empleats, els reguladors i el públic nord-americà. Reconstruirem la reputació d'una empresa que té més de dos milions de persones a tot el món, incloent-hi distribuïdors i proveïdors, que depenen del seu manteniment". 	<ul style="list-style-type: none"> • La fiscalia del nord d'Alemanya ordena registres a diverses seus del Grup Volkswagen, entre elles la central de Wolfsburg, per trobar documents i indicis que permetin esclarir responsabilitats. 	<ul style="list-style-type: none"> • La fiscalia del nord d'Alemanya ordena registres a diverses seus del Grup Volkswagen, entre elles la central de Wolfsburg, per trobar documents i indicis que permetin esclarir responsabilitats.
09 d'octubre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • El Ministre d'indústria, José Manuel Soria, confirma que Volkswagen mantindrà les inversions a Espanya després de parlar amb el nou CEO, Matthias Müller. • El ministre també explica que la devolució de l'import del Pla PIVE potser no es dóna perquè el frau no afecta les emissions de 	

		<p>CO₂.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Congrés dels EEUU demana penes de presó pels responsables del Fraud, mentre que la UE es limita a reunir-se amb la companyia per solucionar en cas com més aviat millor. 	
10 d'octubre, 2015			<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen mantindrà les inversions de SEAT a Espanya a canvi d'incentius públics per part del govern central. La companyia alemanya va exigir a les negociacions la plasmació d'aquest pacte per escrit.
11 d'octubre, 2015			
12 d'octubre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen s'enfronta a denúncies provinents de governs, accionistes i associacions de tot el món. La marca però, justifica que la seguretat dels conductors no està en perill per minimitzar el mal cap a l'empresa. 	
13 d'octubre, 2015	<p><u>Decisions estratègiques del Comitè Executiu</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoure processos d'optimització potència el futur de l'estalvi en els costos, incloent reduccions en costos fixos. • Les inversions es redueixen en mil milions d'euros a l'any respecte a la planificació prèvia, prioritant així projectes de futur. • Reorientació de l'estratègia de dièsel amb unes tecnologies més avançades, el desenvolupament d'una arquitectura elèctrica estandarditzada per turismes i vehicles comercials lleugers. • Diess: "La marca Volkswagen s'està re 	<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen revisarà 2.000 cotxes a la Xina afectats pel fraud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen reduirà en 1.000 milions d'euros anuals la inversió cap a la seva marca principal (en relació al comunicat del mateix dia). • Adaptació de l'estratègia dels vehicles dièsel per adaptar-los a les noves tecnologies (en relació al comunicat del mateix dia). • No s'informa de com afectaran les retallades en inversió a la resta de marques del grup.

	<p>posicionant per al futur. Ens estem transformant en més eficients, estem donant a la gamma de producte i a les tecnologies bàsiques un enfocament nou i estem deixant de marge les tecnologies avançades per agilitzar el programa d'eficiència".</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diess: "Juntament amb els companys del Comitè Executiu i de tot l'equip estem treballant a la màxima velocitat per aquests temes. Una altra vegada més l'equip de Volkswagen ha demostrat que es manté unit i està completament bolcat en construir el futur del grup, particularment en temps difícils". 		
14 d'octubre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen reduirà en 1.000 milions d'euros anuals la inversió cap a la seva marca principal (en relació al comunicat del dia anterior). • Adaptació de l'estratègia dels vehicles dièsel per adaptar-los a les noves tecnologies (en relació al comunicat del dia anterior). • No s'informa de com afectaran les retallades en inversió a la resta de marques del grup. • Herbert Diess declara que "ens repositonarem de cara al futur. Serem més eficients" (en relació al comunicat del dia anterior). 	<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen comença el mes d'octubre a Espanya com la marca líder en vendes creixent un 4% tot i l'escàndol que pateix la factoria. • Per altra banda, SEAT veu disminuïdes les seves vendes en gairebé un 30%, les d'Audi s'incrementen un 12'5% i les de Skoda s'incrementen en un 2'5%.

15 d'octubre, 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen contactarà amb els clients per informar-los directament i cada consumidor podrà visitar la web www.volkswagen.de/info per inserir el seu nombre de xassis per veure si el seu vehicle està afectat. 		<ul style="list-style-type: none"> • El govern alemany exigeix la reparació de 2'4 milions de vehicles afectats a Volkswagen dels 2'8 que circulen pel país germànic. Aquests 2,4 milions són les unitats dièsel 2.0 que només necessiten una actualització del software. Pels 400.000 restants que necessitaran modificacions en el motor, el govern alemany també exigeix un termini d'entregues de manera immediata. • A Espanya, el Ministre d'Indústria, José Manuel Soria, informa que la reparació dels vehicles afectats serà voluntària.
16 d'octubre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • El Grup Volkswagen lidera les matriculacions a la UE de setembre tot i l'escàndol d'emissions, creixent un 8'4% respecte a el mateix període de l'any anterior. • A la resta del món, però, les vendes descendeixen un 1'5% respecte el mateix període de l'any anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Grup Volkswagen lidera les matriculacions a la UE de setembre tot i l'escàndol d'emissions, creixent un 8'4% respecte a el mateix període de l'any anterior.
17 d'octubre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen reduirà els treballadors temporals com a mesura per reduir despeses. 	
18 d'octubre, 2015			<ul style="list-style-type: none"> • Volkswagen intenta netejar la seva imatge assistint a la Expoelectric, la fira de vehicles elèctrics celebrada a Barcelona.

19 d'octubre, 2015		<ul style="list-style-type: none"> • La Fiscalia de l'Audiència Nacional demana que s'investigui a Volkswagen per frau econòmic (pels diners invertits pel Pla PIVE) i delictes mediambientals. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Fiscalia de l'Audiència Nacional demana que s'investigui a Volkswagen per frau econòmic (pels diners invertits pel Pla PIVE) i delictes mediambientals.
--------------------	--	--	--

Figura 8: Anàlisi dels comunicats de premsa i les notícies (Elaboració pròpia)

5.4. Interpretació dels resultats dels comunicats i la premsa escrita

Després d'analitzar els comunicats de premsa de Volkswagen i les notícies publicades per *El País* i *El Periódico*, podem arribar a la conclusió que la hipòtesi del treball - És la crisi de Volkswagen una crisi de producte o més aviat de marca?- ha quedat validada. Amb l'anàlisi de les entrevistes realitzat anteriorment, ja havíem pogut entreveure que aquesta hipòtesi podia ser certa. Aquesta impressió ha quedat confirmada després d'estudiar les notícies publicades, però sobretot hem pogut donar-la com a certa gràcies als comunicats de la pròpia marca.

Hem pogut arribar a aquesta conclusió després de veure com primer Martin Winterkorn i després Matthias Müller, els dos últims CEO de Volkswagen es lamentaven per haver traït la relació de confiança amb els seus clients i amb la societat en general. Al cap i a la fi, als comunicats de premsa, òbviament, es tracta molt com s'efectuarà la reparació dels vehicles afectats, però en la mateixa mesura també es tracta de reparar la relació que la marca té amb els diferents *stakeholders* a través de comunicats i declaracions on s'expressa que la marca ha de tornar a recuperar els vincles trencats i reparar el mal fet. De fet, en els comunicats és recurrent l'expressió que els clients són la base de l'empresa i que la principal prioritat, a més d'aclarir les irregularitats en les emissions i oferir les eines als públics per tal que sàpiguen si els seus vehicles estan afectats, és recuperar la confiança tant dels clients, com dels concessionaris i la societat en general.

D'altra banda, molts dels comunicats contenen declaracions dels directius que diuen que la crisi la superaran i demostraran que l'empresa segueix i seguirà sent competent amb els mateixos valors.

Pel que fa al segon objectiu del treball - Quina repercussió ha tingut el cas a la premsa generalista espanyola i catalana?-, hem pogut arribar a la conclusió que des del moment en què SEAT forma part del Grup Volkswagen, la repercussió de l'escàndol a la premsa generalista del nostre país ha estat superior a la d'altres països on no tenen cap empresa automobilística involucrada.

Tot i que la repercussió no és comparable a la que ha tingut el cas a Alemanya, ja que Volkswagen sempre ha estat una de les empreses més internacionals i ben considerades del país germànic, la informació ha estat constant, sobretot des del punt de vista dels usuaris afectats. Això s'ha degut al fet que a Espanya el grup Volkswagen, gràcies a la matriu i a la mateixa SEAT, sempre ha estat líder en vendes del sector, pel que la gent afectada és bastant gran.

A més a més, la inclusió de l'escàndol del ministre d'indústria, José Manuel Soria, ha donat també molts titulars a la premsa. Primer al reclamar l'import donat a l'empresa pel Pla PIVE tot i la seva equivocació i posterior rectificació. Després, les negociacions amb el propi CEO de Volkswagen per evitar que les inversions a Espanya es congelessin o s'anul·lessin també han estat importants, ja que tot i que s'ha aconseguit que les inversions a Espanya no es vegin compromeses, Volkswagen ha aconseguit una sèrie d'incentius fiscals com a compensació.

En resum, dos motius diferents han fet que el cas s'hagi seguit de manera molt pròxima i constant a la premsa generalista tant catalana com espanyola, fet que ha permès a la població estar informada en tot moment de com avançava la situació. Tot i això, no podem extrapolar aquest resultat a l'actualitat, ja que com vam poder veure a l'anàlisi de les entrevistes, aquest ha

estat un escàndol del qual ja fa temps que gairebé no es parla i del que tampoc es veu una solució a curt termini.

6. RESULTATS

Com hem pogut veure a les interpretacions de resultats tant de l'entrevista com dels comunicats i notícies, amb aquest treball hem pogut validar la hipòtesi - És la crisi de Volkswagen una crisi de producte o més aviat de marca?- i els objectius secundaris que ens havíem proposat.

Per això, podem arribar a la conclusió que la metodologia emprada per aquest treball de fi de grau, tot i que segurament podria ser millorable, ha estat, com a mínim, la correcta. Per portar a terme les entrevistes, vam centrar-nos a pensar una guia semiestructurada que es centrés en la comunicació corporativa en general i en el cas Volkswagen en concret.

Pel que fa a les preguntes sobre comunicació corporativa, l'objectiu era saber com d'important era aquesta pels experts i quines possibilitats pot arribar a oferir a les organitzacions. Per altra banda, les preguntes concretes sobre el cas Volkswagen estaven enfocades amb l'objectiu de poder treure conclusions sobre com havia estat la gestió de la marca alemanya durant el primer mes de la crisi. Tot i això, va ser una pena que per uns motius o d'altres, només poguéssim obtenir la resposta d'aquestes preguntes a una de les quatre entrevistes.

Tot i això, les entrevistes han estat part important d'aquest estudi, ja que ens han permès validar un dels objectius marcats -Com d'important és la comunicació a les crisis empresarials?-, fet que dóna importància a aquesta part de la metodologia.

Si ens centrem en la segona part de la metodologia, aquesta ha estat formada per l'anàlisi als comunicats facilitats per la mateixa Volkswagen i les notícies publicades per *El País* i *El Periódico* durant el primer mes del cas.

L'anàlisi dels comunicats de premsa publicats per la factoria alemanya es va fer amb l'objectiu de poder veure quina repercussió tenia la crisi per la pròpia Volkswagen. Tot i que només vam seleccionar els del primer mes de la crisi, ja que el nostre treball marcava aquest *timing* concret, la informació que proporcionaven era abundant de cara a l'anàlisi de continguts. Per això, cal destacar que aquesta anàlisi ha estat, en gran part, la que ens ha permès validar la hipòtesi d'aquest treball, pel que, segurament és una de les parts més importants d'aquest treball, si no la que més.

En canvi, l'anàlisi de notícies de premsa generalista del nostre país ha estat fonamental per poder donar resposta a l'últim objectiu d'aquest projecte - Quina repercussió ha tingut el cas a la premsa generalista espanyola i catalana?-. Aquesta anàlisi ha tingut en compte les notícies publicades per *El País* i *El Periódico* durant el primer mes, agafant només una notícia diària, més important en relació al nostre tema d'estudi.

Per això, creiem que, en general la metodologia utilitzada ens ha permès complir els requisits que amb aquest treball ens vam marcar. Com veurem més endavant a l'apartat de conclusions, podria haver estat més amplia o feta des d'altres enfocaments, però estem segurs que aquest treball pot ser una bona base per a futurs estudis o projectes sobre el *Dieselgate*.

7. CONCLUSIONS

Un cop realitzat l'anàlisi de resultats, arriba el moment d'exposar les principals conclusions a les quals hem arribat en aquesta investigació. També exposarem la discussió i les possibles línies futures de recerca que ens ha suggerit la realització d'aquest treball de recerca.

7.1. Conclusions de la recerca

Gràcies al marc teòric i els posteriors anàlisis d'aquest treball de fi de grau hem pogut validar tant la hipòtesi com els objectius secundaris del present treball. En primer lloc, a partir de l'apartat teòric hem pogut abordar el concepte de la comunicació de crisi dintre de la comunicació corporativa. D'aquesta manera, hem pogut veure quins procediments s'han de seguir a l'hora d'enfrontar-se a les temudes crisis empresarials.

Al llarg de la recerca hem tingut en compte aquests conceptes i ens hem centrat en l'estudi del cas Volkswagen o *Dieselpgate*. Per aquest motiu, la part pràctica ha comptat amb entrevistes a cinc experts en comunicació corporativa i una anàlisi a fons dels comunicats de premsa i les notícies publicades a la premsa generalista durant el primer mes d'aquesta crisi.

A partir de l'anàlisi de resultats, hem pogut constatar que la comunicació corporativa és clau per a poder superar una situació de crisi en l'àmbit empresarial, ja que sense ella la gestió es complica. També hem pogut observar que la comunicació també és clau per aconseguir que els intangibles de l'empresa, com la imatge, la confiança i la reputació, es vegin el menys afectats possibles per part dels públics d'interès.

D'altra banda, els comunicats publicats per Volkswagen ens han permès arribar a la conclusió que el *Dieselpgate* ha estat una crisi de marca i no de producte. És així perquè des del mateix grup Volkswagen, ha estat recurrent en els comunicats emfatitzar la importància de recuperar la confiança perduda per part dels clients, concessionaris i societat en general.

Pel que fa a l'anàlisi de les notícies publicades a la premsa generalista durant el primer mes de la crisi, ens han permès veure com el fet que una marca del mateix país estigui involucrada o esquitxada indirectament afecta al tractament de la informació. En relació a aquest fet, hem pogut veure com s'ha fet una extensa cobertura del cas, sempre mirant cap als usuaris i cap a la demanda de responsabilitats cap a la marca.

Si ens centrem en les dificultats del treball, la principal va ser establir el període de temps a analitzar. Tot i que pugui semblar que un mes d'anàlisi sigui poc, la realitat és que la informació és abundant i ens ha permès validar la hipòtesi i els objectius. Per aquest motiu, considerem que si l'anàlisi es volgués estendre, seria necessari més temps i un equip de treball més ampli.

Una altra dificultat ha estat la de seleccionar les notícies a analitzar, ja que englobar-les totes era inviable. Per això, vam optar per agafar la notícia més important i relacionada amb les qüestions d'estudi a resoldre.

Finalment, considerem que la metodologia emprada per portar a terme aquest treball ens ha permès justificar els objectius plantejats al principi de la recerca. Per això creiem que el nostre estudi podria servir com a punt de partida per a futures recerques, ja que podria ser millorable de cara al futur.

7.2. Discussió i línies de futur

De cara a futures línies d'investigació, considerem que, ja que el present treball s'ha basat en una metodologia totalment qualitativa, es podrien abordar futurs estudis a partir d'aquest amb una recerca més quantitativa del Cas Volkswagen. Aquests estudis posteriors podrien estar realitzats a partir d'altres eines no presents aquí com qüestionaris i mostres representatives fetes en universos prèviament preestablerts.

A partir d'aquesta primera aproximació que s'ha fet present en aquest treball de fi de grau sobre el *Dieselgate* poden fer-se un ampli nombre d'investigacions relacionades amb diferents aspectes que han sortit al llarg del treball.

Com hem vist, la gestió de crisis empresarials de grans magnituds poden ser difícils de portar a terme. Per això, una possible investigació seria la de valorar si el camí seguit per Volkswagen durant aquesta crisi ha estat l'adequat o no. Aquest estudi permetria saber quins han estat els punts forts de la gestió de la crisi per part de la companyia alemanya, però també aquells aspectes en els quals no s'ha posat tant d'èmfasi o la gestió ha estat insuficient i ineficaç.

Per altra banda, un altre futura investigació es podria portar a terme en un futur, quan el cas Volkswagen es pugui donar definitivament per tancat. En aquest moment, podria ser òptim realitzar un estudi com el del present treball però ampliat a tota la crisi i amb l'anàlisi de més mitjans, cosa que no s'ha pogut fer en aquest estudi per falta de temps i de recursos.

Per tant, com a mode de conclusió, considerem que la metodologia emprada ens ha permès obtenir una primera aproximació del fenomen estudiat, que podria ser útil per a futures recerques.

8. BIBLIOGRAFIA

Argandoña, A. (1998). *La teoría de los stakeholders y el bien común*. Barcelona: IESE.

Brown, T; Dacin, A. (1997). <<The company and product: corporate associations and consumer product responses>>. *Journal of Marketing*, vol, 61, 68-84.

Cánovas, J. F. (2000). <<Comunicación en tiempos de crisis>>. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, nº7, 29-39.

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección de libros de empresa.

Castillo Esparcia, A; Ponce, D. G. (2015). *Comunicación de crisis 2.0*. Madrid: Editorial Fragua.

Clarkson, M. (1995). *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. New York: Academy of Management Review.

Costa, J. (1996). <<La praxis comunicativa de las empresas. Vectores para una acción eficaz>>. *TELOS*, núm. 46, 55-61.

Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Ediciones Piados.

Cruz, J. (2001). *El proceso de Planificación y Gestión de una situación de crisis en las organizaciones*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Empresariados - Información para pymes y autónomos (2016). *Recursos tangible e intangibles en la empresa* [en línea]. [consultat al: gener del 2016]. Disponible a Internet: <http://empresariados.com/recursos-tangibles-e-intangibles-en-la-empres/>

Enrique Jiménez, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudios de caso: La crisis de Fontaneda*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Enrique, A. M; Madroñero, M. G; Morales, F; Soler, P. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Fita, J. (2000). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Boston: Pitman Press.

Gigliotti, R; Jason, R. (1991). *Emergency planning for maximum protection*. Massachussets: Butterworth Heinemann.

González Esteban, E. (2007). *La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Veritas.

González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch..

Kreps, G. L. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana.

Lino, L. (2001). *Plan de comunicaciones de crisis para Noranda Chile*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en las empresas y las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.

Marín, F. (2000). *Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos*. Barcelona: Bayer Hnos.

Marra, F. J. (1998). *Crisis Communication Plans: poor predictors of excellent crisis public relations*. Londres: Public Relations Review.

Martín, C; Rodríguez, M; Otros. (1997). *La comunicación para situaciones de crisis*. Madrid: Investigación y Marketing.

Mitroff, I; Pearson, C. (1997). *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.

Morató, J. (2011). *Comunicació i estratègia. L'empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona: Editorial UOC.

Pauchant, T; Mitroff, I. (1992). *Transforming the crises-prone organization: Preventing individual, organizational and environmental tragedies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Pinillos, A. (1996) *Comunicación interna, un paseo por el tiempo*. Londres: Harvard Deusto Bussines Review.

Pinillos, A. (1998). *La batalla de la comunicación interna*. Londres: Harvard Deusto Bussines Review.

Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.

PR Noticias (2016). *La reputación de Volkswagen se hunde en 2016* [en línea]. [consultat al: maig del 2016]. Disponible a Internet: <http://prnoticias.com/comunicacion/reputacion-y-rsc/20150603-reputacion-volkswagen-reputation-institute>

Rogers, E.M; Agarwala-Rogers, R. (1980). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial McGraw-Hill.

Saura, P. (2005). *La gestión y la comunicación de crisis en el sector de la alimentación y bebidas*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Solà, J. (1996). *¿Dónde apoyarse en la gestión de crisis?*. Cambridge: Harvard Deusto Marketing.

Ventura, J. (2000). *Comunicación Corporativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Villafañe, J. (2003). *La gestión de la reputación corporativa. El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Piramide.

Villafañe, J. (2005). <<La gestión de los intangibles empresariales>>. *Comunicaçao e Sociedade*, vol. 8, 101-113.

Westphalen, M. H; Piñuel, J. L. (1993). *La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Madrid: Del Prado.

9. ANNEXOS

9.1. Transcripció de les entrevistes

9.1.1. Joan Francesc Cánovas



- Especialista en comunicació de crisi i formació de portaveus.
- Codirector del Màster en Direcció de Comunicació de la UPF.
- Anteriorment ha estat Redactor i col·laborador a mitjans com TV3 o La Vanguardia, entre d'altres. A més a més, a ser cap de l'oficina de portaveus del govern de la Generalitat de Catalunya i director de l'oficina de comunicació del govern de la Generalitat de Catalunya.

Què entén per comunicació de crisi?

Una incidència, una situació que apareix en els mitjans de comunicació i que, per tant, canvia l'ordre lògic de la pròpia gestió de la incidència pel fet d'haver aparegut als mitjans de comunicació. Avui en dia, però, els mitjans de comunicació no tan sols són la premsa, la ràdio i la televisió. També hem d'incorporar les xarxes socials, newsletter... molts més elements que fan que això també sigui considerat mitjans de comunicació.

Per mi, una crisi la podem considerar com a tal quan surt a un mitjà de comunicació, si no no és crisi. És una situació, una incidència a gestionar, però no des dels paràmetres de la comunicació de crisi que s'hi han fet.

Com es viu una situació de crisi des del departament de comunicació?

Es viu com un fet excepcional, molt important i crucial en el de venir de l'organització. Una crisi és un punt d'inflexió en la organització, no és un fet normal. Tot i això, però, hi ha un parèntesi que són aquelles organitzacions que, com jo dic, viuen en entorns turbulents permanents.

Per exemple, la Direcció General de Trànsit té accidents permanentment, per la qual cosa viuen i gestionen la crisi, però tenen unes altres normes. Crec que de tot el que parlarem hem d'excloure a aquestes organitzacions, departaments o entitats que viuen en un entorn turbulent permanent. Aquestes, però, són la minoria. La majoria, i del que parlarem bàsicament, no les que no viuen en aquests entorns.

Quina importància creu que té la prevenció en la comunicació de crisi?

És fonamental. Un dels pilars de la comunicació de crisi és, de fet, la prevenció. La preparació i la prevenció. Quan tu prepares i prevens una crisi, i fas tot un seguit d'elements per prevenir aquesta gestió de la comunicació, gesticones millor la crisi. Això està molt demostrat a través de molts exemples i a través d'estudis i investigacions. És central.

Sobre tot això, hi ha un element que hem de tenir present i que val la pena diferenciar. És el que en diem comunicació de risc. Té molt a veure amb l'element de la prevenció. La comunicació de risc, en certa mesura, no exclusivament però en certa mesura, és una forma de prevenció.

En un moment de precrisi, una empresa ja pot començar a preparar-se pel que li ve a sobre i avançar-se en certes decisions. Però en una crisi que arriba de cop i sense previ avís, la gestió es complica molt més?

Jo dic que les crisis, globalment, venen per sorpresa. Per molt que alguns autors això ho matisin, i estic d'acord amb ells, moltes vegades en les organitzacions la sorpresa és relativa, perquè si estàs en una direcció general de presons, saps que una crisi que pots tenir és que se't fugi un pres o tenir un motí. Per tant no és que sigui una sorpresa estrictament. Però en la gestió d'una crisi en general, aquesta apareix sense que tu l'hagis programat en l'agenda. Jo dic que no és programable, no que sigui de sorpresa.

La crisi ve quan ve. Ara, si tu has fet una bona prevenció... Jo dic sempre que aquests estats de precrisi són sempre: o bé que tu has començat a treballar amb la crisi encara que no la tinguis per si de cas o bé que tu ja intueixes que pot passar alguna cosa, que hi ha elements que veus que pot passar. I comences a posar-te en formació de gestió de crisi. Aleshores, aquest element de precrisi, té aquest fet característic; o bé que la preveus i que saps que vindrà o que tens suficient intuïció per pensar que "si no ens hi posem, prendrem mal". Aleshores té aquesta doble característica.

Per tant, tant en crisi com en precrisi un pla de comunicació és clau per gestionar-la.

És un element clau. Jo sempre dic que és com si tinguessis una guia, però tot i així no és una Bíblia. Sempre poso el mateix exemple: un manual de crisi o pla de crisi no és una Bíblia, però et dóna pautes per gestionar tot amb més ordre. Un dels principals problemes d'una crisi és el desordre, està tot molt desendreçat. Aleshores un pla de crisi posa ordre. Et diu que primer has de fer això, després lo altre, etc. Aquesta és la idea bàsica d'un pla de crisi.

Aleshores, quan tu tens un cert ordre, les coses, en principi, haurien d'anar millor. També és cert que hi ha ocasions en què tot i el pla de crisi el desordre que hi ha és monumental, és a dir que hi ha de tot. Però tot i així, ajuden.

Has dit que el pla de crisi és un element clau. Això vol dir que hi ha d'altres. Quins són?

Per preparar-te bé per una crisi, un pla de crisi és un element, però no és l'únic. Per exemple, un element fonamental és que tinguis la gent preparada. Tenir gent tècnicament a punt per gestionar tot bé és un element fonamental. Un altre que sembla una ximpleria és complir la llei. És a dir, si la llei diu, per exemple, que allò ha de tenir una mida de 5, no ho posis de 2. Perquè si ho fas tens més possibilitats que et toqui el número de la rifa de la crisi. En canvi, si respectes la llei, la crisi no té per què arribar.

Un altre element és tenir tots els sistemes informàtics i tecnològics a punt. També ho és saber escoltar i estar preparat per escoltar. Sempre dic que les crisis generalment donen senyals i et diuen que escoltis què et diu el mercat, el teu producte... S'ha de tenir una capacitat de lectura i les organitzacions que tenen aquest capacitat estan més preparades. Hi ha molts més elements com també tenir els dispositius de gestió a punt, tenir els portaveus entrenats, tenir el comitè de crisi definit... Tots aquests elements et situen en una millor dinàmica.

Quina importància té la comunicació per sortir d'una crisi?

Vital. Per mi és vital. Ara, la comunicació d'acord amb la solució tècnica. És a dir, han d'anar plegades, de la mà. Per posar un exemple: si un vaixell s'enfonsa, tu ja pots fer comunicació de tot tipus i dir que no passa res, però si ningú tapa el forat que té aquell vaixell, la comunicació no servirà per a res.

Les coses han d'anar en una certa línia, en una sola unitat de treball tècnicament i comunicacionalment. Ara, també s'ha de dir que la comunicació és molt important, perquè dintre d'ella hi ha un factor central que és la percepció. Una crisi s'ha de gestionar sota dues perspectives: a la realitat i la percepció que generen. Per tant, si tan sols gesticones la realitat, deixant de banda la percepció, pot tenir un problema, ja que és bàsica.

Hi ha vegades en què percepció i realitat van per camins diferents, però no podem anul·lar allò que es percep. La comunicació pública genera situacions de percepció a tothom (públics, treballadors, directius, proveïdors...) i tots poden ser diferents. Per això, aquest estat de percepció, moltes vegades generat involuntàriament per nosaltres, és tan important com la pròpia realitat que estem gestionant. La realitat no la podem oblidar però no és única.

Per això, en comunicació és molt important que la realitat, la percepció i les solucions tècniques vagin agafades de la mà i tapar el forat que té el vaixell perquè no s'enfonsi i solucionar la crisi.

Quins principis deu seguir una organització per gestionar una crisi?

Primer de tot, no perdre la calma. Perquè si perds la calma és molt fàcil que perdis el control, que és un dels elements centrals. Un altre element clau és tenir una visió global de la situació (tots els públics afectats, a qui pot afectar en perspectiva de futur, cap a on pot evolucionar la crisi...).

Un error molt habitual és gestionar la crisi a base del que està passant en aquell moment, fer un moviment per resoldre el que està passant en aquell moment. Però s'ha de tenir en compte que passarà d'aquí a 10 dies. Per això, tenir una mica de perspectiva és un altre element molt important. I un altre és la implicació màxima de tothom, de tota l'organització i la gent. En aquell moment el més important que hi ha és la crisi, per això ha d'haver-hi una certa sensació de control, d'ordre i d'anar a totes.

I per acabar, no hem d'oblidar que la comunicació és un element central, ja que sense ella no són crisis. Si tens un accident laboral però no arriba a cap mitjà de comunicació, el que has de gestionar un accident laboral. Però si surt en un mitjà de comunicació, allò evoluciona cap a una crisi, un element que té unes característiques molt diferents.

És millor dimitir en l'inici de la crisi o continuar tot i fer una mala gestió?

De forma genèrica és molt complicat. No hi ha receptes màgiques ni fórmules que es puguin aplicar d'una mateixa manera a tothom. És evident que fer dimitir a algú és un recurs que ens pot ajudar en alguna crisi. No ho nego i és una estratègia que jo he utilitzat algun cop. Però dir que això és universal, no hi estic d'acord. I dir que això és millor fer-ho a l'inici o al final, et diria que depèn. No sempre funciona així. En el que sí que estic d'acord amb la teva pregunta és en què la dimissió és un recurs per resoldre una crisi. Però no et puc dir que és universal, tampoc és l'únic recurs i no sempre s'ha de fer en el mateix moment.

La comunicació no són matemàtiques. La comunicació no té sempre les mateixes forces, vectors i circumstàncies, pel que en cada moment no obtenim sempre els mateixos resultats encara que apliquem el mateix patró. Suposo que la gràcia d'aquesta professió deu ser aquesta, ja que no podem entendre el perquè molts cops.

Com creu que una empresa pot recuperar la imatge després d'una greu crisi?

Primer de tot, no pensar que les coses tornaran a ser iguals. S'ha de fer un pla de recuperació, treballar pensant que allò que ha passat té efectes sobre el teu mercat. Un error clàssic és pensar que un cop superada la crisi tot s'ha acabat i torna a ser com abans. Però la realitat és que estem en un lloc totalment diferent d'on estàvem quan va començar la crisi. Per tant, el primer aspecte que s'ha de fer és aquest, assumir que tot és diferent.

El segon és que la crisi ens serveixi per fer una revisió de perquè i com s'ha arribat a aquesta situació de crisi per poder gestionar el perquè. Si no fem això, la crisi no ens haurà servit de res. Perquè penso que una crisi, només pel fet de que et demostris que alguna cosa dintre de la teva organització no funciona del tot bé, ja és una oportunitat per poder millorar. Però clar, només és una oportunitat si ho resols, si tu no fas res no t'ajudarà a millorar. Per tant, el que cal fer és recuperar i replantejar.

Un cop superada la crisi, el que s'ha après s'ha d'aplicar al pla de comunicació existent.

Evidentment s'ha de revisar el pla de comunicació de crisi. Però la veritat és que amb una crisi els paradigmes d'aquella organització canvien. Després d'una crisi moltes coses han canviat, pel que ha d'haver-hi un procés de revisió del pla i també de l'organització i de la manera en que fins ara t'has organitzat i has fet les coses. Un cop superada és una crisi per saber que ha passat, perquè i com.

Els mitjans de comunicació, sobretot des de l'arribada d'Internet, es poden assabentar de tot molt ràpid i fer-ho circular per la xarxa en qüestió de minuts. Per tant, amb els mitjans de comunicació tradicionals era més fàcil gestionar aquestes situacions de crisi? O no ha canviat tant el panorama?

Ara és més complex, però això no vol dir que sigui més difícil. Personalment no em resulta especialment difícil gestionar una crisi a les xarxes socials, simplement has de pensar en més plataformes que potser abans no t'havies de parar a pensar, ja que ara hi ha un públic que t'examinarà per les xarxes i per tant li has de donar resolució a través de la xarxa.

En canvi, abans aquest públic el tenies per altres bandes o no el tenies. Aquest punt de complexitat sí que és cert, però la gestió no és més difícil, més aviat al contrari. A les xarxes tot és bastant previsible i una de les característiques és que a les xarxes tot dura poc, no duren 3 mesos, ni setmanes. En 3 dies s'han acabat, i això, en principi no ens va malament. Hi ha crisis que en diaris es poden allargar durant mesos, pel que en aquest sentit les xarxes donen més complexitat però no més dificultat.

A l'hora d'afrontar una crisi i intentar fer el menys malbé possible la imatge i la reputació de l'empresa, quina és la millor estratègia (silenci, negociació, transferència de responsabilitats o confessió)? O depèn més del tipus de crisi i la situació?

Això, més que estratègies són tàctiques. Per mi hi ha 3 estratègies: proactivitat, reactivitat i consistència. Aleshores, depenent de quina estratègia segueixes hi ha diferents tàctiques com les que tu has enumerat, que hi ha més però aquestes són les més importants. Tu primer has

de fer una decisió estratègica i després la tàctica. Per fer un símil futbolístic, és pot dir que jugarem a l'atac, però un cop has decidit que l'estratègia serà jugar a l'atac, s'ha de fer la tàctica per veure com organitzar els jugadors per jugar.

Tornant a la teva pregunta, de les quatre tàctiques que has dit, no et puc dir que hi ha unes millors que d'altres. El que sí que et vull posar en valor és que el silenci és més bo del que vegades sempre. En general, en comunicació hauríem de pensar més en utilitzar-lo perquè com diu una frase, "ets esclau de les teves paraules però ets amo dels teus silencis". I a vegades tenim una mena de neguit de dir coses que no sempre estan justificades. Per tant, quan no saps que dir sempre és millor callar. Per tant, a mi el silenci m'agrada especialment.

També sóc partidari del *mea culpa*, per a mi l'atribució de culpes a tu mateix és més intel·ligent del que la gent pensa. Tot i així, no et puc dir que hi ha una tàctica millor que l'altra, ja que depèn de la crisi, de com ha evolucionat...

9.1.2. Sara Blázquez



- Directora de Burson-Marsteller España.
- Anteriorment cap del departament de premsa de l'EXPO Sevilla 1992.

¿Qué entendemos por comunicación de crisis?

La gestión de la comunicación pública de una compañía, organización o persona en una situación crítica.

¿Cómo se vive una situación de crisis desde un departamento de comunicación?

Un departamento de comunicación se convierte en el responsable de gestionar la comunicación de esa institución u organización en una situación crítica o de riesgo.

¿Qué importancia cree que tiene la prevención?

Sí, es muy importante. EL 40% de las crisis se deben a lo que llamamos crisis latentes, que son crisis que se sabe que están, que pueden ser crónicas o internas, y que tienen un tratamiento preventivo o anticipado.

En un momento de precrisis, una empresa puede empezar a prepararse para lo que le viene encima i avanzarse en ciertas decisiones. Pero en una crisis que llega de golpe y sin previo aviso, la gestión se complica mucho más? ?

Depende de cómo tenga los procedimientos de crisis incorporados la empresa. Los manuales de crisis y procedimientos de crisis deben de estar diseñados para crisis latentes, anticipación de crisis y crisis inmediatas. Un accidente o atentado es una crisis operativa, no avisa. Por tanto, los manuales de crisis deben estar preparados para responder ante ellas.

Si no hay un plan de comunicación de crisis, ¿Cómo se pueden gestionar?

Se puede gestionar aplicando las reglas de gestión de crisis. Para empezar, hay que contar con especialistas. Si una compañía no tiene un manual de crisis y nunca antes ha sufrido una, mi recomendación es que llamen a un especialista para gestionarla. Porque los especialistas, por su experiencia, saben que funciona, que no funciona y aplican rápidamente los mecanismos. Aunque no los tengan, pueden guiarte para saber qué hacer.

¿Qué importancia tiene la comunicación para salir de una crisis?

La comunicación tiene importancia para preservar y mitigar la incidencia de la crisis en la reputación corporativa y personal. Pero normalmente, las crisis se resuelven en paralelo con los procedimientos de emergencia y de respuesta a la crisis y con la comunicación de crisis. Este

tipo de comunicación no resuelve muchas veces los que es el plan operativo de respuesta a la incidencia, ese se tiene que activar. Si tienes que hacer un *recall*, tienes que aplicar un plan de retirada del producto. Pero la comunicación la activas en paralelo para trabajar tu reputación, para mantener tu confianza con tus *stakeholders*.

¿Qué principios debe seguir una empresa para gestionar una crisis?

En primer lugar atender muy bien que incidencia tiene la crisis en sus *stakeholders*. En segundo lugar analizar qué repercusiones o consecuencias tiene la crisis en esta relación de confianza y en la reputación de la compañía. En tercer lugar activar un plan de respuesta y comunicarlo. En cuarto lugar mantener siempre una actitud y un comportamiento de transparencia y colaboración con las autoridades, los consumidores, los reguladores, etc.

¿Es mejor dimitir en el inicio de una crisis o continuar pese hacer una mala gestión?

Este tipo de decisiones se toman en cada caso y no se puede dar una respuesta genérica. Depende mucho del directivo, de la causa, de la responsabilidad del mismo en la crisis, de la compañía, de su cultura... No se puede dar una respuesta genérica.

¿Cómo cree que una empresa puede recuperar la imagen perdida después de una grave crisis?

Existen los planes llamados *Brand Recovery* que ayudan a la recuperación de la confianza y la imagen. Pienso que si se puede recuperar haciendo bien las cosas. Ha habido muchas crisis de grandes compañías y marcas que siguen siéndolo y su imagen se ha recuperado en su totalidad.

Los medios de comunicación, sobre todo desde la llegada de internet, se pueden enterar de todo muy rápido y hacerlo circular por la red en cuestión de minutos. Por tanto, con los medios de comunicación tradicionales era más fácil gestionar estas situaciones de crisis? O no ha cambiado tanto el panorama?

Ni más fácil ni más complicado, solo es diferente. Ahora hay un medio, digamos masivo y directo, que es internet y que con las redes y perfiles sociales es diferente. Aún así, hoy en día existen posibilidades de manejo de crisis que antes no existían. Y este mismo canal, a la vez que abre oportunidades, abre riesgos. No es ni mejor ni peor, es más complejo pero ofrece tantos riesgos como oportunidades.

A la hora de afrontar una crisis e intentar no hacer daño a la imagen y reputación de una empresa, ¿Cuál es la mejor estrategia (silencio, negación, transferencia de responsabilidades o confesión)? ¿O depende más del tipo de crisis y la situación?

La estrategia de crisis se decide en el momento en que llega. No hay moldes de estrategias. No hay una mejor, ni peor. Hay que analizar la crisis, valorarla en función de tus *stakeholders*, valorar que tipo de responsabilidades ha habido, que incidencias y consecuencias hay en tus públicos de interés. Y en función de tu grado de responsabilidad en relación con tus públicos de interés estableces la estrategia proactiva o reactiva. O puede ser proactiva para unos públicos y reactiva para otros... No hay una estratégica genérica para las crisis.

9.1.3. Sara Magallón



- Directora de l'Escola Superior de Relacions Públiques (UB).

Què entén per comunicació de crisi?

Activitat professional que respon a les necessitats informatives urgents dels diferents públics d'una entitat, derivades d'una situació emergent que posa en perill la reputació de l'organització.

Com es viu una situació de crisi des del departament de comunicació?

Amb intensitat.

Quina importància creu que té la prevenció?

Absoluta. És imprescindible per poder parlar de Comunicació de Crisi.

En un moment de precrisi, una empresa ja pot començar a preparar-se pel que li ve a sobre i avançar-se en certes decisions. Però en una crisi que arriba de cop i sense previ avis, la gestió es complica molt més?

Un bon pla de crisi, la ha de preveure, si no concretament, si la seva tipologia.

Quan no hi ha un pla de comunicació de crisi, com es pot gestionar una?

Amb dificultat i ineficàcia.

Quina importància té la comunicació per sortir de la crisi?

Molta, però només acompanyada d'una bona Gestió de Crisi

Quins principis deu seguir una organització per gestionar una crisi?

Prevenició, prevenició, i prevenició.

És millor dimitir en l'inici de la crisi o continuar tot i fer una mala gestió?

Dimitir? Et refereixes al responsable suposo, perquè l'organització no pot ignorar la situació.

Com creu que una empresa pot recuperar la imatge després d'una greu crisi?

Gestionant amb coherència, comunicant amb honestedat.

Els mitjans de comunicació, sobretot des de l'arribada d'Internet, es poden assabentar de tot molt ràpid i fer-ho circular per la xarxa en qüestió de minuts. Per tant, amb els mitjans de comunicació tradicionals era més fàcil gestionar aquestes situacions de crisi? O no ha canviat tant el panorama?

Temps menor, increment exponencial de “narradors”: increment dificultat i canvi d’eines.

A l'hora d'afrontar una crisi i intentar fer el menys malbé possible la imatge i la reputació de l'empresa, quina és la millor estratègia (silenci, negació, transferència de responsabilitats o confessió)? O depèn més del tipus de crisi i la situació?

Honestedat.

9.1.4. Alba Roig i Núria Picas



- Directora de Lewis España.
 - Anteriorment al departament de premsa de La Caixa o cap de Filloy&Associats Comunicació integral entre d'altres.
- Account Manager de Lewis España.
 - Anteriorment productora de Ràdio CAT (RAC 1) o executiva de comptes a Weber Shandwick entre d'altres

Què entenen per comunicació de crisi?

Núria: A mi m'agrada utilitzar el terme gestió de la comunicació en una situació de crisi, perquè el terme comunicació de crisi és molt ampli. Afecta molts nivells i s'ha de tractar de moltes maneres. En el nostre sector i en el que nosaltres ens dediquem, el nostre principal objectiu és assegurar la reputació d'una empresa, marca o producte, perquè a nivell de crisi, poden ser de moltes tipologies.

A través d'aquesta gestió de la reputació poden succeir diferents esdeveniments o situacions en les quals es posi una mica en dubte la reputació i es pugui veure perjudicada. Aleshores, en aquests moments és on entra en joc el paper de la gestió de la comunicació, on s'ha d'assessorar com gestionar i enfocar aquesta situació davant d'un públic extern com puguin ser els mitjans de comunicació, com poden ser els grups d'interès d'una empresa, treballadors... Llavors, el nostre paper és assessorar i executar aquesta gestió.

Com es viu una situació de crisi des del departament de comunicació?

Núria: Les situacions de crisi són les que potser et porten més al límit. Són les que et demanen una visió estratègica més... És realment on el temps que tens per aplicar una estratègia i demostrar si funciona és més curt. Nosaltres sempre diem que aquesta feina és de picar molta pedra i de veure resultats a llarg termini per tal de demostrar que els objectius i les estratègies que hem pensat potser al principi no, però amb el temps es recullen els fruits de tot allò que s'ha plantejat.

En una situació de crisi la cosa canvia totalment. Tot i que sempre s'actua sobre uns protocols i sobre un pla, hi ha vegades que no hi ha pla de contingència vàlid i l'has de treballar en el moment. I és on has d'estar més ordenat per saber on estàs, quina és l'estratègia i el camí a seguir i executar-lo.

Alba: Jo crec que hi ha dos escenaris clau: que tinguis un pla o que no el tinguis. És a dir, que la crisi t'agafi desprevingut o que realment tu hagis pogut preveure-la. Fer-ho en el seu detall, és a

dir, saber que passarà exactament no sempre és fàcil perquè no es pot preveure a tots nivells. Però com a mínim sí que pots tenir un pla.

És molt diferent tenir un pla o saber quins protocols hauràs de seguir en un moment de crisi que una empresa que no té cap mena de protocol s'hagi d'enfrontar de sobte a una situació de crisi i no sàpiga ni per on començar. Aleshores, en el cas de que tinguis un pla, evidentment es viu amb tensió sempre però com a mínim tens un protocol que et marca quins passos has de seguir. Si no tens pla, tens un problema, perquè tothom es posa molt nerviós i ningú sap a qui ha de fer cas per l'inexistència d'un protocol, al director general, al de comunicació, a l'agència de comunicació... i com que estàs en una situació de molta tensió es generen moltes discussions que no ajuden gens a superar el moment.

Quina importància creuen que té la prevenció?

Núria: La prevenció és clau. Tenir un pla de gestió de crisi és vital per tenir identificades totes les vies de comunicació que tens, els rols que participen en tota la gestió de la crisi dins de l'empresa, per tenir clar un protocol intern que ajudi a detectar o anticipar possibles situacions de crisi. Ja no tant quan esclaten, ja que és quan t'has de posar en marxa, sinó que hem de ser capaços d'anticipar-nos.

Sempre dic que la gestió de crisi és el moment en que ja t'ha explotat tot, però nosaltres també podem fer gestió de crisi amb l'objectiu que mai ningú s'assabenti de que allò ha estat una crisi.

Ha existit aquesta prevenció des de Volkswagen?

Núria: El motiu de la crisi de Volkswagen és el que he dit abans. Tu pots tenir molts protocols interns, pots tenir un pla de crisi molt detallat dividir per moltes temàtiques i sectors d'activitat, però sempre hi ha un risc de que aparegui alguna cosa que no estava contemplada. Segur que Volkswagen té milers de protocols de crisi, sobretot en un sector tan important com és el de la seguretat, que és un aspecte de crisi bastant constant. I també pel sector, perquè és molt vulnerable, tant a nivell de contaminació, situació econòmica, seguretat...

Per exemple, ara parlem de Volkswagen però fa un parell d'anys va ser General Motors que va haver de fer un *recall* de més de 8.000 cotxes per un problema als frens. Clar, sí que estan contemplades i estan preparats, però moltes vegades entre en joc molts altres factors que dificulten la gestió tot i la prevenció.

En un moment de precrisi, una empresa ja pot començar a preparar-se pel que li ve a sobre i avançar-se en certes decisions. Però en una crisi que arriba de cop i sense previ avis, la gestió es complica molt més?

Alba: *En la creació d'un pla de crisi hi ha tota una feina de cerca i d'estratègia que no tens temps a fer si la crisi ja t'ha esclatat. És a dir, has de tenir molt clars quins són tots els elements que tens al voltant (quins són els teus públics, quins són els actors que poden fer-te mal, els que no) i si no ho has preparat amb anterioritat, tota aquesta feina és impossible fer-la al moment, perquè et van sortint sense que puguis tenir temps suficient de reacció.*

Després també hi ha els processos de decisió. Si s'ha de dir o no s'ha de dir una cosa, això no es pot decidir en calent, abans s'ha de protocol·litzar en fred i molt estratègicament pensant en el global de la companyia. Perquè sinó, al final el que prima és el fet de que ah passat en aquell moment. Volkswagen, per exemple, segur que té un pla de crisi, no en tinc cap dubte, però el que no tinc tan clar és que ells tinguessin en el punt de mira que pugues passar una cosa com

el que va passar. Entre d'altres coses perquè això ve del departament d'enginyeria, que es devien callar, i el departament de comunicació no estava informat.

Per tant, si tu no tens els protocols ben establerts, només et centraràs en què ha passat, i no en quina és la imatge que es dona de Volkswagen, que és el que ha de dir el president i que és el que no ha de dir...

Quan no hi ha un pla de comunicació de crisi, com es pot gestionar una?

Núria: El que és vital és tenir un departament de comunicació, configurar immediatament un comitè de crisi per valorar la situació des de tots els punts de vista de l'empresa, principalment des de l'àrea afectada i jo sempre recomano comptar amb un assessor expert si dintre de l'equip no hi ha ningú. És a dir, el fet de tenir consultors específics en la gestió, prevenció i execució de crisi és vital en aquestes circumstàncies.

També és bo tenir un punt de vista extern de la companyia. Això ajuda molt perquè en moltes ocasions quan estàs dintre algú de fora et pot donar un punt de vista que no havíeu tingut.

Quina importància té la comunicació per sortir de la crisi?

Núria: És clau. Et dic que el terme comunicació és molt genèric i engloba moltes coses. Nosaltres sempre parlem de tres fases principals en la gestió de la comunicació de crisi: prevenció i anticipació, gestió de la crisi pròpiament dita i la recuperació. Aquesta última és la més important perquè l'enfocament és tornar a reparar aquestes cicatrius que poden haver sortit a la reputació que tenia la marca, el producte, la companyia...

Ho està fent bé en aquest sentit Volkswagen?

Núria: Des de fora i personalment crec que a Volkswagen ha guanyat més el paper de negoci que no pas el de la comunicació. Per entendre'ns, en una empresa hi ha moltes parts i la comunicació és una d'elles, però després hi ha un departament legal, sobretot en aquestes grans empreses, que ho controlen gairebé tot. I tu, des de la comunicació, aniries per un camí però des d'aquest departament et diuen que per aquí no es pot anar per aquests motius. De la mateixa manera que hi ha un departament legal, també tens l'àrea tècnica, el de vendes... Per tant, segons el tipus de crisi que sigui hi ha uns departaments que tenen una rellevància que et condiciona a vegades la forma en què tu faries les coses des de la comunicació.

A més, també ha coincidit que han rodat molts caps a Volkswagen. Per tant m'imagino que a nivell intern en algun moment no hi ha hagut gairebé cap tipus de control. Per una banda penso que el grup Volkswagen és un dels principals anunciants. Per l'altre és la joia de la corona de l'imperi alemany. Per tant, és una situació complicadíssima. Per això, aquesta visió més global i més de negoci pot haver perjudicat la forma en què s'ha gestionat de cara als mitjans.

Quins principis deu seguir una organització per gestionar una crisi?

Núria: Primer escoltar: Que és el que s'està dient, qui ho està dient, com s'està dient, quan, amb quina freqüència... És a dir, tota aquesta fase d'anàlisi de la situació. Tot seguit s'ha d'aplicar el pla de crisi que hi hagi i l'estratègia que s'hagi decidit o decidir-la en aquell moment si no existeix i després executar-la. Però per mi, el més important és en el primer moment analitzar bé tota la situació, perquè sense això no tens prou context per a decidir una bona estratègia.

Volkswagen va actuar bé en aquest sentit?

Alba: *S'ha de tenir en compte que fa molt de temps que no se'n parla i el problema realment no s'ha resolt. És a dir, jo tinc un cotxe afectat i a mi encara ningú m'ha vingut a dir que és el que he de fer per canviar. Per tant, no se'n parla, hi ha molts usuaris afectats però la realitat és que encara ningú sap com evolucionarà això.*

Núria: I la realitat també és que això s'ha convertit en un problema del sector, ja que han aparegut altres marques afectades, pel que a nivell de comunicació han aconseguit treure-ho fora de la marca i extrapolat-ho al negoci en general i s'ha aconseguit que la unió europea de cara al futur pugui els límits d'emissions.

Si ens parem a pensar això, és una mica surrealista, agafen una marca que està manipulant els motors i en lloc de dir que estaran encara més a sobre del sector per controlar-ho, diuen que potser s'havien passat, que eren massa optimistes i que s'haurà de canviar. Així que si es mira fredament, sembla que tan malament no ho han fet.

Potser, la part d'escolta que abans mencionava no ha existit, segur. Però clar, també s'ha de tenir en compte que el temps de reacció és curtíssim.

És millor dimitir en l'inici de la crisi o continuar tot i fer una mala gestió?

Alba: *Depèn molt del cas.*

Va ser una decisió encertada la dimissió de Martin Winterkorn, director executiu de la companyia, al sortir a la llum l'escàndol?

Alba: *En el seu cas era gairebé imprescindible. En els països germànics, per la manera que tenen de fer i de ser en aquests països, si no ho hagués fet no s'hagués vist bé. Hauria estat una manera de dir que no era el seu problema.*

Núria: En els països del nord, reconèixer que el màxim responsable sempre és el màxim executiu, sembla que ho tenen bastant assumit. Per tant, crec que va ser una mostra de la filosofia que tenen d'assumir les responsabilitats.

Com creu que una empresa pot recuperar la imatge després d'una greu crisi?

Núria: Sí que és difícil la recuperació d'imatge.

Alba: *És el més complicat de tot.*

Núria: Una crisi a nivell de comunicació pot tancar un negoci.

Alba: *I n'ha tancat. Sobretot en sectors de salut, seguretat, alimentació... Per exemple mira que ha passat amb la companyia Eden fa poques setmanes. Molta gent ja mai més comprarà res d'aquesta companyia i si no tanquen serà perquè algú els comprarà.*

Núria: Hi ha situacions en què si no es tanca el negoci s'ha d'optar per canviar el nom o per deixar-se absorbir per una altra marca que no estigui afectada per cap escàndol. És una mica com el que va passar amb l'oli de colza. Avui dia a Espanya que algun aliment contingui oli de colza és negatiu, perquè ha quedat l'estigma que és perillós.

Veu a Volkswagen capaç de recuperar la imatge que tenia abans d'aquesta?

Núria: Hem d'analitzar una mica el tipus de crisi. En ser un tema que no afectava la seguretat, era més de conscienciació social per dir-ho d'alguna forma. Personalment crec que sí que hi ha més conscienciació i més moviment sostenible per dir-ho d'alguna manera, però el comprador de Volkswagen és el que segueix una vida 100% sostenible?

Alba: *No, si ets així et compres un cotxe elèctric o híbrid.*

Núria: Crec que l'efecte principal, més enllà de el sostenible o no sostenible, és la pèrdua de confiança, és la sensació de sentir-se enganyat. Això si que crec que posarà als consumidors més en alerta. Que això impliqués que tots els propietaris de vehicles Volkswagen haguessin de pagar una reparació de 2.000€ o una taxa o una multa pel fet d'estar contaminant més, aleshores aquí si que afectaria més a la marca.

Alba: *Una de les coses que han fet bé és dir que canviaran aquests sistemes i que ho faran gratuïtament. Que ja veurem si finalment es fa, ja que és el que et dia, el meu cotxe està afectat i a mi ningú m'ha dit que vagi enlloc o que he de fer ni res. A part, segurament, al final no es farà res. El seu comunicat final ha estat "l'hem cagat però ho resoldrem" i al final, com ha dit la Núria, al no ser un tema de seguretat i al ser d'emissions, no et fa patir quan condueixes un cotxe.*

Els mitjans de comunicació, sobretot des de l'arribada d'Internet, es poden assabentar de tot molt ràpid i fer-ho circular per la xarxa en qüestió de minuts. Per tant, amb els mitjans de comunicació tradicionals era més fàcil gestionar aquestes situacions de crisi? O no ha canviat tant el panorama?

Núria: Sembla que tot s'ha difuminat una mica. Com que ara només ens podem comunicar en 140 caràcters, sembla que la nostra memòria també tingui només 140 caràcters en moltes situacions. Aleshores, hi ha vegades que generen moltes més situacions de crisi i generen molt soroll, però com et deia abans la fase d'escoltar és clau i s'ha de saber diferenciar que és soroll del que no ho és.

Però per d'altra banda, la meva sensació és que encara que tot deixa rastre a Internet, avui dia tot s'oblida més de pressa també. Abans, als diaris et podia donar la sensació que les crisis tenien un seguiment més llarg i ara, en canvi, sembla que amb Internet no.

A l'hora d'afrontar una crisi i intentar fer el menys malbé possible la imatge i la reputació de l'empresa, quina és la millor estratègia (silenci, negació, transferència de responsabilitats o confessió)? O depèn més del tipus de crisi i la situació?

Alba: *Aquí depèn molt de la situació i de la filosofia de l'empresa en si. Hi ha empreses que directament es neguen a fer res, silenci total per tot, hi ha les que ho han de negar fins que un jutge demostrï el contrari i coses així. Depèn molt de la filosofia, jo no crec que hi hagi una manera única, per això cada crisi té un manual diferent. Sinó existiria un sol manual que servís per a totes les empreses i totes les crisis.*

Quina estratègia d'aquestes creu que ha seguit Volkswagen? O ha utilitzat diverses?

Núria: Al principi ho van negar però per molt poc temps. Per tant ho han reconegut i han rodat caps. És una crisi a nivell mundial i en la qual hi ha molts actors implicats, ja que no hi ha un únic públic, hi ha els treballadors, els clients, els grups de pressió, els polítics... Han intentat fer el que en cada moment semblava millor.

Com definiria la gestió de la crisi de Volkswagen fins ara?

Núria: Personalment, he trobat una mica falta d'humilitat en tota la gestió. Sí que és veritat que ho poden haver reconegut, però tampoc he vist una gran consternació. Tot al contrari, sortia el nostre ministre d'economia dient que no li havien agafat el telèfon. Clar, també encara no han posat en marxa cap campanya de reparació dels diners. I no m'estranyaria que d'aquí a un any comencin a invertir molts més diners en temes sostenibles com una estratègia de recuperació sense que nosaltres ens n'adonem.



US Media Newsroom

STATEMENT OF PROF. DR. MARTIN WINTERKORN, CEO OF VOLKSWAGEN AG

Sep 20, 2015

Wolfsburg, September 20, 2015 – The U.S. Environmental Protection Agency and the California Air Resources Board (EPA and CARB) revealed their findings that while testing diesel cars of the Volkswagen Group they have detected manipulations that violate American environmental standards.

The Board of Management at Volkswagen AG takes these findings very seriously. I personally am deeply sorry that we have broken the trust of our customers and the public. We will cooperate fully with the responsible agencies, with transparency and urgency, to clearly, openly, and completely establish all of the facts of this case. Volkswagen has ordered an external investigation of this matter.

We do not and will not tolerate violations of any kind of our internal rules or of the law.

The trust of our customers and the public is and continues to be our most important asset. We at Volkswagen will do everything that must be done in order to re-establish the trust that so many people have placed in us, and we will do everything necessary in order to reverse the damage this has caused. This matter has first priority for me, personally, and for our entire Board of Management.

Volkswagen Group Communications

Head of Corporate & Business Communications

Andreas Lampersbach

Phone: +49 (0) 53 61 / 9-3 93 56

E-Mail: andreas.lampersbach@volkswagen.de (<mailto:andreas.lampersbach@volkswagen.de>)

www.volkswagen-media-services.com (<http://www.volkswagen-media-services.com>)

www.volkswagenag.com (<http://www.volkswagenag.com>)

Documents

- pdf 30.71 KB 200915vwus (/doc/1612/statement_of_prof_dr_martin_winterkorn_ceo_of_volkswagen_ag-200915vwus-210307048555feb839f3ccc.pdf)





US Media Newsroom

STATEMENT BY PROF. DR. WINTERKORN

Sep 23, 2015

"I am shocked by the events of the past few days. Above all, I am stunned that misconduct on such a scale was possible in the Volkswagen Group.

As CEO I accept responsibility for the irregularities that have been found in diesel engines and have therefore requested the Supervisory Board to agree on terminating my function as CEO of the Volkswagen Group. I am doing this in the interests of the company even though I am not aware of any wrong doing on my part.

Volkswagen needs a fresh start – also in terms of personnel. I am clearing the way for this fresh start with my resignation.

I have always been driven by my desire to serve this company, especially our customers and employees. Volkswagen has been, is and will always be my life.

The process of clarification and transparency must continue. This is the only way to win back trust. I am convinced that the Volkswagen Group and its team will overcome this grave crisis."

Volkswagen Group Communications

Head of Corporate & Business Communications

Andreas Lampersbach

Letter box 19720
38442 Wolfsburg
Germany

Phone: +49 (0) 53 61 / 9-3 93 56

E-mail: andreas.lampersbach@volkswagen.de (mailto:andreas.lampersbach@volkswagen.de)

Documents

- pdf 30.56 KB 23.09.2015_EN_Erklärung Winterkorn (/doc/1616/statement_by_prof_dr_winterkorn-23092015_en_erklrung_winterkorn-21148145795602ca20d037b.pdf)



US Media Newsroom

STATEMENT FROM THE EXECUTIVE COMMITTEE OF VOLKSWAGEN AG'S SUPERVISORY BOARD

Sep 23, 2015

In a meeting on Wednesday, September 23, the Executive Committee of the Supervisory Board of Volkswagen AG discussed in detail the manipulation of emissions data of Volkswagen Group diesel engines and came to the following conclusions:

1. The Executive Committee takes this matter extremely seriously. The Executive Committee recognizes not only the economic damage caused, but also the loss of trust among many customers worldwide.
2. The Executive Committee agrees that these incidents need to be clarified with great conviction and that mistakes are corrected. At the same time, the Executive Committee is adamant that it will take the necessary decisive steps to ensure a credible new beginning.
3. The Executive Committee has great respect for Chairman Professor Dr. Winterkorn's offer to resign his position and to ask that his employment agreement be terminated. The Executive Committee notes that Professor Dr. Winterkorn had no knowledge of the manipulation of emissions data. The Executive Committee has tremendous respect for his willingness to nevertheless assume responsibility and, in so doing, to send a strong signal both internally and externally. Dr. Winterkorn has made invaluable contributions to Volkswagen. The company's rise to global company is inextricably linked to his name. The Executive Committee thanks Dr. Winterkorn for towering contributions in the past decades and for his willingness to take responsibility in this critical phase for the company. This attitude is illustrious.
4. Recommendations for new personnel will be presented at the upcoming meeting of the Supervisory Board this Friday.
5. The Executive Committee is expecting further personnel consequences in the next days. The internal Group investigations are continuing at a high tempo. All participants in these proceedings that has resulted in unmeasurable harm for Volkswagen, will be subject to the full consequences.
6. The Executive Committee have decided that the company will voluntarily submit a complaint to the State Prosecutors' office in Brunswick. In the view of the Executive Committee criminal proceedings may be relevant due to the irregularities. The investigations of the State Prosecutor will be supported in all form from the side of Volkswagen.
7. The Executive Committee proposes that the Supervisory Board of Volkswagen AG create a special committee, under whose leadership further clarifying steps will follow, including the preparation of the necessary consequences. In this regard, the Special Committee would make use of external advice. Further details about this will be decided at the Supervisory Board meeting on Friday.
8. The Executive Committee is aware that coming to terms with the crisis of trust will be a long term task that requires a high degree of consistency and thoroughness.
9. The Executive Committee will work on these tasks together with the employees and the Management Board. Volkswagen is a magnificent company that depends on the efforts of hundreds of thousands of people. We consider it our task that this company regains the trust of our customers in every respect.



24 de septiembre de 2015 | Corporativo

VOLKSWAGEN AG INFORMA

Estimadas señoras y señores,

Como habrán podido saber a través de los medios de comunicación, Volkswagen está trabajando con la máxima urgencia en esclarecer las irregularidades detectadas en relación al uso de un software utilizado en los motores diesel de algunos de nuestros vehículos.

En primer lugar, queremos hacer hincapié en que asegurar la confianza de nuestros clientes y de toda la sociedad es y seguirá siendo de suma importancia para nosotros. Es por ello que queremos trasladar nuestra más sincera disculpa por haber abusado de su confianza. Nuestra máxima prioridad es responder a sus preocupaciones de la manera más rápida posible.

Todos los vehículos afectados son seguros y aptos para la circulación desde un punto de vista técnico. Las irregularidades detectadas están relacionadas exclusivamente con las emisiones contaminantes. Se trata de una cuestión que resolveremos con la mayor agilidad y transparencia. Como no podía ser de otra manera, asumiremos toda la responsabilidad y los costes derivados de las medidas que se deban aplicar. No obstante, este proceso llevará tiempo, tiempo para realizar un análisis de las circunstancias y tiempo para arrancar las medidas técnicas.

Los nuevos vehículos del Grupo Volkswagen con motor diesel EU6 disponibles actualmente en la Unión Europea cumplen todos los requisitos legales y las normas ambientales. El software en cuestión no afecta a la conducción, el consumo o emisiones. La notable diferencia entre los resultados del banco de pruebas y los de uso real en carretera se ha detectado únicamente para motores del tipo EA 189. Volkswagen está trabajando intensamente para eliminar estas desviaciones a través de medidas técnicas.

En estos momentos no podemos precisar qué modelos se ven afectados así como tampoco los datos sobre el año de fabricación. En este sentido, les rogamos su comprensión. Les informaremos al respecto tan pronto como sea posible.

En Volkswagen estamos trabajando duramente y haremos todo lo posible para recuperar plenamente la confianza que muchas personas han depositado en nosotros. Del mismo modo, son prioritarias todas las acciones encaminadas a evitar daños mayores.

VOLKSWAGEN AG

[Notas de prensa relacionadas](#) ▶

19/01/2015

Corporativo + E-movilidad

VOLKSWAGEN E IBIL SE ALÍAN PARA IMPULSAR EL VEHÍCULO ELÉCTRICO Y SU RECARGA



US Media Newsroom

MATTHIAS MÜLLER APPOINTED CEO OF THE VOLKSWAGEN GROUP

Sep 25, 2015

- Müller remains Chairman of Porsche AG until a successor has been found

Matthias Müller (62) has been appointed CEO of Volkswagen AG with immediate effect. This was decided by the Supervisory Board at its meeting in Wolfsburg today (Friday). Müller is currently Chairman of Porsche AG in Stuttgart. He will continue in this function until a successor has been found.

The interim Chairman of the Supervisory Board of Volkswagen AG, Berthold Huber, underscored: "Matthias Müller is a person of great strategic, entrepreneurial and social competence. He knows the Group and its brands well and can immediately engage in his new task with full energy. We expressly value his critical and constructive approach."

Bernd Osterloh, Chairman of the Group Works Council, commented: "When it comes to leadership appointments the Volkswagen Group does not need hasty decisions. We know and value Matthias Müller for his determination and decisiveness. He does not work on his own, rather he is a team player. That is what Volkswagen needs now."

Matthias Müller said: "My most urgent task is to win back trust for the Volkswagen Group – by leaving no stone unturned and with maximum transparency, as well as drawing the right conclusions from the current situation. Under my leadership, Volkswagen will do everything it can to develop and implement the most stringent compliance and governance standards in our industry. If we manage to achieve that then the Volkswagen Group with its innovative strength, its strong brands and above all its competent and highly motivated team has the opportunity to emerge from this crisis stronger than before."

Matthias Müller was born in Chemnitz (Saxony) on June 9, 1953. He completed his high school education in Ingolstadt followed by an apprenticeship as a toolmaker with AUDI AG. He then studied computer science at Munich University of Applied Sciences. After obtaining his master's degree in computer science, Müller resumed his career with AUDI AG in Ingolstadt in 1978, becoming Head of the Systems Analysis Division in 1984 and Head of Project Management for the Audi A3 in 1993. He assumed responsibility for Product Management at Audi AG, SEAT and Lamborghini in 1995.

Müller moved to Wolfsburg as Head of Product Management of the Volkswagen Group and the Volkswagen brand in 2007 and also became a General Representative of the Volkswagen Group. He has been Chairman of the Executive Board of Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG and a member of the Executive Board of Porsche Automobil Holding SE since 2010. In his function as Chairman of the Executive Board of Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Müller was appointed member of the Board of Management of Volkswagen AG effective March 1, 2015.

Matthias Müller's current contract as a Board member of Volkswagen AG will continue to apply in his new function as CEO. This contract runs until the end of February 2020. Matthias Müller succeeds Prof. Dr. Martin Winterkorn, who offered his resignation on Wednesday.



Search

US Media Newsroom

STATEMENT BY THE SUPERVISORY BOARD OF VOLKSWAGEN AG

Sep 25, 2015

The Volkswagen Supervisory Board consulted intensively on the current situation at its meeting today. There is absolutely no excuse for the manipulations which have deeply shocked Volkswagen. The company will leave no stone unturned in getting to the bottom of this, will call those responsible to account, and take the necessary actions. The first consequences in this regard were agreed upon at today's meeting:

1. The Supervisory Board has authorized the Chairman to mandate German and US lawyers to objectively investigate and fully clarify the manipulation of emissions data of diesel engines.
2. The Executive Committee of the Supervisory Board will be charged with coordinating and safeguarding all necessary steps to monitor clarification until such time as a proposed committee commences its work.
3. With the information currently available the Supervisory Board recommended the immediate suspension of some employees. This process is already underway.
4. Matthias Müller will lead the Volkswagen Group going forward as the new CEO of Volkswagen AG. He is what the company needs now. Matthias Müller is exactly the right man at the right time to make a fresh start and to drive clarification of the current crisis that has hit our company with decisiveness and to draw the right conclusions. We expressly value his critical and constructive approach.
5. The Supervisory Board resolved to propose to the Extraordinary Meeting of Shareholders on November 9, 2015 to elect Mr. Hans Dieter Pötsch as a member of the Supervisory Board. The Supervisory Board intends to subsequently elect him as its Chairman.

Berthold Huber, Deputy Chairman of the Supervisory Board, said: "The test manipulations are a moral and political disaster for Volkswagen. The unlawful behavior of engineers and technicians involved in engine development shocked Volkswagen just as much as it shocked the public. We can only apologize and ask our customers, the public, the authorities and our investors to give us a chance to make amends." The Supervisory Board today commissioned an American law firm to assist in further clarification and in preparing the necessary steps.

Volkswagen AG
Head of Corporate and Business Communications

Andreas Lampersbach
Letter box 19720
38442 Wolfsburg
Germany



28 de septiembre de 2015 | Corporativo

DR. HERBERT DIESS, CONSEJERO DELEGADO DE VOLKSWAGEN TURISMOS: “ESTAMOS TRABAJANDO A TODA VELOCIDAD EN UNA SOLUCIÓN”

En la nota de prensa del 22 de septiembre de 2015, el Grupo Volkswagen anunció que vehículos del Grupo Volkswagen de todo el mundo están afectados por las actuales irregularidades relacionadas con las emisiones.

La evaluación interna reveló que aproximadamente cinco millones de vehículos de la marca Volkswagen Turismos están afectados alrededor del mundo. Algunos modelos y años de fabricación de estos vehículos (como la sexta generación del Volkswagen Golf, la séptima generación del Volkswagen Passat y la primera generación del Volkswagen Tiguan) están equipados exclusivamente con motores diésel del tipo EA 189.

Como se anunció previamente, todos los nuevos vehículos de la marca Volkswagen Turismos que cumplen la normativa EU6 válida en toda Europa no están afectados. Así pues, esto incluye a los actuales modelos Golf, Passat y Touran.

El Dr. Herbert Diess, consejero delegado de Volkswagen Turismos, destacó: "Estamos trabajando a toda velocidad en una solución técnica que vamos a presentar a los socios, a nuestros clientes y al público en general lo más rápidamente posible. Nuestro objetivo es informar a nuestros clientes lo antes posible, para que así sus vehículos cumplan totalmente las normativas. Les aseguro que Volkswagen va a hacer todo lo humanamente posible para recuperar la confianza de nuestros clientes, los concesionarios y el público en general".

La marca Volkswagen Turismos informará a los mercados de todo el mundo sobre cuántos vehículos están afectados a nivel local. Estamos trabajando intensamente en las medidas de corrección en estrecha colaboración con las autoridades certificadoras. Los vehículos son y seguirán siendo técnicamente seguros y aptos para la conducción.

Volkswagen Group Communication

Head of Volkswagen Brand Communications

Peter ThulTel: +49 (0) 53 61 / 9-2 66 55

E-mail: peter.heinz.thul@volkswagen.de

www.volkswagen-media-services.com

www.volkswagenag.com

Notas de prensa relacionadas ▶

25/05/2016

Corporativo



US Media Newsroom

STATEMENT FROM THE EXECUTIVE COMMITTEE OF VOLKSWAGEN AG'S SUPERVISORY BOARD FOLLOWING ITS MEETING ON SEPTEMBER 30, 2015

Oct 1, 2015

In seven hours of intense discussions the Executive Committee of the Supervisory Board of Volkswagen AG yesterday (September 30) discussed the current status with respect to the manipulation of diesel engine exhaust emissions. The Executive Committee will make proposals to the Supervisory Board concerning the further handling of these matters.

Yesterday evening, the members of the Executive Committee discussed the membership of the committee which had already been discussed last week. This committee will closely follow and monitor further investigations. Under the guidance of the Supervisory Board, the external investigation is being conducted by the US law firm Jones Day. This complex and comprehensive investigation will cover all the current relevant matters. The Supervisory Board will ensure that the law firm can carry out its investigation independently. Jones Day will submit regular reports to the Supervisory Board on progress with the investigation.

The committee is to be chaired by Berthold Huber, the acting Chairman of the Supervisory Board, and will include Volkswagen Supervisory Board Members Babette Fröhlich, Olaf Lies, Oliver Porsche and Bernd Osterloh. The committee will regularly report to the Supervisory Board. In addition to Jones Day, the committee will be able to call upon additional external consultants and experts at any time.

Yesterday, the Executive Committee also discussed in detail about ongoing activities of the external investigation. Jones Day has reported on initiated action items. The Executive Committee came to the conclusion that the completion of investigations will take at least several months. For this reason, the Executive Committee will propose to the Supervisory Board that the Extraordinary General Meeting scheduled for November 9, 2015 should not be held. The Executive Committee Members all agreed that, in view of the time available and the matters to be considered, it would not be realistic to provide well-founded answers which would fulfill the shareholder's justified expectations. The Executive Committee believes that the capacity of employees available to the company is currently fully required for the clarification of these matters and for the mitigation of the issues. This work should not be impaired by the parallel preparation of an Extraordinary General Meeting.

Nevertheless, Volkswagen will report to the shareholders on all relevant topics in the near future and at regular intervals. The Board of Management will inform the public in regard to solutions found for the problems next week.

As already decided by the Supervisory Board at the end of last week, Hans Dieter Pötsch is to become a Member of the Supervisory Board. Today (October 1, 2015), Julia Kuhn-Piëch has stepped down from her position as a Member of the Supervisory Board. "We would like to thank Mrs. Julia Kuhn-Piëch for her dedicated work in the Supervisory Board of Volkswagen AG and are pleased that she will continue to serve on other committees of the Group," said the Deputy Chairman of the Supervisory Board, Berthold Huber.

Volkswagen AG will apply for Hans Dieter Pötsch to be appointed by the competent local court as a Member of the Supervisory Board. It is then intended that the Supervisory Board then elects him as Chairman of the Supervisory Board.

To succeed Hans Dieter Pötsch as Member of the Board of Management of Volkswagen AG with responsibility for Finance, the Executive Committee of the Supervisory Board will propose Frank Witter (56) to the Supervisory Board. He is currently Chairman of the Board of Management of Volkswagen Financial Services AG. Witter, who holds a degree in business administration, joined Volkswagen AG in 1992 and initially managed capital market business in the Group Treasury. In 1998, he transferred to Volkswagen of America as Treasurer. In 2001 and 2002, he was Corporate Treasurer with the SAirGroup in Zurich before returning to Volkswagen of America, initially as Chief Financial Officer (CFO) and, from 2005, also as Chief Executive Officer (CEO). In 2006 and 2007, he was the General Representative of Volkswagen AG for the North American region. Subsequently, Frank Witter was President and Chief Financial Officer of VW Credit Inc. and held regional responsibility for the American markets of Volkswagen Financial Services AG. He has been Chairman of the Board of Management of Volkswagen Financial Services AG since September 15, 2008.



US Media Newsroom

MATTHIAS MÜLLER: "WE WILL OVERCOME THIS CRISIS"

Oct 6, 2015

- Group CEO addresses Wolfsburg employees at works meeting
- Müller announces swift and relentless clarification of emissions scandal
- Müller: "We will do everything we can to ensure that Volkswagen continues to stand for good and secure jobs in the future"
- EU6 diesel vehicles comply with legal specifications and environmental requirements
- Technical solutions for customers are imminent
- Care is even more important than speed – Müller: "We are dealing with four brands and many model variants"
- Efficiency program to be intensified – further critical review of all planned investments

Speaking at a works meeting in Wolfsburg today the CEO of Volkswagen Aktiengesellschaft, Matthias Müller, promised employees "swift and relentless clarification" of the emissions scandal. He said that what had happened went against everything the Group and its people stand for and that there was no excuse. At the same time he encouraged employees to take heart: "We can and we will overcome this crisis, because Volkswagen is a group with a strong foundation. And above all because we have the best automobile team anyone could wish for." He added that the company would do everything it could to ensure that Volkswagen continues to stand for good and secure jobs in the future.

Speaking to more than 20,000 employees in Hall 11 at the Wolfsburg plant, Müller made it clear that "apart from the enormous financial damage which it is still not possible to quantify as of today, this crisis is first and foremost a crisis of confidence. That is because it is about the very core of our company and our identity: it is about our vehicles." Müller went on to say that solidity, reliability and credibility belong to the essence of the Volkswagen brand: "Our most important task will therefore be to win back the trust we have lost – with our customers, partners, investors and the general public." According to Müller, the first step toward achieving that was swift and relentless clarification. "Only when everything has been put on the table, when no single stone has been left unturned, only then will people begin to trust us again," Müller said.

The CEO asked employees for their understanding, saying that he, too, did not yet have the answer to many questions: "Believe me – like you, I am impatient. But in this situation, where we are dealing with four brands and many model variants, care is even more important than speed."

Nevertheless, he announced that a project team had drawn up an action plan. Over the coming days, the customers affected would be informed that the emissions characteristics of their vehicles would be upgraded. Furthermore, the company has set up websites where customers can check whether their vehicles are affected by entering the chassis number. The company will shortly be presenting the technical solutions to the responsible authorities – in particular the German Federal Motor Transport Authority (KBA) – for approval. Müller said: "In many instances a software update will be sufficient. Some vehicles, however, will also require hardware modifications. We will keep our customers constantly informed about the measures and arrange workshop appointments."

The Group CEO also emphasized that all of the vehicles in question are technically safe and roadworthy: "At no time was the safety of our customers compromised. And above all: all EU6 diesel vehicles comply with legal specifications and environmental requirements. For Wolfsburg, that means production can continue."

On the other hand, Müller did not omit mentioning that "while the technical solutions to these problems are imminent, it is not

possible to quantify the commercial and financial implications at present." He added that the company must now respond swiftly: "That is why we have initiated a further critical review of all planned investments. Anything that is not absolutely necessary will be cancelled or postponed. And it is why we will be intensifying the efficiency program. To be perfectly frank: this will not be a painless process." However, he also gave employees reassurance: "We will do everything we can to ensure that Volkswagen continues to stand for good and secure jobs in the future."

Müller added: "At the IAA we demonstrated that the Volkswagen Group is well positioned when it comes to the key technologies of the future. We cannot afford to jeopardize this strong position now. We must make massive savings to manage the consequences of this crisis. At the same time, though, we cannot afford to economize on the future. That is something else we will also be addressing over the coming weeks and months."

Müller pointed out that not all the facts were on the table yet. One conclusion, however, was already clear: "Volkswagen must once again stand for more integrity. Not just on paper. But anytime, anywhere. We will make every effort to make very sure that the rules are respected by everyone. This Group and its brands stand for sustainability, for responsibility, for credibility. At the moment, much of that seems to have been deeply shaken. But: together with you, I am determined to prove that our values remain our guide. And that Volkswagen, that each one of us, deserves the trust of people everywhere."

Volkswagen AG

Head of Corporate and Business Communications

Andreas Lampersbach

E-mail: andreas.lampersbach@volkswagen.de (mailto:andreas.lampersbach@volkswagen.de)

Volkswagen AG

Spokesperson Company and Business Communications

Eric Felber

Telephone: +49 (0) 5361 / 9-87575

Telefax: +49 (0) 5361 / 9-79444

E-mail: eric.felber@volkswagen.de (mailto:eric.felber@volkswagen.de)

Documents

- pdf 51.37 KB 06.10.15_Press Release (/doc/1637/matthias_mller_quotwe_will_overcome_this_crisisquot-061015_press_release-18609931615613caf81895a.pdf)



Volkswagen

© 2016 Volkswagen of America, Inc.

[Home \(/\)](#)

[News \(/releases/\)](#)

[Models \(/models/\)](#)

[Images \(/images/\)](#)

[Videos \(/videos/\)](#)

[Motorsport \(/events/\)](#)

[Das Blog. \(/releases/category/16/\)](#)

[Contacts \(/contacts.htm\)](#)

[2015 Product News \(/releases/category/15/\)](#)

[Login \(https://media.vw.com/login\)](https://media.vw.com/login)

[Register \(https://media.vw.com/register\)](https://media.vw.com/register)

[Site Help \(/page/28/\)](#)

[Legal Policy \(/page/29/\)](#)



US Media Newsroom

STATEMENT FROM THE SUPERVISORY BOARD OF VOLKSWAGEN AG

Oct 7, 2015

At its meeting today, the Supervisory Board of Volkswagen Aktiengesellschaft elected Hans Dieter Pötsch (64) as its Chairman with immediate effect. The Supervisory Board appointed Frank Witter (56), previously Chairman of the Board of Management of Volkswagen Financial Services AG, to succeed Pötsch as Member of the Board of Management with responsibility for Finance and Controlling.

In a statement on behalf of the Supervisory Board, Dr. Wolfgang Porsche, Member of the Executive Committee, said: "Our sincere thanks go to Mr. Pötsch for agreeing to take on this important task at this difficult time. Mr. Pötsch has profound knowledge of the entire Volkswagen Group and the automobile industry in general as well as great expertise in financial markets. We would like to thank Berthold Huber who assumed responsibility as interim Chairman of the Supervisory Board and who has also rendered great service to the Company in this function."

Speaking after the meeting, Pötsch said: "I am grateful to the Supervisory Board for the trust expressed by my election as Chairman. I will do my utmost to uncover the full truth of what happened. I am firmly resolved to make my contribution so that Volkswagen can win back the trust of customers, the public, investors and business partners. And I believe my central task is to play my part in guiding Volkswagen towards a successful future."

The new Supervisory Board Chairman continued: "Today's meeting showed once again that the investigations are being pursued systematically and intensively. The law firm Jones Day commissioned by the Supervisory Board to conduct the external investigation is literally leaving no stone unturned."

He added that conjecture or vague, nebulous information did not serve anyone: "The Supervisory Board attaches great importance to the fact that clarification is being conducted by Jones Day. We will closely follow and support this process. And we will do what is required of us to make sure that the necessary consequences are drawn from the investigation."

Volkswagen Group Communications

Head of Corporate & Business Communications

Andreas Lampersbach

Phone: +49 (0) 5361 / 9-39356

E-mail: andreas.lampersbach@volkswagen.de (mailto:andreas.lampersbach@volkswagen.de)

Volkswagen Group Communications

Spokesperson Corporate & Business

Eric Felber

Phone: +49 (0) 5361 / 9-87575

E-mail: eric.felber@volkswagen.de (mailto:eric.felber@volkswagen.de)



Search

US Media Newsroom

TESTIMONY OF MICHAEL HORN, PRESIDENT AND CEO OF VOLKSWAGEN GROUP OF AMERICA, INC. BEFORE THE HOUSE COMMITTEE ON ENERGY AND COMMERCE SUBCOMMITTEE ON OVERSIGHT AND INVESTIGATIONS

Oct 8, 2015

Chairman Upton, Chairman Murphy, Ranking Member Pallone, Ranking Member DeGette, other Members of the Committee, thank you for inviting me to testify before the Committee today.

My name is Michael Horn, and I am the President and CEO of Volkswagen Group of America, a subsidiary of Volkswagen AG, headquartered in Wolfsburg, Germany. I have volunteered to come before this Committee at the very outset of these inquiries in an effort to show our commitment to cooperation. We have not had the opportunity to review all aspects of this matter, indeed the investigation is just beginning. Therefore, my testimony and my answers to your questions will, by necessity, have to be considered preliminary and based on my best current recollection and information.

On behalf of our company, and my colleagues in Germany, I would like to offer a sincere apology for Volkswagen's use of a software program that served to defeat the regular emissions testing regime.

In the spring of 2014 when the West Virginia University study was published, I was told that there was a possible emissions non-compliance that could be remedied. I was informed that EPA regulations included various penalties for non-compliance with the emissions standards and that the agencies can conduct engineering tests which could include "defeat device" testing or analysis. I was also informed that the company engineers would work with the agencies to resolve the issue. Later in 2014, I was informed that the technical teams had a specific plan for remedies to bring the vehicles into compliance and that they were engaged with the agencies about the process.

On September 3, 2015, Volkswagen AG disclosed at a meeting with the California Air Resources Board ("CARB") and the U.S. Environmental Protection Agency ("EPA") that emissions software in four cylinder diesel vehicles from model years 2009-2015 contained a "defeat device" in the form of hidden software that could recognize whether a vehicle was being operated in a test laboratory or on the road. The software made those emit higher levels of nitrogen oxides when the vehicles were driven in actual road use than during laboratory testing.

In Volkswagen's recent ongoing discussions with the regulators, we described to the EPA and CARB that our emissions control strategy also included a software feature that should be disclosed to and approved by them as an auxiliary emissions control device ("AECD") in connection with the certification process. As a result, we have withdrawn the application for certification of our model year 2016 vehicles. We are working with the agencies to continue the certification process.

These events are deeply troubling. I did not think that something like this was possible at the Volkswagen Group. We have broken the trust of our customers, dealerships, and employees, as well as the public and regulators.

Let me be clear, we at Volkswagen take full responsibility for our actions and we are working with all relevant authorities in a cooperative way. I am here to offer the commitment of Volkswagen AG to work with this Committee to understand what happened, and how we will move forward. EPA, CARB, the U.S. Department of Justice, State Attorneys General, as well as other authorities, are fulfilling their duties to investigate this matter.

We are determined to make things right. This includes accepting the consequences of our acts, providing a remedy, and beginning to restore the trust of our customers, dealerships, employees, the regulators, and the American public. We will rebuild the reputation of a company that more than two million people worldwide, including dealers and suppliers, rely upon for their livelihoods.

Our immediate goal is to develop a remedy for our customers. While much work is still to be done, I'd like to talk today about how we get from where we are now to that goal.

First, we are conducting investigations on a world-wide scale into how these matters happened. Responsible parties will be identified and held accountable. Thorough investigations have already begun, but any information developed at this stage is preliminary. We ask for your understanding as we complete this work.

Second, it is important for the public to know that, as the EPA has said, these vehicles do not present a safety hazard and remain safe and legal to drive.

Third, technical teams are working tirelessly to develop remedies for each of the affected groups of vehicles. These solutions will be tested and validated, and then shared with the responsible authorities for approval. There are three groups of vehicles involved, each containing one of the three generations of the 2.0L diesel engine. Each will require a different remedy, but these remedies can only be our first step for our customers.

Fourth, we will examine our compliance, processes, and standards at Volkswagen and adopt measures to make certain that something like this cannot happen again.

Fifth, we commit to regular and open communication with our customers, dealers, employees, and the public as we move forward. As first steps, we have set up a designated service line and website to be a channel for this communication, and I have sent a letter to every affected customer.

I can offer today this outline of a path forward toward the goal of making things right. Nevertheless, Volkswagen knows that we will be judged not by words but by our actions over the coming weeks and months.

These events are fundamentally contrary to Volkswagen's core principles of providing value to our customers, innovation, and responsibility to our communities and the environment. They do not reflect the company that I know and to which I have dedicated 25 years of my life. It is inconsistent that the company involved in this emissions issue is also a company that has invested in environmental efforts to reduce the carbon footprint in our factories around the world.

Volkswagen Group has a deep commitment to preserving our environment. As one of the world's largest automobile manufacturers, our commitment to the environment extends throughout every aspect of our business in the more than 150 countries in which we operate. For example, here in the United States, Volkswagen's manufacturing facility in Chattanooga, Tennessee serves as a model for Volkswagen plants around the world for increasing energy efficiency and reducing emissions, water, and materials usage and waste. In recognition of the plant's efficiency, Volkswagen Chattanooga received a platinum certification from the U.S. Green Building Council's Leadership in Energy and Environmental Design ("LEED") program. The facility is the first and only automotive manufacturing plant in the world to receive the Platinum Certification. As environmental protection and sustainability are central to Volkswagen's core values, these events have been particularly troubling. Our conduct in the events that bring us here today belittle the efforts of Volkswagen to lead in environmental responsibility.

Over the 60 years Volkswagen has been in the United States, it has become part of the American culture. There are more than 6,000 Americans employed directly by Volkswagen Group of America in its 60 facilities across the United States: from a customer relations center in Auburn Hills, Michigan, and a testing lab in Golden, Colorado, to a parts distribution center in Haslet, Texas, and our state-of-the-art manufacturing facility in Chattanooga, Tennessee. That factory, alone, employs more than 2,200 people and is expanding. We are part of communities all across the country. Thousands more hardworking men and women are employed at our parts suppliers and the network of about 1,000 dealerships across the United States.

In closing, I again apologize on behalf of everyone at Volkswagen. We will fully cooperate with all responsible authorities. We will find remedies for our customers, and we will work to ensure that this will never happen again.

Thank you again for allowing me to testify today, and I look forward to your questions.

* * *

Documents

- pdf 57.99 KB Michael Horn Testimony
(/doc/1640/testimony_of_michael_horn_president_and_ceo_of_volkswagen_group_of_america_inc_before_the_house_committee_on_energy_and_commerce_subcommittee_on_oversight_and_investigation/michael_horn_testimony-14060146595615839bb9f02.pdf)



13 de octubre de 2015 | Corporativo

EL COMITÉ EJECUTIVO DE LA MARCA VOLKSWAGEN ADOPTA DECISIONES ESTRATÉGICAS

La implementación acelerada del programa de eficiencia deja margen para la reorientación

Promover procesos de optimización potencia el futuro ahorro en costes, incluyendo reducciones en los costes fijos

Las inversiones se reducen en mil millones de euros al año respecto a la planificación previa, priorizando proyectos de futuro

Reformuladas las decisiones de producto

El nuevo Phaeton será eléctrico

Nueva plataforma modular eléctrica

El recién formado Comité Ejecutivo de la marca Volkswagen ha tomado decisiones estratégicas en una reunión especial. El consejero delegado, Dr. Herbert Diess, anunció importantes decisiones de producto: una reorientación de la estrategia de diésel con las tecnologías más avanzadas, el desarrollo de una arquitectura eléctrica estandarizada para turismos y vehículos comerciales ligeros y un nuevo enfoque para la próxima generación del Phaeton. Las inversiones se reducirán en aproximadamente mil millones de euros al año y el programa de eficiencia del Grupo se acelerará.

El Dr. Herbert Diess subrayó: "La marca Volkswagen se está reposicionando a sí misma para el futuro. Nos estamos transformando en más eficientes, estamos dando a la gama de producto y a las tecnologías básicas un nuevo enfoque, y estamos dejando margen para las tecnologías avanzadas agilizando el programa de eficiencia".

Reorientación de la estrategia diésel

Se ha decidido cambiar para instalar solo motores diésel con tecnología SCR y AdBlue en Europa y Norte América, en el mínimo plazo de tiempo posible. Los coches diésel estarán equipados únicamente con sistemas de control de emisiones que usen la mejor tecnología medioambiental.

Desarrollo sistemático de la Plataforma Modular Transversal (MQB)

Habrà un gran impulso de implementación de las plataformas modulares transversales denominadas MQB, en la que Volkswagen Turismos será responsable de su desarrollo para la red del Grupo. Se pondrá especial énfasis en los híbridos enchufables, que contarán con una autonomía incluso mayor, en los coches eléctricos de gran volumen con una

autonomía de hasta 300 kilómetros, en un sistema eléctrico de 48 voltios (*mild hybrid*), así como en conceptos diésel, de gasolina y de GNC cada vez más eficientes.

Se definirá un nuevo estándar en relación con la conectividad y los sistemas de asistencia al conductor.

Plataforma eléctrica MEB

Basada en la experiencia obtenida con las actuales arquitecturas de los vehículos existentes, se desarrollará una plataforma eléctrica MEB para su uso futuro en el segmento de vehículos compactos. Será una plataforma multi-marca apropiada tanto para turismos como para vehículos comerciales ligeros y, de esta forma, se crearán sinergias con otros proyectos de vehículos eléctricos del Grupo. El sistema estandarizado será diseñado para todas las carrocerías y todos los tipos de vehículos, permitiendo así prototipos de coches particularmente emocionales, y permitirá una autonomía en modo completamente eléctrico de entre 250 y 500 kilómetros.

El Phaeton se redefine - el futuro es eléctrico

El Volkswagen Phaeton ha personificado la capacidad tecnológica y la ambición de la marca desde la primera generación. La futura generación del Phaeton será, una vez más, el buque insignia de la marca en la próxima década. A la vista de esto, el Comité Ejecutivo ha redefinido el proyecto actual. La especificación incluye una conducción totalmente eléctrica con capacidad para recorrer largas distancias, conectividad y una nueva generación de sistemas de asistencia, así como un diseño emocional.

Aceleración del programa de eficiencia

El Dr. Herbert Diess dijo: "Somos plenamente conscientes de que sólo podremos implementar estas innovaciones para el futuro de la marca Volkswagen de forma efectiva si el programa de eficiencia tiene éxito y damos a nuestra gama de productos un nuevo enfoque".

El Dr. Diess añadió: "Junto a mis compañeros del Comité Ejecutivo y todo el equipo estamos trabajando a la máxima velocidad en estos temas. Una y otra vez, el equipo de Volkswagen ha demostrado que permanece unido y está completamente volcado en construir el futuro del Grupo, particularmente en tiempos difíciles. Ahora hemos sentado las bases para ello".

Volkswagen Group Communications

Peter Thul

Head of Volkswagen Brand Communications

Phone: +49 (0) 5361 / 9-26655

E-Mail: peter.heinz.thul@volkswagen.de

www.volkswagen-media-services.com

www.volkswagenag.com

Notas de prensa relacionadas ▶

25/05/2016

Corporativo



15 de octubre de 2015 | Corporativo

FEDERAL MOTOR TRANSPORT AUTHORITY (KBA) DECIDES ON RECALL FOR AFFECTED EA 189 DIESEL VEHICLES

Volkswagen welcomes swift KBA decisión

Vehicle owners will be notified

Current generation of EA 288 diesel engines not affected

Volkswagen welcomes the swift decision by the Federal Motor Transport Authority (KBA) to implement the timetable and plan of measures submitted last week by issuing a recall. This decision gives customers clarity with regard to the continued unrestricted use of the vehicles.

The Volkswagen Group will recall a total of approximately 8.5 million vehicles in Europe (EU28 markets), including some 2.4 million vehicles in Germany, according to KBA. Outside the EU28, each individual country will clarify in detail which emissions classes of the EA 189 engine are in fact affected.

Volkswagen will contact customers and inform them direct. In addition, every Volkswagen customer, for example, can visit the German website www.volkswagen.de/info set up on October 2, 2015 and enter the chassis number of their vehicle to find out straight away whether they are affected. Similar customer websites are active in the other EU countries and for the Audi, SEAT and ŠKODA brands.

Work on the technical solutions detailed in the plan of measures is currently proceeding at full speed. Remedial action on the vehicles will begin in January 2016 - at no cost to our customers. The technical solutions can involve software as well as hardware measures. These are currently being developed for each affected series and each affected model year. All measures will first be presented to the responsible authorities. Volkswagen will subsequently inform the owners of these vehicles over the next weeks and months.

Customers now have clarity with regard to the continued unrestricted use of the vehicles. All of the vehicles affected remain technically safe and roadworthy.

The current successor generation of EA 288 diesel engines (in use since 2012) is not affected.

Note: This text is available from www.volkswagen-media-services.com. The information contained in this press release does not refer to products and services of Volkswagen Group of America and Volkswagen Canada.

Volkswagen trucó sus coches para evitar los límites a las emisiones

El grupo alemán tendrá que someter medio millón de vehículos a revisión en EE UU y se enfrenta a una sanción multimillonaria



SANDRO POZZI

Nueva York - 19 SEP 2015 - 13:25 CEST



Empleados de Volkswagen en realizando la inspección final. / Jochen Lübke

La agencia que en Estados Unidos se encarga de la protección del medioambiente acusa al grupo Volkswagen de haber hecho trampa al instalar en sus vehículos de manera deliberada un programa informático diseñado para evitar los límites a las emisiones. La compañía alemana está obligada a modificar el sistema, lo que le forzará a hacer una llamada a revisión que afectará a 482.000 modelos Volkswagen y Audi.

El programa se instaló en algunos vehículos diésel vendidos entre 2008 y 2015, de acuerdo con la nota en la que se detalla la acción contra el grupo automovilístico. El sistema era capaz de detectar cuando el vehículo era sometido a la prueba oficial de emisiones. El dispositivo se encendía en ese momento y hacía un control completo de las emisiones de humo, pero se

VÍDEOS

NEWSLETTERS

TE PUEDE INTERESAR

Encuentran una superbacteria inmune al antibiótico más potente



San Sebastián condena el ataque a un autobús en una protesta por los presos

Francia rinde homenaje a su 'policía Kung-Fu'



¿Reconocerías hoy en día a los protagonistas de 'Verano Azul'?



LO MÁS VISTO EN...

» Top 50

EL PAÍS Twitter Verne Economía

Google gana la batalla por Java a Oracle

El cable submarino Marea: a prueba de tormentas, pescadores y tiburones

El mayor fabricante de móviles sustituye a 60.000 trabajadores por robots

500 tenderos contra la obsolescencia programada

El FMI pide más fusiones en la banca ante la falta de rentabilidad

Condena contra Desigual por el contrato publicitario de Adriana Lima

apagaba en condiciones normales de circulación.

Los modelos que deberán pasar ahora por el taller son las versiones cuatro cilindros del Jetta, Beetle, Audi A3 y Golf, además de los Passat que de 2014 y 2015. La agencia calcula que estos coches emiten hasta 40 veces más contaminantes que los indicados por la normativa, por eso se considera una "violación muy seria" de la Clean Air Act. "Es ilegal y una amenaza para la salud pública", valora el regulador.

El grupo alemán podría hacer frente a una multa máxima de 37.500 dólares por cada vehículo, lo que elevaría el total a 18.000 millones. Pero desde la agencia no indican en este momento el alcance de la reprimenda. El grupo Volkswagen, por su parte, evita hacer comentarios sobre la acción de la autoridad de medioambiente en EE UU, en la que también participa el Estado de California.

Los títulos de Volkswagen cayeron casi un 4% tras el anuncio. Las autoridades estadounidenses insisten en la importancia de que todos los fabricantes respeten la legislación en materia de medioambiente. Al mismo tiempo asegura que la acción por parte de los propietarios no debe ser inmediata, porque son seguros. Además, es legal conducirlos aunque no respetan el estándar.

La acusación de EE UU y California daña además la imagen de Volkswagen, que ofrece en sus campañas estos vehículos diesel como eficientes y respetuosos con el medioambiente. El dispositivo que llevan instalado, como denuncian los reguladores, los hacía más limpios de lo que en realidad son. El grupo alemán se limita a decir que está cooperando y debe emitir aún la llamada a revisión.

Guindos pidió solo un año para ajustar el déficit pese a que Bruselas ofrecía dos

¿Con qué estudios se sufre menos el paro? Con matemáticas y derecho

La última oportunidad del Popular para romper su círculo infernal

Alemania muestra su malestar con Bruselas por no sancionar a España

ARCHIVADO EN:

Volkswagen · Audi · Estados Unidos · Norteamérica · América · Caso Volkswagen · Emisión gases · Fraudes · Contaminación atmosférica · Volkswagen Group

Y ADEMÁS...



Fernando Esteso en "El Hormiguero" sobre el cine de destape: "Rodaba con 3...

(CADENA DIAL)



Jennifer Lawrence: "Todavía quedan buenas salchichas"

(AS.COM)



Una grabación destapa una supuesta conspiración de un juez para acabar con la carrera...

(CADENA SER)



Así es la nueva y espectacular novia de Leonardo DiCaprio

(AS.COM)

CONTENIDO PATROCINADO

recomendado por

Volkswagen admite haber engañado a EE UU con la emisión de gases

Estados Unidos amenazó con prohibir la venta de nuevos modelos diesel en el país "Lamento haber decepcionado a nuestros clientes y a la opinión pública", asume el consejero delegado



ENRIQUE MÜLLER

Berlín - 21 SEP 2015 - 08:57 CEST



(REUTERS - LIVE)

[Volkswagen](#), el mayor constructor de automóviles del mundo, junto con Toyota, admitió este domingo haber engañado a la agencia de Estados Unidos que se encarga de la protección del medio ambiente (EPA, según sus siglas en inglés), al instalar en varios modelos diésel de manera deliberada un programa informático diseñado para evitar los límites a las emisiones. Un portavoz del consorcio, que tiene su sede en Wolfsburg, señaló que la empresa había admitido el engaño antes las autoridades estadounidenses y que estaban en permanente contacto para solucionar el problema.

Poco después, el presidente de la junta ejecutiva de VW, Martin Winterkorn se vio obligado a declarar que la firma había iniciado una intensa investigación para descubrir el origen del engaño y pidió disculpas por la falta cometida, que puede

VÍDEOS

NEWSLETTERS

TE PUEDE INTERESAR

Albert Rivera: "Si Ciudadanos es decisivo habrá Gobierno"



El vuelo de Chile a EE UU a 240 dólares por un error de American Airlines



Editorial | Palabras y poco más



La nueva vida de Marta Ortega



LO MÁS VISTO EN...

» Top 50

EL PAÍS Twitter Verne Economía

Google gana la batalla por Java a Oracle

El cable submarino Marea: a prueba de tormentas, pescadores y tiburones

El mayor fabricante de móviles sustituye a 60.000 trabajadores por robots

500 tenderos contra la obsolescencia programada

El FMI pide más fusiones en la banca ante la falta de rentabilidad

Condena contra Desigual por el contrato publicitario de Adriana Lima

convertirse en un verdadero desastre para la empresa. “Personalmente, lamento profundamente haber decepcionado a nuestros clientes y a la opinión pública”, señaló. “Los sucesos tienen para la junta ejecutiva de VW y para mí, personalmente, una prioridad absoluta”, añadió.

[La Agencia de Protección del Medio Ambiente estadounidense denunció el viernes pasado](#) que VW había manipulado un programa informático que se instaló en unos 500.000 modelos diésel de la marca Volkswagen y Audi, que fueron vendidos entre los años 2008 y 2015. Los modelos que deben ser revisados son las versiones de cuatro cilindros del Jetta, Beetle, Audi 3, Golf y Passat. Según un comunicado dado a conocer por la Agencia, estos modelos emiten hasta 40 veces más contaminantes que lo permitido. “Es una violación muy seria, es ilegal y una amenaza para la salud”, señaló el regulador.

Este anuncio llegó dos meses después de que la EPA enviara a VW un carta, fechada el 8 de julio, avisándole de que si no modificaba el sistema no le permitirían vender los nuevos modelos diésel en Estados Unidos.

Una multa de 37.500 dólares por coche vendido

El engaño diseñado por los ingenieros de Volkswagen y que fue admitido este domingo por el principal ejecutivo del consorcio puede acabar con la carrera de Winterkorn y, si no existe un acuerdo extrajudicial, el grupo alemán puede hacer frente a una multa máxima de 37.500 dólares por cada vehículo, lo que elevaría la multa que tendría que pagar VW a un total de 18.000 millones de dólares (unos 16.000 millones de euros). La más alta indemnización que ha pagado nunca una empresa alemana en Estados Unidos.

Por el momento, la EPA, cuyo departamento de supervisión dirige con mano de acero, Cynthia Giles, una licenciada de Harvard que trabajó durante años como fiscal, no ha señalado si llevara al gigante alemán ante los tribunales. En un gesto conciliatorio admitió que le corresponde a la empresa llevar a cabo un proceso destinado a reparar el sistema de escape de los automóviles.

La rama de olivo ofrecida por la jefa de EPA fue aceptado por Martin Winterkorn este domingo, quien declaró que Volkswagen no toleraría ninguna violación a las leyes de cualquier tipo. “Estamos trabajando con las autoridades competentes en forma conjunta y de manera global con el fin de esclarecer los hechos de manera rápida y transparente”, dijo Winterkorn.

La salida de Piëch

Pero el principal ejecutivo de Volkswagen no tuvo palabras para explicar las razones que impulsaron al grupo a engañar a las autoridades que se encargan de proteger el medio ambiente en Estados Unidos. Este pecado volvió a revivir la lucha fratricida que vivió el consorcio en el mes de abril pasado, cuando, el expresidente del Consejo de Vigilancia de VW, Ferdinand Piëch, admitió, desde

Guindos pidió solo un año para ajustar el déficit pese a que Bruselas ofrecía dos

¿Con qué estudios se sufre menos el paro? Con matemáticas y derecho

La última oportunidad del Popular para romper su círculo infernal

Alemania muestra su malestar con Bruselas por no sancionar a España

las paginas de la revista Der Spiegel que se “había distanciado de Winterkorn”, un comentario destinado a criticar la gestión del primer ejecutivo de la empresa en Estados Unidos.

¿Estaba enterado Piëch del engaño que había la empresa en Estados Unidos? La guerra acabo con la salida del patriarca de Volkswagen, pero ahora, el desastre que está viviendo el grupo alemán en Estados Unidos, puede acabar con la carrera de Martin Winterkorn. ¿Estaba enterado el actual CEO de VW de la manipulación que se llevó a cabo en los coches que se vendieron en el mercado estadounidense?.

“Todo el proceso es peligroso y su dimensión no se puede predecir”, señaló Ferdinand Dudenhöffer, quizás el mayor experto en el ramo. “Lo único cierto es que será muy caro”, añadió.

ARCHIVADO EN:

Estados Unidos · Norteamérica · América · Europa · Caso Volkswagen · Emisión gases · Fraudes · Contaminación atmosférica · Volkswagen Group · Contaminación · Fabricantes automóviles

MÁS INFORMACIÓN

Volkswagen trucó sus coches para evitar los límites a las emisiones

Y ADEMÁS...



¿Juegas?: el Trivial del Atlético para la Final de Champions

(AS.COM)



Aguacate, la nueva fruta prohibida

(CADENA SER)



Fernando Esteso en “El Hormiguero” sobre el cine de destape: “Rodaba con 3...

(CADENA DIAL)



Vas a flipar mucho con la respuesta de un concursante en Pasapalabra

(MAXIMA.FM)

CONTENIDO PATROCINADO

recomendado por

COMENTARIOS (60)

< Normas

VOLKSWAGEN >

“La hemos cagado por completo”, dice el jefe de Volkswagen en EE UU

"Pagaremos lo que tengamos que pagar", señala en su primera aparición en público tras el escándalo



BLOOMBERG

Nueva York - 22 SEP 2015 - 16:41 CEST



(REUTERS - LIVE)

El jefe de [Volkswagen](#) en Estados Unidos, Michael Horn, pidió disculpas insistentemente y de forma expresiva por el escándalo de las emisiones de sustancias contaminantes de sus coches de gasóleo que [estalló el viernes de la semana pasada](#) y se comprometió a recuperar la confianza de los consumidores estadounidenses.

"La hemos cagado por completo", dijo tras admitir el engaño: "Hemos sido deshonestos con la EPA [la agencia de protección medioambiental], hemos sido deshonestos con el consejo de la ARB [la agencia que se ocupa de la calidad del aire en California], hemos sido deshonestos con todos ustedes", señaló Michael Horn.

MÁS INFORMACIÓN

Las claves del escándalo Volkswagen

Volkswagen admite haber engañado a EE UU con la emisión de

VÍDEOS

NEWSLETTERS

LO MÁS VISTO EN...

» Top 50

EL PAÍS Twitter Verne Economía

Google gana la batalla por Java a Oracle

El cable submarino Marea: a prueba de tormentas, pescadores y tiburones

El mayor fabricante de móviles sustituye a 60.000 trabajadores por robots

500 tenderos contra la obsolescencia programada

El FMI pide más fusiones en la banca ante la falta de rentabilidad

Condena contra Desigual por el contrato publicitario de Adriana Lima

Guindos pidió solo un año para ajustar el déficit pese a que Bruselas ofrecía dos

¿Con qué estudios se sufre menos el paro? Con matemáticas y derecho

La última oportunidad del Popular para romper su círculo infernal

Alemania muestra su malestar con Bruselas por no sancionar a España

"Tenemos que arreglar los coches para evitar que esto vuelva a suceder y tenemos que hacer esto bien. Este tipo de comportamiento va totalmente en contra de nuestros valores", argumentó el lunes por la noche en Brooklyn (Nueva York), en la presentación de una nueva versión del modelo Passat en un evento en que la estrella del rock Lenny Kravitz era la estrella invitada.

gases

Volkswagen trucó sus coches para evitar los límites a las emisiones

Alemania investigará a Volkswagen por falsear sus emisiones en EE UU

Horn y otro ejecutivo del grupo cancelaron una entrevista con periodistas acordada previamente y rechazaron contestar preguntas en la primera aparición pública de un alto ejecutivo de [Volkswagen](#) en Estados Unidos desde que estalló el escándalo. La EPA y la ARB de California informaron el viernes de que [Volkswagen](#) había instalado un dispositivo en más de medio millón de coches para hacer trampas en los controles de emisiones de partículas contaminantes.



Lenny Kravitz fue la estrella invitada del acto de Volkswagen de este lunes. **DESIREE NAVARRO (WIREIMAGE)**

"Estamos comprometidos a hacer lo que se debe hacer y comenzar a restaurar la confianza", dijo Horn. "Pagaremos lo que tenemos que pagar", añadió.

El mayor fabricante de automóviles de Europa se enfrenta a miles de millones de dólares en posibles multas, posibles acusaciones penales para sus ejecutivos y un golpe de imagen que

arruina sus planes para reactivar las ventas en EE UU. El Departamento de Justicia de Estados Unidos está llevando a cabo una investigación criminal, según dijeron funcionarios familiarizados con la investigación.

Más contaminación

La compañía vendió versiones diésel de automóviles Volkswagen y Audi con un software que activa los controles de contaminación completos solamente cuando el coche está siendo sometido a pruebas de emisiones. Durante la conducción normal, los coches contaminan 10 veces a 40 veces los límites legales, dijo la EPA.

Los modelos afectados incluyen versiones diésel del Passat, así como el VW Beetle, Jetta y Golf. El Audi A3 también está siendo investigado. El mes pasado, los modelos diésel representaron el 23% de las ventas de la marca VW en EE UU, según un comunicado de prensa de la empresa.

La cotización de Volkswagen se hundió este lunes en la Bolsa de Fráncfort hasta su mínimo en tres años, con [una caída cercana al 20%](#) en la sesión que supuso

AVANCE Consulta la portada de EL PAÍS, Edición Nacional, del sábado 28 de mayo »

EL ESCÁNDALO DE VOLKSWAGEN >

El escándalo de las emisiones acaba con el presidente

ECONOMÍA

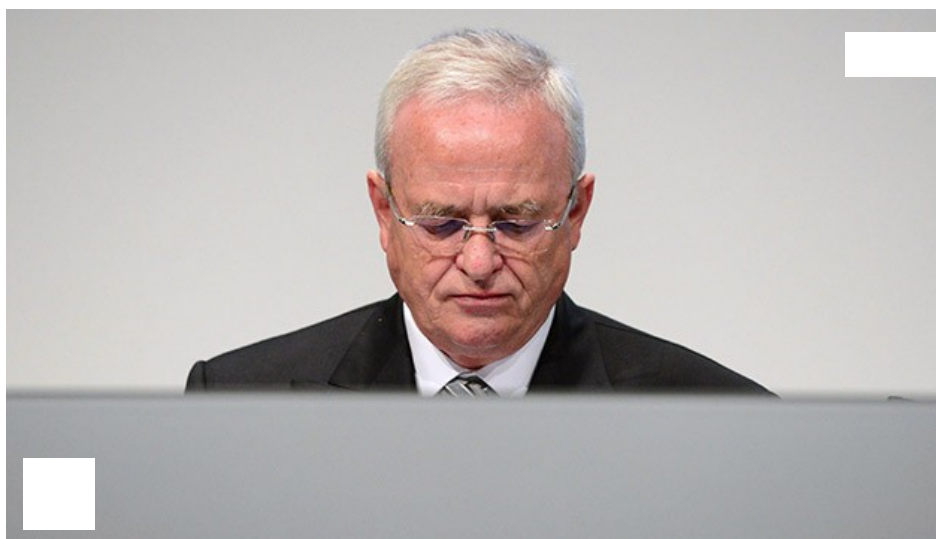


Winterkorn cede a la presión y admite que hace falta "un nuevo comienzo, también personal"



LUIS DONCEL

Berlín - 23 SEP 2015 - 20:39 CEST



El ya expresidente de Volkswagen, Winterkorn (REUTERS_LIVE!)

Finalmente, la presión ha sido demasiado fuerte. [Martin Winterkorn](#), al mando de Volkswagen desde 2007 y que hace tan solo cinco meses había ganado un pulso por el poder al mismísimo patriarca Ferdinand Piëch, cayó el miércoles [víctima del mayor escándalo](#) en los 78 años de historia de la empresa. "Volkswagen necesita renovarse, también desde el punto de vista del personal. Estoy dispuesto a abrir el camino de la renovación con mi renuncia", señaló Winterkorn en un breve comunicado. La empresa presentará el viernes su propuesta de sustituto. Matthias Müller, actual jefe de Porsche, suena como favorito.

Winterkorn era hasta hace poco la viva imagen del éxito. La empresa que comandaba había logrado en 2014 unas cifras récord de beneficio (más de 11.000 millones de euros) y de

MÁS INFORMACIÓN

Un ingeniero de EE UU avisó hace un año del fraude de

VÍDEOS

NEWSLETTERS

TE PUEDE INTERESAR

El BCE sugiere que no exigirá más capital a los bancos



Albert Rivera: "Si Ciudadanos es decisivo habrá Gobierno"



El vuelo de Chile a EE UU a 240 dólares por un error de American Airlines



Cartas al director | Obama en Japón

LO MÁS VISTO EN...

» Top 50

EL PAÍS Twitter Verne Economía

Google gana la batalla por Java a Oracle

El cable submarino Marea: a prueba de tormentas, pescadores y tiburones

El mayor fabricante de móviles sustituye a 60.000 trabajadores por robots

500 tenderos contra la obsolescencia programada

El FMI pide más fusiones en la banca ante la falta de rentabilidad

Condena contra Desigual por el contrato publicitario de Adriana Lima

facturación (más de 200.000 millones). Además, en el primer trimestre de este año [había superado a Toyota como primer vendedor de coches](#) en el mundo. Todo estaba preparado para prorrogarle el contrato hasta 2018. Hasta que el pasado viernes estalló la bomba.

Las [autoridades medioambientales estadounidenses](#) acusaron entonces a Volkswagen de haber creado un *software* para engañar deliberadamente en las mediciones de gases contaminantes. El domingo, la compañía-símbolo del *Made in Germany* admitió [unas alegaciones que podrían costarle hasta 18.000 millones de dólares](#). El lunes, [las acciones cayeron casi un 19%](#). El martes, el escándalo creció aún más con la admisión de que el [número de vehículos afectados en todo el mundo ascendía a 11 millones](#): el castigo bursátil fue aún mayor. Y el miércoles, Winterkorn cayó.

LOS VERDES CRITICAN AL GOBIERNO POR CONOCER ANTES EL FRAUDE

El escándalo empresarial que sacude Alemania ha entrado ya en la pelea política. El diputado verde Oliver Krischer acusó al ministro de Transportes, el socialcristiano Alexander Dobrindt, de conocer desde julio el sistema con el que Volkswagen engañó y de no haber hecho nada al respecto. El diputado se basaba en una respuesta del Ministerio a una pregunta parlamentaria en la que mencionaba la existencia de mecanismos para reconocer las pruebas de control.

El principal afectado reaccionó indignado. "Estas acusaciones son falsas e indecentes", respondió el ministro. ¿Cuándo supo por primera vez de las malas prácticas de Volkswagen? "El fin de semana, cuando lo leí en el periódico. Como todo el mundo", añadió.

El hasta ahora presidente de la Junta Directiva de Volkswagen [se resistió todo lo que pudo a abandonar el cargo](#).

El martes aún insistía en pedir disculpas y en presentarse como el hombre que debería ganar de nuevo la confianza de los compradores. Pero las presiones eran ya insoportables. El directorio del Consejo de Supervisión, reunido desde las nueve de la mañana, admitió una dimisión que se presentó cómo voluntaria. La compañía ha anunciado también que Winterkorn no será el único en caer. "Esperamos más consecuencias personales en los próximos días. La investigación interna continúa a buena marcha. Todos los que hayan contribuido a este daño inconmensurable para Volkswagen se verán sujetos a todas las consecuencias", señala en un comunicado el directorio del Consejo de Supervisión.

"No sabía nada"

Winterkorn se va, pero quiere dejar limpio su nombre. "Hago esto en interés de la empresa, a pesar de que soy consciente de que no hubo ninguna mala acción por mi parte", señala en el comunicado. La cúpula de Volkswagen le respalda; y asegura que Winterkorn no sabía nada de la manipulación con la que la compañía trataba de esquivar las normativas medioambientales. Pero algunos expertos

Volkswagen

[¿Cómo lograba Volkswagen hacer trampas en las pruebas a sus coches?](#)

[Alemania investigará a Volkswagen por falsear sus emisiones en EE UU](#)

[Guindos pidió solo un año para ajustar el déficit pese a que Bruselas ofrecía dos](#)

[¿Con qué estudios se sufre menos el paro? Con matemáticas y derecho](#)

[La última oportunidad del Popular para romper su círculo infernal](#)

[Alemania muestra su malestar con Bruselas por no sancionar a España](#)

dudan que el hombre que conocía hasta el último detalle de la empresa, un ingeniero al que le gustaba estar al día sobre los detalles técnicos de los vehículos, no tuviera noticia sobre el *software* que ha desencadenado una ola de desprestigio mundial y una crisis sin precedentes.

Tan solo unas horas antes de que se conociera la marcha de Winterkorn, la Fiscalía de Brunswick anunció que [estudia la apertura de una investigación](#). El fiscal de esta ciudad de Baja Sajonia —Estado federado que posee el 20% de las acciones del grupo— se propone examinar las denuncias presentadas por varios ciudadanos para identificar a los responsables del fraude. Volkswagen ha anunciado que se personará en el caso.

El posible sustituto, Matthias Müller, conoce bien la casa y, a sus 62 años, podría ser una figura de transición para estos tiempos revueltos. A su favor tiene también unas excelentes relaciones con la familia Piëch-Porsche.

“VOLKSWAGEN HA SIDO, ES Y SERÁ MI VIDA”

DECLARACIÓN ÍNTEGRA DE MARTIN WINTERKORN

Estoy conmovido por los acontecimientos de los últimos días. Sobre todo, estoy asombrado de que malas prácticas de tal magnitud fueran posibles en el Grupo Volkswagen.

Como presidente ejecutivo acepto la responsabilidad por las irregularidades que se han encontrado en los motores diésel, por lo que he solicitado el Consejo de Supervisión un acuerdo para cesar en mis funciones como presidente ejecutivo del Grupo Volkswagen. Hago esto en interés de la empresa, a pesar de que soy consciente de ninguna mala acción por mi parte.

Volkswagen necesita un nuevo comienzo, también en términos de personal. Estoy despejando el camino para este nuevo comienzo con mi renuncia.

Siempre me he conducido por mi deseo de servir a esta empresa, especialmente a nuestros clientes y empleados. Volkswagen ha sido, es y será siempre mi vida.

El proceso de clarificación y transparencia debe continuar. Esta es la única forma de recuperar la confianza. Estoy convencido de que el Grupo Volkswagen y su equipo superarán esta grave crisis.

ARCHIVADO EN:

Martin Winterkorn · Volkswagen · Caso Volkswagen · Emisión gases · Fraudes
· Contaminación atmosférica · Volkswagen Group · Fabricantes automóbiles · Contaminación

MÁS INFORMACIÓN

Las respuestas del caso Volkswagen

[EL ESCÁNDALO DE VOLKSWAGEN >](#)

La Justicia alemana estudia abrir una investigación contra Volkswagen

Recogerá las denuncias contra el fabricante alemán por la manipulación de emisiones



EL PAÍS | AGENCIAS

Berlín - 23 SEP 2015 - 16:22 CEST



Sede de Volkswagen en Wolfsburg, este miércoles. KRISZTIAN BOCSI (BLOOMBERG)

La Justicia alemana estudia abrir una investigación por las acusaciones de [manipulación de emisiones de vehículos diésel](#) de Volkswagen, según ha indicado este miércoles la Fiscalía de Brunswick (en el Estado de Bajo Sajonia, que es accionista de Volkswagen). La Fiscalía ha señalado en un breve comunicado que procederá a "hacerse cargo y examinar todas las denuncias" presentadas en los últimos días por

varios ciudadanos contra el fabricante de automóviles, con el objetivo de identificar a los "responsables" del fraude.

La investigación judicial correría en paralelo a la abierta por el Gobierno alemán, que el martes creó una comisión en el seno del Ministerio de Transportes para estudiar el caso. Según informó el titular de Transportes, Alexander Dobrindt, responsables de esa comisión se encuentran ya este miércoles en la sede central de la empresa en Wolfsburg. Su objetivo es "mantener las primeras conversaciones y revisar documentación" para [aclarar el escándalo](#), según explicó Dobrindt, que señaló que Volkswagen les ha garantizado su total respaldo a las investigaciones.

MÁS INFORMACIÓN

El caso Volkswagen crece y afecta ya a 11 millones de vehículos

Así falseaba la empresa las emisiones

Las respuestas del caso Volkswagen

Martin Winterkorn se aferra a la presidencia de Volkswagen

El gigante automovilístico alemán ha admitido haber instalado un programa informático en motores diésel de [alrededor de 11 millones de vehículos en todo el mundo](#) con la intención de esquivar los controles de emisiones contaminantes. Antes de este anuncio, Volkswagen era ya objeto de investigación en Estados Unidos, donde el escándalo estalló el pasado viernes. Los Gobiernos de Corea del Sur, Italia y Francia también han anunciado el inicio de acciones para esclarecer la magnitud del fraude, mientras que Reino Unido ha pedido la apertura de una investigación a escala europea.

El presidente del grupo Volkswagen, [Martin Winterkorn](#), ha sido cuestionado en las últimas horas y su futuro podría decidirse próximamente, dado que el consejo de vigilancia de la empresa se

ha reunido este miércoles para analizar las consecuencias del escándalo, sin que de momento se conozca ninguna decisión. Para gran parte de los accionistas, [la posición de Winterkorn es insostenible](#). La compañía ha perdido 25.000 millones de euros de capitalización bursatil en solo dos días por el hundimiento de la acción un 35%.

La industria del automóvil, uno de los motivos de orgullo de Alemania, representa casi el 20% de las exportaciones del país y supone el 14% de su PIB. Dentro del sector, Volkswagen, con 200.000 millones de euros de ingresos anuales, 600.000

empleados y 12 marcas de camiones y coches, es el líder indiscutible. El grupo arrebató a Toyota el título de número uno mundial en ventas [en el primer semestre de este año.](#)

ARCHIVADO EN:

Martin Winterkorn · Volkswagen · Alemania · Centroeuropa · Europa · Caso Volkswagen · Emisión gases · Fraudes · Contaminación atmosférica · Volkswagen Group · Fabricantes automóviles

MÁS INFORMACIÓN

Las respuestas del caso Volkswagen

VÍDEOS

NEWSLETTERS

LO MÁS VISTO EN...

» Top 50

EL PAÍS

Twitter

Verne

Economía

Condena contra Desigual por el contrato publicitario de Adriana Lima

Así son los contribuyentes que ocultan a Hacienda su patrimonio extranjero

500 tenderos contra la obsolescencia programada

Google gana la batalla por Java a Oracle

Alemania muestra su malestar con Bruselas por no sancionar a España

El FMI pide más fusiones en la banca ante la falta de rentabilidad

El Popular lanza una ampliación de capital de 2.500 millones de euros

La última oportunidad del Popular para romper su círculo infernal

El mayor fabricante de móviles sustituye a 60.000 trabajadores por robots

Apple planteó a Time Warner la idea de una fusión

EL ESCÁNDALO DE VOLKSWAGEN >

Un ingeniero de EE UU avisó hace un año del fraude de Volkswagen

"No dimos el chivatazo. Lo único que hicimos fue abrir los ojos de los reguladores", señala Daniel Carder en una entrevista telefónica con EL PAÍS



SANDRO POZZI

Nueva York - 24 SEP 2015 - 14:28 CEST



FOTO: EFE / EL PAÍS VÍDEO (REUTERS-LIVE!)

Daniel Carder no podía imaginar que su estudio sobre las emisiones de coches propulsados por motores diésel podía estar en el centro del que puede ser uno de los mayores fraudes corporativos de la historia. De hecho, recuerda, los resultados de las pruebas de rendimiento que hicieron a dos modelos fabricados por [Volkswagen](#) y a otro por BMW eran públicos desde la primavera de 2014. Lo que no anticipó es [un engaño de esta envergadura](#), durante tanto tiempo, explica este ingeniero de 45 años.

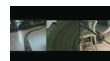
“Nos llevamos la misma sorpresa que el resto del mundo cuando la agencia de protección medioambiental hizo su anuncio el viernes”, explica el director interino del centro para combustibles alternativos, motores y emisiones de la

VÍDEOS

NEWSLETTERS

TE PUEDE INTERESAR

El cable submarino Marea: a prueba de tormentas, pescadores y tiburones



Tribuna | Poshumano, demasiado poshumano



Columna | Perdón



Gotas de sangre para detectar el cáncer de estómago



LO MÁS VISTO EN...

» Top 50

EL PAÍS Twitter Verne Economía

Google gana la batalla por Java a Oracle

El cable submarino Marea: a prueba de tormentas, pescadores y tiburones

El mayor fabricante de móviles sustituye a 60.000 trabajadores por robots

500 tenderos contra la obsolescencia programada

El FMI pide más fusiones en la banca ante la falta de

Universidad de Virginia Occidental. El ingeniero comenta en una conversación telefónica que su equipo está compuesto por nueve personas, además de una treintena de estudiantes.

Nada más empezar la entrevista, Carder explica que el estudio lo encargó el International Council on Clean Transportation para ver cómo se podían replicar las normas estadounidenses contra la contaminación en Europa y demostrar de paso que los motores diésel pueden ser una alternativa baja en emisiones contaminantes. Para ello trabajaron con tres vehículos: un Jetta, un Passat y un BMW X5. Les hicieron pruebas en laboratorio y en carretera.

Esperaban que los tres vehículos tuvieran un buen rendimiento. "Los resultados mostraron que el BMW funcionó bien en los dos escenarios", cuenta. Pero [los Volkswagen rebasaban hasta 30 veces los límites a las emisiones fuera del laboratorio](#). "Cuando vimos la discrepancia pensamos que podía ser un problema técnico y pedimos al fabricante que nos dejara probar otros coches", apunta.

MODELOS INVESTIGADOS EN ESTADOS UNIDOS

Jetta y Jetta Sportwagen
(2009-2015)



Golf y Audi A3
(2010-2015)



Beetle y Passat
(2012-2015)



Golf Sportwagen
(2015)



Fuente: NYT, Volkswagen y Agencia de Protección Medioambiental de EE UU.

EL PAÍS

El ingeniero explica que no quería presentar los resultados sin hacer un muestreo más amplio. "Hay millones de estos coches circulando", señala. No hubo respuesta y el examen se dio a conocer en mayo del pasado año en San Diego. En ese evento se encontraban funcionarios de la EPA, entre otros expertos. Por su parte, el International Council on Clean Transportation empezó transmitir los datos a las autoridades.

"No dimos el chivatazo"

rentabilidad

Condena contra Desigual por el contrato publicitario de Adriana Lima

Guindos pidió solo un año para ajustar el déficit pese a que Bruselas ofrecía dos

¿Con qué estudios se sufre menos el paro? Con matemáticas y derecho

La última oportunidad del Popular para romper su círculo infernal

Alemania muestra su malestar con Bruselas por no sancionar a España

MÁS INFORMACIÓN

El escándalo de Volkswagen crece y afecta ya a 11 millones de vehículos

¿Cómo lograba Volkswagen hacer trampas en las pruebas a sus coches?

Las claves de la crisis de Volkswagen

"La hemos cagado por completo", dice el jefe de Volkswagen en EE UU

España, preocupada por el problema de Volkswagen

En paralelo, los técnicos de Volkswagen establecieron contacto con los investigadores del centro pero nunca con los representantes de la EPA. “No fuimos los que les dimos el chivatazo”, asegura. De hecho, afirma que él y su equipo se habían olvidado prácticamente de este caso, “porque estuvo muerto durante más de un año”. Nadie, ni siquiera la prensa especializada, se dio cuenta del alcance del estudio.

“Lo único que hicimos fue abrir los ojos de los reguladores”, comenta Carder, que no supo hasta el pasado viernes que el resultado del centro estaba siendo citado como argumento en el intercambio de cartas que la EPA intercambió con Volkswagen, en las que llegaron a amenazar con no dar la certificación para la venta de nuevos vehículos. La compañía alemana acabó admitiendo que [diseñó un sistema informático para falsear los datos de las pruebas.](#)



Daniel Carder, ingeniero de la Universidad de Virginia Occidental

Los técnicos de este centro de estudios de ingeniería en la Universidad de Virginia Occidental dieron por hecho, tras el largo silencio, que Volkswagen habría realizado una llamada a revisión voluntaria de sus vehículos para resolver el problema. “Pensamos que se habían hecho cargo”, insiste, porque su sensación era que se había establecido una cierta cooperación. “Les facilitamos datos”.

El trabajo del centro que dirige Carder es principalmente académico aunque también realiza estudios para terceros y trabaja con los fabricantes en el proceso de certificación. El ingeniero explica que utilizan su propia tecnología para realizar las pruebas en carretera, instalando sensores en los tubos de escape que van generando datos en tiempo real a dispositivos de medición instalados en los vehículos.

Trayectos de prueba

Para este estudio en concreto, los tres coches recorrieron varios cientos de kilómetros en Los Ángeles y San Diego. Uno de los vehículos hizo un trayecto ida y vuelta hasta Seattle. Además, se sometieron a pruebas en los laboratorios del California Air Resources Board. Carder evita especular sobre el sistema utilizado y se declara sorprendido también por la admisión tan rotunda hecha por Volkswagen.

Sí da una pista: la gestión de la temperatura de los motores diésel. Y ahí es donde ve el problema para los actuales propietarios de los coches afectados. Carder da por hecho que cuando se cambie el sistema de control de las emisiones, estos vehículos perderán potencia o serán menos eficientes para poder mantener el rendimiento. Eso no sólo reducirá el precio de reventa, además afectará a la garantía.

Lo que sí pide es que el estudio de su centro no se utilice como argumento para poner en cuestión la tecnología diésel. “El coche de BMW funcionó perfectamente y cumplió los parámetros exigidos en los dos ciclos”, afirmó, “a la gente le gusta mucho especular sobre el futuro del diésel pero esa no es la cuestión”. Lo único que espera es que el caso sirva para mejorar el proceso de certificación de los vehículos.

ARCHIVADO EN:

Volkswagen · Caso Volkswagen · Emisión gases · Fraudes · Contaminación atmosférica · Volkswagen Group · Fabricantes automóviles · Contaminación · Problemas ambientales

MÁS INFORMACIÓN

Así falseaba Volkswagen las emisiones

GRÁFICO

Control de emisiones en vehículos Volkswagen

Y ADEMÁS...



El drama del actor con el que te tronchaste en una de las series más míticas de la televisión

(HUFFINGTON POST)



Celia Flores, la hija de Marisol, presenta su proyecto “20 años de Marisol a Pepa Flores” Lo más...

(RADIOLÉ)



Demi Lovato: “No podía pasar una hora sin consumir cocaína”

(AS.COM)



¿Qué dijo Arbeloa cuando vio llegar al rey Felipe VI?

(CADENA SER)

[EL ESCÁNDALO DE VOLKSWAGEN >](#)

Volkswagen se disculpa en España y promete asumir todos los costes

Decenas de modelos están bajo sospecha, pero la empresa dice que aún no puede precisar los realmente afectados



M. J.

Madrid - 25 SEP 2015 - 20:51 CEST



Coches de Volkswagen en un concesionario alemán. BRENNAN LINSLEY (AP)

[Volkswagen](#) ha roto su silencio en España. La filial española del grupo alemán ha pedido disculpas a los consumidores españoles "por haber abusado de su confianza" y promete asumir "toda la responsabilidad y los costes derivados de las medidas que se deban aplicar". Además, asegura que aún no sabe cuáles son los modelos afectados por los posibles motores fraudulentos, aunque están bajo sospecha todos los que han equipado motores diésel TDI de 1,6 y 2,0 litros, lo que supone varias decenas de modelos de las diferentes marcas del grupo: Volkswagen, Seat, Skoda y

Audi, pues casi todos los modelos tenían alguna versión con estas motorizaciones.

"Queremos trasladar nuestra más sincera disculpa por haber abusado de su confianza" señala Volkswagen [en su mensaje a los consumidores españoles](#), que es una traducción del que [ha lanzado el grupo a escala mundial](#).

MÁS INFORMACIÓN

¿Qué debo hacer si mi coche ha sido trucado por Volkswagen?

Qué modelos de Volkswagen están afectados por el fraude

El escándalo de las emisiones acaba con el presidente de Volkswagen

A continuación, la filial española del grupo alemán trata de tranquilizar a los centenares de miles de clientes que tiene en España y que pueden estar preocupados por el escándalo: "Todos los vehículos afectados son absolutamente seguros y aptos para la circulación. Las irregularidades detectadas están relacionadas exclusivamente con las emisiones contaminantes", señala, para pasar luego a las promesas: "Se trata de una cuestión que resolveremos con la mayor agilidad y transparencia. Como no podía ser de otra manera, asumiremos toda la responsabilidad y los costes derivados de las medidas que se deban aplicar", asegura.

En todo caso, la respuesta no será inmediata. "Este proceso llevará tiempo, tiempo para realizar un análisis de las circunstancias y tiempo para arrancar las medidas técnicas".

"En estos momentos no podemos precisar qué modelos se ven afectados así como tampoco los datos sobre el año de fabricación. En este sentido, les rogamos su comprensión. Les informaremos al respecto tan pronto como sea posible", explica la compañía. En principio, todos los modelos diésel con motores TDI 1.6 y 2.0 están bajo sospecha. Esos motores los equipan desde el Golf y el Polo de Volkswagen al León y el Ibiza de Seat, pasando por el A3 de Audi o el Octavia de Skoda. Más de 50 versiones diferentes están bajo posible sospecha, aunque falta precisar los verdaderamente afectados.

Volkswagen afirma que sus nuevos vehículos con motor diésel EU6 disponibles actualmente en la Unión Europea cumplen todos los requisitos legales y las normas

ambientales. "La notable diferencia entre los resultados del banco de pruebas y los de uso real en carretera se ha detectado únicamente para motores del tipo EA 189. Volkswagen está trabajando intensamente para eliminar estas desviaciones a través de medidas técnicas", explica la empresa, que concluye su comunicado señalando que "son prioritarias todas las acciones encaminadas a evitar daños mayores".

ARCHIVADO EN:

Faconauto · Anfac · Volkswagen · Patronal · Organizaciones empresariales · Relaciones laborales · Transporte · España · Trabajo · Caso Volkswagen · Emisión gases · Fraudes

MÁS INFORMACIÓN

¿Qué debo hacer si mi coche ha sido trucado por Volkswagen?

VÍDEOS

NEWSLETTERS

TE PUEDE INTERESAR

El Bosco, mucho más que demonios

BORJA HERMOSO

El Prado desmonta las dudas sobre el artista, del que se cumple el quinto centenario de su muerte con una exposición irrepetible



La caseta del libro solo

JORGE F. HERNÁNDEZ

Es el anónimo santuario de los autores que nunca son invitados a la Feria del Libro



Los tatuajes que levantan el ánimo a niños enfermos

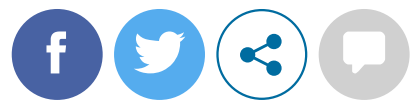
Benjamin Lloyd les alegra el día con pintura temporal inocua.



VOLKSWAGEN >

Volkswagen culpa del escándalo a un pequeño grupo de empleados

El exjefe de Porsche, Matthias Müller, ha sido elegido por la compañía como nuevo presidente ejecutivo este viernes



LUIS DONCEL

Berlín - 26 SEP 2015 - 12:46 CEST



Matthias Mueller, nuevo presidente ejecutivo de Volkswagen, en una imagen de marzo pasado. MICHAEL SOHN (AP)

Volkswagen presentó ayer “el nuevo comienzo” que [Martin Winterkorn](#) anunció esta

semana al dejar el mando de la empresa. El elegido para pilotar los cambios es un hombre de la casa, Matthias Müller, hasta ahora jefe de Porsche y profundo conocedor del grupo. Será el responsable de remontar el [escándalo](#) mundial que Volkswagen tildó ayer de “desastre político y moral” y del que responsabilizó a “un pequeño grupo de empleados”. Pero la tarea será difícil. Tan solo en Alemania hay 2,8 millones de vehículos afectados por la manipulación de las emisiones de gas, según anunció ayer el Gobierno.

MÁS INFORMACIÓN

El escándalo de las emisiones acaba con el presidente de Volkswagen

El presidente de Porsche se perfila como nuevo jefe de Volkswagen

Volkswagen se disculpa en España y promete asumir todos los costes

¿Cobrará 28 millones de pensión el jefe de Volkswagen por su cese?

La última batalla del patriarca de Volkswagen

Müller deberá sacar a Volkswagen de su mayor crisis desde el final de la II Guerra Mundial. Había sonado como favorito durante toda la semana, incluso antes de que Winterkorn anunciara el pasado miércoles su dimisión. “Bajo mi liderazgo, Volkswagen hará todo lo que pueda para desarrollar y poner en marcha los estándares de cumplimiento de las normas y de gobernanza más altos de toda la industria”, dijo el nuevo presidente.

No lo tendrá fácil. Nadie discute sus conocimientos técnicos y de los entresijos de un grupo que da trabajo a 600.000 personas, tiene 119 plantas en 31 países distribuidos por cuatro continentes y que el año pasado facturó más de 200.000 millones de euros. Vinculado a Volkswagen desde hace casi 40 años, Müller es un hombre de confianza de los primeros accionistas, la familia Porsche-Piëch, y ha colaborado estrechamente durante años con el hasta ahora hombre fuerte, Martin Winterkorn.

Matthias Mueller, nuevo jefe de Volkswagen, en primer plano, junto a su predecesor, Martin Winterkorn, en una imagen de 2011. **THOMAS KIENZLE (AFP)**

Pero precisamente su cercanía a la anterior cúpula puede sembrar dudas sobre las prácticas para esquivar las normativas medioambientales y sobre hasta dónde puede llevar en su tarea para depurar la empresa. Según información interna a la que tuvo acceso la agencia Bloomberg, el mecanismo para falsificar las emisiones fue dirigido

por altos directos desde la central del grupo en Wolfsburg. Según esta información, fueron los ingenieros alemanes, y no ninguno en EE UU, los que configuraron el mecanismo que ha desatado el escándalo.

Suspensión de empleo

Para hacer frente a cualquier duda de tibieza, el presidente del Consejo de Supervisión, Berthold Huber, usó las palabras más graves que encontró para disculparse ante “nuestros clientes, la opinión pública, las autoridades y los inversores”. “Quiero ser muy claro. La manipulación de las pruebas para motores diésel es un desastre político y moral”, afirmó. Huber anunció que la empresa ha suspendido temporalmente de empleo con carácter inmediato a un número indeterminado de trabajadores hasta que se aclaren los detalles de la investigación. El también miembro del Consejo de Supervisión Bernd Osterloh señaló como responsables a “un pequeño grupo de empleados”.

Volkswagen ha reducido además el número de miembros de la cúpula y ha eliminado el puesto de jefe de producto. Jürgen Stackmann, presidente de Seat desde hace tres años y medio, pasará a ser el responsable mundial de ventas y marketing. Le sustituye Luca de Meo, hasta ahora responsable de ventas y marketing de Audi. Una junta de accionistas extraordinaria prevista para el 9 de noviembre deberá aprobar los cambios.

Mientras el Consejo de Supervisión deliberaba en Wolfsburg, el ministro de Transportes, Alexander Dobrindt, anunciaba en Berlín que solo en Alemania hay 2,8 millones de vehículos afectados por el engaño de los gases contaminantes. Un caso que al principio parecía circunscrito a medio millón de vehículos vendidos en EE UU dio un salto gigantesco el martes, cuando la compañía admitió que el número de vehículos bajo sospecha era 11 millones en todo el mundo, una cifra que supera las ventas en todo un año del grupo.

 ARCHIVADO EN:

[Martin Winterkorn](#) · [Volkswagen](#) · [Porsche](#) · [Coches](#) · [Vehículos](#) · [Transporte](#) · [Caso Volkswagen](#)
· [Emisión gases](#) · [Fraudes](#) · [Contaminación atmosférica](#) · [Volkswagen Group](#) · [Fabricantes automóviles](#)

VOLKSWAGEN ESCÁNDALO

Alemania exige a Volkswagen un plan para atajar la crisis de las emisiones

La Oficina Federal de Vehículos reclama al grupo automovilístico que en menos de 10 días presente medidas para que todos los coches cumplan la ley de emisiones



EFE

Berlín - 27 SEP 2015 - 17:16 CEST



VW asegura que eliminará "pronto y gratis" la manipulación de todos los vehículos afectados El nuevo presidente del grupo Volkswagen, Matthias Müller / (EFE)

Las autoridades alemanas han exigido a Volkswagen que presente en un plazo de 10 días, antes del 7 de octubre, un calendario para subsanar la manipulación de las emisiones de gases contaminantes en sus vehículos, a riesgo de que los vehículos

afectados pierdan la homologación.

La Oficina Federal de Vehículos a Motor (KBA) ha enviado una carta al departamento legal del fabricante de automóviles para que avance cómo va a resolver la cuestión que ha generado el escándalo de la semana pasada, según publica este domingo el periódico alemán *Bild am Sonntag*.

El mayor constructor de vehículos del mundo debe presentar un "plan temporal y de medidas vinculantes" para que todos sus vehículos en Alemania cumplan con los límites legales de emisiones de gases contaminantes sin necesidad de ningún software que altere los datos.

La Oficina Federal de Vehículos añade que de no cumplirse con lo requerido en el escrito, todos los vehículos afectados podrían perder su homologación, con lo que no podrían circular ni ser comercializados.

Volkswagen ha reconocido que montó en once millones de vehículos un programa que identifica cuando el turismo está siendo sometido a una prueba para que entonces el motor emita menos gases contaminantes y cumpla con los límites de las autoridades medioambientales.

De esos once millones, cinco son de la marca Volkswagen (el resto de otras marcas del grupo como Seat o Skoda) y unos 2,8 millones fueron vendidos en Alemania.

El grupo anunció ayer que prevé reparar en breve y de forma gratuita esta manipulación de todos los vehículos afectados, unos modelos diésel comercializados a lo largo de varios años en múltiples países.

El escándalo le ha costado ya su puesto al presidente del grupo Volkswagen, Martin Winterkorn, que ha sido sustituido por Matthias Müller, el hasta ahora presidente de Porsche, una de las marcas del constructor.

[EL ESCÁNDALO DE VOLKSWAGEN >](#)

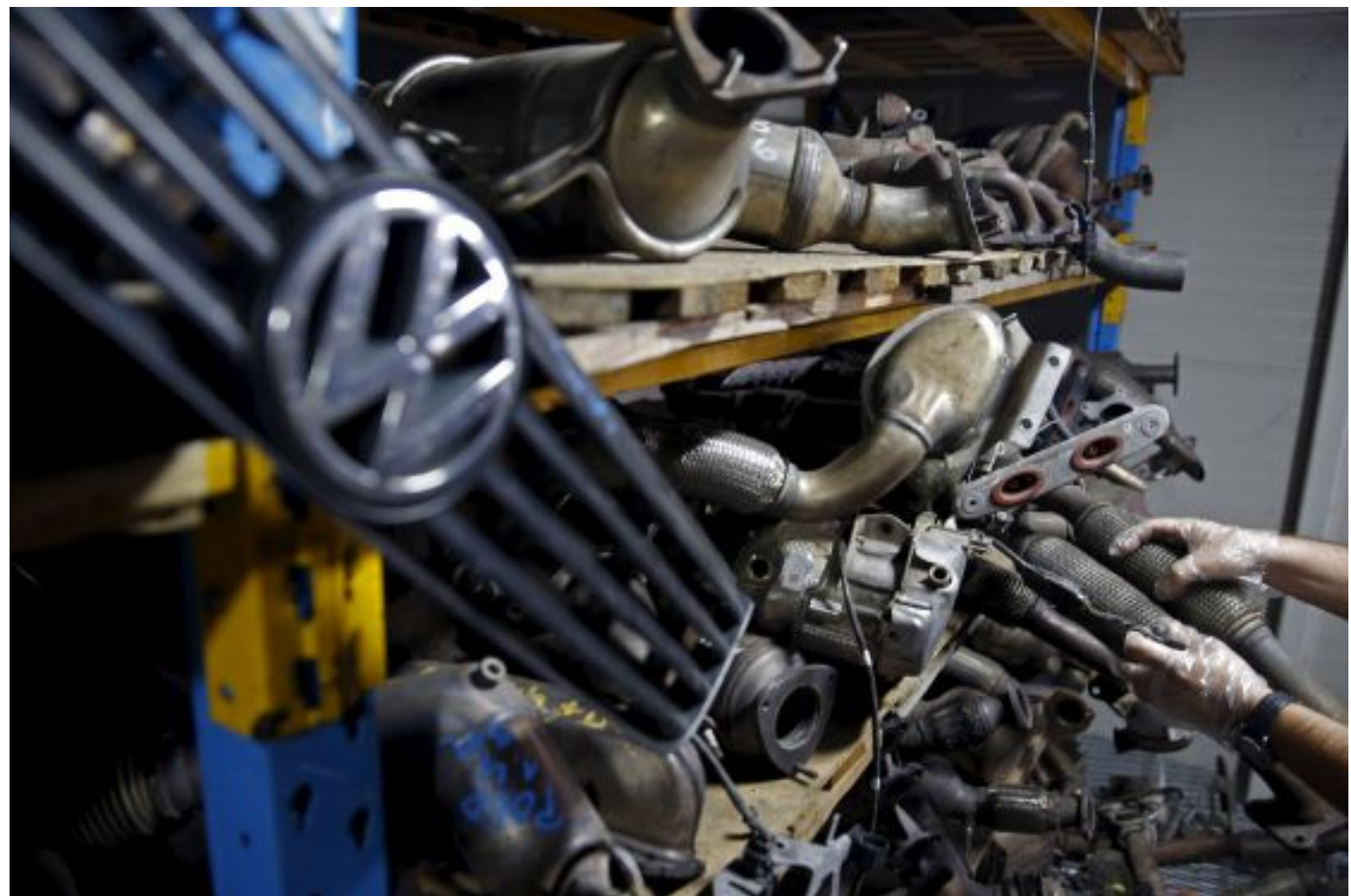
Volkswagen recibió hace años dos avisos de que el 'software' era ilegal

Winterkorn podría afrontar problemas legales si se demuestra que conocía el engaño



LUIS DONCEL

Berlín - 27 SEP 2015 - 18:28 CEST



Fábrica de automóviles de Volkswagen en Bosnia-Herzegovina. DADO RUVIC (REUTERS)

Al presentar [su dimisión como presidente de Volkswagen](#), Martin Winterkorn

argumentó que se marchaba por el bien de la compañía. “A pesar de que yo no fui consciente de ninguna mala actuación”, aclaró el pasado miércoles. La cúpula de la empresa apoyó esta afirmación con la que el ejecutivo dejaba limpio su nombre. Según varias informaciones publicadas el domingo por la prensa alemana, Volkswagen habría sido avisada al menos en dos ocasiones —en 2007 y en 2011— del mecanismo diseñado para engañar a las autoridades medioambientales.

El primer caso se remonta a 2007, año en el que [Winterkorn](#) llegó a la cima de Volkswagen. Según publica la edición dominical del *Bild*, Bosch, la fabricante del *software* con el que Volkswagen esquivó durante años la normativa sobre gases contaminantes, avisó al gigante de la automoción de que ese mecanismo, pensado solo para las pruebas de emisiones de gases y no para un uso continuado en carretera, era ilegal.

Más grave aún puede ser la revelación del *Frankfurter Allgemeine am Sonntag*, que informa de una alerta desde dentro de la compañía. Un empleado avisó en 2011 de la “violación de la ley” que suponía el mecanismo que se estaba introduciendo en los vehículos con motor diésel. Según el periódico de Fráncfort, que cita fuentes internas del Consejo de Supervisión, nadie ha dado una respuesta satisfactoria a la pregunta de por qué nadie reaccionó. La empresa solo reconoció la estafa cuatro años después, cuando las autoridades estadounidenses ya estaban tras la pista. No está claro aún si estos avisos llegaron hasta el máximo ejecutivo de Volkswagen, pero sí suscitan dudas sobre su comportamiento por acción u omisión.

La cuestión de qué, cómo y cuándo sabía Winterkorn no afecta tan solo a su honor. Si se demostrara que el hombre que convirtió a Volkswagen en el líder de ventas mundial impulsó, o al menos permitió, las malas prácticas, las consecuencias serían penales. También podría verse obligado a responder con parte de su fortuna a las demandas a las que se enfrenta la empresa en varios países del mundo.

Winterkorn era hasta ahora el ejecutivo mejor pagado de Alemania, con un sueldo que el año pasado ascendió a 16,6 millones de euros y una pensión de 28,6 millones. Al mando de la empresa desde 2007, era conocido por su [obsesión por los detalles](#)

[técnicos](#) de cada modelo. El pasado viernes, cuando la empresa de Wolfsburgo nombró a Matthias Müller nuevo presidente, el Consejo de Supervisión señaló como responsables del escándalo a “un pequeño grupo de empleados”.

Calendario urgente

Mientras se dilucidan las responsabilidades personales, las autoridades alemanas exigen a Volkswagen que presente el 7 de octubre un calendario en el que detalle cómo planea subsanar la manipulación de las emisiones de gases contaminantes en sus vehículos. En caso contrario, los vehículos afectados podrían perder su homologación, lo que supondría que no tendrían permiso ni para ser vendidos ni para circular. En una carta desvelada por el *Bild*, la Oficina Federal de Vehículos de Motor exige al departamento legal de Volkswagen, un “plan temporal con medidas vinculantes” para que todos sus vehículos en Alemania cumplan con los límites legales de emisiones de gases contaminantes.

El escándalo empresarial podría tener también implicaciones políticas. El Gobierno alemán se ha esforzado en los últimos años por apoyar en Bruselas las reclamaciones de empresas como Volkswagen. El Ejecutivo de Angela Merkel manejaba papeles internos en los que abogaba por posponer hasta 2021 la implantación de pruebas de gases contaminantes más estrictas para toda la UE, en lugar del plazo previsto para 2017.

ARCHIVADO EN:

[Martin Winterkorn](#) · [Volkswagen](#) · [Caso Volkswagen](#) · [Emisión gases](#) · [Fraudes](#)
· [Contaminación atmosférica](#) · [Volkswagen Group](#) · [Fabricantes automóviles](#) · [Contaminación](#)

MÁS INFORMACIÓN

Volkswagen culpa del escándalo a un pequeño grupo de empleados

FRAUDE EN LAS EMISIONES >

La caída de Volkswagen no se detiene y se deja un 7,3% en Bolsa

La Justicia alemana investiga por fraude al exjefe de Volkswagen La empresa releva de sus funciones a los jefes de desarrollo de Audi, Porsche y VW



LUIS DONCEL
 Berlín - 28 SEP 2015 - 20:25 CEST



VÍDEOS	NEWSLETTERS
--------	-------------

TE PUEDE INTERESAR

Anthony Hopkins: "La venganza ha sido el motor de mi vida"

Cartas al director | Derechos del castellanohablante

Albert Rivera: "Si Ciudadanos es decisivo habrá Gobierno"

Opinión | Genealogía de la radicalidad

LO MÁS VISTO EN... » Top 50

- EL PAÍS Twitter Verne Economía
- Google gana la batalla por Java a Oracle
- El cable submarino Marea: a prueba de tormentas, pescadores y tiburones
- El mayor fabricante de móviles sustituye a 60.000 trabajadores por robots
- 500 tenderos contra la obsolescencia programada
- El FMI pide más fusiones en la banca ante la falta de rentabilidad
- Condena contra Desigual por el contrato publicitario de Adriana Lima

La investigación judicial iniciada la semana pasada por la Justicia alemana para aclarar el caso Volkswagen ya tiene su primer objetivo. La Fiscalía de Braunschweig anunció el lunes que investiga a Martin Winterkorn, el hombre que dirigió la empresa desde 2007 hasta el pasado miércoles, por un posible delito de fraude relacionado con el engaño sobre emisiones contaminantes. Mientras, Volkswagen quiere limpiar el nombre de marca lo más rápido posible. La compañía ha relevado de sus funciones a tres altos directivos, según información a la que tuvo acceso Reuters y que la empresa rehusó comentar.

Pero los esfuerzos de Volkswagen, que nombró a Matthias Müller nuevo presidente el pasado viernes, no convencen a los mercados por el momento. En la primera sesión de la

MÁS INFORMACIÓN

semana, el grupo alemán se ha dejado un 7,3%, que sumadas a las caídas registradas desde que explotó el caso del software fraudulento en Estados Unidos suponen una caída que supera el 35%.

Las malas noticias persiguen al hasta hace unos días todopoderoso jefe de Volkswagen. Pese a resistirse todo lo que pudo, Winterkorn se vio obligado a dimitir el pasado miércoles. Entonces aseguró que se marchaba para no perjudicar a la empresa, pero que él nunca había sabido nada de la manipulación de los motores diésel para burlar a las autoridades medioambientales. Pero el domingo se supo que al menos en dos ocasiones (en 2007 y 2009) la empresa había recibido avisos de las prácticas ilegales. Y el lunes la Fiscalía de Braunschweig (ciudad de Baja Sajonia, Estado federal que con el 20% del capital es el segundo mayor accionista de Volkswagen) anunció que sigue la pista a Winterkorn.

Volkswagen, que asegura ser la primera interesada en aclarar todo cuanto antes, se personó en la denuncia. Pero la mayor parte de los que se han dirigido a la justicia para denunciar la estafa son ciudadanos anónimos. Las pesquisas judiciales van en paralelo a las del Gobierno alemán, que la semana pasada creó una comisión de investigación en el Ministerio de Transportes.

Tras el estallido del escándalo y la dimisión de Winterkorn, Volkswagen ha nombrado a Matthias Müller, hasta entonces jefe de Porsche, nuevo presidente ejecutivo. Müller tiene la difícilísima tarea de reconquistar la confianza de compradores, inversores, autoridades y opinión pública para una empresa que hasta hace días era sinónimo de calidad y confianza. Tiene a favor su conocimiento técnico y de estructura de una empresa gigantesca, que emplea a 600.000 personas y tiene 119 plantas en cuatro continentes. En su contra, que tras 40 años en el grupo y una estrecha relación con la anterior cúpula, muchos analistas dudan de que sea la persona adecuada.

Por otra parte, ayer VW informó de que ha relevado a tres directivos: los responsables de Investigación y Desarrollo de las marcas Volkswagen Turismo (Heinz-Jakob Neusser), Audi (Ulrich Hackenberg) y Porsche (Wolfgang Hatz). A los tres se les responsabiliza de la introducción del *software* que ha desatado el escándalo. Según una fuente citada por Reuters, Hackenberg ha tomado acciones legales contra la destitución. Cuando en 2007 llegó a jefe, Winterkorn se llevó a Wolfsburg a Hackenberg, hasta entonces en Audi, empresa a la que regresó.



Alemania estudia investigar a Volkswagen



11 millones de coches en el fraude Volkswagen



Dimite el presidente de Volkswagen



¿Qué debo hacer si mi coche ha sido trucado?

Guindos pidió solo un año para ajustar el déficit pese a que Bruselas ofrecía dos

¿Con qué estudios se sufre menos el paro? Con matemáticas y derecho

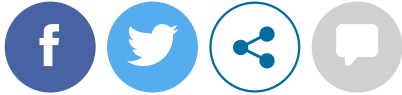
La última oportunidad del Popular para romper su círculo infernal

Alemania muestra su malestar con Bruselas por no sancionar a España

SOFTWARE TRUCADO DE VOLKSWAGEN >

La planta de Seat que produce el Audi Q3, afectada también por el escándalo

Facua prepara denuncias contra las marcas del grupo en España



DANI CORDERO

Barcelona - 29 SEP 2015 - 08:26 CEST



Logo de Audi en la sede de Bruselas. YVES HERMAN (REUTERS)

Pasan los días y Seat no concreta el número de vehículos de la marca afectados por [la crisis de los motores diésel](#). Pero el anunció de Audi este lunes, que [reconoció que tiene 2,1 millones de coches montados con el propulsor manipulado](#), afecta de lleno a las instalaciones de Seat en Martorell, epicentro de la producción del Audi Q3 -uno de

los modelos afectados- para el mercado europeo. Desde que empezó su fabricación en 2011, se han ensamblado en la fábrica barcelonesa 343.281 unidades del todocamino con diferentes motorizaciones, además de construirse los chasis que después se envían a India y Brasil. En China hay otra planta que produce también íntegramente el modelo para el mercado asiático.

El Q3 era hasta ahora una de las muestras de orgullo de la dirección de la marca española

El Q3 era hasta ahora una de las muestras de orgullo de la dirección de la marca española. Consideraba que la elección de las instalaciones de Martorell para fabricarlo suponía admitir que éstas garantizaban un escalón superior de calidad y, además, ofrecían carga de trabajo y empleo. Ese encargo no fue gratuito: Volkswagen lo condicionó a un compromiso de la plantilla de mayor flexibilidad laboral y una congelación salarial temporal, elementos que acabaron rompiendo la unidad de acción sindical, con UGT favorable a la negociación y CC OO denunciando una suerte de chantaje.

Hasta que se concrete el número de unidades afectadas del Q3, la plantilla espera que Seat le comunique la afectación total de la marca, que tiene a sus modelos León, Ibiza, Alhambra, Exeo y Altea (esos dos últimos ya no se producen) entre los afectados.

MÁS INFORMACIÓN

Audi admite que 2,1 millones de sus coches llevan el 'software'

Volkswagen amenaza a Alemania

Seat montó más de 500.000 de los

Facua-Consumidores en Acción anunció ayer que prepara denuncias contra las diferentes marcas de Volkswagen. La organización ha logrado aglutinar a 5.145 propietarios de vehículos Volkswagen, Audi, Skoda y Seat con motores diésel y los ha empezado a asesorar para que puedan reclamar ante cada una de las marcas. Pero, en paralelo, prevé presentar una batería de denuncias contras las administraciones competentes para que estas impongan "multas proporcionales a la gravedad del fraude",

al tener en cuenta que no solo se ha engañado a los compradores sino que el trucaje de los motores ha supuesto una mayor emisión de gases contaminantes a la atmósfera.

Manos Limpias se ha querellado contra los presidentes de Volkswagen Audi España, Francisco Pérez Botello, de Volkswagen Navarra, Emilio Sáenz, y de Seat, Jürgen Stackmann, por presuntos delitos de estafa, contra el medio ambiente, falsificación documental, fraude y delito contra la Hacienda Pública.

ARCHIVADO EN:

Audi Q3 · Caso Volkswagen · Volkswagen · Audi · Emisión gases · Alemania · Fraudes · Contaminación atmosférica · Coches · Centroeuropa · Volkswagen Group · Vehículos

VÍDEOS

NEWSLETTERS

TE PUEDE INTERESAR

Un tribunal alemán obliga devolver el dinero de Seat Ibiza trucado

EFE

El concesionario y Volkswagen recurrirán el primer fallo en su contra desde que estalló el escándalo de las emisiones contaminantes



¿Qué canción pondrías para hacer justicia al drama de los refugiados?

EL PAÍS

A vivir de la Cadena SER busca una banda sonora de las noticias con ayuda del público



Victoria's Secret se queda sin relleno

ESTEL VILASECA

La firma de lencería abandona los bañadores y los sujetadores con 'push up', deja de publicar su catálogo y apuesta por la venta 'online' para atraer a una mujer más natural



Cómo formar a profesores de élite

JOSÉ ANTONIO MARINA

Los docentes son clave. Es necesario fortalecer sus estudios iniciales y seguir la formación durante la carrera profesional



VOLKSWAGEN >

Volkswagen anuncia un plan para reparar cinco millones de coches

La empresa presentará las soluciones técnicas que propone para las emisiones en octubre



L. DONCEL

Berlín - 30 SEP 2015 - 11:40 CEST



Matthias Müller, presidente ejecutivo de Volkswagen. EFE

Volkswagen tiene por delante una tarea gigantesca y costosísima. La empresa de automoción alemana presentó el martes, a muy grandes rasgos, el plan con el que pretende salir del paso del escándalo de las emisiones de gases. El primer paso afecta a los cinco millones de vehículos con el mecanismo diseñado para engañar a las autoridades medioambientales. La empresa informará a los propietarios de estos automóviles de que en breve podrán pasar por el taller para corregir las características de las emisiones de sus vehículos diésel con motor EA 189 y el *software* que manipula sus emisiones. El comunicado no dice nada de los otros seis millones de vehículos afectados, los de otras marcas del grupo como Audi, Skoda o Seat.

Volkswagen y el resto de marcas que cometieron el fraude presentarán en el mes de octubre a las autoridades las soluciones técnicas con las que tratarán de solucionar el monumental desaguado en el que se hallan. Algunos analistas estiman que la revisión de los coches afectados podría costar más de 6.500 millones de euros, el dinero que la empresa ha provisionado por posibles pérdidas. Pero Volkswagen tendrá que hacer frente también a los costes relacionados con las multas que le impongan (EE UU podría castigar a la empresa con un máximo de unos 16.000 millones de euros) y las reclamaciones particulares de los clientes estafados.

El comunicado de la empresa da una muestra de la gravedad del golpe. Porque hasta ahora solo se sabía que había cinco millones de vehículos afectados de la marca Volkswagen; pero el nuevo presidente de la compañía, Matthias Müller, había dicho que no todos los *softwares* instalados estaban activos, por lo que no se sabía si todos los vehículos con el *software* ilegal deberían pasar por el taller o no. La nueva información hecha pública por la compañía da a entender que sí.

Mientras, el ministro de Economía alemán, Sigmar Gabriel, rebajó los temores de que el escándalo vaya a dañar a la economía. Gabriel dijo que esto no ocurrirá si la empresa reacciona con rapidez y energía. “Los políticos tenemos que ocuparnos de que los 600.000 empleos de la empresa en el mundo no estén en peligro”, añadió. Más preocupado se mostró el líder de IG Metall, el mayor sindicato de Alemania. Detlef Wetzell dijo que el escándalo de Volkswagen podría ser para la industria lo que la crisis financiera supuso para los bancos₁₃₇

CASO VOLKSWAGEN >

Volkswagen dice que no debe devolver ayudas por emitir óxidos de nitrógeno

La compañía señala que no superó los niveles de CO2 por los que recibió ayudas

**EFE****Luxemburgo** - 1 OCT 2015 - 16:32 CEST

Pruebas de emisiones a un coche Audi en un laboratorio de Corea del Sur. **SEONGJOON CHO (BLOOMBERG)**

El ministro de Industria, Energía y Turismo, José Manuel Soria, señaló este jueves que Volkswagen le ha garantizado que el fraude de las emisiones contaminantes de sus vehículos diésel no afecta a las emisiones de CO2 por las que recibieron ayudas del plan PIVE al vehículo eficiente.

"El software instalado en estos motores tiene que ver con emisiones de óxido de nitrógeno, las famosas NOx, pero no tiene que ver en modo alguno con las de CO2", declaró Soria hoy a la prensa durante un Consejo de Ministros de Competitividad de la Unión Europea (UE), en el que se abordará este asunto.

MÁS INFORMACIÓN

El asunto

Volkswagen: ¿qué repercusión podría tener en la salud?

El ministro español aseguró que así se lo comunicó el vicepresidente del grupo Volkswagen en una reunión que celebraron ayer, aunque precisó que han pedido documentación a la empresa para hacer las comprobaciones necesarias.

Volkswagen cifra en 683.626 los coches afectados en España

"Esto es muy importante a los efectos de las ayudas que por planes de incentivos al vehículo eficiente se han dado. Esos planes tienen que ver con las emisiones de CO2 pero no con las NOx", dijo. Soria destacó que Volkswagen ha comunicado al Gobierno que "las emisiones que regulan los planes de incentivo al vehículo eficiente no están afectadas por ese software".

El Gobierno estudia reclamar por daños y perjuicios a Volkswagen

Caso Volkswagen: últimas noticias

"Pero lo que les hemos pedido es documentación acreditativa de que técnicamente eso es literalmente así. Hasta que no lo acrediten no podemos decir nada", apuntó, y afirmó que corresponderá a los técnicos del Ministerio estudiarla y ver "si realmente tienen que ver o no con el tipo de emisiones en las que se basan las ayudas al vehículo eficiente".

En todo caso, Soria reiteró que "jurídicamente [estamos estudiando la devolución de esas ayudas](#), pero teniendo en cuenta que se han dado directamente a los compradores, no a la fábrica". "Lo que no hemos planteado en ningún momento, ni lo vamos a plantear, es la devolución por parte de los compradores, que en todo caso han sido siempre compradores de buena fe", recalcó.

Por otra parte, Soria señaló que Volkswagen se comprometió a presentar a las autoridades nacionales de homologación antes del 31 de octubre un plan de acción para que, cuando esté aprobado, los compradores de vehículos afectados puedan llevarlos "coche por coche a sus respectivos concesionarios para que el grupo corra

con absolutamente con todas las modificaciones técnicas" necesarias.

Según dijo, Volkswagen aseguró que identificará "por bastidor, coche a coche, cuáles son los que todavía están en España que han salido de la fábrica pero que todavía no están vendidos".

"Esta mañana nos han transmitido la información, son unos 6.000 vehículos, no llegan", comentó el ministro español, que aseguró que se ha paralizado su venta. Soria afirmó que en el Consejo de hoy pedirá "medidas armonizadas a nivel comunitario" para hacer frente a este caso.

Instará a sus colegas europeos a impulsar pruebas de los vehículos no solo en laboratorio, sino también en carretera, como es el caso en Estados Unidos, y también insistirá en que "se acelere la negociación y el cierre" del nuevo reglamento europeo que regulará las emisiones reales de los vehículos, dijo.

"Ahora mismo en la UE, con el reglamento vigente, no tienen por qué coincidir las emisiones teóricas que se hacen en el banco de pruebas con las de carretera", lamentó. Por último, Soria aseguró que resaltará la importancia del motor diésel, menos contaminante que el de gasolina, para la industria europea, y pedirá que "siga siendo una de sus bases".

 ARCHIVADO EN:

[Caso Volkswagen](#) · [Volkswagen](#) · [Emisión gases](#) · [Fraudes](#) · [Contaminación atmosférica](#) · [Coches](#)
· [Volkswagen Group](#) · [Vehículos](#) · [Fabricantes automóviles](#) · [Contaminación](#) · [Problemas ambientales](#)

MÁS INFORMACIÓN

El asunto Volkswagen: ¿qué repercusión podría tener en la salud?

VOLKSWAGEN >

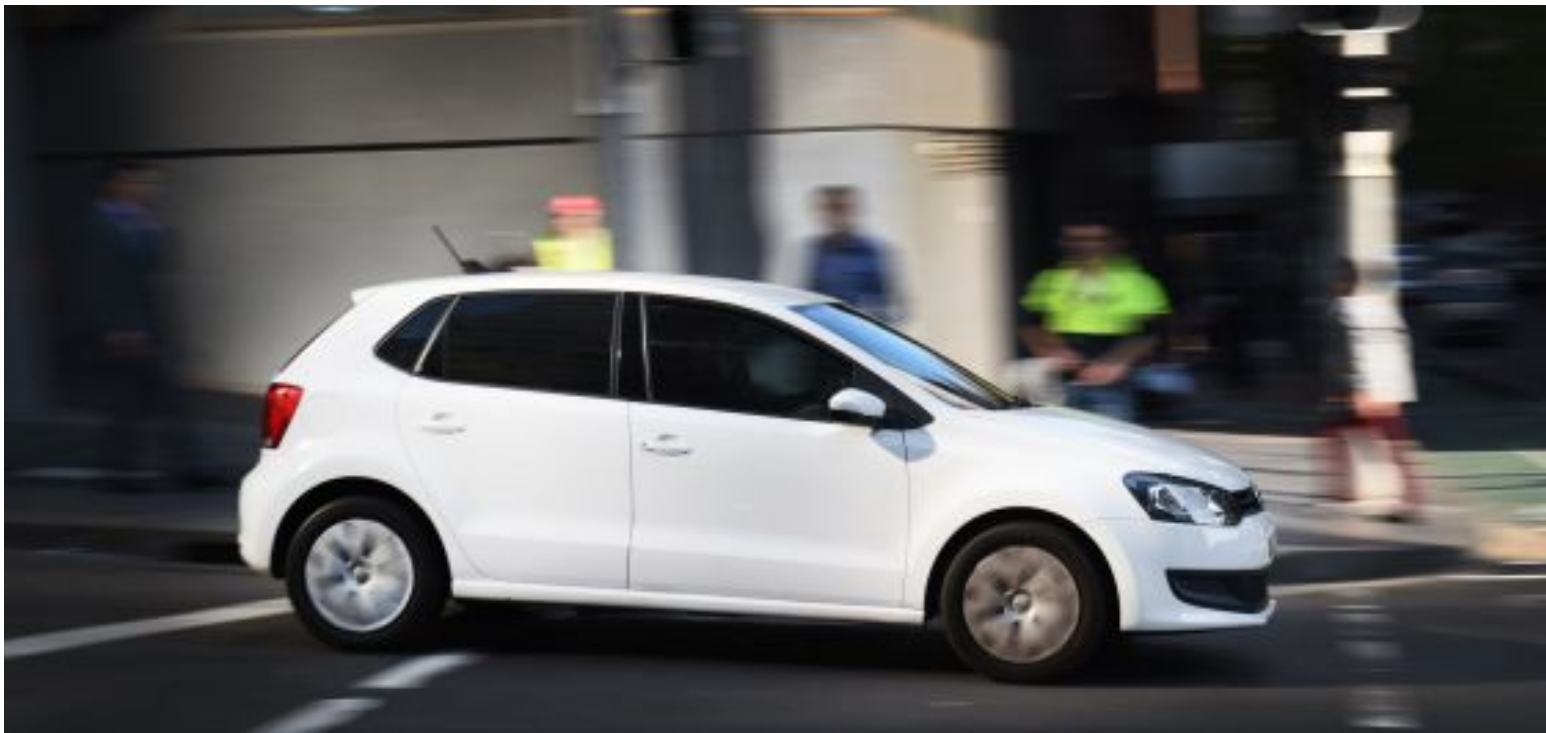
Volkswagen habilita un teléfono para los afectados del fraude de emisiones

Los dueños de coches de las marcas del grupo en España (Volkswagen, Seat, Skoda y Audi) pueden llamar desde este sábado por la mañana al 900 180 361



ÁLVARO SÁNCHEZ

Madrid - 2 OCT 2015 - 20:10 CEST



Vehículo Volkswagen en Sidney, este jueves. WILLIAM WEST (AFP)

Volkswagen ha anunciado que sus clientes en España pueden llamar desde este sábado a las 9 de la mañana al 900 180 361 para conocer si su vehículo está entre los afectados por el fraude de las emisiones. Los dueños de coches de las marcas del grupo (Volkswagen, Seat, Audi, Skoda y Volkswagen Vehículos Comerciales) podrán saber si sus automóviles llevan el motor diésel EA 189 EU 5, en el que Volkswagen ha

reconocido que [instaló un software para esquivar los controles](#) de emisiones contaminantes.

La compañía no ha aclarado aún qué hará con los coches que lleven instalado este tipo de motores, aunque ha informado de que pondrá en marcha un plan para contactar con cada uno de los propietarios afectados e informarles de la situación y de los pasos a seguir. La apertura de una línea de información telefónica precederá a la puesta en marcha de una herramienta *online* la próxima semana en las respectivas webs de las marcas del grupo, a través de la que el dueño del coche podrá averiguar [si está entre los afectados](#) introduciendo el número de bastidor.

MÁS INFORMACIÓN

Los clientes de Audi en Alemania ya pueden saber si su coche está afectado

Concesionarios sin respuestas

Caso Volkswagen: últimas noticias

Volkswagen presenta el plan para reparar cinco millones de coches

La empresa alemana ha señalado en el comunicado, remitido al filo de las siete de la tarde del viernes, que "está haciendo todo lo que está en sus manos para solucionar el problema con la máxima celeridad posible", y ha asegurado que [se hará cargo de todos los costes derivados del fraude](#), en caso de que los haya. Asimismo, ha aclarado que los coches afectados son técnicamente seguros y aptos para la circulación, y que los vehículos con motor diésel EU 6 que se comercializan en la Unión Europea cumplen con las normas medioambientales.

Desde que las autoridades estadounidenses acusaran a Volkswagen de trucar sus emisiones contaminantes con un sistema fraudulento hace dos semanas, la compañía ha perdido

en torno a 30.000 millones de euros de su valor en Bolsa. Asimismo, la empresa ha emprendido una reorganización de su cúpula tras la dimisión del presidente ejecutivo, [Martin Winterkorn](#), que ha sido sustituido por [Matthias Müller](#), consejero delegado de Porsche. Volkswagen se enfrenta a un gran número de investigaciones judiciales y gubernamentales por el escándalo, que podrían culminar en la imposición de sanciones multimillonarias.

 ARCHIVADO EN:

CASO VOLKSWAGEN >

Volkswagen remite a su página web ante la avalancha de llamadas

Largas esperas antes de ser atendido en el servicio de atención telefónica que la empresa ha puesto a disposición de los clientes para dar una respuesta al fraude de los motores



ÁLVARO SÁNCHEZ

Madrid - 3 OCT 2015 - 22:00 CEST



Coches del grupo Volkswagen en una planta alemana. INGO WAGNER (AFP)

La avalancha de llamadas que ha saturado los teléfonos de atención al cliente que Volkswagen activó este sábado a las nueve de la mañana para informar de si un coche está entre los afectados, ha obligado a la compañía a adelantar el lanzamiento de la

herramienta web que permite a los usuarios hacer la comprobación. Para hacerlo, según ha señalado Volkswagen a través de su cuenta de la red social Twitter, deben [entrar a esta web](#) e introducir el número de bastidor. El servicio solo está disponible a través del ordenador, no desde un teléfono inteligente (*smartphone*), y no funciona para sus filiales (Seat, Audi, Skoda). El resto de marcas del grupo no tienen habilitadas webs para saber al instante si uno de sus motores está afectado. Audi dispone de un formulario <http://formularios.audi.es/atencion-cliente/> y en Skoda y Seat por el momento solo se pueden hacer consultas por teléfono en el número 900 180 361.

A los propietarios de los vehículos afectados les está llegando el siguiente mensaje: "Estimado cliente. Sentimos comunicarle que el motor de tipo EU5 EA 189 correspondiente al número de bastidor que ha introducido está afectado. Su vehículo es totalmente seguro desde un punto de vista técnico y absolutamente apto para la circulación. Le garantizamos que Volkswagen AG está trabajando lo más rápido posible para encontrar la solución técnica que le será comunicada a través de nuestros canales oficiales. Volkswagen AG se hará cargo de todos los costes derivados de la implementación de dicha solución".

Volkswagen activó desde las nueve de la mañana de este sábado el teléfono de información gratuito para que los clientes comprueben si su coche está entre los que han sido modificados con un *software* ilegal instalado en los motores diésel EA 189 EU 5, un sistema capaz de esquivar los controles de emisiones contaminantes.

Desde la puesta en marcha del servicio telefónico la ola de llamadas ha sobrepasado a los operadores y ha hecho que por la mañana fuese imposible contactar con la marca. El número de teléfono aparecía ocupado una y otra vez y, en caso de respuesta, Volkswagen solicitaba a los usuarios que escribiesen un correo electrónico a infogrupovw@vw-audi.es indicando el nombre completo, el teléfono y el número de bastidor de su vehículo. A primera hora de la tarde del sábado el servicio se normalizó.

La empresa alemana, que proporcionó el viernes este número de teléfono para sacar de dudas a sus clientes en España sobre si están o no entre los afectados, dijo el

jueves que hay 683.626 coches trucados en España.

La organización de consumidores Facua reclamó al Grupo Volkswagen que aclare si la revisión que pretende realizar a los vehículos diésel afectados por su fraude en las emisiones contaminantes alterará sus prestaciones, reduciendo su potencia o aumentando el consumo de combustible.

"Facua considera lamentable la opacidad de la multinacional automovilística, que sigue sin aclarar las características de la intervención que ha anunciado sobre los 11 millones de vehículos en los que introdujo un software fraudulento para sortear los controles de homologación, de los cuales hay casi 700.000 coches vendidos en España", sostienen.

ARCHIVADO EN:

Caso Volkswagen · Volkswagen · Emisión gases · Fraudes · Contaminación atmosférica · Coches · Volkswagen Group · Vehículos · Fabricantes automóviles · Contaminación · Problemas ambientales

MÁS INFORMACIÓN

Volkswagen cifra en 683.626 los coches afectados en España

VIDEOS

NEWSLETTERS

TE PUEDE INTERESAR

Un tribunal alemán obliga devolver el dinero de Seat Ibiza trucado

EFE

El concesionario y Volkswagen recurrirán el primer fallo en su contra desde que estalló el escándalo de las emisiones contaminantes

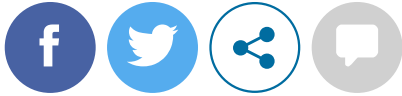


Juca Ferreira: "El Gobierno de Michel Temer es ilegítimo e impopular"

[EL ESCÁNDALO DE VOLKSWAGEN >](#)

Volkswagen cifra en 683.626 los coches afectados en España

La empresa comunica al Gobierno que el próximo sábado podrá informar a cada cliente



ÁLVARO SÁNCHEZ

Madrid - 4 OCT 2015 - 23:00 CEST



Vista general de un concesionario Volkswagen. YONHAP (EFE)

Casi dos semanas después de que las autoridades estadounidenses señalaran a Volkswagen como autora de [un sofisticado sistema para ocultar las emisiones](#) contaminantes y superar así los controles, la compañía ha puesto números al fraude en España: 683.626 coches están equipados con motores diesel del tipo EA 189 Euro 5, los que llevan incorporados el dispositivo capaz de esquivar las pruebas y de este modo obtener la homologación.

La filial española de la empresa alemana ha informado del número de vehículos afectados en España en un comunicado remitido a las nueve de la noche. En él, detalla que del total de automóviles con motores diesel fraudulentos, 257.479 corresponden a la marca Volkswagen, 221.783 a Seat, 147.095 a Audi, 37.082 a Skoda y 20.187 a Volkswagen Vehículos Comerciales.

MÁS INFORMACIÓN

Volkswagen anuncia un plan para reparar cinco millones de coches

Seat admite que montó 700.000 de los motores diésel investigados

Reino Unido y Francia suman dos millones de Volkswagen trucados

Audi y Skoda cifran en 3,3 millones sus coches con 'software' ilegal

Volkswagen España dijo que ya ha informado de esta situación a los ministros de Medio Ambiente e Industria. José Manuel Soria, ministro de esta última área, había advertido a la compañía esta semana de la que su ministerio estaba estudiando [solicitar la devolución de las ayudas](#) obtenidas para la compra de vehículos del grupo, e incluso puso cifras al importe a devolver, que estimó en 1.000 euros por vehículo.

Junto al desglose de los vehículos afectados, Volkswagen informó de que las marcas que montan en sus vehículos [el software](#) publicarán en sus respectivas páginas web el próximo sábado 3 de octubre un número de contacto gratuito en el que los clientes podrán informarse de si su coche está entre los que llevan el dispositivo. La empresa aún no ha especificado qué medidas tomaría en caso de respuesta afirmativa, puesto que la dirección mundial del grupo dijo que daría a conocer soluciones técnicas al

problema del *software* y el exceso de emisiones el próximo mes de octubre. En los últimos días muchos de esos clientes han contactado con sus concesionarios para preguntar si su vehículo se encuentra entre los afectados, sin que ni los comerciales ni los responsables de las tiendas hayan podido facilitar información por desconocerla.

La empresa incidió en que los modelos equipados con los motores EU 6 no están afectados, y que los que sí lo están, siguen siendo “totalmente seguros y aptos para la circulación”. Volkswagen se comprometió a solucionar el problema “con la máxima celeridad” y señaló que se hará cargo de todos los costes derivados del problema, una medida que venían reclamando desde días atrás asociaciones de consumidores como la OCU y Facua, que ya ha reunido en una plataforma a más de 11.000 conductores afectados dispuestos a reclamar.

A pesar del daño para la imagen de la compañía que ha supuesto [la crisis](#), que se ha llevado por delante a diversos cargos de la empresa, entre ellos el consejero delegado [Martin Winterkorn](#), y de las multimillonarias sanciones e investigaciones judiciales y gubernamentales a las que se enfrenta en todo el mundo, el escándalo aún no se ha trasladado a las primeras cifras no oficiales de ventas de vehículos en España, conocidas este jueves. Los datos atribuyen al grupo un fuerte crecimiento de las entregas. A falta de un día para acabar el mes, Volkswagen continúa como líder en el mercado automovilístico español y todas las marcas del grupo registran crecimientos superiores al 28%, por encima de la media del sector. Pese a estos números, el impacto que el fraude tendrá para las ventas de la empresa están aún por determinarse.

La filial española de Volkswagen fue la última en desvelar los datos de motores trucados este jueves. El anuncio llegó horas después de que las divisiones de Volkswagen desvelaran datos similares [en Reino Unido, Francia, Noruega y República Checa](#). La filial británica informó de que 1.189.906 vehículos llevan instalado el *software* que permite esquivar los controles de emisiones contaminantes, mientras que en Francia circulan 948.064 vehículos con dichos motores, en Noruega 147.000 y en República Checa 148.000.

 ARCHIVADO EN:

Caso Volkswagen · Seat · Volkswagen · Emisión gases · Fraudes · Contaminación atmosférica · Coches · Volkswagen Group · Vehículos · Fabricantes automóviles · Contaminación

MÁS INFORMACIÓN

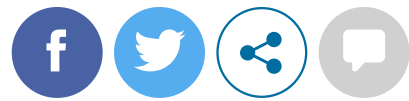
Caso Volkswagen: últimas noticias

In English: Volkswagen admits 683,626 vehicles affected by emissions scandal in Spain

CASO VOLKSWAGEN >

Soria dice que la crisis de los motores trucados es “un caso aislado”

El ministro de Industria explica que se ha puesto en contacto con el resto de fabricantes con plantas en España



DANI CORDERO

Barcelona - 5 OCT 2015 - 13:12 CEST



El ministro de Industria, Energía y Turismo, José Manuel Soria, en una imagen de archivo. (EFE)

El ministro de Industria, José Manuel Soria, ha señalado que el fraude de los motores diésel montados por las distintas marcas de Grupo Volkswagen es "un caso aislado", que no afectaría al resto de fabricantes de automóviles. Según ha explicado esta

mañana en Barcelona, su gabinete se ha puesto en contacto con las compañías que gestionan las 17 fábricas de vehículos existentes en España y todas, excepto Seat y Volkswagen, han negado haber utilizado un software similar al detectado que, en el caso del grupo alemán, manipulaba el motor para que las emisiones fueran inferiores cuando los turismos afectados rodaban en un banco de pruebas.

El consorcio alemán desveló la semana pasada que entre 2009 y 2015 en España se habían matriculado 683.626 coches que montaban el EA189, el motor susceptible de ser trucado para falsear las emisiones de óxidos de nitrógeno. También la semana pasada el ministro señaló que el Gobierno se planteaba reclamar a Volkswagen las ayudas del Plan PIVE otorgadas por el Estado a cada vehículo con ese motor. El grupo alemán respondió señalando que no había lugar a esa petición, ya que los vehículos afectados no estarían incumpliendo el umbral de emisiones de dióxido de carbono, que es el baremo que utilizan las ayudas a coches eficientes. Hoy ha rectificado parcialmente y ha señalado que solo se reclamarán la devolución de las ayudas si se sobrepasan los límites de CO2.

Respecto a la posibilidad de demandar a Volkswagen por daños y perjuicios, Soria ha explicado que la Abogacía del Estado todavía está elaborando el informe en el que se basará el Gobierno para emprender acciones legales, si es que finalmente así lo decide.

Soria se ha mostrado convencido de que los cambios que la Unión Europea prepara en los sistemas de homologación de contaminación se harán en el menor tiempo posible. Con esas modificaciones, se testarán las emisiones en condiciones de circulación en carretera, por lo que se hará más difícil la manipulación de los motores.

 **ARCHIVADO EN:**

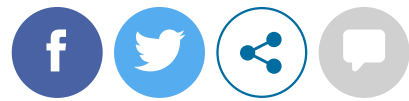
Caso Volkswagen · Volkswagen · José Manuel Soria · Emisión gases · Fraudes
· Contaminación atmosférica · Coches · Volkswagen Group · Vehículos · Fabricantes automóviles

MÁS INFORMACIÓN

CASO VOLKSWAGEN >

Volkswagen anuncia que anulará las inversiones que no sean esenciales

"Seré muy claro: esto va a ser doloroso", ha dicho el nuevo presidente, Matthias Müller



LUIS DONCEL

Berlín - 7 OCT 2015 - 12:28 CEST



Nuevos Volkswagen Golf listos para su transporte en una compañía logística de Gössnitz (Alemania) JAN WOITAS (EFE)

El engaño de los gases contaminantes ha obligado a [Volkswagen](#) a destinar 6.500 millones de euros por posibles pérdidas y le ha arrebatado ya un 30% de su valor en Bolsa. Pero las consecuencias de la mayor crisis vivida por la compañía desde el final de la II Guerra Mundial van mucho más allá. El nuevo presidente de Volkswagen, Matthias Müller, anunció este martes que el grupo revisará todas las inversiones

previstas y que "cancelará o aplazará las que no sean estrictamente necesarias".

"Seré muy claro: esto va a ser doloroso", manifestó el hombre que debe reflotar la compañía ante cerca de 20.000 empleados reunidos en la sede central de Wolfsburg, en el Estado alemán de Baja Sajonia. "Vamos a tener que ahorrar mucho para gestionar esta crisis. Pero al mismo tiempo no podemos permitirnos ahorrar en nuestro futuro", dijo Müller en la primera asamblea convocada desde que hace más de dos semanas se destapara el trucaje [de los motores diésel en 11 millones de vehículos.](#)

MÁS INFORMACIÓN

El escándalo de Volkswagen crece y afecta ya a 11 millones de vehículos

Volkswagen cifra en 683.626 los coches afectados en España

España, preocupada por las inversiones en Navarra y Cataluña

Concesionarios sin respuestas

Volkswagen invertirá en España 4.200 millones en el próximo lustro

Volkswagen, propietario de Seat, había anunciado el pasado mes de mayo una inversión en sus dos plantas españolas —en Navarra y Cataluña— de [4.200 millones de euros en los próximos cinco años.](#) "Ahora se plantean muchas dudas y aquí hay intranquilidad por el empleo entre los trabajadores", ha señalado a la agencia Efe el presidente del comité de empresa de Seat, Matías Carnero.

Müller explicó a los empleados, según el comunicado colgado en la página web de la compañía, que el plan de eficiencia diseñado por su antecesor, Martin Winterkorn, que cayó [arrastrado por el escándalo](#), debe ser reajustado. Pese a todo, el presidente de la empresa aseguró que su objetivo es mantener su política de puestos de trabajo "seguros y de calidad".

Pese a que es muy pronto para calcular las repercusiones del escándalo en las cuentas de la empresa, Müller insistió en que la crisis que atraviesa Volkswagen es sobre todo una crisis de confianza. "Afecta a la parte principal de lo que hacemos: a nuestros coches", dijo.

Por su parte, el presidente del comité de empresa de Volkswagen, Bernd Osterloh, informó este martes a los empleados de la compañía de que el escándalo de los [motores manipulados](#) para trucar las emisiones en algunos modelos no tiene "por el momento" consecuencias para los puestos de trabajo del grupo.

CASO VOLKSWAGEN >

Volkswagen se da de plazo hasta 2016 para reparar los motores trucados

Merkel alaba la respuesta que la empresa ha dado a la crisis y rechaza las críticas



LUIS DONCEL | CLAUDI PÉREZ

Berlín / Estrasburgo - 7 OCT 2015 - 20:22 CEST



El presidente del grupo Volkswagen, Matthias Müller. EFE

El presidente de Volkswagen, Matthias Müller, prevé empezar a reparar los motores afectados por la manipulación de los gases el próximo mes de enero, tarea que se alargaría durante todo 2016. La canciller Angela Merkel respaldó ayer la respuesta que la empresa ha dado al mayor escándalo en sus casi 80 años de historia. “Hace falta claridad y transparencia; y tengo la impresión de que es lo que ha habido”, dijo Merkel en Estrasburgo, que rechazó las críticas a la empresa.

Merkel calificó el miércoles en el Parlamento Europeo como “un ejercicio de claridad y transparencia” la respuesta de la compañía al escandaloso fraude en las emisiones de 11 millones de vehículos. No mostró ni fisuras ni reproches. Sí una advertencia: “No use esta situación para condenar a todo un sector y poner en peligro miles de empleos en el continente”, espetó ante las críticas de la líder de Los Verdes, Rebecca Harms. La empresa ha sido criticada en las últimas semanas por el retraso en la presentación de explicaciones.

MÁS INFORMACIÓN

El escándalo de las emisiones acaba con el presidente de Volkswagen

Las respuestas del caso Volkswagen

Control de emisiones en vehículos Volkswagen

Poco antes de que Merkel hablara en Estrasburgo, Hans Dieter Pötsch había sido elegido presidente del Consejo de Supervisión, órgano de control que tienen las grandes empresas alemanas. Pötsch aseguró que Jones Day, el despacho de abogados estadounidense contratado para investigar la estafa de las emisiones, “no está dejando ni una sola piedra sin levantar”.

reparaciones de los automóviles afectados comenzarían el próximo mes de enero, y deberían estar listas a finales de año.

“En dos o tres años, Volkswagen debería volver a brillar de nuevo”, aseguró Müller en una entrevista al *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, la primera en sus dos semanas al frente del grupo. En este futuro que Müller imagina para el mayor constructor de automóviles de Europa, Volkswagen será más pequeño y descentralizado. Y habrá

que estudiar cada marca y modelo para comprobar su contribución al grupo. “No se va a tratar de una revolución, sino de una evolución”, añade.

Un día después de que anunciara la revisión de un programa de inversiones de 100.000 millones de euros, Müller dio una idea de la complejidad de la tarea a la que se enfrenta: la compañía debe de buscar miles de soluciones diferentes. “En algunos motores bastará con que se actualice el *software*. Pero otros podrían necesitar nuevos inyectores y catalizadores”, asegura el líder del grupo, que no descarta que en algunos casos vaya a ser necesario cambiar el vehículo por completo.

Müller también responde a las informaciones que ponen en duda la explicación dada por Volkswagen de que todo el escándalo es responsabilidad de “unos pocos criminales” que actuaron al margen de la dirección de la empresa. El hasta hace dos semanas presidente de Porsche se atiene a la versión oficial. “Unos pocos empleados formaron parte [de la manipulación]”, asegura. Pese a todo, a las preguntas sobre las responsabilidades siempre añade la coletilla “según lo que sabemos ahora”, y la indicación de que es necesario esperar para conocer el resultado de las investigaciones.

Su antecesor, Martin Winterkorn, abandonó el cargo diciendo que nunca supo nada de la manipulación. ¿Cómo puede ser que el hombre que presumía de conocer cada tornillo de Volkswagen no estuviera al tanto de esta manipulación colosal? “¿Cree usted de verdad que un presidente tiene tiempo para conocer a fondo los *softwares* de los motores? “Tomemos el ejemplo de Porsche, de donde yo provengo. La agenda del señor Winterkorn estaba tan llena que solo podía visitar tres veces al año nuestro centro de desarrollo”, responde Müller.

Sobre los costes finales del escándalo, Müller evade la pregunta sobre si bastará con los 6.500 millones de euros dotados para posibles pérdidas. Y asegura que la cifra de 18.000 millones de dólares (unos 16.000 millones de euros) como tope al que podría llegar la multa de las autoridades estadounidense la conoce solo a través de la prensa. “Tendremos que pagar una multa. Pero hay que tener en cuenta que no ha habido ningún muerto. Nuestros coches eran y son seguros”, añade.

CASO VOLKSWAGEN >

La Fiscalía alemana registra la sede central de Volkswagen

Las autoridades buscan pruebas sobre los empleados implicados en el fraude



LUIS DONCEL

Berlín - 8 OCT 2015 - 19:43 CEST



Crece la presión sobre Volkswagen. Poco antes de que Michael Horn —su máximo responsable en Estados Unidos durante el fraude de las emisiones contaminantes, el mismo que dijo: “[la hemos cagado por completo](#)”— compareciera ante la Cámara de Representantes de EE UU, la sede del mayor fabricante de coches europeos fue registrada, en lo que supone un paso más en el proceso de humillación pública por el que pasa la hasta ahora orgullosa empresa, que se enorgullecía de representar lo mejor de la ingeniería alemana.

La Fiscalía de Braunschweig (en el norte de Alemania) ordenó ayer el registro de varias sedes de Volkswagen en [Wolfsburgo, auténtico corazón de la compañía](#). Buscan, según el comunicado oficial, documentación y soportes informáticos “que puedan contener información sobre la

MÁS INFORMACIÓN

ESPECIAL El escándalo Volkswagen

Las respuestas del caso Volkswagen

VÍDEOS

NEWSLETTERS

TE PUEDE INTERESAR

Iberdrola prevé duplicar la producción de energía eléctrica en México en 2020



Los 200 alborotadores históricos de Barcelona



La cuantía de la renta garantizada, el escollo para su aprobación

El vuelo de Chile a EE UU a 240 dólares por un error de American Airlines



LO MÁS VISTO EN...

» Top 50

EL PAÍS Twitter Verne Economía

Google gana la batalla por Java a Oracle

El cable submarino Marea: a prueba de tormentas, pescadores y tiburones

El mayor fabricante de móviles sustituye a 60.000 trabajadores por robots

500 tenderos contra la obsolescencia programada
El FMI pide más fusiones en la banca ante la falta de rentabilidad

Condena contra Desigual por el contrato publicitario de Adriana Lima

Guindos pidió solo un año para ajustar el déficit pese

actuación y la identidad de los empleados de la compañía” implicados en el escándalo por la manipulación de las emisiones de gases contaminantes que amenaza con causar un daño masivo a la empresa.

El comunicado llega después de que la Fiscalía protagonizara un extraño episodio en el que afirmó una cosa y a los pocos días la contraria. Tras anunciar el 28 de septiembre la apertura de una investigación por fraude centrada en el [anterior presidente de Volkswagen, Martin Winterkorn](#), la Fiscalía dijo que el comunicado estaba “mal formulado” y que la investigación se dirigía a “empleados responsables”, sin mencionar nombres. “No hay una investigación formal contra el profesor Winterkorn”, concluía.

Los registros se han llevado a cabo a instancias de tres fiscales ayudados por la oficina de investigación criminal de Baja Sajonia, el Estado donde está la sede de Volkswagen, asimismo el segundo mayor accionista del grupo.

Pero los problemas de la compañía no acaban aquí. Un alud de malas noticias hacen pensar que los costes finales del escándalo se van a disparar. Las autoridades del Estado alemán de Renania del Norte-Westfalia reclamarán a la compañía el importe del impuesto de circulación que se dedujeron algunos compradores de coches diésel por sus ventajas medioambientales. Además, según revela una investigación del *Süddeutsche Zeitung*, los *softwares* trucados no estaban diseñados solo para engañar a las autoridades estadounidenses, sino también a las europeas. El caso Volkswagen no deja de crecer.

ARCHIVADO EN:

Caso Volkswagen · Volkswagen · Emisión gases · Fraudes · Contaminación atmosférica · Volkswagen Group · Fabricantes automóviles · Contaminación · Automoción

MÁS INFORMACIÓN

GRÁFICO

Así falseaba Volkswagen las emisiones

Volkswagen se da de plazo 2016 para reparar los motores trucados

Y ADEMÁS...

GRÁFICO Control de emisiones en vehículos Volkswagen

Un ingeniero de EE UU avisó hace un año del fraude de Volkswagen

El escándalo de las emisiones acaba con el presidente de Volkswagen

La Policía alemana investiga qué directivos de Volkswagen conocían el fraude

a que Bruselas ofrecía dos

¿Con qué estudios se sufre menos el paro? Con matemáticas y derecho

La última oportunidad del Popular para romper su círculo infernal

Alemania muestra su malestar con Bruselas por no sancionar a España



CASO VOLKSWAGEN >

Volkswagen garantiza al Gobierno que mantendrá las inversiones en España

El ministro de Industria, José Manuel Soria, se reunió ayer con el nuevo jefe de Volkswagen



EL PAÍS

Madrid - 9 OCT 2015 - 14:32 CEST



El Ministro de Indusatria Jose Manuel Soria GORKA LEJARCEGI (REUTERS/LIVE)

El ministro de Industria, Energía y Turismo, [José Manuel Soria](#), ha asegurado este viernes que Volkswagen le ha asegurado que el programa de inversiones de la compañía en España "está garantizado". Tras reunirse ayer por la tarde con el nuevo presidente y consejero delegado del grupo Volkswagen, Matthias Müller, Soria ha señalado en una [entrevista en la Cadena Cope](#) que el directivo le ratificó que la empresa mantendrá su programa de inversiones en España. "Aunque todavía tienen que llevar estas decisiones a algunos comités internos, hay garantía de que mantienen su programa", ha remarcado.

En concreto, el titular de Fomento ha cifrado estas inversiones en 3.200 millones de euros para la planta de Seat —filial de la compañía alemana— en [Martorell \(Barcelona\)](#) y de unos 1.000 millones para la de Volkswagen en [Landaben](#)

VÍDEOS

NEWSLETTERS

TE PUEDE INTERESAR

Iberdrola prevé duplicar la producción de energía eléctrica en México en 2020



Verdades universales en la Francia de provincias



Tribuna | Aristóteles nos enseñó a pensar



Anthony Hopkins: "La venganza ha sido el motor de mi vida"



LO MÁS VISTO EN...

» Top 50

EL PAÍS Verne

Google gana la batalla por Java a Oracle

El cable submarino Marea: a prueba de tormentas, pescadores y tiburones

El mayor fabricante de móviles sustituye a 60.000 trabajadores por robots

500 tenderos contra la obsolescencia programada

El FMI pide más fusiones en la banca ante la falta de rentabilidad

([Navarra](#)). En el caso de la instalación catalana, la automovilística contempla la fabricación de los nuevos Ibiza y León en 2016, mientras que en la planta navarra Volkswagen prevé producir la última generación del Polo. En la entrevista radiofónica, Soria ha aclarado que esos programas llevan aparejadas ayudas estatales para "impulsar la innovación".

En cuanto al [plan PIVE](#) —que otorgó ayudas de Estado para la compra de vehículos nuevos, entre ellos, los diésel del grupo Volkswagen que incorporaban ese dispositivo—, Soria ha recordado que esas ayudas están reguladas en un Real Decreto y ha recalado que se ha solicitado a la asesoría jurídica un informe, que aún no ha sido remitido. No obstante, el ministro ha apuntado que el plan PIVE hace referencia para las subvenciones oficiales a la reducción de emisiones de CO2 de los coches, "mientras que este tipo de *software*" en los motores de Volkswagen "hacen referencia al dióxido de nitrógeno", ha indicado.

El martes, Müller [afirmó](#) en una reunión con trabajadores en la sede central del grupo en Wolfsburg (Alemania) que revisará todas las inversiones previstas y que "cancelará o aplazará las que no sean estrictamente necesarias". Además, anunció que se realizaría un ajuste "no sin dolor". Las declaraciones de Soria este jueves dejan entrever, por tanto, que el gigante automovilístico germana no incluye las inversiones españolas en el capítulo de "no estrictamente necesarias".

EL GOBIERNO ALEMÁN EXIGE EXPLICACIONES A LA EMPRESA

Apenas 24 horas después de que la Fiscalía alemana peinas la sede central del grupo Volkswagen en Wolfsburg, el ministro de Asuntos Exteriores germano, Franz-Walter Steinmeier, ha vuelto a exigir este viernes al consorcio automovilístico que esclarezca "rápida y ampliamente" las circunstancias en las que se falsearon las emisiones contaminantes de los vehículos diésel.

"El grupo Volkswagen tiene que estar interesado en esclarecer rápidamente y ampliamente cómo se ha podido llegar a esta situación. Tiene que hacer un plan para atender a los perjudicados y necesita una estrategia

El grupo Volkswagen es un importante empleador en España, con cerca de 20.000 trabajadores a su cargo, informa Reuters.

El consorcio alemán está diseñando un plan de acción para que los vehículos que monten los motores afectados por el fraude puedan pasar por el concesionario [a partir del 1 de enero](#) del próximo año con el fin de dar una solución provisional al entuerto.

Nueve de los 11 millones de vehículos diésel fabricados que llevan instalado el sistema informático para falsear los datos de las emisiones contaminantes, circulan por carreteras europeas. Solo

<p>Condena contra Desigual por el contrato publicitario de Adriana Lima</p> <hr/> <p>Guindos pidió solo un año para ajustar el déficit pese a que Bruselas ofrecía dos</p> <hr/> <p>¿Con qué estudios se sufre menos el paro? Con matemáticas y derecho</p> <hr/> <p>La última oportunidad del Popular para romper su círculo infernal</p> <hr/> <p>Alemania muestra su malestar con Bruselas por no sancionar a España</p>

MÁS INFORMACIÓN

El Congreso de EE UU exige penas de cárcel por el engaño de Volkswagen

La Fiscalía alemana registra la sede central de Volkswagen

GRÁFICO Así falseaba Volkswagen las emisiones

Volkswagen se da de plazo 2016 para reparar los motores trucados

Volkswagen anuncia que anulará las inversiones que no sean esenciales

de cara al futuro", ha señalado Steinmeier en rueda de prensa en Madrid con su homólogo español, José Manuel García-Margallo.

en España hay más de 600.000 vehículos que contaminan por encima de lo que reflejan sus especificaciones de fábrica.

Ayer, un importante grupo de congresistas estadounidenses —el país en el que se inició la investigación del caso— [pidió](#) penas de cárcel a los responsables del fraude. La respuesta de la [Comisión Europea](#) ha sido, de momento, mucho más laxa: se ha limitado a convocar reuniones de carácter técnico para debatir el asunto, ha cerrado filas con Volkswagen y le ha ofrecido el tiempo que sea necesario para que se defienda. "La solidaridad con Alemania es total", han anunciado repetidamente los Gobiernos de los 28 Estados miembros, conscientes del impacto del gigante alemán para el conjunto de la economía europea.

ARCHIVADO EN:

Caso Volkswagen · Emisión gases · Fraudes · Contaminación atmosférica · Volkswagen Group · Fabricantes automóviles · Contaminación · Problemas ambientales · Automoción · Empresas

MÁS INFORMACIÓN

El Congreso de EE UU exige penas de cárcel por el engaño de Volkswagen

GRÁFICO

Así falseaba Volkswagen las emisiones

In English: Volkswagen will maintain its Spanish investments, says industry minister

Y ADEMÁS...



El español que dejó con esta cara al jurado de Britain's Got Talent (VÍDEO)

(HUFFINGTON POST)



Vas a flipar mucho con la respuesta de un concursante en Pasapalabra

(MAXIMA.FM)



El video del ataque a las Torres Gemelas que se ha hecho viral

(AS.COM)



Bob Dylan: 75 años en cinco lecciones

(M80 RADIO)

CONTENIDO PATROCINADO

CASO VOLKSWAGEN >

Volkswagen afronta una oleada de demandas en todo el mundo

Usuarios, gobiernos, accionistas y ecologistas han iniciado acciones legales contra la marca por el fraude de las emisiones



ÁLVARO SÁNCHEZ

Madrid - 12 OCT 2015 - 00:00 CEST



(ATLAS)

Mientras palabras como “cárcel” resuenan en el Congreso de Estados Unidos como la pena adecuada para los responsables del caso Volkswagen, la compañía alemana se prepara para tratar de minimizar el coste económico del escándalo en una dura batalla judicial con múltiples frentes abiertos. El [Departamento de Justicia de EE UU](#) ha abierto una investigación para determinar si hay una conducta penal en el escándalo de las emisiones, [la Fiscalía de Braunschweig \(Alemania\) dirige una causa por fraude](#) y numerosos particulares han emprendido ya acciones legales en varios países, entre ellos España.

Estafa, competencia desleal, daño moral, publicidad ilícita o atentado contra la salud. Las causas son variadas pero el destinatario de las denuncias el mismo:

VÍDEOS

NEWSLETTERS

TE PUEDE INTERESAR

Iberdrola prevé duplicar la producción de energía eléctrica en México en 2020



Columna | Novedades



Tribuna | Poshumano, demasiado poshumano



Tribuna | Aristóteles nos enseñó a pensar



LO MÁS VISTO EN...

» Top 50

EL PAÍS Twitter Verne Economía

Google gana la batalla por Java a Oracle

El cable submarino Marea: a prueba de tormentas, pescadores y tiburones

El mayor fabricante de móviles sustituye a 60.000 trabajadores por robots

Volkswagen. Robert, Amy, Rosa... los nombres propios de los particulares que han llevado a los juzgados la estafa muestran la diversidad de escenarios en los que la marca alemana tendrá que lidiar. Gobiernos, accionistas y asociaciones ecologistas y de consumidores también han iniciado acciones legales por la instalación de un software capaz de esquivar los controles de emisiones en 11 millones de vehículos.

“Las sanciones se tratarán en dos bloques: Europa y Estados Unidos. En el sistema americano pueden dispararse porque incluyen daños punitivos”, explica Santiago Viciano, profesor del ISDE y socio director de V abogados, bufete especializado en demandas colectivas. Volkswagen se enfrenta a tres paquetes de sanciones: las administrativas, impuestas por los gobiernos; las penales, dirigidas contra los responsables del fraude —aún por determinar—; y las civiles, en las que se incluyen las medidas que Volkswagen deberá tomar para resarcir a los afectados. En EE UU se han presentado ya casi 200 denuncias individuales reclamando miles de millones de dólares.

Para hacer frente a la ofensiva judicial que se aproxima, Volkswagen ha recurrido a los servicios de Kirkland & Ellis, uno de los bufetes norteamericanos más experimentados en los denominados juicios bet-the-company, demandas de cuyo resultado puede depender la supervivencia de la empresa. El bufete fue contratado por la petrolera BP tras la crisis del vertido de crudo en el golfo de México, un caso que se cerró la semana pasada con una multa de 20.800 millones de dólares (18.300 millones de euros).

[El Departamento de Justicia de EE UU,](#)

donde se desveló el caso, fue el primero en iniciar una investigación, en colaboración con las autoridades medioambientales de la EPA, para determinar si hay responsabilidad penal. El país norteamericano ha mostrado contundencia ante negligencias de otros fabricantes de automóviles, si bien es habitual que recurra a acuerdos extrajudiciales: el pasado año General Motors saldó un problema con el sistema de arranque que costó la vida a 124 personas con una multa de casi 1.000 millones de dólares (unos 880 millones de euros) y Toyota pagó 1.200 millones de dólares (más de 1.000 millones de euros) por un fallo en el acelerador con el que se relacionan 34 fallecimientos, la mayor multa pagada nunca por un fabricante

VARIOS PROCESOS

Estados Unidos. El 21 de septiembre se conoció que el Departamento de Justicia estadounidense ha abierto una investigación para determinar si hay responsabilidad penal.

Alemania. La fiscalía de Braunschweig, en el estado de Baja Sajonia, al norte de Alemania, abrió el 28 de septiembre una investigación contra la compañía por fraude. El organismo ordenó el jueves pasado el registro de la sede central de Volkswagen en Wolfsburgo en busca de pruebas.

Francia. La fiscalía de París abrió el 2 de octubre una investigación por “fraude agravado en un producto susceptible de ser peligroso para la salud”. Las pesquisas corren a cargo de la oficina de lucha contra atentados

500 tenderos contra la obsolescencia programada

El FMI pide más fusiones en la banca ante la falta de rentabilidad

Condena contra Desigual por el contrato publicitario de Adriana Lima

Guindos pidió solo un año para ajustar el déficit pese a que Bruselas ofrecía dos

¿Con qué estudios se sufre menos el paro? Con matemáticas y derecho

La última oportunidad del Popular para romper su círculo infernal

Alemania muestra su malestar con Bruselas por no sancionar a España

de coches.

al medio ambiente y la salud pública, y la oficina anticorrupción de la policía judicial.

El nulo impacto del escándalo en la seguridad de los conductores ha sido uno de los argumentos que

Volkswagen ha usado desde que empezó la crisis: “Todos los vehículos afectados son técnicamente seguros y aptos para la circulación”, ha repetido al final de cada comunicado.

A diferencia de Toyota, Volkswagen no ha negado su culpa. Tampoco está acreditado que su sistema haya causado ninguna muerte, aunque la pasada semana un afectado por una enfermedad pulmonar de Castellón presentó una denuncia al enterarse de que compartió garaje durante seis años con un afectado por el fraude. También en España, Manos Limpias ha denunciado ante la Audiencia Nacional a los presidentes de Volkswagen Audi España, Volkswagen Navarra y Seat.

El congresista estadounidense Frank Pallone la semana pasada dijo que “alguien deberá ir a la cárcel”. Puede ocurrir, según dice Santiago Viciano. “Posiblemente más de un directivo de Volkswagen acabe en prisión”, señala el abogado. “Para que haya causa penal debe haber mala fe, y en este caso la hubo”, añade.

Devolución del dinero

Viciano cree que los particulares pueden solicitar la devolución del dinero: “Les han vendido una cosa diferente a lo que aparece en el contrato”. Eso mismo, la devolución de lo que pagó, es lo que exige una de las demandantes particulares contra Volkswagen en Alemania. Las bajas emisiones fueron “un factor decisivo” para que comprara en 2010 un Volkswagen Sharan 2.0 TDI por 42.000 euros, afirma.

Pese a que el caso se desveló en Estados Unidos, el jefe de Volkswagen América, Michael Horn, culpa del engaño a “un par de ingenieros” en Alemania. Allí, la fiscalía de Braunschweig, al norte del país, investiga el caso y el jueves ordenó el registro de la sede de central, en Wolfsburg, en busca de pruebas. La fiscalía de París también anunció el 2 de octubre el inicio de una investigación por “fraude agravado”.

UNA ESPAÑOLA PIDE 25.000 EUROS

Una española afectada por el escándalo de emisiones ha reclamado 25.000 euros a Volkswagen por vía judicial. La demandante, que no quiere hacer pública su identidad, es propietaria de un Volkswagen Beetle 1.5 TDI, y considera que debe ser indemnizada por la pérdida de valor de su vehículo, los daños materiales, y el daño moral “por la confianza depositada”, según consta en la denuncia presentada ante un juzgado de primera instancia de Madrid.

“Me he sentido muy decepcionada. Quería este coche desde hace tiempo y

contaminar menos era uno de los motivos", explicó la dueña del coche a EL PAÍS. La afectada, asesorada por el despacho de abogados BCV Lex, ha solicitado a Volkswagen celebrar un acto de conciliación. "Pedimos que reconozca que los propietarios han sufrido un perjuicio y han sido engañados", señaló Carlos Villacorta, socio director del despacho.

ARCHIVADO EN:

Demandas · Caso Volkswagen · Emisión gases · Contaminación atmosférica · Fraudes · Volkswagen Group · Fabricantes automóviles · Contaminación · Automoción

MÁS INFORMACIÓN

La Fiscalía alemana registra la sede central de Volkswagen

Caso Volkswagen: últimas noticias

Y ADEMÁS...



Bucay: "Es estúpido no fijarnos en la experiencia ajena"

(M80 RADIO)



Chema Alonso: de 'hacker' a jefe de datos de Telefónica

(CINCO DÍAS)



Cosas que ellos hacen en la cama (y las mujeres odiamos)

(GRAZIA ESPAÑA)



Jennifer Lawrence: "Todavía quedan buenas salchichas"

(AS.COM)

CONTENIDO PATROCINADO

recomendado por

COMENTARIOS (114)

< Normas

CASO VOLKSWAGEN >

Volkswagen revisará 2.000 coches en China afectados por el fraude

Se trata de una parte mínima de sus ventas al gigante asiático. El Ministerio de Medio Ambiente chino se muestra "muy preocupado" por el caso e inicia una investigación



XAVIER FONTDEGLÒRIA

Pekín - 13 OCT 2015 - 13:51 CEST



El logotipo de Volkswagen en uno de sus coches APQ

El escándalo en [las emisiones trucadas de millones de vehículos](#) de Volkswagen ha llegado a China, aunque con una afectación mucho menor. La multinacional alemana llamó este lunes a revisión 1.950 vehículos [para corregir el software de sus motores diésel de dos litros](#), los que llevan incorporados el sistema que permite sortear los controles de gases. Se trata de 1.946 modelos Tiguan y cuatro Passat B6, todos fabricados en el extranjero e importados a China.

En un comunicado, la compañía asegura que el cambio se hará "en un futuro cercano" y, aunque no se refiere explícitamente al caso, pidió "sus más sinceras disculpas" a sus clientes. China es uno de los principales mercados de la multinacional alemana con más de un tercio del total de ventas en el mundo.

VÍDEOS

NEWSLETTERS

TE PUEDE INTERESAR

La vida de la reina Sofía sube al escenario



Columna | Cine para adultos



Columna | Perdón



Mascherano tiene un preacuerdo con la Juve



LO MÁS VISTO EN...

» Top 50

EL PAÍS Twitter Verne Economía

Google gana la batalla por Java a Oracle

El cable submarino Marea: a prueba de tormentas, pescadores y tiburones

El mayor fabricante de móviles sustituye a 60.000 trabajadores por robots

500 tenderos contra la obsolescencia programada

El FMI pide más fusiones en la banca ante la falta de rentabilidad

Condena contra Desigual por el contrato

Solamente en 2014, Volkswagen vendió 3,67 millones de vehículos en el país, un 12,4% más con respecto al año anterior. El escándalo no ha afectado al mercado chino de forma significativa debido a que la mayoría de los coches vendidos son de gasolina.

Volkswagen produce y comercializa vehículos en China de la mano de dos socios locales: la Corporación Industrial de Automóviles de Shanghai (SAIC) y FAW, dos compañías estatales del sector. La empresa informó de que los coches fabricados en territorio chino, que representan la gran mayoría de las ventas en el país, no incorporan el *software* en cuestión. El Ministerio de Medio Ambiente del gigante asiático, sin embargo, se mostró "muy preocupado" por el caso y anunció una investigación para determinar si los vehículos del fabricante alemán se ajustan a los estándares de emisiones del país, menos rigurosos que en Europa o Estados Unidos.

Antes del estallido del escándalo, la compañía anunció inversiones millonarias para aumentar su capacidad de producción en un 25% para 2018. También sopesa el lanzamiento de una nueva marca de bajo coste exclusivamente para el mercado chino.

publicitario de Adriana Lima

Guindos pidió solo un año para ajustar el déficit pese a que Bruselas ofrecía dos

¿Con qué estudios se sufre menos el paro? Con matemáticas y derecho

La última oportunidad del Popular para romper su círculo infernal

Alemania muestra su malestar con Bruselas por no sancionar a España

MÁS INFORMACIÓN

Volkswagen afronta una oleada de demandas en todo el mundo

La Fiscalía alemana registra la sede central de Volkswagen

Volkswagen se da de plazo 2016 para reparar los motores trucados

Volkswagen anuncia que anulará las inversiones que no sean esenciales

ARCHIVADO EN:

Caso Volkswagen · Volkswagen · Emisión gases · Contaminación atmosférica · Fraudes · Volkswagen Group · China · Fabricantes automóviles · Contaminación · Asia oriental

MÁS INFORMACIÓN

Volkswagen afronta una oleada de demandas en todo el mundo

Y ADEMÁS...



Tote King a Risto: "Se la metí y tuvo que dolerle un mes"

(AS.COM)



Catástrofe de Egyptair: los forenses determinan que hubo una explosión a bordo

(CINCO DÍAS)



El drama del actor con el que te tronchaste en una de las series más míticas de la televisión

(HUFFINGTON POST)



Se arruina la embotelladora de agua de la gastroenteritis masiva

(CADENA SER)



ECONOMÍA

CASO VOLKSWAGEN >

Volkswagen reducirá sus inversiones mundiales en 1.000 millones anuales

El fabricante de automóviles apuesta por el coche eléctrico para salir de la crisis



LUIS DONCEL

Berlín - 14 OCT 2015 - 15:46 CEST



Concesionario Volkswagen en Berlín. SEAN GALLUP (GETTY IMAGES)

Con cuentagotas, Volkswagen va dando a conocer los pasos con los que pretende salir de la monumental crisis que atraviesa. La empresa, que ya dijo que cancelará o aplazará [las inversiones “no estrictamente necesarias”](#), pone ahora cifras al

tijeretazo: 1.000 millones menos de inversión al año. Y apuesta por el coche eléctrico. Mientras, los problemas continúan. El último: podría tener que devolver las primas por desguace con las que Alemania incentivó la compra de coches nuevos.



EL CLUB DE FÚTBOL DE WOLFSURGO YA NOTA LA CRISIS

Los responsables del VfL de Wolfsburgo, club de fútbol propiedad al 100% de Volkswagen, insistieron desde el estallido del escándalo que la crisis de su matriz no debía afectarles. [“El valor del club va a permanecer intacto”, decía el gerente, Klaus Allofs.](#)

Pero el plan de ahorro obligado de Volkswagen hace que ahora se posponga *sine die* la

construcción de un centro para la cantera con un coste de unos 40 millones de euros. “Creo que es comprensible posponerlo por ahora”, se justificó Allofs.

Volkswagen quiere ahorrar todo lo posible. Sabe que la trama para engañar a las autoridades medioambientales sobre los gases contaminantes de sus coches puede costarle —entre demandas, multas, varios millones de reparaciones y caídas en las ventas y del prestigio— muchos, muchos miles de millones de euros. Los expertos coinciden en que los 6.500 millones que la empresa dotó por futuras pérdidas serán insuficientes. Y algunos analistas elevan la factura final a una cifra en torno a 35.000 millones. Matthias Müller, el hombre que se hizo cargo del gigante europeo del automóvil hace tres semanas, quiere intensificar un plan ahorro que ya había puesto en marcha su antecesor, Martin Winterkorn, con el que preveía ahorrar 5.000 millones de euros anuales a partir de 2018.

El Gobierno español insiste en que el recorte no afectará a las inversiones previstas en España. El ministro de Industria, José Manuel Soria, mantuvo el martes una reunión con los sindicatos en la que acordaron crear un grupo de seguimiento para que se garanticen las inversiones previstas en las plantas de Navarra y Cataluña, que ascienden a 4.200 millones de euros en los próximos cinco años, informa **Álvaro Sánchez**.

MÁS INFORMACIÓN

España, preocupada por las inversiones en Navarra y Cataluña

Volkswagen invertirá en España 4.200 millones en el próximo lustro

Las claves del escándalo Volkswagen

Volkswagen afronta una oleada de

Los dolores de cabeza para Müller van a ser duraderos. La devolución de las ayudas con las que el Gobierno alemán quiso incentivar la compra para retirar del mercado los modelos más antiguos y contaminantes podría costarle a Volkswagen otros cuantos cientos de millones de euros. Además, la compañía afronta otro escándalo que no tiene que ver con el de las emisiones de gases, sino con las acusaciones de la fiscalía brasileña de haber colaborado con la dictadura militar del país suramericano en los años sesenta y setenta.

Apuesta por el eléctrico

Pese a todos estos problemas y la [oleada de demandas que](#)

demandas en todo el mundo

[afrenta por el mundo](#) —desde EE UU hasta China—, Volkswagen quiso el martes mirar hacia adelante. La empresa anunció que mientras busca partidas de gastos que pueda reducir, planea reorientar sus coches diésel hacia el uso de tecnologías más avanzadas y una nueva generación de vehículos Phaeton tan solo eléctricos. La idea es que este modelo lanzado en 2002 como una apuesta personal del antiguo patriarca Ferdinand Piëch alcance en su nueva versión eléctrica una autonomía superior a 300 kilómetros.



“Nos reposicionamos para el futuro. Seremos más eficientes”, afirmó Herbert Diess, máximo ejecutivo de la marca Volkswagen. Algunos analistas aplauden la apuesta por los coches eléctricos e híbridos. “Hay una oportunidad real de que Volkswagen extraiga algo positivo de todo este desastre del diésel”, aseguró a Reuters Stefan Bratzel, del *think-tank* Centro de la Gestión de la Automoción.

Mientras, el Gobierno alemán limita los efectos del escándalo. “Estoy convencido de que los problemas de Volkswagen no van a tener un efecto duradero en la economía alemana”, dijo el ministro de Economía, Sigmar Gabriel.

ARCHIVADO EN:

Caso Volkswagen · Volkswagen · Emisión gases · Fraudes · Contaminación atmosférica · Volkswagen Group · Coches · Fabricantes automóviles · Vehículos · Contaminación · Automoción

Las ventas globales de Volkswagen caen un 1,5% en septiembre

China, Brasil y Rusia han sido los mercados donde más han descendido los pedidos



AFP

Berlín - 16 OCT 2015 - 17:16 CEST



Coches Volkswagen trasladados en tren desde la planta de la compañía en Wolfsburg (Alemania). JOHN MACDOUGALL (AFP)

El gigante automovilístico alemán Volkswagen ha vendido 885.000 coches en todo el mundo en septiembre, un 1,5% menos que un año antes, según las cifras publicadas este viernes, que no recogen aún los efectos del [escándalo de los motores trucados](#). En nueve meses, de enero a septiembre, las ventas acumulan una caída similar hasta 7,43 millones de unidades entre todas las marcas del grupo, entre las que se encuentran Volkswagen, Audi, Seat y Skoda.

La mala marcha de mercados como China y Brasil explica el retroceso. El escándalo del *software* fraudulento, revelado a finales de septiembre, no aparece contabilizado aún este mes, ya que las cifras de ventas recogen los pedidos de clientes realizados generalmente semanas e incluso meses antes.

MÁS INFORMACIÓN

Las ventas de Volkswagen en España crecen un 28% en septiembre

El 'Dieselgate' estanca las ventas de Volkswagen en Estados Unidos

Volkswagen cifra en 683.626 los coches afectados en España

Caso Volkswagen: últimas noticias

El mercado europeo registra un crecimiento del 3,8% en coches vendidos, con un alza del 1,5% en Alemania. Por contra, las ventas en China, el mayor mercado de Volkswagen, se han contraído un 0,8% en septiembre y el 5,2% en los primeros nueve meses. Brasil, con una caída del 44%, y Rusia, con un 26% menos de coches vendidos, también han contribuido al mal dato de ventas de septiembre, si bien estos dos últimos son mercados más pequeños para Volkswagen que China.

Los números muestran que ya antes del caso Volkswagen, la compañía afrontaba un entorno complejo. Como sus competidores alemanes, el grupo es muy dependiente de los países emergentes.

Volkswagen reconoció el mes pasado haber instalado en motores diésel de [11 millones de vehículos de todo el mundo](#) un dispositivo capaz de falsear los resultados de las pruebas de emisiones contaminantes, lo que la ha llevado a una crisis sin precedentes.

Las cifras de los próximos meses permitirán juzgar el efecto que la trampa ha tenido sobre las ventas, pero el nuevo jefe de Volkswagen, Matthias Müller, ya ha dicho que no espera de momento un desplome de los pedidos. Algunos analistas esperan que los concesionarios Volkswagen apliquen grandes descuentos a los clientes para mantener la demanda a flote.

Las acciones de Volkswagen en el índice Dax de la Bolsa de Fráncfort reaccionaban con una caída del 2,09% hasta los 121,65 euros. Los títulos de la compañía alemana acumulan una caída de cerca del 40% desde el estallido del escándalo.



Volkswagen contempla reducir empleos temporales

El expresidente de la compañía, Martin Winterkorn, deja de estar al frente de Porsche



REUTERS | EFE

Berlín - 17 OCT 2015 - 22:04 CEST



Martin Winterkorn, expresidente de Volkswagen. MICHELE TANTUSSI (BLOOMBERG)

Volkswagen está estudiando la posibilidad de reducir el número de trabajadores temporales como parte de sus esfuerzos para compensar los costes derivados del escándalo de las emisiones, según explicaron ayer fuentes del comité de empresa del fabricante de automóviles.



Un portavoz del consejo laboral, en el que se integran los representantes de los trabajadores dentro de la empresa, añadió que apoyaría los esfuerzos para asegurar los puestos de trabajo temporales, pero que era consciente de que el consejo de administración del grupo estaba discutiendo “diferentes escenarios”. Volkswagen dijo en un comunicado que las perspectivas de ventas y de empleo eran imprevisibles, tras anunciar el viernes un descenso en el número de entregas de su división de automóviles y del conjunto del grupo, que tiene 12 marcas.

“Si el empleo se reduce temporalmente, recortar las horas de trabajo serán una opción razonable”, dijo la compañía, que agregó que el consejo de administración estaba haciendo todo lo posible para garantizar los puestos de trabajo.

Dimisión de Winterkorn

Ante el escándalo por la manipulación de las emisiones de diésel en sus motores, Volkswagen ha dicho que recortará en 1.000 millones de euros al año los planes de inversión en su división automovilística. El Gobierno español asegura que tiene el compromiso de la multinacional de que no variará sus planes de expansión de la firma en España.

Según algunos analistas, el escándalo podría costar a Volkswagen unos 35.000 millones de euros para cubrir las reparaciones en los vehículos, las multas y los pleitos derivados del escándalo.

Por otra parte, el expresidente de la compañía automovilística alemana Volkswagen, Martin Winterkorn, que dimitió de ese cargo a raíz del escándalo, dejará también el 1 de noviembre su puesto al frente de Holding-Porsche PSE. Según informaron ayer fuentes de la empresa, su cargo será ocupado a partir de entonces por el nuevo presidente del consejo de supervisión del grupo y exresponsable de Finanzas de VW, Hans Dieter Pötsch.

ARCHIVADO EN:

[Volkswagen](#) · [Caso Volkswagen](#) · [Emisión gases](#) · [Fraudes](#) · [Contaminación atmosférica](#)
· [Volkswagen Group](#) · [Contaminación](#) · [Fabricantes automóviles](#) · [Problemas ambientales](#)

AVANCE Consulta la portada de EL PAÍS, Edición Nacional, del sábado 28 de mayo »

FRAUDE DE LAS EMISIONES DE VOLKSWAGEN >

La fiscalía pide investigar por fraude y delito ambiental a Volkswagen

El ministerio público reclama a Industria y a la empresa toda la información sobre el programa de trucaje de los motores diesel

f 🐦 80

FERNANDO J. PÉREZ

Madrid - 19 OCT 2015 - 20:11 CEST



(ATLAS)

La Fiscalía de la [Audiencia Nacional](#) ha pedido que se investigue el presunto trucaje de los motores diésel de vehículos del Grupo Volkswagen para reducir las emisiones contaminantes durante las inspecciones y cumplir con los parámetros exigidos por la normativa medioambiental. En un escrito remitido esta mañana al Juzgado Central de Instrucción número 2, el ministerio público aprecia que el grupo automovilístico alemán cometió fraude por publicidad engañosa, fraude de subvenciones y delito contra el medio ambiente.

La fiscalía se suma a las querellas interpuestas por diversos colectivos, como Manos Limpias, el Defensor del Paciente y una agrupación de defensa de afectados por motores Volkswagen. En su escrito, el ministerio público explica

VÍDEOS

NEWSLETTERS

TE PUEDE INTERESAR

Cartas al director | Derechos del castellanohablante

Anthony Hopkins: "La venganza ha sido el motor de mi vida"



Las dos caras del AVE: de los millones de viajeros de Atocha al único pasajero diario de Tardienta



Editorial | Palabras y poco más



LO MÁS VISTO EN...

» Top 50

EL PAÍS Twitter Verne España

Análisis | El enigma demoscópico de Ciudadanos

La modelo que mató a un millonario británico por una obsesión

Rajoy reúne el Consejo de Seguridad Nacional para tratar de Venezuela

Fobocracia a la española

Una curtida trama de violencia en Barcelona

El Tribunal Supremo entra en el debate de la escuela concertada

que la manipulación de los motores “parece consistir en la instalación de un programa informático que detecta cuándo el vehículo se encuentra en un banco de pruebas” y “reduce sus emisiones contaminantes dentro de los parámetros exigidos por la normativa medioambiental”.

El ministerio público afirma que para lograr un motor que aparentara consumir poco combustible manteniendo una gran potencia y sin desprender gases contaminantes, el grupo automovilístico alemán “introdujo un software capaz de detectar cuándo el vehículo estaba siendo testado para comprobar sus emisiones”. El fiscal recuerda que el grupo Volkswagen “ha emitido varios comunicados de prensa en los que reconoce los hechos y la adopción de medidas inmediatas para dar solución al problema”.

La Fiscalía considera que, de ser cierta la información sobre los motores diésel del grupo Volkswagen, “los vehículos afectados, en condiciones normales de funcionamiento, están emitiendo gases contaminantes muy por encima de los límites permitidos (podrían superar en 40 veces dicho máximo), lo que les inhabilitaría para circular, con el consiguiente perjuicio para su titular.

La acusación pública pide al juez que practique una serie de diligencias. Entre ellas, pide que el Ministerio de Industria remita “la totalidad de la información que haya podido reunir hasta el momento acerca de los hechos”, incluyendo el dictamen de la Agencia Medioambiental de Estados Unidos (EPA), así como los informes que haya recibido sobre este escándalo del grupo Volkswagen.

También solicita el fiscal Marcelo de Azcárraga que el fabricante alemán remita “la relación de vehículos afectados vendidos en España”, el organigrama de la empresa en España y que identifique a la empresa a la que se encargó la fabricación del software fraudulento.

ARCHIVADO EN:

Audiencia Nacional · Caso Volkswagen · Volkswagen · Emisión gases · Fraudes
· Contaminación atmosférica · Volkswagen Group · Tribunales · Fabricantes automóviles

MÁS INFORMACIÓN

El estudio de 60.000 euros que puede arruinar al gigante

In English: Spain’s public prosecutor calls for VW to be investigated for

“Nuestros países ya están perdidos, buscamos una nueva nación en España”

Aprender matemáticas con palillos

Iglesias justifica la detención del opositor venezolano Leopoldo López

Arnaldo Otegi, a los disidentes: “No soy ni pijo ni neoabertzale”

MÁS INFORMACIÓN

El estudio de 60.000 euros que puede arruinar a Volkswagen

Un ingeniero de EE UU avisó hace un año del fraude de Volkswagen

Así falseaba Volkswagen las emisiones

EMISIONES CONTAMINANTES

Volkswagen dejará de vender automóviles con motores diésel en EEUU

■ La manipulación de datos sobre las emisiones contaminantes del gasóleo podría costar a la marca alemana una multa de casi 18.000 millones de euros



COMENTARIOS 4

EFE / FRÁNCFORT

LUNES, 21 DE SEPTIEMBRE DEL 2015 - 12:10 CEST

Volkswagen, el mayor fabricante automovilístico del mundo, dejará de vender automóviles con motor **diésel TDI** de cuatro cilindros en EEUU, tanto nuevos como usados, tras reconocer haber manipulado los datos de emisiones contaminantes, informó hoy un portavoz.

Las acciones de Volkswagen se desplomaban en la **Bolsa de Fráncfort** y caían hacia las 13.10 horas GMT un 20%, hasta 129,95 euros. La noticia ha impactado a los inversores en Fráncfort y generado pérdidas en bolsa de otras compañías del sector automovilístico.

SECTOR AFECTADO

El fabricante de neumáticos Continental caía un 4%, Daimler perdía un 2% y BMW lo hacía un 1,5%. En la sesión matinal, la Bolsa de Fráncfort perdió unos 15.000 millones de euros en capitalización bursátil.

MULTA MILLONARIA

La multa a la que se podría enfrentar Volkswagen en EEUU asciende a 18.000 millones de dólares, además del para su imagen. El vicecanciller y ministro de Economía alemán, el socialdemócrata Sigmar Gabriel, calificó de "terrible" la manipulación de los niveles de gases contaminantes de los vehículos diesel de Volkswagen, pero descarta que vaya a tener efectos duraderos en el conjunto de la industria automovilística alemana.

"Está claro que es un acontecimiento terrible", dijo el vicecanciller alemán. Pero "estoy seguro de que la empresa lo explicará rápidamente y por completo y que reparará rápidamente los daños", según Gabriel. La Comisión Europea también espera que se aclare pronto el caso de manipulación de datos de emisiones de gases contaminantes de VW.

MANIPULACIÓN DE DATOS

Volkswagen, que ha reconocido la manipulación, ha iniciado una investigación externa después de que la Agencia de Protección Medioambiental de EEUU (EPA) le acusara de haber utilizado 'software' para manipular los estándares medioambientales en exámenes sobre emisiones contaminantes.

Volkswagen todavía no ha especificado cuántos modelos estarán afectados por la medida. Algunos modelos que incluyen esta versión TDI (Turbo Direct Injection-Turbo inyección directa) diésel son, por ejemplo, el Golf, Jetta, Passat o Beetle de VW y el Audi A3.

El presidente de Volkswagen, Martin Winterkorn, cuyo contrato al frente de la compañía había sido prolongado recientemente hasta finales de 2018, lamentó en un comunicado haber roto la confianza de los clientes. Algunos analistas descartan una solución a corto plazo y por ello han dejado de recomendar las acciones de Volkswagen.

Además, algunos expertos automovilísticos y asociaciones de protección medioambiental han pedido la dimisión de Winterkorn, cuyo contrato expira a finales de 2016. Winterkorn, de 68 años, presentará al consejo de supervisión de Volkswagen el viernes la nueva estrategia de la compañía.

TEMAS

Volkswagen



COMENTARIOS 4

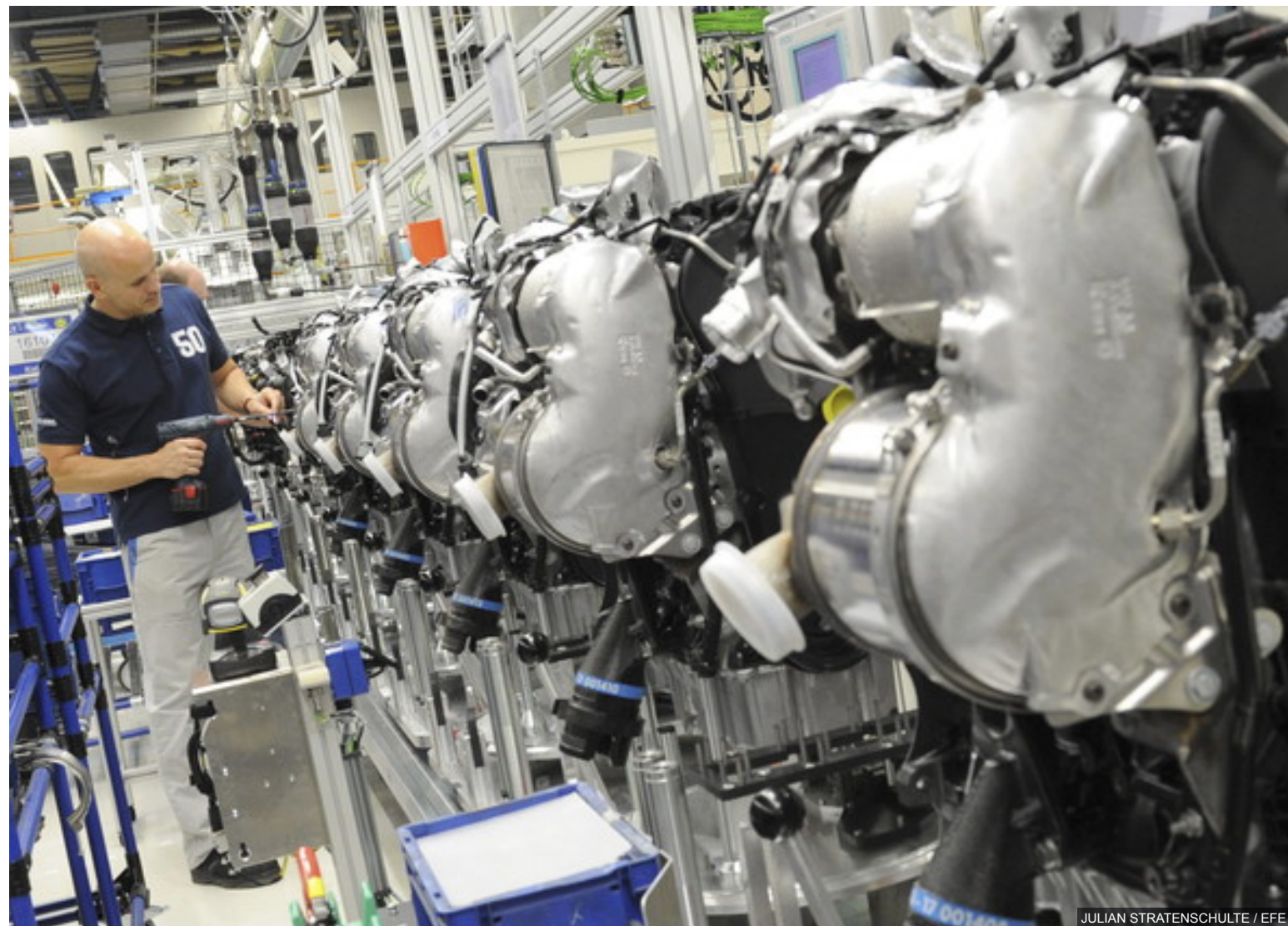
ESCÁNDALO INDUSTRIAL

Volkswagen reconoce que hay 11 millones de vehículos con el sistema de trucaje de emisiones

La compañía alemana advierte de que otras marcas del grupo también montan el mismo dispositivo detectado en EEUU

f 113113 t 66 +

COMENTARIOS 23



JULIAN STRATENSCHULTE / EFE

Un operario de Volkswagen examina un motor diésel en la planta de la firma en Salzgitter (Alemania).

EL PERIÓDICO / BARCELONA

MARTES, 22 DE SEPTIEMBRE DEL 2015 - 13:22 CEST

El constructor automovilístico alemán **Volkswagen** ha reconocido hoy que **11 millones de sus vehículos** en todo mundo están equipados con el **sistema de trucaje de emisión de gases detectado en EEUU** y que el sistema también está **montado en otras marcas del grupo**.

"Una investigación interna ha revelado que el dispositivo en cuestión está presente en otros vehículos del grupo", según un comunicado hecho público por Volkswagen, que además produce la marcas Audi, Skoda, Seat y Porsche.

El trucaje, en todo caso, concierne a todos los modelos diesel del tipo EA189, lo que representa "un volumen total de 11 millones de vehículos en todo el mundo".

ACLARAR LOS HECHOS

La **Comisión Europea** ha instado este martes a la marca alemana a "**aclarar los hechos**" sobre la manipulación de las emisiones de CO2 de sus vehículos, aunque ha considerado prematuro sacar conclusiones sobre si se habría repetido la situación en el mercado europeo.

"Nos lo tomamos muy en serio, queremos llegar hasta el final de este asunto", ha indicado en una rueda de prensa en Bruselas la portavoz comunitaria Lucía Caudet.

Por ello, el Ejecutivo comunitario mantiene "contactos estrechos" tanto con **Volkswagen** como con las autoridades estadounidenses competentes, con el objetivo de obtener toda la información y analizarla conjuntamente con los Estados miembros.

Aunque es la Unión Europea quien fija los límites de emisiones y los procedimientos de verificación en el mercado comunitario, son los Estados miembros los responsables de vigilar que se cumplen estos límites y de actuar si no es el caso.

TEMAS

Volkswagen

f 113113

🐦

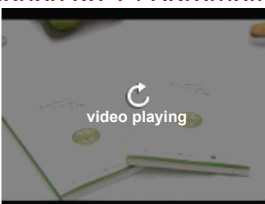
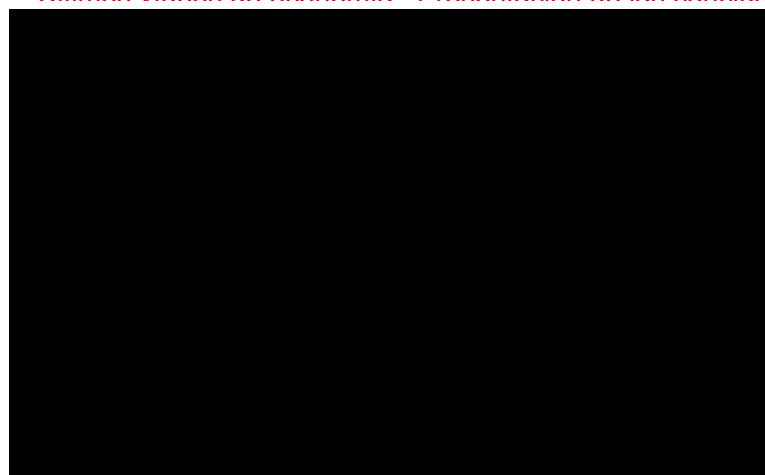
g+ 66

+

COMENTARIOS 23

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía : Presentación de las conclusiones de 'El Barómetr



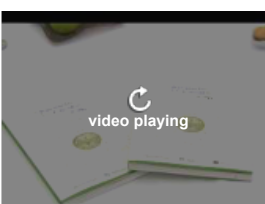
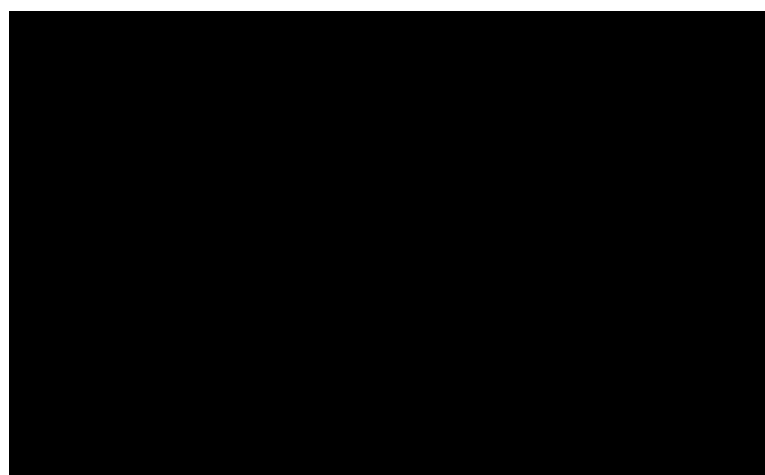
26/05/16

El PIB mantiene su crecimiento trimestral en el 0,8%

24/05/16

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía : Presentación de las conclusiones de 'El Baróm...



26/05/16

El PIB mantiene su crecimiento trimestral en el 0,8%

24/05/16

Te recomendamos

POLÉMICA INDUSTRIAL

El presidente de Volkswagen, Martin Winterkorn, presenta su dimisión

El escándalo de las emisiones falsas provoca la reestructuración en la cúpula del grupo automovilístico

f 255255 t 1212 +

COMENTARIOS 21

AGENCIAS / BARCELONA

MIÉRCOLES, 23 DE SEPTIEMBRE DEL 2015 - 17:18 CEST

El patrón de Volkswagen, **Martin Winterkorn**, ha **presentado su dimisión como presidente** del comité directivo de la compañía, que se ha reunido este miércoles en el cuartel general del grupo en **Wolfsburg** (Alemania). La dimisión se produce después de que saltara el **escándalo de las emisiones falsas de CO2** de 11 millones de vehículos del grupo, detectado por la Agencia del Medio Ambiente de EEUU.

"Volkswagen **necesita un nuevo comienzo**, también en términos personales. Con mi dimisión dejo el camino libre", dijo Winterkorn. El consejo de vigilancia del grupo se reunirá el próximo viernes para decidir quién será el sustituto de Winterkorn.

La dimisión se produce después de que en Alemania, pero también en **Francia, Italia y otros países**, se hayan anunciado sendas **investigaciones** para conocer si Volkswagen ha manipulado el control de las emisiones de gases de sus vehículos también en esos países. Los **trabajadores del grupo** han anunciado este miércoles que pediría responsabilidades personales por todo este escándalo y se han sumado a la opinión de otros miembros del consejo de administración del grupo a la hora de solicitar la dimisión de Winterkorn.

"**Estoy impactado** por los acontecimientos de los últimos días, sobre todo, estoy impresionado por que una conducta errónea a esta escala sea posible en el grupo Volkswagen", ha dicho Winterkorn a la hora de comunicar su salida. ha añadido que "admito como presidente la responsabilidad por las irregularidades que se han encontrado en motores diesel y por ello he pedido al comité de supervisión llegar a un acuerdo para acabar mi función como presidente del consorcio". El consejo de supervisión de VW, órgano supervisor típico de las empresas alemanas, ha destacado que Winterkorn no sabía nada de estas manipulaciones.

Winterkorn, cuyo contrato finalizaba a finales del 2016, hizo hincapié en que el proceso de clarificación y transparencia debe continuar. "Es la única forma de ganar confianza. Estoy convencido de que el grupo Volkswagen y su equipo superará esta grave crisis", señaló el hasta ahora presidente del grupo.

El consejo de supervisión de Volkswagen, en el que el Estado federado de Baja Sajonia tiene una participación del 20%, informó tras la reunión de urgencia de que es consciente del daño económico y también de "la pérdida de confianza de muchos clientes en todo el mundo". Asimismo previó **más consecuencias personales en los próximos días** de todos quienes tuvieron que ver en este escándalo.

Volkswagen colaborará en las investigaciones de la Fiscalía y creará una comisión especial para explicar lo ocurrido. La empresa alemana, que el primer semestre del año se convirtió en el primer fabricante automovilístico del mundo, instaló un software en los modelos con el motor diésel EA 189 (el 2.0 TDI) que detecta cuando el vehículo está siendo examinado y trucó las mediciones de gases contaminantes para cumplir las normativas federales y estatales en EEUU.



REUTERS / MICHAELA REHLE

Imagen de archivo del presidente de Volkswagen, Martin Winterkorn, reflejado en el retrovisor de un automóvil.

TEMAS

Volkswagen

f 255255 t 1212 +

COMENTARIOS 21

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Vídeos relacionados con el artículo : Volkswagen se desploma en bolsa tras el e

ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

El escándalo de los motores trucados de Volkswagen salpica a Seat

■ La marca vendió coches con la trampa detectada y ratifica la inversión de 3.300 millones hasta el 2019

■ Las organizaciones de consumidores preparan reclamaciones de los clientes afectados en España

f 2828 t 22 +

COMENTARIOS 16

ANTONI FUENTES / BARCELONA

VIERNES, 25 DE SEPTIEMBRE DEL 2015

El escándalo de los motores trucados de Volkswagen también afectó a Seat. La marca española ha reconocido que vendió coches con la trampa para burlar los controles de emisiones de gases. Seis días después de que estallara el *Volkswagengate*, la dirección de Seat modificó su respuesta inicial de escurrir el bulto y eludir la confirmación de que algunos vehículos producidos en la fábrica de Martorell también iban equipados con el dispositivo que ocultaba los elevados niveles de óxido de nitrógeno. Sin embargo, el presidente de Seat, Jürgen Stackmann, tuvo que salir ayer al paso para admitir que el escándalo ha salpicado a la marca y para confirmar la inversión prevista de 3.300 millones de euros en Martorell hasta el 2019.



Linea de construcción del coche Seat Leon en la factoría en Martorell.

En una reunión convocada de forma urgente con los sindicatos, Stackmann intentó calmar las revueltas aguas en la factoría catalana y responder la exigencia de información por parte del comité de empresa en relación con los motores y los planes de futuro de la compañía.

El directivo aseguró que «no hay riesgo» para las inversiones de 3.300 millones de euros anunciadas para Seat. «Tenemos un plan claro, un plan fuerte de marca y se mantendrá sólido», indicó en declaraciones facilitadas a Efe. Stackmann advirtió de que solo cuando la investigación iniciada esté «completamente acabada» estarán en condiciones de informar sobre el número y los detalles de los coches afectados.

RESPONSABILIDADES / El *conseller* de Empresa i Ocupació, Felip Puig, también lanzó un mensaje tranquilizador sobre las inversiones de Seat. «Las inversiones previstas -aseguró Puig- se mantendrán dado que, más allá del importe de las sanciones, las inversiones son precisamente para innovar y continuar teniendo cuota de mercado de cara al futuro».

Pero el presidente del comité de empresa, Matías Carnero, exigió «plenas garantías» sobre las inversiones y anunció que los sindicatos estudian, a través del comité mundial, la posibilidad de exigir judicialmente responsabilidades a directivos del grupo por los perjuicios causados a la marca y a los trabajadores. CCOO pidió que se depuren responsabilidades «hasta las últimas consecuencias» y «la defensa del buen nombre de los trabajadores de Seat y del conjunto del consorcio».

«Seat ha equipado también los motores EA189 del Grupo Volkswagen -los que tenían la trampa instalada- en algunos de sus vehículos», aseguró la compañía en un breve correo electrónico, que añadía que estos coches «son absolutamente seguros y aptos para circular» y que los nuevos modelos a la venta «cumplen, sin excepción, los requisitos legales y las normas medioambientales».

Un portavoz de la firma matizó que la fábrica de Martorell se limitó a instalar en sus modelos los motores suministrados por el grupo Volkswagen. Según la autoridad medioambiental de Estados Unidos, la multinacional equipó algunos de sus vehículos con un sofisticado sistema informático que, a través de sensores instalados en el coche, detectaba cuando se estaba sometiendo a una prueba de emisiones y reducía las emisiones de óxidos de nitrógeno durante el test para no superar los niveles máximos.

Mientras, las organizaciones de consumidores responden a un alud de peticiones de información de clientes de Volkswagen y preparan acciones para reclamar posibles indemnizaciones por lo que consideran como un fraude a los compradores.

GABINETE DE CRISIS / El gabinete de crisis creado por el Ministerio de Industria para seguir «minuto a minuto» las repercusiones del escándalo también espera la información detallada solicitada por el titular del departamento, José Manuel Soria, al vicepresidente mundial de compras de Volkswagen y presidente del consejo de administración de Seat, Francisco Javier García Sanz. Algunos partidos de la

ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

Volkswagen pide perdón a sus clientes en España

La compañía reitera que las inversiones previstas en la planta de Martorell no están en peligro



COMENTARIOS 4

EL PERIÓDICO / BARCELONA

VIERNES, 25 DE SEPTIEMBRE DEL 2015 - 16:22 CEST

"Asegurar la confianza de nuestros clientes y de toda la sociedad es y seguirá siendo de máxima importancia. Por eso queremos trasladar la más sincera disculpa por haber abusado de su confianza". **Volkswagen** ha pedido así perdón a sus clientes en España por el caso de los motores manipulados y reitera que "trabaja con la máxima urgencia para aclarar las irregularidades".

La compañía está a la espera de poder realizar inventario de las marcas y modelos afectados y dice que asumirá "toda la responsabilidad" y los costes derivados de las medidas que deban aplicarse.

Por otra parte, desde la filial de Seat se afirma que el caso no afectará a los planes de **inversión a la planta de Martorell**, que son de 3.300 millones de euros durante los próximos cinco años. A través de un comunicad, Volkswagen asegura que "todos los vehículos afectados son técnicamente seguros" y recuerda que las irregularidades detectadas en determinados motores diesel "están relacionadas con las emisiones contaminantes".

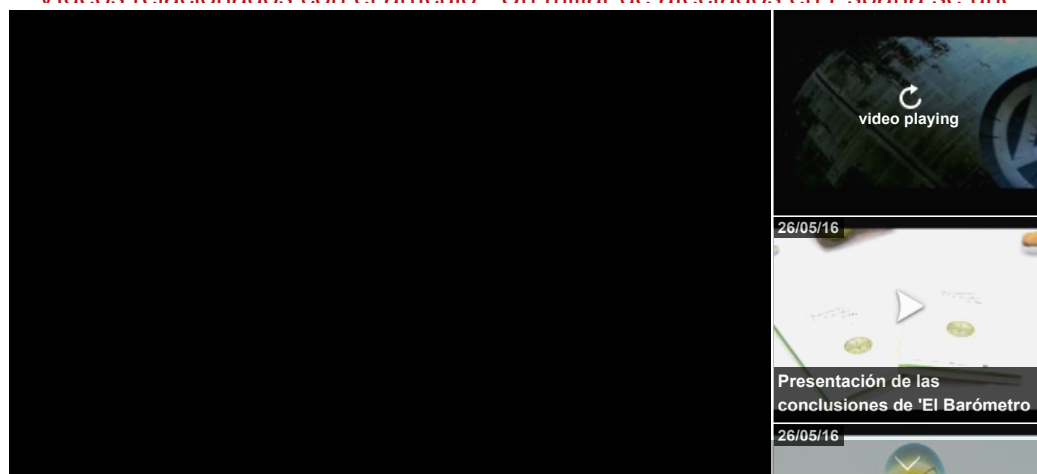
Volkswagen también asegura que los nuevos vehículos con motor diésel EU6 cumplen toda la normativa y recuerda que "la notable diferencia entre los resultados del banco de pruebas y el uso real en la carretera se ha tectado solo en los motores EA189".



COMENTARIOS 4

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Videos relacionados con el artículo : Un millar de afectados en España se un...



MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Videos relacionados con el artículo : Un millar de afectados en España se un...



ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

ESCÁNDALO EN LA AUTOMOCIÓN

El Gobierno pedirá a Seat que devuelva las ayudas del plan PIVE por los coches trucados

El ministro Soria asegura que Volkswagen mantendrá las inversiones previstas en España

f 1616 t 1111 +

COMENTARIOS 4



Cadena de montaje de la fábrica de Seat en Martorell.

EFE / LAS PALMAS

SÁBADO, 26 DE SEPTIEMBRE DEL 2015 - 13:47 CEST

El ministro de Industria, Energía y Turismo, **José Manuel Soria**, ha dicho este sábado que el Gobierno exigirá a Seat que devuelva las **ayudas del plan PIVE recibidas en concepto de vehículo eficiente** de aquellos automóviles vendidos y afectados por el **fraude en las emisiones contaminantes**.

Soria ha señalado que el ministerio está a la espera de que la compañía automovilística les indique el **número de vehículos fabricados y vendidos**, tanto dentro como fuera de España, a los que se les hayan manipulado los datos de emisiones de sus motores.

Asimismo, ha indicado que el grupo **Volkswagen le ha asegurado que mantendrá las inversiones** previstas en España y que el fraude en las emisiones contaminantes no afectará ni a la actividad ni al empleo.

ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

ANTES DEL 7 DE OCTUBRE

Alemania exige a VW un plan urgente para atajar el escándalo de las emisiones

De no tomar medidas "vinculantes" los vehículos germanos perderían la homologación, con lo que no podrían circular ni ser comercializados

f 155155 t 44 +

COMENTARIOS 8



REUTERS / DADO RUVIC

Emblemas de Volkswagen.

EFE / BERLÍN

DOMINGO, 27 DE SEPTIEMBRE DEL 2015 - 13:28 CEST

Las **autoridades alemanas** han exigido a **Volkswagen** que presente para el **7 de octubre un calendario** para subsanar la **manipulación de las emisiones de gases contaminantes** en sus vehículos, a riesgo de que pierdan si no la homologación.

El periódico alemán '**Bild am Sonntag**' publica este domingo que la Oficina Federal de Vehículos a Motor (KBA) ha enviado una carta al departamento legal del fabricante de automóviles para que avance cómo va a resolver la cuestión que ha generado el escándalo de la semana pasada.

El mayor constructor de vehículos del mundo debe presentar un "plan temporal y de medidas vinculantes" para que todos sus vehículos en Alemania cumplan con los límites legales de emisiones de gases contaminantes sin necesidad de ningún software que altere los datos.

HOMOLOGACIÓN

La BKA añade que de no cumplirse con lo requerido en el escrito, todos los vehículos afectados podrían perder su homologación, con lo que no podrían circular ni ser comercializados.

El periódico alemán publica asimismo que el proveedor Bosch ya alertó por escrito a Volkswagen en el 2007 que el 'software' que manipula las emisiones de gases contaminantes, elaborado por ellos, era solamente para pruebas y no para su uso continuado en carretera, lo cual sería "ilegal".

Volkswagen ha reconocido que montó en **11 millones de vehículos** un programa que identifica cuando el turismo está siendo sometido a una prueba para que entonces el motor emita menos gases contaminantes y cumpla con los límites de las autoridades medioambientales.

11 MILLONES DE VEHÍCULOS AFECTADOS

De esos 11 millones, cinco son de la marca Volkswagen (el resto de otras marcas del grupo) y unos 2,8 millones fueron vendidos en Alemania.

El grupo anunció este sábado que prevé reparar en breve y de forma gratuita esta manipulación de todos los vehículos afectados, unos modelos diesel comercializados a lo largo de varios años en múltiples países.

El escándalo le ha costado ya su puesto al presidente del grupo Volkswagen, Martin Winterkorn, que ha sido sustituido por Matthias Müller, el hasta ahora presidente de Porsche, una de las marcas del constructor.

TEMAS

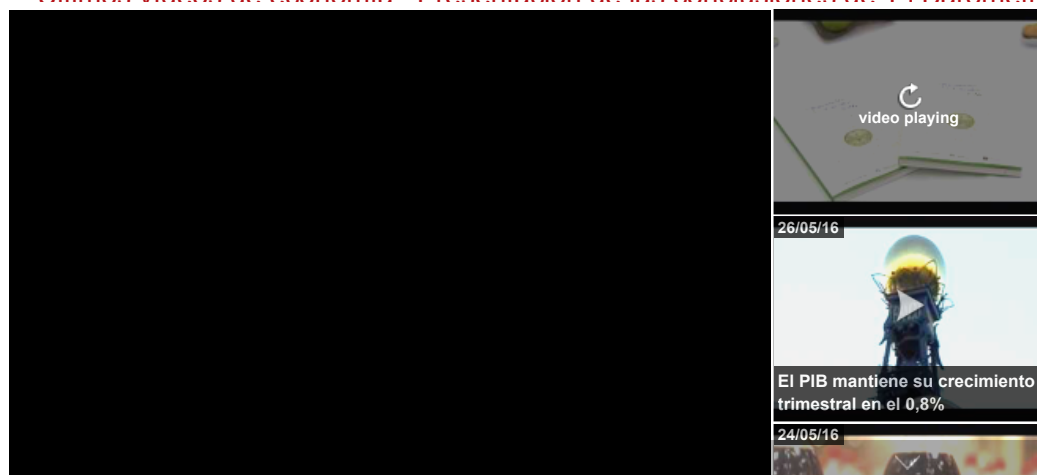
Volkswagen

f 155155 t g+ 44 +

COMENTARIOS 8

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía : Presentación de las conclusiones de 'FI Barómetr



video playing

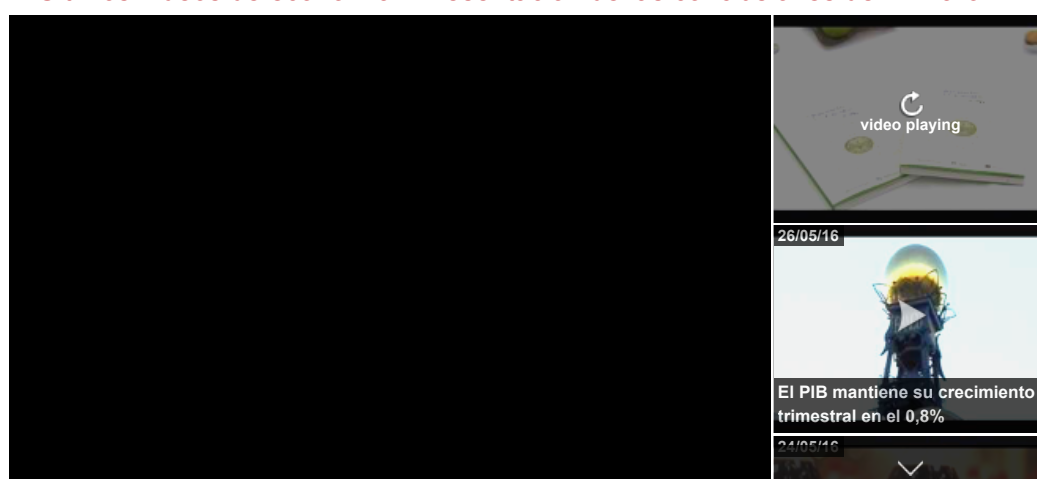
26/05/16

El PIB mantiene su crecimiento trimestral en el 0,8%

24/05/16

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía : Presentación de las conclusiones de 'El Barómi..



video playing

26/05/16

El PIB mantiene su crecimiento trimestral en el 0,8%

24/05/16

Te recomendamos

ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

CONTINÚA EL PROBLEMA

El nuevo presidente de Volkswagen informará a los empleados del escándalo

Matthias Müller y el comité de empresa comunicarán la próxima semana a los empleados la manipulación de cifras de emisiones de gases



COMENTARIOS 0

EFE / FRÁNCFORT

LUNES, 28 DE SEPTIEMBRE DEL 2015 - 18:13 CEST

El nuevo presidente de **Volkswagen**, **Matthias Müller**, y el comité de empresa informarán la próxima semana a los empleados del escándalo de manipulación de cifras de emisiones de gases en una reunión en la sede central de la compañía en la localidad de **Wolfsburg** (norte de Alemania).

"Por supuesto nuestras compañeras y compañeros están muy tensos en la actual situación y por supuesto hay miedo de cómo se desarrollará la situación", dijo el **jefe del comité** de empresa de Volkswagen, **Bernd Osterloh**, a la **agencia alemana Dpa. Osterloh** no ve, de momento, consecuencias para los empleos, si bien dijo que "observamos esto todos los días".

Volkswagen ha engañado de forma sistemática, al menos desde 2009 y hasta 2014, aunque igual también antes, instalando un software en los motores diesel **EA 189** que permite al vehículo reconocer que está pasando una prueba y trucar las cifras de emisiones de óxido de nitrógeno.

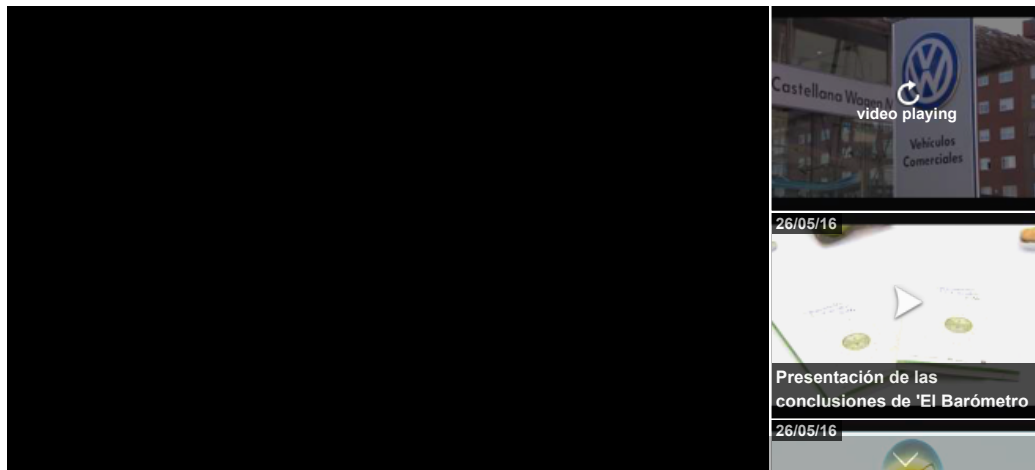
Volkswagen dijo la semana pasada que están afectados **11 millones de vehículos en el mundo**, pero hasta ahora no ha sido muy transparente al informar de todos los vehículos trucados y las cifras no son claras. Cinco de esos 11 millones de vehículos son de la marca Volkswagen y 2,1 millones de **Audi**. En **EEUU** hay casi medio millón de vehículos manipulados y en **Alemania** 2,8 millones.



COMENTARIOS 0

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Vídeos relacionados con el artículo : Volkswagen asumirá todos los costes de la



MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Vídeos relacionados con el artículo : Volkswagen asumirá todos los costes de..

ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

El Gobierno reclamará a Volkswagen las ayudas por el plan PIVE, de 1.000 euros por vehículo trucado

Los propietarios de los vehículos equipados con motores afectados serán citados a los centros autorizados de servicio para realizar las medidas de revisión técnica



COMENTARIOS **1**



AFP / BRENDAN SMIALOWSKI

Un motor del Audi A3 TDI, uno de los modelos diésel fabricados por Volkswagen.

EL PERIÓDICO / BARCELONA

MARTES, 29 DE SEPTIEMBRE DEL 2015 - 16:23 CEST

El ministro de Industria, Energía y Turismo, **José Manuel Soria**, ha anunciado este martes que el Gobierno reclamará a **Volkswagen** todas las ayudas recibidas dentro de los planes por eficiencia energética, el conocido como plan **PIVE**, en la compra de vehículos del grupo afectados por el caso fraudulento del 'software' que alteraba los datos de emisiones contaminantes.

En declaraciones tras el acto del 50 aniversario de la refinería de La Rábida (Huelva) de Cepsa, Soria afirmó que estas ayudas del plan PIVE de 2.000 euros para la compra de un vehículo, de los cuales 1.000 euros venían directamente de los Presupuestos Generales del Estado (PGE), no le serán reclamadas al consumidor, que "ha sido engañado en su buena fe habiendo



ARCHIVO / FERRAN NADEU

Concesionario de Seat en Barcelona.

comprado un vehículo que creía más eficiente". "A la empresa no le ha parecido mal que se le reclame, ya que hay un reconocimiento explícito por su parte de que se ha procedido a instalar ese 'software' que no medía correctamente las emisiones", dijo.

Soria subrayó que Industria estudia actualmente con la Abogacía del Estado "cuál debería ser el procedimiento jurídico" para reclamar a la empresas esas ayudas a la eficiencia que se han dado directamente al consumidor". Asimismo, el titular de Industria señaló que el lunes se comunicó a Volkswagen que todos los vehículos que tengan incorporado un motor Euro5 diésel y que estén en el estocaje "no pueden ser vendidos en España". "Esto quiere decir que la autorización que con carácter general se había hecho a todas las marcas para que esos vehículos con motores Euro5 pudieran ser vendidos entre el 31 de septiembre de este año y el 31 de agosto del año próximo queda en suspenso para el grupo Volkswagen a la luz del reconocimiento que por parte de ese grupo de que en ese tipo de motores ha habido un 'software' para trucar las emisiones de los motores", añadió.



Linea de construcción del coche Seat Leon en la factoría en Martorell.

SEAT

Seat ha identificado un total de 700.000 vehículos comercializados en todo el mundo equipados con el motor diesel EA189. Estos 700.000 son un 6% de los 11 millones de vehículos que el grupo Volkswagen ha comercializado entre los años 2009 y 2015 equipados con esta familia de motores diesel EA189 potencialmente manipulados con un 'software' que identifica cuando uno de estos vehículos es sometido a una inspección de emisiones y altera el régimen del motor para emitir menos gases contaminantes.

Con este dato se completa la cifra de 11 millones de vehículos equipados con este motor diesel, ya que son 5 millones de la marca Volkswagen, 2,1 millones de Audi, 1,2 millones de Skoda, los 700.000 de Seat y el resto, hasta 1,8 millones de Volkswagen Vehículos Comerciales.

MERCADO ESPAÑOL

Seat ha decidido suspender temporalmente las ventas y entregas de todos los vehículos nuevos equipado con el mencionado motor, actualmente en estoc, y que suman la cifra de 3.320 unidades. En relación con los vehículos en circulación, el grupo Volkswagen está actualmente investigando si existen desviaciones en relación con la legislación europea sobre emisiones y trabajando con sus departamentos de desarrollo para implementar las medidas técnicas que eliminen estas desviaciones sin coste alguno para los clientes.

Los propietarios de los vehículos equipados con motores EA189, han explicado las fuentes, serán citados a los centros autorizados de servicio para realizar las medidas de revisión técnica correspondientes. Al mismo tiempo, Seat lanzará una página web en la que los clientes podrán obtener una respuesta directa a sus preguntas, y, aunque está en fase de desarrollo, la marca también prepara un motor de búsqueda en esta web para que los clientes puedan comprobar si su vehículo está afectado.

TEMAS

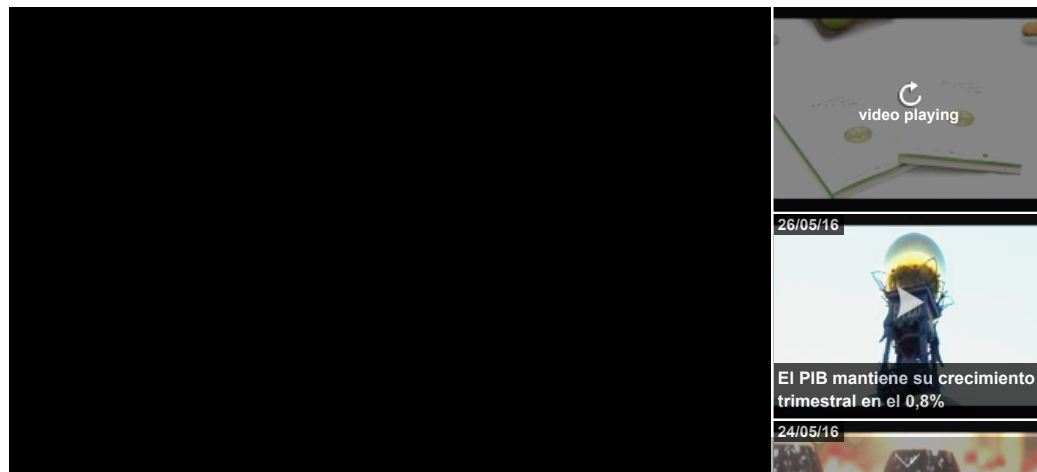
Volkswagen



COMENTARIOS 1

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía : Presentación de las conclusiones de 'El Barómetro



MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía : Presentación de las conclusiones de 'El Barómi..

ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

ESCÁNDALO AUTOMOVILÍSTICO

Volkswagen cifra en 683.626 el total de coches con motores diesel trucados en España

Además de la marca alemana, también están afectadas Seat, Audi y Skoda



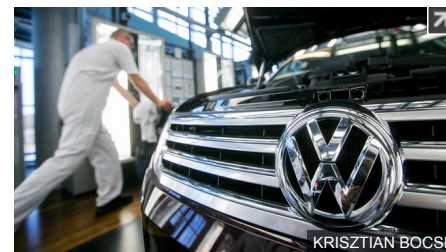
COMENTARIOS 1

EL PERIÓDICO / BARCELONA

MIÉRCOLES, 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2015 - 22:54 CEST

El **Grupo Volkswagen** ha informado a los ministros de Industria y Medio Ambiente del Gobierno de España de que ha identificado un total de **683.626 vehículos** equipados con motores diésel del tipo EA 189 EU 5 comercializados en el mercado español. De la cifra total, 257.479 vehículos corresponden a la marca Volkswagen, 221.783 a **Seat**, 147.095 a **Audi**, 37.082 a **Skoda** y 20.187 a Volkswagen Vehículos Comerciales.

Asimismo, el Grupo Volkswagen ha comunicado al Gobierno de España que las citadas marcas publicarán en sus páginas web, a partir del sábado 3 de octubre, un número de contacto gratuito donde cada cliente se podrá informar de la situación de su vehículo, y recuerda que todos los vehículos afectados son totalmente seguros y aptos para la circulación y que se hará cargo de todos los costes. Volkswagen también recuerda que todos sus vehículos nuevos con motor diésel EU 6 que actualmente se comercializan en la **Unión Europea** cumplen los requerimientos de las leyes y las normas medioambientales.



Cadena de montaje de Volkswagen en Dresde (Alemania).



COMENTARIOS 1

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Vídeos relacionados con el artículo : Más de 2 millones de coches Audi cuentan

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Vídeos relacionados con el artículo : Más de 2 millones de coches Audi cuent..

ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

Responsable de ONU califica de "cínica" la manipulación de Volkswagen

Steiner reclama mayor responsabilidad a la industria



COMENTARIOS 0

EFE / GINEBRA

VIERNES, 2 DE OCTUBRE DEL 2015 - 16:59 CEST

La manipulación que hizo **Volkswagen** del sistema de medición de **emisiones contaminantes** en sus automóviles es "**escandalosa**" y "**cínica**" hacia los afectados y causante de "terribles" consecuencias para la marca automotriz, opinó hoy el máximo responsable de la ONU para medio ambiente.

"Probablemente es la llamada de atención más dramática para la industria automotriz de que, sea por error o porque así se diseñó, este tipo de actos son simplemente inaceptables", dijo el director ejecutivo del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (**PNUMA**), **Achim Steiner**. Además, las repercusiones "son muy desfavorables para compañías cuya salud financiera depende en gran medida de su marca", afirmó el alemán Steiner.

"Volkswagen está viviendo un momento de su historia que no será olvidado por mucho tiempo, pero que la vez clama por una **mayor responsabilidad** de la industria en general, que debe garantizar reducciones significativas de sus emisiones en los próximos años y darse cuenta que hacer trampa no es la manera de actuar", agregó. Steiner señaló que la problemática de las emisiones es una cuestión que -en el ámbito del transporte vial y la movilidad- no sólo debe concernir a **automóviles o camiones**, sino cada vez más a la **motocicletas**, que son gran parte del parque automotor en países de ingresos medios y bajos. Usando el ejemplo de Africa, dijo que en este continente hay millones de personas que se movilizan en motocicletas. El responsable de la ONU recordó que el tipo de motores de estas motocicletas generan más emisiones (contaminantes) que los caminos modernos y criticó el escaso acceso que hay en Africa a motocicletas eléctricas, cuyos precios ahora son comparables con los de las motocicletas tradicionales.

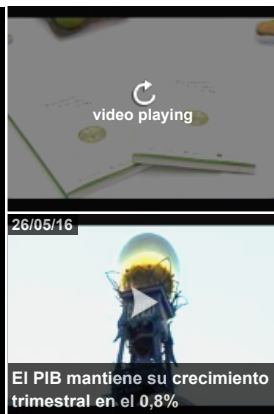
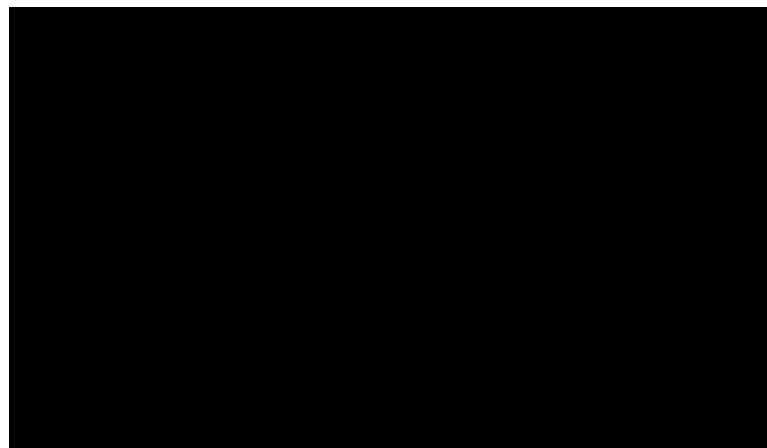
El responsable del PNUMA participó en **Ginebra** en una conferencia destinada a reducir el riesgo que suponen los **productos químicos** para la **salud** humana y el **medio ambiente**. En esta reunión participaron cientos de delegados de gobiernos, de las industrias involucradas y de la sociedad civil. El organismo estima en más de 100.000 el número de productos químicos en el mercado y, según la **Organización Mundial de la Salud (OMS)**, su manipulación de manera insegura provoca la muerte de un millón de personas cada año.



COMENTARIOS 0

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía · Presentación de las conclusiones de 'FI Barómetro'



ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

TRUCAJE DIÉSEL

Volkswagen habilita hoy un teléfono de información a los afectados

El 900.180.361 atenderá a los clientes de las cinco marcas implicadas en el caso de los motores diesel manipulados



COMENTARIOS 1

EL PERIÓDICO / BARCELONA

SÁBADO, 3 DE OCTUBRE DEL 2015

El grupo Volkswagen en España pondrá hoy, sábado, un único número de teléfono, el 900.180.361 para atender a los clientes de las cinco marcas implicadas en el caso de los motores diesel manipulados para registrar emisiones inferiores a las exigidas que en España.

Los clientes de Audi, Seat, Skoda, Volkswagen y Volkswagen Vehículos Comerciales podrán acceder al centro de atención telefónica gratuitamente, pero hasta la próxima semana no tendrán a su disposición una web para consultar información a partir del número de bastidor de los modelos equipados con el motor diésel tipo EA189, homologado en Europa bajo la norma de emisiones Euro 5.

Con el número de bastidor los clientes podrán verificar si su coche está afectado o no. A esta herramienta de búsqueda se podrá acceder desde las páginas web de cada una de las marcas: www.volkswagen.es; www.seat.es; www.audi.es; www.skoda.es; www.volkswagen-comerciales.es. Volkswagen AG se hará cargo de todos los costes de la intervención que, en su caso, hubiera que realizar en los vehículos.

El consorcio alemán ha reconocido que hay 683.626 vehículos equipados con motores diesel del tipo EA 189 EU 5 comercializados en el mercado español. De la cifra total, 257.479 vehículos corresponden a la marca Volkswagen, 221.783 a Seat, 147.095 a Audi, 37.082 a Skoda y 20.187 a Volkswagen Vehículos Comerciales. Así mismo, la fábrica de Seat en Martorell fabricó 700.000 coches con los motores manipulados.

El vicescanciller alemán y ministro de Economía, Sigmar Gabriel, defendió ayer que hay que encontrar a los culpables del fraude en Volkswagen, pero subrayó que no se puede «castigar a los trabajadores por lo que hicieron los directivos».

En una rueda de prensa junto al secretario general del PSOE, Pedro Sánchez, con quien visitó la sede de Siemens en España, Gabriel aseguró que para su Gobierno «no hay nada más importante que encontrar a los culpables e indemnizar a los usuarios», pero avisó de que no se puede hacer «una lucha contra el sector automovilístico».

TEMAS

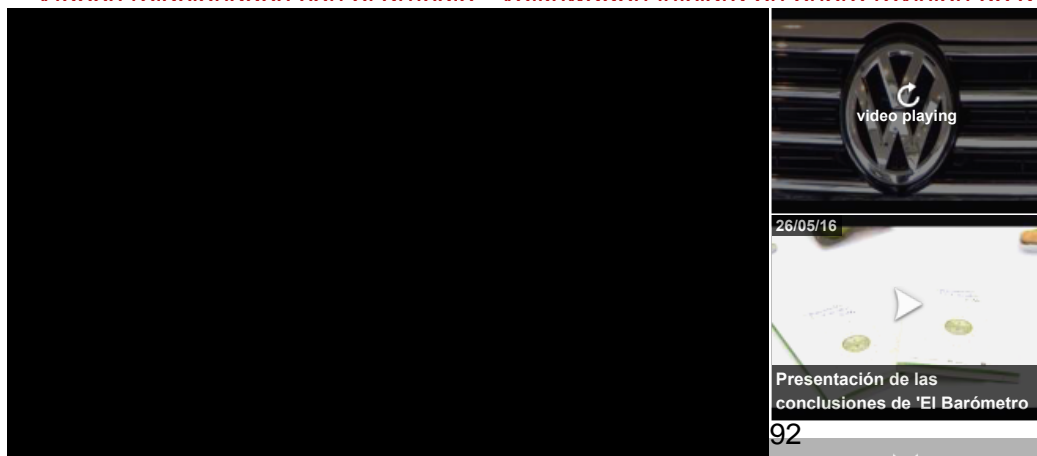
Seat Volkswagen



COMENTARIOS 1

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Vídeos relacionados con el artículo: Volkswagen iniciará en enero revisión de a



ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

ESCÁNDALO EN LA AUTOMOCIÓN

Volkswagen pone en marcha una web para saber si el coche lleva el motor trucado

La herramienta, que solo sirve para los coches de VW, se habilita tras el colapso del número de teléfono

f 134134 t 99 +

COMENTARIOS 11

EL PERIÓDICO / BARCELONA

SÁBADO, 3 DE OCTUBRE DEL 2015 - 16:51 CEST

El grupo automovilístico **Volkswagen** ha puesto en marcha este sábado **una herramienta 'online'** en su página web en la que los clientes podrán comprobar si su coche está afectado por el caso del **software que manipulaba las emisiones del motor diésel EA 189 EU 5**. La herramienta solo es para los coches marca Volkswagen, no para **Seat, Audi o Skoda**.

Esta herramienta online ya está disponible en su página web, aunque en un principio no iba a habilitarse hasta la próxima semana.

A través de ella, los usuarios pueden comprobar de manera "inmediata" si su coche está afectado en el caso del **software**, para lo que tendrán que introducir el número de **bastidor**.

En declaraciones a Europa Press, fuentes del grupo automovilístico han desvinculado la puesta en marcha de esta herramienta del **colapso que sufre la línea de teléfono habilitada por la compañía** este mismo sábado para informar a los clientes.

El número telefónico gratuito (900 180 361), que ha comenzado a prestar servicio a las 9.00 horas, ha experimentado una **sobrecarga** en la red y permanece colapsada tras más de cuatro horas desde su puesta en marcha por la avalancha de llamadas recibidas.

Según informó el consorcio alemán, también pondrá en marcha un plan de comunicación mediante el que contactará de forma individual con cada uno de los clientes de los modelos afectados, con el fin de informarles de la situación y de los pasos que dará próximamente.

Asimismo, la empresa aseguró que los vehículos afectados "son técnicamente seguros y aptos para la circulación" y resaltó que todos los automóviles con motor diésel EU 6 que se venden en la Unión Europea "cumplen con los requisitos" legales y con las normas medioambientales.



Vehículos de Volkswagen listos para embarcar en el puerto alemán de Bremerhaven.

f 134134 t 99 +

COMENTARIOS 11

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Videos relacionados con el artículo: **García pone en evidencia el calco de la nu**



ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

ESCÁNDALO EN LA AUTOMOCIÓN

Colapso del teléfono de Volkswagen para saber si un coche está afectado

- El número gratuito habilitado por la firma no funcionó durante casi todo el día
- Volkswagen adelantó el estreno de una web que informa a los clientes de esa marca



COMENTARIOS 2

J. M. BERENGUERAS / BARCELONA

DOMINGO, 4 DE OCTUBRE DEL 2015

Esta **sábado** era el día en que los propietarios de coches de marca **Seat, Audi, Skoda y Volkswagen en España** podían conocer si su vehículo era uno de los equipados con el **motor diésel EA189 UE5**, modelo afectado por el presunto fraude en las emisiones contaminantes. Para ello, la **compañía** habilitó un número de teléfono gratuito a partir de las nueve de la mañana... que **se colapsó desde el primer minuto** y al que fue imposible de contactar durante toda la jornada. Tan solo un contestador, tras esperar varios minutos, remitía a **enviar** un correo electrónico a una dirección. La compañía ya se pondría en contacto con el usuario.

Si en todas las crisis la gestión de la información a los usuarios ayuda a paliar la preocupación de los clientes, el estreno del número 900 180 361 parece que no fue la mejor opción para tranquilizar a los consumidores. Desde las 9.00 horas, el teléfono se colapsó por la avalancha de llamadas.

Primero, cuando los usuarios intentaban llamar, esta se cortaba automáticamente después del cuarto/quinto tono. Después, la compañía logró que al menos la llamada no saltase. Así, primero el usuario era informado de que podía consultar sus derechos de protección de datos, y después se le invitaba a presionar un número dependiendo de la marca del coche. Sin embargo, tras esperar un minuto más escuchando música, una grabación informaba al usuario de que en esos momentos no podían atender su llamada, que enviara un correo electrónico con su nombre completo, teléfono y número de bastidor de su vehículo a una dirección (infogrupovw@vw-audi.es) y que la firma ya se pondría en contacto con el usuario. Después, la llamada se cortaba sin más opciones.

A media tarde, la compañía comunicó que el servicio volvía a estar operativo, pero este diario intentó de nuevo sin éxito hacer la consulta, siempre con el mismo resultado: mensaje del contestador (esta vez tras escuchar música durante cuatro minutos) y llamada cortada.

La empresa también reaccionó **habilitando en la web info.volkswagen.com** un formulario para saber al instante si el coche de los clientes estaba afectado, un servicio que estaba anunciado para la semana que viene. Sin embargo, este solo era válido para los vehículos Volkswagen.

En el caso de estar afectado, el mensaje que el cliente recibe es el siguiente: «Estimado cliente: Sentimos comunicarle que el motor de tipo EU5 EA 189 correspondiente al número de bastidor XXX que ha introducido está afectado. Su vehículo es totalmente seguro desde un punto de vista técnico y absolutamente apto para la circulación. Le garantizamos que Volkswagen AG está trabajando lo más rápido posible para encontrar la solución técnica que le será comunicada a través de nuestros canales oficiales. Volkswagen AG se hará cargo de todos los costes derivados de la implementación de dicha solución».

CASI 700.000 COCHES

El 18 de septiembre el Grupo Volkswagen reconoció que en EEUU ha montado en medio millón de vehículos diésel con el motor EA189 EU5 un programa informático que falsea los datos de emisiones cuando se pasa una inspección técnica. Posteriormente, cifró en todo el mundo en unos 11 millones de vehículos que llevan ese programa, aunque no ha cuantificado cuántos llevan activado el *software*. En España hay 683.626 coches equipados con ese motor.



Un trabajador muestra el logo de un motor diésel TDI de Volkswagen de segunda mano en Jelajah, Bosnia.

ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

EL ESCÁNDALO DE LOS VEHÍCULOS TRUCADOS

Ingenieros de Volkswagen confiesan haber manipulado motores desde el 2008

Los técnicos no encontraron una fórmula para cumplir con los límites de emisiones contaminantes y los costes, por lo que recurrieron al 'software' para seguir el proyecto

f 55 t 1717 +

COMENTARIOS 10



REUTERS / GUSTAU NACARINO

Trabajadores de la fábrica de Seat en Martorell. Foto de diciembre, 2015.

EFE / BERLÍN

DOMINGO, 4 DE OCTUBRE DEL 2015 - 14:40 CEST

Ingenieros de **Volkswagen** han confesado que instalaron el '**software**' para manipular los datos de **emisiones contaminantes** en algunos motores a partir del 2008, según la información que publica este domingo el dominical del diario '**Bild**', '**Bild am Sonntag**'.

Los **ingenieros**, que trabajan en el desarrollo de motores en la central del consorcio en **Wolfsburgo** (norte de **Alemania**), han explicado que entonces el **motor EA189** que estaban desarrollando desde el 2005 estaba a punto de empezar a ser producido en serie.

Al no encontrar una **fórmula** que les permitiera cumplir tanto con los límites de **emisiones contaminantes** como de **costes**, recurrieron al 'software' para evitar que un proyecto que era de gran importancia para la compañía tuviera que ser paralizado. El motor empezó a producirse en serie y no solo para el **mercado** estadounidense, sino también para el **mundial**.

Siempre según el dominical, hasta ahora las investigaciones no han dado ningún indicio de que el **expresidente** de Volkswagen **Martin Winterkorn** -que tuvo que dimitir por el escándalo- estuviera al tanto de las manipulaciones.

En cambio, el rotativo asegura que uno de los más estrechos **colaboradores** de Winterkorn, **Ulrich Hackenberg**, está en la mira de la pesquisa interna y se sospecha que no solo estuvo al tanto de la manipulación sino que dio la orden para que esta se realizara.

La manipulación de los datos de emisiones contaminantes en los **motores diésel** de Volkswagen ha desatado un **escándalo** que puede costarle al consorcio **multas** por miles de **millones de euros**.



COMENTARIOS 10

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía : Presentación de las conclusiones de 'El Barómetr

video playing

26/05/16

El PIB mantiene su crecimiento trimestral en el 0,8%

24/05/16

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía : Presentación de las conclusiones de 'El Baróm..

video playing

26/05/16

El PIB mantiene su crecimiento trimestral en el 0,8%

24/05/16

Te recomendamos



Los días más oscuros de Britney Spears



Un coche se cuele y vuelca en el 'skate park' de la Mar Bella de Barcelona



La primera barcelonesa 'retratada'



Loterías y sorteos Lotería Nacional: resultados del sorteo de hoy jueves 19 de mayo del 2016

Contenido patrocinado

Préstamo Cetelem

Porque la vida es **imparable...**
es el momento de llevar a cabo tus planes.

Cetelem

JUNTOS, MÁS RESPONSABLES

abertis

ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

ESCÁNDALO EN UN GIGANTE DEL AUTOMÓVIL

Soria dice que el caso de Volkswagen es aislado porque nadie más admite manipulaciones

Industria ha contactado con las 17 fábricas de automóviles españolas y ninguna fuera del grupo alemán reconoce trucajes

f 1919 t 66 +

COMENTARIOS 24



Soria envía un mensaje tranquilizador a los consumidores y asegura que el caso de Volkswagen es un hecho "aislado".

EUROPA PRESS / BARCELONA

LUNES, 5 DE OCTUBRE DEL 2015 - 13:37 CEST

El ministro de Industria, Energía y Turismo, **José Manuel Soria**, ha insistido este lunes en que el caso de los vehículos del **grupo Volkswagen** afectados por el software fraudulento que alteraba los datos de emisiones contaminantes es "**aislado**" y no se repite en ningún otro fabricante español.

"Es un caso aislado. **Nos hemos puesto en contacto con todas las fábricas** de vehículos de automóviles en España, que son 17, y ni una sola de las marcas no pertenecientes a VW han instalado, de acuerdo a lo que nos han dicho, ese 'software' en ningún tipo de motor diésel de los vehículos fabricados", ha explicado Soria en declaraciones a los medios tras su intervención en una sesión organizada por Gas Natural Fenosa en Barcelona.

AYUDAS DEL PIVE

Preguntado por si cree que la justicia debería iniciar una investigación al respecto, el ministro ha asegurado que "el Gobierno va a respetar

todas las **investigaciones judiciales** que se inicien", y no ha descartado medidas contra el fraude en el caso en el que este afecte a las emisiones de CO2 por las que se reciben las ayudas del **plan PIVE** al vehículo eficiente.

"El Gobierno sí que propondría la devolución de estas ayudas si tiene que ver con las emisiones de CO2, pero estas ayudas se han dado directamente al consumidor y no a la empresa, y lo que no va a hacer en ningún caso el Gobierno es **reclamar ni un solo euro a los consumidores**", ha aseverado Soria.

No obstante, el grupo alemán aclaró hace unos días que el 'software' instalado en estos motores tiene que ver con emisiones de óxido de nitrógeno (Nox), con lo que en principio **no debería haber ningún problema en cuanto a las ayudas por el plan PIVE**.

Por su parte, el Comisario de Política Climática y Energía de la Comisión Europea, **Miguel Arias Cañete**, ha recordado que Europa ha acordado acelerar la puesta en marcha de los nuevos sistemas de test para poder medir las emisiones en condiciones reales de conducción, y no se ha pronunciado sobre las posibles sanciones.

TEMAS

Volkswagen

f 1919 t 66 +

COMENTARIOS 24

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía : Presentación de las conclusiones de 'El Barómetro



MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía : Presentación de las conclusiones de 'El Baróm...



Te recomendamos



abertis

ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

ESCÁNDALO EN LA AUTOMOCIÓN

Volkswagen suprimirá o retrasará las inversiones que no sean urgentes

El grupo había mantenido hasta ahora la previsión de inyectar 4.200 millones en Martorell y Navarra hasta el 2019

f 9595 t 00 +

COMENTARIOS 60



AFP PHOTO / DPA / INGO WAGNER

Vehículos de Volkswagen a punto de ser embarcados en el puerto alemán de Emden.

EL PERIÓDICO / BARCELONA

MARTES, 6 DE OCTUBRE DEL 2015 - 15:19 CEST

Volkswagen revisará todas sus **inversiones** tras el **escándalo** de la manipulación de emisiones en algunos de sus vehículos, según ha anunciado el nuevo presidente del comité ejecutivo del grupo, Matthias Müller. "Hemos puesto todas las inversiones planeadas bajo revisión. Lo que no se necesita con urgencia será descartado o retrasado", ha indicado Müller, que también ha asegurado que se intentarán evitar las consecuencias sobre el empleo.

El presidente del comité de empresa mundial de la compañía, **Bernd Osterloh**, también se ha referido a la revisión de inversiones. "Necesitaremos poner en cuestión con gran determinación cada cosa que no sea viable desde el punto de vista económico", ha afirmado el máximo representante de los trabajadores ante más de 20.000 empleados de la compañía en un discurso realizado desde la sede alemana de Wolfsburg durante la reunión del **comité europeo** y mundial del grupo.

Osterloh ha explicado que el escándalo aún no ha tenido consecuencias sobre el empleo en la compañía, en la que trabajan unas 60.000 personas solo en la sede central, pero sí tendrá un efecto sobre las ganancias de las divisiones estratégicas de fabricación de vehículos, así como sobre los bonus que se pagan al personal.

Meet us at MetSol 2016

The Berlin Area: Booth A40

booth parties:
Tuesday, May 31 | Wednesday, June 1 | 6:00 – 9:00 pm



#SmartCityBerlin

www.berlin-partner.de/smart-city

ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

EL ESCÁNDALO DEL 'DIESELGATE'

Volkswagen dice que a finales del 2016 deberán estar arreglados todos los vehículos

- El presidente del grupo, Matthias Müller, rebaja de 11 a 9,5 millones los coches afectados por el escándalo
- En la mayoría se actualizará el 'software', pero en otros casos serán necesarias intervenciones más graves

f 1515 t 00 +

COMENTARIOS 11



ODD ANDERSEN / AFP

El nuevo presidente de Volkswagen, Matthias Müller, en una imagen del pasado septiembre.

EFE / BERLÍN

MIÉRCOLES, 7 DE OCTUBRE DEL 2015 - 11:23 CEST

El **nuevo presidente de Volkswagen, Matthias Müller**, ha afirmado que en enero próximo comenzarán las reparaciones de los vehículos con **motores diésel manipulados**, una operación que espera que concluya a finales del 2016.

En su primera entrevista desde que asumió el cargo, concedida al diario 'Frankfurter Allgemeine Zeitung', que ha adelantado parte de sus

declaraciones, Müller ha dicho que esta semana someterán a las autoridades federales de transporte de vehículos las soluciones técnicas, y si se aceptan comenzarán en enero las reparaciones.

"A finales del 2016 deben estar arreglados todos los coches", ha añadido, al cifrar en "solo" 9,5 millones de los vehículos afectados, frente a los 11 millones que el grupo había previsto.

Müller ha declarado que espera que "haya menos. Pero todavía hay demasiados".

GRATIS PARA EL CLIENTE

Un gran número de ellos son reparables, según los informes, mediante una actualización de 'software', pero algunas intervenciones graves en partes del vehículo son probablemente necesarias, "por supuesto, de forma gratuita para el cliente", afirmó.

Ante la magnitud de las reparaciones y penalizaciones, el máximo directivo de Volkswagen anunció el lunes que el **grupo deberá tomar medidas dolorosas y revisará su plan de inversiones** para hacer frente a las consecuencias financieras del escándalo de la manipulación de emisiones.

"AHORROS DRÁSTICOS"

Ante 20.000 empleados y representantes de los trabajadores de sus plantas en todo el mundo reunidos en asamblea en la sede central de Wolfsburgo (norte de Alemania), Müller advirtió de que la empresa debe realizar "ahorros drásticos", y aseguró que "se hará todo lo posible" para mantener los puestos de trabajo.

Entre otras cosas, la constructora alemana quiere posponer inversiones en maquinaria e infraestructura.

Además, proyectos como el Phaeton, modelo de clase alta, está en observación, así como Bugatti, una marca de lujo.

También se pretende repensar el compromiso con el fútbol. "Moveremos cada piedra y también vamos a mirar hacia él", dijo.

MODELOS AFECTADOS

Según ha reconocido la empresa, el 'software' trucado se encuentra en cinco millones de turismos y 1,8 millones de furgonetas de la marca Volkswagen; 2,1 millones de coches Audi; 1,2 millones de Skoda y 700.000 coches de Seat.

El consejo de supervisión de Volkswagen, órgano de vigilancia existente en las grandes empresas alemanas, se volverá a reunir en Wolfsburgo este martes, cuando se cumple el plazo que dio el Gobierno alemán al consorcio para presentar un calendario para subsanar las manipulaciones.

TEMAS

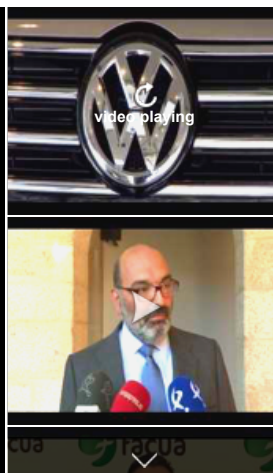
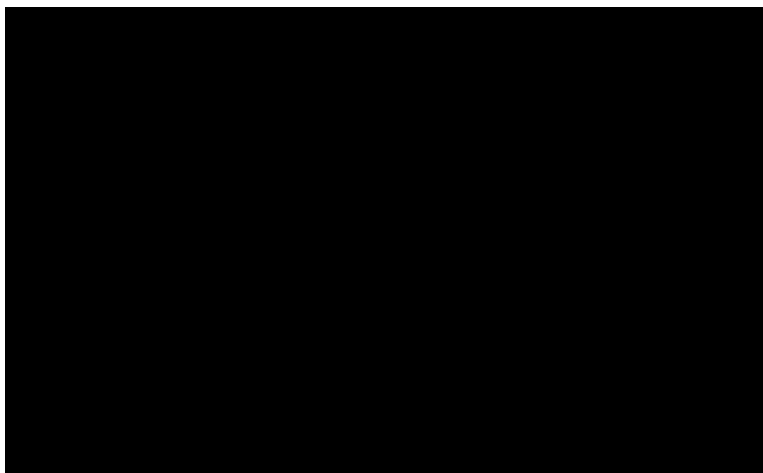
Volkswagen

f 1515 t 00 +

COMENTARIOS 11

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Vídeos relacionados con el artículo : Volkswagen iniciará en enero revisión de a



MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Vídeos relacionados con el artículo : Volkswagen iniciará en enero revisión de..



ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

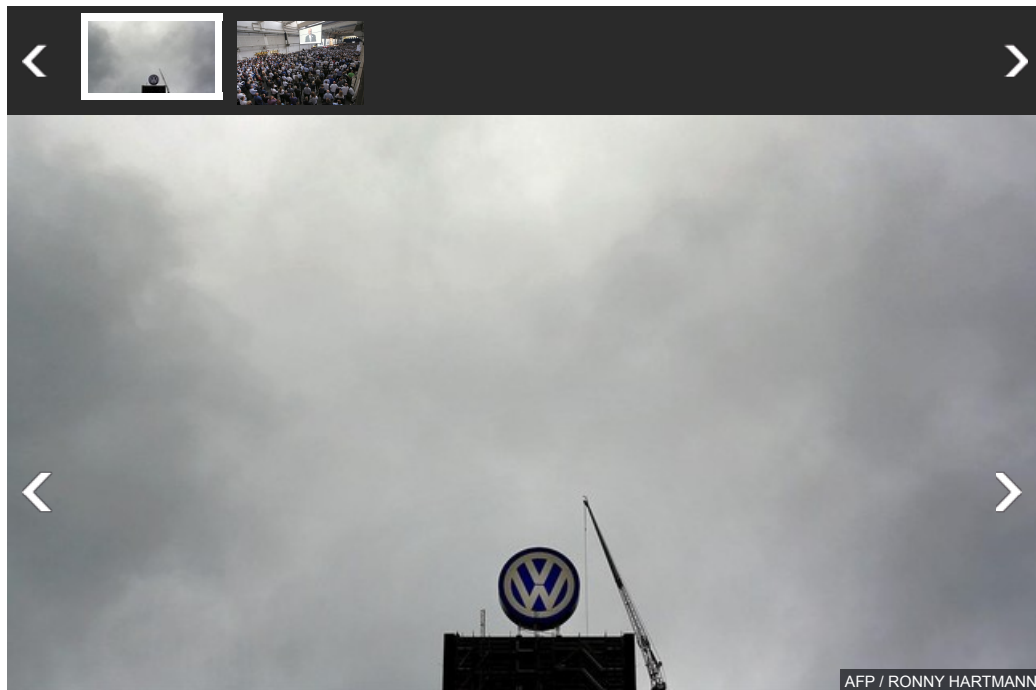
EL ESCÁNDALO DEL 'DIESELGATE'

La fiscalía alemana ordena el registro de la sede central de Volkswagen

Los investigadores buscan documentación que descubra a los directivos e ingenieros culpables del fraude de los motores diésel

f 1212 t 00 +

COMENTARIOS 4



AFP / RONNY HARTMANN

El logo de Volkswagen, en la sede central de la compañía, en Wolfsburg.

AGENCIAS / BERLÍN

JUEVES, 8 DE OCTUBRE DEL 2015 - 18:46 CEST

La **fiscalía** de Braunschweig (norte de Alemania) ha ordenado este jueves registrar varias de las **sedes de Volkswagen**, entre ellas la central de **Wolfsburgo**, en el marco de la investigación abierta por la manipulación de las **emisiones contaminantes**.

El registro pretende localizar toda la documentación necesaria para desentrañar las **responsabilidades** sobre el trucaje de las centralitas electrónicas de algunos motores diésel con el objetivo de falsear los resultados de los tests anticontaminación. Directivos e ingenieros están en el punto de mira.

Según ha informado la fiscalía en un comunicado, el objetivo de los registros es **incautarse de documentación** y soportes informáticos "que puedan contener información sobre el exacto proceder y la identidad de los empleados de la compañía implicados" en los presuntos hechos delictivos que se investigan. Los registros han sido dirigidos por tres oficinas de la fiscalía alemana con apoyo de las fuerzas de seguridad.

Tras recibir **varias denuncias**, la fiscalía de Braunschweig decidió abrir diligencias para investigar el presunto fraude. Aunque en un primer momento informó de que las diligencias se centraban en el expresidente de Volkswagen, **Martin Winterkorn**, quien **dimitió poco después de conocerse el escándalo**, después aclaró que se trataba de una investigación contra desconocidos, con el objetivo de **identificar a los culpables** del presunto fraude.



AP / NICK UT

Test sobre emisiones de un Volkswagen Passat en California.

ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

EL ESCÁNDALO DEL 'DIESELGATE'

Volkswagen mantendrá las inversiones en Seat a cambio de ayudas

Soria garantiza al presidente de la compañía un «paquete» de incentivos públicos

f 110110 t 1212 +

COMENTARIOS 19



REUTERS / GUSTAU NACARINO

Un trabajador de la fábrica de Seat de Martorell.

ANTONI FUENTES / BARCELONA

SÁBADO, 10 DE OCTUBRE DEL 2015

Las inversiones del grupo **Volkswagen** (VW) en España seguirán adelante pero con condiciones. El ministro de **Industria, José Manuel Soria**, lanzó la noticia a primera hora de ayer de que el presidente del fabricante automovilístico, **Matthias Müller**, le había confirmado en un encuentro celebrado en la sede central de la compañía en Wolfsburg que mantenía los planes para **Seat** y para la planta de Volkswagen en Navarra. A cambio, Müller pidió garantías de que el esfuerzo inversor del grupo, cifrado en 4.200 millones, se vería recompensado con ayuda pública.

«El presidente de Volkswagen me confirmó que el programa de inversiones no tiene ningún tipo de alteración y se llevará a cabo», afirmó

Soria en la rueda de prensa posterior al Consejo de Ministros. La condición, según añadió, es que las comunidades autónomas afectadas (Cataluña y Navarra) y el Gobierno central pongan en marcha «planes de ayuda por innovación y por localizar carga de trabajo».

COMPROMISO DE AYUDAS POR ESCRITO

Soria indicó que, el día después del encuentro mantenido con Müller, envió una carta al presidente de Volkswagen en la que le ofreció por escrito «el compromiso» de otorgar a la multinacional un «paquete de ayudas» del Ejecutivo central y de las dos autonomías. «Lo tienen garantizado -añadió- y el Gobierno de Navarra y el consejero de Industria de Cataluña colaborarán».

El departamento de **Empresa i Ocupació** confirmó la llamada telefónica de Soria al *conseller* **Felip Puig** en la que el ministro preguntó si la Generalitat estaba dispuesta a seguir dando subvenciones y ayudas financieras a Seat por las inversiones anunciadas en Seat de 3.300 millones. A esa cifra hay que añadir 900 millones destinados a la factoría de VW en Pamplona.

Tanto el Govern como el ministro de Industria indicaron que se trata de las «ayudas habituales» a empresas industriales. «Son ayudas que se plantean normalmente para grupos de automoción por ubicar producción. Se ha hecho a lo largo de estos años con todas las marcas», afirmó el ministro, que eludió concretar la cuantía a la que se ha comprometido con VW.

En los últimos años, Seat contabilizó en sus balances, según la información del registro mercantil, tres avales financieros del Ministerio de Industria que suman 315,3 millones más 17,2 millones en subvenciones, de los que 3,9 millones aparecen en las cuentas del 2014.

El anuncio del mantenimiento de las inversiones permitió al ministro aliviar la presión que estaba recibiendo por su respuesta en la crisis de VW, que los sindicatos y la oposición habían criticado al considerar que era insuficiente. Pero paradójicamente, la noticia dada por Soria no sentó bien en el grupo alemán ni en la Generalitat. Y además, contrasta con las afirmaciones del ministro de Justicia, Rafael Catalá, de que el Ejecutivo exigirá a VW la devolución de la bonificación del plan Pive si se demuestra que se incumplieron las condiciones.

El presidente del comité de empresa de Seat, Matías Carnero, advirtió de que las palabras del titular de Industria podían «poner en peligro las inversiones» porque la dirección del grupo todavía no las había confirmado oficialmente, puesto que estaban supeditadas al nivel de ayudas públicas que recibirá.

Carnero encabezará una delegación sindical que el martes pedirá explicaciones al ministro en una reunión convocada por Soria. Uno de los aspectos pendientes de aclarar es si las inversiones mantendrán el 100% del importe previsto y el ritmo planificado, hasta el 2019.

86.000 MILLONES EN JUEGO

El ministro se refirió a la renovación del **Ibiza**, con una nueva generación, y del **León**, con una actualización del diseño. Sin embargo, los planes iniciales de Seat preveían el lanzamiento de hasta tres todocaminos con el fin de entrar en un segmento de mercado de fuerte crecimiento, por lo que los sindicatos temen que estos modelos (**SUV** en sus siglas en inglés) sufran algún retraso.

La noticia sobre el mantenimiento de las inversiones de VW en España se produce en plena tormenta en el grupo después del anuncio que hizo su presidente de que la compañía cancelará o retrasará las inversiones que no sean esenciales dentro de un plan de reducción de costes para hacer frente a la abultada factura que tendrá el trucaje de motores diésel para camuflar sus emisiones de óxido de nitrógeno. La lista de las inversiones salvadas y condenadas de los 86.000 millones planificados por todo el grupo hasta el 2019 estará a punto en las próximas semanas.

El ministro de Asuntos Exteriores de Alemania, Frank-Walter Steinmeier, advirtió a su homólogo español, José Manuel García-Margallo - con el que se reunió ayer- que la preocupación en las factorías de la multinacional en España es la misma que se vive en Alemania.

TEMAS

Volkswagen

f 110110



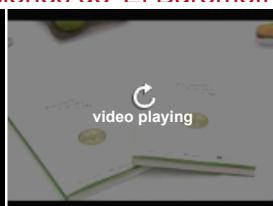
1212



COMENTARIOS 19

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía : Presentación de las conclusiones de 'El Barómetr



ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

EL ESCÁNDALO DEL 'DIESELGATE'

Standard & Poor's rebaja un escalón la nota de Volkswagen a A- con perspectiva negativa

La agencia de calificación prevé "un riesgo financiero y de reputación" a medio plazo para el grupo alemán

f 11 t 00 +

COMENTARIOS 3

FRANCE PRESSE / PARÍS

LUNES, 12 DE OCTUBRE DEL 2015 - 16:27 CEST

La agencia de calificación **Standard & Poor's** ha rebajado un escalón la calificación de la deuda a largo plazo de **Volkswagen**, salpicada por el escándalo tras reconocer que **manipuló los motores diésel** en unos 10 millones de vehículos para ocultar las emisiones de gases contaminantes.

La nota de la deuda a largo plazo del grupo alemán pasa a **A-, con perspectiva negativa**, lo que significa que es posible que vuelva a bajar uno o dos niveles más en revisiones próximas, añade S&P.

Según S&P, que desde el pasado 24 de septiembre avisó de que la nota de Volkswagen corría el riesgo de ser degradada, el grupo "ha demostrado **grandes deficiencias en su gestión**, su gobernanza y su gestión del riesgo" y anticipa "un **riesgo financiero** y en términos de reputación significativo a medio plazo" para la compañía.

PREVISIBLE CAÍDA DE VENTAS

La agencia de 'rating' precisa que aún no ha concluido el análisis completo sobre las consecuencias del escándalo. Entre los factores que pueden conducir a una nueva rebaja de la calificación, S&P cita "un **posible debilitamiento de las perspectivas de ventas** y de la posición competitiva" de la compañía.

S&P es una de las tres grandes agencias de calificación de la deuda del mundo. Las otras dos, **Fitch y Moody's**, también han puesto en perspectiva negativa a Volkswagen, por lo que podrían anunciar rebajas de la nota similares. Cuanto más alta es la nota de una compañía, más facilidades tiene para endeudarse en los mercados mediante la emisión de obligaciones.

En la bolsa de Fráncfort, **la acción de Volkswagen ha perdido un tercio** de su valor desde que estalló el escándalo, lo que reduce unos 30.000 millones de euros su capitalización.

TEMAS

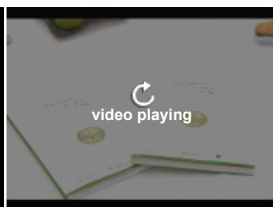
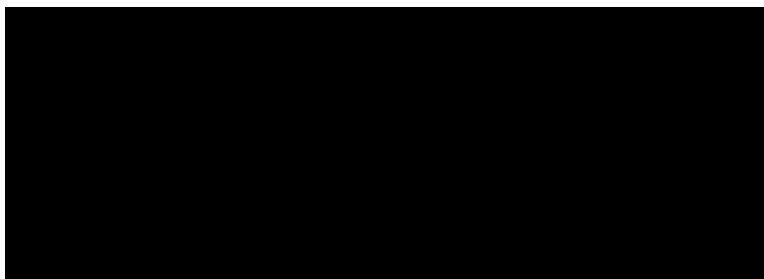
Volkswagen

f 11 t 00 +

COMENTARIOS 3

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía · Presentación de las conclusiones de 'FI Barómetr



Un trabajador muestra el logo de un motor diésel TDI de Volkswagen de segunda mano en Jelajah, Bosnia.

ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

EL ESCÁNDALO DEL 'DIESELGATE'

Volkswagen reducirá las inversiones en su marca principal en 1.000 millones por año

El grupo alemán ha anunciado las nuevas líneas estratégicas de su división más importante

f 22 t 55 +

COMENTARIOS 0

CARLES PLANAS BOU / BERLÍN

MARTES, 13 DE OCTUBRE DEL 2015 - 20:56 CEST

El recorte de la inversiones de **Volkswagen** empieza a tener cifras. Tan solo una semana después de que su nuevo presidente, **Matthias Müller**, anunciara la cancelación o aplazamiento de todas las **inversiones** “que no sean estrictamente necesarias” el gigante automovilístico ha asegurado que destinará 1.000 millones de euros menos cada año a proyectos en la marca matriz. El consejo de administración de la marca Volkswagen ha aprobado hoy el ajuste en unos n comunicado, la empresa ha revelado estos datos que afectan a la marca Volkswagen mientras que aún no se ha precisado como golpeará el escándalo del dieselgate a las otras filiales del grupo la casa como **Audi, Seat o Skoda**.



Un empleado de la Volkswagen de Dresde, junto a un Passat.

La compañía alemana también ha apuntado que planea la implementación de un programa de eficiencia que les permitiría ahorrar costes, algo capital para Volkswagen después del duro impacto que supondrá en el mercado su manipulación de hasta 11 millones de vehículos para esquivar los controles medioambientales. Dentro de las nuevas propuestas de la empresa se encuentra un plan para que sus vehículos diésel se adapten a tecnologías más avanzadas.

En un claro esfuerzo por recuperar su prestigio, Volkswagen ha anunciado que la nueva generación de su superberlina Phaeton será exclusivamente eléctrica. El escándalo destapado hace casi un mes ha mermado la estrategia verde de la compañía y su supuesto interés por el clima. Ahora, afirman que se empleará la mejor tecnología medioambiental, por lo que únicamente utilizarán los motores diésel más avanzados.

TEMAS

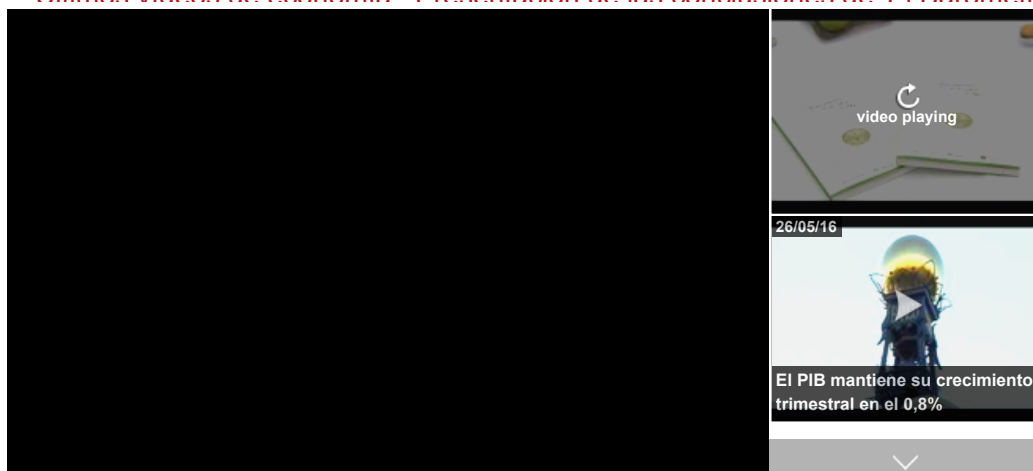
Seat Volkswagen

f 22 t 55 +

COMENTARIOS 0

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía · Presentación de las conclusiones de 'FI Barómetr



ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

ESCÁNDALO DEL 'DIESELGATE'

Volkswagen sigue creciendo y se mantiene como líder de ventas en España

La marca alemana y sus filiales Audi y Skoda venden más coches en octubre mientras que Seat cae

f 2222 t 00 +

COMENTARIOS 2



ELISENDA PONS

Concesionario de Volkswagen en Barcelona.

EL PERIÓDICO / BARCELONA

MIÉRCOLES, 14 DE OCTUBRE DEL 2015 - 14:25 CEST

Volkswagen ha empezado el mes de octubre como la marca que más **vehículos nuevos y todoterrenos** está matriculando en el mercado español, a pesar del escándalo por los coches con motores diésel trucados que estalló el pasado 18 de septiembre. En los 13 días transcurridos del mes de octubre, un período no homogéneo para compararlo porque tiene un día laborable menos que en 2014, Volkswagen ha entregado en el mercado español 2.233 unidades, el 3,95 % más que un año antes (2.148), con lo que logra una cuota de mercado del 10,7 %.

En una comparación a 9 días, Volkswagen sube un 11,2 % en tasa interanual, con 2.039 matriculaciones (la cuota de mercado es del 10,99 %) frente a las 1.833 del mismo período de 2014 (cuota del 10,55 %). En el caso de **Seat**, las ventas durante nueve días han caído un 23,5 % y a 13 días, un 28,03 %. En los primeros nueve días las entregas han sido de 1.323 unidades (el 7,13 % de cuota) y a 13 días han ascendido a 1.404 (del 6,74 %). Fuentes de Seat explicaron que la previsión que maneja la compañía es la de cerrar el mes de octubre al alza.

En **Skoda**, las ventas a 9 días ascienden a 519 vehículos, lo que supone un alza del 2,56 % en tasa interanual; y a 13 días a 564, el 7,38 % menos. Con estos datos la cuota de mercado que tiene en el primer período analizado es del 2,80 % y en el segundo, del 2,71 %.

Finalmente, **Audi** sube a nueve días un 12,52 % (con 1.033 unidades y una cuota de mercado del 5,57 %), y a 13 días, un 1,26 % (con 1.117 unidades y una cuota del 5,36 %).

En los nueve primeros días de octubre el mercado español de automóviles nuevos y todoterrenos ha matriculado 18.558 unidades (frente a 17.377 en 2014), mientras que la cifra a 13 días es de 20.838 unidades (frente a 21.687 de un año antes).

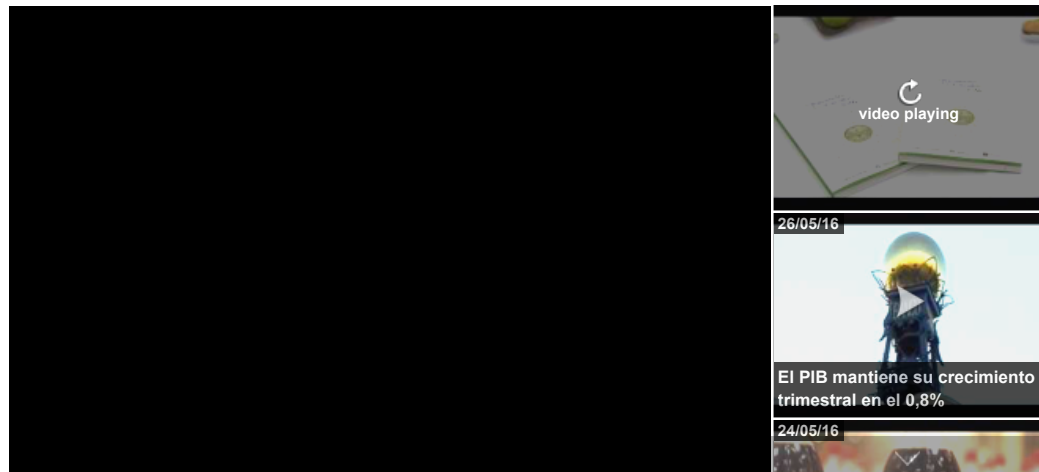
Por marcas, y a 13 días, Seat sería la cuarta con más entregas. Por delante se situarían Volkswagen, Toyota y Renault, según las fuentes del sector, que advierten de que el período analizado tiene poco valor en un mercado que lleva nueve trimestre consecutivos al alza.



COMENTARIOS 2

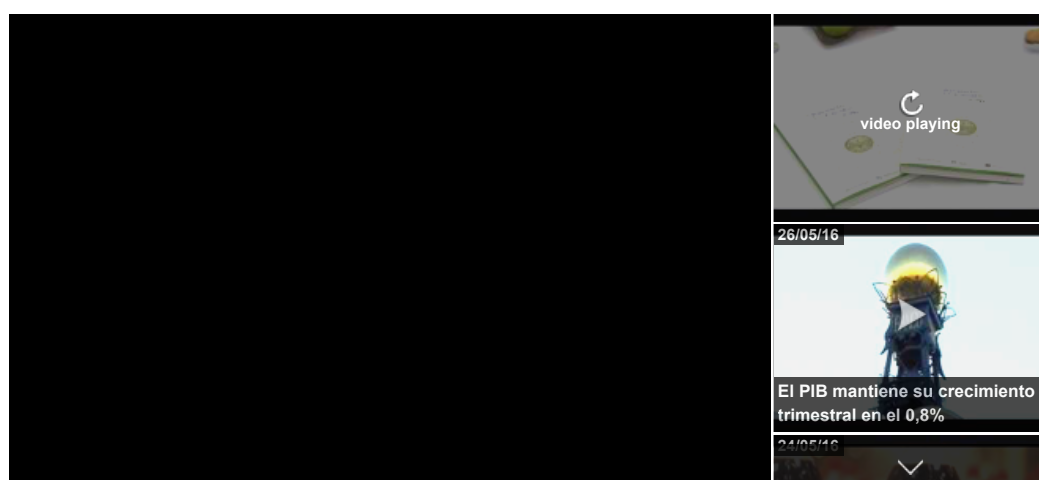
MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía : Presentación de las conclusiones de 'El Barómetr



MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía : Presentación de las conclusiones de 'El Baróm..



Te recomendamos



El bocata más madrileño conquista Barcelona



Coldplay brilla en Barcelona



Crisis, broncas y primeros tocamientos en "Supervivientes: El Debate"



Una madre 'convierte' a su hijo en Harry Potter para convencerle de que vaya a la escuela

Contenido patrocinado

ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

EL ESCÁNDALO DEL DIESELGATE

Alemania exige a Volkswagen que repare de manera inmediata 2,4 millones de vehículos

La Oficina Federal de Vehículos a Motor rechaza la propuesta de la compañía de que la solución fuera voluntaria



COMENTARIOS 2



EFE / PATRICK PLEUL

Un dispositivo mide los niveles de emisiones del motor diésel de un Volkswagen Golf 2.0 TDI en un taller.

EFE / BERLÍN

JUEVES, 15 DE OCTUBRE DEL 2015 - 11:54 CEST

Las autoridades alemanas han exigido este jueves a **Volkswagen** que llame de manera obligatoria e inmediata para una **reparación a 2,4 de los 2,8 millones de vehículos afectados** por el fraude de las emisiones de gases contaminantes.

La Oficina Federal de Vehículos a Motor (KBA) **rechaza así la solución voluntaria** propuesta por el fabricante de automóviles para subsanar la manipulación, un plan enviado el miércoles de la semana pasada a las autoridades alemanas, como recogen varios medios locales. "Exigimos una llamada" a reparación, aseguró un portavoz de la KBA, según recoge en su edición online el semanario 'Der Spiegel'.

Volkswagen deberá además presentar cuanto antes los plazos pertinentes para la solución de los vehículos no incluidos en esta llamada

obligatoria, unos 400.000 turismos con un motor diésel de 1,6 litros.

CAMBIOS A LO LARGO DEL 2016

En el "extenso escrito", según palabras del ministro de Transporte alemán, **Alexander Dobrindt**, que Volkswagen remitió a la KBA el pasado miércoles la compañía propuso aplicar **cambios en el 'software'** a los vehículos con las versiones de 1,2 y 2,0 litros del motor diésel EA-189 a lo largo de 2016.

Para la versión de 1,6 litros, sin embargo, era preciso la **sustitución de alguno de los componentes** del motor, explicó Volkswagen, que dijo que esta solución no estaría disponible hasta finales del año que viene. La KBA se dio entonces unos días de plazo para analizar el plan técnico de la empresa.

El nuevo consejero delegado de Volkswagen, **Matthias Müller**, aseguró en una entrevista la semana pasada que **su objetivo era empezar el próximo enero con las revisiones** de los coches y ejecutar las reparaciones a lo largo del 2016.

Müller señaló que previsiblemente el número de vehículos afectados está por debajo de los 11 millones, la cifra facilitada hasta ahora por la empresa, aunque admitió que de todos modos "siguen siendo muchos".

En **España**, el ministro de Industria, Energía y Turismo, **José Manuel Soria**, afirmó el pasado viernes que la reparación de los vehículos era voluntaria.

TEMAS

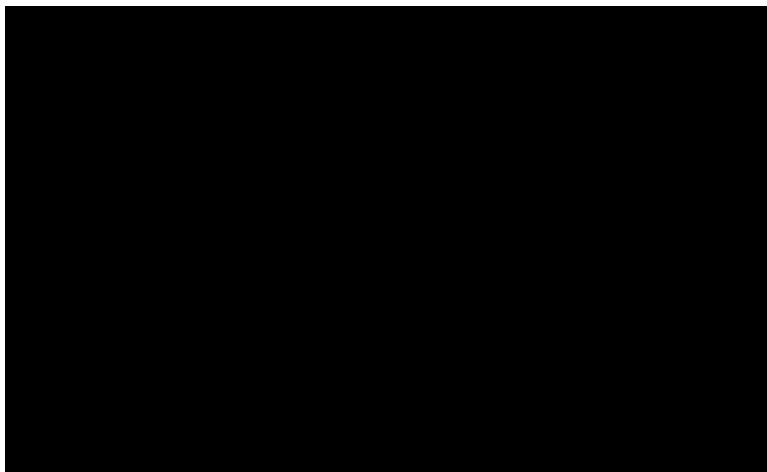
Volkswagen



COMENTARIOS 2

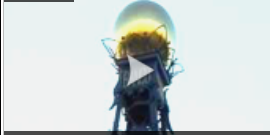
MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía · Presentación de las conclusiones de 'El Barómetro'



video playing

26/05/16

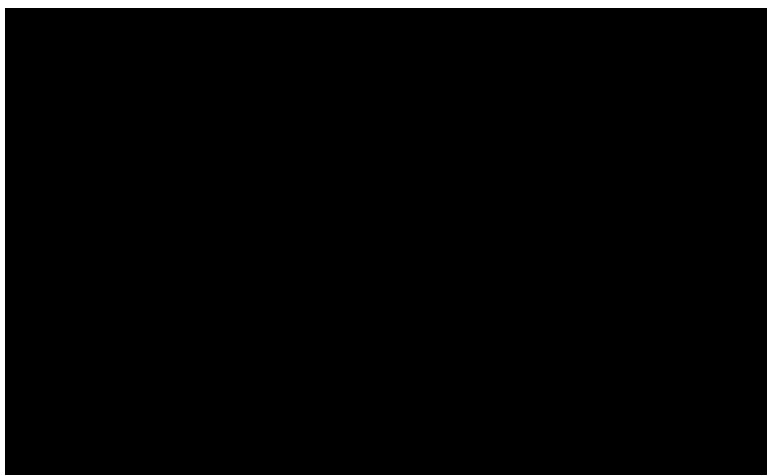


El PIB mantiene su crecimiento trimestral en el 0,8%

24/05/16

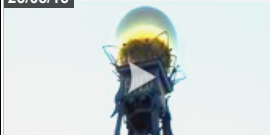
MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía : Presentación de las conclusiones de 'El Barómetro'



video playing

26/05/16



El PIB mantiene su crecimiento trimestral en el 0,8%

24/05/16

Te recomendamos

ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

EL ESCÁNDALO DE LOS MOTORES MANIPULADOS

El Grupo Volkswagen lidera las matriculaciones en la UE a pesar del escándalo

El gigante alemán vendió el 8,4% más de vehículos en septiembre, y Seat, el 4,4%



COMENTARIOS 1



AFP / RONNY HARTMANN

El logo de Volkswagen, en la sede central de la compañía, en Wolfsburg.

EFE / MADRID

VIERNES, 16 DE OCTUBRE DEL 2015 - 10:03 CEST

El **Grupo Volkswagen** ha liderado en el mes de septiembre las matriculaciones de turismos nuevos y todoterrenos en la Unión Europea, a pesar del escándalo que atraviesa por haber instalado un software en sus automóviles diésel que puede alterar las emisiones en los motores diésel de la familia EA189 Euro5. El escándalo estalló a mediados de septiembre, con lo que las cifras no recogen del todo sus efectos.

El grupo alemán ha entregado en septiembre pasado **315.905 unidades**, el 8,4% más que en el mismo periodo del 2014, mientras que en el acumulado de los nueve primeros meses del año el crecimiento es del 7,2%, hasta las 2.590.487 unidades.

En el caso de **la marca Volkswagen**, el alza en septiembre es del 6,6% (con 152.130 unidades) y en los nueve primeros meses del año del 7,5% (con 1.262.346 unidades). **Audi** crece, respectivamente, un 10,1% (73.509 unidades) y un 5,8% (569.811 unidades); **Skoda** un 10,2% (55.389) y un 6,3% (450.078); y **Seat** un 4,4% (28.735) y un 6,3% (255.714).

Otra de las marcas del grupo, **Porsche**, sube en septiembre un 54,1% (hasta las 5.834 unidades) y un 33,1% en los nueve primeros meses de 2015 (hasta las 50.125); mientras que el resto de marcas del grupo bajan sus ventas un 6,4%, hasta las 308, en septiembre; pero acumulan una subida del 11,8% en el transcurso del año, con 2.413 unidades.

ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

Lavado de imagen

Volkswagen es una de las firmas que participan en Expoelectric, feria que muestra las ventajas del coche eléctrico en pleno 'dieselgate'



COMENTARIOS 4

ANTONI FUENTES / BARCELONA

DOMINGO, 18 DE OCTUBRE DEL 2015

Volkswagen intenta lavar su imagen este fin de semana en Barcelona. El grupo alemán. En vuelto en el escándalo de los motores diesel trucados para maquillar sus emisiones de gases, es una de las siete marcas de vehículos que participan en la quinta edición de la feria de la electromovilidad Expoelectric. En plena tormenta por la manipulación de los motores de 9,5 millones de vehículos desde el 2009, Volkswagen expone en Barcelona sus principales modelos eléctricos e híbridos a la venta: el e-Up!, el e-Golf y el Golf GTE.



Vehículos de la marca Volkswagen en la feria Expoelectric

La muestra divulgativa se produce pocos días después de que Volkswagen anunciara un cambio en su estrategia para potenciar los vehículos híbridos y eléctricos y reducir los diesel a los motores más avanzados y eficientes como respuesta a las críticas por vender coches que contaminan hasta 40 veces más de lo permitido, tal como detectó la autoridad medioambiental de California.

El director de Expoelectric, Ramon Caus, admite que la feria llega en un momento oportuno por la conmoción que vive el sector y el cuestionamiento de los motores diésel y por la clarificación y extensión de las ayudas a la adquisición de vehículos propulsados por baterías, incluidas las motocicletas. **«Los coches con motor diésel ya estaban cuestionados antes, pero ahora más. Está claro que para el centro de una ciudad es mejor que circulen vehículos eléctricos o híbridos o bien de gasolina, pero no de gasóleo»**, asegura Caus.

Además del morbo de ver los eléctricos de Volkswagen, también se podrán observar y probar los turismos de Renault, Nissan, Kia, Peugeot, Citroën, Mitsubishi e IBIL, junto a un buen número de fabricantes de motos como Volta, que hará una demostración de montaje de una motocicleta de forma continuada los dos días de la feria.

Aunque el principal objetivo de Expoelectric es **«divulgar la movilidad eléctrica entre los ciudadanos»**, Caus asegura que, desde el año pasado, las marcas tienen también una motivación comercial puesto que se empezaron a cerrar operaciones de venta en la feria. El contexto es favorable puesto que hay ayudas disponibles de hasta 5.500 euros por la compra de un turismo 100% eléctrico. Además, el cuestionamiento de los diésel puede ayudar a crear un clima más favorable para que los consumidores se acaben decantando por un coche o una moto eléctrica.

Hasta el mes de septiembre, las ventas de vehículos eléctricos se incrementaron un 29%, aunque representan por ahora una modesta cifra de 700 unidades matriculadas. En Catalunya se han comercializado durante este ejercicio 269 coches eléctricos y 611 híbridos, según los datos del Institut Català d'Energia, que destaca que en la comunidad hay disponibles 992 puntos para recargar baterías.

TEMAS

Volkswagen



COMENTARIOS 4

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Últimos vídeos de economía · Presentación de las conclusiones de 'FI Barómetr

ÚLTIMA HORA Nadal se retira de Roland Garros por molestias

El fiscal pide investigar a Volkswagen por fraude y delito medioambiental

El ministerio público considera que las emisiones lanzadas por los vehículos trucados pueden "haber causado daños sustanciales a la calidad del aire"

f 2020 t 44 +

COMENTARIOS 9



AFP / ADP / INGO WAGNER

Vehículos de Volkswagen listos para embarcar en el puerto alemán de Bremerhaven.

EL PERIÓDICO / BARCELONA

LUNES, 19 DE OCTUBRE DEL 2015 - 17:01 CEST

La **Fiscalía** de la Audiencia Nacional ha pedido que se **investigue a Volkswagen** al apreciar **delitos de defraudación, fraude de subvenciones y contra el medio ambiente** y considera que este tribunal es el competente para examinar las querellas de Manos Limpias y una asociación de afectados. En un escrito dirigido al juez Ismael Moreno, el fiscal reconoce que las emisiones lanzadas por los vehículos trucados pueden "haber causado daños sustanciales a la calidad del aire".

El fiscal indica que la manipulación de los propulsores consiste en la instalación de un programa informático que detecta el momento en el que el coche está en un banco de pruebas, con el fin de reducir sus emisiones contaminantes dentro de los límites legales.



Un empleado de la Volkswagen de Dresde, junto a un Passat.

"La explicación a dicha manipulación radica en que para lograr un menor consumo de combustible es necesario obtener la mayor eficiencia energética del mismo, para lo cual se ha de someter a altas temperaturas; ello genera, sin embargo, la emisión de gases altamente contaminantes (óxido de nitrógeno)", añade.

La fiscalía indica, a su vez, que, para resolver este problema, la compañía introdujo un 'software' capaz de detectar cuándo el coche estaba siendo objeto de pruebas de certificación de emisiones. Ante esto destaca que el grupo ha emitido varios comunicados en los que reconoce los hechos y la adopción de medidas inmediatas para su solución.



Vehículos Volkswagen en el centro de almacenamiento en Wolfsburg

AYUDAS PÚBLICAS

La fiscalía indica que el coche estaría emitiendo gases por encima de lo permitido y apunta que **los motores de bajo consumo tienen subvenciones públicas**, por lo que "el engaño también podría haber supuesto un desembolso injustificado del erario". Ante esta situación, recomienda reunir información del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, de la Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos (EPA), así como informes periciales y de la compañía y de las ayudas públicas recibidas.

RECONOCIMIENTO DE VOLKSWAGEN

La fiscalía demanda recabar todos los comunicados emitidos por **Volkswagen** sobre el tema, la relación de vehículos afectados, el organigrama del grupo en España, la identificación de la empresa a la que se encargó fabricar el software, un informe sobre la instalación de dicho programa informático y otro de las medidas adoptadas para subsanar el perjuicio ocasionado.

TEMAS

Volkswagen

f 2020 t 44 +

COMENTARIOS 9

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Vídeos relacionados con el artículo : La Fiscalía pide al juez que investigue a Vc

26/05/16

Presentación de las conclusiones de 'El Barómetro'

26/05/16

MÁS INFORMACIÓN EN VÍDEOS

Vídeos relacionados con el artículo : La Fiscalía pide al juez que investigue a...

26/05/16

Presentación de las conclusiones de 'El...