

**RIESGO REPUTACIONAL DE UNA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ:  
UNA MIRADA DESDE EL CONTROL INTERNO**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**BOGOTÁ, D.C. OCTUBRE 2017**

## Tabla de contenido

Resumen.....	8
Capítulo 1.....	9
Objetivo general.....	10
Objetivo específicos.....	10
Hipótesis.....	21
Capítulo 2.....	22
Materialización del riesgo.....	23
Historia de Volkswagen.....	26
Análisis del entorno.....	30
Análisis externo.....	31
Análisis interno.....	35
Capítulo 3.....	38
Modelo COSO.....	39
Ambiente de control.....	41
Principio 1: demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.....	41
Principio 2: responsabilidad de supervisión.....	42
Principio 3: establece estructura, autoridad y responsabilidad.....	42
Principio 4: demuestra compromiso para la competencia.....	43
Principio 5: hace cumplir con la responsabilidad.....	43
Evaluación de riesgos.....	44
Principio 6: especifica objetivos relevantes.....	44

Principio 7: identifica y analiza los riesgos .....	45
Principio 8: evalúa el riesgo de fraude .....	45
Principio 9: identifica y analiza cambios importantes.....	46
Actividades de control.....	46
Principio 10: selecciona y desarrolla actividades de control.....	47
Principio 11: selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.....	47
Principio 12: se implementa a través de políticas y procedimientos.....	48
Información y comunicación.....	48
Principio 13: usa información relevante.....	49
Principio 14: comunica internamente .....	49
Principio 15: comunica externamente .....	50
Monitoreo .....	50
Principio 16: conduce evaluaciones continuas y/o independientes .....	51
Principio 17: evalúa y comunica deficiencias .....	51
Principio 1: demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos .....	52
Principio 2: responsabilidad de supervisión.....	52
Principio 3: establece estructura, autoridad y responsabilidad.....	53
Principio 5: hace cumplir con la responsabilidad.....	54
Principio 6: especifica objetivos relevantes .....	54
Principio 7: identifica y analiza los riesgos.....	55
Principio 8: evalúa el riesgo de fraude .....	55
Principio 10: selecciona y desarrolla actividades de control.....	56
Principio 11: selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología.....	56

Principio 14: comunica internamente.....	56
Principio 15: comunica externamente .....	56
Principio 17: evalúa y comunica deficiencias .....	57
Capítulo 4.....	60
Referencias.....	65
Anexos.....	70

## Lista de tablas

Tabla 1. <i>Fallas de los principios de control interno</i> .....	57
---	----

## Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Los tres principales factores de riesgo de reputación que preocupan .....	13
<i>Figura 2.</i> Porcentaje de emisiones de gases, comparación de resultados entre autopistas, zona urbana, zona rural y condiciones de laboratorio .....	25
<i>Figura 4.</i> Imagen 1 primer prototipo.....	26
<i>Figura 5.</i> Adolfo Hitler en inauguración de la planta ensambladora .....	27
<i>Figura 6.</i> Imagen 3: total de modelos fabricados a 1974.....	28
<i>Figura 7.</i> Logos y marcas del Grupo Volkswagen.....	30
<i>Figura 8.</i> Ventas mundiales de vehículos años 1990-2017.....	32
<i>Figura 9.</i> Estado de resultado por divisiones de grupo .....	36
<i>Figura 10.</i> Figuras clave por segmento de vehículos.....	36
<i>Figura 11.</i> Porcentaje de participación de Mercado por área geográfica.....	37
<i>Figura 12.</i> Modelo de Control Interno COSO ©2013 .....	40

## **Lista de anexos**

Anexo 1. Preguntas a los entrevistados.....	70
Anexo 2. Respuestas de los entrevistados.....	71
Anexo 3. Perfiles de los entrevistados .....	79

## Resumen

El presente documento es una investigación de carácter descriptiva-correlacional que pretende hacer un análisis de las posibles fallas de control interno que tuvo una empresa cuando su imagen se vio afectada tras la publicación de una noticia en contra de las expectativas de sus clientes. Se realiza una descripción del caso Volkswagen 2015, conocido internacionalmente por la modificación de algunos de sus carros motor diésel frente a la emisión de gases reales, donde se implementaba un dispositivo que minimizaba los resultados de nitrógeno y dióxido de carbono en condiciones de prueba en comparación a condiciones de carretera. Tras ser conocida dicha noticia, la credibilidad de la empresa resultó afectada; materializándose el riesgo reputacional, que afecta directamente la opinión de los *stakeholders*. Finalmente, en miras a plantear recomendaciones aplicables a empresas de diversos sectores, se pretende echar un vistazo al caso tomándolo como referencia; con el objeto de no incidir en errores similares por cuestiones de un control interno insuficiente.

Palabra clave: riesgo reputacional, control interno, sector automotriz, administración de riesgos.

## Capítulo 1

A lo largo de la historia se han presentado innumerables casos, tanto en el contexto nacional como internacional, en los que las empresas, independientemente del sector económico o productivo que ejerzan, se ven inmersas en una situación que pone en riesgo su imagen y, por lo tanto, su productividad, lo cual genera una opinión pública desfavorable. Sin embargo, cuando las compañías que han visto involucrado su buen nombre, por ejemplo, en los medios de comunicación, aceptan y entienden el riesgo reputacional, tienen la posibilidad de mitigar los impactos negativos de este riesgo.

La imagen pública de una empresa es un factor determinante en la percepción que tienen los clientes de esta, dado que dicha imagen es objeto de continua evaluación por parte de los grupos de interés (*stakeholders*). Por lo tanto, una empresa que mantenga una “buena reputación” puede desempeñar su gestión con mayor probabilidad de éxito.

Este trabajo pretende, a partir del análisis de hechos donde el riesgo reputacional se ha materializado, analizar las posibles fallas de control interno que llevaron a tener falencias en la producción y comercialización. Finalmente se sintetizan las estrategias que se emplearon para afrontar la situación de crisis y se emiten propuestas de fortalecimiento al control interno.

Una revisión y análisis de los casos en la mala gestión del riesgo reputacional permite la comprensión de las posibles causas que generan una opinión pública negativa. Así mismo, se deben considerar los planes de acción que debe ejecutar una organización, puesto que al afectarse su imagen, impacta directamente en la percepción de sus productos y servicios, situaciones que limitan el principio del negocio en marcha. Esto lleva al siguiente planteamiento, que a la vez sirve de guía para el desarrollo del presente trabajo: ¿Qué mejoras al sistema de

control interno debe tener en cuenta una empresa afectada por la materialización del riesgo reputacional?

A fin de responder la pregunta planteada se generan los siguientes objetivos:

### **Objetivo general**

Recomendar mejoras al sistema de control interno de una empresa afectada por la materialización del riesgo reputacional.

### **Objetivo específicos**

- Describir el contexto en el que la empresa materializa el riesgo reputacional a partir de la exposición del caso.
- Identificar las posibles fallas en el sistema de control interno de la organización de acuerdo con los componentes de COSO (2013).
- Caracterizar los elementos de mejora para el fortalecimiento del sistema de control interno.

Algunas empresas han afrontado consecuencias nefastas en la recuperación de su imagen, hasta el punto de que sus operaciones debieron ser suspendidas con el fin de evitar mayores pérdidas financieras; de otro lado, están las que en el intento de recuperar su imagen logran resurgir después de un hecho que mancilló su buen nombre.

Una de las consecuencias que más duro golpea a las organizaciones es el detrimento patrimonial, en cuanto se materializa el riesgo reputacional, tal vez el efectos más inmediato es el compromiso financiero de la compañía, pues este implica ajustes en sumas de recursos y esfuerzos comprometidos con el fin de restaurar su buena reputación, que al final se refleja en los estados financieros; lo cual afecta directamente sobre el objetivo de casi toda empresa: generar cada vez mayores utilidades.

Dentro de la dinámica de cada organización, el riesgo es algo inherente al desarrollo de sus actividades. Un riesgo que la mayoría de empresas suele tener presente como el principal a enfrentar, es el operacional, que según el acuerdo de Basilea II, se define como “el riesgo de pérdida derivada de fraude, actividades no autorizadas, error, omisión, ineficiencia, fallo en los sistemas o eventos externos” (HSBC, 2007, p. 2). Además, establece que dicho riesgo comprende diferentes elementos en términos de la relación con el staff, de la eficiencia de los sistemas de información, los marcos legales y regulatorios e incluso las fallas operativas humanas.

En Colombia, la Superintendencia Financiera ha puesto a disposición de las entidades el aplicativo SIRO (Sistema de Información de Riesgo Operativo), con el fin de mantener la vigilancia permanente del riesgo. Para efectos de determinar las clases de riesgo, la Superfinanciera sugiere las siguientes definiciones:

**Riesgo Operativo:** La posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal y reputacional, asociados a tales factores.

**Riesgo legal:** Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad al ser sancionada u obligada a indemnizar daños como resultado del incumplimiento de normas o regulaciones y obligaciones contractuales. El riesgo legal surge también como consecuencia de fallas en los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de contratos o transacciones.

Riesgo reputacional: Es la posibilidad de pérdida en que incurre una entidad por desprestigio, mala imagen, publicidad negativa, cierta o no, respecto de la institución y sus prácticas de negocios, que cause pérdida de clientes, disminución de ingresos o procesos judiciales. (Circular Externa 041, 2007, p. 1)

Como puede inferirse de las anteriores definiciones, la Superfinanciera entiende que el riesgo reputacional se encuentra intrínseco en el operacional, no se toma como un riesgo autónomo. A manera de ejemplo, entidades del sector bancario como Corpbanca, implementaron lo establecido en el Sistema de Administración de Riesgos, en donde prima el riesgo operativo sobre los demás.

Partiendo de que el riesgo reputacional hace parte de los derivados de las operaciones de las compañías, debe tenerse en cuenta que se presenta por la materialización de otros riesgos como el operacional, legal, de liquidez, entre otros. A partir de estas definiciones el riesgo reputacional resulta como el peligro frente a la opinión o consideración que se tiene frente a alguien o algo.

En una encuesta realizada en el 2013 por Deloitte y Forbes insights llamada “*Exploring strategic risk*”, se concluye que “el riesgo de reputación es ahora la mayor preocupación, debido en gran medida al surgimiento de los medios sociales. Las comunicaciones globales instantáneas hacen más difícil para las empresas controlar cómo se perciben en el mercado” (Deloitte, 2014, p. 5). En esta encuesta, los ejecutivos de 300 empresas de todo el mundo, valoraron en 87% la importancia de la reputación para sus corporaciones. Igualmente se hizo énfasis en factores como la aparición de nuevos modelos de comunicación (móvil, redes sociales) que pueden afectar la reputación en modos diferentes y más rápidos.

Los tres elementos con mayor factor de intervención en el riesgo reputacional son los siguientes:

- Ética e integridad: fraude, soborno, corrupción.
- Productos y servicios: seguridad del producto, servicio al cliente, cuidados al medio ambiente, productos controversiales.
- Seguridad: física y cibernética.
- Financieros: reportes, temas contables, puntajes de crédito.

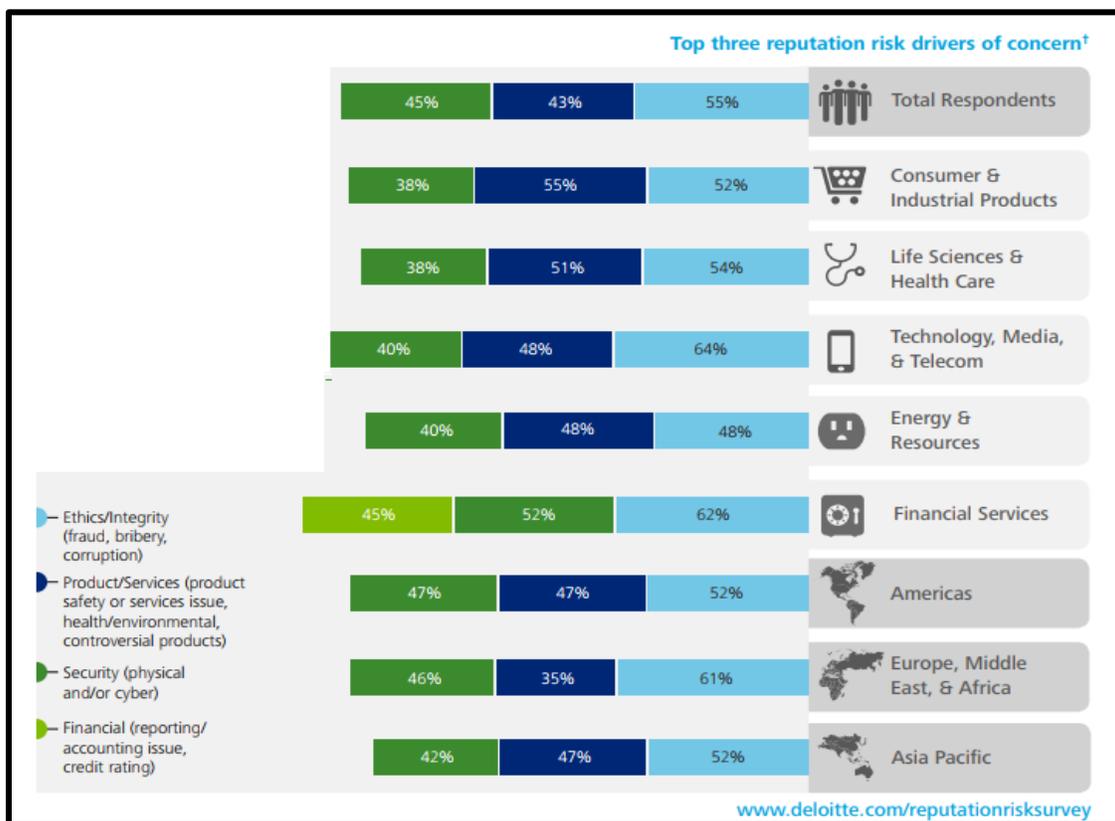


Figura 1. Los tres principales factores de riesgo de reputación que preocupan

Fuente: (Deloitte, 2014, p. 4)

La imagen describe que las faltas a la ética y la integridad, entendidas como fraude, soborno, corrupción; presentan los valores más altos como factor significativo en el impacto la reputación corporativa. Es de notar que para Europa y África la ética es importante en un 61%, frente a lo

mostrado en América con el 52%. De otra parte, los servicios financieros, los reportes contables y crediticios tienen también alto impacto en la reputación corporativa.

Aunque son muchas las compañías que han visto involucrado su buen nombre en los medios de comunicación, se ha demostrado que cuando aceptan y entienden el riesgo reputacional, tienen mayor posibilidad de atenuar los impactos negativos de este. Así, es fundamental la identificación del riesgo, después debe valorarse para poder gestionarse y finalmente generar estrategias para su mitigación.

Es de general cumplimiento que las empresas implementen prácticas de control interno para disminuir posibles alarmas en las que se puedan ver afectadas. En muchas ocasiones no se cumplen a cabalidad dichas prácticas establecidas, quizá porque los recursos destinados a hacerle frente al fraude no son suficientes, tal como lo demuestra la Quinta Encuesta Anual de Juntas Directivas de 2014 de EisnerAmper, en donde más del 50% de las empresas privadas tienen un programa, pero solo el 26% tiene un programa completo implementado.

Adicionalmente, la encuesta muestra que a pesar de todas estas contradicciones, la mayoría de las empresas siguen sintiendo que están abordando el riesgo muy bien o lo suficientemente bien, desde una variedad de enfoques. Sin embargo, “menos del 40% de los encuestados indicaron que sus organizaciones tienen un programa integral que se aplica plenamente” (EisnerAmper, 2014, párr. 25).

Las compañías pueden comprometer su imagen en hechos que van desde rumores malintencionados hasta fraudes que implican el bienestar de grupos de interés de la organización, dado que “construir una reputación lleva tiempo. Como activo, la reputación es de largo plazo; como pasivo, vence rápida y regularmente” (Scandizzo, 2014 como se citó en Vardy, 2015, p. 229).

No obstante, las situaciones más frecuentes por las que las empresas pueden verse afectadas por el desprestigio corporativo son los incumplimientos de carácter ético. “En aquellas cuestiones en las que se involucra conducta ética y principios tales como honestidad e integridad, se puede afrontar una prueba más severa que las netamente legales como algún litigio en contra de la organización” (White, 2009, p. 154). Es decir, un caso de afectación a la reputación puede ser igual o aún más letal que alguna noticia de desfalcos financieros, de daño ambiental, o vínculos económicos con grupos al margen de la ley, responsabilidad profesional, operativo, contable, sistemas de información, ciberfraudes e infracción de leyes sanitarias, entre otros.

Si hay algo en lo que los autores coinciden con respecto al cuidado de la imagen pública es que la gestión del riesgo reputacional es posible, por eso el tema ha cobrado tan alta relevancia en los últimos tiempos. Sin importar el objeto social de la empresa, es necesario que esta entienda, defina y gestione el riesgo reputacional para que posibles impactos negativos sean minimizados a fin de conservar la actividad de las empresas.

Desde grandes organizaciones internacionales como JP Morgan (2013), que ha realizado un manual especial para la gestión del riesgo reputacional, donde lo define:

[Como] el riesgo que una acción, situación, transacción, o inversión pueda reducir la confianza en la integridad y competencia de los clientes, accionistas, empleados o público en general [...] Este riesgo no tiene forma, es difícil de identificar y manejar, y más difícil aún de recuperar que cualquier otro tipo de riesgo. (J.P. Morgan Chase Bank N.A., 2014, p. 4)

Allí se establece el manejo del riesgo, se determinan los objetivos de la administración, plantean un comité y adicionalmente constituyen las mejores prácticas y políticas necesarias para

la gestión del riesgo, que se destaca como uno de los más difíciles de identificar y aún más difícil de recuperar.

Empresas colombianas como el ICETEX (2014), basada en su Manual de sistema de administración de riesgo operativo, identifica el impacto que el riesgo operativo podría generar y tiene en cuenta criterios de riesgos asociados como el económico, legal, reputacional y procedimental.

La reputación, aunque es un tema que no les pertenece a las empresas, dado que ellas no tienen el poder de determinarla, sí tienen la posibilidad de gestionarla. Por ejemplo, los clientes no solo emiten sus opiniones con aquellos que mantienen relaciones más cercanas, ellos comparten sus opiniones a través de internet en donde cualquier individuo tiene la posibilidad de emitir su veredicto acerca de sus experiencias de compra.

Es decir, es un canal en que las empresas no pueden intervenir; así, solo les resta hacer las cosas de manera correcta con el fin de generar satisfacción en sus clientes para que estos tengan una buena apreciación de la empresa (Becchio, 2011). Siendo así, aunque las empresas no pueden decidir cuáles son las opiniones que tenga un cliente frente a la misma, esta sí puede crear acciones que generen una percepción favorable.

Tomando como referencia la gran influencia que han tenido las redes sociales y el mundo tecnológico en la toma de decisiones, es importante que las empresas sigan de cerca los comentarios, actualizaciones y opiniones que los usuarios presentan frente a la marca, para determinar las actividades que se están haciendo correctamente y tomar medidas para mejorar las que no; así como lo demuestra una de las conclusiones del estudio de Deloitte (2014), donde menciona que los clientes son el principal grupo de interés a la hora de gestionar el riesgo reputacional, dado el considerable aumento en el uso e influencia de las redes sociales. En este

sentido, “más de la mitad de los encuestados planea prestar más atención en los riesgos reputacionales en el futuro, fundamentalmente a través de la inversión en tecnología” (Deloitte, 2014, p. 14).

Otra de las conclusiones del estudio demuestra que “la pérdida de ingresos y de valor de marca son considerados los principales impactos por parte de aquellos encuestados que han experimentado previamente un evento negativo para la reputación” (Deloitte, 2014, p. 3). Es decir, claramente los ingresos y el principio de negocio en marcha de una empresa están totalmente ligados a la percepción que tienen los clientes de la misma. Ya que si hay baja imagen: los clientes no compran, no se generan ingresos y no hay posibilidad de continuar con la empresa.

De esta forma, se puede evidenciar que hay una directa relación entre el riesgo operacional y el reputacional donde los dos riesgos terminan en pérdida de valor para la empresa. Basilea entiende el riesgo reputacional como una consecuencia del riesgo operacional, es decir, al momento de materializarse el riesgo operacional se incurre directamente en la materialización del riesgo reputacional. “A efectos de reputación, se argumenta que la erosión en la percepción está inducida normalmente por la materialización previa de riesgos que se originan en el seno de las entidades – riesgos operacionales y/o estratégicos - o por riesgos externos” (Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, 2012, p. 109).

El riesgo de reputación es, según Thompson (2002) como se citó en Vizcaíno (2010) supervisora de la National Credit Union Administration el “riesgo asociado a una opinión o percepción pública negativa en relación con una pérdida de confianza o con la ruptura de una relación” (p. 3). Así las cosas, la reputación es considerada como un capital intangible de gran importancia para las organizaciones, pues de ella depende la sostenibilidad a lo largo del tiempo.

De la capacidad que una organización tenga en gestionar la reputación, depende que pueda afrontar los riesgos inherentes a su operación en el mercado.

Es una constante en las organizaciones enfrentar riesgos diversos, comúnmente conocidos como riesgos financieros o no financieros; operativos o no operativos; o clasificaciones de riesgos más específicos como el riesgo país, de mercado, reputacional, entre otros.

Respecto al riesgo reputacional, no son muchas las empresas que se preparan para hacerle frente; no son conscientes que dicho riesgo puede manifestarse a través de la opinión de clientes clave, de información suministrada por los medios de comunicación o de empleados insatisfechos o talentos desaprovechados, de relaciones críticas con proveedores, entre otros aspectos. Por eso es de suma importancia que las organizaciones asuman la iniciativa de gestionar y construir una buena reputación.

Si observamos la práctica empresarial en nuestros días e intentamos encontrar explicaciones que nos ayuden a entender las razones por las que se ha producido una crisis económica y financiera sin precedentes, que está haciendo dudar de principios que hasta ahora parecían inamovibles, podemos encontrar distintas razones. Entre ellas, y probablemente una de las más importantes, la pérdida de reputación que algunas empresas y directivos han sufrido, contagiando a otras instituciones y al mismo sistema económico y financiero. (Garicano, 2011, p. 83)

Es factible considerar que el riesgo reputacional está siempre presente. En la medida en que se crea un compromiso con los trabajadores y los consumidores; se genera confianza en los productos ofrecidos, o se proyecta una imagen ante los medios de estabilidad y calidad; la organización se expone al riesgo cuando las expectativas no se cumplen y la reputación se ve dañada, ante cualquier eventualidad.

Por eso en la actualidad las empresas no pueden esperar a encontrarse en un momento de crisis para testear su reputación (Carrió, 2013). De otra parte, debe considerarse que la reputación puede ser aprovechada como una herramienta para incrementar el valor de una organización. Es decir, el riesgo reputacional puede ser perjudicial o beneficioso, según se gestione. “Desde este punto de vista, el riesgo de reputación puede ser considerado como el rango de potenciales pérdidas o ganancias relacionadas con el capital de reputación para una empresa dada” (March & Shapira, 1987, p. 1404).

Como se dijo anteriormente, la reputación es un capital intangible que está en constante riesgo. Debe tenerse en cuenta que esta reputación no solamente tiene que ver con aspectos como el fraude o la conducta inapropiada de directivos. El riesgo reputacional es la materialización de otros riesgos como el operacional, legal, de liquidez, entre otros. Es decir, va más allá, incluye todas las actividades de la organización, y paralelo a esto, tiene que ver con la reputación de los consumidores y de los proveedores. Puede decirse que las empresas se enfrentan a dos tipos de riesgo de reputación:

El riesgo de reputación situacional, que se caracteriza por ser inmediato, es decir, es imposible anticiparse a él para controlar la situación. Por ejemplo, un ataque terrorista (Rayner, 2003).

El riesgo de reputación previsto, al que la empresa puede anticiparse para planear las estrategias de comunicación que empleará con la finalidad de minimizar las consecuencias. Así, una empresa que planea el cierre de una planta llevará a cabo campañas comunicativas con la suficiente antelación para explicar los motivos y tratar de minimizar las reacciones adversas (Rayner, 2003).

Hasta aquí, es evidente que las organizaciones están en la necesidad imperante de elaborar políticas y estrategias que mantengan a raya el riesgo de una mala reputación. La manera de

logarlo es mediante la integración de este tipo de riesgo con los demás a los que se enfrenta la organización, pues todos y cada uno de ellos afectan la reputación; y en consecuencia afectan a la marca, las ganancias, el capital y el prestigio.

Esta es una investigación documental que se apoya principalmente en información obtenida de medios impresos y electrónicos con el apoyo de opiniones de expertos en temas gerenciales de manejo de riesgos y control interno. A partir de allí se conceptualizan algunos criterios y se procede, mediante la reflexión a unas conclusiones y recomendaciones.

Se pretende alcanzar los objetivos de la investigación mediante el análisis de la literatura disponible. Con base en publicaciones nacionales e internacionales referidas a los conceptos de riesgos y control interno. Esto incluirá datos y documentos relativos al caso Volkswagen. Se incluirá documentación pertinente sobre el riesgo reputacional de varios autores, mediante búsquedas en Internet y el acercamiento a personas con suficiente experiencia y criterio profesional para brindar aportes, tanto al caso en estudio como a empresas locales, que busquen la mitigación del riesgo reputacional.

Adicionalmente, es un estudio descriptivo-correlacional en el cual se analizan las principales causas y consecuencias del riesgo reputacional. En este sentido, se aplica método deductivo, donde se parte de la materialización del riesgo que incidió en aspectos del control interno.

## **Hipótesis**

¿Qué mejoras al sistema de control interno debe tener en cuenta una empresa afectada por la materialización del riesgo reputacional?

Con la implementación de procedimientos, mecanismos de seguimiento y su adaptación a las estrategias empresariales y misionales, se mitigan los efectos del riesgo reputacional.

## Capítulo 2

Las organizaciones, como se ha mencionado a lo largo del documento, sin importar cuál sea su actividad económica, hoy en día deben considerar todos los factores que influyen en su entorno. Tras la globalización son varias posibilidades que se abren para los consumidores, pero de igual manera, son muchos los riesgos que se abren para las empresas. Por ejemplo, en cuanto a producción de automóviles, hay países en los que la mano de obra resulta más económica, por ende, el costo de producción es bajo y permite incrementar la rentabilidad siendo más competitivos a la hora de ofrecer producto.

Es decir, las empresas pueden decidir cuál será su estrategia a emplear y por cuál variable generan más participación en el mercado. Si es precio, entonces deben reducir sus costos buscando alternativas que le permitan tener un precio final competitivo, o si deciden calidad, como lo hace Volkswagen, deben centrar todos sus esfuerzos en la seguridad del cliente y así mismo del medio ambiente, pues sus clientes deciden pagar una cantidad de dinero mayor a cambio de la confianza que les brinda la marca.

Los riesgos son elementos que tienen cierta probabilidad de ocurrencia, por lo que deben velar los administradores de riesgo es llevar estos al límite mínimo, a fin de evitar el no cumplimiento de los objetivos. Se entiende que un riesgo ha sido materializado cuando su ocurrencia ha sido efectiva. El término materialización como lo define la Real Academia Española (s.f.) es la “acción y efecto de materializar o materializarse” (párr. 1). Es decir, se tiene en cuenta solo cuando el riesgo ha ocurrido efectivamente.

En el caso objeto de estudio, el riesgo reputacional se materializó cuando la noticia de la alteración en sus productos fue publicada por empresa ambientalista. A continuación, se detalla el evento central.

## Materialización del riesgo

La empresa en su reporte anual afirma que el problema de emisión resultó en un elemento especial que influenció el resultado de la operación. La principal característica por la que se toma este caso como modelo de aplicación para la investigación es por la materialización del riesgo. Tuvieron un evento que les afectó la imagen, por lo cual sus clientes en algunas partes del mundo se sintieron defraudados frente a la protección de la empresa por parte del grupo Volkswagen. La empresa tuvo que invertir diferentes esfuerzos para solucionar el evento que perjudicó la confianza de los compradores.

En septiembre de 2015 la Agencia de Protección Ambiental (EPA, por sus siglas en inglés) anuncio públicamente una irregularidad encontrada en relación con el óxido de nitrógeno que emiten algunos de los carros probados del grupo con motor diésel. “La EPA acusó a Volkswagen de utilizar un dispositivo que permitía evadir controles de emisión de gases, mencionando que «esto es ilegal y es una amenaza para la salud pública»” (Méndez, 2015, párr. 2).

Para los carros que su motor es diésel se necesitan dos tipos de filtros a fin de disminuir gases contaminantes, uno de ellos es para reducir las partículas sólidas con la ceniza que contiene benzopirenos que son “hidrocarburo contenido en el humo con propiedades cancerígenas” (Diccionario Académico, s.f., párr. 2), y otro filtro necesario es para retener o transformar las emisiones de dióxido de nitrógeno; estos filtros suelen ser de un costo elevado que hace disminuir las ganancias por carro producido.

El “software” permitía conectar el sistema de navegación del carro con la unidad de mando del motor para activar un programa que falseaba las emisiones, que como lo explica Rubén F. (2015), perito industrial y especialista en el sector automotriz, el software ya había sido utilizado en Japón, pero en laboratorios y con fines netamente investigativos, este consiste en que al

momento de conectar el sistema de navegación con la unidad de mando el motor, este reconoce que el carro no está en carretera, sino en pruebas y se activa un programa que reduce las prestaciones del motor y en consecuencia las emisiones contaminantes. El fin de implementar este sistema en sus vehículos era conseguir mediciones contaminantes por debajo de las reales, por lo general entre 10 y 40 veces menores a las reales.

La EPA realiza pruebas de contaminación en un laboratorio de EEUU, para darle el visto bueno a todos los carros para la venta. Al momento que los Volkswagen estaban en evaluación entraban en modo “test” y se activaba el mecanismo. Según una noticia del diario español *El Confidencial*, es normal que algunos vehículos modernos incorporen este tipo de tecnologías, pero la diferencia radica en que los Volkswagen, según la EPA, activaban un programa que modificaba las prestaciones del carro durante la prueba, reduciendo las emisiones drásticamente en comparación con sus emisiones en un ambiente de conducción real.

En este caso, comienza el estudio con tres carros al azar, dos Volkswagen y un BMW, se realizan pruebas en diferentes condiciones: zonas urbanas, autopistas y zonas rurales. Los resultados, como se mencionó anteriormente, fueron 40 veces superiores en situaciones reales que en el laboratorio de prueba. Como se muestra en la Figura 2, para el caso del Jetta y Passant la puntuación de emisiones fuera del circuito de prueba, las tres primeras barras, supera por gran margen el resultado de la columna azul.

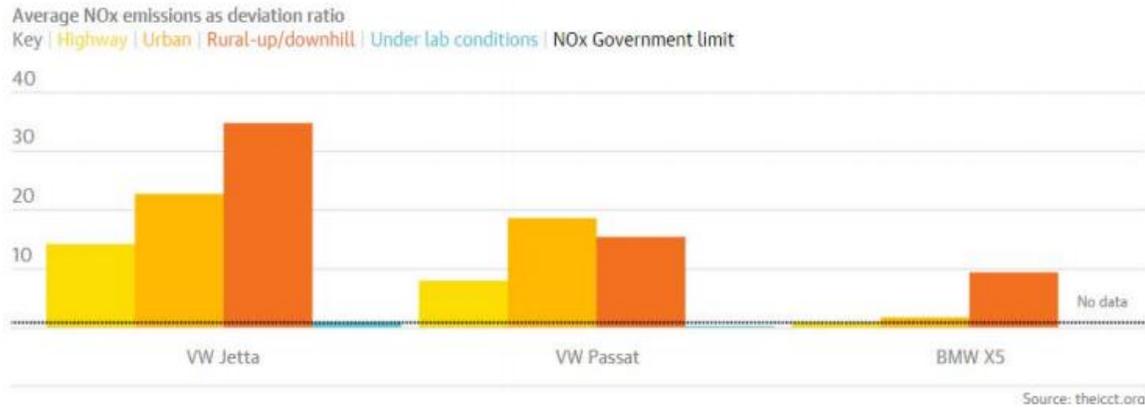


Figura 2. Porcentaje de emisiones de gases, comparación de resultados entre autopistas, zona urbana, zona rural y condiciones de laboratorio

Fuente: BBVA

Al momento de presentar los resultados, la empresa ambientalista hace contacto con Volkswagen, quien termina por admitir que alteró 482.000 carros en Estados Unidos y otros 11 millones comercializados en el resto del mundo fabricados entre 2008 y 2015.

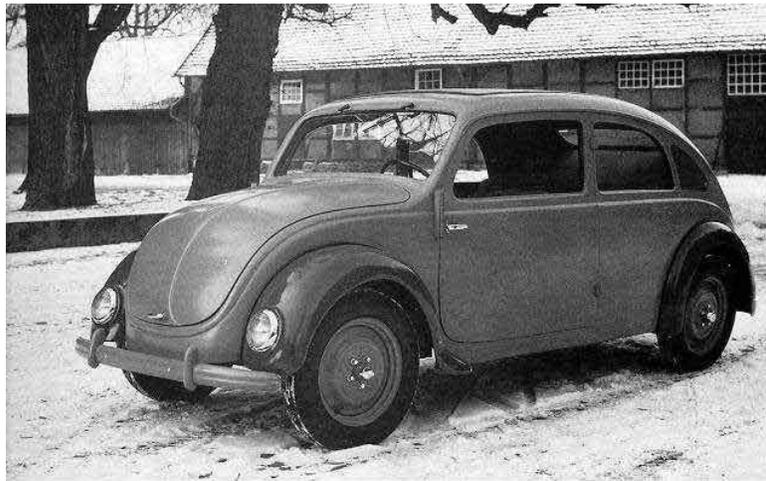
Ahora, para entender el contexto en el que se encontraba la empresa al momento de tomar la decisión de alterar sus productos, se pretende dar a conocer la historia y hacer un análisis interno y externo al momento de la materialización del riesgo.

Posiblemente la verdadera razón por la cual la empresa decide implementar el software de manera masiva en sus productos, solo la conocen los directamente involucrados en la toma de esta decisión, pero se pretende tener una visión general tanto de la empresa como del entorno para llegar a conclusiones más aproximadas de por qué la ejecución de esta decisión. Para ello, se describe brevemente la historia de la empresa, así como un overview del entorno en el que la empresa desarrollaba sus operaciones.

## Historia de Volkswagen

La historia de la reconocida marca a nivel internacional comienza el 22 de julio de 1934, con el encargo de la Asociación Nacional de la Industria Automotriz a Ferdinand Porsche el diseño de un “coche para el pueblo”, en alemán “Volkswagen”. Al pasar de un año se construye en total silencio el primer prototipo.

Al siguiente año se empiezan a presentar variaciones al modelo inicial como carrocería sedan y otra convertible. En 1937 y 1938 se crea la Sociedad para la Preparación del coche alemán y en el condado de Wolfsburgo, comienza la construcción de la planta de producción, respectivamente, para que a finales del mismo año se hiciera la presentación del vehículo VW38 titulado por el New York Times como “Beetle” por su aspecto parecido a un escarabajo.

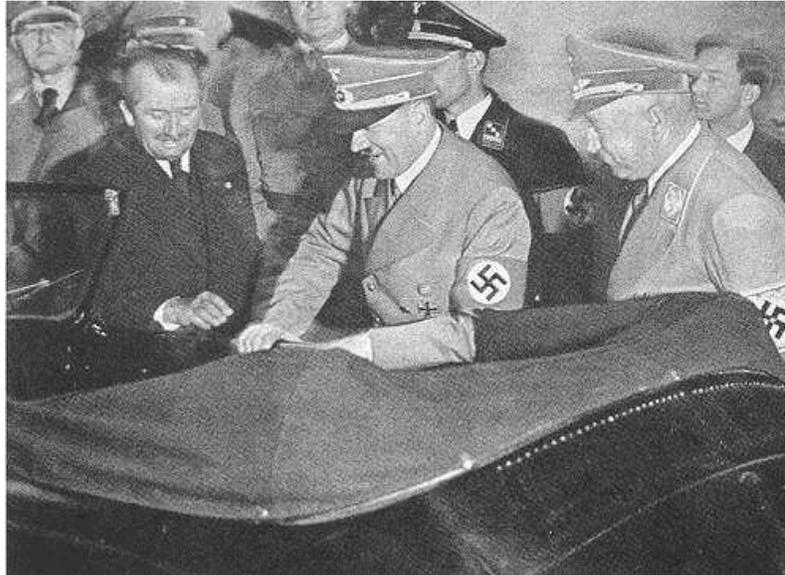


*Figura 3.* Imagen 1 primer prototipo

Fuente: (Esperón, 2014, párr. 16)

Durante la Segunda Guerra Mundial se contrata la mano de obra de algunos de los prisioneros, incluidos los procedentes de los campos de concentración. Al pasar el conflicto, el gobierno alemán toma el control de la compañía y comienza la producción en serie del Volkswagen para proceder en 1947 a las primeras exportaciones de 5 vehículos a Holanda.

Gracias al éxito en ventas del carro se multiplica la producción de carros pasando de 50.000 en 1949 a 100.000 al siguiente año. Posteriormente, se hace el lanzamiento del Type 2, una furgoneta.



*Figura 4.* Adolfo Hitler en inauguración de la planta ensambladora

Fuente: (Amics del Volkswagen de Catalunya, s.f., p. 1)

De 1951 a 1960 se llega al millón de unidades producidas y el auto recibe importantes mejoras desde su aspecto exterior como a detalles interiores, incluso en el motor.

En el año 1964 se destaca la fundación de Volkswagen en México teniendo como objetivo la producción de carros con los estándares alemanes. Después de un año, la productora tenía el 21.8% de participación en el mercado. Pero no todo son buenas noticias, y así como todo producto, el Beetle cumple con su ciclo de vida y comienza a decrecer en 1967 cayendo las ventas y así mismo la producción en 200.000 y 300.000 respectivamente. Como consecuencia de este hecho, el carro tiene una reducción drástica de precio.



La empresa posee un total de doce marcas diferentes de siete países distintos que integran el conocido Grupo Volkswagen, de tal forma que cubre todo el tipo de negocio en el sector de la automoción, desde coches de gama alta a media y baja, pasando por camiones y motos. En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Figura 7 se recogen las marcas que integran el grupo. Cada marca mantiene su identidad y operan independientemente en el mercado.

He aquí algunos datos de la empresa en el año 2015, utilizando como fuentes Volkswagen Group España (s.f.) y Forbes (2013):

- Aproximadamente, 573.000 empleados y 119 plantas de producción repartidas entre 20 países europeos y 11 entre América, Asia y África.
- Cada día se producen alrededor de 41.000 vehículos, que se comercializan en 153 países.
- Unos de cada cuatro coches vendidos en la Europa occidental pertenecen al Grupo Volkswagen.
- 12 marcas y más de 200 modelos disponibles.
- Posición 14 en la Lista Forbes Global 2000, la segunda empresa mundial en el sector del automóvil tras Toyota (posición 11).
- Ventas 268,5; beneficios 14,4; valor en el mercado 126. Cifras en miles de millones de dólares.
- Reputación online: puesto número 6, con una valoración de 91,00 en el índice TREI (2014) e idéntica puntuación en el Dow Jones Sustainability Index, ocupando el primer puesto entre las empresas de automoción.

El Grupo Volkswagen estaba experimentando un continuo crecimiento en los últimos años, consolidándose como uno de los líderes mundiales en el sector y constituyendo un ejemplo de empresa en todos los sentidos, con una gran reputación.



*Figura 6.* Logos y marcas del Grupo Volkswagen

Fuente: (Volkswagen Group España, s.f., párr. 4)

Tras conocer la historia de la reconocida empresa alemana con la gran trayectoria a nivel mundial, esta se ha comprometido firmemente en tener la confianza de sus clientes, pues finalmente su promesa de marca es la calidad de sus productos, son muchas las personas que tiene un buen concepto de la empresa y hay quienes prefieren esta marca sobre otras de automóviles.

### **Análisis del entorno**

En este aparte, se ofrecen los datos macro y micro económicos del entorno en el que se llevaba a cabo el desarrollo del negocio de Volkswagen.

## **Análisis externo**

### ***Sector económico***

Según un artículo del Fondo Monetario Internacional, se observa que el crecimiento mundial ha perdido fuerza y advierte que el estancamiento económico podría avivar los llamados a adoptar medidas proteccionistas. Adicionalmente afirma:

La caída de los precios del petróleo estimulará el crecimiento mundial. Pero, según las proyecciones, ese estímulo se verá ampliamente superado por factores negativos; uno de ellos será la debilidad de la inversión a medida que muchas economías avanzadas y de mercados emergentes continúen adaptándose a un crecimiento a mediano plazo que ofrece expectativas menos alentadoras. (Fondo Monetario Internacional, 2015, p. 249)

De otro lado se menciona que “el crecimiento mundial de 2015–16 está proyectado en 3,5 y 3,7%, lo cual representa revisiones a la baja de 0,3% en comparación al 2014 del informe Perspectivas de la economía mundial (informe WEO)” (Fondo Monetario Internacional, 2015, p. 249).

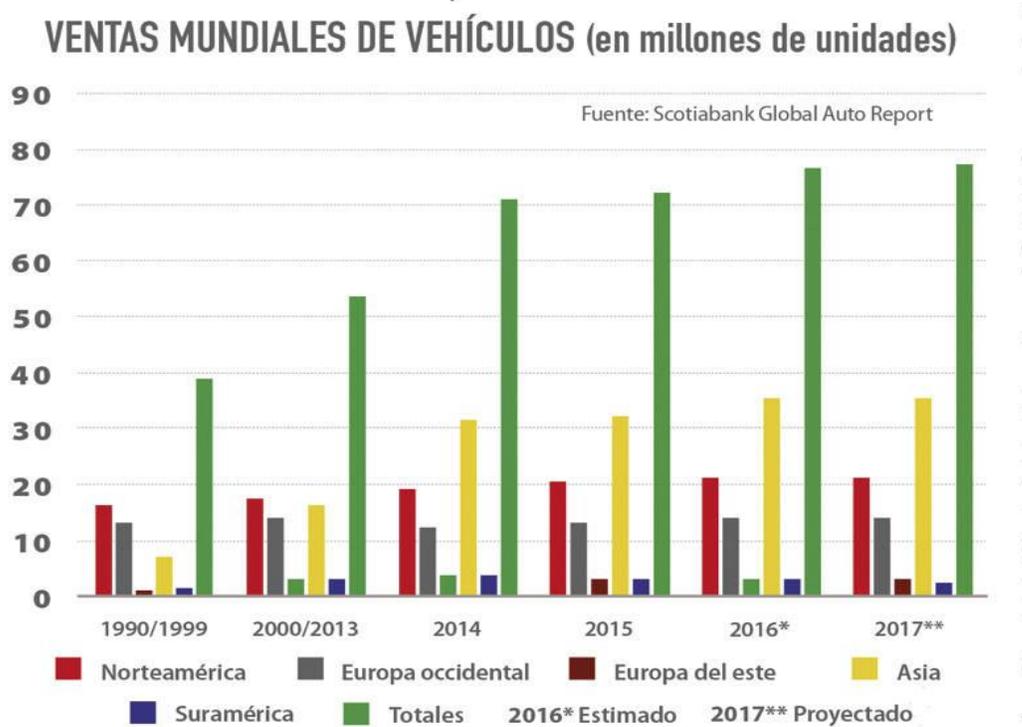
En cuanto a la inflación a nivel mundial, de acuerdo con las proyecciones, la inflación disminuirá en las economías avanzadas en 2015, principalmente por efecto del abaratamiento del petróleo. En la zona del euro, según las proyecciones, el nivel general la inflación será de 0,2% en 2015, ligeramente inferior al nivel de 2014 (Fondo Monetario Internacional, 2015).

La desaceleración de la inversión y el crecimiento en las economías de mercados emergentes, con especial dureza en las economías con crecimiento más rápido como China e India; consecuentemente con la caída de los precios de las materias primas; y alza de las primas por riesgo y depreciación del tipo de cambio en las economías de mercados emergentes. Las implicaciones para el crecimiento de las economías de mercados emergentes y los países en

desarrollo serían considerables, con tasas de crecimiento 1,5 a 2 puntos porcentuales más bajas al cabo de cinco años (Fondo Monetario Internacional, 2015).

### *Sector automotriz*

Gracias al desarrollo de la economía y la globalización se ha presentado un aumento considerable de competidores en el sector automotriz. Y así mismo las ventas a nivel mundial han aumentado como lo muestra la Figura 8.



*Figura 7.* Ventas mundiales de vehículos años 1990-2017

Fuente: (Revista Dinero, 2017, párr. 6)

Se evidencia que el mercado de vehículos ha tenido una tendencia creciente desde 1990, pero el paso del 2014 al 2015 no fue tan marcado como la diferencia con respecto a los años anteriores.

Este hecho implica un riesgo que se ha presentado con mayor frecuencia en las últimas décadas, donde los consumidores prefieren adquirir productos importados sobre los nacionales, debido al menor precio a pagar, impactando fuertemente los ingresos de las empresas internacionalmente, mientras unas ganan otras pierden.

A pesar de que la empresa estudiada es una multinacional, este ha sido un riesgo latente, pues, finalmente todas las empresas están bajo la misma meta de generar dinero a sus inversores. Por ejemplo, en Colombia se ha pasado de tener 60 marcas a 162 en el último año (CFO GM Andina, 2017), de igual manera pasa internacionalmente, siendo así, las empresas deben buscar alternativas que les permita generar continuamente valor a sus *stakeholders* y mantener su participación en el mercado.

En otras noticias, teniendo una mirada más detallada se establece:

Las economías avanzadas en 2015 llevan casi 1,3 millones de unidades vendidas más que en 2014, explicado por el crecimiento en Estados Unidos. La Eurozona también crece en 2015 con algo más de 200.000 unidades, pero es compensada por una caída en igual cantidad de unidades en Japón. (Niño, 2015, párr. 4)

En la zona euro las noticias determinan que “los 9,7 millones de unidades significa el casi 14% del mercado mundial y su favorable desempeño se explica por el repunte económico y de unidades vendidas en España, Portugal e Irlanda desde comienzos del 2013” (Niño, 2015, párr. 5).

Para otros casos, “las economías emergentes, se han dejado de vender cerca de 2,6 millones de unidades en 2015. Tras superar a comienzos de 2014 los 38 millones de unidades. Incluso el nivel de ventas en julio llegó a su nivel más bajo de los últimos casi tres años” (Niño, 2015, párr. 6).

## *Sector ambiental*

En materia ambiental, el ambiente en el que se desarrollaba la empresa, parecía tener una sólida política aplicable, pues han sido bastantes los esfuerzos que la Unión Europea ha buscado en cuanto a la protección del medio ambiente. Prueba de esto es el incremento de uso en el gas y petróleo reflejado “en un cambio de prioridades políticas en el ámbito europeo, desde la protección del clima hacia la competencia y seguridad en el suministro energético” (Hübner, 2015, p. 40).

En el año 2007 la Unión Europea aprobó el IEKP, por sus siglas en alemán, que es un Programa Integrado de Energía y Clima con el fin de cumplir con las obligaciones que fueron establecidos en los objetivos 20-20-20 que son la UE reduce sus emisiones de CO<sub>2</sub> en un 20% en comparación a la década de 1990; el porcentaje de energías renovables debe aumentar el 20%; y la principal idea es de esta política: abandonar la energía nuclear para el 2020. En esta medida, el gobierno alemán decidió que, si bien la UE reduciría las emisiones de CO<sub>2</sub> en un 30% hasta el año 2020, Alemania lo haría en un 40% (Hübner, 2015). En Alemania se cuenta con un total de 19 políticas y leyes ambientales y 3 casos por litigios climáticos (LSE, 2007).

De otro lado, la Organización Para la Cooperación Económica y el Desarrollo OECD por sus siglas en inglés, tiene como objetivo promover mejores políticas para mejores vidas tales como políticas fiscales que ayuden al crecimiento equitativo y amigable con el medio ambiente. De esta manera, la organización pretende desarrollar políticas que permitan el crecimiento sostenible que combinados con elementos como la eliminación de residuos en un 15% anualmente, genere una mayor conciencia al pueblo alemán con miras al mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes (OCDE, 2014).

## **Análisis interno**

### ***Situación financiera de la empresa***

El reporte anual de la empresa comienza dando un resultado positivo de incremento en ventas en el 2015 frente al 2014 así, en América del Norte y Europa el crecimiento fue del 4.4% y 2.6% respectivamente, en los mercados de Sur América y Asia los resultados fueron a la baja con 29.7% y 3.0% respectivamente.

Durante el año 2015 lanzó la nueva generación del Touran y el sucesor de la camioneta Tiguan. Tuvo entregas de 5.8 millones de vehículos con un decrecimiento de 4.8% atribuido principalmente a los mercados de Brasil, Rusia y China, compensado con un crecimiento en Europa (España, Italia), Turquía y México.

En total el grupo obtuvo unos ingresos por 213.3 billones de euros, 5,4% mayor que en 2014, atribuido principalmente al incremento en la mezcla, efectos de cambios de tasa positivos y el positivo desarrollo de la unidad de servicios financieros. Obtuvo una utilidad bruta de 33.9 billones de euros. Los costos de venta estuvieron cercanos al 8.41% de las ventas, principalmente atribuido a los cargos por el tema con sus carros diésel.

El neto de otras operaciones cayó aproximadamente en 10.6 billones, que se explica por el efecto negativo de las tasas de cambio, riesgos legales en conexión con el tema de emisión de gases y las medidas de reestructuración en los buses de negocios y carros de pasajeros en Sur América. Las ganancias del grupo para el año 2015 fueron de -1.3 billones de euros, 16.1 billones de euros menor que el año anterior.

INCOME STATEMENT BY DIVISION

€ million	VOLKSWAGEN GROUP	
	2015	2014
<b>Sales revenue</b>	<b>213,292</b>	<b>202,458</b>
Cost of sales	-179,382	-165,934
<b>Gross profit</b>	<b>33,911</b>	<b>36,524</b>
Distribution expenses	-23,515	-20,292
Administrative expenses	-7,197	-6,841
Net other operating result	-7,267	3,306
<b>Operating result</b>	<b>-4,069</b>	<b>12,697</b>
<b>Operating return on sales (%)</b>	<b>-1.9</b>	<b>6.3</b>
Share of profits and losses of equity-accounted investments	4,387	3,988
Other financial result	-1,620	-1,891
<b>Financial result</b>	<b>2,767</b>	<b>2,097</b>
<b>Earnings before tax</b>	<b>-1,301</b>	<b>14,794</b>
Income tax expense	-59	-3,726
<b>Earnings after tax</b>	<b>-1,361</b>	<b>11,068</b>
Noncontrolling interests	10	84
Earnings attributable to Volkswagen AG hybrid capital investors	212	138
<b>Earnings attributable to Volkswagen AG shareholders</b>	<b>-1,582</b>	<b>10,847</b>

Figura 8. Estado de resultado por divisiones de grupo

Fuente: Volkswagen Group Management Report

En el sector de vehículos se observa lo siguiente.

KEY FIGURES FOR 2015 BY SEGMENT

€ million	Passenger Cars	Commercial Vehicles	Power Engineering	Financial Services	Total segments	Reconciliation	Volkswagen Group
Sales revenue	174,703	30,445	3,775	29,357	238,279	-24,987	213,292
Segment profit or loss (operating result)	-4,874	586	123	2,236	-1,929	-2,139	-4,069
as a percentage of sales revenue	-2.8	1.9	3.2	7.6			-1.9
Capex, including capitalized development costs	15,085	2,426	198	476	18,185	50	18,234

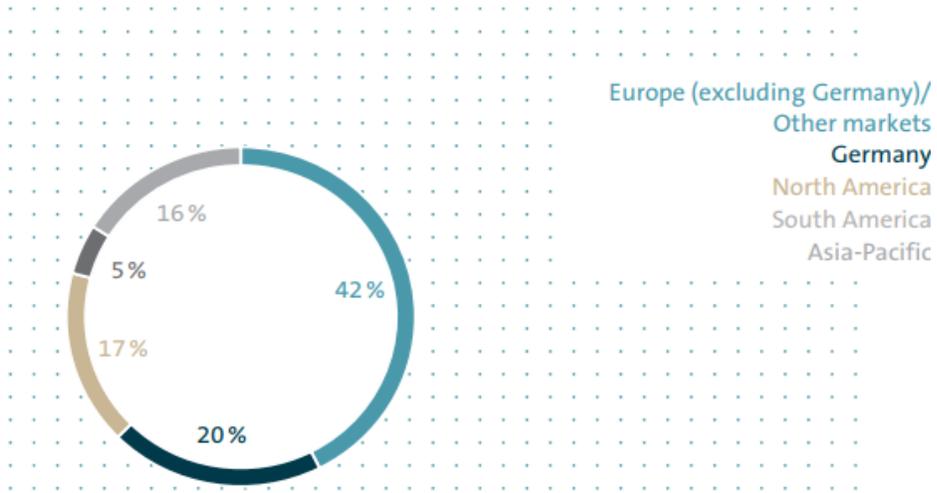
Figura 9. Figuras clave por segmento de vehículos

Fuente: Volkswagen Annual Report

En cuanto a participación del mercado, la empresa tenía en Europa el 42%, en Alemania 20%, América del Norte 17%, Suramérica 5% y Asia 16%.

**SHARE OF SALES REVENUE BY MARKET 2015**  
*in percent*

---



*Figura 10.* Porcentaje de participación de Mercado por área geográfica

Fuente: (Volkswagen AG, 2015, párr. 1)

### Capítulo 3

Una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de mitigar el riesgo, tanto reputacional, como los demás a los cuales se ve enfrentada una organización, es el control interno. Todas las actividades de la organización deben ser regidas por el control interno, pues desde el momento en que se han diseñado y tomado medidas de protección con anterioridad, las organizaciones pueden estar con capacidad de defensa y responder de manera oportuna para contrarrestar la materialización de una desconfianza por parte del público.

Además, el control interno debe verse como un instrumento para lograr la eficiencia en las actividades de la organización y no como un plan cuyo objetivo es la vigilancia de tipo policíaco. Su ejecución debe mantenerse en un nivel en que las relaciones de dirigentes y subordinados sean dignas; y aplicable a todas las áreas de operación de los negocios. De esta manera la organización tiene la posibilidad de manejar la información necesaria para optar por alternativas que beneficien a los intereses de la organización.

En Colombia, han sido acogidos diferentes marcos de referencia en el tema; uno de ellos es el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (COSO), que se dedica a proporcionar liderazgo de pensamiento mediante el desarrollo de marcos y orientaciones generales sobre el control interno, la gestión del riesgo empresarial y disuasión del fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizacional y la supervisión y reducir el grado de fraude en las organizaciones. Así mismo, es reconocido como el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad. COSO es una iniciativa del sector privado, patrocinado y financiado conjuntamente por “American Accounting Association (AAA) (**Asociación Americana de Contabilidad**), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), (**Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados**), Financial

Executives International (FEI) (**Ejecutivos Financieros Internacionales**), Institute of Management Accountants (IMA) (**Instituto de Contadores de Gestión**), The Institute of Internal Auditors (IIA) (**El Instituto de Auditores Internos**)” (Financial Executives International, s.f., párr. 1; negrita fuera del texto original).

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (COSO), define Control Interno, así:

El proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (COSO, 2013, p. 3)

De este modo, las empresas que ejercen el control interno pueden guiarse por el mencionado marco para la implementación de las mejores prácticas. Aunque este no es un marco impositivo, sí determina las mejores prácticas en cuanto a la aplicación de controles a nivel interno y es de libre aplicación en empresas del sector público, privado o mixto.

## **Modelo COSO**

Para facilitar el entendimiento visual de los componentes COSO, se presenta la siguiente ilustración, donde se muestran los “Principios del Marco Integrado”, constitutivos de la gestión de control interno. La cara superior relaciona los objetivos; en la cara frontal los componentes de ambiente de control; en el lado derecho de la ilustración se consideran las unidades de negocio que aplican al cumplimiento de las actividades de control interno.

Dentro de las recomendaciones de COSO, frente a los componentes, se incluyen 17 principios, que trabajados en conjunto con los objetivos, llevan a un incremento en la posibilidad del cumplimiento de metas establecidas por la dirección. No significa que sean de general

cumplimiento todos los principios y que los componentes sean aplicables a todas las organizaciones, pero son de ayuda para dar guía frente a lo que se debe realizar en cuestiones de control interno.



Figura 11. Modelo de Control Interno COSO ©2013

Fuente: (COSO, 2013, p. 6)

La descripción de los principios COSO está organizada a partir de cinco componentes clave (**¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**), a los cuales les corresponde una serie de principios. A su vez, estos principios remiten a enfoques o atributos que los definen. La siguiente relación de principios COSO, tiene como fuente traducción propia del marco integrado de COSO. En el siguiente aparte se pretende hacer un resumen de cada uno de los mismos a fin de generar un mayor contexto para el lector.

## **Ambiente de control**

En las organizaciones el que tiene más poder, tiene más responsabilidad, en tanto que es quien toma las decisiones y los subalternos deben acatar estas órdenes, es decir, la consecuencia la debe asumir el líder del equipo por no hacer un seguimiento de controles adecuado con los miembros de su equipo

Por otra parte, en lo que respecta a las causas del fraude empresarial, resulta importante mencionar que generalmente no se trata de decisiones individuales y aisladas de determinados directivos o colaboradores las que desencadenan un fraude corporativo. Toda conducta individual es siempre condicionada por estructuras, prácticas, cultura organizacional y entorno del sector.

El ambiente de control es definido por COSO como “un conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el control interno a través de la organización” (COSO, 2013, p. 4). Este se constituye como la base de los demás componentes, proveyendo disciplina y estructura al control interno en sí para que sea ejecutado por todos los niveles de la empresa.

Partiendo de lo particular a lo general, los principios establecidos por COSO son el conjunto de los componentes para generar de manera armónica un ambiente de control. De esta manera, cada uno de los principios busca focalizarse en aspectos relevantes para el cumplimiento de los componentes, así:

### **Principio 1: demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos**

El marco integrado de COSO define los siguientes como los principales puntos de concentración que debe tener la organización:

- Marcar la pauta en la cima de la organización: teniendo en cuenta que los rangos más altos de la organización son quienes toman la mayoría de las decisiones y son los líderes a quienes siguen los rangos medios y bajos, estos deben “demostrar a través de sus comportamientos, acciones y comportamientos la importancia de la integridad y los valores éticos en el funcionamiento del sistema de control interno”.
- Establecer estándares de conducta: las expectativas de integridad y valores éticos que tiene la junta son establecidos en los manuales de conducta de la empresa y deben ser entendidos en todo nivel de la organización, así como sus proveedores de servicios externos y sus socios.

### **Principio 2: responsabilidad de supervisión**

El consejo de la administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.

Algunas aproximaciones que establece COSO (2013) son:

- Establecer políticas y prácticas para reuniones entre la junta y los gerentes.
- Considerar información de alguna persona interna o externa a cerca de errores o irregularidades en los estados financieros.

### **Principio 3: establece estructura, autoridad y responsabilidad**

Se menciona que la dirección establece con la supervisión de la dirección, estructuras, líneas de reporte, y autoridades apropiadas en la búsqueda de objetivos (COSO, 2013). De igual manera menciona los puntos más importantes en lo que se debe enfoca la empresa:

- Considera todas las estructuras de la organización: la gerencia y la junta directiva considera las múltiples estructuras que dan soporte para el cumplimiento de objetivos, incluyendo las unidades operacionales, entidades legales y empresas tercerizadas que usa la compañía.
- Establece líneas de reporte: la dirección establece y evalúa líneas de reporte para cada una de las estructuras que conforman la entidad con el fin de que fluya la información que sea relevante y útil para la toma de decisiones.

#### **Principio 4: demuestra compromiso para la competencia**

La empresa debe realizar esfuerzos para atraer, desarrollar y retener al personal que se encuentre comprometido y alineado con los objetivos, de esta manera el marco integrado menciona los puntos en los que es importante centrarse para cumplir con este principio:

- Establece las mejores prácticas y políticas que reflejen las expectativas de competencia de la organización para soportar los objetivos.
- Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes, les brinda oportunidades de desarrollo que le permite a la empresa cumplir con sus objetivos en la medida que sus empleados cumplen sus proyectos personales.
- La gerencia y dirección desarrollan planes de contingencia para asignación de responsabilidades de control interno cuando se presente una sucesión.

#### **Principio 5: hace cumplir con la responsabilidad**

La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

- Refuerza la responsabilidad a través de estructuras y autoridades. Así la dirección establece mecanismos de comunicación y responsabilidades individuales.

- La administración establece medidas de desempeño, iniciativas y beneficios a todos los niveles de la organización.
- La dirección e integrantes de la junta directiva evalúan y ajustan presiones asociadas con el cumplimiento de objetivos mientras asignan responsabilidades, desarrollan medidas de desempeño y lo evalúan.

### **Evaluación de riesgos**

Como lo menciona COSO (2013), la evaluación de riesgos comprende un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar riesgos que afecten el logro de objetivos de la entidad, dando la base para poder determinar los riesgos a los que se enfrentan las empresas. De esta manera, cuando una empresa conoce y comprende los riesgos a los que se enfrenta en su entorno, será más fácil el establecimiento de actividades que ayuden a mitigarlos.

Esta práctica debería ser una de las más importantes, pues resulta necesario que los directivos de la empresa determinen de manera clara cuáles son los riesgos que tendrían mayor afectación en su operación, para hacerles frente con procedimientos efectivos.

Al momento de hacer esta determinación es importante conocer que las empresas no siempre se enfrentan a los mismos riesgos, es decir, cada empresa debe hacer su propio análisis y adaptarlo a las circunstancias cambiantes de la realidad de cada negocio. Durante este proceso es determinante la fijación de objetivos y que estos a su vez estén alienados a las metas que tienen la empresa para que haya un perfecto equilibrio entre objetivos y estrategias.

#### **Principio 6: especifica objetivos relevantes**

“La organización especifica objetivos suficientemente claros para habilitar la identificación y evaluación del riesgo relacionado con los objetivos” (COSO, 2013, p. 1).

Los puntos focales que establece COSO (2013) para este principio son:

- Cumple con estándares de contabilidad aplicables.
- Para reportes financieros se refleja transacciones fundamentales y eventos para mostrar características cualitativas y aserciones.

### **Principio 7: identifica y analiza los riesgos**

En este principio se identifican los riesgos frente al cumplimiento de los objetivos a lo largo y ancho de la organización, teniendo en cuenta todos los entes que participan en el desarrollo de la operación. Según COSO (2013) se determina la necesidad de encaminar los esfuerzos hacia los siguientes puntos:

- La empresa identifica y evalúa riesgos de la entidad, subsidiarias, unidades de operación y niveles funcionales para el cumplimiento de los objetivos.
- La identificación del riesgo incluye factores internos y externos.
- La organización debe evaluar el riesgo que involucran factores que impactan el cumplimiento de sus objetivos tanto a nivel interno como externo.
- La identificación de riesgos es analizada a través de procesos que incluyen estimar la significancia de los riesgos potenciales.

### **Principio 8: evalúa el riesgo de fraude**

COSO (2013) establece en este principio:

- Considera varios tipos de fraude.
- La evaluación de fraude considera iniciativas y presiones.

- Considerar oportunidades de adquisiciones no autorizadas, uso, o disposiciones de activos alterando las cifras de los reportes.
- Evalúa las actitudes y racionalización teniendo en cuenta que la gerencia o los empleados pueden participar o justificar acciones inapropiadas

### **Principio 9: identifica y analiza cambios importantes**

La empresa identifica y analiza aquellos cambios que pueden impactar significativamente el sistema de control interno de la organización.

- Evalúa cambios en el ambiente externo. El proceso de identificación de riesgos considera cambios en los ambientes regulatorio, económico, y físico en los que la entidad opera.
- Evalúa cambios en liderazgo. La organización considera cambios en administración y respectivas actitudes y filosofías en el sistema de control interno.

### **Actividades de control**

Son las acciones establecidas por políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las directivas tengan mecanismos para mitigar el riesgo de la consecución de los objetivos. Como dice Coopers & Lybrand en su libro “Los nuevos conceptos del control interno: informe COSO”: “Las actividades de control son las normas y procedimientos que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas que pretenden asegurar que se cumplen con las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos” (Coopers & Lybran, 1997, p. 67). Estas actividades son necesarias en todas las organizaciones, están establecidas en la dirección pero es de vital importancia que sean cumplidas en todo nivel jerárquico de la empresa.

Si estas actividades están establecidas adecuadamente partiendo desde un profundo análisis, del entorno exterior e interior de la organización, la proyección del cumplimiento de metas se hará de manera más apropiada, dado que si se detectan a tiempo los objetivos, se pueden generar actividades que contrarresten la posibilidad de ejecución de los riesgos anteriormente detectados.

Por ejemplo, en la empresa automotriz, este ha sido un punto que ha dado mucho de qué hablar, pues si bien es cierto que las directivas conocieron los riesgos que existían en su momento, las actividades de control no fueron los más efectivos o simplemente ellos decidieron dejar de lado los controles que afectaban la consecución de su objetivo, que era no regular las emisiones de gases en un ambiente real.

#### **Principio 10: selecciona y desarrolla actividades de control**

Según COSO (2013) los principales puntos que se deben enfocar frente a este principio son:

- Las actividades de control ayudan asegurar que las respuestas del riesgo que mitigan el riesgo se llevan a cabo.
- Se deben considerar los factores específicos de la entidad, teniendo en cuenta el entorno, la complejidad, la naturaleza y el foco de su operación dado estos afectan de manera concreta a cada organización.

#### **Principio 11: selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología**

Teniendo en cuenta que todos los componentes de control interno están encaminados al apoyo del cumplimiento de objetivos, este principio trata sobre la selección y desarrollo de controles que debe tener la empresa sobre la tecnología para con el fin de dar alcanzar los objetivos, por ende, los principales puntos de enfoque son:

- La dirección entiende y determina la dependencia entre los procesos de tecnología en el negocio, los controles automatizados y los controles generales de tecnología.
- La dirección selecciona y desarrolla actividades de control sobre la infraestructura tecnológica que está diseñada e implementada para asegurar la integridad, exactitud y habilidad en el proceso de tecnología.

### **Principio 12: se implementa a través de políticas y procedimientos**

En este sentido el marco determina los siguientes puntos:

- Se establecen actividades de control que estén desarrolladas dentro del proceso del negocio y acorde a las actividades del día a día de los empleados a través de políticas.
- Se responsabiliza al personal de desarrollar actividades de control en un tiempo adecuado como lo establecen las políticas de procedimiento.

### **Información y comunicación**

El proceso de control interno, como se ha mencionado a lo largo del documento, es un elemento que debe estar en pleno conocimiento de todas las personas responsables del cumplimiento de los objetivos. Siendo así, es primordial la eficiencia de la comunicación, para ello se necesita identificar, recoger, y comunicar la información relevante sea financiera o de cumplimiento de las leyes y normar, de “un modo y un plazo tal que permita a cada uno asumir sus responsabilidades” (Coopers & Lybran, 1997, p. 81).

Para tener una comunicación recíproca y óptima, es de vital importancia que esta no sea solo interna, también debe existir comunicación externa, pues partiendo del riesgo objeto de estudio, se tiene que la reputación es el cómo los clientes ven la empresa, por ende, la empresa debe conocer qué es lo que desean sus clientes, qué les gusta y qué no. En este caso particular la

comunicación de la empresa automotriz debe ser con los concesionarios y centros de servicios quienes son los que conocen al cliente final y se debe trabajar en conjunto para suplir sus necesidades, en este caso de transporte, y los gustos y preferencias frente a la adquisición de un carro.

Cuando una persona está manejando su carro y este presenta fallas, acude a un centro de servicios, puede ser que algunas se presenten por inconsistencias en la producción y es allí donde la empresa productora debe obtener la retroalimentación de los respectivos centros para cambiar aquello que está presentando inconsistencias y emprender planes de acción para que esto no se vuelva a presentar.

### **Principio 13: usa información relevante**

En este principio es importante que la empresa obtenga, genere y use información que sea de calidad y relevante para soportar las funciones del control interno:

- Se identifica los requerimientos de información.
- El sistema de información captura fuentes de datos internas y externas.
- La naturaleza, cantidad y precisión de la información comunicada es acorde al soporte del cumplimiento de los objetivos, considerando costo beneficio.

### **Principio 14: comunica internamente**

La organización comunica internamente objetivos y responsabilidades de control interno necesarios para el apoyo del funcionamiento del control interno.

- Un proceso de comunicación de información requerida para habilitar a todo el personal a llevar a cabo sus responsabilidades de control interno.

- Debe existir una comunicación ente la dirección y la junta directiva así, ambas partes tienen información necesaria para complementar sus roles con respecto a los objetivos del negocio.
- Los métodos de comunicación deben considerar la oportunidad, la audiencia y la naturaleza de la información.

### **Principio 15: comunica externamente**

La organización comunica asuntos externos que afecten el funcionamiento del control interno.

- Procedimientos para comunicar información relevante y oportuna a unidades externas, incluyendo los accionistas, dueños, entidades reguladoras, clientes y otras entidades externas con una comunicación abierta que permita retroalimentación recíproca para entregar a la junta información relevante para la toma de decisiones.
- Seleccionar métodos de comunicación relevantes considerando la oportunidad, la audiencia y la naturaleza de la información.

### **Monitoreo**

Una vez realizados todos los esfuerzos desde la identificación de los riesgos hasta las actividades de control, es necesario implementar elementos que ayuden a la supervisión y seguimiento de dichos controles. Debido a que el mundo es cambiante y que las necesidades varían día a día, se debe realizar un continuo análisis a fin de determinar que los controles van acorde a las variaciones de las necesidades del negocio.

Romero (2012) indica que “la evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su

robustecimiento e implantación” (párr. 35). En este sentido se debe atacar primeramente los controles que no cuentan con la eficiencia necesaria para los empresarios.

### **Principio 16: conduce evaluaciones continuas y/o independientes**

La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema están presentes y funcionando.

- Considera una combinación de evaluaciones continuas e independientes: la administración incluye un balance de evaluaciones continuas e independientes.
- Evalúa objetivamente: las evaluaciones independientes son desarrolladas periódicamente para proporcionar una retroalimentación objetiva.

### **Principio 17: evalúa y comunica deficiencias**

La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

- “Comunica deficiencias: las deficiencias son comunicadas a las partes responsables para tomar las acciones correctivas y a la Alta Dirección y la Junta Directiva, según corresponda
- Supervisa acciones correctivas: la administración monitorea si las deficiencias son corregidas oportunamente” (González, 2013, pp. 32-33).

Partiendo de los elementos que se plantean sobre cada uno de los principios, se presentan los siguientes comentarios tomando como base la información recopilada en la investigación:

## **Principio 1: demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos**

Sin duda la ética fue una de las principales fallas presentadas en el caso. La ambiciosa necesidad de disminuir costos ayudó a que la empresa tomara decisiones que no eran correctas, engañando a las autoridades ambientales y a sus clientes, entregando información no verídica de la calidad de sus productos frente a las emisiones de gases.

Cuando se presentó el hecho de riesgo no se tuvo un ambiente de control, pues es de conocimiento público la importancia del cuidado del medio ambiente, aún más cuando se trata de la producción de carros y la emisión de gases una vez dejan el punto de producción. Posiblemente, los directivos con más autoridad aprobaron se entregará al mercado cierta cantidad de carros con el software alterado, omitiendo una falta al ambiente de control de calidad.

En este sentido, no importa si es necesario tener un menor margen de rentabilidad, pero es el objetivo de la empresa entregar a los clientes carros con los mayores estándares de calidad teniendo en presente el cuidado del medio ambiente como uno de sus principales pilares, como se establece en su sistema de gestión ambiental y eficiencia energética, basado en los estándares internacionales ISO- 14001 para el medio ambiente e ISO-50001 para la eficiencia energética. Es decir, el ambiente de control para cumplir adecuadamente los estándares establecidos no tuvo adherencia a este primer principio de compromiso y lealtad éticos.

## **Principio 2: responsabilidad de supervisión**

Se debe manejar frente a la dirección, por lo tanto, en este punto surge una inquietud que puede ser resuelta desde dos perspectivas: ¿Quién falló al momento de hacer el seguimiento a los controles establecidos? ¿La dirección por la realización del fraude? O ¿el consejo de dirección por no hacer un seguimiento detallado de los controles?

No es intención del documento responder estas preguntas, pues las personas directamente involucradas son las únicas que tienen la verdad absoluta. Pero sí se pretende cuestionar la eficiencia de cada uno de los responsables involucrados en el caso, estos son, desde la junta directiva, hasta los operarios.

En este sentido, la empresa posiblemente tenía un ambiente de supervisión, pero si los supervisores estaban involucrados en el fraude, los controles no serían suficientes, ni recomendables, por el contrario, los encargados de la supervisión velarían por el cumplimiento de esos objetivos previamente establecidos, es este caso, de realizar la manipulación de los sistemas.

Así, se falló en este principio, pero no desde un punto de vista de aplicación sino desde la perspectiva del planteamiento de objetivos éticos.

### **Principio 3: establece estructura, autoridad y responsabilidad**

Este principio corrobora la necesidad de involucramiento de todos los niveles de la empresa. Cada uno tiene obligaciones junto con responsabilidades y derechos. Dentro de estos derechos está la oportunidad de informar, es decir, cualquier rango de la empresa que supiere de la manipulación para conseguir unos resultados favorables, en la prueba de emisión de gases, hubiera podido hablar con sus superiores y en caso de no ser escuchados, con las autoridades competentes.

Esto hubiera frenado en gran parte la contaminación de los más de 11 millones de vehículos alrededor del mundo.

### **Principio 5: hace cumplir con la responsabilidad**

La empresa desde un punto de vista conceptual frente a este principio no presenta fallas, pues logró el cumplimiento de su objetivo “reducir costos” para incrementar rentabilidad.

Efectivamente cumplieron su objetivo, pero a través de métodos poco ortodoxos de manera irresponsable con el cuidado del medio ambiente. Es decir, se cumplió el principio de manera parcial.

### **Principio 6: especifica objetivos relevantes**

La organización especifica objetivos suficientemente claros para habilitar la identificación y evaluación del riesgo relacionado con los objetivos (COSO, 2013). En el momento que la empresa fabricante de carros estableció sus objetivos no determinó prioridades, siendo así que los objetivos más relevantes tenían la misma importancia que aquellos que no lo eran.

Por ejemplo, dio prioridad a la disminución de costos para el aumento de la rentabilidad, pero no tuvo en cuenta que era prioritario la seguridad de los clientes y del medio ambiente. Pues al final, los clientes al momento de adquirir un vehículo lo que buscan es la seguridad para ellos y su familia. Y si no encuentran esto en los carros que ofrece la empresa, van a buscar los de la competencia así deban pagar un poco más de dinero por el otro carro. Entonces, teniendo en cuenta que el objetivo era aumentar la rentabilidad, la empresa la está disminuyendo al crear una reputación poco confiable en el mercado.

### **Principio 7: identifica y analiza los riesgos**

La empresa actuó de manera egoísta y superficial, pues tuvo en cuenta los beneficios que traería la alteración de sus productos, pero no tuvo en cuenta el impacto ambiental que generaría y adicionalmente las multas y daños a la imagen que habría después de conocerse dicho acto.

### **Principio 8: evalúa el riesgo de fraude**

Como se ha mencionado en el documento, el objeto central en la investigación no es el fraude, este lleva a la empresa a incurrir en la materialización de diferentes riesgos tales como el legal, ambiental, entre otros y, consecuentemente, el riesgo reputacional. En este punto, como se evidencia por la falta de segregación de actividades, la empresa falló al no tener controles suficientes que mitigaran la posibilidad de que sus empleados cometieran hechos contrarios a los esperados por la ley ambiental.

Tener en cuenta la posibilidad de fraude que se tiene en cada uno de los niveles de la organización es primordial para el cumplimiento de los objetivos. No hay que subestimar niveles altos o bajos en la posibilidad de incurrir en fraude. Los niveles bajos pueden hacer fraudes pequeños con impactos altos en las cifras financieras de la empresa.

Por ejemplo, cuando la unión de esfuerzos que tuvo diferentes niveles de la empresa, le costó una gran cantidad de dinero al tener que pagar sanciones ambientales, pues no se contó con la posibilidad de fraude que se tenía en ese momento.

### **Principio 10: selecciona y desarrolla actividades de control**

De los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos. Como se ha mencionado anteriormente, la reducción total de los riesgos no es posible, pero se deben tener actividades de control que permitan llevar los riesgos al mínimo aceptable.

La selección de actividades de control no fue suficiente a lo largo de la organización, pues finalmente, el fraude se presentó saltando los controles existentes en la empresa.

### **Principio 11: selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología**

La aplicación de este principio no tiene cuestionamiento desde el punto de vista de la investigación, pues las tecnologías que intervienen en la materialización del riesgo no son a las que se refiere el principio. La tecnología usada fue externa, el principio se entiende como tecnología usada a nivel corporativo en el manejo de su información.

### **Principio 14: comunica internamente**

La información entregada internamente en la empresa no fue efectiva, posiblemente, algunos empleados conocían el motivo por el que se estaba imponiendo el software en los carros, pero no tuvieron toda la información necesaria y se presentó el riesgo ambiental y reputacional.

### **Principio 15: comunica externamente**

La implementación de este principio falló debido a que se debe comunicar con los externos los procesos que sean relevantes para ellos del control interno de la empresa, al no informar la implementación de los sistemas que alteraban la emisión de gases, se estaba informando elementos externos que no eran ciertos, omitiendo la verdad del uso de dichos dispositivos.

## Principio 17: evalúa y comunica deficiencias

Este último principio, sin ser el menos importante, resultó en uno de los principios que la empresa más falló. En este se establece la necesidad de comunicar las deficiencias que se tengan del control interno a las personas responsables, sea la junta directiva o el consejo.

Del caso es evidente que se saltaron muchos controles para llegar al fraude cometido, teniendo como consecuencia el desprendimiento de grandes sumas de dinero y como se sustentó anteriormente, la disminución y pérdida de confianza por parte de sus clientes, en mayor proporción, en presencia en América del sur.

Haciendo una recopilación de los elementos junto con los principios que se evidenciaron con fallencias en el caso, unido con una herramienta para la determinación de deficiencias presentada por COSO, se llega a la siguiente descripción de las fallas presentadas en cada uno de los principios:

Tabla 1. *Fallas de los principios de control interno*

		Summary of Deficiencies			
Source of the internal control deficiency		Internal Control Deficiency Description	Severity Considerations	Is internal control deficiency a major deficiency? (Y/N)	List any internal control deficiencies in other principles that may have contributed to this internal control deficiency
Component	Principle				
Ambiente de Control	1: Compromiso con la integridad y los valores éticos:	La ética en los niveles de la organización involucrados en el	Alta	Sí	Riesgo de fraude

		proceso de calidad falló al cometer error con intención			
	2: Responsabilidad de supervisión.	La supervisión que ofrecía el consejo de administración fue insuficiente en la medida que se permeó la eficiencia de este por la realización del fraude	Media	NO	
	3: Establece escritura, autoridad y responsabilidad.	A pesar de que la empresa cuenta con líneas de reporte, no se usaron en el momento adecuado	Media	NO	
	4: Demuestra compromiso para la competencia	No aplica	Baja	NO	
	5: Hace cumplir con la responsabilidad	No aplica	Baja	NO	
Evaluación de riesgos	6: Especifica objetivos relevantes	Priorizó reducción de costos sobre la calidad de los productos	Alta	Sí	
	7: Identifica y analiza los riesgos	No se analizaron los riesgos posteriores como sanciones ambientales o daños a la imagen	Alta	Sí	
	8: Evalúa el riesgo de fraude	Dado el fraude, la empresa incurrió en la materialización de diferentes riesgos tales como el legal, ambiental, entre otros y,	Alta	Sí	Ambiente de control: selección y desarrollo de actividades de control

		consecuentemente, el riesgo reputacional		
Ambiente de Control	9: Identifica y analiza cambios importantes	No aplica	Baja	NO
	10: Selecciona y desarrolla actividades de control	Se materializó el riesgo, por lo tanto, las actividades seleccionadas y desarrolladas no fueron eficientes.	Alta	Sí
	11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología	No aplica	Baja	NO
Información y comunicación	12: Se implementa a través de políticas y procedimientos	No se evidencia falencia en este principio	Baja	NO
	13: Usa información relevante	No aplica	Baja	NO
	14: Comunica Internamente	No se comunicó la verdadera intención de la implementación del software	Media	Sí
Monitoreo	15: Comunica Externamente	Omisión de información relevante para la protección ambiental	Alta	Sí
	16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes	No aplica	Baja	NO
	17: Evalúa y comunica deficiencias.	La comunicación de las deficiencias no fue oportuna,	Alta	Sí

---

generó millonarias  
pérdidas para la  
compañía

---

Fuente: elaboración propia

## Capítulo 4

A lo largo del documento se ha desarrollado el tema de la reputación en las empresas y se ha demostrado la importancia que el tema ha tomado en los últimos años. Partiendo de este hecho, se ha consultado a diferentes expertos en la materia y se ha solicitado su opinión frente al caso en estudio previendo unas recomendaciones que pueden ser aplicables de manera general a la mayoría de empresas.

En esta medida, no es importante solamente conocer qué dicen las noticias y cuáles fueron las reacciones de los clientes en el momento que se presentó la materialización del riesgo reputacional, también resulta importante conocer opiniones de especialistas que tengan conocimiento de los elementos centrales del documento: Marco Integrado de Control Interno - Riesgo Reputacional y el Caso Volkswagen.

Los expertos que han dado sus opiniones fueron escogidos por su alta experiencia en el sector financiero y en la administración de riesgos; ellos darán a conocer desde su punto de vista, cuáles fueron las fallas que se presentaron en el caso y cuáles son las recomendaciones que, desde su conocimiento y experticia, darían a la empresa que presentó excusas ante millones de clientes y posibles compradores por haber alterado sus productos y a empresas que no han incurrido en el riesgo con el fin de reducir la posibilidad de presentar fallas similares en el futuro.

Se entrevistó a diferentes conocedores en la materia, tanto nacionales como extranjeros, que abordaron aspectos encaminados al conocimiento del caso de estudio, la opinión profesional frente a la situación que materializó el riesgo, las causas y los factores relevantes frente al marco

integrado de COSO, así como los principios y componentes del mismo. Cada experto a su criterio, evaluó las fallas al control interno, como la afectación de la empresa frente a estos hechos, y finalmente planteó unas recomendaciones para manejar estos aspectos en las organizaciones.

Para acceder al detalle las respuestas de los entrevistados ver Anexo 1 respuesta de los entrevistados, que está acompañado de su perfil y experiencia de cada uno de los expertos entrevistados puede ser visto en el Anexo 2.

Haciendo un análisis de la información resultado de las entrevistas a profundidad con los expertos, se llegó a las siguientes conclusiones: dentro del marco del control interno criterio, conocimiento y experiencia mencionan que el ambiente de control es el elemento que tuvo mayor afectación en el caso, concordando con los elementos que han sido mencionados a lo largo del documento que fueron la piedra de tropiezo para los responsables del tema; elementos tales como deshonestidad, falta de ética, poca conciencia frente a los riesgos ambientales, entre otros enmarcados en el ambiente de control fueron los más cuestionados por los expertos en la materia.

¿Qué mejoras al sistema de control interno debe tener en cuenta una empresa afectada por la materialización del riesgo reputacional?

En la empresa objeto del estudio de caso, al momento de materializarse el riesgo reputacional, su control interno no fue efectivo. Si bien no se puede desconocer que la empresa es una de las más reconocidas en el contexto internacional y que otras de menor tamaño la pueden ver como un ejemplo a seguir por su éxito en ventas, al momento de la ocurrencia del riesgo, los elementos de control, a pesar de estar descritos de manera puntual en sus leyes, no se cumplieron a cabalidad; haciéndolos ineficientes frente al cumplimiento de los objetivos. Por otra parte,

tampoco se puede dejar de lado los esfuerzos que hace la empresa para mantener el control interno, pues como se evidencia, aplican el marco integrado de COSO, pero su ejecución no es la adecuada en tiempo real.

- Las directivas no tuvieron cuidado con los conceptos de honestidad, ética y calidad de sus productos. La empresa en cuestión, se encuentra en un ambiente que es netamente capitalista, influyendo en las decisiones que toman las empresas al momento de mostrar resultados a sus grupos de interés; esto, a su vez, impulsa a implementar medidas que incrementen la rentabilidad dejando de lado incluso cuestiones éticas por el afán de mostrar un resultado favorable. Aquellos controles, en materia de ética, aplicados a todos los niveles de la organización no serán considerados en exceso; pues finalmente estos están catalogados dentro de los determinantes del éxito o fracaso de las empresas.
- La estructura organizacional fue permeada por la presión de cumplir metas en producción y minimizar gastos. En este caso, el control interno debió haber tenido en cuenta cuestiones de gobernabilidad y ética, partiendo de la segregación de actividades a fin de no acumular responsabilidades en la cúpula, pues el porcentaje de posibilidad de incurrir en riesgos aumenta, donde establece que la segregación de funciones en los cargos debe contribuir a la reducción de riesgos de error o fraude por ende, las empresas que quieran evitar la concentración de riesgos deben implementar tener controles en todas las etapas claves de los procesos. Son muchos los esfuerzos que han realizado diferentes organizaciones con miras al mejoramiento de controles internos y mejores prácticas de gobierno corporativo. Cada empresa es autónoma de aplicar aquellos conceptos que considere sean precisos con el fin del cumplimiento de sus propios objetivos, por lo tanto, en la medida que las directivas lo consideren necesario, pueden tomar los modelos que le sean más favorables, o

incluso aplicar sus propios controles, pero lo más relevante es la necesidad de tener controles internos que mitiguen los riesgos de no lograr las metas propuestas.

- Se vieron abocados al engaño, mediante la manipulación de los estándares ambientales exigidos, si había un comité destinado al cuidado de la imagen de la empresa, este no actuó oportunamente y consecuentemente desencadenó la crisis al momento de descubrirse el fraude.

Dentro de las recomendaciones que se pretenden entregar se encuentran las siguientes normativas que pueden brindar apoyo sobre el manejo de temas en cuanto a administración de riesgos, implementación de controles, entre otros. Para lo cual se mencionan algunos de las normas más implementadas internacionalmente a manera de ejemplo:

Las empresas a fin de mantener la reputación de su imagen en el estándar más alto, tienen la necesidad de implementar mecanismos de control. El establecimiento de controles para que sean eficiente es el punto de partida para una mayor probabilidad de éxito, por ejemplo, la implementación del modelo GRC (Gobierno, Riego y Cumplimiento) recomendado por la norma ISO 19600 de 2014, donde se establece integración de las diferentes tareas en el Gobierno Corporativo, la gestión eficiente del manejo de los riesgos y el cumplimiento normativo.

Este modelo establece en primer lugar la urgencia de la creación de una oficina de ética y cumplimiento que sirva de foco central del programa de cumplimiento de la compañía, habla así mismo sobre las normas documentadas, estableciendo un código de conducta para todos los niveles de la organización. De igual manera, establece pautas en cuanto a temas de educación y formación, haciendo alusión a que todos los empleados deben recibir instrucciones sobre el código de conducta. Un artículo escrito por GAT Intelligence menciona que “el modelo GRC

establece un círculo virtuoso prevención-detección-corrección que va mejorando en su funcionamiento a partir de su misma ejecución” (Alarcón, 2015, párr. 13).

La implementación de este tipo de normas permite a la organización, junto con las mejores prácticas de gobierno y políticas de control interno adecuadas, llevar a la organización a la disminución de riesgos a nivel aceptablemente bajos. Es válido aclarar que no todas las organizaciones deben mantener los mismos sistemas de control, pues cada organización se enfrenta a riesgos diferentes y su manera de afrontarlos será la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Adicionalmente para complementar cada uno de los componentes de control interno hay diferentes marcos de referencia que son establecidos por agremiaciones con el fin de mejorar prácticas y puedan ser utilizados por diferentes empresas, bien sea públicas o privadas sin importar al sector al que pertenezcan.

Dentro de estos marcos se encuentra la Norma Técnica Colombiana 31000 de 2011 específica para la gestión de riesgos. Esta dice en cuanto al monitoreo:

Para garantizar que la gestión del riesgo es eficaz y continúa sustentando el desempeño de la organización, esta deberá: [...] revisar periódicamente si el marco de referencia, la política y el plan para la gestión del riesgo siguen siendo adecuada, según el contexto externo e interno de la organización. (NTC-ISO 31000, 2011, p. 16)

## Referencias

- Alarcón, G. (2015). *¿Qué nos enseña la crisis de Volkswagen?* Obtenido de Ética:  
<https://investigacioneinteligencia.wordpress.com/2015/09/28/que-nos-ensena-la-tesis-de-volkswagen/>
- Amics del Volkswagen de Catalunya. (s.f.). *Historia Volkswagen*. Obtenido de  
<https://www.avwc.org/historiavw.php>
- Becchio, J. (2011). La gestión del riesgo reputacional. (R. d. IEEM, Ed.) *IEEM Revista de Negocios*. 14 (6), 34-39.
- Carrió, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa*. (L. d. Cabecera, Ed.) Barcelona: Libros de Cabecera.
- Coopers & Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*. Madrid: Diaz de Santos. Obtenido de <http://www.ncua.gov>
- COSO. (2013). *Resumen ejecutivo: Control Interno - Marco Integrado*. Madrid: PwC.
- D'Aquila, J., & Houmes, R. (2013). COSO's Updated Internal Control and Enterprise Risk Management Frameworks: Applying the Concepts to Governments and Not-for-Profit Organizations. (C. Journal, Ed.) *CPA Journal*, 84(5), 54-59.
- del Olmo, M. (2015). *Reputación Corporativa: Caso Volkswagen*. Valladolid: Universidad de Valladolid.
- Deloitte. (2014). *Global survey on reputation risk*. Obtenido de Documents:  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte\\_ES\\_GRC\\_sostenibilidad-reputation-survey.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/governance-risk-compliance/Deloitte_ES_GRC_sostenibilidad-reputation-survey.pdf)
- Diccionario Académico. (s.f.). *Benzopireno*. Obtenido de  
<https://translate.academic.ru/benzopireno/es/en/1>

- EisnerAmper. (2014). *Fifth Annual Board of Directors Survey 2014 - Concerns About Risks Confronting Boards*. Obtenido de <http://www.eisneramper.com/it-risk-management-0714/>
- Esperón, J. (2014). *Escarabajo*. Obtenido de <http://historia-disenio-industrial.blogspot.com.co/2014/07/escarabajo.html>
- Financial Executives International. (s.f.). *Influence COSO*. Obtenido de <https://www.financialexecutives.org/Influence/Committees/Coso.aspx>
- Fondo Monetario Internacional. (2015). *Perspectiva de la economía mundial: secuelas, nubarrones, incertidumbres*. Washington: IMF.
- Forbes. (2013). *Las 25 empresas más grandes del mundo*. Obtenido de Listas Empresas : <https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-mas-grandes-del-mundo/>
- Garicano, T. (2011). *El gobierno corporativo y la reputación corporativa*. Madrid: Centro de Gobierno Corporativo.
- González, R. (2013). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Knoxville: Qualpro Consulting, S. C.
- Hemelberg, L., & Castro, R. (2015). *El riesgo reputacional y los últimos escándalos corporativos*. Bogotá, D.C.: Rics management.
- HSBC. (2007). *Gaceta de Basilea II: Riesgo Operacional*. (M. HSBC, Ed.) Obtenido de <http://www.riesgooperacional.com/docs/22%20%20gacetabasilea-II-no6-riesgo-operacional.pdf>
- Hübner, C. (2015). *Historia política ambiental en alemania: Prespectiva de la CDU 1958 - 2015*. Lima: Konrad Adenauer Stiftung.

- ICETEX. (2014). *Manual de sistema de administración de riesgo operativo*. Bogotá, D.C.: ICETEX.
- ICONTEC. (2011). NTC-ISO 31000 del 16 de febrero de 2011: Gestión del riesgo. Principios y directrices. Bogotá, D.C., Colombia.
- Instituto Nacional de Contadores Públicos. (2014). *Boletín 99: CTCP Inicia nuevo proceso de convergencia a Normas de Asesoramiento de Información Financiera*. Bogotá, D.C.: Deloitte.
- International Organization for Standardization. (2014). *ISO 19600 de 2014 Compliance management systems - Guidelines*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:19600:en>
- J.P. Morgan Chase Bank N.A. (2014). *Manual de Gestión de Riesgo Reputacional*. Buenos Aires : J.P. Morgan Chase Bank N.A.
- LSE. (2007). *Integrated Climate and Energy Programme (IEKP)*. Obtenido de Climate Change Laws of the World: <http://www.lse.ac.uk/GranthamInstitute/law/integrated-climate-and-energy-programme-iekp/>
- March, J., & Shapira, Z. (1987). Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. (v. 3.-1. Management Science, Ed.) *Management Science*. 33, 1404-1418.
- Méndez, Á. (2015). *Cómo Volkswagen engañó a todos trucando sus coches con un 'software'*. Obtenido de Tecnología: [https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2015-09-22/como-volkswagen-engano-a-todos-falsificando-las-emisiones-de-sus-coches-diesel\\_1031467/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2015-09-22/como-volkswagen-engano-a-todos-falsificando-las-emisiones-de-sus-coches-diesel_1031467/)
- Niño, D. (2015). *La industria automotriz de cara a la desaceleración económica mundial*. Obtenido de Sector Automotor: <http://www.dinero.com/pais/articulo/la-industria-automotriz-cara-desaceleracion-economica-mundial/213822>

- OCDE. (2014). *Germany keeping the edge: competitiveness for inclusive growth*. París: OCDE.
- Rayner, J. (2003). *Managing Reputational Risk: Curbing Threats, Leveraging Opportunities*.  
Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Real Academia Española. (s.f.). *Materialización*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=ObaHLPt>
- Revista Dinero. (2017). *Las ventas de carros marcaron récord a nivel mundial en 2016*.  
Obtenido de La gráfica : <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-va-el-negocio-de-la-industria-automotriz/241544>
- Romero, J. (2012). *Control interno y sus 5 componentes según COSO* . Obtenido de Finanzas:  
<https://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>
- Schrock, C. (2014). Auditing Reputation Risk. *Internal Auditing*, 30-35.
- Superintendencia de Sociedades. (2010). *Circular Externa 304-00001*. Obtenido de  
Normatividad:  
[http://www.supersociedades.gov.co/nuestra\\_entidad/normatividad/normatividad\\_circulares/Forms/AllItems.aspx](http://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/normatividad/normatividad_circulares/Forms/AllItems.aspx)
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2007). Circular Externa 041 de 2007. [Capítulo XXIII reglas relativas a la administración del riesgo operativo]. Bogotá, D.C., Colombia.
- Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. (2012). *Módulo 7: Riesgo Operacional y Riesgo Reputacional*. Monterrey: Universidad Virtual del Sistema Tecnológico de Monterrey.
- Vardy, J. (2015). *Boletín: Gestión del riesgo reputacional en los bancos centrales*. México, D.F.: CEMLA.
- Vizcaíno, M. (2010). Riesgo de reputación: revisión teórica y aproximación a su valoración. *Revista Galega de Economía*. 19 (1), 1-18.

Volkswagen AG. (2015). *Shareholder structure*. Obtenido de Group Management Report:

<http://annualreport2015.volkswagenag.com/group-management-report/shares-and-bonds/shareholder-structure.html>

Volkswagen Group España. (s.f.). *Marcas y productos*. Obtenido de Grupo Volkswagen:

<http://www.volkswagengrupodistribucion.es/grupo-volkswagen/marcas-productos.php>

White, B. (2009). *Management of non-financial risks*. Basilea: Bank for International Settlements.

## **Anexos**

### **Anexo 1. Preguntas a los entrevistados**

Las repuestas de los entrevistados se presentan a continuación teniendo en cuenta las preguntas planteadas anteriormente:

- a. ¿Conoce el caso Volkswagen?
- b. ¿Qué opinión tiene usted frente al caso?
- c. ¿Cuáles cree que fueron las principales causas para que la empresa decidiera alterar sus productos?
- d. ¿Tiene conocimientos sobre el marco integrado de COSO que determina los componentes y principios de control interno?
- e. ¿Qué elementos de control interno cree usted que fallaron en el caso?
- f. ¿Considera que la reputación de la empresa se vio afectada al conocerse este caso?
- g. ¿Qué recomendación le daría a la empresa para no volver a tener un riesgo a su reputación como el presentado en el caso?

## Anexo 2. Respuestas de los entrevistados

### Entrevistado 1

- a. Sí.
- b. Fue un fraude intencional de la alta dirección de la compañía que realmente deja mucho que decir de la integridad de ella y la preocupación de ella con los clientes y con el ambiente.
- c. La verdad es que el motivo detrás del fraude en la dirección siempre está atada a un empuje excesivo hacía el logro de objetivos. Ahí es cuando nosotros vemos que suele tentarse a la dirección de la compañía, en algunos casos, a asumir conductas no éticas. Cuando tú haces las recompensas en base a metas específicas y esas metas específicas depende de la gestión del ejecutivo: eso suele empujar, pero sin embargo eso no es la única razón, tiene que ver una falla de integridad de base. Entonces, la detección oportuna de esas fallas de integridad de base, es una de las debilidades de control donde los ejecutivos tienen que estar muy monitoreados ante los indicadores de fallas de integridad y poder hacer correctivos oportunos. También las políticas de la compañía deben estar orientadas de manera que no favorezca los espacios en los que los ejecutivos puedan sentirse tentados.
- d. Sí.
- e. El problema es un tema de integridad de la dirección. Entonces, los dos indicadores de fraude siempre son: presión por los resultados, que no se detectan oportunamente. Igual tuvo que haber una falla en la detección de señales de la debilidad de integridad en la dirección de la compañía durante ese período.

- f. Sí por supuesto, severamente se lesionó. El tema no es tanto en el impacto que tiene en relación a la validación de las emisiones o cuánto es el impacto monetario que tiene, el punto está en que deja de ser una empresa de una imagen copiada porque una mentira intencional prolongada en el tiempo.
- g. Por la naturaleza de las fallas recomendaría establecer controles sobre indicadores de debilidad de integridad en la dirección asociados, sobre todo, a presión para el cumplimiento de metas y asegurarse de establecer canales abiertos y fluidos con los entes reguladores a fin de minimizar la posibilidad de que se sientan tentados, tanto los directivos como otros empleados, a utilizar debilidades en los procesos de validación para repetir la situación.

En otros comentarios del entrevistado, por su experiencia en una empresa del sector automotriz con presencia en más de 35 países, menciona un caso similar al expuesto en el documento y llega a la conclusión que la ética de los empleados, involucrados por intención u omisión, son las principales fallas de las empresas en casos similares por la necesidad de incrementar la rentabilidad de las empresas capitalista, así:

“La verdad es que es un caso Volkswagen fue muy sonado reciente, nosotros en General Motors tuvimos una situación muy parecida con el tema. En la India, nosotros tuvimos que retirar un modelo completo de circulación, el modelo de mayor venta en India porque no cumplía con las normas de regulación de emisiones y estuvo en producción dos años debido a que habían sobornado a las autoridades para obtener los permisos. El carro más popular de GM en India no daba los estándares requeridos por las autoridades de emisiones, pero el equipo hizo las gestiones para que sí diera y después de estar en producción tuvieron que suspenderlo. Fue un caso muy sonado hace un par de años. Toda la línea de calidad asociada la sacaron de ingeniería y

calidad, desde Detroit hasta India. Algunos porque sabían del soborno y otros por omisión en la comunicación, ya que no cumplen con la política de misiones.”

## **Entrevistado 2**

- a. Sí, lo conozco es un caso corporativo y ampliamente difundido en todos los continentes.
- b. Es una situación empresarial que es inaceptable desde cualquier punto de vista porque impacta no solamente la imagen de la empresa, sino todo lo que sería la ética que deberían haber usado sus empleados en los diferentes niveles sea técnico, sea directivo o sea de la junta directiva; todos se arroparon con una mentira que impactó a toda la empresa.
- c. Toda empresa capitalista su primer objetivo es la utilidad o la reducción de costos. Y eso conlleva a que de una manera arbitraria por cualquier circunstancia de empresa que estén apurados de tener ingresos o generar mayores rentabilidades; conlleva a que se den estas prácticas corruptas y que en algún momento dado en algunas personas pasen la línea de la legalidad. Y ahí están las consecuencias, pues toda la imagen de Volkswagen ha sido impactada, ya incluso a nivel de la cultura país alemana, uno pensaría que ese tipo de situaciones no sucede, sin embargo, está claro que puede ocurrir en cualquiera que sea la cultura y básicamente es un tema de actitud personal de lo que sería la ética y en cuanto a lo que serían los estándares de calidad.
- d. Las causas por lo cual es lo que se dio lo de Volkswagen es por un dejar hacer y un dejar pasar, eso significa que nadie revisó nadie reportó. Y lo importante es que el control interno falló totalmente. Los grupos de verificación de interna fallarán también de verificación y auditoría interna fallaron totalmente y pues pareciera que todos estaban arropados con la misma premisa de mantener eso oculto, suena incomprensible que no

haya habido una sola voz interna que haya levantado en relación con esa situación corrupta. Donde evidentemente estaban falsificando los test de prueba y los equipos para que pasaran los estándares de calidad exigidos por la comunidad europea, y me parece que el tema de no tener un sistema de control interno independiente y de estar corroborando con los empleados lo que serían las buenas prácticas de los negocios en algún momento dado es lo que generó que se presentará.

- e. Totalmente, yo creo que Volkswagen siendo una empresa corporativa reconocida mundialmente, pues no solamente se llevó la imagen de la marca sino también lo que sería el sello país de Alemania que todos consideran sería incólumes. Sin embargo, este caso revela lo mismo de siempre que es el afán de lucro.
- f. Eso ya está inventado realmente lo que se hace es una revisión periódica de práctica a los negocios y prácticas correctas en todos los niveles tanto a nivel operativo directivo, junta directiva hasta nivel técnico, básicamente es que todas estas instancias tienen que certificar que cumplen con los estándares corporativos o de legislaciones asociadas y tienen que firmar que sí los cumple. Cuando se hace eso de una manera frecuente cuesta trabajo creer que el cien por ciento de las empresas sean deshonestas. O sea que de alguna manera alguien levanta la mano para indicar que hay alguna práctica inapropiada dentro de la empresa o que en algún momento dado se está pasando de lado. Hay que hacer autoevaluaciones y auto verificaciones internas y tener certificaciones de todos los empleados directivos y también de los miembros de junta directiva de llevar a cabo prácticas de los negocios apropiadas.

El entrevistado adicionalmente menciona otros casos que se han presentado en el contexto internacional en empresas del sector automotriz. Reitera su desconcierto frente al caso cometido

por una empresa con una gran trayectoria y reconocimiento por la calidad de sus productos.

Alude que una empresa como Volkswagen debe tener prácticas de control interno que le ayuden a evitar este tipo de situaciones, por lo que es aún más increíble la incidencia en el riesgo reputacional.

En otros comentarios establece lo siguiente:

“Yo creo que ellos tienen sistema de auditoría y control interno, eso lo hace más inverosímil, el asunto es que suena de esos casos de Replay que pudiera no haber acontecido, pero no es solamente el único caso, Toyota también estuvo en la misma circunstancia, lo mismo le ha pasado a Colmotores y ha pasado a varias empresas automotrices, yo creo que el asunto es que de alguna manera tienen que haber mecanismos internos de control de verificación independiente, verificación que no sea haciendo lo mismo con los mismos, siempre deberían haber grupos alternos lo que está haciendo el vecino, para que en algún momento dado se identifique, ya sea por omisión o por un acto deliberado de mala fe, en algún momento pueda detectarse. Entiendo que, si no hubiera habido una verificación totalmente ajena a la empresa, pues esta situación, a estas alturas, creo que estaría siendo pasada por desapercibida y realmente los que estarían impactados, no solamente los clientes sino también aún más, todo lo que sería la comunidad ambiental internacional”

### **Entrevistado 3**

- a. Sí.
- b. Es un caso muy importante a pesar de que no se le dio la importancia que ameritaba, la noticia no fue conocida por muchas personas, no fue difundida de igual magnitud con respecto al tamaño y reconocimiento de la empresa. No se dio en grande, fue minucioso y

las personas del gremio fueron del sector automotriz fueron los primeros en conocer la información, pero personas del común y que trabajamos en otros sectores de la economía no tuvimos la información de tan fácil acceso.

- c. Yo creo que eso fue un tema interno, de parte de los cargos más altos, no fue de niveles medios o bajos, ellos pretendían intervenir en la empresa buscando medidas que les ayudaran a generar una rentabilidad mayor por cada carro producido. Este elemento los empujó a cometer actos contrarios a los establecidos por la ley e incluso sus propias políticas de calidad frente a la protección del medioambiente.
- d. Sí.
- e. Falló el conocimiento de las consecuencias ambientales y de imagen corporativa que sus clientes, potenciales y actuales, tomarían al adquirir conocimiento del caso. En consecuencia, la evaluación de riesgos y el ambiente de control no fueron lo adecuados para las necesidades del negocio, y más desde el punto de vista ambientalista, pues últimamente se ha generado mayor conciencia sobre la necesidad de la disminución de la mayor cantidad de posibilidades de contaminación.
- f. Sí.
- g. Se debe tener un pleno conocimiento de las leyes externas y acomodar los controles internos a fin de evitar situaciones de riesgos, pues la consecuencia se evidencia en la disminución de sus ventas.

#### **Entrevistado 4**

- a. Sí, sí lo conozco
- b. Yo considero que cuando existe colusión o acuerdo entre dos o más personas, en este caso que fueron de los grandes directivos de la Volkswagen para cometer un fraude, por más controles que haya es muy difícil que se puedan detectar.
- c. Yo veo que la principal causa es la parte económica. Ellos sabían lo que estaba sucediendo el impacto que podría generar, pero para no incurrir en pérdidas, prefirieron ocultar y tapar esto con desarrollos de programas y software, es decir prácticamente hacer un fraude a los compradores a la comunidad y al mundo entero.
- d. Sí, tengo conocimiento.
- e. Pienso que principalmente el de la comunicación. El no haber divulgado oportunamente la alteración que habían realizado a sus clientes y grupos de interés. Por otro lado, la lealtad, ética y responsabilidad social que nos cae a cada uno de nosotros en búsqueda de preservar nuestro plantea, el cual siempre debe primar por encima de los intereses particulares o intereses de ganancias.
- f. Realmente, para el volumen y solidez de la empresa, el impacto no fue a tan grande como el que debió haber sido. Esto, la comunidad debió haber creado campañas de boicot contra los productos de esta firma. Considero que realmente no fue gran impacto, porque de hecho sigue siendo una empresa muy sólida y sigue estando muy fuerte en el mercado. Creo que faltó un poco más de divulgación, de conocimiento por parte de la comunidad. Inclusive hay personas acá en Colombia que siguen comprando carros de la marca sin tener conocimiento realmente de lo que sucedió en el año 2015

- g. Si hay manuales de ética, principios y valores, los apliquen y los tengan en cuenta y se preocupen más por el bienestar general de la comunidad que el particular.

### **Entrevistado 5**

- a. Sí.
- b. Finalmente, el caso tiene una afectación a lo stakeholders y en todos los grupos de interés por unas malas prácticas que hacen las empresas y eso no es exclusivo de Volkswagen, sino son casos que le puede pasar a todas las entidades.
- c. Yo creo que un apetito muy grande al riesgo y una evaluación en la que las compañías usualmente ponen por encima las ganancias, las metas comerciales y pierden el horizonte y la perspectiva de hacer las cosas bien de forma ética y en ese sentido es la razón por la que yo considero que pasó lo que pasó.
- d. Sí.
- e. Yo creo que todos.
- f. Obviamente, es un caso de connotación internacional.
- g. Uno puede dar muchas recomendaciones, como auditor o consultor da recomendaciones normalmente, pero sobre todo es que en los temas relacionados con ética organizacional el mensaje sea entendido por sus clientes, empleados y proveedores, que las cosas deben hacerse de forma correcta sin pasar por absolutamente encima de nadie. Y que la responsabilidad social y los temas de impacto medio ambientales y a la sociedad en los que en este momento más cala en las organizaciones. Entonces, debe estar siempre por encima de las metas comerciales y de estrategias tan agresivas que las empresas tienen, lo primordial es hacer las cosas bien. Pero tristemente las empresas a veces dicen tener unas prácticas de gobernanza corporativa, de buen control interno, de ética organizacional, pero

lo que uno ve es que, no solamente en el caso Volkswagen sino en otros casos, uno ve temas de corrupción, de malas prácticas, de afectación al medio ambiente, de fraude.

### **Anexo 3. Perfiles de los entrevistados**

Entrevistado 1:

Abner Gómez, es licenciado en Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo en la República de Venezuela. Es auditor interno certificado del Instituto de Auditores Internos de Altamonte, FL, USA. Adicionalmente tiene un master en finanzas de la Universidad de Alcalá de Henares, Madrid, España. Tiene experiencia en el área de auditoría interna por más de 17 años, 10 de ellos con amplia experiencia en la implementación del control interno en una empresa del sector automotor.

Entrevistado 2:

Mauricio Olarte, es titulado en economía de la Universidad Nacional de Colombia, contador Público de Universidad Javeriana y tiene especialización en Gestión Gerencial de la Universidad de Cartagena. Tiene experiencia como auditor interno en empresas multinacionales por más de 25 años. Actualmente se desempeña como auditor externo de un reconocido club en la ciudad de Bogotá implementando sistemas de control que permitan un mejor funcionamiento de la empresa.

Entrevistado 3:

Diana Ortega, es Contadora Pública de la Universidad Central de Bogotá con diplomados en Normas Internacionales de Información Financiera, finanzas y Auditoría de Calidad en el Politécnico Gran Colombiano. Tiene experiencia en el área financiera de grandes fiducias reconocidas en el país por más de 13 años.

Entrevistado 4:

Hermes Pava, es Contador Público de la Universidad de la Salle con estudios en análisis financiero en la Universidad Nacional de Colombia, se ha desempeñado en diferentes áreas de Contraloría en el sector bancario por más de 30 años.

Entrevistado 5:

Natalia Baracaldo, es Contadora Pública con amplia experiencia en formación de estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana, en temas de control interno y gobierno corporativo.