

Esto Rompe

Casos de productos en apuros y gestión de crisis

Esto Rompe

Casos de productos en apuros y gestión de crisis

Antonio Sanjuán

Ficha de catalogación bibliográfica

Esto Rompe. Casos de productos en apuros y gestión de crisis

• 1º Edición

Antonio Sanjuán

NETBIBLO, S.L., A Coruña, 2002

ISBN: 84-9745-019-1

Materia: Comunicación : 658

Formato: 17 x 24 • Páginas: 144

ESTO ROMPE. CASOS DE PRODUCTOS EN APUROS Y GESTIÓN DE CRISIS.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS © 2002, respecto a la primera edición en español, por

NETBIBLO, S.L.

Avda. Manuel Azaña, 56, 3º A

15011 A Coruña (España)

<http://www.netbiblo.com>

editorial@netbiblo.com

ISBN: 84-9745-019-1

Deposito Legal: C-1888-2002

Editor: Carlos Iglesias

Diseño: Artia>DLF · Jose DelaFuente

Compuesto en: Centerprint, S.L. · Eduardo Bóveda

Impreso en: Josman Press

IMPRESO EN ESPAÑA - PRINTED IN SPAIN.

*A mi mujer Amalia y a mis hijos,
Antonio y Javier*

NOTA EDITORIAL

Para facilitar las tareas de los docentes, se ha desarrollado un CD-Rom con las soluciones de los casos; el cual puede ser solicitado al editor (editorial@netbiblo.com) indicando su nombre y teléfono de contacto

AGRADECIMIENTOS

La idea y planteamiento de este libro no habría podido desarrollarse sin la ayuda del profesor de Comercialización e Investigación de Mercados Valentín Alejandro Martínez, de la Universidad de A Coruña, más que especialista en comunicación de crisis, auténtico dominador de los procelosos caminos de la comunicación social que se entrelazan a ambos lados de la trinchera informativa: desde los medios y desde las empresas.

Gracias también a José Ramón Méndez, director de la Escuela Universitaria de Diseño Industrial, por sus sugerencias y aportaciones sobre distintos casos, pero sobre todo por su visión multidisciplinar del diseño de producto. Eduardo Guillén, profesor de Organización de Empresas, enriqueció este trabajo con ideas tanto sobre el proceso de gestión del diseño como de búsquedas en Internet que proporcionaron resultados sorprendentemente precisos. Álvaro Deibe, profesor de Matemática Aplicada, ingeniero y campeón de aerodelismo, me facilitó material tan original como divertido, además de riguroso, sobre el caso del Concorde.

Ramón Gil, pensador, poeta y docente de materias tan arduas como la filosofía de la ciencia y la tecnología, puso su grano de estilo y corazón a una materia que suele carecer de ambas cuestiones. Sus lecturas, y críticas, del borrador resultaron de gran ayuda. Ana Roca, periodista del Instituto Galego de Consumo, recordó oportunamente el ejemplo del Quimicefa. José Manuel Fernández Mallo, de La Voz de Galicia, se acordó del sonajero de Lego.

En definitiva mi agradecimiento a la gran familia periodística, profesionales y empresas. Es inviable enumerar la relación de medios gallegos, españoles, europeos y americanos que han servido de fuente, en gran medida a través de la Red, pero resulta imposible no destacar la importancia de Efe, cuyos redactores, casi siempre anónimos, son autores primarios de una gran parte de la información aquí recogida y difundida a través de distintas publicaciones. Las noticias de hoy envuelven el pescado de mañana, pero da gusto recuperarlas y comprobar como su grado de precisión es mucho más elevado de lo que cabría pensar dadas las circunstancias, que conozco bien, en las que se elaboran.

Este tipo de trabajo, como cualquier otro de similares características, requirió una labor documental inabarcable por una sola persona, desde el mismo momento de la elección de los casos hasta la recopilación de todo el material periodístico razonable que permita aportar una visión conjunta de la evolución de los hechos. No cabe duda de que las nuevas tecnologías de la comunicación facilitan enormemente la búsqueda de datos, pero la criba de toda la información sigue precisando la intervención humana. En esta labor tengo que agradecer la ayuda inestimable de Amalia Baltar, periodista experta en comunicación empresarial y la más eficiente gestora de información documental que he conocido en mis veinte años de ejercicio profesional. El hecho de que además sea madre de mis hijos no le quita mérito alguno, sino al contrario, me lo quita, en todo caso, a mí por el tiempo y orden que me proporciona.

CONTENIDO

Agradecimientos	7
PARTE 1	
Introducción	15
Aproximación a la crisis	19
La predisposición informativa	20
Efectos a medio y largo plazo	22
Las empresas más vulnerables	23
Crisis y diseño	24
El diseño de producto	26
Crisis internacionales, nacionales y locales	27
El ejemplo del sonajero Primo Lucy Ladybird de Lego	28
Comentarios al ejemplo de Lego	30
El ejemplo Power Wheels de Fisher Price	31
Comentarios al ejemplo de Fisher Price	32
El ejemplo Quimicefa de Quimicefa	33
Comentarios al ejemplo de Quimicefa	35
El ejemplo del basurero de Bens, en A Coruña	36
Comentarios al ejemplo del basurero de Bens	40
El ejemplo del <i>Discoverer Enterprise</i>	41
Comentarios al ejemplo del <i>Discoverer Enterprise</i>	45
Conclusión	46
PARTE 2	
1 Caso Concorde	51
El accidente	54
Los motores, sospechosos	57
Repercusión bursátil	58
Informe del fiscal	58
Los problemas de Airbus	58
Primeros indicios sobre la verdadera causa del accidente	59
Acuerdo extrajudicial para las indemnizaciones	59
Salón aeronáutico de 2001	61
Vuelos de prueba	61
Atentado de la Torres Gemelas y crisis del sector	62
Vuelta a la normalidad	64
Principales incidentes del Concorde	67
Principales catástrofes aéreas desde 1990 hasta el accidente del Concorde	68

Los últimos accidentes en Francia	70
Los últimos accidentes de AirFrance	70
Características técnicas	70
Weblinks recomendados.....	71
Líneas de discusión	72
2 Caso Mercedes Clase A	73
El cierre del 96, lleno de nuevos records	76
Inversiones de 9.333 millones de dólares hasta 1999.....	77
La “prueba del alce”.....	79
El modelo Smart.....	84
También el Golf IV	85
Conclusión.....	90
Weblinks recomendados.....	90
Líneas de discusión	91
3 Caso Ford-Firestone	93
La crisis	96
Demandas judiciales.....	96
Fuera de Estados Unidos.....	97
Florida investiga a Firestone y Ford	98
Interviene el CEO de Bridgestone	98
William Clay Ford Jr., “personalmente dolido”.....	99
Se pierde Daewoo	100
Michelin se aprovecha	100
Más fallos en el Explorer	100
Fallos ahora en el Focus.....	101
Los beneficios de Ford bajan un 7,4%.....	101
El problema está en el diseño	102
Bajan las ventas e interviene Clinton.....	103
Más y más fallos	104
Arreglos extrajudiciales	105
Dimite el presidente de Bridgestone-Firestone.....	106
Nuevos defectos en los Firestone.....	107
ESP para el Explorer	108
Firestone pide investigar el Explorer	109
Bridgestone cierra la fábrica de Firestone	109
Cambios en la cúpula de Ford	110
Retirada obligatoria de neumáticos.....	110
Más poder para W.C. Ford	111
Weblinks recomendados.....	114
Líneas de discusión	115

4 Caso Petrobras (Petróleos Brasileños)	117
El accidente	122
Primeras declaraciones	123
Valoraciones económicas	123
Características de la plataforma	124
Se hunde	126
Un informe advirtió previamente del peligro	129
El seguro se multiplica por seis	132
Accidente en otra plataforma de Petrobras	133
Mancha de 43 kilómetros	133
Los fiscales inspeccionarán las plataformas de Petrobras	134
Multa de 10 millones de dólares	134
Mayo, otros derrames	135
Informe sobre la P-36	136
Huelga en octubre	137
Conclusión independiente: Petrobras, culpable	137
Reichstul cede el timón	138
Weblinks recomendados	139
Líneas de discusión	140
Bibliografía	141

PARTE 1

APROXIMACIÓN A LA CRISIS

Introducción

La Biblia justifica que sobre los hombres cayera la maldición divina de la incomprendibilidad idiomática. Al fin y al cabo pretendían en su ambición llegar al Cielo construyendo la Torre de Babel. La Historia, y la prensa, se cebó con el hundimiento del Titanic. Se lo tenía merecido por presentarse ante el mundo como el primer buque insumergible. ¿Hubieran sido las Torres Gemelas objetivo terrorista si no constituyeran un símbolo del poder y la civilización occidental? En nuestra memoria colectiva podemos encontrar multitud de casos en los que un diseño extraordinario magnifica la repercusión de una situación de crisis, hasta el extremo incluso de atraerla, como el ejemplo del atentado de Nueva York. Lo sabe bien la gente del cine, que ha utilizado esta circunstancia para un sinfín de películas de desastres; y lo han aprendido otros sectores industriales con menos sentido del espectáculo, pero no menos pendientes de sus clientes: si algo es muy original, mejor que ofrezca una excelente calidad, porque nadie le perdonará un defecto. Este es el planteamiento de la recopilación de casos de comunicación de crisis y diseño de producto que sigue a continuación.

Quizá la Torre de Babel fue el primer diseño humano lo suficientemente llamativo como para que su fracaso pasase a la historia. Quiso llegar al cielo y Yahvé no se lo consintió. Real o no, el suceso explica el nacimiento de la diversidad idiomática y se utiliza con frecuencia como parábola empresarial: demuestra lo importante que es la comunicación y el flujo de información en cualquier empresa que se quiera llevar a buen puerto. Babel tiene además otra lectura: los diseñadores pecaron de ambición. Y es que cuando un objeto llega a la categoría de símbolo todo lo que le ocurre es noticia. Pero si el símbolo es ambicioso, soberbio o simplemente va contracorriente, son muchos los que se regodean si tiene problemas.

Eso fue lo que le ocurrió al *Titanic*, el barco insumergible que se hundió. Además de originar una lacrimógena riada de literatura cinematográfica, sirvió para regocijo de quien cree en el castigo divino a la soberbia humana. Otro ejemplo: el atentado terrorista a las Torres Gemelas. Sus efectos fueron tan descomunales que, hasta desde la “lógica” de los asesinos, hizo “innecesario” el ataque al Pentágono. No se puede asimilar tanta carga simbólica en un solo día. Las Torres robaron el protagonismo a lo que en otras circunstancias hubiera sido la mayor bofetada psicológica al ejército norteamericano que se hubiera podido concebir. Influyó el número de víctimas, sí, pero más aún el espectáculo visual de ese famosísimo símbolo arquitectónico consumiéndose como un fósforo. No eran las más altas, pero sí las más famosas y agresivas.

Estamos acostumbrados a analizar los llamativos efectos de las crisis alimentarias o sanitarias. Este no es el caso. Se analizarán aquí las crisis de pro-

ductos extraordinarios por su diseño, porque el diseño diferente, bueno o malo, siempre multiplica los efectos de comunicación en cualquier circunstancia. Y las crisis no podían ser una excepción. A continuación se relatan cuatro casos de productos mucho más cotidianos que la Torre de Babel, el *Titanic* o las Gemelas, cuyo diseño contribuyó a que la situación de crisis que atravesaron tuviera una proyección social y económica muy superior a la que en buena lógica cabía prever o, al menos, a la que sus responsables previeron.

Los casos están estudiados desde la perspectiva de los medios de comunicación de masas (no publicaciones personales ni datos internos) porque en buena medida influye más la percepción de la realidad por la opinión pública que la realidad sin más. No es una mera recopilación cronológica de los hechos decisivos, sino una recapitulación donde se encuentran matices, aciertos y errores sin aparente relación, pero que abren numerosas líneas de discusión, algunas de las cuales se proponen al final de cada caso.

Son productos muy diferentes entre sí. El primero de ellos es quizá el más simbólico, tanto para su sector, como para sus países y para su industria, el Concorde. A diferencia del *Titanic*, el avión comercial más rápido del mundo no se estrelló en su viaje inaugural. Pero aún así su primer accidente en casi treinta años cuestionó su continuidad.

Quien apenas superó el estreno fue el Mercedes Clase A. La lujosa marca alemana se atrevía con el segmento de utilitarios lanzando además un nuevo concepto de automóvil: monovolumen, corto, alto y espacioso. Volcó en la “prueba del alce”. También lo hizo un Golf. Pero el escándalo sólo lo sufrió Mercedes.

Algo parecido ocurrió con el Ford Explorer calzado con neumáticos Firestone. El caso de crisis de moda en los Estados Unidos que se está convirtiendo en un clásico dentro de las escuelas de negocio. Quizá también sea el más complicado porque se mezclaron muchas circunstancias y desató una guerra industrial sin precedentes, tan compleja que quizá aún no haya concluido cuando se han retirado 22 millones de vehículos Ford de las calles. Pero lo indiscutible es que un todo terreno, y más aún el formidable Explorer, transmite seguridad en carretera. Si vuelca esa especie de tanque con esas ruedas tan espectaculares, qué no ocurrirá con coches más endebles. El tamaño importa.

Petrobras sufrió igualmente las consecuencias de presumir de tamaño. Era la plataforma petrolífera más grande de todos los mares. Explotó y se fue a pique apenas unas semanas después de entrar en funcionamiento. Al no tratarse de un producto de consumo, los efectos de la crisis tuvieron consecuencias industriales. El sector de la energía, altamente profesionalizado en situaciones críticas, asistió estupefacto al tambaleo de una emergente potencia petrolera.

Todos los datos fueron recabados en publicaciones no especializadas, llegaron, por tanto, al público en general. Aunque las crisis tienen dimensiones internacionales, es necesario matizar que dichos datos están recopilados fundamental-

mente de medios españoles y, en consecuencia, difundidos en su mayoría por la agencia de noticias Efe. No es una cuestión sin importancia el papel que juegan las grandes agencias de noticias (Efe, Reuters, France-Press, AP, etc.) en situaciones como las que se describen en sus respectivas áreas de influencia idiomática.

Si el diseño de producto pone en coordinación la producción y el marketing, no cabe duda que el diseño de la comunicación juega un papel que va mucho más allá de la gestión de crisis. Identidad corporativa y de marca, *packaging*, comunicación externa e interna, publicidad, promociones, *publicity*... muchas de estas áreas pueden adscribirse al departamento de marketing pero muchas otras (y las crisis lo ponen de manifiesto) deben ubicarse siempre en el nivel de dirección general. Así se comprueba en los casos recogidos. El Concorde es la imagen industrial de Francia y Reino Unido, Mercedes es el paradigma de la calidad alemana, Ford es, simplemente, América y Petrobras lucha por ser Brasil.

Tomando en cuenta estas perspectivas, el campo de trabajo es muy amplio y cada uno de los casos aceptaría enfoques mucho más ambiciosos hasta abarcar todo lo relacionado con la gestión del diseño, incluido el diseño de entorno o la relación del diseño con la ingeniería de producto. Pero convertiría cada historia en un libro independiente y abandonaría su principal objetivo: que cada caso pueda convertirse en un documento de trabajo manejable de cara a discutir en clases con diseñadores y directivos, futuros o en ejercicio.

Aproximación a la crisis

Cualquier situación que altera el funcionamiento ordinario de una organización se puede considerar crítica. Es un momento delicado, de cambio, de dificultades, de nervios. No se trata sólo de un accidente, en el sentido más trágico de la palabra, existen crisis de muy diferentes naturalezas: las hay hasta recurrentes o periódicas e incomprensiblemente siguen siendo crisis; otras se ven venir de lejos, no es que se prevean, es que se sabe a ciencia cierta que ocurrirán, y apenas se hace nada en consecuencia (como evitarlas, por ejemplo, mediante una correcta gestión del riesgo); otras son larvadas, están ahí, creciendo sin que nadie se percate, hasta que estallan con toda virulencia; en ocasiones, ciertamente, son fruto del destino, de la mala fortuna, de imponderables; otras son inducidas por la competencia o por nuestra incompetencia; pero casi todas ellas tienen características comunes, por ejemplo que los medios de comunicación le prestan atención y su intervención puede agravar o atenuar los efectos de la crisis.

La experiencia ha demostrado lo importante de conjugar en una crisis la actitud proactiva y reactiva. No podemos preverlo todo y por tanto tenemos que reaccionar ante los acontecimientos, pero tampoco podemos quedarnos de brazos cruzados hasta que surjan los problemas. Nuestra empresa debe estar preparada ante cualquier eventualidad, debe tener claro cómo actuar en un momento donde apenas hay tiempo para la reflexión. Debe saber quién se erige en portavoz ante la opinión pública, qué decir, cuándo, cómo, dónde, por qué y para qué. Todo ello exige una planificación previa que debería incluir una política de relación con los medios permanente, no sólo cuando tenemos algo que “vender” o cuando ellos nos atosigan por su interés en un asunto que, generalmente, no nos beneficia en absoluto.

En este terreno se ha avanzado mucho, sobre todo tras el ilustrativo ejemplo de empresas que han protagonizado escándalos de dimensiones internacionales, algunos de los cuales han acabado con su prestigio mientras otros han reforzado la imagen de las compañías del mismo modo que las personas se fortalecen con las dificultades. La experiencia ha generado una serie de normas que todos los expertos recomiendan: esté preparado, decida de antemano quién va a ser el portavoz, entrénele o entrénese, sea rápido, gane tiempo, mantenga unos canales de comunicación fluidos a lo largo de los años (no se acuerde de Santa Bárbara sólo cuando truena), sea creíble, no mienta, sea honesto, transmita sinceramente que es el primer interesado en arreglar la situación (porque además lo es), sea el más exigente consigo mismo, no permita que nadie le pueda enmendar la plana, ni autoridades, ni normativa, ni prensa... y, sobre todo, no se crea inmune, ni por tamaño (grande o pequeño) ni por fama o conocimiento (mundial o mínimo), ni por actividad de negocio (aunque no provoque muertos). Tampoco piense que las crisis se producen sólo en relación a los medios de masas, cualquier público objetivo de comunicación es susceptible de reaccionar bien o mal

ante una situación crítica: los proveedores de capital (bolsa, accionistas, banca, etc.), los trabajadores, sus familias, sus vecinos, los políticos, los sindicatos, las instituciones, los *lobbies* profesionales, los grupos de presión social, cualquier eslabón de la cadena de valor, de los canales de distribución..., en definitiva, cualquier agente del entorno de la empresa. Es una cuestión de segmentación de audiencias y ya se sabe que la calidad es tan importante como la cantidad. Asuma también que nadie puede controlar toda la información que circula sobre uno, ni sus efectos a corto o largo plazo, los medios se multiplican, las verdades evolucionan y los rumores pueden pervivir incluso durante siglos.

Veamos un supuesto. Un niño muere en un parque de atracciones, uno de esos maravillosos parques temáticos repletos de tecnología y diversión donde la adrenalina y los gritos nos rodean y hasta nos aturden. Estamos ante una situación de crisis evidente. Pero ¿y si el niño no ha muerto?, ¿si ni siquiera existía ese niño? ¿Y si todos se imaginaban un accidente espectacular, un cuerpo despedido en una montaña rusa, o ahogado en un tobogán acuático, aunque a las pocas horas “se confirma” que la víctima falleció a consecuencia de la mordedura de una víbora? ¿Se confirma? Nada más lejos de la realidad. No hay víbora ni niño muerto. Es un tradicional rumor que ha venido circulando por media Europa desde que los titiriteros comenzaron a recorrer los pueblos con sus carromatos y los padres llevaban a sus hijos a verlos. Revive cada cierto tiempo, ¿cómo es posible que alguien se lo pueda creer? Porque es verosímil, porque afecta a niños, a la vida, al riesgo, a lo extraordinario, porque estamos dispuestos a que sea verdad.

La predisposición informativa

La predisposición ante una realidad informativa es un elemento intangible pero valiosísimo. Nadie aceptaría que inventasen una máquina con la que fuesen a morir millones de ciudadanos, pero aceptamos la realidad de las muertes en la carretera. ¿Por qué nadie publica el ranking de modelos de automóviles que han protagonizado más o menos accidentes y sin embargo sí se publican los resultados de los crash-test (pruebas de choque)? Las víctimas mortales de la delincuencia común tienen un eco incomparablemente escaso a las del terrorismo, pero éstas tampoco son lo mismo en Medellín, San Sebastián, Tel Aviv o Manhattan. El error de un médico es imperdonable pero se extiende la práctica de la cirugía estética. ¿Cuántos pacientes se le pueden morir o en qué circunstancias para que se cree un problema inaceptable? Tememos las radiaciones de las antenas de telefonía y se generaliza la telefonía móvil hasta como regalo infantil; o, más claro aún, conocemos los efectos del tabaco y seguimos fumando, ¿qué posibilidad de provocar cáncer estamos dispuestos a asumir en un estabilizante o conservante? Socialmente admitimos mejor imágenes de violencia que de sexo, ¿interviene el hecho de que, por fortuna, el sexo es algo más cotidiano para la mayoría de la humanidad que la violencia? Las Iglesias se vacían y los adivinos se hacen ricos, aceptamos la astrolo-

gía pero no los extraterrestres. ¿Hasta dónde estamos dispuestos a creer que se puede lavar más blanco y cuánto estamos dispuestos a pagar por ello? La gestión de crisis tiene mucho que ver con el marketing y la predisposición tiene mucho que ver con la imagen de marca y su posicionamiento en la mente del público. Si alguien aparece en un *late-show* televisivo asegurando que en el fondo del mar se encuentra la esperanza de la lucha contra el cáncer, muy posiblemente sea tachado de loco extravagante. Pero la empresa gallega Zeltia, a través de su filial Pharma Mar, ha protagonizado espectaculares subidas en bolsa gracias a que los inversores estaban descontando el éxito de sus investigaciones en ese sentido. No es necesario ser Bayer, pero tampoco puede aparecer cualquiera hablando de la curación del cáncer. Del mismo modo, los “locos inventores” con sus “locos diseños” son difícilmente creíbles si no están respaldados por una marca de prestigio, e incluso así. ¿Estamos dispuestos a creer en el éxito de los coches que funcionan gracias al aire comprimido, fabricados por el grupo MDI?, ¿asumimos ya los aspiradores de ciclón, sin bolsa ni agua, con los que Dyson se hizo millonario tras años de esfuerzos?, ¿aceptamos las motos con techo, como la C-1, de BMW, u otros artefactos más extraños como el It o Segway, esa especie de patinete que prometía en diciembre de 2001 revolucionar el transporte urbano? Es posible que ninguno de los dos, aunque BMW aporta el valor de marca y eso puede ser definitivo, de hecho ya han aparecido productos de otros fabricantes en la misma dirección.

Ser una gran multinacional ayuda en muchos campos y perjudica en otros, uno de ellos es que sus crisis se hacen famosas, lo que no significa que sólo les suceda a ellas. Hablamos de dificultades y enseguida nos vienen a la mente ejemplos del sector sanitario: por citar algunos muy conocidos efectos secundarios de un medicamento o con un aparato de diálisis o de radiación,. No sólo ocurre a las grandes empresas de alimentación, con partidas defectuosas, o amenazadas por algún delincuente, que provocan la intoxicación, la enfermedad o la muerte de sus consumidores. Vacas locas, fiebre aftosa, peste porcina, Tylenol, Coca-Cola, MacDonalds, Bayer, Exxon, Baxter, Enron, Philips Morris, Microsoft... a poco que refresquemos la memoria recordamos con facilidad crisis de dimensiones universales, a veces fundadas y otras no tanto. Pero todas las empresas sufren en algún momento la situación delicada en la que hay que intervenir, salvando las distancias, como si uno fuera el presidente de los Estados Unidos y le acaban de asesinar a miles de ciudadanos en Nueva York y Washington, como si uno fuera el presidente del banco o del grupo empresarial que acaba de ser intervenido por el gobierno. Quizá lo único que esté sucediendo es que alguien haya filtrado una información inconveniente, un cambio en el consejo de administración, una enfermedad, una discusión, un rumor sobre acoso sexual, o un contrato que no se vaya a firmar, y la crisis se materializa en la cotización en bolsa, en la pérdida de clientes, o en que los bancos se nos echen encima. A veces ni siquiera es una crisis de nuestra empresa, sino de nuestro producto o servicio, de nuestro sector. El energético, por ejemplo, con crisis de excesos puntuales de demanda y desabas-

tecimiento; o el turístico, por una situación internacional, o una campaña de atados de verano, o por cuestiones de salubridad.

Algunas organizaciones y algunos líderes saben sacar partido especial a las crisis. La reacción es tan positiva que se acaba por bendecir el problema. A Coruña convivía durante años con las pestilencias de su escombrera municipal hasta que se derrumbó y se decidió apostar por el tratamiento de basuras y crear un parque donde antes estaba el vertedero. Poco antes había sufrido la segunda gran marea negra que contaminaba su bahía. Cinco años después el ayuntamiento recibía en China un premio internacional de medio ambiente, el *Nations in Bloom*. El alcalde Francisco Vázquez salió reforzado de la crisis como nadie.

Su ciudad vecina, Ferrol, padecía atascos diarios porque el principal acceso por carretera era un puente con sólo un carril por sentido; empujado por el viento, el *Discoverer Enterprise*, un navío que se construía en los cercanos astilleros, lo destruyó por completo. En pocas semanas había un puente nuevo con dos carriles por sentido. Su alcalde Juan Blanco no lo supo rentabilizar (la eficacia la acaparó el presidente de la Xunta, Manuel Fraga, y el Ministerio de Fomento, del mismo partido político que el regidor local) y perdió las elecciones. Las poblaciones de ambas localidades gallegas dijeron aquello de que bien está lo que bien acaba.

Efectos a medio y largo plazo

Otro factor importante, éste más discutido por algunos expertos que prefieren no preocuparse de lo que sucederá más tarde, es que la crisis no se limita a los momentos inmediatamente posteriores. Obviamente, las crisis tienen su instante álgido y en esos minutos, horas o días como máximo, requieren un procedimiento particular. Los errores en esta fase suelen pagarse muy caro, pueden ser determinantes porque el momento crítico es el que acapara la máxima audiencia. Si bien es cierto que casi nada resulta irreversible y que la inteligencia colectiva está lo suficientemente desarrollada como para comprender determinados fallos, incluso el que ha provocado el problema. Pero también hay que tener en cuenta los posibles efectos a medio y largo plazo. Son pocas las crisis que no los provocan. Uno de ellos, el que sucede con las personas. Resulta curioso comprobar cómo la erosión personal de los portavoces o máximos responsables de las organizaciones puede ser muy diferente incluso con crisis que aparentemente han seguido un curso paralelo, como el citado de A Coruña y Ferrol. La diferencia la puede marcar cómo se vive internamente la situación delicada, la lucha por el poder, la política interna o externa que rodee la actividad de la compañía o institución. Puede que la empresa se salve, pero puede que usted no, que se convierta, de manera intencionada o no, en una cabeza de turco, a veces en caliente, a veces un año después. Recuerde que a las masas siempre le han gustado los ajusticiamientos.

Y recuerde también que las masas necesitan líderes. Una crisis puede ser un excelente oportunidad para tomar el timón, dar un giro y presentarse como una

nueva persona. El alcalde Giuliani fue un líder indiscutible por encima del propio Bush tras los atentados del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York, y todo ello a pesar de estar enfermo y quedarle escasos meses en el puesto. Tony Blair ocupó inusitadamente primeras planas porque supo ponerse al frente en los primeros momentos de la reacción internacional. Por el contrario, la crisis de Argentina, un país en quiebra económica y política, se agravaba por la ausencia de alguien capaz de capitanear la situación. Para acabar de encontrar matices, existen casos donde el liderazgo, por aplaudido que sea, no encuentra recompensa. Se pierden elecciones, verbigracia, después de ganar guerras. Que se lo digan a George Bush (padre) tras la “Tormenta del Desierto”.

Las empresas más vulnerables

Todos podemos padecer una crisis, aunque algunas empresas, productos o servicios son más sensibles a ellas. Jeffrey R. Caponigro, en *The Crisis Counselor*, identifica a las organizaciones más vulnerables. Por ejemplo, aquellas que acaban de sufrir una crisis. Estas empresas, que deberían haber aprendido la lección, tienen tendencia a creer que ya ha pasado lo peor, que es imposible que algo así vuelva a suceder. Sin embargo, las probabilidades de que se repita la situación, o alguna muy semejante, son más altas que si nunca han sufrido problema alguno. Las razones son varias. Caponigro apunta dos: ya han demostrado ser vulnerables, y han bajado la guardia. Cabría añadir una tercera: los medios considerarán más fácilmente la noticia de una empresa que ya ha tenido crisis noticiables con anterioridad.

Otras empresas altamente vulnerables son las que trabajan en sectores muy regulados, con redes de alertas perfectamente engrasadas. El incumplimiento de esta regulación acrecienta las consecuencias de las crisis, generalmente se transforman en multas muy elevadas y en una proyección pública mayor. Todo lo relacionado con la seguridad, medioambiente, energía, salud, infancia, alimentación, transporte, etc., entra de lleno en este campo.

Un tercer tipo de empresas son las que atraviesan dificultades financieras. En primer lugar porque en esa situación es más fácil pasar por alto una señal de peligro. En segundo término, porque la escasez de recursos puede provocar ahorros peligrosos, tanto en el funcionamiento de la empresa, como en la elaboración de sus productos o servicios e incluso en la relación con sus públicos objetivos (proveedores, trabajadores, medios de comunicación o cualquier otro).

Otro factor de riesgo es que sus CEOs, sus más altos ejecutivos, sean famosos. La popularidad tiene muchas ventajas, de hecho esta estrategia casi siempre compensa a la empresa, pero también tiene sus peligros. Una crisis en una firma de estas características atraerá la atención de los medios mucho más que si sus directivos son anónimos.

Las compañías con participación pública también son especialmente vulnerables, en parte porque suelen reunir varias de las características anteriores: a menudo son deficitarias, sus cargos son políticos, rinden cuentas constantes ante la prensa (obligadas por el afán político y propagandístico), pertenecen a sectores muy regulados y suelen ser grandes y poco ágiles ante los problemas.

El crecimiento rápido también es peligroso. Se incorporan plantillas con celeridad, a veces sin la formación o el entrenamiento necesario, a veces sin experiencia. Son llamativas para la opinión pública, para los analistas, para los medios. Y suelen estar demasiado ocupadas en crecer como para ser capaces de prever esas dificultades que “sólo tienen otros”.

Ocurre algo semejante con las dos o tres empresas más importantes de cada sector, por cuota de mercado, por facturación o por cualquier otro motivo. La prensa las escudriña, representan el éxito y cualquier resbalón es noticia.

Las *start-up*, como las famosas punto.com, son vulnerables porque son jóvenes, aceptan desafíos financieros extremos, trabajan con vistas a un futuro que puede estar hipotecando su presente, suelen tener pocos trabajadores y, además, están de moda.

Los negocios donde la propiedad o la máxima dirección está muy distante de los escenarios donde se puede producir la crisis. Cadenas de establecimientos comerciales, redes de sucursales bancarias o redes de agentes son algunas muestras. La distancia es un factor de riesgo importante.

Las empresas que atraviesan momentos de tensión o condiciones de trabajo desfavorables, con plazos de entrega apretados, despidos, jefes muy exigentes, malas relaciones personales... todos estos factores pueden desencadenar un problema de dimensiones impredecibles.

Pues bien, en esta lista de Caponigro falta un tipo de empresa especialmente vulnerable: la que ofrece productos con un diseño innovador o tan diferenciado en una determinada característica que hace que todos se fijen un hipotético problema.

Crisis y diseño

Imaginemos que su empresa lanza al mercado un producto con una apariencia sorprendente de ligereza. Como, por ejemplo, el nuevo ordenador de Apple, el iMac, una pantalla plana de quince pulgadas que bascula gracias a un brazo articulado sobre una base semiesférica, como si de un flexo se tratara. Tenga en cuenta que si esa ligereza se convierte en debilidad (el brazo articulado se rompe o acaba por no sostener el peso de la pantalla y se vence constantemente) la crisis está servida. En el mejor de los casos un producto así se puede reposicionar como “*delicatessen* de diseño”. Pero pensemos en otro producto que, por el contrario, tenga una apariencia fuerte, muy robusta, capaz de aguantarlo casi todo, por ejemplo un

ordenador portátil con carcasa de kevlar, entonces no le consienta ninguna debilidad, porque el nivel de exigencia se le multiplica. Es como cuando un Fiat Seisciento abolla un Volvo familiar. Igual que con Goliat, sea consciente de que todo el mundo convertirá en noticia la aparición de un David.

El diseño acentúa determinados atributos del producto. Esa es la base de la diferenciación que conduce al éxito, pero a mayor éxito, mayor peligro de multiplicar el efecto de la crisis. El avión de pasajeros más rápido del mundo, el todo terreno más vendido, la plataforma petrolera más grande, el automóvil de lujo más pequeño, cuatro ejemplos que reúnen muchas características generales para ser vulnerables y que además comparten un diseño extraordinario, llamativo.

La conclusión no debe ser en ningún caso negativa. La diferenciación no sólo arroja un balance positivo sino que resulta imprescindible. El hecho de que las crisis de estos productos se magnifiquen nunca puede emplearse como una excusa para abandonar la innovación. La del diseño es una apuesta de valor y la tendencia de mercado apunta de forma progresiva en esa dirección, no sólo en el producto industrial sino en el más amplio sentido de “satisfactor”, es decir, de cualquier oferta que satisfaga las necesidades de sus consumidores o usuarios, incluidas las ciudades, las personas, la información, las ideas, etc. La mera formulación de un diseño diferente obliga a la reflexión previa sobre qué modelo de oferta queremos poner a disposición del público, lo cual es básico a la hora de establecer cualquier estrategia de comercialización. Realmente resulta indiscutible el hecho de que son muchas más las empresas que gracias al diseño han salido de una crisis que las que, por culpa del diseño, han sufrido más las consecuencias.

Pensemos en el sector del automóvil. Dos de los cuatro casos que aquí se recogen pertenecen a ese mundo. La tendencia dominante en los inicios del siglo XXI, con un producto, el coche, ya muy maduro, es la diferenciación por el diseño, seguido a mucha distancia por los complementos de valor añadido que aportan las nuevas tecnologías. Tokio, Frankfurt, París, Turín o Detroit saben que sus vehículos sólo pueden diferenciarse con la notoriedad de sus líneas, con la innovación y, hasta cierto punto, con la ruptura. La aparición de nuevos segmentos como el de monovolúmenes, todo terrenos ciudadanos, vehículos recreativos, la recuperación de los descapotables o sencillamente la aparición de formas híbridas son la demostración de que el diseño es el rey hasta el extremo de que se hacen famosos los diseñadores de automóviles casi como los de la moda. Shiro Nakamura, diseñador de Nissan, o Bryan Nesbitt, actualmente en General Motors después de ser “arrebatao” a Chrysler, son muestra de ese tipo de celebridad.

Cierto que los historiadores del diseño saben que la tendencia no es ni nueva, ni permanente pues le afectan de manera notable los ciclos económicos. La industria automovilística, por seguir con el ejemplo, no tenía más remedio en sus principios que tratar de resolver las cuestiones funcionales básicas de cualquier nuevo

producto, pero apostó progresivamente por el diseño hasta vivir una época dorada en los años cincuenta. La crisis del petróleo hizo que el péndulo volviera a la austeridad formal. A finales del último decenio del siglo XX, alcanzados objetivos impensables de eficiencia funcional (en consumo, prestaciones, aportaciones de seguridad o navegabilidad) se rompió con la tendencia uniformista para recuperar nuevamente la diferenciación, camino en el que destacaba en Europa Renault con su Espace o su Twingo y por el que en poco tiempo se aventurarían el resto de las principales marcas con modelos como el PT Cruiser de Chrysler (diseño de Nesbitt), el Audi TT, el Volkswagen New Beetle, el nuevo Mini, los Mercedes SLK, Clase A y Smart, el Renault Scenic, el Avantime y tantos otros.

Los casos de crisis, como se observa nada más recordar estos nombres, son infinitamente menores que los éxitos que aporta el diseño, de hecho son más fáciles de encontrar diseños que salvan a empresas de la crisis que aquellos otros que atraigan los problemas. Este aspecto, el de la atracción, es importante. El diseño no suele ser el causante de las dificultades, sino que atrae la atención tanto de quien las quiera provocar (competencia, un trabajador descontento, delincuentes, etc.) como de quien las juzga interesantes (prensa y opinión pública). No es “culpable”, por tanto, más que de manera circunstancial. En definitiva, aunque no podemos ser ajenos al riesgo que el diseño implica en este campo, nadie debería responsabilizarle de lo que suele ser más fruto de otros aspectos empresariales (como recortes presupuestarios inconvenientes, ineficiencias, prisas) e incluso de la mala fortuna.

El diseño de producto

Por último cabe añadir un matiz sobre el mismo concepto de diseño industrial de producto. A tenor de los casos aquí recogidos, los que identifican el concepto de diseño con extravagancias formales más o menos decorativas considerarán que no son ejemplo de diseño sino de ingeniería funcional en su sentido más estricto. Del mismo modo, es posible que los más puristas escolásticos del diseño industrial, que marcan su territorio en la aplicación de formas o modelos que conjugan funcionalidad con la aceptación de mercado, consideren impropio hablar de esta disciplina en el caso de una plataforma petrolífera, el diseño de unos neumáticos o las formas más o menos obligatorias que impone la aerodinámica a un avión supersónico.

Ambas visiones son defendibles hasta cierto punto. Pero a efectos de la opinión pública responden a matices sin importancia. El público puede no distinguir entre diseños funcionales de una plataforma ni verá, con toda probabilidad, excesiva belleza en su silueta, pero sí distingue la más grande de las demás y la percibe de modo distinto. Por otra parte, el comprador de esa plataforma le dará, lógicamente mucha importancia a su funcionamiento, pero nadie podrá negar que el hecho de estar adquiriendo la de mayor tamaño en

todo el mundo se convierte en un atributo comercial de primer orden. El diseño cumple así su doble función (operativa y comercial) y su principal característica dimensiona los efectos de su crisis. Se puede decir otro tanto del Concorde. Aún admitiendo que su belleza sea fruto exclusivo de la funcionalidad aerodinámica (cuestión bastante increíble, pues la Historia está plagada de diseños eficaces que no se aceptaron por grotescos), lo cierto es que el *Concorde* resulta sencillamente espectacular, para sus pasajeros, para sus promotores, para la prensa y para el mundo en general. ¿Y los neumáticos Firestone? Difíciles de separar de la crisis de Ford, donde nadie discute el papel del diseño, las gomas de los automóviles también han superado hace mucho años las formas imprescindibles para su eficacia de agarre, consumo, sonoridad, etc. Los neumáticos son ya puro diseño que entra por los ojos de los consumidores. Arrojados por las llantas y por el resto del vehículo, los Firestone de los Explorer son algo más que cualquier otro componente menos visible del producto de Ford. Los neumáticos dicen mucho del vehículo que los utiliza.

Crisis internacionales, nacionales y locales

Una multinacional puede conseguir que las dimensiones de una crisis no rebasen determinadas fronteras, ya sean nacionales o locales. Sucede otro tanto con organizaciones nacionales que logran contener los problemas a nivel local. Alcanzar esa meta supone todo un éxito en la gestión de la crisis. Pero cada vez resulta más complicado. Se alían para ello dos factores: la globalización de la información y la progresiva sensibilización del público.

El caso Ford-Firestone afectó más al continente americano que al europeo en parte gracias a la buena fortuna de que en Europa se optase por unos neumáticos menos impresionantes, más estrechos en definitiva (y a la postre más adecuados), y en parte porque la cuota de mercado del Explorer es sensiblemente inferior en el viejo continente que en América. Pero también tuvo mucho que ver la reacción más mesurada de las empresas a este lado del Atlántico.

Otros casos como el de los *Power Wheels* de Fisher Price tuvieron una evolución similar: 10 millones de juguetes retirados en el mercado norteamericano y la crisis apenas se percibió en Europa. Empresas como Lego, que vende una imagen muy especial de concienciación y responsabilidad educativa, actúa de manera global: si el problema se detecta en Alemania y Holanda, como con el sonajero *Primo Lucy Ladybird*, Lego no duda en retirar el producto del mercado y además reaccionar informativamente incluso con anuncios en prensa regional de varios países, entre ellos Reino Unido y España.

Cefa tuvo un grave problema con su juego Quimicefa (dos niños se quemaron gravemente en Santiago de Compostela) y la reacción fue escasa como producto: sólo lo retiró a nivel nacional la cadena Toys'R Us, que lo había vendido en la capital gallega. El juego (un clásico con el que aprendió química toda una

generación) se seguía vendiendo dos años después a pesar de la condena por parte de la Justicia. El eco informativo en Galicia fue relativamente pequeño; en el resto de España, muy escaso. Cefa, por conocimiento de la mínima tradición de estas cuestiones en la prensa española o por desconocimiento de la gestión de crisis, no resultó en exceso perjudicada. La crisis acabó por diluirse en el ámbito local.

Para entender mejor algunas de estas particularidades lo mejor es analizar con mayor detenimiento, aunque siempre resumidos, estos ejemplos. Los casos gallegos de Quimicefa, el basurero de A Coruña, el *Discoverer Enterprise* en Ferrol y los internacionales de los *Power Wheels* de Fisher Price y el mordedor de Lego. Estos ejemplos facilitarán la lectura y enriquecerán perspectivas para analizar los Casos de la segunda parte.

El ejemplo del sonajero *Primo Lucy Ladybird* de Lego

El producto *Primo Lucy Ladybird* estaba concebido como sonajero y mordedor, para niños de edades comprendidas entre 0 y 24 meses, y se podía adquirir por un precio aproximado de mil quinientas pesetas (nueve euros). El juguete se vendía en 70 países desde marzo de 1997. La empresa constató en 1998 tres casos en Alemania y Holanda en los que una parte del sonajero se desprendió en la boca de los niños de unos seis meses con el consiguiente riesgo de asfixia. Las direcciones nacionales de Lego informaron a la central de Dinamarca que decidió no sólo retirar el producto del mercado (haciéndolo público) sino que además reconoció que, a pesar de seguir a rajatabla todas las normas para este tipo de juguetes, existía ciertamente el peligro de asfixia. Se habían distribuido 600.000 sonajeros en todo el mundo. Lego informó a través de la prensa de las características del producto diferenciándolo de otro similar que no representaba peligro alguno. Explicaba asimismo cuál era el problema y lo que había ocurrido. Recomendaba a los consumidores que contasen el caso a familia y amigos y que acudiesen a los establecimientos comerciales para que les devolvieran el dinero o para cambiarlo por otro producto. Tras presentar disculpas, Lego proporcionaba un número de teléfono gratuito para disipar cualquier duda.

Además de anuncios en prensa y revistas especializadas, la compañía juguetera intervino en noticiarios de televisión y distribuyó carteles informativos para los comercios. Lego insistía en que, si bien la devolución del producto era voluntaria, la compañía prefería claramente que se devolvieran todos y cada uno de los sonajeros tan pronto como fuera posible. La cobertura de la crisis por parte de los medios se prolongó durante algunos meses y Lego continuó ofreciendo información especialmente a través de publicaciones dirigidas a padres de bebés. Las explicaciones a los consumidores incluían todo tipo de detalles, como por ejemplo que la empresa correría con todos los gastos de devolución.

La recuperación de los sonajeros por parte de la empresa danesa duró aproximadamente cuatro meses. Sólo en el Reino Unido se devolvieron 10.000 uni-

dades, 7.000 de las cuales fueron entregadas directamente por los consumidores y las otras 3.000 por los detallistas. Lego acabó recuperando cerca del 20 por ciento del total. Esta cantidad se acabó por considerar un éxito teniendo en cuenta el tipo de producto: buena parte de los sonajeros, especialmente los vendidos en el período de lanzamiento, estaban fuera de uso porque los bebés ya habían crecido, por lo tanto no representaban ningún riesgo; se estimó también que otra cantidad nada despreciable habría sufrido el desgaste normal de cualquier juguete de estas características y estaría asimismo fuera de uso.

Desde las primeras denuncias, no se detectaron nuevos incidentes así que no se consideró necesario repetir la campaña de comunicación, pero, a diferencia de lo sucedido en otros casos similares, Lego decidió no relanzar el producto una vez corregido el defecto. Todos los sonajeros fueron enviados a Dinamarca y se procedió a su destrucción.

Era la primera vez que Lego sufría una crisis de estas características, y aunque contaba con un plan de contingencias nunca lo había aplicado en una situación real. De la experiencia aprendió que en su campo de actividad no era suficiente cumplir con las normas de seguridad obligatorias y que incluso su propio nivel de exigencia era insuficiente, por lo que decidió incrementarlo. El costo estimado de la crisis se cifró en casi seis millones de euros. La evolución de sus ventas y su imagen percibida no se vio alterada a corto plazo.

Del caso del sonajero de Lego se pueden concluir varios puntos. El primero de ellos, que una buena comunicación interna (en el caso de Lego, multinacional) aporta seguridad tanto a los consumidores como a la propia organización cuando se trata de reaccionar con rapidez. El segundo, que no es necesario que los incidentes se produzcan a nivel nacional para reaccionar en cada uno de los países. El tercero, que es preciso tener establecidos unos canales de comunicación fluida con los detallistas, más allá de las redes de alerta de las autoridades de consumo, para lograr una mayor eficacia. El cuarto, la conveniencia del control exhaustivo de stocks e inventarios, es el único medio de cuantificar el riesgo que pueda provocar el defecto de un producto. También se debe aprovechar el soporte de las distintas administraciones nacionales, especialmente cuando se debe coordinar una crisis internacional.

En cuanto a los medios, el caso Lego demostró que es imprescindible llevar la iniciativa inmediata los principales espacios informativos de televisión, con un mensaje claro y adecuado a cada uno de ellos, lo cual prepara a la opinión pública para las informaciones más completas que se pueden facilitar a la prensa para su publicación al día siguiente. En el medio plazo, la utilización de revistas especializadas y segmentadas por públicos objetivos es el modo más adecuado para asegurar una reiteración correcta del mensaje.

Lego utilizó una agencia de relaciones con los medios de comunicación social, lo que le proporcionó la experiencia de otros casos anteriores y le sirvió para ganar tiempo en la elaboración de modelos de mensajes, por ejemplo le sir-

vió para decidir el diseño de las informaciones en prensa, tanto en extensión como en lo que se refiere a la inclusión de una fotografía que mostrase el sonajero. Así le resultó a los consumidores más fácil diferenciar el producto de otros similares que no suponían riesgo para los niños.

El uso de la atención telefónica fue eficaz porque la empresa ya tenía la costumbre de emplearla tanto con los consumidores como para distribuidores.

Parte del éxito de gestión responde a todas las medidas tomadas para que el consumidor pudiera devolver el producto. Se facilitó tanto la devolución a través de los detallistas como mediante correo sin coste alguno, con devolución del importe íntegro de compra o sustitución por otro producto, según prefiriera el cliente.

Los establecimientos comerciales también aceptaron la colocación de carteles o *displays* informativos suficientemente destacados, lo que implicó un alto grado de colaboración por parte de los detallistas.

Comentarios al ejemplo de Lego

La cuestión se puede analizar desde distintos puntos de vista. Uno de ellos es el económico, donde habría que entrar a valorar los intangibles además del costo real de la crisis. La pregunta sería: en definitiva ¿le fue rentable a Lego ser tan extraordinariamente eficiente en su gestión de crisis?, porque de lo que no cabe duda es que, desde un segundo punto de vista, el de la reacción en defensa de sus clientes y de su imagen de marca la eficiencia de Lego es indiscutible.

Yendo por partes, se observa fácilmente que Lego es una empresa encuadrable a la perfección en varios de los puntos de riesgo: desempeña su actividad en un sector muy regulado, su mercado es infantil, se trata de uno de los líderes por dimensión y por imagen, su red es internacional y su apuesta por el diseño la convierte en un referente obligado. Por si fuera poco, la marca está asociada estrechamente a su país y su estilo de vida. Reúne, por tanto, diferentes características como para ser considerada vulnerable.

Nunca había sufrido una crisis anterior y sin embargo contaba con un plan de contingencia. Fue la propia empresa la que hizo público el problema y se puso en manos de una empresa de relaciones públicas especializada en situaciones semejantes. Tomó la iniciativa ante la opinión pública, los clientes, amigos y familiares hasta el extremo de recomendar como muestra de preocupación que la información se divulgase allá dónde no hubiera llegado. El dinero era lo de menos, con lo que se transmitía la idea de que lo importante era la seguridad de los niños, y no sólo mediante simples declaraciones: se informó claramente, en los medios adecuados, de lo que ocurría y de cómo había que actuar en todo momento.

Lego podía haber tomado la decisión de cesar la venta del producto sin dar noticias de ello en lugar de retirarlo, al fin y al cabo se habían detectado tan sólo tres casos que bien podrían haber quedado en el ámbito local o, como mucho,

nacional. También podría haber explicado que ellos cumplían con todas las normas de seguridad exigibles, típicas declaraciones que trasladan la responsabilidad a la administración. Sin embargo Lego optó por lo contrario, hasta el extremo de asegurar que la crisis había demostrado que era necesario cambiar los estándares de diseño de estos juguetes. La utilización de los medios fue de manual: empezar por los audiovisuales, seguido de la prensa nacional e internacional de información general y acabar, meses después, en el uso de los medios más especializados. La gestión de la crisis a través del tiempo no se olvidó, por tanto, del medio plazo. En parte de su público objetivo, el problema del sonajero evidenció tal preocupación por los niños que Lego salió reforzada.

El ejemplo *Power Wheels* de Fisher Price

Fisher Price, la firma juguetera adquirida en 1993 por el fabricante de la muñeca *Barbie*, Mattel, sufrió en 1998 una crisis de producto de considerables dimensiones cuando se divulgó en Estados Unidos la noticia de que sus exitosos *Power Wheels* habían sufrido al menos 150 incendios que causaron quemaduras a nueve niños y daños valorados en 300.000 dólares. La empresa tuvo conocimiento también de al menos 700 casos de excesivo calentamiento de las baterías y de dificultades para detener los vehículos.

A diferencia de lo ocurrido con Lego, la iniciativa corrió en todo momento de la mano de la Administración estadounidense. De hecho, fueron las autoridades de consumo las que ordenaron a Fisher Price la retirada del producto, que se acabó por convertir en la mayor de su historia: 10 millones de unidades. Además presentaron una demanda millonaria contra la compañía por no haber notificado el problema al Gobierno. Ante esta situación, Mattel provisionó 27 millones de dólares para cubrir la retirada del producto y otros costos asociados con este problema. Los vehículos tenían en las tiendas precios que iban desde 70 a 300 dólares. Fisher Price empleó unos 30 millones de dólares en realizar las reparaciones, que suponían hasta 50 dólares por unidad.

Los *Power Wheels*, que se han venido comercializando desde 1984 con casi 100 denominaciones distintas (entre los modelos se cuentan nombres como “Barbie Beach Buggie”, “Ford-150”, “Jeep Laredo”, “Suzuki Quad Racer”, etc.), son unos vehículos que gracias a sus baterías de 6 y de 12 voltios llegan a alcanzar velocidades de hasta 8 kilómetros por hora. Están destinados a niños de edades comprendidas entre los 2 y 7 años.

Fisher Price dispuso una red de unos 400 establecimientos de reparaciones en todo Estados Unidos, donde los técnicos revisaron los vehículos y efectuaron los arreglos necesarios sin costo alguno para los consumidores. En los talleres, los técnicos recogían las baterías vendidas con los vehículos y sus cargadores porque era necesaria la instalación de nuevas conexiones y un fusible más resistente.

No era la primera vez que la empresa se enfrentaba a situaciones similares. Dos años antes, en 1996, tuvo problemas con la cuerda que rodeaba el cuello de un *Snoopy* que comercializaba. Era excesivamente larga y fue considerada peligrosa por agrupaciones de consumidores en una relación amplia de juguetes de otras marcas. Una portavoz de Fisher Price, Laurie Strong, aseguró entonces que la empresa fabrica juguetes desde hacía treinta años y que nunca había habido un accidente provocado por sus productos. “La seguridad es una de nuestras máximas preocupaciones”, había declarado Strong a la prensa tras insistir en que Fisher Price cumplía todas las normas federales e industriales sobre la materia.

El caso se cerró en junio de 2001, cuando Fisher Price aceptó pagar una multa de 1,1 millones de dólares, la más grande nunca impuesta a un fabricante de juguetes en los Estados Unidos. La compañía firmó el acuerdo con la Comisión de Seguridad de los Productos para el Consumidor (CPSC), pero sin reconocer equivocación o fallo alguno.

A efectos de beneficios, la crisis no le supuso mayores dificultades ni a Fisher Price ni a su matriz Mattel. En el ejercicio de 2000, las ventas de Fisher Price aumentaron un 26 por ciento, y los beneficios del grupo, un 20 por ciento; pero hay que matizar el dato puesto que el año anterior los beneficios de Mattel habían descendido un 42 por ciento. Tenía dificultades con su división de informática educativa Learning Co., recién adquirida y que acabó por revender. También hay que comentar la retirada del director ejecutivo, Jill Barad, y de otros directivos de la empresa, cuestión que los analistas asociaron al fracaso de Learning, no a la crisis de Fisher Price. La empresa también acometió una reestructuración que supuso unas cargas totales de 125 millones de dólares.

Comentarios al ejemplo de Fisher Price

La crisis de los *Power Wheels* fue forzada por la Administración estadounidense. Fisher Price perdió la oportunidad de tomar la iniciativa cuando comenzó a tener noticias sobre los problemas de recalentamiento del motor. Ciertamente el riesgo pudo ser minusvalorado a pesar de detectarse en 700 casos, pero los 150 incendios y las quemaduras a nueve niños no dejaban lugar a dudas. Llegado el momento de la denuncia pública, la juguetera no tuvo muchas opciones (aunque es difícil imaginar que no hubiera habido contactos previos entre la administración y la empresa). La orden de retirada estaba sobre la mesa, al lado de la demanda.

Por otro lado, el producto era relativamente caro, sobre todo si lo comparamos con el sonajero de Lego. Fisher Price prefirió reparar los vehículos en vez de recogerlos. Lo que sí retiró fueron las baterías y cargadores. Esta medida obligaba a una red particular de talleres, en todo caso inferior a la red de puntos de venta donde podría dirigirse el cliente. Tampoco había devolución del importe.

La compañía cuenta también con muchas papeletas para ser clasificada como de máximo riesgo. Entre ellas se encontraba el hecho de que ya se había visto invo-

lucrada por los medios en cuestiones de seguridad de sus juguetes. Entonces salió al paso con unas declaraciones en las que mostraba su preocupación por la seguridad y el cumplimiento de las normas. Lego no se refugió en ellas y a Fisher Price le sirvieron de poco en el caso de los *Power Wheels* cuando fue condenada a pagar la multa más elevada de la historia en el sector. Por si fuera poco, trasciende a la opinión pública que la empresa logra evitar el reconocimiento de culpa alguna. Esta cuestión tiene su importancia legal y económica, pero desde el punto de vista de comunicación es hasta contraproducente. Sin embargo ocurre que, como le sucedió a las tabaqueras estadounidenses, lo más grave no son las hipotéticas consecuencias de un defecto del producto, sino el hecho de que esos defectos se provocaran intencionadamente. Las tabaqueras fueron condenadas por alterar los componentes ya de por sí peligrosos del tabaco para multiplicar la adicción. De esto Fisher Price quedó absuelta: los tribunales de Justicia no encontraron culpa en las decisiones sobre las baterías y cargadores, ya fuera, pongamos por caso, de abaratamiento irresponsable o de obsolescencia programada para acortar la vida del producto. A la postre, los abogados demostraron tener más influencia en la actitud de la empresa que sus expertos en comunicación.

El ejemplo de Quimicefa

El 22 de diciembre de 1995, recién comenzadas las vacaciones de Navidad, dos hermanos gallegos de 11 y 8 años resultaron heridos de gravedad al manipular un conocido juego de química comercializado bajo la denominación de Quimicefa. En presencia de su madre, sufrieron quemaduras de tercer y segundo grado en el 50 y 40 por ciento de su cuerpo, aunque posteriormente se incrementaron estos porcentajes hasta el setenta y sesenta por ciento. La noticia trascendió a la prensa cuando quedaron ingresados en la UCI de Pediatría del Hospital Xeral de Galicia, en Santiago de Compostela, aunque apenas tuvo eco dadas las complicaciones de agenda informativa derivadas de las fechas (tradicional sorteo de la Lotería de Navidad, fin de semana e incluso ausencia de prensa el día 25).

Pero el día 26, el diario *Faro de Vigo* recoge a pie de página en la sección de sucesos la postura adoptada por la tienda que vendió el juego, Toys'R Us. El encargado, en pleno día de Navidad, proponía retirarlo y así lo recomendaría a sus superiores en la empresa. Las autoridades autonómicas reaccionan ese mismo día y la Consellería de Industria retira del mercado 200 unidades del Quimicefa además de decretar su inmovilización cautelar mientras se analiza su peligrosidad en los laboratorios. La prensa local facilita datos muy exactos sobre la recogida de "quimicefas": las principales inmovilizaciones del juguete se registraron en comercios de las ciudades de A Coruña (33), Santiago (40) y Ferrol (37). La noticia pasa a las primeras páginas de los diarios gallegos y también se refleja en la prensa madrileña de difusión nacional, los médicos dicen temer por la vida de los niños mientras que se recuerda que al año mueren en Galicia un centenar de menores.

El presidente en España de Toys'R Us, Guillermo Borrat, explica en declaraciones a la agencia de noticias Europa Press que el juego Quimicefa cumple todas las normas de seguridad e inflamabilidad y que, entre otras cuestiones, incluye una etiqueta en la que se advierte que es un juego para mayores de 10 años y que sólo debe ser utilizado bajo la supervisión de un adulto. Según Borrat, los fabricantes del producto, Cefa Toys, intentaron hablar con los padres de los damnificados, si bien estos no quisieron responder, publica la prensa. "Nosotros no podemos asumir responsabilidades que no nos competen, éstas deben ser cuestión del fabricante. Lo único que podemos hacer desde nuestro punto de vista es retirar, tal y como ya hemos hecho, el producto de la venta. Es trágico que un suceso de estas magnitudes ocurra", declaró Borrat. Según *El Correo Gallego*, Toys'R Us retiró las 15.000 unidades de Quimicefa que se encontraban en sus 29 tiendas en toda España y se estimaba que había en el mercado otras 10.000 más en sus tres versiones, Quimicefa 1, 2 y 3.

Ese mismo día, los médicos que atienden a los niños convocan una rueda de prensa donde informan con detalle de la evolución de las quemaduras y dan esperanzas de salvar las vidas de los pequeños a pesar de que la gravedad persiste. A la jornada siguiente, día 27, recogida por la prensa el día 28, el presidente de la Xunta de Galicia, Manuel Fraga, justifica la intervención administrativa diciendo que se había demostrado la alta peligrosidad del juguete.

El Mundo publica el día 29 una información fechada en Bilbao en la que se recordaba que dos años antes, concretamente el 3 de enero de 1994, en esta ciudad se había producido ya un accidente con Quimicefa, en el que había sufrido graves quemaduras un muchacho de trece años. La noticia contradecía las únicas declaraciones del fabricante del juego en las que aseguraba que nunca se había producido ningún incidente en los más de 25 años de comercialización del producto. En la demanda presentada contra el fabricante se especificaba que en el juego (una versión anterior a la actual) no había ningún tipo de advertencia sobre su peligrosidad y que incluso figuraba una mención expresa que rezaba "este juego no contiene productos peligrosos".

El 6 de febrero de 1998 la Justicia condena en primera instancia a Cefa Toys S.A., lo que podría suponer una indemnización a los pequeños de 150 millones de pesetas (900.000 euros) por "responsabilidad civil de carácter subjetivo", según informa *La Voz de Galicia*. Toys'R Us fue absuelto. Dos años después se conoce que el niño mayor, que en ese momento ya tiene 13 años, perdió dos dedos de la mano derecha y la funcionalidad de la mano izquierda, además de quemaduras en la cara y el pecho. Su hermana, que se había quemado las piernas, tenía escasas probabilidades de recuperar la movilidad normal de esos miembros.

Quimicefa era fabricado inicialmente por Celulosa Fabril S.A., empresa radicada en Zaragoza que ya había sido condenada por el accidente de 1994 en

Bilbao. Esta firma cesó la producción pero sus mismos propietarios fundaron Cefa Toys, actuales fabricantes del juego químico que todavía se comercializa. Según el abogado de la familia, sería bueno que el juego se retirase definitivamente del mercado ya que, como dice la sentencia, Quimicefa es peligroso para los niños aunque se encuentren bajo la vigilancia de adultos. El juez determina que tanto niños como adultos “desconocen los fundamentos y contenidos de muchas de las experiencias químicas propuestas y, también, los peligros que pueden comportar”. La prensa también destaca que en la sentencia se dice: “los riesgos derivados de la realización de estas experiencias, a diferencia de lo que ocurre con los riesgos derivados de la utilización de otros productos, no forman parte del acervo cultural básico de un niño ni de un adulto que carezca de una mínima preparación en la materia”.

No obstante, según publica *El Correo Gallego*, la sentencia reconoce que el uso del juguete no fue correcto ya que la madre de los niños acababa de salir de la habitación en el que estos manipulaban el Quimicefa tras mandarles que lo guardaran. Fundamentándose en esa circunstancia, reconocida en todo momento por la madre, se desestimó la responsabilidad “objetiva” por parte del fabricante. Sin embargo se mantiene que las instrucciones del juego no informaban adecuadamente de los riesgos que conlleva su manipulación. La sentencia también recoge, junto a los peritajes favorables presentados por Cefa Toys, el de la catedrática de Química Analítica de la Universidad de Santiago de Compostela Pilar Bermejo, quien expone los peligros de ciertas reacciones que se producen al manipular el producto, que no están advertidos en el juego, y señala el defecto en “la calidad de los tubos de ensayo, cuya resistencia es baja en comparación con los usados habitualmente en los laboratorios”.

Comentarios al ejemplo de Quimicefa

Por las circunstancias que sean, lo cierto es que el caso Quimicefa tuvo pocas repercusiones. Quizá porque en España no existe la misma tradición en el seguimiento de estos asuntos, quizá porque la prensa no está acostumbrada a seguirlos con el rigor de otros países. Quizá porque el problema fue muy puntual, aunque grave. Quizá porque el juego era lo suficientemente conocido como para que muchos pensasen que todo fue un lamentable accidente, previsible por cualquier padre hasta cierto punto. Quizá porque la predisposición informativa protegía los intereses de la empresa.

Y sin embargo nadie puede decir que el fabricante de Quimicefa, Cefa Toys actuara como dicen los expertos. Apenas dio la cara, la escasa portavoz corrió a cargo del distribuidor Toys’R Us (quien también recurrió, como en caso de Fisher, al cumplimiento de las normas), no dijo la verdad cuando aseguró que nunca había habido problema anterior (error de bulto puesto que el accidente sucedido años antes estaba en tribunales) y, siempre según el portavoz de Toys’R Us, Cefa

intentó pero no logró ponerse en contacto con los padres de las víctimas a quienes, desde la posición de defensa legal, responsabilizaba por haber dejado a los niños quemados solos en la habitación mientras todavía seguían jugando con el producto. La noticia surge desde fuentes médicas, que además proporcionan detallada información sobre la evolución de los heridos y aprovechan una de las intervenciones públicas para divulgar datos generales sobre la siniestralidad infantil y los accidentes domésticos. El encargado de la tienda donde se compró el Quimicefa es el primero en hacer declaraciones y ya se muestra partidario de la inmediata retirada del producto. La Administración interviene con bastante rapidez dadas las fechas navideñas; incluso el presidente del gobierno autonómico, Manuel Fraga, considera el producto peligroso. En un panorama así, Cefa Toys no despierta muchas simpatías. ¿Qué ocurrió? Que el producto estaba muy maduro, era conocido pero no estaba de moda, Cefa no era tan vulnerable, por tanto, a una cuestión que se produce en provincias y que la prensa sigue de manera escasa. A pesar de la condena en primera instancia, logra, igual que Fisher Price, no ser considerada culpable (responsabilidad objetiva).

El ejemplo del basurero de Bens, en A Coruña

El 10 de septiembre de 1996, el basurero municipal de A Coruña se derrumba llevándose por delante la vida de un vecino de 58 años, que estaba lavando su coche, y parte del pequeño barrio de O Portiño, un antiguo pueblo de pescadores situado actualmente en el extrarradio de la ciudad. El dispositivo de Policía, Protección Civil, Bomberos y Cruz Roja se pone a trabajar en la localización de la víctima mientras un fétido olor empieza a impregnar la zona.

El desprendimiento del basurero de Bens provoca cortes en la carretera y deja aisladas a varias familias del barrio a quienes el Ayuntamiento ofrece alojamiento en hoteles. El alcalde, el socialista Francisco Vázquez, que estaba de viaje, regresa a la ciudad y niega que se hubieran recibido denuncias por parte del vecindario de que pudiera ocurrir algo semejante. En los primeros momentos ejerce la portavocía el primer teniente de alcalde, Javier Losada, quien explica que el dispositivo de seguridad incluye redes de contención que tratan de evitar que la basura alcance las aguas de la bahía coruñesa. Son más de 200.000 metros cúbicos de tierra y desperdicios. La situación, reconoce Losada, tardará meses en volver a la normalidad.

Seis días después, ante la amenaza de nuevos desprendimientos, el Ayuntamiento evacua a otras 300 personas. Las aloja en el Pabellón de Deportes y en algunos centros benéficos y a las pocas horas se producen protestas e intentos de regresar a sus casas. La policía local impide a la prensa visitar las instalaciones provisionales. Un portavoz de los alojados asegura que están recibiendo un peor trato por ser gitanos, mientras que a los *payos* los habían alojado en hoteles. La concejala de asuntos sociales, Marián Ferreiro, lo niega.

La lluvia agrava el peligro de nuevos derrumbamientos, que ya se consideran inevitables. El alcalde, que expresa su confianza de que los evacuados puedan volver a sus casas, explica que el vertedero de Bens tiene una capacidad para 1.100.000 toneladas de basura y que en el momento del desprendimiento sólo había 600.000, de las cuales 100.000 y no 200.000 fueron las que efectivamente cayeron. Dos días después se barajan otras cifras muy cercanas a la capacidad máxima. El propio alcalde reconoce, el día 19, que si se viene abajo toda la montaña supondría una avalancha de 800.000 toneladas de basura, lo que provocaría una contaminación ocho veces superior a la última marea negra causada por el naufragio del buque *Mar Egeo*, cuatro años antes. Vázquez empieza a hablar de un daños valorados entre los 1.800 y los 2.000 millones de pesetas. La normalidad no se recuperará al menos hasta un año después. Al día siguiente del siniestro la basura rebasa las barreras de contención y empieza a caer en el mar.

El gabinete de crisis, compuesto por el alcalde y cinco de sus concejales, coordina la situación y empieza a hablar de la solicitud de zona catastrófica y de ayudas de la Administración central, que había estrenado ese mismo año 96 su Ministerio de Medio Ambiente con la llegada al poder del Partido Popular.

El día 21 el olor fétido, agravado por el movimiento de miles de toneladas de basura, hace irrespirable la ciudad. Losada asegura que no implica riesgo para la población. El viento cambia de dirección y alivia la situación al día siguiente. El alcalde anuncia la inmediata entrega de indemnizaciones. Los alojados en el Pabellón Municipal reparten octavillas en las que afirman que no cometerán el “suicidio voluntario” de regresar a sus casas en una zona que califican de “foco de ratas, enfermedades y pestilencia”. Denuncian ser víctimas de un “racismo brutal” y de unas intencionadas malas condiciones de acogimiento en las instalaciones públicas con el fin de que las abandonen voluntariamente y busquen alternativas individuales.

El día 23 la prensa publica opiniones de especialistas en geomorfología en las que aseguran que el desprendimiento pudo evitarse. Por su parte, el alcalde habla de catástrofe de magnitud nacional y eleva los daños a 2.200 millones de pesetas. Respecto a los realojados, asegura que si no quieren regresar a sus casas o continuar en las instalaciones municipales pueden aceptar el ofrecimiento que se les hizo de trasladarse a residencias de la Xunta o la Diputación Provincial.

La ministra de Medio Ambiente, Isabel Tocino, declara que la situación de Bens es competencia municipal a lo que Vázquez responde que él no se para a pensar si tiene competencias o si dispone del dinero necesario para hacer frente a la situación, sino que cumple con su obligación como alcalde y pondrá “todos los medios humanos y materiales para hacer frente al problema e impedir que se vengán abajo más toneladas de basura”.

El mal olor continúa. La gente va por la calle con mascarillas y pañuelos protegiéndose de la pestilencia. La solicitud de zona catastrófica es un hecho y

los ecologistas denuncian la gravísima situación de la mayoría de los vertederos. Según Greenpeace, el problema se veía venir y ratifica que el caso coruñés es efectivamente “catastrófico”. La organización ofrece su colaboración y envía el famoso buque *Sirius* a las aguas de la ciudad mientras propone medidas futuras de tratamiento de basuras basadas en el compostaje y reciclado, nunca en la incineración tal y como apunta la iniciativa de la Xunta de Galicia, dentro del Plan Autonómico de Tratamiento de Residuos Sólidos.

La política está muy presente en la evolución de los acontecimientos. Mientras tanto Vázquez convoca sucesivas ruedas de prensa que facilitan abundante información a la prensa local. Las denuncias de los ecologistas se dirigen contra el Ayuntamiento y contra la administración central. Vázquez se muestra confiado en que ésta prestará toda su ayuda porque las “catástrofes no tienen color político”. El alcalde critica a quienes aseguran que el derrumbamiento del vertedero era previsible y asegura que “ahora hay muchos que dicen que ya lo esperaban, pero si eso es cierto resultaría criminal que no nos lo hubiesen advertido”. Tocino declara el día 30, tras entrevistarse con Manuel Fraga en Santiago de Compostela, que “intentaremos entre todos buscar soluciones”, pero posteriormente en A Coruña declara que “personalmente no creo que la caída del vertedero de Bens sea susceptible de la declaración de zona catastrófica porque no se produjo debido a una catástrofe natural sino que fue algo que podía haberse evitado”. Greenpeace insiste el 8 de octubre en que la responsabilidad no es sólo del Ayuntamiento.

El día 9, Francisco Vázquez anuncia por vez primera su intención de aplicar en A Coruña un sistema de basuras “moderno, ecológico y renovador” y convertir así a la ciudad en “punto de referencia” para otras comunidades. Realiza estas manifestaciones tras una reunión con miembros de Greenpeace quienes por su parte indican: “Hemos encontrado muy receptivo al alcalde y esperamos que cambie su política de gestión de las basuras”. Al día siguiente, la organización ecologista “regala” basura de Bens a la ministra Tocino y dos días después protagoniza un acto simbólico contra el plan de incineración promovido por la Xunta.

El 14 de octubre, Vázquez habla ya de unos costes superiores a los 5.300 millones de pesetas y confiesa: “No sólo me siento sólo yo, sino también el Ayuntamiento y la ciudad”. “A mí –añade– no me importaría conceder 30 medallas de oro de la ciudad a aquellas instituciones que nos ayudasen”. “Lo que tengo claro es que el vertedero se ha acabado”. El alcalde asegura que sobre la mesa de su despacho tiene “veintidós propuestas diferentes con alternativas muy variadas”, procedentes de multinacionales y de países tan dispares como Australia, Estados Unidos o incluso Arabia Saudí.

La cuestión de los evacuados de O Portiño vuelve a la prensa con la presentación de firmas en demanda de viviendas nuevas. El 23 de octubre se produ-

ce un enfrentamiento con la policía local tras un incendio en el pabellón de deportes donde continúan 65 familias. Al final son desalojados por la fuerza y acampan esa noche en la explanada del aparcamiento. La razón del desalojo, según la policía, es el humo del incendio.

Unos días después el riesgo de nuevos desprendimientos se reduce y el alcalde se congratula de haber “sido capaces de realizar en un mes y medio una obra para la que se estimaba una duración de entre dos y tres meses” y asegura que “eso demuestra que el Ayuntamiento tiene capacidad de respuesta ante situaciones excepcionales”. La solicitud de fondos al gobierno central se materializa en 1.600 millones. Al final consigue 800 y Vázquez lo presenta como un triunfo político. Espera además otros 2.000 millones procedentes de fondos europeos para cerrar el vertedero.

En la tradicional recepción que el alcalde hace con motivo de la Navidad, Vázquez utiliza el concepto de ciudad-Estado y denuncia que el accidente “se intentó politizar, trasladándonos a los coruñeses una sensación de acoso e insolidaridad contraria a la ayuda y apoyo que deben presidir siempre las conductas de personas e instituciones ante situaciones de catástrofe y de emergencia”.

El 21 de julio de 1998, se archivan las diligencias judiciales abiertas con motivo del derrumbe. No existen indicios de delito contra el medio ambiente ni imprudencia grave. Por esas fechas, el Ayuntamiento se ha desmarcado de la planta de incineración y ha promovido una instalación en Nostión, cercana a Bens y basada en el compostaje y el reciclado. Por otro lado, indemnizó a la familia de la única víctima con 25 millones de pesetas.

En las elecciones municipales del 99, Vázquez amplía su mayoría absoluta en el consistorio coruñés, aunque con una menor participación ciudadana. Ha ganado todas las elecciones desde 1983. Ya se conoce la intención de crear un gran parque público donde antes estaba el vertedero. Será inaugurado el 5 de junio de 2001, Día Mundial del Medio Ambiente, ante una multitud de vecinos. Tiene una superficie de 605.000 metros cuadrados, de los que 215.000 corresponden al vertedero clausurado de forma definitiva. Para la construcción de este parque se invirtieron 3.015 millones de pesetas, de los que 1.728 millones fueron aportados por la Unión Europea, a través de Fondos Europeos de Desarrollo Regional, y el resto por el Gobierno y el Ayuntamiento.

El 3 de diciembre, A Coruña recibe en China el reconocimiento como mejor ciudad del mundo en gestión medioambiental, al ganar el primer premio del certamen “Nations in Bloom”, que promueve la ONU. Esta ciudad gallega competía por este premio con otras 33 urbes de todo el mundo, como Chicago, Los Angeles, Miami, Aberdeen, Malmoe, Rochester, Baltimore, Newcastle o Stuttgart, según informaron en un comunicado fuentes municipales. El jurado valoró la forma de superar el grave problema que supuso para A Coruña la caída del vertedero, a través del proceso de sellado y regeneración de la zona y la posterior

construcción de un gran parque en el lugar que ocupaba anteriormente la basura. El alcalde recibe felicitaciones de la Casa Real, la Presidencia del Gobierno y la Xunta de Galicia.

El caso se puede dar por concluido el 19 de enero de 2002, con la inauguración de la planta de Nostián. Capacitada para tratar 170.000 toneladas de basuras al año y atender las necesidades del área metropolitana durante al menos 40 años. La prensa local habla de “apoteosis verde” en un notable despliegue informativo repleto de datos, fotografías y gráficos que cantaban las excelencias de las nuevas instalaciones. Si bien, apenas unos meses más tarde, el 7 de junio, el reventón de uno de los cuatro contenedores *biodigestores*, sin consecuencias graves, recuperó el fantasma del vertedero.

Comentarios al ejemplo del basurero de Bens

En este caso el “producto” que entra en crisis es una ciudad. Se trata por tanto de una situación local, no ajena a la política de partidos y al consecuente regateo de fondos y responsabilidades. ¿Estamos ante un caso de vulnerabilidad? No del todo, aunque existen algunas circunstancias que sí se deben tener en cuenta.

Por un lado, A Coruña es una ciudad que ya se enfrentó en el pasado a dos crisis ecológicas, ambas relacionadas con naufragios de petroleros, el *Urquiola* y el *Mar Egeo*, que provocaron sendas mareas negras en la bahía. El segundo de estos accidentes ocurrió cuatro años antes del derrumbe del basurero, con el mismo alcalde al frente del Ayuntamiento. El primero sucedió en los años setenta. Otro dato digno de destacar es que, nuevamente, se trata de una cuestión donde la ecología y la salubridad es fundamental. Lo primero es tranquilizar a la población, lo segundo moverse dentro de un campo donde la normativa era relativamente laxa, y que, por tanto, había que rebasar ampliamente. Dicho de otro modo, se cumplía la ley, pero está claro que no era suficiente, como consecuencia el Ayuntamiento se hará más ecologista que nadie y acabará por contar con el apoyo de Greenpeace.

A esto se añade que el alcalde Francisco Vázquez es famoso, uno de los políticos más conocidos en Galicia y con cierta proyección en el resto de España. Si lo consideramos el “primer ejecutivo” de la ciudad estamos ante otra circunstancia significativa desde el punto de vista de la vulnerabilidad. También hablamos de un vertedero de titularidad municipal, cuya gestión lleva una concesionaria. Así que, junto con la reiteración de la crisis y la cuestión medioambiental, tenemos cuatro de los diez elementos de riesgo, al que habría que sumar, considerando la ciudad como producto, el hecho de que A Coruña se ha tratado de posicionar como una urbe de grandes obras públicas, museos originales y gestión urbana elogiada o criticada pero llamativa.

Por si fuera poco, a la crisis se le sumó el problema de los evacuados. El asunto hubiera sido más delicado en otras culturas, como la norteamericana, pero

en España la cuestión racial comienza a ser lo suficientemente delicada como para no olvidarse de ella. A efectos de opinión pública no tuvo mayores consecuencias pero podía haberse ido de las manos, más aún después del incendio en las instalaciones deportivas donde se alojaban los desplazados.

Ante un posible agravamiento de la situación, el alcalde decidió adelantarlo en vez de ocultarlo. Si el nuevo derrumbamiento se producía, tal y como se daba por seguro, la población ya estaba sobre aviso. Si no, era un éxito de los técnicos que evitaron lo inevitable.

Otro acierto consistió en jugar la baza política por encima de los propios partidos. Era la ciudad la que tenía el problema y la que pedía la solidaridad del resto de las administraciones. Negársela era un agravio para todos los coruñeses. Proporcionársela era un éxito político de Vázquez. Él personalmente se encargaba de mantener a todos informados al respecto, presentaba propuestas de medio mundo, ofrecía medallas de oro a quien facilitase ayuda y llamaba criminales “por no avisar” a quienes aseguraban que el desastre se veía venir.

La historia concluye con una planta de residuos sólidos alternativa a la que creó la administración autonómica, de color político opuesto. Y un gran parque donde antes había un vertedero, como *Central Park*, en Manhattan. A Coruña se diferencia una vez más, en la idea de la ciudad Estado, y logra el aprobado de las organizaciones ecologistas mientras éstas critican el sistema de incineración aplicado en el resto de Galicia. El hasta entonces desconocido galardón “Nations in Bloom” es todo un colofón presentado entre las felicitaciones oficiales. La ciudad está contenta y Vázquez sale reforzado a pesar de los años que lleva en el poder.

El ejemplo del *Discoverer Enterprise*

La situación vivida por Ferrol fue menos dramática aunque no menos espectacular cuando a la una y media de la madrugada del 13 de enero de 1998, la plataforma petrolífera *Discoverer Enterprise*, que se estaba construyendo en el astillero de Astano, chocó contra el puente de As Pías, principal acceso a la ciudad. El puente quedó destrozado. No hubo víctimas, pero los efectos del accidente resultaban evidentes: Ferrol quedaba al borde de la incomunicación por carretera e incluso se vio afectado el suministro de agua de las localidades de Fene, Ares y Mugarbos.

La plataforma se había desprendido de sus amarres impulsada por el fuerte viento. Según se informó en un primer momento, gracias a la llamada de una vecina que presenciaba cómo el barco se dirigía hacia el interior de la ría, la policía local tuvo tiempo suficiente de interrumpir el tráfico apenas un minuto antes de la colisión. Aunque a esas horas de la noche el tránsito es menor, a lo largo del día más de 35.000 vehículos atraviesan el puente de As Pías.

Pasadas las cinco de la tarde, en una espectacular maniobra de rescate, seis remolcadores consiguieron desembarrancar la nave. La *Discoverer Enterprise*

era en ese momento el mayor buque / plataforma de perforación de campos petrolíferos del mundo, había sido botada un mes antes, el 12 de diciembre, y había sido encargada, junto a otras dos naves idénticas más, por la firma norteamericana Transocean Offshore Incorporated para trabajos en el Golfo de México. Su entrega estaba prevista para el 15 de abril de ese año. Está equipada con un sistema de perforación doble que le permite alcanzar la profundidad de 3.000 metros. Es capaz de almacenar 50.000 toneladas de crudo y dispone de 254 metros de eslora, manga de 38 metros y un puntal de 19.

La Xunta de Galicia difundió un comunicado a primeras horas de la mañana en el que informaba de que el presidente Manuel Fraga se había puesto en contacto con el presidente del Gobierno central, José María Aznar, y el vicepresidente, Francisco Álvarez Cascos, quienes enviaron a la zona al director general de Carreteras del Ministerio de Fomento, Juan Francisco Lazcano. Fraga aparece en todo momento como coordinador de las distintas tareas.

Aznar hace pública su petición al Ministerio de Fomento para que “habilite con urgencia los medios materiales y económicos necesarios para la más rápida reparación y puesta en servicio” del puente. Además, encomendó “la aceleración máxima” de las tareas de redacción, aprobación y licitación del proyecto de autovía Fene-Ferrol.

A mediodía se conocen algunos detalles. El capitán del buque había decidido en la medianoche evacuar a un grupo de trabajadores que se encontraba en el interior del barco una hora antes de que se rompieran las amarras. Los responsables del astillero Astano indicaron que la plataforma estaba suficientemente amarrada, si bien admitieron no disponer de informe meteorológico alguno que avisase del fuerte temporal que se aproximaba, con vientos que sobrepasaron los cien kilómetros por hora. Según la Xunta, los servicios de Protección Civil no habían difundido recomendaciones de precaución por el temporal, ya que las autoridades con competencias en materia meteorológica no habían emitido por su parte boletín de fenómenos adversos.

Mientras tanto, el siniestro produce importantes retenciones en el cruce de la carretera Nacional 651 con la local AC-115, una zona de endémicos problemas de tráfico, con kilométricas colas en horas punta, fines de semana y vacaciones. En lo que se refiere al abastecimiento de agua potable, fue resuelto provisionalmente también por la tarde, aunque los problemas afectaron a lo largo de dos semanas a unos 10.000 habitantes de la zona.

Otro colectivo afectado por la crisis es el de los mariscadores, que temen el impacto negativo que podría tener las obras para el nuevo puente en los bancos marisqueros. La Consellería de Pesca sale al paso y afirma que organizará un dispositivo para evaluar los daños que se puedan derivar del siniestro y de las futuras obras de reparación, incluyendo la limitación del área y tiempo de marisqueo.

La compañía RENFE decide reforzar con 30 trenes más el servicio entre A Coruña y Ferrol, parte de los servicios son costeados por la administración autonómica y son gratuitos para los ciudadanos. La antigua carretera de Castilla, la local AC-115, se ha convertido en la única entrada posible al centro de Ferrol, lo que implica una distancia siete veces mayor que la habitual atravesando el puente. Aún así, al día siguiente del siniestro los problemas de comunicación se agravan, mientras se repiten los cortes en el suministro de agua.

El director del astillero y el responsable de ingeniería de Astano comparecen ante los representantes de los medios de comunicación social junto con el capitán marítimo de Ferrol. Después de realizar una versión cronológica del suceso, corroboran la versión inicial de ausencia de aviso meteorológico. Los vientos previstos eran de 90 kilómetros por hora mientras que los que empujaron la plataforma alcanzaron los 140. Cuando el peligro era evidente, la empresa optó por la evacuación de los 40 trabajadores que en ese momento se encontraban a bordo. Sobre las 00.25 horas, el capitán alertó al remolcador de guardia en el puerto, para que ayudase a aguantar el barco, mientras se intentaban reforzar los amarres a tierra. La intensidad del viento en aquel momento –dijeron– motivó la rotura de una de las líneas de sujeción y, a las 1.15 horas, se rompió el amarre de proa. Al seguir la intensidad del vendaval se produjo el “efecto dominó” que supuso la rotura del resto de las amarras y que el buque quedase a la deriva. Según el director de Astano, Santiago García, el barco tardó entre cinco y diez minutos en empotrarse contra el puente. Un remolcador estuvo en todo momento vigilando el artefacto, y logró empujarlo para que se mantuviese pegado al puente, de forma que no siguiese a la deriva. Además, los directivos de la empresa afirmaron que desde el astillero se informó a la Guardia Civil del peligro que podía ocasionar el buque, para que pudiesen establecer medidas de seguridad a la población. Astano, según sus responsables, dispone de sistemas de amarre de emergencia que requieren seis horas para su montaje, y pueden soportar vientos de hasta 200 kilómetros hora. Se trata de líneas de acero dobles que van sujetas al barco, de un lado, y del otro a unas anclas enterradas en el astillero de Astano. Santiago García incidió en que la plataforma se entregaría en el plazo previsto, en abril, ya que no revisten gravedad los daños que sufrió la plataforma.

El Instituto Nacional de Meteorología asegura que sí alertó con anticipación de los fuertes vientos. De cualquier forma, el director general de Protección Civil, Juan San Nicolás, quitó hierro al asunto: “No conviene hacer dramatismo [sobre este suceso]; la naturaleza se desbordó”. “Teníamos una previsión de vientos fuertes en Asturias y Cantabria, mientras que Galicia se encontraba por debajo de este umbral”, añade. La Asociación Española de Titulados Náutico-Pesquera (AETINA-PE) consideró el día 15 que las autoridades del puerto de Ferrol deberían haber tenido “un control más riguroso” en el amarre de la plataforma y denunció “la falta de precisión” de los servicios meteorológicos. A juicio de la asociación, la “singularidad” de la plataforma petrolífera “hubiera merecido un amarre más fiable”.

El asunto tiene las dimensiones políticas habituales. El ministro de Fomento asegura que lo más probable es que se construya un puente completamente nuevo para lo que se tomarán medidas presupuestarias de urgencia. Ya adelanta que será de doble calzada, lo que incrementa el coste entre un 20 y un 30 por ciento. El alcalde de Narón, uno de los municipios afectados por el suceso, aparece en los medios reivindicando la urgente autovía con Ferrol. El día 16, el director general de Carreteras, Juan Lazcano, promete en rueda de prensa que el tráfico en el puente se restablecerá antes del 30 de abril de ese mismo año. El consejo de ministros aprueba una dotación económica de 900 millones de pesetas, mientras, los vecinos protagonizan distintas concentraciones reclamando la declaración de zona catastrófica.

Tres días después, Fraga anuncia una reunión en Madrid con el presidente del Gobierno y el ministro de Fomento para tratar la cuestión. “La solidaridad del Gobierno autonómico con el nacional se va a probar”, asegura. El ministro también recibe al alcalde de Ferrol, Juan Blanco, el 26 de enero. El 1 de febrero, unas 5.000 personas se manifiestan a ambos lados del puente cortado pidiendo nuevamente la declaración de zona catastrófica. El día 3, la Delegación del Gobierno asegura que la petición de zona de emergencia fue canalizada por el alcalde seis días antes, el 28 de enero. El día 24 la había pedido el PSdeG-PSOE en el Parlamento gallego.

El 11 de febrero, Astano confirma que, tras su investigación, no hubo negligencia alguna en el accidente, si bien asegura que está elaborando una normativa “extraordinariamente rigurosa” para evitar que se repitan sucesos de estas características. El presidente del grupo Astilleros Españoles SA, al que pertenece Astano, incidió en que el siniestro no ha afectado a la imagen internacional del astillero, e insistió en que la propia empresa norteamericana que contrató la construcción de la plataforma está interesada en hacer unidades gemelas al *Discoverer Enterprise*.

Al cumplirse el primer mes del accidente, la recién constituida plataforma ciudadana “Ferrolterra en emerxencia” continúa con las movilizaciones. El día 15, 40 artistas aportaron dibujos murales en la entrada de la ciudad durante una nueva manifestación. Dos días después el Congreso aprueba, con enmiendas, una propuesta del Bloque Nacionalista Galego (BNG), para establecer un sistema de ayudas. El 6 de marzo se anuncia que, cuatro días después se reabre el puente. El 9 se confirma y el 10 se hace realidad. Siete semanas de obras, mes y medio antes de lo prometido. Inaugura el ministro Arias Salgado. La liquidación del seguro supone 3.100 millones. Es la mejor estimación del coste final del siniestro según informa el Gobierno.

Pasados cuatro meses, el 17 de julio, se abre por fin el puente con la doble calzada, además de un carril para bicicletas y una acera peatonal. La ampliación ha supuesto 600 millones. La apertura se ha realizado sin acto protocolario alguno. El grupo municipal del Partido Popular en Fene propone que se coloque una placa en el casco del *Discoverer Enterprise*, en agradecimiento a que con su colisión haya llevado a cabo la mejora de las comunicaciones por carretera.

Las diligencias judiciales por supuesta responsabilidad civil quedan sobreesdadas. El juez estima que el buque estaba suficientemente amarrado y que el accidente se produce por “fuerzas de la naturaleza” imprevisibles. El fiscal y la acusación particular recurren esta decisión, lo que paraliza el pago de indemnizaciones.

En julio de 1999, la *Discoverer Enterprise* comienza a extraer crudo en el Golfo de México, mientras que su gemela, la *Discoverer Spirit* entraba en los astilleros ferrolanos. Cuando estaba fondeada en la Ría de Ferrol, todavía sin sistema de propulsión, rachas de viento de hasta 76 kilómetros por hora (algo menos de la mitad de los que provocaron el accidente de enero del 98) hicieron que también quedara a la deriva y estuviera a punto de chocar contra la Punta Leira. Una decena de remolcadores consiguieron desembarrancarla. El presidente de la Xunta consideró el incidente extremadamente grave, mientras el director de Astano restó importancia a la cuestión aunque anunció la apertura de investigación. “En esta ocasión —dijo— la plataforma estaba controlada desde un principio y se ha actuado con efectividad”. La *Spirit* utilizaba el nuevo sistema de amarre basado en *muertos*. El 22 de diciembre de 1999, Astano bota la tercera y última plataforma idéntica a la *Enterprise*, la *Discoverer Deep Seas*. El acto no tuvo invitados, como suele ser habitual, aunque multitud de curiosos siguieron la maniobra para la que se contó con el apoyo de remolcadores de otros puertos, además de los cinco con base en Ferrol.

Comentarios al ejemplo del *Discoverer Enterprise*

El relato de los acontecimientos describe con bastante claridad una manera de reaccionar a las crisis contundente: a grandes males, grandes remedios. Dentro de la mala fortuna, el siniestro no supuso desgracias personales por apenas uno segundos. Desde el punto de vista de la Administración, es importante destacar la circunstancia de que tanto el Ayuntamiento de Ferrol como la Xunta y el Gobierno central estaban regidos por el mismo partido. Quizá por eso, o por otras cuestiones, la figura del alcalde de Ferrol quedó bastante desdibujada públicamente y al frente de la crisis apareció en todo momento Manuel Fraga y el Ministerio de Fomento. En las elecciones municipales del 99, Juan Blanco abandonó la alcaldía. Tal vez la unidad de partido influyó también en que apenas se insistiese en las responsabilidades sobre la previsión meteorológica.

Por su parte, el astillero optó por una respuesta tibia porque de hecho la crisis fue tomando un cariz que de algún modo les dejaba al margen. Lograron en definitiva que el problema fuera ciudadano, no empresarial, ni siquiera les salpicó demasiado el hecho de que el accidente estuviera a punto de repetirse, ni ante la opinión pública ni ante sus clientes. Es necesario recordar que los problemas del astillero repercuten en la ciudad de una forma determinante. La reconversión del sector en los años 80 supuso la crisis de Ferrol y nadie desde entonces es muy partidario de causarle dificultades.

Colocado el asunto en la esfera política, la reconstrucción del puente antes del plazo previsto y la definitiva versión ampliada seis meses después, con doble calzada, se convierten en la mejor de las reacciones. Los colectivos ciudadanos que se movilizan apenas representan un problema de imagen. No hay enfrentamiento político, ni regateo de fondos. Hasta la cuestión del informe meteorológico queda diluida. A pesar de que cuatro años después del accidente, el prometido acceso por autovía a Ferrol seguía sin solucionarse, con las consiguientes caravanas de vehículos en horas punta mucho más allá de lo normal, sin embargo la percepción de esta realidad en quien no la sufre de manera directa estaba todavía muy tamizada por la rápida reacción en As Pías.

Conclusión

Aunque los ejemplos anteriores no aspiran a representarse más que a sí mismos, y teniendo muy en cuenta que cada crisis es única, muestran un abanico de situaciones digno de considerar. No es lo mismo una crisis puntual —un accidente, por ejemplo—, que un peligro cierto derivado de un defecto de producto que puede repetirse. Lego asumió el defecto de su sonajero y actuó en consecuencia; a Fisher Price le obligó la Administración y no aceptó culpa alguna; Cefa Toys actuó como si el accidente de Santiago fuera irrepetible y ciertamente fue excepcional, pero ¿cuántos Mercedes clase A no superaron la prueba del alce o cuántos Concorde se estrellaron? Admitir la peligrosidad o negarla es una de las primeras decisiones, naturalmente influye si la empresa cree con sinceridad una cosa o la otra.

Los ejemplos de A Coruña y Ferrol también son ilustrativos. A Coruña mantenía que su vertedero no era peligroso pero decidió acabar con él, no modificarlo ni mejorarlo. Si el problema lo hubiera padecido una multinacional, con su centro de decisiones lejano a la ciudad, es posible que hubiese sufrido más con las movilizaciones de lo que lo hizo el alcalde. Si éste fuese del mismo partido que quienes abogaban por la incineración, no habría podido jugar la baza de Greenpeace y apoyar la postura “más ecologista”: el reciclaje y el compost.

Las cuestiones medioambientales provocan la movilización de determinados grupos de presión que suelen tener sus propios intereses, tan evidentes para los ciudadanos como el de cualquier otro, así que la reacción ante ellos debe ser proporcionada independientemente de que demuestren un gran dominio local en el manejo de los medios. El conocimiento de los entramados locales y sus ramificaciones de poder e influencias, ya sean políticas, económicas o sociales, resulta básico. Si Astano no fuera un pilar para Ferrol, quizá hubiera tenido más problemas. Tampoco los tuvo Repsol en su refinería de A Coruña a pesar de que la dos mareas negras provocadas por los naufragios del *Urquiola*¹ y del *Mar Egeo*²

¹ El *Urquiola* vertió 95.000 toneladas de crudo en 1976.

² El caso del *Mar Egeo* está recogido por MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, V.A.: “Comunicación para la crisis: El Mar Egeo”, en RODRIGUEZ DEL BOSQUE, I. et al, *Comunicación Comercial: casos prácticos*, Madrid, Cívitas, 2001.

han sido las más graves sucedidas en España. La fortaleza en los medios por parte de personajes públicos como Francisco Vázquez o Manuel Fraga era igualmente incomparable a la de Juan Blanco. Es otro aspecto más de la estrategia proactiva ante las crisis.

No quisiera concluir esta aproximación a la crisis sin explicar que, como es obvio, este trabajo no pretende abundar en el marco teórico de la gestión de crisis más allá de lo que se pueda deparar de los casos prácticos utilizados. En las páginas finales se recoge una sucinta bibliografía a la que se puede recurrir si se decide avanzar en este camino.

PARTE 2
CASOS PRÁCTICOS

Caso Concorde

El 25 de julio de 2000, 113 personas murieron al estrellarse cerca de París un avión Concorde de Air France que se dirigía a Nueva York. Era el primer accidente de esta emblemática aeronave en sus casi 30 años de historia a lo largo de los cuales ha sobrevivido como única protagonista de los vuelos comerciales supersónicos. Las víctimas no sólo eran los 109 ocupantes del vuelo AF4590 –96 turistas alemanes, dos daneses, un austríaco, un estadounidense y nueve tripulantes– sino que además hubo cuatro muertos en tierra. Una parte del avión cayó sobre un hotel de la cadena “Hotelissimo” en Gonesse (Val d’Oise), a unos cinco kilómetros del aeropuerto Roissy-Charles de Gaulle. Muchos creyeron que era el fin de Concorde. Tardó quince meses en volver a surcar los cielos transatlánticos.

El Concorde, el avión comercial más rápido del mundo, capaz de volar a más de 2.400 kilómetros por hora³, entró en la leyenda desde el mismo momento de ser concebido, en los años cincuenta, cuando se soñaba un transporte aéreo bien diferente del actual. Nunca fue rentable, de hecho su nacimiento requirió en todo momento del apoyo público, pero su alarde de ingeniería y diseño aeronáutico (cuyos primeros bocetos datan de 1956) posicionó a las únicas aerolíneas que lo explotaban, Air France y British Airways, compañías bandera de sus respectivos países, en la crema del sector de transporte aéreo.

El proyecto no tuvo muchos visos de convertirse en realidad hasta que los gobiernos de Francia y Reino Unido firmaron en 1962 el acuerdo para encargarlo a un consorcio formado por la francesa Aerospatiale y la British Aircraft Corporation. Un año después se presentaba la primera maqueta del aparato.

No se podría decir que el Concorde fuese un avión ajeno a los problemas, aunque nunca relacionados con la seguridad (al menos de gravedad), sino con la viabilidad del proyecto. En 1964, tres años antes de su presentación pública ante 1.200 invitados, los británicos estuvieron a punto de abandonarlo. En 1969 volaron los primeros prototipos 001 y 002, primero el francés y luego el británico. Al año siguiente alcanzaba la Mach 2 (más de 2.155 km/h) durante 53 minutos. Hasta entonces sólo los aviones de combate podían lograrlo. Pero, cuando se comenzaba la fabricación en serie, en 1973, la crisis del petróleo acabó con las esperanzas de que otras compañías lo adquirieran⁴.

³ La velocidad exacta expresada en kilómetros por hora depende, entre otros factores, de la temperatura. La velocidad del sonido (1 Mach) es de 331 metros por segundo a 0° y de 340 a 20°. En altitudes de vuelo, la velocidad del sonido puede ser de 290 metros por segundo. El Concorde hace el vuelo París-Nueva York en 3 horas 45 minutos, lo que equivale a una velocidad de 2.350 kilómetros por hora.

⁴ Aunque en 1978 existían 74 opciones de compra sobre el Concorde por parte de 16 compañías, entre ellas Panam, American Airlines y TWA, debido a la crisis del petróleo y al alto coste tanto de construcción como de mantenimiento, estas peticiones fueron retiradas una a una. Finalmente, sólo se quedaron con los Concorde las compañías British Airways y Air France, obligadas por intereses nacionales a incluirlos en sus flotas. Pero las pérdidas de explotación del Concorde superaron 500 millones de libras, lo que hizo que en 1979 dejara de fabricarse.

A lo largo de toda su historia, sólo se han construido 20 Concorde entre 1966 y 1979. Los dos primeros fueron los prototipos realizados en cada uno de los países promotores. Otros dos prototipos de preproducción se construyeron con más detalle para probar el diseño antes de iniciar la producción en ambos países y otros dos fueron los *first off line*. Desde su primer vuelo tardó siete años más en estrenarse su explotación comercial.

Al final sólo British y Air France explotaron el aparato. La primera adquirió cinco y cuatro la segunda. Las aerolíneas compraron posteriormente otros cinco al precio de un franco cada uno en 1980. Eran los “invendidos”. La British se hizo cargo de los dos Concorde construidos en Reino Unido y Air France de los tres fabricados en su país. Los británicos mantienen en vuelo sus siete aparatos y cinco los franceses, quienes, además del siniestrado en el Charles de Gaulle, decidieron retirar otro en 1982. Han volado, respectivamente, 150.000 y 100.000 horas. Los dos prototipos, los dos de preproducción y el primer modelo de producción se encuentran en museos a ambos lados del Canal de la Mancha.

Air France había logrado cubrir los costos de explotación sólo en los últimos años, con un margen variable entre 1,5 y 3 millones de euros. Para ello era necesaria una tasa de ocupación media superior al 55 por ciento, una barrera que se estaba comenzando a franquear cuando sucedió el siniestro.

El accidente

El primer accidente de sus casi 30 años de historia se produjo a las cinco menos cuarto de la tarde (hora local) del 25 de julio de 2000, cuando, según informó Air France, el Concorde del vuelo AF4590 despegó con un motor en llamas. Apenas dos minutos después, el aparato se precipitaba en las inmediaciones de un hotel. Mató a cuatro de las cinco personas que en ese momento se hallaban en el edificio. También fallecen los 100 pasajeros, la mayoría turistas alemanes, y los 9 tripulantes del avión. Diez personas más sufren heridas en tierra. Entre los testigos del accidente se encuentra el presidente francés, Jacques Chirac, quien lo presencia desde otro avión de Air France en el que regresaba de una cumbre del G-8 en Japón.

La reacción no se hace esperar. Cerca de 400 bomberos luchan durante varias horas para apagar el fuego. El presidente de Air France, Jean-Cyril Spinetta, aclara de inmediato que el siniestro está relacionado con problemas del motor, no con las microfisuras detectadas en varios aparatos de este modelo. La aparición de estas microfisuras había sido comunicada a la prensa por las aerolíneas precisamente el día anterior al accidente.

También se pone en marcha el aparato político francés. Mientras el presidente de la república francesa, Jacques Chirac, y el primer ministro, Lionel Jospin, se refieren a las víctimas y expresan sus condolencias tanto a las familias como al canciller alemán, Gerhard Schroeder, el ministro de Transportes, Jean-

Claude Gayssot, pide como medida cautelar la suspensión de los vuelos de la flota de Concorde de Air France, a la espera de las investigaciones. La compañía muestra su acuerdo. Momentos antes, British Airways ya anunciaba por su parte la cancelación de los dos siguientes vuelos del Concorde, previstos para esa noche entre Londres y Nueva York y viceversa. El Ministerio de Transportes crea un gabinete de crisis para recoger las primeras informaciones en colaboración con Air France y con la sociedad Aeropuertos de París, que gestiona los aeropuertos capitalinos. Otra célula de crisis, abierta en Roissy por la prefectura de Val d'Oise, coordina las operaciones de socorro.

Dado que la mayoría de los cien pasajeros eran alemanes, un portavoz del Ministerio de Exteriores es el encargado de ofrecer información sobre los fallecidos. Según sus datos, en apenas dos horas el 90 por ciento de los familiares de las víctimas habían sido ya informados del accidente. El Ministerio de Exteriores francés y el de Defensa alemán se coordinan para facilitar ayuda logística a los que se desplacen a París. Las víctimas procedían de todo el país y podrían ponerse a disposición de los allegados aviones del Ejército federal. El titular alemán de Transportes, Reinhard Klimmt, viaja al lugar de los hechos; el de Exteriores forma un equipo de crisis.

La reina de Inglaterra y el premier británico, Tony Blair, envían condolencias a Chirac y a Schroeder. La comisaria europea de Transportes, Loyola de Palacio, dice que se está trabajando para la creación de una Agencia Europea de Seguridad Aérea “para tener un nivel común de seguridad en los quince (estados miembros)”. Según sus planes, la propuesta de la Comisión Europea para la creación de esa Agencia estará lista antes de final de año, y después tendrá que recibir el visto bueno del Parlamento Europeo y el Consejo de ministros. Los Verdes, partido que participa en el Gobierno de coalición de izquierdas francés, pide “el cese inmediato” de la utilización de los Concorde y reclama un reforzamiento de la seguridad del transporte aéreo. Los ecologistas siempre se han mostrado contrarios al aparato por su impacto sónico⁵. Cuando un avión rebasa la velocidad Mach 1, se produce una onda de choque que es percibida como un “estampido sónico”. Por ello, la legislación internacional, exige que estos vuelos se realicen a velocidades subsónicas cuando pasen por zonas habitadas, excepto en los países de la antigua URSS.

Apenas tres horas después del siniestro, se conoce que las víctimas mortales del pasaje son 50 mujeres, 47 hombres y tres niños. En tierra, han muerto dos personas polacas y una francesa, empleados del hotel, así como una turista británica. Se habían rescatado unos 80 cadáveres a primera hora de la noche. Las cajas negras se encuentran en torno a las 10 de la noche.

⁵ Estados Unidos trató de impedir, en marzo de 1976, el acceso de los Concorde sobre su territorio, acusándole de generar polución, excesivo ruido y de poner en peligro el medio ambiente. Finalmente los Tribunales autorizaron al avión supersónico a sobrevolar tierras americanas.

Una fotografía del avión en el aire parece confirmar la versión de los testigos. La imagen muestra una larga llamarada seguida de una estela de humo negro en la parte trasera. Aparentemente, al percatarse del problema, los pilotos intentaron tomar altura para dar la media vuelta y volver a aterrizar, pero el *Pájaro Blanco*, como también se le llamaba al Concorde, quedó desequilibrado y cayó.

Como suele ser habitual en estos casos, los medios de comunicación consultan con expertos en los momentos posteriores al siniestro. Uno de estos especialistas en aviación señala a la televisión “LCI” que el hecho de que un motor estuviera en llamas indicaba una avería técnica y explica que el fuego pudo propagarse con mucha facilidad al otro motor gemelo, lo que implicaba la “pérdida irremediable” del avión. El mismo experto recordaba que el Concorde tiene un historial excepcional, con más de 30 años sin que se haya estrellado ninguno, pero matiza a la vez que es también un aparato frágil, que ha tenido muchos incidentes, ninguno grave, y cuya tecnología se remonta a los años 60. La del Concorde era la mayor catástrofe aérea en Francia desde 1974, cuando un avión de Turkish Airlines se estrelló, también en las proximidades de París, y murieron 360 personas⁶.

El presidente de Air France, Jean-Cyril Spinetta, subraya que el aparato siniestrado, que había transportado a 40.000 pasajeros en sus cerca de 12.000 horas de vuelo⁷, fue objeto del último control reglamentario tres días antes. Insistió igualmente en que el avión no era uno de los cuatro Concorde de su flota, de los seis con los que contaba, en los que se habían detectado microfisuras en las alas, una anomalía que había reconocido en primer lugar la otra compañía del mundo que explota los Concorde, British Airways, aunque había sido comunicada conjuntamente a la prensa pasadas pocas horas.

En efecto, el día anterior al accidente, el 24 de julio de 2000, British Airways había decidido retirar uno de sus Concorde por las microfisuras detectadas. La cuestión no podía dejarse en el tintero por los medios de comunicación. Las grietas se habían localizado en las alas de los siete aviones supersónicos de la compañía, pero la Autoridad para la Aviación Civil británica no consideró que representasen un riesgo para la seguridad de los pasajeros. Sin embargo, las fisuras, que afectaban a la parte trasera de las alas, se agravaron en uno de los casos: habían pasado de 60 a 76 milímetros, por lo que la British había decidido curarse en salud. Esta empresa pensaba seguir utilizando los Concorde al menos hasta 2005, pero no descartaba su uso incluso hasta 2015, al igual que Air France. Tras el accidente el ex jefe de Operaciones de Concorde, capitán Brian Walpole, declara a la cadena de televisión Sky News: “Me cuesta creer que haya ocurrido esto. Concorde es la envidia de todo el que vuela. Es un avión muy complejo de volar y muy exigente debido a su nueva tecnología, incluso teniendo en cuenta que hace años que está en servicio”.

⁶ Ver al final del caso el apéndice sobre catástrofes aéreas.

⁷ Las mismas que hace un Boeing 747 con cinco años de antigüedad.

Los motores, sospechosos

Dado que los primeros indicios apuntaban a un fallo en los motores Olympus, su fabricante, Rolls Royce, hace público un comunicado en el que muestra su total disposición a colaborar en la investigación. En ese mismo sentido interviene la empresa aeroespacial europea EADS⁸ (European Aeronautic Defence and Space Company), integrada por las compañías CASA de España, DASA de Alemania y Aerospatiale-Matra de Francia. En esos días se celebraba la Feria Internacional de Aeronáutica en Farnborough, al sur de Inglaterra, en la que participaban los principales fabricantes de aviones civiles y militares del mundo.

Los motores Olympus (cada Concorde monta cuatro) son únicos en la aviación civil. Desarrollados en los años 60 en colaboración con la empresa francesa Snecma, tienen su origen en los motores subsónicos que utilizaban los bombarderos británicos Vulcan durante y después de la Segunda Guerra Mundial. Posteriormente, se emplearon en la guerra de las Malvinas contra Argentina. A pesar de su veteranía, la versión concreta del Concorde era casi experimental, sin embargo su calidad siempre fue alabada por los profesionales y expertos como Kieran Daly, editor de la revista de Internet *Air Transport Intelligence*, los elogian la misma tarde del accidente. Si bien, destaca Daly, cuando un accidente ocurre en el despegue “uno sólo puede cuestionar los motores”. A su juicio, la tragedia podría significar la jubilación de todos los Concorde. En una línea parecida se manifiesta en la BBC News 24 el ex ingeniero John Wragg, que ha participado en la fabricación de este tipo de aviones, “no parece probable que los pilotos hayan cometido un error o que la aeronave haya tenido algún problema estructural”. La causa del accidente podría haber sido “una falta de energía”, afirma Wragg. Los Concorde existentes, 7 de British Airways y 6 (5 tras el siniestro) de Air France, habían cubierto en su conjunto unas 250.000 horas de vuelo.

Una de las hipótesis con las que se trabaja para encontrar la causa de la catástrofe se centra en las características únicas del sistema de combustión de los Olympus, por el que –según los expertos– se inyecta petróleo crudo al extremo de la cola del motor para que proporcione una potencia adicional en el despegue del Concorde y para ayudarlo a alcanzar velocidad supersónica. Según informaciones difundidas en el Reino Unido, un testigo presencial afirmó que creyó haber visto desprenderse uno de los motores del Concorde. Tampoco se descartan otras líneas de investigación, que van desde el estado de salud de la tripulación hasta la posibilidad de que uno o varios pájaros chocaran contra los motores. A pesar de que Francia y Reino Unido trabajan conjuntamente, en cumplimiento del pacto de ayuda mutua, firmado en 1978, en caso de accidente, aportando investigadores antiguos pilotos, se anuncia oficialmente que los resultados de la investigación tardarán en conocerse.

⁸ EADS y el británico BAE Systems son los dos constructores del Concorde.

Repercusión bursátil

Las acciones de Air France caen un 3,5 por ciento en la Bolsa de París. La aerolínea, que cotizaba a 20,20 euros a las 17.00 horas (quince minutos después del desastre) registra un aluvión de órdenes de venta cuando llegan las primeras informaciones del siniestro. Las autoridades bursátiles deciden suspender la cotización cuando la pérdida teórica de valor rondaba el 10 por ciento. Sin embargo, durante la suspensión, se acumulan órdenes de compra, y la cotización se reinicia apenas unos momentos antes del cierre de la sesión de la Bolsa de París a las 17.35 horas. El valor queda en 19,30 euros.

Informe del fiscal

La crónica del accidente concluye al día siguiente, 26 de julio, cuando la fiscal adjunta del Tribunal de Gran Instancia de Pontoise, Elisabeth Senot, confirma que la tripulación del Concorde siniestrado informó a la torre de control del aeropuerto de que su motor número dos estaba averiado justo antes de estrellarse. Durante un diálogo entre los controladores y la tripulación del avión se comunica que había un incendio y una avería en el reactor número dos, cuando el aparato ya tomaba velocidad en la pista de despegue. “Cincuenta y seis segundos después de que la torre de control autorizara el despegue, se informó al avión de que había llamas en la parte trasera. El comandante respondió: “avería en el motor número dos”. “En ese momento, las llamas eran extremadamente importantes, ya que el fuego vuelve a ser observado por la torre de control y la tripulación responde que ya no puede detenerse”, precisa la fiscal. El avión despegó, por lo tanto, y el comandante indica que el avión se dirige hacia el aeropuerto de Le Bourget, es decir, que va a dar media vuelta en lugar de regresar a la pista de Roissy. Durante esa maniobra se estrella contra el hotel de Gonesse.

Antes de estas revelaciones, un portavoz de Air France informa de que el motor dos, a la izquierda del siniestrado Concorde, fue reparado antes de despegar con destino a Nueva York. La intervención consistió en la sustitución de una pieza que había quedado inutilizada al regreso del avión de Nueva York el día 24, anterior al accidente, y cuyo reemplazo fue exigido por el comandante del vuelo AF4590, aunque técnicamente podía haber volado sin esa reparación, según Air France.

Los problemas del Airbus

A lo largo de los seis meses siguientes, las investigaciones avanzaban sin que trascendiese dato alguno a la prensa. Todos los Concorde permanecían inmovilizados y la crisis parecía vivir un paréntesis cuando el accidente se volvió a recordar el 1 de febrero de 2001. La causa fue otro avión de Air France, en este caso un Airbus 320, que hubo de dar media vuelta en pleno vuelo hacia Tel Aviv y aterrizar en el aeropuerto de Roissy-Charles de Gaulle. Transportaba 110 pasajeros

y los problemas surgieron cuando se paró su motor derecho 30 minutos después de despegar. Las vibraciones y la fuga de humo devolvió a la memoria el siniestro del avión supersónico.

Tan sólo un día después, otro Airbus 320 de Air France sufre un incidente en el tren de aterrizaje mientras iniciaba la maniobra de despegue de un vuelo interior entre Burdeos y París. Estallaron dos neumáticos. No eran noticias tranquilizadoras para la compañía apenas 24 horas antes de que regresase a París un Concorde con el que se habían efectuado pruebas en una base militar. Estas pruebas, según se informó a los medios, se estaban desarrollando con total satisfacción desde quince días antes. El Concorde debía someterse ahora a nuevos ensayos, esta vez de vuelo.

Primeros indicios sobre la verdadera causa del accidente

El equipo anglo-francés de expertos empieza a dar síntomas de optimismo público unos días después, concretamente el 9 de febrero. La Dirección General de la Aviación Civil Francesa (DGAC) hace público un comunicado en el que explica algunos detalles de las pruebas a las que se ha sometido el Concorde: test de alta velocidad en pista, simulación de fugas de carburante, todo ello filmado por cámaras montadas en los trenes de aterrizaje. EADS muestra su esperanza de recuperar el certificado de vuelo antes del verano. Una de las modificaciones en las que se trabaja consiste en el revestimiento del interior de los depósitos con kevlar y caucho. La razón es simple: los investigadores han confirmado que una lámina metálica, caída de un avión⁹ que había despegado poco antes, cortó una de las ruedas del tren de aterrizaje del Concorde. Trozos de neumático golpearon el ala a la altura del depósito y la onda expansiva producida por el impacto se propagó por el queroseno e hizo reventar el depósito, con la consiguiente fuga de combustible, un incendio y, finalmente, la destrucción del avión. Los motores Olympus empiezan a quedar exonerados. Air France comunica ya oficialmente que baraja el mes de septiembre como fecha más probable para la reanudación de los vuelos. British Airways incluso puede adelantarse aunque el portavoz de la compañía gala, el director general ejecutivo Pierre Henri Gourgeon, comenta que no se trata de una carrera.

Acuerdo extrajudicial para las indemnizaciones

El seis de abril se anuncia el acuerdo extrajudicial entre las aseguradoras de Air France y los abogados de las familias de las víctimas. Aunque no se desvela la cifra, se sabe ahora que las familias habían mostrado en enero su intención de presentar una demanda multimillonaria por considerar que las indemnizaciones

⁹ Un DC 10 de Continental Airlines, compañía que también se vería afectada en la cuestión del pago de indemnizaciones.

ofrecidas en un primer momento eras ridículas. La aseguradoras habían estimado en septiembre que el costo total se elevaría a unos 150 millones de dólares, de los cuales 30 millones, ya entregados a Air France, correspondían al valor de la propia aeronave¹⁰.

El día 10 de abril la DGAC autoriza el primer vuelo de un Concorde para probar sus nuevos neumáticos radiales, de la marca Michelin¹¹. Estas nuevas gomas son más resistentes y en caso de reventón estallan lateralmente en trozos diminutos, con lo que no se corre el riesgo de que un fragmento afecte al fuselaje. El vuelo no transportará pasajeros ni superará la barrera del sonido. La tecnología radial apareció en los años 80, mientras que los Concorde empezaron sus vuelos comerciales en 1976.

La prueba se efectúa apenas unos días después, tras 65.000 horas de trabajos. Ese mismo día, la Oficina de Investigación de Accidentes (BEA) niega públicamente que la falta de una pieza en el tren de aterrizaje del avión accidentado contribuyera al siniestro. Salía así al paso de varias informaciones publicadas por la prensa que recogían las hipótesis defendidas por antiguos pilotos del Concorde. Según esa hipótesis, contenida en un informe entregado a la justicia, la pieza no había sido colocada en su sitio en la última operación de mantenimiento. Eso pudo contribuir a que el tren de aterrizaje se descentrara en la operación de despegue y a que se produjera un recalentamiento de las ruedas y una aceleración insuficiente.

El 18 de abril, el ministro francés de Transportes, Jean Claude Gayssot, comenta a los periodistas que sería “justo que británicos y franceses tomáramos juntos la decisión” de restituir al Concorde su autorización para volver a realizar vuelos comerciales. El ministro comunista se muestra prudente sobre la fecha de reanudación de la explotación comercial de dichos aviones.

El 7 de junio se confirma que el Concorde utilizará el nuevo neumático de Michelin. Es la propia empresa quien lo anuncia. “Creemos que este nuevo neumático será un importante elemento para el proceso de restablecimiento del certificado de navegación del Concorde”, dice el director general de la división de aviones de Michelin, Pierre Desmarets, en rueda de prensa.

El 8 de junio, Air France y British Airways insisten en la coordinación de sus trabajos y expresan su intención de modificar ya los aparatos y reanudar el entrenamiento de su personal en cuanto sea posible.

¹⁰ La prensa barajó cifras entre 113 y 142 millones de euros para el montante global de las indemnizaciones.

¹¹ Los Concorde franceses montaban neumáticos Goodyear y los británicos, Dunlop. Los nuevos Michelin, denominados NGZ (Near Growth Zero/ Expansión casi nula) cuestan 3.000 € la pieza, fueron desarrollados en menos de un año y representan una revolución tecnológica que empiezan a equipar algunos aparatos de combate. El reventón es muy improbable precisamente porque no se expanden.

Salón aeronáutico de 2001

La 44 edición del Salón de aeronáutica y del espacio de Le Bourget, al norte de París abre a la semana siguiente sus puertas. Presenta las últimas innovaciones del sector y vuelve a ser el escenario de la lucha entre los dos gigantes del sector: los fabricantes Boeing (norteamericano) y Airbus (europeo). Tres productos serán las estrellas de la edición. El primero de ellos, el futuro avión europeo de transporte militar, el Airbus A400M. Los otros dos recaban un interés especial de los medios pues es la primera vez, desde la presentación del Concorde, en que lanzan conceptos revolucionarios.

Airbus presenta una maqueta y piezas de tamaño natural del futuro avión gigante A380 –el mayor de la aviación comercial–, cuya fase industrial se había lanzado en diciembre de 2000, con capacidad para transportar 555 pasajeros en su versión estándar y hasta unos 800 en una posible versión chárter. El fabricante europeo ha hecho una apuesta por la aviación de masas, ya que el A380 –cuyo precio unitario de catálogo es de unos 220 millones de dólares– pretende reducir los costos por pasajero en las líneas más concurridas y contribuir a limitar la congestión de los mayores aeropuertos. Ha recibido un encargo firme de 12 aviones por parte de la compañía australiana Qantas, después de “intenciones de compra” de 62 aparatos efectuadas por 8 clientes, entre ellos Air France, con una decena de aeronaves. El proyecto recibirá 10.700 millones de euros de los cuatro gobiernos que lo apoyan (Alemania, Francia, Reino Unido y España), pero sólo en calidad de “adelanto” que el consorcio deberá devolver.

Por su parte, Boeing llegaba a Le Bourget con su proyecto Sonic Cruiser, un avión que sería capaz de transportar a entre 173 y 300 pasajeros a cerca de 1.000 kilómetros hora con una autonomía de 17.000 kilómetros. Se trataría de hacer emerger un mercado de vuelos rápidos pero más caros, destinados a millonarios y hombres de negocios, que el Concorde no había conseguido rentabilizar en un cuarto de siglo de explotación comercial¹².

Vuelos de prueba

El 18 de junio, el copresidente de EADS, Philippe Camus, anuncia que el Concorde realizará sus vuelos de prueba a finales de mes con las modificaciones que han aplicado los ingenieros, y podría reanudar su explotación comercial desde septiembre. El responsable de la compañía aseguró en rueda de prensa en el Salón aeronáutico de Le Bourget que los expertos ya han aportado las soluciones técni-

¹² A pesar de su histórico fracaso comercial, los fabricantes y operadores del Concorde tampoco han renunciado a ese segmento e intentan crear una segunda generación de aviones supersónicos, que se encuentra en proyecto bajo el nombre de Alliance. Se está desarrollando en Toulouse (Francia). Este *Super Concorde*, si llega a materializarse, deberá volar a la misma velocidad, pero al doble de distancia (12.000 kilómetros) y con el doble de capacidad de pasajeros (200 personas) para resultar económicamente viable.

cas a los incidentes que desencadenaron el accidente y que ahora sólo se trata de hacer las últimas pruebas en vuelo y obtener las autorizaciones pertinentes. Camus dice que quiere “estar a bordo [del Concorde] en el primer vuelo”. El ministro Gayssot insistiría días más tarde en ser el primer pasajero de ese vuelo.

Dos días antes del aniversario del siniestro, la Oficina de Investigación de Accidentes (BEA) reconoce que la investigación no quedará cerrada hasta que pasen varios meses. La incógnita se centra todavía en la razón por la que se rompió el depósito de queroseno. La ceremonia en recuerdo de las víctimas congregaría a más de un millar de personas en una iglesia de París. Los medios de comunicación dedican amplios y emotivos espacios a la conmemoración. Del hotel donde se estrelló el avión sólo queda una losa de hormigón y un cartel. Una placa recuerda a las víctimas en el aeropuerto. Los empleados de Air France guardan un minuto de silencio en el mundo entero. Gayssot anuncia vuelos de resistencia para finales de agosto y apuesta por la reanudación de los vuelos comerciales a comienzos de otoño. El ministro explica que la autorización se dará aparato por aparato.

El 20 de agosto, en medio de una gran expectación y noticias casi a diario, el grupo de trabajo franco-británico anuncia que el permiso de vuelo será devuelto probablemente antes de acabar el mes a la flota de ambos países, con la seguridad de que “un accidente idéntico al que sucedió el 25 de julio de 2001 no podrá repetirse”.

Cuatro días después, un Concorde de Air France efectúa el primer vuelo de verificación técnica de todas las modificaciones. Incluye la superación de la barrera del sonido durante unos pocos minutos. Su velocidad de crucero transoceánica “Mach 2” (más de 2.200 kilómetros por hora), todavía no se pone a prueba¹³. Tres días más tarde, los test se hacen más exigentes e incluyen un descenso de emergencia con tres motores. Todos y cada uno de los aviones de la flota deberán superar el examen. Las tripulaciones reanudan sus entrenamientos el día 30. El 5 de septiembre, el Concorde recupera al permiso de vuelo.

Atentado de la Torres Gemelas y crisis del sector

El 11 de septiembre el mundo entero presencia en directo el atentado contra las Torres Gemelas de Nueva York y el Pentágono de Washington. El sector aeronáutico es el primero en sufrir las consecuencias. Pero aún así, el día 19, en plena crisis internacional, un Concorde de Air France efectúa el primer vuelo de prueba con pasajeros. El avión, con seis tripulantes y 86 pasajeros, todos ellos em-

¹³ El récord de velocidad establecido por el Concorde en un vuelo trasatlántico está en dos horas, 52 minutos y 15 segundos, a una velocidad media de 1.300 millas por hora, que fue batido en febrero de 1988. Además el 16 de agosto de 1995, el Concorde batió el récord de velocidad alrededor del mundo, al establecer el abogado americano, Donald L. Pevsner la marca de 31 horas, 27 minutos y 49 segundos en recorrer el trayecto Nueva York- Nueva York.

pleados de Air France, despegan del aeropuerto parisiense de Roissy-Charles de Gaulle, sobrevuela durante tres horas el Atlántico y regresa al mismo aeródromo. Fuentes de la compañía indican que el aparato estuvo en el aire el mismo tiempo que dura un viaje entre París y Nueva York y alcanzó la velocidad supersónica. El vuelo es totalmente normal. Con esta prueba con pasajeros se superaba la segunda etapa a la que el Concorde debía enfrentarse antes de reiniciar los vuelos comerciales previstos ahora para noviembre aún con la incertidumbre derivada de los ataques terroristas. De hecho, el vuelo con pasajeros estaba previsto para el mismo día del atentado, pero a la vista de los acontecimientos se suspendieron. Por su parte, British Airways mantiene su intención de reanudar los vuelos comerciales en octubre.

Tras al ataque a Nueva York y Washington, el sector aeronáutico entra en una rápida crisis que le lleva a revisar a la baja toda su programación de vuelos. En Estados Unidos la facturación de las compañías aéreas se reduce un 60 %, en Europa se barajan cifras cercanas al 30%. Algunas aerolíneas, como Swissair, van a la quiebra. Air France, de capital mayoritariamente estatal, reduce su previsión un 9,5 por ciento pero mantiene todas las rutas. La reanudación de los vuelos del Concorde empieza a parecer algo casi simbólico. El ministro Gayssot, en rueda de prensa celebrada el 22 de septiembre, resume así la situación de la empresa: “Está mejor armada, por su política, su gestión pasada, su dinamismo recuperado desde hace varios años; pero Air France pasa también por este período difícil por el que atraviesan todas las compañías aéreas. Por lo tanto, Air France debe estar incluida en lo que podemos hacer, en el marco europeo, para que este sector de actividad, que es un sector de futuro, un sector de progreso, pueda no sólo seguir viviendo, sino desarrollarse”. Air France reconoce que en los 10 días que siguieron al 11 de septiembre tuvo unas pérdidas de explotación de 60 millones de euros, pero insiste en un comunicado que “es una de las compañías aéreas europeas menos endeudadas”. Sus deudas representaban el 74 por ciento de sus fondos propios en el ejercicio 2000-2001, cuando en el anterior habían supuesto el 56 por ciento. Respecto al Concorde, Gayssot declara: “Creo, además, que será bueno para el transporte aéreo que la reanudación se produzca lo más rápidamente posible para British Airways y para Air France”.

El 15 de octubre se produce el anuncio oficial de ambas compañías: los vuelos comerciales a Nueva York se reanudarán el 7 de noviembre. Han pasado quince meses y medio. “Es una señal de confianza” en el transporte aéreo, “duramente golpeado” por los atentados terroristas del 11 de septiembre en EEUU, y “un homenaje” a los neoyorquinos, a su “valentía” en la adversidad y a su “voluntad de reconstrucción”, afirma el presidente de Air France, Jean-Cyril Spinetta. Por su parte, el alcalde de Nueva York, Rudolph Giuliani, acoge “con orgullo” el anuncio del retorno del Concorde, es un símbolo del regreso a la normalidad. “Esperamos que el Concorde juegue una parte importante en la recuperación de la confianza” en el transporte aéreo, declara a su vez el director ejecutivo de British Airways,

Rod Eddington. Ese mismo día las compañías abren su sistema de reservas y se conocen los precios de la temporada: un viaje de ida y vuelta París-Nueva York en Concorde en segunda costará 8.100 euros (6.660 euros si el billete es comprado cuatro días antes del viaje). En primera costará 9.280 euros y en clase *business*, 8.274. El incremento medio es de un 3 por ciento más que antes del accidente¹⁴. La British el día 22 y Air France el 29 de octubre realizan vuelos completos de prueba hasta Nueva York con tripulación y personal técnico. La reanudación de los vuelos cuesta, sólo a la empresa francesa, 114 millones de euros¹⁵ entre modificaciones técnicas, pérdidas por la falta de ingresos de los billetes, sueldos y ensayos. Sólo la formación de una decena de pilotos y copilotos que deben sustituir a los que perecieron en el siniestro y a los que han llegado entre tanto a la edad de jubilación suponen 762.000 euros.

Vuelta a la normalidad

Los medios de comunicación empiezan la cuenta atrás desde primeros de noviembre. El hecho de que el *Pájaro blanco* vuelva a funcionar en plena crisis le confiere mayor morbo informativo. Se recuerda el accidente, se explican las modificaciones... Se comentan anécdotas como que Tony Blair, el primer ministro británico, utilizará el segundo Concorde que despegue de Reino Unido, para ir a reunirse en Washington; o que Air France sólo invitará a quince de los 92 primeros pasajeros, eso sí, mimará el paladar de sus clientes con caviar, bogavante con legumbres y corona de lenguado con alcaparras, todo ello regado con los mejores caldos de Borgñoña y Burdeos. British Airways, que ha renovado la decoración interior de sus aviones supersónicos¹⁶, cobrará un poco más que la compañía gala: 10.600 euros. Tal y como habían prometido, a bordo del primer vuelo comercial del Concorde de Air France han reservado una plaza el presidente de la aerolínea, Jean-Cyril Spinetta, y el ministro francés de Transportes, Jean-Claude Gaysot, entre otros.

La prensa le vaticina otra década de servicio, pero la situación no puede ser más delicada. Despega en plena temporada baja y con un descenso del tráfico aéreo en EEUU que en noviembre ronda el 28 por ciento¹⁷. Por si fuera poco, las modificaciones en el diseño del aparato han obligado a reducir las plazas para pasajeros por motivos de peso. Antes del accidente eran un centenar. Ahora se

¹⁴ Sus tarifas siempre han sido más del doble que la clase más cara de un avión convencional.

¹⁵ Según publica el 22 de octubre *Le Figaro*. *El País* maneja la cifra de 20.000 millones de pesetas (más de 120 millones de euros) en un amplio reportaje publicado el 23 de diciembre de 2001 en su revista dominical.

¹⁶ Air France preguntó a su clientela y ésta prefirió la decoración de siempre, sin cine ni teléfono móvil. Por su parte, el rediseño de British Airways, obra de Sir Terence Conran, incluyó modernos asientos de carbono y titanio tapizados en un cuero azul similar al empleado en los automóviles Jaguar, y baños de acero inoxidable. La renovación le supuso 30 millones de euros.

¹⁷ El mercado norteamericano representa más de la mitad de la clientela del Concorde.

han suprimido ocho asientos. Si el Concorde nunca fue rentable¹⁸, las perspectivas actuales son menos halagüeñas. Sea como fuere, el caso es que las crónicas no pueden ser más positivas. El vuelo inaugural, el AF002, se describe con todo lujo de detalle: hora de partida (con retraso de veinte minutos), duración, el nombre de la primera mujer que se ponía a los mandos de este tipo de nave, como copiloto, la recepción de Giuliani... y de nuevo el simbolismo de la normalidad en los cielos de Nueva York. El presidente de Air France alude, poco antes de subirse al avión, a los atentados del 11 de septiembre en EEUU, y comenta que ese vuelo del Concorde es “nuestra oportunidad de saludar simbólicamente el valor del pueblo estadounidense, su determinación para remontar esta prueba, y en particular la de los neoyorquinos, tan duramente afectados”. Admite también que “las compañías aéreas están en una situación difícil” y “todas atraviesan una crisis sin precedentes”, pero subraya que la reanudación de los vuelos del supersónico, “más allá del símbolo que representa este avión, es el signo de nuestra confianza en el futuro del transporte aéreo”. La operación de despegue despertó gran expectación y estuvo rodeada de excepcionales medidas de seguridad: se paralizó el resto de la actividad del aeropuerto y se desplegaron junto a la pista cinco camiones de bomberos, entre otros equipos.

La crisis concluye oficialmente en una rueda de prensa conjunta de Gaysott y Spinetta con el alcalde saliente de la ciudad, Robert Giuliani, el ministro británico de Transportes, John Spellar, y Rod Eddington, presidente de la otra compañía que tiene en su flota el Concorde, British Airways. El símbolo de la industria franco-británica, algo que va mucho más allá de una simple cuenta de resultados, vuelve a la normalidad.

El Concorde no sólo hacía la línea París-Nueva York y Londres-Nueva York. Ha llegado a mantener rutas desde París con Washington, Venezuela, Tokio y México, además de ser utilizado por touroperadores (como el caso del accidente). Por su parte, British Airways mantuvo abierta durante un tiempo la línea Londres-Hong Kong y Londres-Singapur. En 1999 tenía un vuelo de ida y vuelta a Barbados.

Entre sus clientes (80% hombres, 70% dedicados a los negocios, 50% norteamericanos y 48% europeos) se encuentran políticos, deportistas de elite, artistas o millonarios y ha sido utilizado por mandatarios como el presidente George Pompidou; Valery Giscard d'Estaing; François Mitterrand; Mobutu Sese Seko; Henry Kissinger; Richard Nixon o Juan Pablo II. La tercera parte de sus viajeros lo constituían aquellos que se pagaban *el viaje de su vida* por el placer de viajar más rápido y más alto que en los demás aviones.

Aunque no se han hecho públicas las cifras exactas del precio de este proyecto, el Gobierno francés estimaba en 1977, que los suyos le habían costado más

¹⁸ Su delicada tecnología requiere ocho horas de revisión por hora de vuelo y su consumo es de 20 toneladas de combustible por hora de vuelo, el doble que un “Jumbo” de Boeing con la mitad de autonomía.

de 1.524 millones de euros (1.437 millones de dólares), tres veces más de lo previsto. En enero de 1996, con motivo del treinta aniversario de su explotación comercial, el Concorde había transportado 3,7 millones de pasajeros y había efectuado más de 200.000 horas de vuelo, de las cuales, 140.000 eran supersónicas.

Air France había afirmado que tras la reanudación de las operaciones, el Concorde daría prioridad a los vuelos regulares y limitaría los fletados por tour-operadores que rondaban los 50 al año. De los aproximadamente 106 millones de euros generados por los Concorde de Air France en 1999, la séptima parte procedía de estos vuelos charter.

A día de hoy todavía es una incógnita por qué se incendió el combustible. Está confirmada oficialmente la versión del estudio preliminar que determinaba como origen del accidente el choque del neumático número 2 del tren izquierdo del Concorde contra una pieza de 43 centímetros de largo, por tres de ancho, desprendida por el DC-10 de Continental Airlines que había usado la pista cinco minutos antes. El neumático reventó y alguno de sus restos, de hasta cuatro kilos de peso, impactó contra los depósitos de combustible situados en el ala izquierda del aparato. Provocó un orificio de 30 centímetros en el tanque número 5 por el que comenzó a derramarse el combustible en la cantidad suficiente como para poder incendiarse: 76 litros por segundo. Si hubiesen sido, por ejemplo, 100 litros no habría sucedido nada, explicaba a la prensa el máximo responsable del mantenimiento del aparato, Hervé Page. Un cúmulo de desgracias que el Concorde había logrado evitar durante muchos años hasta el extremo de ser considerado como uno de los aviones más seguros del mundo. De hecho, desde su primer viaje en 1969, no había sufrido ningún accidente. Sin embargo, el avión franco-británico sí que ha tenido en su historia numerosos incidentes, que según las compañías y los pilotos, no han puesto nunca en peligro la seguridad de los pasajeros. Desde 1976 los más destacados han sido¹⁹:

¹⁹ Fuentes: Efe, BBC y *Aviaton Safety Network*.

Principales incidentes del Concorde

- *28 de noviembre de 1977.* Un Concorde de Air France hace un mal aterrizaje en Dakar (Senegal), rompiendo su particular rueda de cola. El daño no fue excesivo y el aparato continuó en servicio hasta 1982, año en el que se retiró. Diez años después fue desmantelado.
- *14 de junio de 1979.* Se decide aplazar el despegue de un avión de AF por problemas en su circuitería.
- *5 de noviembre de 1979.* Un Concorde de Air France daña su sistema de frenado durante un aterrizaje en Washington.
- *23 de mayo de 1988.* Un Concorde de BA tiene que interrumpir bruscamente una maniobra de aterrizaje en el aeropuerto de Heathrow, para no colisionar con un Boeing 747.
- *9 de febrero de 1989.* Descubren una pequeña grieta, del grosor de un pelo, en la estructura del techo de un Concorde de British Airways. Todos los Concorde son revisados.
- *12 de abril de 1989.* Un Concorde de British Airways que realiza una vuelta al mundo, pierde un trozo del timón de dirección de la cola antes de aterrizar, en el aeropuerto de Sydney (Australia). Tras sustituir la cola por otra de repuesto, el avión cumple su vuelta al mundo.
- *1 de noviembre de 1989.* Un avión de British Airways tiene que realizar un aterrizaje de emergencia, en el aeropuerto de Heathrow, por un fallo en el tren de aterrizaje.
- *4 de enero de 1991.* En ruta hacia Nueva York, un aparato de BA pierde parte del timón. Aterrizaje con normalidad.
- *21 de marzo de 1992.* Un Concorde de British Airways aterriza en Nueva York, con uno de sus cuatro motores apagado, después de haber sufrido la pérdida de una parte del timón del aparato. Fue uno de los incidentes más graves.
- *14 de enero de 1997.* Un Concorde de British Airways realiza un aterrizaje forzoso en Heathrow, después de despegar rumbo a Nueva York, por problemas en las ruedas traseras del aparato, que no se replegaban adecuadamente.
- *7 de febrero de 1997.* Un avión de BA efectúa un aterrizaje de emergencia en Canadá, al sufrir un problema en los motores.
- *8 de octubre de 1998.* Un vuelo de la BA pierde parte de un timón sobre el Atlántico.
- *11 de abril de 1999.* Un avión de AF no puede despegar porque la peculiar “nariz” no se eleva a su posición de vuelo.
- *6 de junio 1999.* Un aparato de BA se ve obligado a aterrizar por problemas hidráulicos.

- *29 de enero de 2000.* Un Concorde de British Airways realiza un aterrizaje de emergencia por un fallo en un motor.
- *30 de enero de 2000.* Otro Concorde de British Airways realiza un aterrizaje de emergencia, uno por detectarse fuego en las bodegas.
- *24 de julio de 2000.* Tanto Air France como British Airways anuncian que han encontrado microfisuras en 11 Concorde, los siete de BA y cuatro de Air France. British retira uno de los aparatos, al haber aumentado las fisuras y ambas compañías afirman que han sido autorizadas a seguir volando porque no existir riesgo para el público.
- *25 de julio de 2000.* Un Concorde de Air France con destino a Nueva York, se estrella contra un hotel, después de despegar del aeropuerto de Roissy-Charles De Gaulle (París). Mueren 113 personas.

Principales catástrofes aéreas desde 1990 hasta el accidente del Concorde²⁰

- *17 de julio de 2000.* Mueren 51 personas en la India al estrellarse un avión Boeing 737 de la compañía Alliance Air contra unas viviendas de la ciudad de Patna, en el noreste del país, cuando el piloto trataba de tomar tierra en el aeropuerto.
- *19 de abril de 2000.* Las 131 personas que viajaban en un Boeing 737 de la compañía Air Philippines mueren en el mayor accidente de la historia de la aviación de Filipinas, al estrellarse el aparato en una zona montañosa de la isla de Samal (Mindanao).
- *1 de febrero de 2000.* Mueren 70 personas al estrellarse en el mar frente a Los Angeles (EEUU) un avión de la compañía Alaska Airlines.
- *30 de enero de 2000.* Un Airbus 310 de Kenya Airways se estrella en el océano Atlántico poco después de partir desde Abiyán con 169 pasajeros y 10 tripulantes a bordo. Diez personas logran sobrevivir al accidente.
- *31 de noviembre de 1999.* Mueren los 217 ocupantes de un Boeing 767 de la aerolínea egipcia EgyptAir con destino a El Cairo, que cayó a las aguas del Atlántico, frente a las costas de Massachusetts (noreste de EEUU), poco después de despegar del aeropuerto de Nueva York.
- *11 de diciembre de 1998.* Fallecen 101 personas y otras 45 sobreviven en un Airbus A-310 de la compañía tailandesa Thai, que se estrelló en una zona pantanosa a unos 800 kilómetros al sur de Bangkok.
- *2 de septiembre de 1998.* Mueren los 229 ocupantes de un MD-11 de la compañía Swissair, que cayó al Atlántico cuando intentaba hacer un aterrizaje de emergencia en Halifax (Canadá), tras declararse un incendio a bordo.

²⁰ Fuente: Efe, *El Mundo* y *El País*.

- *16 de febrero de 1998.* Un Airbus 300-600 de China Airlines se estrella contra unas viviendas situadas junto al aeropuerto de Taipei (Taiwán) y mueren 203 personas, siete de ellas en tierra.
- *26 de septiembre de 1997.* Mueren los 234 ocupantes de un Airbus A300 de la compañía Garuda Indonesia, que se estrelló poco antes de aterrizar en el aeropuerto de Medan, en el norte de la isla de Sumatra.
- *5 de agosto de 1997.* Un Boeing 747 de la compañía surcoreana Korean Airlines se estrella a 5 kilómetros del aeropuerto de Guam, isla estadounidense en el Pacífico. Fallecen 227 pasajeros.
- *12 de noviembre de 1996.* Un total de 349 muertos al chocar en el aire dos aviones en las proximidades de Nueva Delhi: un Boeing 747 de las líneas aéreas saudíes, con 312 personas a bordo, y un Ilyushin-76 kazajo, con 37 ocupantes.
- *29 de agosto de 1996.* Mueren las 143 personas que iban a bordo de un avión ruso Tupolev-154 de las líneas aéreas Vnúkovo, que se estrelló en la isla noruega de Spitsbergen.
- *17 de julio de 1996.* Mueren los 230 ocupantes de un Jumbo de la compañía estadounidense TWA al caer el avión al Atlántico tras estallar en el aire 45 minutos después de despegar de Nueva York rumbo a París.
- *11 de mayo de 1996.* No hay supervivientes en el accidente de un DC-9 de la compañía estadounidense Valujet, con 110 personas a bordo, que se estrelló en una zona pantanosa próxima a Miami.
- *29 de febrero de 1996.* Mueren las 123 personas que iban a bordo de un Boeing 737 de la compañía peruana Faucett, al estrellarse el aparato cerca del aeropuerto de Arequipa, a unos mil kilómetros de Lima.
- *7 de febrero de 1996.* Mueren los 189 ocupantes, la mayoría turistas alemanes, al caer al Atlántico un Boeing 757 de la compañía turca Birgen Air, frente a las costas dominicanas, nada más despegar de Puerto Plata.
- *8 de enero de 1996.* Al menos 297 muertos al estrellarse un avión de carga Antonov 32 en un céntrico mercado de Kinshasa.
- *20 de diciembre de 1995.* Mueren 165 personas y cuatro sobreviven al estrellarse un avión de la aerolínea estadounidense American Airlines, cerca de la ciudad colombiana de Cali, que había salido de Miami (EEUU).
- *26 de abril de 1994.* Un total de 264 muertos al estrellarse un Airbus A-300 de la compañía taiwanesa China Airlines en el aeropuerto de Nagoya, a unos 250 kilómetros al oeste de Tokio.
- *19 de mayo de 1993.* Los 132 ocupantes de un Boeing 727 de la compañía colombiana SAM mueren al estrellarse el avión cerca del aeropuerto de Medellín, en el noroeste del país.

- *11 de julio de 1991*. Mueren los 261 ocupantes de un DC-8 alquilado por las Líneas Aéreas Nigerianas, al estrellarse el aparato en el aeropuerto Rey Abdelaziz de Yeda (Arabia Saudí) nada más despegar. Los 247 pasajeros regresaban a su país tras cumplir con el peregrinaje a la ciudad santa de La Meca.
- *26 de mayo de 1991*. Fallecen las 223 personas que viajaban en un Boeing 767-300 de la compañía austriaca Lauda Air al estallar el avión en el aire a causa de un fallo mecánico cuando sobrevolaba Tailandia.

Los últimos accidentes en Francia

- *10 de febrero de 1997*. Fallecen nueve personas al estrellarse un avión de paracaidistas en la región de Aisne, en el norte de Francia.
- *30 de julio de 1998*. Al menos 15 personas mueren tras chocar dos aviones en la Bretaña francesa.
- *25 de mayo de 2000*. El copiloto de un avión de carga fallece en el aeropuerto de Charles de Gaulle tras colisionar el aparato, que llevaba pasajeros españoles.

Los últimos accidentes de AirFrance

- *7 de marzo de 1999*. Un Boeing 747-200 de Air France quedó completamente destruido al incendiarse, después de aterrizar en el antiguo aeropuerto de Madrás. Sólo una persona resultó herida.
- *21 de abril de 1998*. Mueren 53 personas al estrellarse en Bogotá un Boeing 727-200 de la TAME fletado por Air France.

Características técnicas²¹

El avión supersónico comercial (SST) constituye la cima en el desarrollo de la tecnología aeronáutica, ya que permite cruzar el Atlántico Norte y regresar de nuevo, en menos tiempo de lo que un reactor subsónico tarda en hacer uno de sus trayectos.

El Concorde se caracteriza por haber introducido muchas innovaciones frente al primer avión supersónico civil, el ruso Tu-144²². Tiene 62,19 metros de largo, 11,32 m de alto, 25,56 m de envergadura, pesa 186 toneladas en el despegue y posee un radio de acción de 6.500 Km. (aunque el máximo fue de 6.763

²¹ Fuente: Efe, *El Mundo y El País*.

²² El Tupolev 144, al que se le conoció con el nombre de Concordoski, era capaz de volar a Mach 2,35, con 121 pasajeros a una distancia de 6.500 km. El 31 de diciembre de 1968, acompañado por el Análog 144 (un Tupolev en miniatura), hizo su vuelo inaugural obligado por fuertes presiones políticas a adelantarse un año a la fecha prevista. Ganaba así al Concorde solamente por tres meses el honor de ser el primer avión supersónico comercial del siglo XX.

Km. durante un vuelo presidencial). Está propulsado por cuatro motores Olympus 593, desarrollados conjuntamente por Rolls-Royce y Snecma. Cada uno de ellos es capaz de generar 38.000 libras de potencia en caliente, que pueden propulsar al avión por encima del doble de la velocidad del sonido. Sus motores turbo reactores con postquemador le capacitan para transportar 100 pasajeros a una velocidad de crucero de Mach 2'02, a una altitud situada entre los 15.000 y 18.000 metros, aunque la máxima quedó establecida en 19.202 metros. Se ha llegado a decir que es como si sus pasajeros estuvieran sentados sobre una bala de fusil de caza, que viajara a 596 metros por segundo.

Además al Concorde se le ha incorporado una proa abatible, que se baja durante el despegue y el aterrizaje, para mejorar la visibilidad de la cabina de mando²³. Asimismo tiene un nuevo sistema de bombeo de combustible y entre los tanques de compensación delanteros y traseros para ayudar a estabilizar el avión.

El Concorde resultó una obra de ingeniería capaz de desafiar el roce con el aire, gracias a su afinado diseño, que a velocidad supersónica genera un aumento de la temperatura de hasta 127 grados centígrados en la punta delantera, frente a los 57 grados bajo cero de temperatura exterior, que alcanza a los 15.000 metros de altitud. Tiene un fuselaje estrecho y corta envergadura de alas, para reducir la resistencia durante el vuelo supersónico. Pero además debido a la velocidad que alcanza, su estructura se alarga entre 16 y 25 centímetros, según las fuentes, por lo que fue necesario adaptar el sistema de cables y conductos a los efectos de esta dilatación.

Weblinks recomendados

Existen más de 350, estos son algunos de los más interesantes

- www.concorde-jet.com
- www.concordesst.com
- www.bea-fr.org/anglaise/concorde-en.html
- www.airfrance.com
- www.britishairways.com/concorde/index.shtml
- nav.webring.yahoo.com/hub?ring=concorde&id=9&hub
- www.concorde-jet.com
- freespace.virgin.net/paul.hamilton/concorde/concorde.htm
- home.earthlink.net/~brucegraham
- www.flyingsofa.co.uk/speedbird
- www.chez.com/sst/index.html

²³ El morro abatible se desarrolló en 1956 para el Fairy Delta 2, un pequeño avión británico que volaba a más de 1.800 km/h.

Líneas de discusión

- La viabilidad empresarial siempre ha sido cuestionada. ¿Afecta a la percepción de la crisis?, ¿puede el accidente ser la gota que colma el vaso?
- El hecho de que se trate de un proyecto anglofrancés aporta características peculiares en ámbitos políticos y en la opinión pública mundial. Es importante distinguir el nivel nacional, bilateral, europeo e internacional.
- Las características concretas del accidente (despegue, hotel, pasaje, vuelo charter, etc.) ¿son significativas, suponen agravantes o atenuantes para el eco del suceso?
- ¿Es adecuada la portavocía de Spinetta y el protagonismo del ministro Gaysot?
- La gestión de responsabilidades en un primer momento resulta llamativa. Los motores, la tripulación, las fisuras del fuselaje...
- El comportamiento bursátil también es digno de mención, ¿qué efectos tiene a corto plazo?
- Los problemas de los Airbus de Air France ¿tienen efecto sobre ambas compañías?, ¿cómo repercuten en el caso Concorde?
- ¿Está bien explicada la causa del siniestro?, ¿es verosímil?, ¿se resiente la imagen de marca Concorde?
- ¿Cómo repercute el hecho de que en el salón aeronáutico de 2001 se presenten conceptos revolucionarios?
- El atentado de las Torres Gemelas coincide con la fase previa a la reanudación de los vuelos, ¿qué oportunidades y amenazas se derivan de esta circunstancia?
- Concluida oficialmente la crisis, ¿permanece el Concorde como un producto deseable y seguro?

Caso Mercedes Clase A

Uno caso muy representativo de comunicación de crisis y rediseño de producto se inició a finales de 1997 cuando el director de una revista sueca especializada en automovilismo sometió a la llamada “prueba del alce” a un coche Mercedes Clase A, el supercompacto recién lanzado por Daimler-Benz al mercado. El resultado de ese ejercicio –que consiste en intentar sortear, mediante golpes de volante bruscos a derecha e izquierda, un obstáculo repentino que irrumpe en la carretera mientras el coche circula a 60 kilómetros por hora– fue el vuelco del Clase A, denominado también Baby Mercedes o Baby Benz. Este fracaso espectacular, difundido por todos los medios de comunicación en Alemania y en todo el mundo, supuso un enorme escándalo y un duro golpe para el prestigio de Mercedes Benz, que se vio obligada a retirar de la circulación los recién lanzados Clase A ya entregados y a suspender su producción. El vuelco y su publicidad negativa sobre Daimler-Benz –una empresa acostumbrada sólo a los elogios– provocó que su dirección decidiese introducir en el modelo una serie de costosas modificaciones técnicas en su suspensión y chasis que mejorasen su estabilidad dinámica para evitar el vuelco. Tres años después circulaban casi 600.000 Clase A en el mundo, tal y como se preveía antes del escándalo.

Según el presidente de Mercedes-Benz en 2001, Jürgen Hubbert, la situación de la compañía a principios de los 90 era “delicada”²⁴. La actividad de negocio fue sometida entonces a un duro y exigente análisis en todas las áreas. Fruto de este ejercicio se realizó una fuerte ofensiva de producto, productividad, globalización y aprendizaje. En siete años, las ventas se duplicaron. En nueve, se logra alcanzar la mítica cifra del millón de turismos anuales. En plena culminación de ese proceso, 1996, la firma ya vivía momentos de tal recuperación que le permitían tomar decisiones estratégicas sin precedentes en su dilatada historia. En esos momentos, por ejemplo, se fraguaba y perfilaba la colaboración con la Chrysler (que acabaría en compra al finalizar el siglo con la creación de Daimler-Chrysler). Y en esas mismas fechas, la marca, tradicionalmente asociada a los vehículos de gama alta, planeaba, más que el desembarco en el segmento bajo, la “invención” de un nuevo nicho al que muchos analistas de marketing negaban siquiera su existencia: el utilitario de prestigio.

Tal era la apuesta que la multinacional alemana diseñó un ambicioso plan de fabricación internacional. Y así, el 3 de mayo de 1996, se anunciaba a la prensa la intención de producir en Brasil el ya denominado Clase A, cuya comercialización en Europa estaba prevista para finales de 1997. La producción se llevaría a cabo en la planta ubicada en Juiz de Fora, en el Estado de Minas Gerais, con una inversión prevista de 400 millones de dólares (unos 50.000 millones de pese-

²⁴ *Autopista*, núm. 2176, especial 40 años 1961-2001, p.244.

tas) de 1996. En una primera fase se generarían 1.500 empleos y la proyección de los puestos indirectos alcanzaba la cifra de 5.000. La planta brasileña montaría 70.000 vehículos anuales que se vendrían a sumar a los 200.000 de la planta germana de Rastatt. Esta segunda planta emplearía a 3.000 trabajadores.

Aunque la presencia en Brasil se remontaba a 40 años atrás, con las plantas de Bernardo do Campo y Campinas, en el Estado de Sao Paulo, era la primera vez que se produciría un turismo. Hasta el momento sólo se habían fabricado camiones. Mercedes facturaba en esta área de negocio en Brasil 4.000 millones de marcos (340.000 millones de pesetas, la segunda cifra de negocio en el extranjero, después de la contabilizada con la estadounidense Freightliner Corporation. La opción brasileña era una clara demostración de que corrían nuevos tiempos para la marca de la estrella, tiempos de globalización, de conquista de nuevos mercados, en definitiva, de éxito.

El cierre del 96, lleno de nuevos records

El entonces presidente de Mercedes-Benz, Helmut Werner, anuncia en Stuttgart el 27 de diciembre de 1996 un cierre de ejercicio espectacular que bate records de facturación, beneficios y ventas tanto de automóviles como de vehículos industriales. El volumen de negocios del consorcio alemán se elevaba a unos 77.000 millones de marcos (unos 51.000 millones de dólares), un siete por ciento más que el año anterior y 2.000 millones de marcos (1.330 millones de dólares) por encima de lo calculado al comenzar el año 96.

Werner señaló que los beneficios superarían ampliamente los 2.300 millones de marcos (1.530 millones de dólares) conseguidos en 1995. En cuanto a los puestos de trabajo, no sólo se mantendrían sino que incluso se anunciaban ampliaciones de plantilla. La sección de automóviles, impulsada por las excelentes ventas de la nueva clase E, consiguió incrementar su facturación en un 14 por ciento, hasta unos 46.000 millones de marcos (unos 30.600 millones de dólares). Durante 1996, Mercedes logró vender 640.000 automóviles en todo el mundo, un 8,5 por ciento más que en 1995 y nueva cota histórica de la tradicional empresa con la estrella de tres puntas sobre el radiador.

Prácticamente la mitad de los 266.000 coches vendidos en Alemania pertenecían a la novedosa clase E y la fuerte demanda del nuevo biplaza descapotable SLK obligaba a incrementar la producción en la factoría de Bremen de 35.000 a 47.000 unidades anuales.

Las ventas de automóviles Mercedes se dispararon también en otros países fuera de Alemania, como en Estados Unidos, con un aumento del 17 por ciento y 90.000 unidades, y Europa Occidental, donde el incremento fue del 9 por ciento y se matricularon 173.000 unidades.

Igualmente, en el apartado de vehículos industriales, Mercedes alcanzaba nuevas cotas al incrementar en un 8 por ciento, hasta las 345.000 unidades, las ventas de camiones, autobuses, furgonetas y camionetas todo terreno Unimog.

Helmut Werner esperaba para 1997 nuevas cotas de facturación y ventas con la salida al mercado de la Clase A, el nuevo modelo que competirá en el segmento de automóviles pequeños, el todo terreno de la clase M fabricado en Estados Unidos y el también nuevo coupé CLK, así como nuevos camiones ligeros y autobuses.

Inversiones de 9.333 millones de dólares hasta 1999

Apenas unos meses después, y aun con cierto retraso en los plazos previstos de comercialización, la situación se antojaba todavía más boyante. El 10 de septiembre, el presidente del Grupo Daimler-Benz, Jürgen Schrempp, anunciaba un programa de inversiones en la división de turismos de Mercedes-Benz por valor de 16.800 millones de marcos (unos 9.333 millones de dólares) hasta 1999.

La firma había decidido ofrecer una rueda de prensa en el segundo día dedicado a la prensa especializada en el 57 Salón del Automóvil de Francfort. Como suele ser habitual en este tipo de encuentros, se trataba de aprovechar el acontecimiento para lograr una mayor proyección de los planes de futuro, en este caso especialmente innovadores. Así, Schrempp desglosó las citadas inversiones a partes iguales entre el capítulo de formación e I+D y nuevas fábricas para acoger la ofensiva de producto que la marca alemana se había marcado como objetivo.

Entre esas innovaciones de producto, Schrempp enumeró hasta una docena en los próximos dos años, que se añadían a la decena que ya se han concretado desde 1995 y que fijan el objetivo para el año 2000 de vender un millón de unidades, gracias a la incorporación de nuevos modelos como la Clase A (vehículo urbano) y la Clase M (todo terreno).

Cuatro nuevas plantas de producción, creación de 4.300 nuevos empleos directos, otros 4.000 indirectos y la incorporación de 3.000 aprendices a la plantilla del grupo (159.000 personas) en todo el mundo, suponían un incremento de plantilla de un 10 por ciento, según el propio Schrempp.

En materia socio laboral, el presidente de Daimler anunciaba la firma de un pacto con los sindicatos que garantizaba empleo fijo para 134.000 empleados de Mercedes hasta el año 2000, así como otro acuerdo sobre una participación directa de los trabajadores en los beneficios de la empresa, como medio para mejorar la productividad.

Entre tanto optimismo a nadie extrañó el anuncio de Jürgen Hubbert, miembro de la junta directiva de Daimler: las plantas de la marca estaban “a plena capacidad”. Schrempp fue un poco más allá y aseguró a los periodistas que la nueva Clase A y la clase C tenían prácticamente vendida toda la producción de 1998.

Corrían tan buenos tiempos (ciertamente la euforia era compartida por todos los responsables de la industria automovilística alemana) que 1997 se perfilaba ya como un “excelente ejercicio” para Mercedes y para el grupo industrial, incluida la sección aeroespacial, que volvía a obtener beneficios después de las grandes pérdidas de años anteriores.

Según Mercedes, en el segmento de turismos, entre enero y agosto, habían crecido un 4 por ciento, con un total de 443.000 unidades, en tanto que la facturación se elevó a 33.000 millones de marcos (unos 18.330 millones de dólares), un 10 por ciento superior en relación a la del mismo periodo de 1996. Con los resultados de esos ocho meses, las previsiones para el total del ejercicio apuntan a 700.000 unidades vendidas en todo el mundo, lo que supone “un nuevo record”, apostillaba Schrempp.

En el área de vehículos industriales, (Mercedes posee una planta en Vitoria) las ventas en este periodo ascendieron a 229.000 unidades, con el objetivo para el global del año de llegar a las 400.000 y “después de muchos años –señaló Schrempp– volver a los números negros”.

Respecto a la tecnología, los responsables de Mercedes dieron cuenta del proyecto Necar 3, que permitirá a un vehículo de la Clase A ser el primero en todo el mundo que circule con células de combustión y producción propia a base de hidrógeno, una iniciativa que reducirá al mínimo los agentes contaminantes. El proceso permite una carga con metanol y, siguiendo el principio de formación del vapor de agua, transforma el carburante líquido en hidrógeno. La urgencia de este proyecto ha llevado a los responsables de Mercedes a dotar un programa extra de inversiones de 600 millones de marcos (unos 332 millones de dólares) con el propósito de que sea operativo en el año 2004.

Un mes después, concretamente el 20 de octubre, se conocían las previsiones de ventas de la nueva y original Clase A. Sólo en España, según el presidente de la filial española de la compañía, Carlos Espinosa de los Monteros, Mercedes Benz esperaba vender 5.000 unidades anuales de su primer utilitario, a partir de 1998. En una conferencia de prensa ofrecida en Madrid, Espinosa de los Monteros declaró que el nuevo modelo comenzaría a comercializarse la siguiente semana en España con un precio que oscilaba entre los 2,5 y los 3 millones de pesetas.

El Clase A, escalón de entrada a la marca, seguido por el Clase C, el Clase E y el Clase S, había comenzado a fabricarse en Alemania para el mercado europeo y a partir de 1999 comenzaría la producción en Brasil con la vista puesta en el mercado latinoamericano.

Espinosa de los Monteros hizo especial hincapié en el hecho de que se trataba de “un modelo absolutamente nuevo que no tiene nada que ver con lo fabricado hasta ahora por Mercedes”. Las previsiones de mercado no podían ser más halagüeñas y, como suele suceder en modelos elitistas, la compañía asumía que tendría problemas para satisfacer la demanda inicial del compacto: estimaba en dos años la tardanza en atender todos los pedidos.

Como parte del lanzamiento del nuevo coche, Mercedes patrocinó una serie de espectáculos y actividades culturales bajo el título de *A-Motion Tour*, que recorrió una veintena de ciudades europeas durante seis meses, con una inversión oficial entre 20 y 25 millones de marcos.

Entre el 28 de octubre y el 1 de noviembre instaló en el parque del Retiro de Madrid una carpa en forma de cubo de 3.000 metros cuadrados de superficie, en la que se celebraron exposiciones, mesas redondas y talleres de arte para niños. El grupo de teatro La Fura dels Baus, que había participado en la gira, representó su último espectáculo, *Simbiosis*, el 1 de noviembre en la carpa.

El inicio de la producción del Clase A sirvió para celebrar una reunión con Erwin Teufel, presidente del Estado de Baden-Wutemberg, cercano a la frontera francesa, el día 27 de octubre. Jürgen Schrempp aprovechó su encuentro con la prensa para reiterar la previsión de 700.000 unidades vendidas al finalizar 1997, frente a las 565.000 del 96, y añadió que ese aumento se debería en gran medida al lanzamiento del Clase A. El ritmo de producción sería de 800 unidades diarias y, a pleno rendimiento, la previsión de empleo se revisaba al alza: ya no serían 3.000 sino 4.000 los puestos de trabajo generados antes del año 2000. El presidente de Daimler Benz subrayó que en Rastatt, donde Mercedes-Benz ha invertido más de 80.000 millones de pesetas, se utilizarían unos “sistemas inéditos de producción”, que permitían alcanzar el máximo grado de competitividad.

Por fortuna para la marca, esta frase apenas se destacó y pocos la recordaban incluso dos días después, cuando comenzó el calvario.

La “prueba del alce”

Ni siquiera estaban fabricadas 2.000 unidades cuando, dos días después, un periodista sueco informa en Estocolmo de que, en las pruebas para la elección del coche del año, el nuevo Mercedes Clase A no supera la hasta entonces casi desconocida “prueba del alce”. La consecuencia era espectacular: el Clase A vuelca a 60 kilómetros por hora.

Antes de la “prueba del alce”, el aspecto del Clase A era simplemente curioso. Unos quince centímetros más alto de lo normal, sin apenas morro, con el motor (en un nuevo concepto denominado *sandwich*) en posición inclinada, bajo los pies de los ocupantes, lo que le daba una longitud extremadamente corta para la habitabilidad del interior (352 cm de largo exterior, con un espacio interior comparable al de una berlina). Todo virtudes formales: facilitaba el aparcamiento, era más cómodo subir y apearse del vehículo, cuatro puertas, portón trasero y asientos desmontables. Pero estéticamente era rompedor, diferente, raro, bonito o feo según gustos pero en todo caso *chic*, *snob*, vanguardista.

Después de la “prueba del alce”, el aspecto del Clase A era sencillamente el culpable de todos sus males. Al menos para explicar la credibilidad del peligro percibido para buena parte de la opinión pública.

La prueba consistía en un volantazo brusco con la intención de esquivar la irrupción de un hipotético alce en la calzada. Volantazo, no frenazo, invadiendo por tanto el carril paralelo y obligando a un segundo giro para reincorporarse al carril original. No era una prueba frecuente, como ya hace sospechar la particular circunstancia de utilizar tan exótico animal como referencia teórica.

La noticia tuvo en los primeros momentos una trascendencia relativamente local (por tratarse de una publicación sueca, *Teknikens Varld*, básicamente) pero en 48 horas alcanzó dimensión mundial.

La reacción de Mercedes-Benz no se hizo esperar. El mismo 29 de octubre de 1997, el consorcio Daimler Benz anuncia que su intención de equipar al nuevo modelo con un programa electrónico de estabilización, “como resultado del accidente registrado durante una prueba en Suecia”. Dicho sistema, escasamente conocido por el mercado de consumo ya que sólo lo equipaban hasta entonces modelos de alta categoría, se denominaba ESP y proporcionaba a los vehículos, según las informaciones de esa misma fecha, “un sistema de frenado en situaciones de peligro extremo”. La novedad, que afectaría también a los 3.000 vehículos vendidos, supondría a la compañía alemana unos 100 millones de marcos anuales (51 millones de euros).

En la misma información, ciertamente poco exacta, sobre el nuevo ESP, se anunciaba el cambio de los neumáticos de la mitad de los vehículos fabricados, ya que se detectó que la goma era demasiado blanda. Este aspecto supondría, según la empresa, otros costes adicionales de 50 millones de marcos (28,5 millones de dólares).

Curiosamente, los medios, quizá por datos de la propia Mercedes o por error no intencionado, afirmaban que del Clase A, también conocido popularmente con el nombre de *Baby-Benz* se habían fabricado ya, a los dos días de la inauguración de la planta de Ratstatt, 13.000 unidades (más realista era pensar en 1.300), y que en toda Europa se habían encargado 100.000.

Parte de la estrategia del comunicado corporativo se basó en las declaraciones de un portavoz, quien aseguró que la clase A era “absolutamente segura en el amplio espectro de situaciones reales”.

La estrategia se atomiza en intervenciones nacionales. Juan Bañeres, portavoz de la firma en España, se reunió con periodistas el día 31 de octubre para aclarar que la instalación del ESP en todos los Clase A y el cambio de neumáticos sería “totalmente gratuita”. Según Bañeres, desde febrero de 1998 todos los modelos saldrían equipados de serie con estas nuevas características. Los medios ya no hablan de sistema de frenado sino de sistema antiderrapes y el portavoz de Mercedes explica que la compañía ha “analizado minuciosamente” lo sucedido en Suecia, cuando se produjo el vuelco de un Clase A al tratar de cambiar de carril “en ocho décimas de segundo”.

El portavoz español de la multinacional alemana destacó que el A había superado todas las pruebas de seguridad sin problemas durante más de ocho millones de kilómetros de recorrido y ha demostrado “sobradamente su seguridad activa”.

“La incorporación del ESP, que hasta ahora sólo se ha instalado en los coches de la gama alta, supondrá que el A será el coche más seguro de su segmento”, opinó el portavoz de MB, que añadió que el coste del sistema era de unas 150.000 pesetas por unidad.

El hecho de que se retrasase hasta el mes de febrero la incorporación del ESP en el A, explicó Bañeres es consecuencia de que aún no está definitivamente desarrollado por el proveedor del sistema para ese modelo en concreto.

Sobre el accidente ocurrido en Suecia, el portavoz de MB explicó que “parte” de la responsabilidad de lo ocurrido hay que achacársela a los neumáticos aunque no precisó si la firma alemana iba a pedir responsabilidades a Good-year por lo sucedido.

A pesar de la rápida reacción, el posterior cruce de informaciones no le favorece. Así el domingo 9 de noviembre, Daimler-Benz se ve obligada a desmentir el informe aparecido en la prensa sobre una posible interrupción de la entrega del modelo, después de que nuevos tests probasen su precaria estabilidad y tendencia al vuelco.

La dirección del consorcio automovilístico salía al paso de un artículo aparecido en el diario *Stuttgarter Zeitung* el día anterior, sábado, en el que se informaba de que el presidente de Daimler, Jürgen Schrempp, ordenaría parar las ventas del “mini-Mercedes A” tras un nuevo test en el que el coche volcó.

Según el artículo que desmintió como “especulación” la nota de prensa de Daimler Benz, Schrempp habría dado a sus técnicos un ultimátum para que demostrasen la total seguridad del Mercedes A y, en caso contrario, suspendería la entrega a los 100.000 clientes que lo han encargado en Alemania y el resto de países.

No obstante, un portavoz de dicha compañía admitió a instancias de los periodistas la veracidad de otra información aparecida el mismo domingo en el diario suizo *Sonntagzeitung* de Zurich que daba cuenta de que en una prueba interna realizada por técnicos de Mercedes en el A, el auto había sufrido un vuelco al someterse a bruscos virajes en sentido contrario a 80 por hora. “El coche se inclinó sobre las dos ruedas de la derecha y después sobre las de la izquierda para caer finalmente volcado boca abajo sobre su techo”, escribe el periodista del *Sonntagzeitung*.

El equipo de pruebas de Mercedes señaló que en ese caso el modelo A iba equipado con los mismos neumáticos que llevaba en el test de Suecia, pero admitió que otros dos vehículos de marcas distintas, un Opel Astra y un Volkswagen Golf-IV no volcaron cuando fueron sometidos a la misma operación de viraje extremo.

Asimismo, precisó que otra prueba posterior en el que el Mercedes A llevaba montados los nuevos neumáticos de estructura más dura dio un resultado “excelente” y el coche mantuvo su estabilidad al tomar las curvas bruscas a la misma velocidad que en el ejercicio precedente.

Estas informaciones se complementan con el recuerdo de los detalles, poco conocidos inicialmente, sobre la prueba de la revista sueca *Teknikens Varld*. No sólo había las fotos, sino que también se divulgó el vídeo del vuelco en el que los probadores, se informaba, resultaron heridos.

Junto a todo tipo de descripciones de la “prueba del alce” en la prensa especializada, se da publicidad al hecho de que el director la publicación sueca, Robert Collin, aseguró que en los trece años en que *Teknikens Varld* y otras revistas que lo adoptaron como test standard de prueba de estabilidad y dirección nunca había ocurrido un vuelco tan aparatoso como el que sufrió el Mercedes Clase A, mientras la compañía alemana señalaba que el vehículo había superado satisfactoriamente 5 millones de kilómetros de prueba donde no se había detectado el problema.

El desmentido del domingo 9 se demostró un error. El martes 11 de noviembre el consorcio Daimler-Benz decide interrumpir la entrega de su controvertido modelo por un espacio de doce semanas y así lo comunica a la prensa un portavoz de la empresa.

Mercedes, explica el portavoz, ha desarrollado un “nuevo sistema de equilibrio del chasis” que permite efectuar, sin problemas, todo tipo de maniobras incluidas las de casos extremos. La crisis cobra dimensiones de escándalo. No sólo era un nuevo sistema (el ESP) o unas nuevas gomas, también era necesario un nuevo chasis, con nuevos estabilizadores, un nuevo sistema de ballestas y amortiguadores para los ejes, nuevos perímetros para las ruedas y la carrocería será más baja. Las agencias internacionales hablan de cómo el “modelo ideal para el público” se transforma en el “automóvil escándalo de la temporada y el primero y mayor fracaso en la historia de la renombrada empresa desde su fundación en 1887”. La “prueba del alce” adquiere tal renombre que acaba por convertirse en motivo de todo tipo de chistes ajenos incluso al mundo de la automoción.

“Hemos encontrado, tras el enérgico trabajo día y noche de nuestros ingenieros, la solución a las debilidades mostradas por el modelo en las pruebas extremas de aptitud”, dice el mismo 11 de noviembre el presidente de Daimler-Benz, Jürgen Schrempp, quien reconoció la realidad de las críticas hechas por los clientes.

La prensa le pasa la factura de un falso desmentido y sostiene que en un principio Mercedes no había querido admitir las debilidades estructurales de su nuevo modelo utilitario. Olvida la cuestión del ESP pero sí recuerda que la empresa achacó ambos accidentes a los neumáticos porque, según dijeron, estaban fabricados con una goma muy blanda.

La decisión del 11 de noviembre se materializa en reducir la producción diaria de la Clase A, de 800 coches hasta ahora, a solamente 200 automóviles que ya saldrán equipados con los cambios.

La empresa ha determinado que los 2.600 automóviles de la Clase A, que se han vendido hasta ese momento en Europa, vuelvan a talleres para hacer las modificaciones correspondientes. Los propietarios de esos automóviles podrán disponer de un coche Mercedes durante el tiempo que tengan el suyo en el taller. El presidente Schrempp destacó que lo acordado no significaba una “paro de la producción del A” y confirmó la previsión de unos 100 millones de marcos (51 millones de euros) los costos adicionales para esos cambios.

Al día siguiente, día 12, cuatro automóviles de la “añada” de 1997, el Seat Arosa (355 cm de largo), Mercedes Clase A, Audi A6 y el Renault Espace reciben el premio *Volante de Oro*, que concede anualmente y desde hace veinte años el semanario alemán *Bild am Sonntag*.

El Mercedes A fue el finalista en la clase media, donde muchas publicaciones lo ubican (en el segmento de los compactos de 4 metros, a pesar de tener una longitud de 3,57, más parecido al Arosa y otros utilitarios). Se impone entre 24 nuevos modelos en cuatro categorías, a pesar del escándalo.

El jurado, compuesto por 25 expertos eligió también para ese galardón al Seat Arosa, en la categoría mini y para el premio honorífico del *Volante de Oro* fue designado el presidente del consorcio Volkswagen, Ferdinand Piech.

Asimismo, este jurado galardonó al modelo A6 de Audi como el mejor automóvil en la clase alta y entre los monovolúmenes seleccionó a la última versión del Renault Espace.

Ese mismo día Mercedes lanza una amplia campaña publicitaria, a toda página, en 180 diarios alemanes en los que reconoce y lamenta lo sucedido, justificando su decisión “porque no podemos entregar un coche del que ahora sabemos que podemos hacerlo mejor.” y “porque no soportamos que se dude de la seguridad de un Mercedes.”

La compañía pide a los compradores que “tengan un poco de paciencia” ya que están preparando una serie de mejoras técnicas para subsanar los fallos detectados en la Clase A y así “terminar definitivamente la discusión sobre su seguridad”.

En la vertiginosa sucesión de acontecimientos, el día 13, jueves, una noticia anecdótica para otra marca se convierte en un nuevo aguijón para el Clase A. Y es que, por si no tuviera suficiente con sus propios problemas (la prensa cita la palabra fracaso) la “todopoderosa” Mercedes es humillada por el coche popular de la antigua República Democrática Alemana (RDA), el modesto Trabant, apodado cariñosamente *Trabi*. Uno de estos pequeños vehículos, con motor de dos tiempos, superó al día siguiente del *Volante de Oro* y sin problema alguno la controvertida prueba de conducción “del alce”. El *Trabi* tuvo su momento de brillante venganza

sobre uno de los emblemas del capitalismo al mantener la estabilidad a 75 kilómetros por hora, en donde el nuevo Mercedes había volcado a 60, cuando hacía los bruscos giros de volante para evitar el supuesto cruce de un animal en la carretera.

El examen, realizado ante las cámaras de televisión en el circuito de Turin-gia, en el centro de Alemania, fue organizado por el club local de *Trabis* de la localidad. El *Trabi*, que el anterior fin de semana habría celebrado su 40 cumpleaños de no haberse dejado de fabricar, es objeto de culto entre los jóvenes de la vieja Alemania comunista y ha sido protagonista de tres exitosas películas populares con el título *Go Trabi go (Venga Trabi venga)*. Ciertamente, igual de incuestionable que su superioridad ante Mercedes en la “prueba del alce”, el *Trabi* es muy inferior en otros aspectos de seguridad, ya que según un informe oficial, “las probabilidades de sobrevivir a un choque frontal a 40 kilómetros por hora, son mínimas”, reconocían los teletipos. El Citroen 2CV también supera la prueba, pero sin mayor eco periodístico.

El día 30, apenas un mes después de inicio del escándalo, un prototipo del Mercedes Clase A equipado con el nuevo sistema de control de estabilidad ESP (*Electronic Stability Program*) supera una prueba realizada por la Asociación de Control de Seguridad del Sur de Alemania. Así lo confirma la empresa automovilística Daimler-Benz que agregó que el vehículo había demostrado ser “absolutamente estable” en estas condiciones.

El modelo Smart

Realmente, el Clase A no era el único intento de introducirse en el segmento de los utilitarios por parte de Mercedes. De hecho existía una apuesta mucho más agresiva aún, también monovolumen, de sólo 2,50 metros de largo y biplaza. Se trataba del Smart, un proyecto iniciado en colaboración con Swatch, consorcio relojero suizo que a la postre acabaría por retirarse de la empresa.

El 18 de diciembre Daimler-Benz anuncia que ha decidido retrasar en seis meses y hasta octubre de 1998, la introducción de su pequeño modelo de coche Smart, debido a que se han detectado “fallos de calidad”. Explica también que ha despedido al jefe de desarrollo y producción del Smart, Johann Tomforde, debido a esos mismo fallos. Un portavoz de Mercedes destaca que es necesario hacer nuevas y más estrictas pruebas en el Smart para corregir posibles defectos en la estabilidad y en la dinámica de conducción. Lo que ocurre realmente es que tampoco supera la “prueba del alce” pero en ese momento no se reconoce de manera explícita.

El Smart, conocido como el *coche Swatch*, lo construían inicialmente Mercedes, en un 81 por ciento a través de su filial MCC, y la empresa relojera suiza SMH, fabricante de los relojes Swatch, marca famosa por el diseño de sus productos. Los fabricantes preveían vender un millón de Smart hasta el año 2004 a un precio de mercado entre 16.000 y 20.000 marcos (entre 8.180 y 10.225 euros).

A pesar de no llevar la marca Mercedes, Smart y Clase A tenían en común un concepto de diseño y, vistos los acontecimientos, parecía que su suerte iba a ir pareja. De hecho, al día siguiente, 19 de diciembre, el inventor y socio productor del vehículo urbano Smart, el suizo Nicolas Hayek, reconoció, que el mini automóvil volcó por defectos técnicos en llamada “prueba del alce”, igual que semanas antes el Mercedes Clase A.

Hayek admitió en declaraciones a la cadena pública alemana ZDF que el Smart “no se puede mantener bajo control en situaciones extremas de la prueba del alce” a las que se sometió y que por ello se decidió aplazar su producción en serie. La prueba empieza a ser presentada ya como habitual en las verificaciones de los prototipos antes de su producción.

Famoso por haber creado el reloj Swatch, Hayek anunció la introducción de modificaciones técnicas en el Smart para subsanar los problemas de estabilidad, producidos por precipitación en el desarrollo y producción del vehículo. Para mejorar la seguridad del Smart se aumentará el ancho de sus neumáticos y se aligerará la parte superior de su carrocería, pero no se rebajará su altura (152 cm), precisó Hayek.

En recientes ensayos realizados en España se había puesto de manifiesto que el Smart no mantenía la estabilidad en la “prueba del alce”, de hecho dos de los varios vehículos de prueba volcaron, reconocían fuentes de la compañía. A estas pruebas asistió el presidente de Mercedes-Benz, Jürgen Schrempp, quien, a la vista de los resultados, ordenó paralizar la producción durante seis meses para dar tiempo a introducir las modificaciones técnicas necesarias.

Schrempp destituyó, además de al director de desarrollo del modelo, a otro alto dirigente de la empresa que debe fabricar los Smart en la localidad de Hambach, en la región francesa de Lorena. La factoría había sido inaugurada en octubre por el presidente de Francia, Jacques Chirac y por el canciller federal Helmut Kohl.

El máximo directivo de Mercedes-Benz se encuentra por segunda vez ante un fracaso técnico muy similar al que ocurrió el noviembre anterior con el Mercedes Clase A.

Las mejoras del Smart suponen a Mercedes 300 millones de marcos (153 millones de euros), además de perder varios meses de ventas y alguna parte de su prestigio. Tras conocerse la noticia del fallo técnico del Smart y su aplazamiento, el segundo en menos de un mes para Mercedes, en la Bolsa de Francfort las acciones de Daimler Benz bajaron 6,80 marcos. Su cotización pasó en una sola jornada de 124 marcos (63 euros) a 117.20 marcos (60 euros).

También el Golf IV

La “prueba del alce”, y con ella el protagonismo del escándalo Clase A, no volvió a ser noticia hasta unos meses después, en marzo del 98, con las refor-

mas del *Baby Benz* aplicadas y el producto en plena fase de relanzamiento. La agencia Springer & Jacoby contrataba al tenista alemán Boris Becker para que protagonizara una innovadora campaña publicitaria que sintetiza a la perfección cómo una empresa puede recuperarse tras una crisis. Raqueta en mano, el campeón de tenis alemán decía: “Mis mejores aprendizajes los hice a partir de mis peores errores”.

En esta ocasión la noticia afectaba a un modelo mítico de Volkswagen, el Golf, del que su competidor Opel (filial de General Motors) afirmó que tampoco había superado la citada prueba. VW se defendió asegurando de inmediato que la prueba de Opel se había realizado con truco para desacreditarle.

El Golf del último modelo, que salía al mercado en otoño de 97, fue sometido por Opel a diversos test, entre ellos el del *alce*, y volcó el 25 de febrero en un terreno de pruebas del Club Automovilístico Alemán ADAC, dentro de un curso de formación de vendedores de Opel. En esa ocasión se probaron diversos modelos de coches, entre ellos un Opel-Astra, por el jefe de pilotos del ADAC, Frank Baumann, que volcó con el Golf.

El consorcio VW, por su parte, acusó a Opel de haber hecho que el coche efectuase esa pirueta después de efectuar con el vehículo 1.800 intentos en condiciones extremas y en una pista de hormigón. El presidente de VW, Ferdinand Piech, anuncia el 5 de marzo que ha ordenado a un Instituto independiente que haga toda clase de pruebas de seguridad a los modelos Golf para demostrar que ese coche no “tiene ninguna tendencia a volcarse” como le pasó al modelo A de Mercedes. Por esa causa, dijo Kocks, la VW no estaba dispuesta a incorporar el sistema estabilizados ESP en el Golf como hizo Mercedes en su Clase A.

El portavoz de VW, Klaus Kocks, acusó a su rival Opel de hacer “propaganda sucia” y dijo que, al parecer, “Opel no tiene confianza en sus propios productos cuando intenta hacer volcar a coches de sus competidores”. Añadió que tampoco es una buena política de ventas de Opel cuando usa el ADAC para sus fines.

Por su parte, un portavoz del ADAC entró en la disputa entre las dos empresas y dijo que esas “pruebas no se habían llevado a cabo dentro de un acto del ADAC” y, añadió, que el Golf fue llevado por la Opel a ese test comparativo.

VW informó también de que ellos mismos pagarían todas las pruebas de seguridad que fuesen necesarias para la clase Golf y dijeron que estaban seguros de que ese coche pasaría sin dificultades la “prueba del alce”.

En la industria alemana del automóvil circulan rumores, desde hace varias semanas, de que en unas pruebas hechas por Mercedes habían comprobado que el Golf, en la “prueba del alce”, se ladeaba y volcaba. Se afirmaba también, y así se recogió por los medios, que Mercedes disponía de una cinta de vídeo, que no querían hacer pública en la que se demuestra cómo se volcó un Golf.

VW y Opel, las dos empresas de automóviles más importantes de Alemania, llevan enfrentadas y se atacan duramente desde hace más de cinco años

desde que Volkswagen contrató a José Ignacio López de Arriortúa (también conocido entonces como *Superlópez*) como jefe de compras después de que el español dejó General Motors, casa matriz de Opel.

Al día siguiente, VW acabó por reconocer el vuelco pero insistió en no modificar el coche ni introducirle de serie el sistema ESP que compensa las pérdidas de tracción, aunque lo mantiene como un componente opcional para la gama.

Las razones aducidas por la firma de Wolfsburg es que el Golf mantiene, e incluso ha acentuado, los sistemas de seguridad activa y pasiva de esta nueva generación, y el vuelco, reiteraron las fuentes, se produjo en situaciones totalmente anormales en la conducción rutinaria. Los medios recordaron de inmediato que Mercedes sí suspendió la comercialización del A e introdujo mejoras como el equipamiento de serie del ESP.

La “prueba del alce” tenía visos de convertirse en una guerra, así que el día 13 la Asociación de Fabricantes de Automóviles de Alemania (VDA) logró ponerse de acuerdo en introducir, desde ese mismo momento, una prueba unitaria para verificar la seguridad de todos sus nuevos modelos de vehículos y evitar de esta forma conflictos que enfrenten entre sí a las marcas.

Tras estudiar la propuesta de un grupo de expertos, la presidencia y el Consejo de Administración de la VDA, anunciaron la aprobación de una única prueba de colisión y de derrapado que sería presentada al público en breve.

Con la decisión se trata de “una estandarización de criterios en las investigaciones sobre dinámica de circulación para que sus resultados sean reproducibles y comprobables de forma realista y concebibles para los consumidores”, informaron fuentes de la VDA.

La nueva regulación se produce después de que en los meses anteriores se hubieran registrado en Alemania diversos problemas con pruebas de nuevos tipos de automóviles que han incidido de forma decisiva en su producción.

Mercedes comunica el 23 de abril de 1998 un aumento del 42,6% en la facturación del primer trimestre del año, 3.319 unidades frente a las 2.363 en enero-marzo de 1997. El modelo C180 es el más aceptado con 690 unidades y el E300 Turbo diesel con 468.

Del modelo Clase A, cuya comercialización comienza en España en el mes de marzo se venden 251 unidades. Antes de la crisis, la previsión anual de ventas para el modelo era de 5.000 unidades.

El 24 de septiembre de 1998 la OCU publica el resultado negativo de su último crash-test sobre siete berlinas de alta gama: el Audi A6, la serie 5 de BMW, la clase E de Mercedes-Benz, el Opel Omega, el Saab 9-5, el Toyota Camry y el Volvo S70. La prueba consiste en el lanzamiento de cada vehículo a 64 kms/h de velocidad contra un obstáculo deformable, al que golpean la mitad del parachoques. El coche, además, sufre el impacto en el lado del conductor con

un objeto de 30 centímetros de altura en movimiento a 50 kilómetros por hora. Las dos colisiones se consideran las más numerosas dentro de la siniestralidad automovilística.

El 13 de octubre de 1998 Mercedes España anuncia los datos del tercer trimestre del año: una facturación de 271.190 millones de pesetas (1.630 millones de euros), un 23,6% superior a las del mismo periodo del pasado año, que se situó en 220.240 millones de pesetas (1.324 millones de euros). La previsión anual se confirma en unos 350.000 millones de pesetas (2.104 millones de euros). Carlos Espinosa de los Monteros habla de “cifras históricas”. Los turismos registraron un volumen de ventas 11.135 unidades, frente a las 9.014 de los mismo nueve meses del año anterior, lo que supone un crecimiento del 23,5 por ciento. Mercedes-Benz España cita a la Clase A y a la nueva serie de camiones Actros como los impulsores de la demanda en turismos y vehículos industriales, respectivamente.

El 26 de enero de 1999, la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) analiza en su revista de febrero la seguridad de seis marcas de automóviles. Los coches probados son Ford Escort, Ford Focus, Renault Mégane, Nissan Almera, Opel Astra y Mercedes Clase A. Las pruebas se han efectuado con tres tipos de accidentes: una colisión frontal a 64 km/h, en la que sólo el 40% del morro del vehículo choca contra una barrera deformable; una colisión lateral a 50 km/h, con un objetivo móvil que golpea, por el lateral, contra la puerta del conductor, y una simulación de atropello a 40 km/h, para medir el efecto que podría tener sobre las partes más expuestas de un peatón (piernas y cabeza). El informe reivindica el *airbag* de serie y asientos más seguros para los niños.

El 19 de enero del 99 Mercedes presenta en Stuttgart sus resultados definitivos del 98. Se confirma la previsión de record de producción de automóviles, 926.400, con una subida del 27%, 200.000 unidades más, con respecto al año anterior, según informa el ya denominado grupo Daimler-Chrysler en Stuttgart (sur de Alemania).

Los crecimientos más espectaculares se produjeron gracias al lanzamiento del modelo compacto Clase A, del que se fabricaron 150.000 unidades, así como del también nuevo todo terreno Clase M, con más de 68.700 automóviles producidos, y del CLK-Coupé, que alcanzó los 53.500.

En cambio, la producción de automóviles de las Clases C y E no alcanzó las mismas cifras que en el 97, con un descenso en los dos modelos de 18.000 y de 14.000 unidades respectivamente mientras, por su parte, los modelos tipo T (familiares) registraron subidas del 2% (en la Clase C) y del 3% (en la Clase E). En cuanto a los automóviles con motor diesel, se fabricaron casi 181.000, lo que representa un ascenso del 19% respecto a la producción de este tipo de vehículos el año anterior.

El 2 de marzo de 1999, BMW anuncia su intención de lanzar al mercado un modelo de baja cilindrada para competir con la Clase A de Mercedes y el A3 de Audi, según informaciones de la revista especializada *Auto-Zeitung*. Realmente

BMW compite con el A3 (415 cm) y el Golf (415 cm) de más prestigio con su modelo Compact (426 cm), al que Mercedes ha respondido con el clase C Sportcoupe (434 cm). Curiosamente, la Clase A sigue siendo percibida por la prensa en el segmento de coches compactos medios de más de cuatro metros cuando mide como un Seat Arosa, VW Lupo o Ford Ka.

Los modelos de la nueva serie 2 de BMW costarán entre 30.000 y 40.000 marcos (15.339 y 20.452 euros), afirma la citada publicación en su última edición. Si bien la empresa alemana ha venido negando la existencia de tales planes, *Auto-Zeitung* asegura que ya en 1992 BMW desarrolló prototipos para dos pequeños coches de tracción delantera, pero el consejo de administración acabó frenando el proyecto. No obstante, los planes sirvieron de modelo para la elaboración del R 50 de Rover, la entonces filial británica de BMW, y según la citada revista, este modelo tenía grandes posibilidades de convertirse en el punto de partida para una plataforma conjunta de ambas empresas, que además podría servir de base para la construcción de la nueva serie de BMW.

En 2000, Audi lanza el A2, un utilitario monovolumen de 3,82 metros, de aluminio, de diseño probablemente también adelantado a su tiempo, con una previsión de ventas de 60.000 unidades anuales. En seis meses las ventas reales no superan los 20.000 A2. La previsión para el 2001 se rebaja a 50.000 unidades. Audi se enfrentó también a problemas de fabricación y calidad, especialmente los que afectaban a las soldaduras láser de su estructura de aluminio. La marca reconoció asimismo dificultades de marketing al no convencer al público de que un motor de sólo 75 caballos ofrecía prestaciones comparables a la competencia gracias al menor peso. Georg Flandorfer, director de marketing y ventas de la firma, en declaraciones al diario alemán *Handelsblatt* asegura: "Basándome en los pobres resultados de ventas, creo que no hemos escuchado lo suficiente a los clientes". Dentro de Audi el precio del A2 es también un asunto problemático, cuesta casi lo mismo que un A3 de 102 CV.

En mayo de 2001 el Clase A sufre un *restyling* y aparece una segunda versión 17 centímetros más larga (la versión corta crece de 357 a 360 cm y la larga llega a 378 cm respectivamente). Pequeños retoques estéticos, mejores materiales, una suspensión menos dura y un par de centímetros más alto (159 cm en el A190) son las principales novedades, además de motores algo más potentes en diesel y defensas con protecciones de goma. Para entonces ya circulan en todo el mundo 570.000 *Baby Benz*. Las previsiones de ventas anuales se cifran en torno a las 190.000 unidades anuales. A pesar de un ligero incremento de precio, su versión más cara está a casi un millón de pesetas del siguiente modelo de la marca. Sólo en Europa Occidental más de 300.000 clientes de otras marcas se pasan a Mercedes a través de la Clase A y la marca obtiene el 9 por ciento de cuota de mercado en el segmento.

Conclusión

Se estima que la Clase A supuso un gasto imprevisto de casi 500 millones de euros, pero los datos parecen dar la razón a quienes creen que Mercedes acabó por superar la crisis de la “prueba del alce”, recuperar su prestigio de marca y abrir un nuevo nicho de mercado en el cada vez más saturado campo del automóvil. La estela del Clase A la siguen ahora el A2 de Audi, el New Beetle de Volkswagen y, en ofertas más populares, el Hyundai Atos y Matrix, el Suzuki Ignis, el Opel Agila e incluso el Citroën C2. Otros proyectos franceses como el Peugeot 107 o Renault Twingo secundan la apuesta. Monovolumen, ciudadano, alto, corto y espacioso. Un segmento donde el mercado femenino tiene mucho que decir, como ya identificó el propio Clase A en su serie limitada *Fashion* y en la campaña publicitaria de fin de existencias antes del *restyling* de 2001.

Weblinks recomendados

- www.mercedes-benz.com
- www.daimlerchrysler.com
- www.smart.com
- www.crashtest.com
- www.ocu.org

Líneas de discusión

- La expectativa generada ante la originalidad del modelo ¿era la adecuada?
- ¿Cómo afecta el hecho de que un director de una revista tuviera el problema (esta cuestión se puede comparar con el caso de Ford y Firestone)? ¿cuántos casos se necesitan de consumidores normales? Hay afectados de clases distintas.
- ¿Se transmite la representatividad real de la “prueba del alce”? ¿era o no un fallo verdaderamente grave? Cambiar de carril en ocho décimas de segundo, mejor frenar que esquivar, etc.
- El rediseño del producto afectó tanto a cuestiones de ingeniería como de percepción. Por ejemplo, la suspensión más dura de lo técnicamente necesario. Que el coche balancee en curvas menos que cualquier otro.
- ¿La originalidad del diseño hizo más creíble el fallo? Por ejemplo, si es más alto y más corto, ¿será más inestable?
- ¿Por qué no tuvo trascendencia en el Golf IV?
- ¿Fue un acierto la primera reacción?, ¿suficientemente rápida y contundente?
- ¿Se explicó bien el significado del ESP?, ¿se despejaron confusiones sobre frenado y derrape? (en la “prueba del alce” no se toca el freno).
- ¿Fue adecuado ampliar en pocos días los objetivos de comunicación de la estabilidad al chasis, ballestas, etc.? No era sólo ESP y neumáticos, al final se percibe como que hay que rediseñar casi todo el coche.
- ¿Cómo influye la situación del sector, el factor Arriortúa, VW y Opel?
- ¿Qué papel juega el *lobby* de fabricantes, entre otras cuestiones, sobre la normalización de las pruebas?, ¿cómo se desenvuelve en ese contexto Mercedes?
- ¿En qué medida es importante la coincidencia con Smart? ¿Se multiplica el factor diseño y el factor Swatch?
- ¿Qué se deriva de la *oportuna* demostración del Trabi?
- ¿Qué efecto tienen los desmentidos falsos en domingo?
- ¿Cómo se puede utilizar el que en las pruebas de seguridad de organizaciones de consumidores, como la OCU, no haya “prueba del alce”?
- ¿Supera el modelo la crisis en materia de seguridad?, ¿la marca recupera su imagen o logra un nuevo reposicionamiento?

Caso Ford-Firestone

William Clay Ford Jr. tenía que ser sincero a la fuerza cuando dijo estar personalmente dolido ante el caso Ford-Firestone. Al fin y al cabo, era el cuarto descendiente directo de los fundadores de ambos imperios industriales, Henry Ford y Harvey Firestone, cuya histórica alianza iniciada en 1906 saltaba hecha añicos entre una guerra de acusaciones mutuas con el escándalo de los neumáticos montados en los Ford Explorer. Al parecer, un defecto en la fabricación pudo causar la muerte, en más de 6.000 accidentes, a 271 personas sólo en los EEUU y a otras 50 en el resto del mundo. Aunque Firestone fue vendida a la japonesa Bridgestone en 1988, Bill Ford sentía el nombre de su familia doblemente empañado. Cuando a finales de 2001 tomó el control personal de su compañía, se habían retirado 19,5 millones de neumáticos, con un coste para Ford de 2.100 millones de dólares, además de pérdidas en resultados, caídas en bolsa y despidos de miles de trabajadores. Por su parte, Firestone decidía cerrar una fábrica, el presidente de la central Bridgestone dimiía, la bolsa también le aplicada un severo castigo, y se provisionaban 750 millones de dólares para cubrir posibles condenas judiciales. La imagen de las dos compañías estaba tan por los suelos como sus productos.

La relación entre Henry Ford y Harvey Firestone forma parte de la leyenda del mundo del automóvil. Cuando Ford iniciaba la comercialización de su mítico modelo T, en 1906, buscó un proveedor de neumáticos de goma que le abasteciese con la misma eficiencia que él iba a demostrar al mercado. La época de la fabricación artesanal estaba acabándose y la historia cuenta que el primer pedido fue nada menos que de 8.000 unidades. Firestone lo sirvió puntualmente. La relación acabó por estrecharse de tal manera que rebasó los límites empresariales y 41 años después contraían matrimonio William C. Ford y Martha P. Firestone, padres del actual primer ejecutivo de la multinacional automovilística, William Clay Ford Jr., Bill, para los amigos, los colegas e incluso para la opinión pública.

Todo ello hacía especialmente interesante lo que sucediese con ambas empresas, incluso después de que Firestone acabara siendo vendida a la corporación japonesa líder en el sector, Bridgestone. Su histórica relación se acabó bruscamente en un calvario empresarial con pocos precedentes.

En abril de 2000, poco antes de que comenzaran los problemas, Firestone celebraba los 100 años del nacimiento de la compañía. Con tal motivo, presentaba al mundo el diseño de su nuevo *Neumático del Centenario*, el Firestone 590, elaborado con la moderna y exclusiva tecnología *Unit -T*, que garantizaba las mejores prestaciones en todas las superficies. El acto tuvo cierta trascendencia más allá de los círculos especializados. En España, sin ir más lejos, el Rey Juan Carlos, asistía al acto de presentación en la planta que el grupo Bridgestone-Firestone tenía en Burgos. La fábrica es una de las más importantes de Europa, con

1.400 empleados. Le acompañaban el ministro de Trabajo y el presidente de la comunidad autónoma de Castilla y León. El monarca recibía las explicaciones técnicas del presidente de la multinacional en Europa, D.T. Uchiyama, y el máximo responsable de la filial española, Yukihiko Kamiya.

Bridgestone-Firestone es líder mundial del sector de neumáticos. Sólo en España produce 26.000 unidades diarias para turismos y camionetas (casi 9 millones anuales) de las cuales exporta el 63 por ciento a países de la Unión Europea y al propio Japón. La producción española supone el 4,5 por ciento de la cifra mundial de negocio del grupo y factura 110.000 millones de pesetas al año.

La crisis

En las semanas siguientes, comenzaron a circular noticias sobre el rendimiento de los neumáticos Firestone en los vehículos 4x4. Las autoridades de Tráfico norteamericanas estaban relacionando determinados modelos de gomas con el fallecimiento de al menos 46 personas entre 1992 y 2000. Firestone anuncia en agosto la retirada de todos ellos, en total 6,5 millones de neumáticos, del mercado de Estados Unidos y México.

El jueves día 10, Firestone difunde un comunicado en Bruselas mediante el cual anuncia la ampliación de la “retirada voluntaria” al mercado europeo. La compañía ofrece la “reposición voluntaria de estos neumáticos específicos por otros Bridgestone o Firestone completamente nuevos, independientemente de la antigüedad o el kilometraje” de los mismos y sin ningún cargo para el usuario. La firma basa su decisión en la alarma suscitada entre los propietarios de vehículos 4x4, a pesar de que “tan sólo un número limitado de neumáticos está en servicio en el mercado Europeo, sin que hayan sucedido accidentes como resultado del rendimiento de estos neumáticos”. Los neumáticos para vehículos 4x4 que por fin retira tanto del mercado europeo como americano son: Firestone P235/75R15 S, Firestone Radial ATX y ATXII y el Firestone Wilderness AT P235/75R15 S. El coste inicial, 610 millones de dólares.

A pesar de que las informaciones se centraban hasta el momento en las cubiertas, lo cierto es que los accidentes tenían algo más en común: el automóvil no era un simple todo terreno, era el Ford Explorer, uno de los modelos más emblemáticos del mercado y el líder de ventas en todo terrenos. Por eso Ford se apresuró a explicar que, en el caso determinados países, como España, la sustitución de los Firestone no les afectaba porque los modelos que calzaban los Explorer europeos eran otros más estrechos, los P225/70 R15 y 255/70 R16.

Demandas judiciales

Para Bridgestone-Firestone empieza poco a poco el laberinto judicial. Se enfrenta a una demanda colectiva presentada en su contra por varios conductores del Estado de Florida. Su principal estrategia de defensa consiste en trasladar la cuestión a

un tribunal federal, lo cual es interpretado por los periodistas como un intento de ganar tiempo para concluir su operación de recambio antes de que se inicie un juicio que en todo caso dañaría, además de su economía, su prestigio.

En contra de lo que podría parecer, el motivo de la demanda no es la reparación a las posibles víctimas, sino que los consumidores quieren que la compañía les extienda vales para poder cambiar los neumáticos por otras marcas. Los conductores “están preocupadas por circular con esos neumáticos mientras esperan que Firestone se los reemplace”, explican sus abogados.

Como respuesta, la compañía amplía en tiempo y prestaciones su programa de sustitución de los neumáticos. A partir de ese momento, los consumidores no sólo podrán cambiar sus neumáticos sin costo alguno por otros Bridgestone-Firestone, sino que también podrán comprar neumáticos de otras firmas a cualquier comerciante de neumáticos y se les reintegrará el dinero, hasta cien dólares por cada uno, incluyendo el costo de montaje e impuesto. “Tomamos esta decisión porque queremos hacer todo lo posible por satisfacer a nuestros clientes. No hay nada más importante para nosotros que la seguridad”, dijo John T. Lampe, vicepresidente ejecutivo de Bridgestone-Firestone. La empresa informa de que en cinco días ha reemplazado más de 200.000 neumáticos a nivel nacional y que está aumentando su producción de repuestos en un cien por cien.

No es la única demanda. Emma Pupo Fernández, viuda de un abogado hispano, denuncia el 10 de agosto a Bridgestone-Firestone y a Ford Motor por fabricar y vender neumáticos defectuosos que pudieron causar la muerte de su esposo en 1999, informa la prensa local.

Fuera de Estados Unidos

Mientras, la crisis apenas afecta a Europa, donde sólo se habían vendido en nueve años 16.000 neumáticos de esos modelos, un 0,2 por ciento de los que se retiraron en el mundo. En España se calcula que sólo un centenar de vehículos podrían calzar estos modelos concretos.

Por el contrario, en México, Ford anuncia que se suma a la campaña de Firestone. Es el 26 de agosto, sábado, y la empresa automovilística difunde un comunicado en el que asegura que los fallos que han presentado las llantas de los Explorer son casos aislados. La mayoría se han dado a grandes velocidades y en altas temperaturas. En el país circulan unos 100.000 Explorer.

Si en los casos anteriores, Firestone y Ford parecían ir de la mano, en Venezuela no ocurre así. El 28 de agosto, desde Detroit, Ford pide la retirada de todos los neumáticos Firestone fabricados en Venezuela y usados en los Explorer. Las autoridades del país suramericano investigan a dos empresas nacionales que pueden afrontar cargos criminales como consecuencia de la fabricación de neumáticos defectuosos. Al día siguiente, portavoces de Ford explican que en el caso de

Venezuela se vieron obligados a reemplazar ellos mismos los neumáticos en mayo, después de esperar a que Bridgestone-Firestone actuara. Según la empresa automovilística, Bridgestone-Firestone admitió que algunos de los neumáticos que había entregado a Ford en Venezuela no contaban con la capa de seguridad pedida por el fabricante de vehículos, aunque se les etiquetó con un sello que sí indicaba la presencia de dicho material. En Venezuela se tramitan 62 denuncias, que incluyen 10 muertes, por accidentes ocurridos en vehículos Explorer de Ford equipados con neumáticos Firestone.

Lo cierto es que la situación en el mercado latinoamericano era grave desde 1999. Ya entonces se iniciaron programas de reposición de neumáticos en Venezuela, Ecuador y Colombia tras descubrir que se les desprendía una de las tres bandas de rodaje.

Florida investiga a Firestone y Ford

El 30 de agosto, la Fiscalía del Estado de Florida cita a ambas compañías para que declaren en la hasta el momento única investigación promovida por la administración. Keith Vanden Dooren, asistente al fiscal estatal, expresa sus graves sospechas al diario *The Miami Herald*: “Nuestra teoría es que probablemente ellos sabían que algo no estaba correcto. Queremos determinar qué es lo que sabían y cuándo lo supieron”. La tesis de la acción criminal agrava las consecuencias de la crisis.

Por su parte, un comité del Congreso estadounidense también inicia una investigación. El número de víctimas mortales que se relaciona con los posibles defectos se eleva de 46 a 62 personas sólo en los EEUU. La Administración Nacional de Seguridad Vial en Autopistas norteamericana analiza los accidentes mortales vinculados al desprendimiento de la capa externa de las llantas gastadas y por neumáticos que estallan. Firestone y Ford muestran su total cooperación con las autoridades.

Por otro lado, las autoridades francesas ordenan el día 9 la retirada de todos los neumáticos de la firma Firestone para vehículos todo terreno (unos 2.000 en total), ante la posibilidad de que fueran el origen de accidentes que se saldaron con la muerte de 130 personas.

Interviene el CEO de Bridgestone

El 11 de septiembre de 2000, el presidente de la multinacional japonesa Bridgestone, Yoichiro Kaizaki, comparece por primera vez ante los medios de comunicación desde que comenzara el escándalo. Desde Tokio expresa el respaldo de la corporación a su filial norteamericana Firestone, y comunica entre lágrimas que un equipo de expertos en producción, tecnología y control de calidad japoneses de Bridgestone viajará a EEUU para supervisar el proceso productivo de su filial. “Tendremos que reconstruir Firestone desde el principio, como hicimos hace diez años cuando la compramos”, lamentó. Según Kaizaki, la carencia de

un sistema de supervisión de la gestión de las filiales del grupo y el haber permitido a Firestone que actuara con independencia en EEUU fueron dos de los factores que desencadenaron el escándalo. De los 6,5 millones de neumáticos que promete cambiar, en esa fecha lleva 1,5 millones.

En su comparecencia, tras descartar que los productos de Firestone sean defectuosos pero reconociendo que los problemas podrían estar en su estructura, el presidente de Bridgestone defendió su forma de manejar el caso e indicó que “Firestone actuó con rapidez y responsabilidad en una situación difícil”.

Según Kaizaki, Firestone cumplió con las normas de calidad fijadas por la Dirección Nacional de Seguridad del Tránsito por Carretera (NHTSA) y no ocultó deliberadamente a las autoridades de EEUU información sobre los accidentes que habían ocurrido con sus productos en el extranjero.

Las acciones de Bridgestone, que habían caído a su mínimo en ocho años la semana anterior, pierden ese mismo día el 0,18 por ciento. Paralelamente, en Venezuela se incrementa de 10 a 46 el número de muertes en carretera vinculadas a los neumáticos defectuosos de Firestone, mientras que en EEUU son ya 88.

La prensa económica destaca el hecho de que Bridgestone-Firestone cambia ese mes de septiembre de agencia de relaciones públicas. La firma Ketchum sustituye a Fleishman-Hillard.

William Clay Ford Jr., “personalmente dolido”

Tres días después, el 14 de septiembre, quien interviene es el presidente de Ford, William Clay Ford Jr. . Desde Detroit, dice estar “personalmente dolido” por la catástrofe de los neumáticos Firestone montados en el modelo Ford Explorer. Ford, de 43 años y cuarto descendiente directo de Henry Ford y Harvey Firestone, hace estas declaraciones durante una reunión de directores de la compañía, convocada para debatir la crisis de los neumáticos y el impacto que está teniendo en la imagen del segundo fabricante de automóviles de EEUU.

“Duele ver el nombre de la familia y su patrimonio tan fuertemente empañados”, asegura después de semanas de silencio (comentado por la prensa) durante las que sólo hizo declaraciones a nivel interno de la compañía. Ford, que es además hijo de Martha Parke Firestone, bisnieta del fundador de la fábrica de neumáticos, reconoció mantener sólo “un interés histórico y algo emocional” con Firestone, que fue vendida a la Corporación Bridgestone de Japón en 1988.

El presidente de Ford aprovecha su intervención para apoyar públicamente a Jacques Nasser, el director de la compañía quien hasta el momento había venido dando las explicaciones sobre el asunto al público, al congreso de EEUU y a los medios de comunicación.

“El equipo liderado por Jacques Nasser ha realizado un extraordinario trabajo en esta difícil situación. Su foco ha sido hacer todo lo posible para que los neumá-

ticos con fallos sean reemplazados por neumáticos buenos y la presidencia apoya plenamente sus esfuerzos”, dice. Según expertos en el sector automovilístico, Ford no había querido hacer declaraciones públicas hasta ese instante para “no dañar irremediablemente su imagen, íntimamente ligada a la compañía”. La semana anterior, durante una presentación en el circuito cerrado de televisión para empleados de Ford, el presidente había explicado su ausencia. “Algunos de ustedes me han preguntado en las últimas semanas: ¿Dónde has estado Bill?”, a lo que respondió que habría sido una “confusión” tener “dos voces en un periodo tan crítico”.

Se pierde Daewoo

Al día siguiente, Ford, que había logrado los derechos exclusivos de negociación, cancela su oferta de compra a Daewoo Motor por 6.900 millones de dólares. Aunque según las autoridades de Corea del Sur, el grupo Daewoo había falsificado sus libros exagerando su capital y reduciendo su deuda, expertos en la industria automotriz advierten que Ford no está en condiciones de hacer grandes transacciones debido a la crisis provocada por los neumáticos Firestone. Con la compra de Daewoo, Ford habría aumentado su capacidad de producción en 2 millones de automóviles al año y habría tenido acceso a los mercados emergentes de Asia, especialmente China, y acceso directo a los mercados de Rumania y Polonia en Europa del este.

Michelin se aprovecha

La competencia siempre saca partido de las crisis. El 19 de septiembre de 2000, Michelin comunica a la prensa que ha producido 750.000 neumáticos adicionales en los Estados Unidos para reemplazar parte de los 6,5 millones de neumáticos defectuosos de la firma Firestone. “Desde el comienzo de esa crisis, hemos pasado de una producción de 250.000 neumáticos a un millón” del mismo tipo que los defectuosos de la marca Firestone, señala un portavoz de Michelin en conferencia de prensa.

Más fallos en el Explorer

El día 21 de septiembre, la Administración Nacional de Seguridad del Transporte por Carreteras (NHTSA) de EEUU anuncia que amplía sus investigaciones a los posibles defectos en la suspensión de los Explorer fabricados en los años 1995-96. En esta ocasión las sospechas recaen en la barra estabilizadora delantera, según las denuncias de trece propietarios de esos todo terreno, entre ellos uno de los funcionarios de la propia NHTSA, propietario de un Ford Explorer. El funcionario había descubierto que su barra estabilizadora delantera se había roto y en un estudio posterior constató en un taller de reparaciones que, de 28 Explorers, 7 presentaban el mismo fallo.

El posible defecto se advierte, según los denunciantes, a una velocidad de 60 kilómetros por hora, y cuando se gira o se cambia de carril. Mike Vaughn, por-

tavoz de Ford, tras ofrecer toda su cooperación a los investigadores, explica que algunas de las quejas ocurrieron en estados de bajas temperaturas y Canadá, donde se usa sal en las carreteras para derretir el hielo, así como en áreas de rápidos cambios de clima.

Según las autoridades estadounidenses de tráfico, la cifra de muertos vinculada a los accidentes del Explorer a causa de problemas con neumáticos es ya de 101 personas.

El 10 de octubre el presidente de Bridgestone-Firestone en EEUU, Masatoshi Ono, es sustituido por John Lampe “por razones de salud”. Habían transcurrido exactamente dos meses después de anunciarse la millonaria retirada y cambio de neumáticos.

Fallos ahora en el Focus

El 17 de octubre, Ford anuncia mediante un comunicado que llamará a revisión al menos a 351.000 unidades de su modelo Focus debido a tres distintos defectos técnicos. Ford aduce “razones de seguridad”, a pesar de que hasta ahora no se han registrado accidentes. El defecto más extendido radica en el montaje interior de plástico situado a los dos lados del parabrisas. Nuevas regulaciones de seguridad exigen que el material de esa estructura sea “más blando” que el instalado en el modelo Focus, con el objetivo de aminorar lesiones de pasajeros que no lleven cinturón de seguridad en un accidente.

Otros 260.390 dueños del modelo 2000 de Focus recibirán una comunicación para que sometan a su vehículo a una revisión del sistema de sujeción de los tambores de freno trasero. Ford ha recibido hasta ahora 15 informes acerca de ruedas traseras que se han soltado debido al aflojamiento de la tuerca que sujeta el tambor. Finalmente, 33.225 unidades serán llamados a efectuar una inspección técnica de los cables de control de crucero de sus automóviles, para que sean reemplazados gratuitamente. La compañía ha recibido doce notificaciones de casos en los que el control de crucero, tras una brusca aceleración, continúa acelerando a fondo a pesar de que el conductor ya ha retirado el pie del pedal.

La semana anterior, un juez de California había ordenado la inspección de 1,7 millones de automóviles Ford con problemas en sus sistemas de encendido.

Los beneficios de Ford bajan un 7,4%

Durante el trimestre en el que estalla la crisis, julio-septiembre, los beneficios netos de Ford se reducen en un 7,4 por ciento. Según la empresa, la disminución en los beneficios, 71 millones de dólares menos que el mismo período del año anterior, se debe al impacto de la retirada de 6,5 millones de neumáticos Firestone. En esas fechas, la NHTSA estadounidense ya ha vinculado la muerte de 119 personas en accidentes automovilísticos a los neumáticos presumi-

blemente defectuosos integrados como equipo estándar del Explorer. “Entregar a nuestros clientes buenos neumáticos ha sido y sigue siendo más importante que una reducción en los beneficios”, dice Jacques Nasser, presidente y director general de la compañía.

Nasser ya había anunciado que la campaña de reemplazo de neumáticos iba a costar al grupo Ford alrededor de 500 millones de dólares. Esta cantidad se derivaba del cierre temporal de tres fábricas, porque los neumáticos destinados en principio a los nuevos automóviles se estaban entregando a los consumidores afectados por las ruedas defectuosas. El cierre temporal de esos centros de producción redujo la producción del Explorer y de su modelo gemelo, el Mercury Mountaineer, en 15.000 unidades, mientras que los 6.000 trabajadores afectados por ese paro continuaron recibiendo un 95 por ciento de sus salarios durante más de tres semanas.

Los beneficios de Ford en América del Norte bajaron un 11 por ciento en el trimestre julio-septiembre hasta los 769 millones de dólares, frente a los 880 millones del mismo período de 1999. Los resultados internacionales tampoco fueron favorables, y las pérdidas en Europa aumentaron de 156 millones de dólares entre julio y septiembre del año pasado a 221 millones de dólares en el mismo periodo de ese año. En América del Sur, las pérdidas se redujeron ligeramente, al pasar de 86 millones de dólares en el tercer trimestre de 1999 a 64 millones en el mismo período de 2000. A pesar de la reducción de beneficios, las ventas de vehículos Ford aumentaron un 3 por ciento respecto al trimestre julio-septiembre de 1999, y supusieron 1,7 millones de unidades.

El problema está en el diseño

El 18 de octubre de 2000 la prensa publica una información especialmente grave, al filtrarse documentos internos del grupo. Según esos papeles Ford rechazó la posibilidad de rediseñar el modelo Explorer para mejorar su estabilidad a mediados de la década de los 90. La información, ampliamente documentada en la edición del diario *Los Angeles Times*, era un rumor constante en círculos automovilísticos de Detroit, la sede de Ford, desde que Firestone decidiera el 9 de agosto retirar del mercado los 6,5 millones de neumáticos.

A partir de ese momento, la “guerra” entre Bridgestone-Firestone y Ford empieza a ser evidente. Se culpan mutuamente sobre las causas de los accidentes del Explorer. *Los Angeles Times* cita las estadísticas del “Sistema de Análisis de Accidentes Fatales”, según las cuales entre 1991 y 1999 fallecieron 1.142 personas en vuelcos ocurridos a unidades del modelo Explorer. Según los documentos, en 1995 los ingenieros de Ford diseñaron un nuevo sistema de suspensión, que habría bajado el motor y el centro de gravedad del todo terreno, reduciendo así los riesgos de vuelco, pero finalmente el rediseño de 1995 fue reducido al mínimo, con lo que el centro de gravedad quedó incluso más alto que el que tenía originalmente cuando fue lanzado en 1990.

En general, este tipo de vehículos ya presenta un índice más alto de vuelco que los automóviles tipo sedán. Según los informes de los ingenieros de Ford, la dirección de la empresa decidió mantener el diseño original del sistema de suspensión y la altura del motor para no aumentar los costos y mantener los márgenes de beneficio del 40 por ciento del popular Explorer. Un cambio estructural del diseño de un vehículo puede costar cientos de millones de dólares.

Según varios expertos del sector citados por la prensa de Detroit, lo más probable es que los fallos de diseño del Explorer y las ruedas defectuosas de Firestone fueran una “combinación fatal”. Los medios de comunicación comentan lo difícil que será en el futuro establecer una responsabilidad única.

Los problemas no sólo surgen para Ford, la justicia devuelve la demanda contra Firestone de la instancia federal a un tribunal estatal. Ya existen unas 200 demandas más en otras cortes de EEUU. La cuestión radica en que los tribunales federales tienden a desestimar las demandas colectivas porque consideran que, en la mayoría de los casos, se planteaban muchos aspectos individuales, según explicaron analistas.

Además de esas acciones legales, otras 33 nuevas demandas fueron interpuestas ante un tribunal de Florida el 11 de octubre, muchas de ellas presentadas por venezolanos y colombianos que exigen una indemnización por muertes o lesiones graves sufridas al desprenderse las bandas de las ruedas que montaban sus vehículos.

Bajan las ventas e interviene Clinton

Según reconoce Ford el 1 de noviembre, sus ventas en EEUU se reducen en octubre un 5,5%, en parte por la caída en ventas del Explorer en un 16,4%. Según analistas del sector, los consumidores estadounidenses ya asocian al Explorer con problemas de seguridad. General Motors, que también publica ese mismo día sus resultados de octubre, aumenta sus ventas de automóviles y camiones en un 6,5 por ciento. Pero es casi la excepción junto a Mercedes-Benz porque en el conjunto de todas las marcas las ventas bajan un 2 por ciento²⁵. No obstante, de los tres grandes, Ford es el más afectado (no así sus marcas extranjeras de lujo Volvo y Jaguar). Los datos del Explorer también se justifican, además de la cri-

²⁵ *The New York Times* y algunos analistas financieros ya habían pronosticado un estancamiento o disminución de las ventas de los automóviles en los Estados Unidos como primer síntoma del menor crecimiento de la economía nacional. General Motors (GM) fue la única compañía estadounidense que logró subir sus ventas, con un incremento del 6,6 por ciento, gracias a una agresiva campaña en las que ofreció créditos a cinco años y prácticamente sin intereses para una amplia variedad de modelos del año 2000. Los fabricantes extranjeros de automóviles también presentaron resultados mixtos, aunque con una leve tendencia a la baja. Las ventas de Toyota se redujeron un 6 por ciento, las de Honda un 5,5 y las de Nissan un 3,6 por ciento, mientras que las de Mercedes-Benz subieron un 3,5 por ciento. BMW se benefició del lanzamiento de su nuevo todo terreno X5, que se ha hecho muy popular en EEUU, para aumentar sus ventas mensuales en un 31 por ciento.

sis de los neumáticos, porque la marca decidió retrasar la salida de 40.000 unidades en dos plantas canadienses tras detectar unos sensores de *airbags* defectuosos.

Al día siguiente la Casa Blanca anuncia la entrada en vigor la ley que impone penas de hasta quince años de prisión a los directivos de empresas automovilísticas que oculten defectos de construcción o diseño en sus vehículo. La ley, firmada por el presidente Bill Clinton, se había aprobado unas semanas antes en el Congreso a raíz del escándalo. “Algunas de las muertes y heridas asociadas con estos neumáticos podrían haberse prevenido si los fabricantes de automóviles y sus proveedores hubieran sido requeridos para suministrar al Gobierno información más puntual”, dice Clinton en un comunicado. Parece confirmado que Firestone y Ford estudiaron la situación en secreto durante un tiempo antes de retirar las ruedas.

En los reproches mutuos, Ford asegura que los neumáticos sufrían reventones o separación de su banda de rodadura por culpa de una mala fabricación, mientras que Firestone señala que el fabricante de coches recomendaba una presión de inflado demasiado baja para ocultar problemas de estabilidad en sus Explorer.

La nueva ley establece penas de hasta 15 años de prisión (hasta ahora eran 5) para responsables de la industria del automóvil que oculten defectos o información relativa a la seguridad de sus productos con el resultado de muertes o heridas de consideración. Además, las multas a las empresas suben un máximo de 15 millones de dólares, frente los 925.000 dólares actuales. También se exige a los fabricantes que comuniquen antes de cinco días a las autoridades estadounidenses de seguridad en las carreteras cualquier problema de seguridad detectado en sus modelos en el extranjero. La ley constituye “un importante primer paso” para mejorar el sistema legal de seguridad de los automóviles, dijo Clinton en su comunicado.

El 15 de noviembre, Ford anuncia una nueva oferta a los consumidores: la sustitución de los neumáticos Firestone por los Goodyear a todos aquellos que compren el modelo 2001 del Explorer. Según una reciente investigación de mercado, difundida por Ford, un 10% de los compradores potenciales del modelo estaba dispuesto a comprar el vehículo sólo si sale de fábrica con neumáticos que no sean Firestone. Por esas fechas, los daños de imagen y financieros rebasan todas las previsiones. Para Bridgestone-Firestone los costos de la retirada del mercado de los neumáticos alcanza a 450 millones de dólares, 100 millones de dólares más que los calculados inicialmente. Las ventas de Firestone en EEUU disminuyen en un 40 por ciento en septiembre-octubre y las ventas combinadas de Bridgestone-Firestone en todo el mundo, disminuyeron en un 10 por ciento en el mismo periodo.

Más y más fallos

Las dificultades se siguen sumando. El 1 de diciembre Ford debe llamar a revisión a un total de 876.413 vehículos todo terreno Ford Explorer y Mercury Mountaineer de los años 1995-97 para reemplazar una pieza clave de la suspen-

sión delantera. El anuncio es un nuevo golpe a la ya deteriorada imagen de la seguridad en el Ford Explorer. Según un portavoz, se han registrado 275 reclamaciones de clientes por la corrosión o rotura de la sujeción de las barras estabilizadoras delanteras de los Explorer y Mountaineer, dos modelos gemelos con diferente nombre. Aunque este problema no se había relacionado con accidentes graves ni heridos, formaba parte de la investigación de las autoridades de Tráfico (NHTSA), iniciadas dos meses atrás.

Doce días después se produce una nueva retirada de 110.633 Explorers y Mountaineers. Ahora el problema es un semiconductor que falla al limitar la velocidad máxima del vehículo. Afecta a modelos de 1999 y 2000, que pueden alcanzar así una velocidad de hasta 120 millas por hora, cuando el límite fijado al salir de fábrica es de 106 millas por hora. La reparación será gratuita. El fallo se descubre durante las pruebas que se efectúan a raíz del escándalo de los neumáticos. La cifra de muertos se eleva ya de 119 a 165 personas en los Estados Unidos.

Los distribuidores oficiales de Ford muestran serios indicios de preocupación. Según *Automotive News*, Ford ha retirado del mercado, en trece tandas a lo largo de los últimos meses, un total de 1,5 millones de vehículos. Los malos augurios se extienden por todo el sector de la automoción norteamericana, pero en el caso de Ford, el escándalo con los neumáticos Firestone se convierte en un factor determinante para las malas previsiones del grupo, que anuncia una reducción de un 9,1 por ciento de la producción para el primer trimestre de 2001.

Arreglo extrajudiciales

Con el comienzo de año, Ford se esfuerza por cerrar juicios pendientes por muerte o lesiones de víctimas que viajaban en Explorer. Según informa el 4 de enero *The Wall Street Journal*, los abogados de la compañía han recibido instrucciones para pagar “generosas sumas” a las familias afectadas y ofrecerles disculpas por haber utilizado neumáticos Firestone como equipamiento de serie en su popular todo terreno. En la jornada anterior habían logrado cuatro arreglos extrajudiciales en Miami y estaban muy cerca de cerrar el quinto. El caso más llamativo que tienen entre manos en esos momentos se refiere a la familia de Donna Bailey, de 43 años, que quedó totalmente paralizada y vive conectada a un respirador artificial desde que su vehículo Explorer volcase.

Ford ya ha anunciado el lanzamiento en febrero de 2001 del Explorer 2002 rediseñado y con medidas adicionales de seguridad. Aspiran a tener resuelto para entonces el mayor número posible de causas en su contra, entre ellas la que agrupa a 180 víctimas que se unieron en su demanda en Indianápolis. Mientras tanto, la autoridades, que también investigan los cinturones de seguridad de algunos Explorer, vinculan ya la muerte de 148 personas con este modelo calzado con Firestone. La empresa de neumáticos no intenta por el momento ningún arreglo extrajudicial y reserva 450 millones de dólares en previsión de posibles gastos e

indemnizaciones y desmiente que piense declararse en bancarrota antes de realizar los pagos a las víctimas que, según algunos expertos, pueden llegar a los 5.000 millones de dólares.

Dimite el presidente de Bridgestone-Firestone

El 11 de enero de 2001, el presidente y director ejecutivo de la multinacional japonesa de neumáticos Bridgestone, Yoichiro Kaizaki, anuncia su dimisión como consecuencia del escándalo. Le sucederá en el puesto Shigeo Watanabe, hasta el momento director general de Bridgestone. Es el segundo alto cargo que cae tras el relevo del presidente de la filial norteamericana.

Aunque el ejecutivo no aludió directamente a los 6,5 millones de neumáticos que Bridgestone-Firestone se vio obligada a cambiar, Kaizaki dijo en una apresurada rueda de prensa que la compañía pretende dar así una rápida respuesta para mantener la confianza de los inversores y los clientes en la firma. “El asunto es la reactivación de nuestra filial estadounidense Bridgestone-Firestone”, concluye.

Bridgestone, que ese año cumple su 70 aniversario, sufrió unas pérdidas extraordinarias de 750 millones de dólares en el ejercicio comercial del 2000, hasta el 31 de diciembre, en previsión de las posibles demandas judiciales emanadas de los defectos de los neumáticos.

El presidente ejecutivo de Ford, Jacques Nasser, no tiene muchas mejores perspectivas. El 18 de enero hace balance del último trimestre del 2000 y anuncia una caída de los beneficios del 32%. Los ingresos se reducen un 3%. El escándalo es en buena medida detonante de estos resultados. La retirada de los neumáticos le costó a Ford 500 millones de dólares, que fueron repartidos entre los dos últimos trimestres de 2000.

Apenas dos semanas después, el 6 de febrero, la Oficina para la Seguridad del Tránsito en Carretera (NHTSA) anuncia que la recopilación de nuevos datos presentados en los últimos tres meses ha aumentado la cifra de víctimas a 174 muertos y más de 700 heridos, frente al último dato de 148 víctimas mortales y 525 heridos. Se confirma que ninguna de estas víctimas perdió la vida en accidentes posteriores al mes de agosto, cuando comenzó la retirada de las cubiertas. Seis meses después, se llevan retirados 6,2 millones de esos neumáticos.

Un experto contratado por el fabricante de ruedas presentó recientemente un informe en el que concluía que los accidentes podían deberse a una conjugación de problemas de fabricación en una planta de Firestone en Decatur (Illinois), fallos de diseño y factores externos como la temperatura o el exceso de peso de los vehículos.

Nuevos defectos en los Firestone

El 18 de mayo, *The New York Times* recoge la información de que Ford ha encontrado más problemas con neumáticos Firestone de varios modelos, diferentes esta vez a los que provocaron la retirada de 6,5 millones de unidades. Según el rotativo, que cita “fuentes allegadas a las discusiones” en Ford, los problemas no son tan graves como el desprendimiento de la banda de rodamiento, pero lo significativo es que en este caso los inspectores de la marca automovilística dicen haber detectado los nuevos problemas en neumáticos instalados en varios tipos de vehículos. Ford, que se ha puesto en contacto con la Dirección Nacional de Seguridad en el Tránsito Vial, estudia pedir la retirada de más neumáticos. Bridgestone-Firestone niega todo contacto al respecto con Ford.

Las consecuencias de esta nueva situación no se hicieron esperar. Como si se tratara de la gota que colma el vaso, el 21 de mayo Firestone pone fin al siglo de alianza como proveedor de neumáticos de Ford. La ruptura la materializa por carta dirigida personalmente al principal ejecutivo de Ford, Jacques Nasser y remitida por John Lampe, presidente de Firestone Estados Unidos. La misiva, que entre otras cuestiones pone directamente en duda la seguridad del Explorer, afirma que “las relaciones de negocios, como las personales, se construyen sobre la confianza y el respeto mutuo”. “No es ésta una decisión que tomemos a la ligera después de más de 100 años de historia”, añade, “pero hemos de mirar al futuro y atender los intereses de nuestra compañía, nuestros empleados y otros clientes”.

La versión de Firestone es que no sólo existen dudas razonables sobre la seguridad con segmentos sustanciales de los Explorer, sino que además esas dudas fueron transmitidas a Ford y ésta rehusó reconocerlas. “Siempre hemos dicho que para garantizar la seguridad del público es crucial que se comparta verdaderamente la información sobre los vehículos y los neumáticos”, escribe Lampe, pero “la Ford no está dispuesta a que haya esa comunicación”.

Para la empresa de neumáticos, una de las pruebas de la culpabilidad de Ford radica en el hecho de que hay 10 veces más problemas en el modelo Explorer que en el Ranger, pese a que ambos salen de fábrica con el mismo tipo de ruedas. Tanto Ford como Firestone afirman que el problema les ha costado hasta ahora cerca de 500 millones de dólares por las retiradas ya decididas de neumáticos y en concepto de publicidad.

Ese mismo día, se confirmaba que Ford tomaría nuevas medidas contra Firestone. Algunos medios de comunicación ya adelantan que puede significar la retirada de 10 millones de neumáticos. La Ford se limita convocar una rueda de prensa para la semana siguiente, mientras que Nasser señala que su compañía está “profundamente decepcionada porque Firestone haya decidido no trabajar con nosotros por la seguridad de los clientes que compartimos”.

El nuevo presidente mundial de Bridgestone-Firestone, Shigeo Watanabe, lamenta el día 22 la ruptura con Ford y aclara que el final de la relación se refie-

re al mercado americano y que seguirá vendiendo sus productos al fabricante estadounidense en otras partes del mundo. De cualquier forma, comunica que no accederá a la demanda de Ford de retirar otros 11 millones de neumáticos Wilderness A-T, ya que esa medida “afectaría a la subsistencia de Bridgestone-Firestone”. Su postura es igual de firme cuando muestra su apoyo a Lampe, tanto en las acusaciones contra el Explorer como sobre la falta de colaboración de Ford. En su rueda de prensa, el japonés presenta estadísticas de accidentes del Explorer y del modelo Ranger, provistos con neumáticos Firestone y de otras marcas, para demostrar la alta posibilidad de defectos en el todo terreno de Ford. Según Watanabe, la Ford representa sólo el 2 por ciento de las ventas mundiales de Bridgestone que alcanzaron unos 16.000 millones de dólares el año pasado. Por su parte, Lampe dijo que el negocio de Ford representa aproximadamente el 5 por ciento de los ingresos de Firestone.

Casi al mismo tiempo, Nasser estaba explicando al Gobierno norteamericano por qué Ford iba a reemplazar casi 13 millones de neumáticos, con un coste estimado de 3.000 millones de dólares. Por si fuera poco, la cotización de las acciones de ambas empresas seguía bajando en los mercados y los abogados de quienes habían demandado a la Ford y la Firestone veían mejores perspectivas para sus querellas. En el mercado de Tokio las acciones de Bridgestone caen un 9,36 por ciento, y las de Ford, que hace un mes se cotizaban a 30,25 dólares, bajan a poco más de 25,50 dólares.

ESP para el Explorer

Al igual que ocurriera con el Mercedes Clase A, el sistema ESP corre a auxiliar al Explorer, que lo instalará desde 2002, según anuncia el fabricante alemán Conti el día 23 de mayo. La empresa germana trabaja en el desarrollo de la nueva generación del sistema de estabilidad electrónica ESP Plus, que debe permitir controlar mejor los movimientos de los ejes de un vehículo e impedir un vuelco de los todo terreno.

Como es natural, los vehículos Explorer no dejaron de tener accidentes a pesar de montar nuevos neumáticos. Otra cosa es que dichos siniestros tuviesen alguna relación con los problemas de diseño que sostenía Firestone. Sin ir más lejos, en Venezuela, Ford negaba el 30 de mayo que el diseño del Explorer fuera responsable de los accidentes, en esta ocasión con, neumáticos Goodyear. Era una reacción al informe elaborado por el Instituto para la Defensa y Educación del Consumidor y el Usuario (INDECU) en el que presumiblemente se solicitaba la retirada del mercado venezolano de los Explorer. INDECU defendía la tesis de culpa compartida entre amortiguadores muy blandos y neumáticos inadecuados a sus dimensiones, peso y potencia, además de neumáticos defectuosos y con características diferentes a las ofrecidas en el marcaje que identifica los modelos. Ford se defiende utilizando cifras del Ministerio de Transporte: el número de

accidentes de la Explorer es notablemente inferior a los registrados por vehículos similares de otras marcas.

Firestone pide investigar el Explorer

Al día siguiente, el director ejecutivo de Firestone, John Lampe, pide al gobierno federal que investigue los modelos todo terreno Explorer. “La compañía presentó a la NHTSA un análisis de pruebas a ciertos Explorers que demuestra un grave problema de seguridad del vehículo”, dice Firestone en una declaración. “Como resultado, ha pedido a la NHTSA que inicie una investigación de este potencial defecto de seguridad”, añade. Según la subsidiaria de la empresa japonesa Bridgestone Corp., el análisis de los vehículos fue realizado por ingenieros independientes dirigidos por un profesor de ingeniería mecánica de la Universidad estatal de Ohio (EEUU) e incluyó a los modelos Ford Explorer de cuatro puertas, correspondientes a los años 1996 y 2000, además de otros modelos que no fueron identificados.

Las pruebas demostraron que en ciertas circunstancias los modelos Explorer experimentaban reacciones de “sobreconducción” al producirse problemas en los neumáticos. Lampe reconoce que es posible que los neumáticos hubieran fallado, pero hace hincapié en que en ningún caso pudieron haber sido la causa de un accidente fatal. “Cuando los neumáticos fallan, ya sea por una separación de las estrías de su cubierta o por algún problema en la carretera, los conductores deberían estar en capacidad de detener el vehículo sin que éste se vuelque”, explica. Ford responde defendiendo las bondades mecánicas del Explorer, uno de los todo terreno de mayor venta en Estados Unidos, al señalar que “es uno de los vehículos más seguros en la carretera”. “No hay ningún problema con los modelos Explorer”, manifiesta una fuente de Ford en Detroit.

Bridgestone cierra la fábrica de Firestone

La empresa japonesa Bridgestone anuncia el 28 de junio su intención de cerrar la fábrica de su filial estadounidense Firestone en Decatur (Illinois) a finales de 2001 para reducir las pérdidas extraordinarias causadas por el escándalo. La medida llevará aparejado el despido de los 1.850 trabajadores de la fábrica, que funcionaba desde 1963. Según la multinacional japonesa el plan “es la respuesta más efectiva a la desaceleración de la economía, al descenso en la demanda y al exceso de capacidad de producción en EEUU”.

En Illinois la firma fabricaba el 10 por ciento de sus neumáticos pero la capacidad productiva de la planta había bajado en los últimos meses el 40 por ciento tras la investigación abierta por las autoridades estadounidenses.

El grupo Bridgestone espera ahorrarse con el cierre de la fábrica de Decatur 12.400 millones de yenes (unos 98,4 millones de dólares) con lo que en el 2001 la

empresa matriz perderá 130.000 millones de yenes (unos 1.031 millones de dólares). En esa cantidad se incluyen los 36.000 millones de yenes (unos 285 millones de dólares) que la compañía pagará por los juicios contra Bridgestone-Firestone interpuestos en los tribunales estadounidenses. Pese al revés que el escándalo representa para Bridgestone la firma espera que sus ventas en EEUU crezcan este año el seis por ciento hasta 2,12 billones de yenes (unos 16.825 millones de dólares) gracias a la debilidad del yen, lo que favorece a las exportaciones japonesas.

Cambios en la cúpula de Ford

El 12 de julio de 2001, transcurrido prácticamente un año desde el inicio del desastre, Ford anuncia cambios en su cúpula directiva. El director general para Europa es nombrado vicepresidente para América del Norte. Su antecesor es ascendido a director de finanzas y vicepresidente del grupo. Caen, además, dos vicepresidentes. Pero los cambios saben a poco. Los rumores apuntan más alto y así trasciende a la prensa. Jacques Nasser, presidente ejecutivo de Ford desde 1999 recibe duras críticas. En su comunicado anunciando los nombramientos, ignora los problemas financieros y de imagen. Las víctimas vinculadas al escándalo ascienden ya a 203 muertos y más de 700 heridos.

Al día siguiente de los nombramientos, 13 de julio, Ford anuncia que retirará del mercado 1,4 millones de automóviles por fallos en el cinturón de seguridad instalados en las butacas del conductor y del pasajero delantero. El problema afecta casi al 5 por ciento de los Ford fabricados entre enero y mayo de 2001. Hasta el momento la empresa automovilística no había relacionado ningún accidente mortal con el defecto, que afectaba al cierre, aunque reconoció al menos dos casos de heridos leves.

El resultado del segundo trimestre arroja para Ford unas pérdidas de 551 millones de dólares. Nasser lo justifica con la retirada de los 13 millones de neumáticos “que potencialmente representaban un riesgo para los consumidores, en una acción sin precedentes”. La operación supone al final un costo de 2.100 millones, 900 menos de lo previsto. Los malos resultados se agravan con los de Mazda (Ford posee un tercio de sus acciones), con lo que el balance negativo es de 752 millones. Las ventas caen un 7 por ciento, los ingresos un 5. El mercado más afectado es América del Norte. En Europa, donde el escándalo es mucho menor, los resultados son positivos, aunque un 10% menos que el año anterior.

Retirada obligatoria de neumáticos

El 20 de julio, el Departamento de Transporte de EEUU anuncia que retirará del mercado estadounidense, de forma obligatoria, un número no revelado de neumáticos Bridgestone-Firestone. La firma japonesa se niega y decide emprender acciones legales, que pueden prolongar durante años la disputa. La retirada obligatoria

de un producto, en este caso neumáticos, es un proceso que NHTSA había iniciado sólo diez veces en su historia desde 1966 y de efectividad dudosa, ya que puede extenderse en el tiempo, más allá de la vida útil de los neumáticos.

La prensa recuerda que Ford ya se había adelantado a la administración y había decidido asumir el elevado coste de sustitución para mantener la confianza de sus clientes.

Más poder para W.C. Ford

Catorce días después de los cambios en la cúpula directiva de Ford se produce lo que parecía inevitable: la caída de Nasser. Primero se anuncia, como “cambio administrativo”, la nivelación de poder entre el primer ejecutivo y el presidente William Clay Ford Jr., bisnieto de los fundadores de Ford y Firestone. Nasser y Ford trabajarán “mano a mano para enfrentar los desafíos de la industria”, que vive “tiempos difíciles”, y se reunirán regularmente, anuncia la empresa. Los analistas lo perciben como una degradación y pérdida de poder para Nasser. Esta interpretación fue rechazada por un portavoz oficial al asegurar que el nuevo organigrama “sólo formaliza la fuerte relación que ya existe entre Bill (Ford) y Jacques (Nasser)”. La prensa comenta que la relación entre Nasser y Ford ha estado marcada por la rivalidad y que el nieto del fundador se cansó de su papel de distante consejero y activista ecológico. Nasser había sido el rostro de la crisis, mientras Ford se mantuvo en un prudente segundo plano, centrado en automóviles ecológicos y donaciones a proyectos medioambientales.

A mediados de agosto se sabe que Ford prepara el despido de 5.000 trabajadores administrativos, el 10% de su plantilla en Norteamérica, para antes de fin de 2001. La cifra, siendo espectacular, no destaca demasiado dada la crisis del sector. Daimler-Benz había anunciado la reducción de 26.000 puestos para los siguientes tres años.

La confirmación oficial se produce el 17 de agosto. Los despidos costarán a Ford 700 millones de dólares y se realizarán mayoritariamente a través de jubilaciones anticipadas. También liquidará un número no revelado de inversiones en comercio electrónico y otras compañías subsidiarias sin especificar, con un costo de otros 200 millones de dólares. Nasser es el encargado del comunicado, en el que se refiere a los despidos como un “programa de separación voluntaria, que es difícil, pero necesario”. “Estas acciones nos ayudarán a operar los negocios más eficientemente”, señala. El ejecutivo, reconoce en una entrevista emitida por la radio de Detroit WJR que la decisión es el resultado de un “efecto acumulativo” causado por el deterioro general de la economía y los costos relacionados con el problema Firestone. El ajuste de plantilla corre de la mano del nuevo vicepresidente en América del Norte, quien había supervisado también despidos masivos en su anterior puesto europeo el año 2000. El mismo día del anuncio *The New York Times* publica que Ford cerrará su antigua planta de San Luis (Missouri), donde se fabrica un tercio de los Explorer.

Los expertos lo consideran improbable, ya que la compañía tiene un contrato con los sindicatos que le prohíben cerrar plantas sin previa autorización hasta septiembre del año 2003.

Lo que sí se confirma es que Ford eliminará las bonificaciones de 6.000 ejecutivos, incluido Nasser. La noticia, filtrada a la prensa²⁶, fue difundida en un correo electrónico a 300 altos cargos del grupo. Las bonificaciones habían sumado 442 millones el año anterior. Sólo Nasser recibió 7,7 millones, además de su salario anual.

El 11 de octubre, los ajustes llegan a los accionistas. Ford recorta los dividendos anuales en un 50 por ciento. El precedente más cercano de una medida similar se remonta a la Guerra del Golfo de 1991, La familia Ford, que recibe unos 85 millones de dólares anuales en acciones ordinarias, es una de las más perjudicadas. Nasser es nuevamente quien explica el ajuste. Los atentados terroristas contra las Torres Gemelas y el Pentágono, sucedidos un mes antes, empeoran aún más la situación del sector tanto en ventas como en beneficios.

La prensa también se hace eco de las continuas sumas de dinero, no reveladas para evitar publicidad negativa en juicios públicos, pagadas a familiares de víctimas de accidentes ocurridos con unidades del todo terreno Ford Explorer, que llevaban como equipo de serie los Firestone retirados del mercado. La cifra de víctimas mortales sólo en EEUU se eleva a 271²⁷.

Coincidiendo en el tiempo con el ajuste de dividendos, se filtra un informe confidencial²⁸ elaborado por el directorio de distribuidores oficiales de Ford, en el que se critica duramente a Jaques Nasser y se sugiere su relevo para restablecer las relaciones. En el informe se acusa a Nasser de haber creado un ambiente de desconfianza entre los vendedores, de ser distante y arrogante con dos distribuidores, quienes se quejan además de la calidad de los automóviles y la falta de comunicación con los altos directivos de la firma. Ford responde que Nasser ya se había reunido con los representantes de distribuidores oficiales en Florida la semana pasada y estaba “trabajando” en “mejorar las relaciones”.

El 25 de octubre, Ford comunica que pagará la reparación de los sistemas de encendido de unos 22 millones de coches y camionetas, a resultas de un acuerdo que cerraba una demanda colectiva. Se trata de la reparación colectiva más extensa en la historia del automóvil y podría suponer unos 2.500 millones.

²⁶ En un correo electrónico escrito por Murphy, publicado en parte el 29 de agosto por el diario *Detroit Free Press*, el alto cargo explica a sus colegas que “desafortunadamente, la combinación de los costos de reemplazar los neumáticos Firestone, el deterioro del mercado y las condiciones económicas indican que no pagaremos una bonificación por rendimiento en el año 2001”.

²⁷ Ford Motor había cerrado ya más de un centenar de acuerdos extrajudiciales con familias de víctimas mortales y heridos para evitar el proceso. El importe, no revelado, se estima en cientos de millones. El portavoz de Ford confirmó que continuarían con esa política, a pesar de que las autoridades de tráfico de EEUU (NHTSA) determinarían, en un informe preliminar, que los accidentes fueron causados por neumáticos defectuosos Firestone.

²⁸ Publicado por *Detroit News*.

La demanda fue iniciada en California por familiares de 11 víctimas mortales y 31 heridos que viajaban en vehículos Ford con un problema de encendido que puede causar una detención repentina de los motores. El pacto implica a prácticamente todos los vehículos de las marcas Ford, Mercury y Lincoln fabricados entre 1983 y 1995, unos 22 millones de unidades.

Ford en un principio había rechazado que el encendido de los vehículos diera problemas, pero dijo aceptar el acuerdo para cerrar el asunto tras seis años de discusiones. Si el coste de 2.500 millones de dólares se confirmara (Ford asegura que es desproporcionado y que no afectará a los resultados financieros del grupo), sería uno de los más altos de la industria del automóvil, y para Ford constituye una nueva catástrofe para su imagen de marca.

Por si no fuera suficiente, el 30 de octubre, Ford llama a revisión a más de un millón de vehículos. Esta vez el problema está en el mal funcionamiento de uno de los interruptores del parabrisas: puede llegar a causar un incendio. La empresa lleva confirmados 40 fuegos, aunque en ningún caso afectaron a personas. El Explorer no está entre los vehículos defectuosos, pero sí el Focus.

La destitución de Jacques Nasser es un hecho. Bill Ford toma el control de la compañía por completo. La noticia conmociona al sector. Según informa la prensa²⁹, Nasser abandona el grupo obligado por una cláusula contractual a no trabajar en otra firma automovilística. Su último sueldo anual, incluidas primas, había ascendido a 2.220 millones de pesetas.

La caída de Nasser pretende marcar un punto de inflexión en la crisis de Ford. Pero no concluyen las malas noticias. El 31 de octubre un grupo de abogados de Miami afirma que Ford Motor Company ocultó un informe de 1999, proveniente de su filial en Venezuela, que advertía sobre riesgos causados por un problema en el diseño de los todo terreno Explorer³⁰. El informe, que se refería a la amortiguación, además de los neumáticos, nunca llegó a la compañía según la versión oficial, pero los abogados afirmaban tener pruebas de lo contrario. Según Ford, el informe, enviado por correo electrónico, “se basaba en información subjetiva sobre el manejo y el mantenimiento (del automóvil) más que en datos objetivos sobre problemas de seguridad”.

Según los abogados, el informe reitera que “los neumáticos son un subterfugio de la empresa para evitar reconocer los problemas de diseño del todo terreno Explorer” y su difusión fue especialmente controlada porque en ese momento la compañía estaba tratando de evitar una prohibición de circulación de los Explorer en Estados Unidos.

La crisis Ford-Firestone parecía cebarse sólo en la primera. De hecho, el 8 de noviembre, la empresa fabricante de neumáticos confirma que pagará 51,5

²⁹ *Autopista*, núm. 2209, de 13 a 19 de noviembre de 2001.

³⁰ Según publica la edición de 31 de octubre del diario *The Miami Herald*.

millones de dólares a los 50 Estados del país para resolver demandas extrajudiciales. Bridgestone-Firestone sigue insistiendo en que discrepa “profundamente” con muchas de estas demandas estatales, pero entiende que la solución extrajudicial será un importante paso para resolver los problemas. Asimismo, anuncia que entregará diez millones de dólares por los costes de la investigación y asignará cinco millones a gastos de educación pública sobre los peligros que suponen los defectos en los neumáticos. La empresa también creará un fondo de diez millones de dólares para rembolsar a consumidores que han reclamado por los defectos de los neumáticos. John Lampe, presidente ejecutivo de la empresa, dijo que se trata de “un acuerdo aceptable que nos permite centrar nuestras energías y nuestros recursos en la reconstrucción de nuestra compañía y la marca Firestone”. El año anterior, la empresa había asignado 750 millones de dólares para cubrir los costos de esas demandas judiciales y la retirada de neumáticos.

Weblinks recomendados

- www.Ford.com
- www.bridgestone-firestone.com
- www.nhtsa.dot.gov/hot/Firestone/Index.html
- www.tireaccidents.com/firestone_recall_news.htm
- www.firestone-tire-recall.com
- www.fleishman.com
- www.ketchum.com

Líneas de discusión

- ¿Es importante el tipo de vehículo afectado y el tipo de accidente (vuelco)?
- Las autoridades de Tráfico son las que inician la alarma cuando se sospecha de 46 víctimas mortales en ocho años y Firestone opta por la primera retirada de producto.
- ¿Por qué aparentemente dejan de ir de la mano Firestone y Ford?, ¿existe una buena coordinación informativa a nivel internacional?
- ¿Son creíbles las posturas iniciales y finales de ambas compañías?
- ¿Qué efectos positivos o negativos implica la no colaboración entre marcas?
- ¿Cómo afecta el factor nacional al tratarse además de EEUU y Japón?
- Las culturas empresariales son diferentes en occidente que en oriente, la intervención rápida del máximo ejecutivo de la empresa se puede considerar un signo de debilidad en Japón, al contrario que en Estados Unidos. Nasser se hizo extraordinariamente visible en todos los medios norteamericanos en un muy poco tiempo, mientras que Masatoshi Ono, en EE UU, y Yoichiro Kaizaki, en Japón, tardaron en comparecer ¿Los tiempos de respuesta fueron adecuados? Las portavocías resultan en este caso muy llamativas, tanto a nivel norteamericano como mundial.
- Las informaciones críticas, sobre todo en los procesos de fabricación, que afectaban tanto a los neumáticos como a los Ford fueron recibidas con credibilidad por parte de los medios, ¿la reacción de las marcas fue proporcionada?
- La prensa norteamericana juzgó mejor a Ford que a Firestone, ¿sucede así en la opinión pública?, ¿existen diferencias significativas entre el eco sobre los problemas de un coche y de un neumático?
- A pesar de tratarse de un solo grupo, a lo largo de la crisis la marca de neumáticos utilizada, incluso en las críticas de Ford, fue Firestone y no Bridgestone, dando la sensación de que se trataba de una marca norteamericana.
- Las estrategias judiciales fueron presentadas con frecuencia como triquiñuelas por parte de los medios, ¿se hizo lo adecuado para evitarlo?

**Caso Petrobras
(Petróleos Brasileños)**

La mayor plataforma petrolera del mundo, denominada P-36, con una altura equivalente a un edificio de 40 pisos y una extensión similar a la de un campo de fútbol, sufrió el 15 de marzo de 2001 tres explosiones que causaron la muerte a once personas a 120 kilómetros del litoral de Río de Janeiro. Cinco días después, la estructura se fue a pique. Su propietaria, la empresa estatal brasileña Petrobras, líder mundial en la explotación de petróleo en aguas profundas, estaba atravesando un período de conflictividad social por lo que se entendía como un proceso de privatización parcial, los accidentes medioambientales y la falta de seguridad laboral. Sin embargo, en contra de lo que podría parecer, el siniestro se produjo cuando la empresa estaba en proceso de ser la más rentable del mundo en su sector y cuando la explotación petrolífera brasileña vivía una fase de expansión sin precedentes; de hecho, se preveía la autosuficiencia energética para 2005. La plataforma suponía el 5% de la producción brasileña de petróleo. Petrobras proporciona el 88 % de las necesidades de combustible del país.

Nadie parecía hacerle sombra a la empresa estatal Petróleos Brasileños (Petrobras) en materia de explotación marítima de petróleos, al menos en lo que a producción en aguas profundas se refiere. La presencia de la empresa en los medios de comunicación anunciando un nuevo récord, ya fuese de prospección o de explotación era casi una costumbre. Aquel 8 de junio de 2000 era otro día triunfal, una nueva marca batida al poner en funcionamiento su pozo Roncador 8, ubicado en la cuenca marítima de Campos, con una profundidad de 1.887 metros. La zona ya había sido escenario del récord anterior, con su pozo RJS-436, que obtenía crudo a 1.853 metros bajo del nivel del mar. El nuevo Roncador 8, que produciría inicialmente 15.000 barriles diarios de crudo, estaba conectado a la plataforma Petrobras P-36 –la mayor plataforma flotante del mundo–, cuya actividad había comenzado apenas unas semanas antes.

Tanto el pozo RJS-436 como el Roncador 8 estaban ubicados en el Campo de Roncador, dentro de la Cuenca de Campos, en el litoral norte del Estado de Río de Janeiro, que es considerada la mayor área brasileña de reserva de petróleo. Los estudios de prospección en el Campo de Roncador hechos por Petrobras indicaban que la zona tenía unas reservas de 3.000 millones de barriles de petróleo. La Cuenca de Campos proporciona más del 60 por ciento del crudo extraído en Brasil. Petrobras, que también actúa en el Golfo de México, en el Mar del Norte y en varios países suramericanos, es pionera mundial en exploración en aguas profundas. Para el año 2001 tenía como objetivo explorar a más de 2.000 metros.

El nuevo récord establecido por la empresa fue hecho público un día después de que la estatal se adjudicara individualmente las licencias para explorar y explotar petróleo y gas en dos de las 23 áreas sedimentares subastadas por la Agencia

Nacional de Petróleo (ANP). Además de esas dos áreas, Petrobras participó en los consorcios que obtuvieron otras seis concesiones, dos de ellas en la Cuenca de Campos y el restante en la Cuenca de Santos. El sector petrolero brasileño estaba en ebullición. Su potencial cada día era mayor y la euforia se apoderaba de círculos políticos y periodísticos. Así, el presidente de Brasil, Fernando Henrique Cardoso, anunciaba el 5 de julio de 2000 que la producción brasileña de petróleo llegaba a 1,3 millones de barriles diarios, gracias a un récord histórico de un millón de barriles diarios en yacimientos del floreciente litoral de Río de Janeiro. El mandatario fijaba además en 1,8 millones de barriles diarios de crudo la meta oficial de producción en los años siguientes. Para lograr ese objetivo, Petrobras recibiría una inyección inicial de 4.500 millones de dólares en financiación de bancos japoneses. “Es uno de los mayores contratos del mundo en esa área”, declaró Cardoso en un acto oficial celebrado en Brasilia. Según Cardoso, el anuncio reflejaba la confianza que su Gobierno tenía en Petrobras.

Por su parte, el presidente de Petrobras, Henri Philippe Reichstul, explicaba que unos 2.500 millones de dólares se destinarían a la construcción de nuevas plataformas petroleras para exportar crudo desde los yacimientos de Barracudas y Caratinga, ambos en la cuenca marítima de Campos. Las plataformas serían construidas por la compañía estadounidense Kellogg Brown & Root, subsidiaria de Halliburton. Según Reichstul, Brasil, que en el 2000 importaba alrededor del 50 por ciento del petróleo que consumía, debería ser autosuficiente en la producción de crudo en el año 2005. Todo ello a pesar del incremento de consumo que se derivaría del desarrollo económico anual previsto de un 4 por ciento por término medio. El consumo de petróleo debería llegar, por tanto, a un cifra comprendida entre los 2,1 y los 2,2 millones de barriles diarios, frente a los 1,75 millones del momento, explicaba el presidente de Petrobras.

Apenas veinte días después de esta comparencia, concretamente el día 27, Petrobras anunciaba un intercambio de activos con Repsol YPF por más de 1.000 millones de dólares, que se firma el día 31, vía Internet, destaca la prensa. “El valor definitivo de la operación será conocido después de los ajustes propios del proceso que deberá terminar en un plazo de dos a tres meses”, dice Petrobras en un comunicado. Según el acuerdo, Petrobras asume el control de EG3, que posee una refinería y varias estaciones de servicio en Argentina, mientras que, a cambio, Repsol YPF toma una participación de un 30 por ciento en la refinería Alberto Pasqualini, en el sureño estado brasileño de Río Grande do Sul, administrará una red de unas 350 gasolineras y controlará el 10 por ciento de la plataforma marítima Albacora Leste, en la Cuenca de Campos. Mediante un comunicado, Petrobras presenta el intercambio de activos como su entrada “de manera sólida y competitiva en el mercado argentino”. EG3 controla cerca del 12 por ciento del mercado de combustible para automóviles en Argentina, con unas ventas de 5,7 millones de litros diarios. La compañía tiene una red de 700 gasolineras y una refinería capaz de producir 30.500 barriles por día. Por su parte, la refinería bra-

sileña en la que Repsol YPF participará tiene una capacidad de procesamiento de 188.000 de barriles diarios.

Petrobras y Repsol YPF analizan otros activos de exploración y producción de la firma hispano-argentina, que pueden ser canjeados por un 5 por ciento adicional de la plataforma marítima brasileña. Por su parte, la petrolera hispano argentina destacó que con este acuerdo alcanza los objetivos de cumplir con los compromisos de desinversión asumidos con el Gobierno de Argentina tras la compra de YPF en junio de 1999 y aumentar su presencia e integrar en Brasil los negocios de exploración y producción y refino y mercadotecnia. En el ámbito del refino, Repsol YPF se convierte en la segunda compañía refinadora de Brasil, con una capacidad cercana a los 60.000 barriles diarios y es la única compañía extranjera presente en el país en la actividad de refino. En comercialización de gasolinas y gasóleos, Repsol YPF ya contaba en el país con ventas en estaciones de servicio y grandes consumidores, de cerca de 200 millones de litros por año y mediante el acuerdo incrementa las ventas hasta los 680 millones de litros al año. En el área de gas natural, Repsol YPF distribuye en Brasil, a través de la empresa Gas Natural, en la región metropolitana y en el estado de Río de Janeiro a 600.00 clientes.

Como curiosidad, la compañía brasileña destaca el hecho de que “el acuerdo anunciado la semana pasada fue firmado hoy [por el día 31] en forma virtual por Internet por el presidente de Petrobras, Henri Philippe Reichstul, que está en Nueva York, y el de Repsol, en Madrid”, dijo a Efe un portavoz de la compañía brasileña. Ambas empresas tienen una notable presencia en Internet.

La nueva situación se recibe con conflicto laboral. El 9 de agosto, según datos sindicales, el 70 por ciento de los cerca de diez mil trabajadores de la estatal Petróleo Brasileiro (Petrobras), secunda la huelga de 24 horas convocada por los sindicatos de la empresa para protestar contra la supuesta privatización de la mayor estatal del país. “El paro fue casi total en el sector administrativo y consiguió paralizar tres refinerías en el estado de Sao Paulo, así como afectar la operación de las refinerías de Paraná, Río de Janeiro y Río Grande do Sul”, aseguró el dirigente sindical Mozart Queiroz, de la Federación Única de los Petroleros (FUP).

Los trabajadores de Petrobras consideran que la oferta que está haciendo el Gobierno para vender el 31,72 por ciento de las acciones ordinarias (con derecho a voto) de la empresa (14,13 por ciento del capital total) forma parte de un plan para desmontar la estatal y facilitar su privatización.

Pese a que la dirección de la estatal discrepó de los datos del sindicato y aseguró que la actividad era normal en todas las refinerías y plataformas de explotación del crudo, algunas plantas reconocieron haber tenido problemas para funcionar normalmente. La dirección de la refinería Duque de Caxias, en las afueras de Río de Janeiro, reveló que la actividad no se resintió gracias a que los trabajadores que comenzaron su turno en la tarde del martes se comprometieron a seguir en sus

puestos hasta la medianoche del miércoles, cuando concluía el paro, por lo que algunos trabajaron más de 30 horas seguidas. Lo mismo ocurrió en las refinerías de Paulinia, en el estado de Sao Paulo; Presidente Getulio Vargas, en Paraná, y en la planta Alberto Pasqualini, en el sureño estado de Río Grande do Sul.

“Pese a la alta adhesión de los trabajadores al movimiento de protesta, las actividades de la empresa no se vieron afectadas ya que en todas las refinerías y plataformas hay empleados de turno que sólo serán sustituidos en la madrugada del jueves”, explicó Queiroz, que agregó a continuación: “Lo importante es que los empleados de Petrobras demostramos estar unidos contra la privatización de la empresa y contra las pésimas condiciones de seguridad en que trabajamos. El paro no era por aumento salarial sino contra el desmantelamiento de la empresa y por las mejores condiciones de seguridad”.

De acuerdo con la FUP, que agrupa a todos los sindicatos de trabajadores de Petrobras, los graves accidentes ambientales ocurridos a lo largo de ese año 2000 y que a se juicio habían sido responsabilidad de la empresa, hubieran podido evitarse si la compañía invirtiese más en seguridad. Los sindicalistas, que en plena campaña para lograr mayores inversiones en seguridad ambiental y laboral, se referían al derrame de 4 millones de litros de petróleo sobre un afluente del río Iguazú, ocurrido en julio y considerado como la mayor tragedia ambiental del país en los últimos 25 años. Tras el accidente, doce trabajadores habían sido sancionados.

El miércoles 7 de febrero de 2001, el ministerio público brasileño anunciaba el inicio de una investigación para arrojar luz sobre el alto índice de muertes en plataformas marítimas de Petrobras. La investigación respondía a una demanda presentada por el Sindicato de Trabajadores Petroleros del Norte Fluminense, región del estado de Río de Janeiro en la que se sitúa la cuenca de Campos. En las plataformas marítimas instaladas por Petrobras en Campos, según el sindicato, 32 personas perdieron la vida en 99 accidentes registrados en los últimos tres años. El procurador jefe del Ministerio Público en Río de Janeiro, Teócrito Borges, explica que será designada una comisión especial para investigar las causas de los accidentes y determinar si, como dice el sindicato, la empresa está “descuidando” la seguridad. Por su parte, Petrobras expresa su “preocupación” por el número de accidentes ocurridos y garantiza que la comisión del Ministerio Público contará con “la mayor colaboración” para llevar adelante la investigación.

El accidente

Antes de que trascendiese resultado alguno de las investigaciones, los acontecimientos se precipitaron. A la 1h. de la madrugada del jueves 15 de marzo de 2001 (4.00 GMT), se producen dos explosiones en la plataforma P-36 del Campo de Roncador, considerada la mayor del mundo y ubicada en la cuenca marítima de Campos, a unos 120 kilómetros de la costa norte del estado de Río de Janeiro. En principio Petrobras informa del fallecimiento de una persona, otra herida con

graves quemaduras y al menos nueve desaparecidas. La compañía reconoce la destrucción parcial de la plataforma, de hecho, la primera de las explosiones, a la que siguió un incendio aún no controlado, informa la empresa, afecta a una de las columnas de sustentación de la plataforma. El fuego obliga a evacuar por completo a los 175 trabajadores del turno de noche.

Primeras declaraciones

A las pocas horas, en declaraciones al canal de televisión Globo, el presidente de la compañía estatal, Henri Phillippe Reichstul, aseguraba que la empresa no conocía aún las razones del accidente, pero que sospechaba que tuvo lugar en un depósito de diesel acoplado a la columna de sustentación. “En la columna no hay tuberías de gas o de crudo. Imaginamos que el origen de la explosión y del incendio fue el depósito de diesel”, aseguró Reichstul.

El presidente de la compañía estatal indicaba igualmente que la empresa tenía conocimiento de una víctima mortal, cuyo cuerpo había sido retirado de la plataforma, y de un herido grave que había sido trasladado en helicóptero a un hospital de Río de Janeiro. El herido, según fuentes médicas, tenía quemaduras graves en el 85 por ciento de su cuerpo y su vida corría serio peligro. “Hay informaciones de que nueve personas están desaparecidas, pero aún no podemos confirmar ese detalle”, agregó.

Reichstul informó de que todas las válvulas de extracción de crudo y gas fueron cerradas momentos después de las explosiones, para evitar que los combustibles alimentaran el fuego, y que la producción estaba totalmente parada. “Aún no sabemos si la plataforma podrá volver a funcionar. No tenemos una idea clara de los daños”, afirmaba. Según el presidente de la empresa, varios navíos de bomberos propiedad de la estatal estaban arrojando agua sobre la plataforma, y se seguían al detalle los procedimientos de emergencia. “El plan de contingencia funcionó correctamente. Los más de 170 operadores fueron evacuados a una plataforma vecina, y el cierre de las válvulas impedirá cualquier desastre ambiental”, aseguró el presidente de la estatal. De acuerdo con datos de la propia compañía, el último accidente de estas proporciones en una plataforma de Petrobras había ocurrido en 1984.

También hace declaraciones el presidente de Brasil, Fernando Henrique Cardoso, lamentando el accidente y expresando su solidaridad con las familias de las víctimas.

Valoraciones económicas

Cuando se inicia la jornada bursátil, unas horas después de la explosión, las acciones de la petrolera caen un 6,75 por ciento en el parquet de Sao Paulo. Los ingresos netos de Petrobras sumaron 27.000 millones de dólares en el 2000, cuando sus beneficios llegaron a 5.000 millones. Al día siguiente del accidente llegan las pri-

meras valoraciones económicas. La explosión de la plataforma P-36 de Petrobras costará 50 millones de dólares mensuales y puede desequilibrar la balanza comercial del país, según los especialistas. La plataforma, asegurada en 500 millones de dólares, producía 84.000 barriles de crudo al día, el 5 por ciento de la producción brasileña. Estos 50 millones de dólares suponen, un 2,17 por ciento de los 2.300 millones de dólares facturados mensualmente el año pasado. Según la prensa financiera, si Petrobras no retoma la producción antes de fin de año, el agujero en la balanza comercial podría llegar a 600 ó 700 millones de dólares.

Características de la plataforma

La plataforma siniestrada estaba considerada como la mayor del mundo tanto en dimensiones como por su capacidad de producción, cifrada en 180.000 barriles de petróleo por día. En el momento del accidente, estaba extrayendo 84.000 barriles diarios de crudo y 1,1 millones de metros cúbicos de gas natural. La P-36 es una de las 72 plataformas que funcionan en la cuenca marítima de Campos, donde se obtienen más del 70 por ciento de los cerca de 1,3 millones de barriles de petróleo que produce diariamente Petrobras. La empresa satisface el 88 por ciento de la demanda diaria brasileña de petróleo, estimada en 1,7 millones de barriles. La explotación de yacimientos marítimos estaba permitiendo a Brasil reducir progresivamente sus importaciones de crudo. La P-36 suponía, en el momento del desastre, casi el 5 por ciento de la producción brasileña.

La plataforma, que había sido instalada diez meses antes a 120 kilómetros de la costa de Río de Janeiro, pesaba 31.400 toneladas, tenía una altura comparable a la de un edificio de 40 pisos y sus depósitos almacenaban cerca de 1,5 millones de litros de petróleo, por lo que su hundimiento parecía que iba a causar inevitablemente un nuevo desastre ambiental en esta región del sudeste brasileño. Las instalaciones, donde trabajaba un total de 175 personas, estaban valoradas en 500 millones de dólares por Petrobras.

Tras las explosiones, la plataforma de unos 120 metros de altura, equivalente a un edificio de 40 pisos, llegó a inclinarse hasta 30 grados y el riesgo de hundimiento era alto, según reconoció Petrobras.

El siniestro de la P-36, que debía llegar a la plena producción en 2004, era el último de una serie de accidentes y desastres ecológicos protagonizados durante los últimos meses por Petrobras, que había anunciado tras las protestas sindicales un plan de 1.800 millones de dólares para elevar la seguridad laboral. Las movilizaciones se reactivan tras el accidente. El día siguiente del desastre, viernes 16, los trabajadores de Petrobras realizan protestas en todo el país por el elevado número de accidentes en la empresa los últimos años, quieren también mostrar su solidaridad con las víctimas del siniestro. “Los trabajadores de todas las unidades de Petrobras en el país atrasaron hoy el inicio de sus actividades”, asegura a Efe Mauricio Rubens, director general de la Federación Única de Petroleros (FUP), que agrupa

a todos los sindicatos de la estatal. Según los sindicatos de Petrobras, 81 personas han muerto en accidentes de trabajo ocurridos en instalaciones de la estatal en los últimos tres años, sin incluir a las víctimas de la P-36.

La mayor manifestación se registra en la refinería Duque de Caxias, en el suburbio de Río de Janeiro, donde los trabajadores atrasan dos horas el inicio de sus labores, utilizan brazaletes negros en señal de luto y acuerdan sumarse a una posible huelga nacional. Rubens admite que algunos sindicatos están pidiendo a la Federación que declare una huelga nacional por tiempo indefinido.

Según el director de la FUP en Río de Janeiro, Mozart Queiroz, el elevado número de muertos en accidentes es atribuido a la falta de inversiones en mantenimiento de los equipos y a que la empresa ha encargado varias de sus tareas a subcontratas. Queiroz afirmó que, de los 81 trabajadores muertos en los últimos tres años, 66 pertenecían a compañías contratadas y sólo 15 eran funcionarios de Petrobras, mientras que del total de trabajadores de la petrolera, 70.000 son empleados de empresas contratistas, frente a los menos de 40.000 funcionarios propios de la compañía.

En un lacónico comunicado oficial emitido el día 17 de marzo, Petrobras da por muertos a los nueve trabajadores desaparecidos y reconoce que el hundimiento de la gigantesca estructura podría producirse en cualquier momento. El texto informa de que tres ingenieros “con amplia experiencia en operaciones en sistemas flotantes” entraron en la plataforma afectada y comprobaron que la columna donde estaban trabajando los desaparecidos (todos de la brigada contra incendios) está completamente inundada. Con la nueva información, son en total diez los fallecidos en el accidente, y otro trabajador se debate entre la vida y la muerte debido a las quemaduras, que afectan al 98 por ciento de su cuerpo. Directivos de la empresa sospechan que las tres explosiones confirmadas por fin en una de las columnas de la plataforma P-36 fueron causadas por un escape de gas de grandes proporciones.

Doce navíos y alrededor de 50 buzos trataban desde el jueves de mantener a flote el complejo con inyecciones de sustancias químicas en los compartimentos de los cuatro pilares. El objetivo, cada vez más complicado, era que con esa maniobra se pudiera corregir la inclinación producida por las tres explosiones. Para salvar la plataforma, los ingenieros necesitaban perforar las columnas y retirar el agua que invadió los compartimentos. Los expertos aseguran que la maniobra es casi imposible, por la falta de tiempo y la inestabilidad de la estructura.

El ministro de Minas y Energía, José Jorge de Vasconcelos, sale al paso de las críticas contra los directivos de Petrobras y dice que no tiene motivos para destituir al presidente de la empresa, Henri Philippe Reichstul, porque “está haciendo un buen trabajo”. Pero la prensa local insiste en recordar la larga serie de accidentes que ha ocasionado desastres ecológicos en ríos y selvas del país.

El 18 de marzo, técnicos de la empresa estatal Petrobras apoyados por expertos holandeses contienen el inminente hundimiento de la plataforma. La empresa

brasileña informa de que la inclinación de la plataforma fue reducida de 24 a 22 grados mediante la inyección de 4.100 toneladas de nitrógeno en el pilar dañado por el siniestro, cuyas causas siguen sin estar claras. La inyección de nitrógeno ha facilitado la expulsión del agua que ha inundado parcialmente la gigantesca estructura. En las operaciones participan especialistas holandeses en el rescate de barcos, buzos brasileños y decenas de embarcaciones. La empresa informa también del rescate del cadáver de uno de los técnicos de Petrobras que trabajaban en la plataforma. Su cuerpo fue encontrado en la zona sumergida. Los ocho restantes permanecen desaparecidos. El freno del hundimiento de la plataforma devuelve las esperanzas a la compañía de rescatar las instalaciones, aunque los directivos asumen públicamente que la labor era “muy difícil”. En la operación de estabilización, los técnicos de Petrobras y de la empresa holandesa contratada han logrado retirar 700 toneladas de agua de la plataforma. Los expertos calculan que el complejo petrolífero podrá estabilizarse con la extracción de por lo menos 4.000 toneladas de agua de las 7.000 que la inundaron. El presidente de Petrobras, Henri Philippe Reichstul, dice a los periodistas que la prioridad es estabilizar la plataforma para rescatar los cuerpos de las víctimas de las explosiones que permanecen desaparecidos.

Al día siguiente, 19, la empresa explica que el frente frío que agita las aguas del Atlántico complica las tareas de rescate. Las fisuras en la estructura se agravan. La P-36 se hunde otros 40 centímetros. “La buena noticia es que las condiciones del tiempo parecen estar mejorando y nuestros buzos lograron sellar algunas de las grietas”, asegura a los periodistas un portavoz de la compañía, quien añadió que “aún existen expectativas de salvar la P-36”. La inclinación de la plataforma es de 26 grados sobre una cuenca de 1.360 metros de profundidad, dice la compañía.

Se hunde

El día 20 la plataforma se hunde y se hace evidente el riesgo de derrame de los 1,5 millones de litros de crudo contenidos en las tuberías que conectan la plataforma con varios pozos. “Todas las personas que trabajaban en el rescate fueron evacuadas a tiempo”, se apresura a informar la compañía. La posibilidad de reflote queda totalmente descartada. “Existe riesgo de un derrame, pero nuestros equipos ya se han posicionado para contener el combustible y minimizar el impacto”, agrega Petrobras. El ingeniero Segen Estefen, especialista en estructuras oceánicas de la Universidad Federal de Río de Janeiro, opinó que el vertido puede considerarse casi como un hecho. “[El hundimiento] va a estar acompañado de ruptura de ductos. Los pozos están cerrados, pero hay petróleo en los tubos y también en los depósitos de la plataforma. Cuando llegue a grandes profundidades, los tanques van a sufrir la acción de la presión”, declara a la televisión Globo News.

La prensa vuelve a traer a colación que el siniestro de la P-36 es otro episodio más, el más grave, de una serie de accidentes laborales y ambientales protagonizados por la empresa en el último año. También insiste en que la pérdida

de la P-36 afectará la balanza comercial brasileña en unos 700 millones de dólares este año, según algunos especialistas. Ese mismo día 20, la empresa informa de que pondría en marcha una comisión para investigar el accidente.

El día 21 la empresa considera imposible rescatar los cadáveres atrapados en la gigantesca plataforma. “Todos los esfuerzos fueron hechos para mantener la plataforma fluctuando y rescatar los cuerpos. Con la plataforma hundida, técnicamente es imposible hacer este rescate”, declara el gerente de Petrobras, Carlos Eduardo Bellot. El alto cargo asegura que el rescate de los cuerpos había sido la prioridad de la empresa pública desde el mismo instante del accidente. Las víctimas intentaban apagar el fuego que sobrevino con las tres explosiones, al parecer causadas por una fuga masiva de gas. Bellot afirma que el hundimiento de la plataforma, ocurrido esa mañana después de vanos esfuerzos para mantenerla a flote, dificultará la investigación de las causas del accidente. “Lo ideal en un proceso de investigación es que podamos examinar el lugar donde ocurrió el accidente pero, si eso no es posible, tenemos otros recursos, como obtener los testimonios de las personas que estaban trabajando en la plataforma”, añade.

La tragedia de la plataforma petrolera P-36 provoca que la Federación Única de los Petroleros (FUP) convoque un paro de actividades en todo el país durante 24 horas y varias manifestaciones, en protestas por falta de seguridad en las instalaciones de Petrobras. El presidente del país, Fernando Henrique Cardoso, considera “irreparable” la pérdida de vidas de trabajadores. El vertido comienza a formar una espesa mancha oscura de casi 40 kilómetros cuadrados en las aguas del Atlántico.

La Federación Única de Petroleros (FUP) anuncia que la huelga comenzará a las 00.00 h. del jueves 22 y será secundada por unos 15.000 empleados, casi la mitad del personal de Petróleo Brasileiro (Petrobras) en todo el país. “El objetivo es exigir mejores condiciones de trabajo”, dice a la prensa el secretario general de la FUP, Mauricio Rubens. “No será una huelga total, pues nuestra intención no es detener la producción”. El paro, que tiene el apoyo de la Central Única de Trabajadores, afectará a las once refinerías y 80 plataformas marítimas de Petrobras en todo Brasil.

El sindicalista Rubens comenta respecto a las posibles causas: “No queremos especular con las razones del siniestro, pero manejamos varias hipótesis, que van desde fallos en el montaje y planificación de la P-36 hasta posibles errores en la producción”. La FUP recuerda que el suceso de la semana anterior eleva a 91 el número de trabajadores de Petrobras muertos en accidentes laborales en los últimos tres años, aunque, salvo en el caso de la P-36, donde todas las víctimas eran empleados de la compañía pública, la mayoría de los muertos y heridos en los accidentes suelen ser trabajadores de subcontratas y obreros eventuales. Una de las reivindicaciones de la movilización es la regularización de los empleados “tercerizados” (de las subcontratas) y capacitarlos para que desempeñen su labor con garantías. Según datos de la FUP, por cada uno de sus 32.000 emplea-

dos, Petrobras tiene a otros tres contratados por empresas de servicios. Por su parte, parientes de las víctimas mortales del accidente denuncian a la prensa que sus familiares, miembros de una brigada de incendio enviada tras la primera detonación, estaban cansados y carecían de preparación.

Mientras tanto, ese mismo día Petrobras anuncia que activará una plataforma de extracción marítima, similar a la P-36, para compensar las pérdidas de explotación. Según fuentes de Petrobras, la desaparición de la P-36 representa para este año una proyección de pérdidas de unos 450.000 millones de dólares por concepto de producción, además de los 500 millones de dólares que había costado la plataforma. El gerente general de exploración y producción de la empresa, Carlos Alberto Pereira, anuncia que para compensar esas pérdidas, será adelantada la entrada en operaciones de otra plataforma, bautizada P-40, y que será instalada en un yacimiento cercano al sitio donde se hundió la P-36. Según fuentes de la compañía, la nueva plataforma, fabricada en Singapur a un coste de 752 millones de dólares y recibida por Petrobras en enero pasado, puede comenzar a operar en un plazo de unos 30 días y con una producción inicial cercana a los 30.000 barriles diarios, aunque su capacidad máxima es de 150.000. Respecto al yacimiento que explotaba la plataforma que se hundió, Pereira explica que, también en un plazo de unos 30 días, la empresa pretende definir cómo será reactivada la producción. Entre las alternativas que se manejan hasta el momento, según el portavoz de Petrobras, figura la posible adquisición de una nueva plataforma de gran porte o el alquiler de unidades flotantes de producción, que podrían comenzar a operar antes de fin de año.

La huelga del día 22 fue secundada plenamente en cinco de las once refinerías de la petrolera, según fuentes sindicales. “Los trabajadores de cinco refinerías se negaron a trabajar durante sus turnos en la mañana de hoy, en tanto que en las otras seis plantas el inicio de las actividades fue atrasado varias horas”, señala a la prensa el coordinador nacional de la Federación Única de Petroleros (FUP), Mauricio Rubens. El líder sindical aclara que la producción en las refinerías no fue paralizada debido a que los funcionarios que trabajaron durante la noche del miércoles continuaban haciéndolo durante la jornada de huelga y tendrán que continuar hasta que sean sustituidos en la madrugada del viernes. “Ello reduce la producción en un 20 por ciento”, indicaba Rubens.

El paro de 24 horas fue seguido por los trabajadores de las tres refinerías de Petrobras en el estado de Sao Paulo, así como por los de las plantas de Duque de Caxias (Río de Janeiro) y Araucaria (Paraná). “En las otras seis refinerías, los trabajadores atrasaron el inicio de sus labores para participar en ceremonias religiosas celebradas en homenaje a los diez compañeros muertos”, agregó el líder sindical. “Consideramos la adhesión al movimiento de protesta bastante satisfactoria, teniendo en cuenta el poco tiempo con que fue organizado”, afirmó Rubens.

La FUP pretendía que el paro fuera secundado por unos 15.000 empleados de Petrobras, la mitad del personal de la empresa, entre la medianoche del miér-

coles y la madrugada del viernes, pero en el momento de las declaraciones dice desconocer la adhesión que tuvo el movimiento.

Durante la jornada de protesta fallece en un hospital de la Fuerza Aérea en Río de Janeiro el trabajador que había sufrido graves quemaduras en el accidente, informa la empresa. La muerte de Sergio dos Santos Barbosa eleva a once el número de víctimas, cuyas familias exigen que la empresa intente rescatar los cuerpos y realice el pago de indemnizaciones, tal y como había determinado un juez de Río de Janeiro que amenazaba con multar a Petrobras si cancela la búsqueda de los cadáveres. La compañía insiste en considerar esta opción inviable.

Un informe advirtió previamente del peligro

El viernes 23, jornada en la que estaba prevista una junta ordinaria de accionistas, las investigaciones del accidente en la plataforma petrolera P-36 sufren un vuelco al aparecer un informe técnico que alertaba a la estatal Petróleo Brasileiro (Petrobras) sobre desperfectos en dicha estructura tres días antes de las explosiones que causaron su hundimiento.

La empresa había reconocido a última hora del jueves 22 que varios especialistas alertaron sobre desperfectos en una válvula de gases y aconsejaron detener la producción de la plataforma, tres días antes de las explosiones que el 15 de marzo sacudieron la P-36 y mataron a once obreros. “Todavía no sabemos si los fallos detectados por ese informe fueron determinantes o no”, dice un portavoz de Petrobras, quien añade que “es un elemento más en una investigación que está en marcha”.

Los boletines técnicos despachados desde la P-36 en los días anteriores al accidente advirtieron sobre un aumento de la presión en las cañerías y sugirieron que los gases del petróleo no estaban siendo debidamente evacuados. Los especialistas aconsejaron parar la producción para reemplazar una válvula que impedía que los gases desechados permanecieran en las tuberías. La existencia del informe técnico salió a la luz pública cuando sindicalistas de la FUP denunciaron que no podían acceder a la red informática de la empresa, donde ese tipo de información debe ser publicada.

Aparentemente, según publica la prensa, sólo entonces el presidente de Petrobras, Henri Philippe Reichstul, se entera de la advertencia. “Eso no implica que la dirección haya estado desinformada. El jefe de la plataforma tenía autoridad para frenar la producción sin pedir permiso a sus superiores”, dice el portavoz de Petrobras, que anuncia que los responsables de producción de la plataforma y de la base de Petrobras en tierra firme serán interrogados ese mismo día por una comisión especial que investiga el accidente.

El ministro de Minas y Energía, José Jorge de Vasconcelos, viaja de Brasilia a Río de Janeiro para confirmar la continuidad de Reichstul al frente de Petrobras. “Ninguna cabeza rodará antes de que el Gobierno tenga sobre la mesa el resultado de las investigaciones en marcha”, declara.

Para el sindicato de obreros de Petrobras, el hecho de que la empresa pasara por alto la advertencia sobre los desperfectos en la P-36 demuestra que la empresa está obsesionada con la producción y no se preocupa por la seguridad de sus empleados. “El informe aporta algunas pistas sobre las causas del accidente. Aunque no podemos afirmar que esa haya sido la razón, muestra que Petrobras no se preocupa por la seguridad laboral”, dice a los medios el secretario general de la FUP en Río de Janeiro, Mozart Queiroz. “La tragedia pone a la dirección de Petrobras contra la pared y demuestra que nosotros teníamos razón. (...) Queremos una investigación completa”, concluye.

Las informaciones periodísticas de esa semana contextualizaban las consecuencias del accidente recordando que la plataforma siniestrada era la piedra angular del sueño brasileño de la “autosuficiencia petrolera”, que esperaba conseguir en el año 2005. También se vuelve a insistir en el hecho de que el accidente puede desequilibrar la balanza comercial en hasta 700 millones de dólares por las importaciones de crudo.

Paralelamente, Petrobras confirma ese mismo día que la plataforma tenía un seguro “contra todo riesgo” por 500 millones de dólares. Reichstul, que está presidiendo la asamblea ordinaria de accionistas de la empresa, ratifica que el seguro fue contratado con un consorcio liderado por la firma Bradesco Seguros y que la cobertura abarca “cualquier tipo de riesgo”. La existencia del seguro se había llegado a cuestionar por la prensa local y Reichstul tuvo que tranquilizar a los accionistas personalmente.

La junta, en la que fueron analizados asuntos generales de la empresa y el accidente en la plataforma P-36, comenzó con un minuto en recuerdo de las once personas fallecidas a causa de las explosiones que provocaron el hundimiento. Los accionistas se comprometieron a profundizar en la investigación para determinar las causas del accidente y la existencia de un informe interno en el que tres días antes de las explosiones se alertaba de que la estructura estaba con graves problemas.

Al día siguiente, sábado 24, las autoridades ambientales brasileñas informan de la desaparición de la mancha de combustible que llegó a cubrir un área de casi 50 kilómetros cuadrados. El secretario de Medio Ambiente de Río de Janeiro, André Correia, asegura que la mayor parte del combustible vertido de la plataforma fue recogido y que el resto fue arrastrado por las corrientes marinas a varios kilómetros del continente. Correia afirma que “son mínimas” las posibilidades de daño al medio ambiente derivadas del hundimiento de la P-36. La plataforma se fue a pique con los 1,2 millones de litros de diesel y los 340.000 litros de petróleo que cargaba en sus depósitos, gran parte de los cuales ya han sido vertidos. De cualquier forma, los doce barcos que trabajan en la dispersión y retirada del combustible del mar seguirán sus tareas en la cuenca de Campos por tiempo indeterminado, ya que aún se desconoce cuánto combustible falta por verter de la plataforma hundida. En un comunicado divulgado el viernes, Petrobras indicaba que, mediante

fotografías de satélite, había verificado que la mancha inicial resultante del vertido de 310.000 litros de diesel se había reducido a una de apenas 42.000 litros. La mancha, “ya en fase adelantada de dispersión”, está a unos 25 kilómetros de distancia del lugar del accidente y se aleja en dirección paralela al continente, pero con inclinación hacia alta mar, “por lo que se descarta su llegada a la costa”. La posible tragedia ambiental en el Atlántico fue evitada gracias a las corrientes marinas, que alejaron la mancha de las costas, y a las altas temperaturas que se registran en la cuenca de Campos, que ayudaron a evaporar el diesel.

A pesar de que la posibilidad se llegó a barajar tenuemente por la prensa, nunca hasta el martes 27 de marzo la palabra sabotaje llega a los titulares. Curiosamente ocurre cuando directivos y sindicalistas de Petrobras comparecen ante el Congreso. Las informaciones periodísticas de la sesión pública se enfocan en ese sentido, cuando los comparecientes descartan que la explosión y posterior hundimiento de la P-36 fuera fruto de algún sabotaje, aunque explicaron que sólo dentro de un mes concluirá la investigación del hecho, que le costó la vida a once trabajadores. Unos y otros admiten que no hay indicios de atentado, aunque los sindicalistas subrayan que el hundimiento puso en evidencia “políticas petroleras equivocadas”.

“No hay indicios de sabotaje, aunque es una opción que tiene que ser analizada”, dijo el presidente de la Asociación de Ingenieros de Petrobras, Fernando Siquiera. El sindicalista dijo que la gestión de Petrobras debe mejorarse, dividida en unidades de negocios “que influyeron en esta desgracia y en el hecho de que después de 24 horas de producirse aún no se sabía que debía hacerse”. Siquiera confirmó que, antes de las explosiones del pasado 15 de marzo, en la plataforma se informó de problemas “que evidenciaban una secuencia de errores”.

El presidente de Petrobras, Henri Reichstul, declaró también en el Senado que las causas del accidente “son aún una incógnita y, por ello, es prematuro asociarlas a políticas oficiales”. “Antes de que acabe la investigación es difícil hacer balances”, dijo Reichstul, y aseguró que aclarar la razón del hundimiento se ha convertido para la empresa en “una cuestión de honor”. Reichstul agregó que Petrobras “está dando toda la asistencia necesaria a los familiares de los muertos, porque es su obligación, como también será pagar la educación de sus hijos”.

Según los sindicalistas, la Agencia Nacional de Petróleo (ANP) “está con ansias” de privatizar todas las áreas petroleras descubiertas por Petrobras y limita su tarea a ganar dinero “a cualquier coste”, incluso alentando que las plataformas de exploración compitan entre sí y escamoteándose datos técnicos entre ellas”, denunció Siquiera. Desde 1995, agregó, el número de empleados de la estatal bajó de 58.000 a 34.000. Siquiera afirmó que “Petrobras ha desviado su posición original de abastecer el mercado nacional de derivados de petróleo a menores costes y también con mejores medidas de seguridad”.

Por su parte, Reichstul aseguró que las 42 plataformas de Petrobras en la zona donde se fue a pique la P-36 cuentan con certificados de excelencia, aunque

admitió que se requieren nuevos empleados. Además, explicó que existe un plan de excelencia ambiental y de seguridad operativa para Petrobras, que hasta 2003 demandará inversiones por 1.000 millones de dólares. El presidente de Petrobras también confirmó que ninguna de las plataformas tienen seguro de lucro cesante, debido a que “este tipo de pólizas son extremadamente caras”.

El presidente de la ANP, David Zylbersztajn, calificó a su vez de “infundadas y desprovistas de conocimiento técnico” las acusaciones de que hay presiones para el aumento de la producción petrolera “a cualquier coste”. Zylbersztajn reiteró que la ANP se pronunciará sobre el accidente cuando concluya la investigación, “para no atribuir culpas antes de tiempo”.

El presidente de la Federación Única de Petroleros, Mauricio Franca, recalcó que ese sindicato nunca recibió informaciones sobre accidentes anteriores y que ahora participará en la investigación gracias a una decisión judicial. Franca entregó a los congresistas y a los titulares de Petrobras y la ANP un pliego de peticiones, que incluye discusiones conjuntas sobre los sectores que deben contar con personal de otras empresas y el número ideal de trabajadores requeridos en cada unidad, así como una revisión de salarios. “Queremos una Petrobras más pública y transparente y saber a dónde se dirigen los recursos”, señaló.

El seguro se multiplica por seis

Otra consecuencia directa del accidente de la P-36 para la petrolera estatal fue la multiplicación por seis del precio de su seguro patrimonial. Petrobras debía renovar el seguro de sus bienes a finales de mes y al realizar un concurso público para escoger a la nueva aseguradora, descubrió que los precios exigidos por las compañías del ramo eran muy superiores a sus expectativas y así trascendió a la prensa a través de fuentes oficiales. El seguro patrimonial cubrirá las plataformas, las refinerías, los edificios, las terminales y demás instalaciones de Petrobras, cuyo valor en conjunto se calcula en 20.000 millones de dólares.

En marzo de 2000, Petrobras pagaba 7,5 millones de dólares para que un consorcio de compañías encabezadas por el grupo financiero Bradesco —el mayor banco privado del país— asegurara todo su patrimonio físico. Las plicas con las nuevas propuestas de las aseguradoras fueron abiertas el 28 de marzo y, según dijeron fuentes de la empresa a la agencia de noticias JB, el valor mínimo fue exigido por el consorcio encabezado por Bradesco, que ahora quiere 48,8 millones de dólares por asegurar los bienes de la petrolera estatal. Otra oferta, presentada por la compañía Sul América Seguros, calculó en 50,7 millones el valor del seguro patrimonial. El gerente de seguros Petrobras, Luiz Octavio Mello, admitió que Petrobras ya esperaba que el valor de su seguro aumentara, pero reconoció que la empresa no tenía previsto que los precios llegaran a esos valores. Mello reconoció que el hundimiento de la P-36, provocado por una serie de explosiones que mataron a once personas, incidió sobre el nuevo precio de los

seguros. El director de Bradesco Seguros, Antonio Gonzales, dijo que el aumento del valor del seguro refleja la tendencia mundial en el mercado de los seguros para las compañías petroleras.

Accidente en otra plataforma de Petrobras

Casi un mes después del siniestro de la P-36, el 12 de abril de 2001, un nuevo accidente en una de las plataformas marítimas de la empresa estatal Petróleo Brasileiro (Petrobras) provoca un derrame de crudo de dimensiones aún no determinadas y obliga a la empresa a evacuar a 143 trabajadores de la instalación. “Un accidente en uno de los pozos de producción en la cuenca marítima de Campos provocó a las 4.45 de la madrugada de hoy (7.45 GMT) una fuga de crudo, pero no hubo explosiones hasta ahora”, comunica a la prensa una portavoz de Petrobras.

El presidente del sindicato de petroleros en Campos, Fernando Carvalho, asegura, en declaraciones a la cadena de televisión Globo, que el accidente originó tanto una fuga de petróleo como de gas natural y que fue seguido por una explosión.

Como medida de precaución, Petrobras evacua inmediatamente a su personal en la plataforma P-7 del Campo de Bicudo, ubicada a unos 120 kilómetros del litoral norte de Río de Janeiro, y trasladó a los 143 trabajadores a las plataformas vecinas. “Apenas permanecen a bordo de la plataforma 37 trabajadores que son miembros de las brigadas de incendio y emergencia de Petrobras”, dice la empresa en un comunicado.

La petrolera brasileña envió hacia el Campo de Bicudo, de donde extrae petróleo y gas natural hace más de dos décadas, diez barcos para intentar contener la mancha de petróleo.

“Equipos de Petrobras sobrevuelan el área para evaluar la cantidad de crudo que vertió al mar y la empresa ya puso en marcha su plan de emergencia” para evitar una tragedia ambiental, agregó la compañía.

La prensa hace balance desde enero de 2000, y recuerda que Petrobras fue responsable de por lo menos cinco graves accidente ambientales: entre ellos el derrame de unos cuatro millones de litros de crudo sobre un afluente del río Iguazú cuando un oleoducto reventó en el Estado de Paraná, ocurrido en junio de 2000; el vertido de otros 50.000 litros de diesel cerca de Curitiba en febrero; o, a comienzos de ese mismo año, el estallido de otra tubería submarina en Río de Janeiro, que manchó con 1,3 millones de litros de petróleo la panorámica bahía de Guanabara.

Mancha de 43 kilómetros

Al día siguiente, jueves, el vertido se cifraba en 26.000 litros de crudo y provocaba una mancha de 43 kilómetros, según el último comunicado divulgado por la empresa. Tras el derrame, las autoridades ambientales dijeron que serían implacables y pueden multar a la empresa. “Petrobras es la única responsable del ver-

tido de esos 26.000 litros de crudo”, indicaba a los periodistas el coordinador del Instituto Brasileño de Medio Ambiente, Carlos Henrique Abreu. “Como fueron adoptadas las medidas de contención recomendables en este tipo de casos [...] es prácticamente nula la posibilidad de que el petróleo alcance la costa y cause daños ambientales”, dijo en un comunicado.

Por si fuera poco, además del vertido en la P-7, otro incidente pone en alerta a las autoridades ese mismo día, cuando un barco zarpa mientras cargaba combustible en una distribuidora de Petrobras y derrama 200 litros de crudo en el sureño estado de Paraná.

La prensa brasileña del viernes se hace eco de una dura crítica pública. El ministro de Energía, José Jorge de Vasconcelos, sentencia: “Petrobras es una empresa a merced de los accidentes”. Respecto al plan de seguridad laboral, lanzado meses atrás, en los que la firma prometió invertir 1.800 millones de dólares, Lima comenta: “Todavía no hemos obtenido resultados, pero los tendremos en el futuro”.

Los fiscales inspeccionarán las plataformas de Petrobras

El lunes 16 de abril se anuncia oficialmente la decisión de que fiscales del Gobierno brasileño inspeccionen las 40 plataformas marítimas que la estatal Petróleo Brasileiro tiene en la Cuenca de Campos, frente al litoral norte del estado de Río de Janeiro. La decisión se toma tras el accidente del jueves anterior. Según un portavoz de la Fundación de Medio Ambiente del Estado de Río de Janeiro (Feema), miembros del Gobierno federal de Brasil y del regional de Río de Janeiro se reunirán con dirigentes de Petrobras para determinar cómo se realizará la inspección. Los fiscales pretenden definir con la firma petrolera un cronograma de visitas a todas las bases, así como unas normas que garanticen la calidad ambiental de las operaciones de Petrobras en la Cuenca de Campos, donde la empresa produce más del 80 por ciento de su petróleo.

La inspección, según la fuente, intenta evitar que nuevos accidentes provoquen desastres ambientales en la Cuenca de Campos y que las manchas de crudo causadas por tales derrames lleguen a las costas de Río de Janeiro. También se exigirá de Petrobras todas las informaciones sobre el funcionamiento de las plataformas, sus planes de contingencia ambiental y la forma en que los derrames pueden afectar a la costa de Río de Janeiro. Los continuos accidentes ambientales causados por la empresa han convertido a Petrobras en blanco de fuertes críticas, especialmente de las autoridades ambientales.

Multa de 10 millones de dólares

Petrobras es multada con 10 millones de dólares por los vertidos de crudo producidos en dos de sus plataformas marítimas, una de las cuales se fue a pique en marzo pasado, informan el 26 de abril fuentes oficiales brasileñas. El Ministerio

de Medio Ambiente de Brasil concreta que la multa se refiere a los vertidos de crudo producidos los pasados 15 de marzo y 12 de abril tras los accidentes ocurridos en dos plataformas de esta compañía.

Carlos Menees, gerente del Instituto Brasileño de Medio Ambiente, dice que Petrobras tiene un plazo de 20 días para pagar la multa. “Si la empresa paga durante ese periodo, tendrá un descuento del 30 por ciento”, dijo Menees. El funcionario enfatizó que la empresa petrolera es reincidente en derrames de combustibles y daños al medio ambiente. Menees recordó algunos sonados casos, como el ocurrido en enero de 1999 en la Bahía de Guanteara, casi frente a la ciudad de Río de Janeiro, cuando de una refinería de Petrobras se escaparon unos 1,5 millones de litros de crudo, y el que puso en peligro las cataratas del Iguazú, que comparten Brasil, Argentina y Paraguay.

El gerente general de Seguridad y Medio Ambiente de Petrobras, Uy Fonseca, comenta que la multa aplicada será analizada por el departamento jurídico de la empresa. Fonseca dice que dicho departamento analizará si el valor de la multa “es justo” y que, de lo contrario, cabe la posibilidad de que la empresa recurra judicialmente. El funcionario de Petrobras añadió que la compañía está empeñada en evitar nuevos problemas ambientales y que, para ello, desde el año pasado ha implantado un plan de mejoras de seguridad. Según Fonseca, Petrobras tiene previsto invertir 1.300 millones de dólares en una reestructuración de sus procesos de seguridad, en entrenamiento de empleados y adquisición de equipos.

Además de la multa, las autoridades ambientales pretenden que la empresa cree un plan de acción para rastrear y evitar presuntos fallos futuros en sus plataformas petroleras, bajo control gubernamental. Para ello, en los próximos veinte días Petrobras deberá presentar un plan de emergencia para hacer frente a accidentes ambientales en sus plantas, cuya ejecución será vigilada por autoridades del Ministerio del Medio Ambiente.

Mayo, otros derrames

El 17 de mayo de 2001 se detecta un derrame de petróleo a 80 kilómetros de la costa de Río de Janeiro en un yacimiento de Petrobras, informa la empresa, la cual no divulga la magnitud del derrame y asegura que ni siquiera sabe si el crudo procede de sus instalaciones.

Medios locales de prensa dicen, sin embargo, que fueron vertidos al mar unos 1.000 litros de petróleo. “No tenemos confirmación sobre las características del derrame. Hemos hecho averiguaciones y no constatamos anomalías en nuestras instalaciones”, informó una portavoz de Petrobras. No obstante, como medida preventiva, la empresa suspende la extracción en varias plataformas de la Cuenca de Campos, una zona de yacimientos marítimos en el litoral norte del Estado de Río de Janeiro. “Estamos extendiendo barreras de contención y trabajando para retirar el petróleo e identificar la fuente”, añade la portavoz. Según la

prensa, la mancha de petróleo apareció en un área entre el norte de los yacimientos y una ruta de navegación comercial.

La noticia vuelve a recordar el accidente de la P-36 y el hecho de que la empresa haya sido muy criticada por la sucesión de derrames y accidentes que ha protagonizado en los últimos meses. A la postre se informa, con muy poco eco, de que el derrame lo había provocado un barco comercial.

Siete días después, la aparición de una nueva mancha oleosa en la cuenca marítima de Campos obliga a Petrobras a paralizar la producción en doce de sus plataformas de explotación de crudo, informa el 25 de mayo la compañía en un comunicado.

Según Petrobras, la producción estará suspendida mientras los técnicos de la empresa investigan el origen del derrame de unos 110.000 litros de crudo, que equivalen a 692 barriles. La mancha del derrame fue detectada el día anterior a unos 85 kilómetros de la costa norte de Río de Janeiro. En su comunicado, la empresa asegura que hasta ese momento no había sido detectada ninguna anomalía en las plataformas de producción, en los pozos o en las tuberías que la empresa opera en la cuenca de Campos, pero que no se descarta que el derrame hubiera sido provocado por el fallo de alguna infraestructura.

Informe sobre la P-36

Cuatro meses después del accidente de la P-36, se concluye que se fue a pique por una serie de factores que el presidente de la Agencia Nacional de Petróleo de Brasil, David Zylbersztajn, compara el martes 17 de julio con la “ley de Murphy”. “La ley de Murphy funcionó perfectamente en este caso y todo lo que podía no funcionar, no funcionó”, dijo Zylbersztajn en la presentación a la prensa del informe final sobre el accidente, que igual que todos los anteriores achacó el hundimiento a una sucesión de problemas técnicos en la plataforma.

Según los distintos informes, la plataforma de la empresa estatal Petróleos Brasileiros (Petrobras) se hundió a causa de problemas que comenzaron con un fallo mecánico en una válvula, que afectó a unos tanques de petróleo y gas en los que se originó una pequeña explosión.

A su vez, otro tanque que estaba vacío y fuera de operaciones recibió al mismo tiempo agua, petróleo y gas que también entraron en combustión y generaron una enorme explosión, que produjo graves daños en una de las columnas que sustentaban la plataforma.

Para compensar las pérdidas, Petrobras ha alquilado un barco de bandera británica que reemplazará a la P-36 a partir del año próximo y desde el que podrán ser extraídos alrededor de 90.000 barriles de crudo al día.

Huelga en octubre

A finales de octubre de 2001, Petrobras vive una huelga que, tras cuatro días, desatan el 27 de octubre, las alarmas sobre un posible desabastecimiento. La plantilla reclama un ajuste salarial con beneficios equivalente a un aumento del 60 por ciento y Petrobras ofrece sólo un 6,4 por ciento, más un bono de dos salarios. Según la FUP, un 90 por ciento de los obreros y un 50 por ciento de los administrativos han secundado la huelga. Petrobras tiene en ese momento unos 13.000 empleados. La protesta paraliza a 38 plataformas petroleras en la cuenca marítima de Campos.

Petrobras informa en un comunicado que su ritmo de producción de petróleo se rebaja a 500.000 barriles diarios, un 36 por ciento del volumen habitual de 1,39 millones de barriles por día. La petrolera señala que la producción de gas natural se sitúa en 23 millones de metros cúbicos, un 61 por ciento de lo esperado. Ante esa situación Petrobras recurre a la justicia y el Tribunal Superior de Trabajo para exigir que un 50 por ciento de los trabajadores a cargo de tareas clave se mantenga en sus puestos con el fin de evitar el temido desabastecimiento. “Si hay un riesgo de desabastecimiento no es por culpa de la huelga”, dijo el portavoz de la FUP. “Eso sólo ocurriría si las distribuidoras estuvieran desviando el combustible para la industria y perjudicando a la población”.

El lunes 29 de octubre, Petrobras vuelve a producir con normalidad cuando el sindicato acepta un aumento salarial del 9,1 por ciento. “Quedamos bastante lejos de lo deseado. Sin embargo, para los trabajadores es el mejor acuerdo de los últimos años”, dice el dirigente Mozart Queiroz, uno de los negociadores. En su opinión, el desenlace no debe interpretarse como una señal de flaqueza, ya que “los trabajadores dieron una demostración de unidad y fuerza de lucha para conquistar sus derechos”, añadió Queiroz.

Además del aumento del 9,1 por ciento, los trabajadores de Petrobras obtienen un bono equivalente a dos salarios básicos. La huelga reduce en un 60 por ciento la producción de Petrobras. Según el diario *O Globo*, la huelga redujo en 4,2 millones de dólares la producción de Petrobras, lo que supone pérdidas por valor de 85 millones de dólares. El domingo, la producción de petróleo fue de unos 521.000 barriles diarios, un 62 por ciento inferior a la habitual. Según la FUP, el seguimiento de la huelga fue de un 90 por ciento de los obreros y un 50 por ciento de los empleados administrativos.

Conclusión independiente: Petrobras, culpable

Una investigación realizada por especialistas independientes, del Consejo Regional de Ingeniería y Arquitectura de Río de Janeiro, responsabiliza el 30 de octubre a la estatal brasileña Petrobras por el hundimiento en marzo de la plataforma marítima P-36. El informe concluye que “errores de gestión” de Petrobras pro-

vocaron el siniestro. Los especialistas también identificaron “fallos en el proyecto” de construcción de la plataforma y en la administración de la base de extracción de crudo y gas natural.

Los especialistas indicaron que la estatal puso en funcionamiento su gigantesca plataforma 34 días antes de lo previsto, “sin completar su montaje y el proceso de transformación de una plataforma de perforación en una base de extracción”.

Tras divulgar el informe, el presidente del Consejo Regional de Ingeniería y Arquitectura, José Chacon de Assis, pide que el Congreso cree una comisión parlamentaria especial para que investigue a la petrolera estatal por su responsabilidad en el accidente. Según de Assis, el hundimiento de la P-36 provocó, además de la muerte de once trabajadores, pérdidas de unos 366 millones de dólares al Estado. Pese a que las compañías pagaron la póliza con la que Petrobras había asegurado su plataforma, la estatal dejó de producir diariamente 84.000 barriles de petróleo y 300.000 metros cúbicos de gas natural.

Una investigación realizada por la propia Petrobras había concluido dos meses antes que el hundimiento ocurrió por fallos mecánicos. Sin embargo, señaló la prensa, ni las investigaciones de Petrobras ni las que también realizaron la Agencia Nacional de Petróleo y el Ministerio Público habían identificado a algún responsable del accidente.

Reichstul cede el timón

El 2 de enero de 2002, Henri Philippe Reichstul cede la presidencia de Petrobras al banquero Francisco Gros. Había presentado su dimisión en diciembre del año 2001 por razones personales, aunque algunas fuentes periodísticas aseguran que había anunciado a Cardoso sus intenciones bastante meses antes y otros medios llegan a barajar razones de salud que después se desmintieron tajantemente. La prensa brasileña, la internacional y la española parecen coincidir, salvo excepciones, en aceptar esos motivos, alabando la gestión del alto ejecutivo y los resultados obtenidos por la compañía gracias a un proceso de modernización que lideró personalmente. Pero todos recuerdan la crisis de la P-36, incluso exonerando a Reichstul. La revista *Época* (de la editora Globo), en un artículo titulado “Ganancias, muerte y desastres”, vincula de forma directa su salida de la empresa, tras tres años de gestión, con el accidente (www.estadao.com.br). Desde otros medios se habla de conspiraciones para obtener el control de la compañía y vuelve a surgir la palabra sabotaje para justificar lo que en definitiva se presenta como una lucha por el poder, teñida de traiciones e intereses políticos. Según estas interpretaciones, Reichstul abandonaría el cargo hastiado de luchas e incompetencias que en buena medida serían responsables de las crisis ocurridas. Los medios de comunicación habrían jugado un papel fundamental. Hasta el *Wall Street Journal* cita el 6 de diciembre de 2001 los rumores sobre fricciones entre Reichstul y sus jefes del gobierno, especialmente con el ministro de Minas y Energía.

El diario español *Expansión*, el mismo día, comenta que la gestión de Reichstul en Petrobras se ha visto sometida a opiniones encontradas: éxito empresarial empañado por los accidentes. La última decisión importante de Reichstul fue la rúbrica en firme, el 19 de diciembre de 2001, del acuerdo de intercambio accionarial con Repsol YPF, casi dos años después de la firma del primer protocolo por Internet. El acuerdo tiene interpretaciones controvertidas por la crisis que sufre en ese momento la economía argentina.

La salida de Reichstul acaba rodeada de muchos claroscuros. Tal y como decía *Financial Times* el 26 de marzo de 2001, la compañía había perdido su prestigio en el mar y tenía que cambiar algo más que las finanzas en su cultura corporativa para reducir los efectos del desastre medioambiental. Reichstul logró sin duda lo primero; lo segundo, al menos, lo intentó. En la misma línea, medios brasileños le reconocen el mérito de haber afrontado la crisis sin haber culpado a subalternos. El 30 de diciembre de 2001, *El País*, en su suplemento salmón, dedica más de media página a alabar los éxitos de gestión de Reichstul (“heredó un mastodonte público, corporativo y corrupto, y lega un grupo moderno, con presencia internacional y resultados envidiables”, destaca). Tan sólo dedica un párrafo a la crisis medioambiental coronada con el accidente de la P-36 para volver a los elogios: “Reichstul reaccionó creando uno de los más ambiciosos planes de protección ambiental entre las empresas de todo el mundo (y no solamente las de petróleo), con un presupuesto superior a mil millones de dólares”.

Weblinks recomendados

- www2.petrobras.com.br
- www.estadao.com.br/ext/plata/galeria.htm
- www.rigzone.com

Líneas de discusión

- La nueva gestión en Petrobras convierte la empresa en referente interesante tanto en su sector como en el mundo empresarial en general, ¿la imagen que proyecta está respaldada por una realidad corporativa sólida?, ¿en qué medida le afecta el hecho de ser una compañía pública del sector energético?, ¿es adecuada la utilización de expresiones como autosuficiencia petrolera, records de producción y perforación?
- ¿Cómo puede influir el intercambio de activos con Repsol YPF en ese contexto?
- Los conflictos y la inseguridad laboral encuentran un eco relativamente amplio en los medios, ¿controla Petrobras sus respuestas?, ¿es capaz de adelantarse?, ¿tenía indicios para actuar proactivamente sobre estas cuestiones?
- Reichstul habla en televisión a las pocas horas del accidente, ¿es correcto el tono de su intervención?
- Uno de los mensajes más reiterados es el agujero en la balanza comercial que implica el accidente, ¿cómo responde Petrobras a esta reiteración?
- Mozart Queiroz logra convertirse en un portavoz recurrente de los trabajadores, ¿consigue Petrobras un portavocía semejante?
- ¿Es correcto el apoyo del ministro de Minas y Energía a Reichstul?
- Petrobras había sufrido distintos accidentes medioambientales con anterioridad aunque ninguno con tanta proyección internacional ¿por qué la situación era ahora diferente?
- ¿Cómo se gestiona la cuestión de los cadáveres?, ¿son adecuadas las explicaciones técnicas de las operaciones de rescate?
- La huelga protagonizada por los trabajadores se justifica, entre otros aspectos por subcontratación y la reducción de empleo, ¿comunica adecuadamente Petrobras su postura?
- La filtración de un informe advirtiendo del peligro ¿fue respondida de manera sólida?, ¿y los rumores sobre sabotaje?
- ¿Qué trascendencia tiene la marea negra? ¿Se percibe como controlada?, ¿el plan de excelencia ambiental es citado de manera oportuna?
- Los nuevos derrames dan mayor eco a los representantes de la administración que critican a Petrobras, esto evidencia que la política nacional y local tiene mucho que ver a pesar de que internacionalmente no se explique. ¿En qué sentido puede ser esto determinante?
- La nueva huelga de octubre de 2001 se salda con subidas salariales, mientras especialistas “independientes” responsabilizan a la empresa del accidente, en contra de la investigación de la propia compañía y de la Agencia Nacional de Petróleo que citó la ley de Murphy. ¿Cómo reacciona Petrobras?

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- AUGUSTINE, N. et. al.: *La gestión de las crisis*. Bilbao, Deusto, 2001.
- BARTON, LAURENCE: *Crisis in organizations II*. South-Western Pub, 2ª ed., 2000.
- BENGOCHEA AIRA, IDOIA, TR.: *HBR gestión de la crisis*. Bilbao, Deusto, 2001.
- CAPONIGRO, JEFFREY R.: *The crisis counselor*. McGraw-Hill, 2000.
- CUTLIP SCOTT M.-CENTER, ALLEN H.: *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2001.
- ESCORSA, P.; HERBOLZHEIMER, E.; Y SOLÉ, F. (ed.): *Diseño industrial y su gestión en la PYME española. Diez casos reales*. Barcelona, Universitat Politècnica de Catalunya, 1995.
- FINK, STEVEN: *Crisis management: planning for the inevitable*. Iuniverse.com, 2000.
- FITA TRIAS, JAUME: *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1999.
- GONZÁLEZ HERRERO, A.: *Marketing preventivo: la comunicación en crisis en la empresa*. Barcelona, Bosch Casa Editorial, 1998.
- GRANADOS DÍAZ-PINES, JOSÉ MARÍA: *La gestión de la crisis empresarial*. Madrid, Foro de Desarrollo Empresarial, 2002.
- GRUNIG, JAMES E.: *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2000.
- *Harvard business review*: “La gestión de las crisis”. Bilbao, Deusto, 2001.
- KREPS, GARY L.: *Organizational communications*. New York, Longman, 1990.
- MITROFF, IAN I. Y PEARSON, CHRISTINE M.: *Cómo gestionar una crisis: guía para mejorar la preparación frente a una crisis*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1997.
- LUCAS MARÍN, A.: *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona, Bosch, 1997.
- MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, V.A.: “Comunicación para la crisis: El Mar Egeo”, en RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. et al: *Comunicación Comercial: casos prácticos*. Madrid, Cívitas, 2001.
- POZO LITE, M^a MARISA DEL: *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones, casos de empresa*. Barañáin, Eunsa, Ediciones Universidad de Navarra, 2000.
- ROBERT, B., Y VERPEAUX, D.: *La communication de crise*. McGraw-Hill, 1991.
- SHELDON GREEN, PETER.: *La dirección ante situaciones de crisis : cuando la imagen de la empresa está en juego*. Barcelona, Folio, 1994.
- VAN RIEL, CEES B.M.: *Comunicación corporativa*. Madrid, Prentice Hall, 1997.
- VILLAFANE, J.; BUSTAMANTE, E., Y PRADO, E.: *Fabricar noticias. Las rutinas productivas en radio y televisión*. Barcelona, Mítre, 1987.
- VILLAFANE, J.: *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Pirámide, 1993.
- VILLAFANE, J.: *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, Pirámide, 1999.

