



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

GESTIÓN DE RIESGOS DE SOSTENIBILIDAD

Autor: 202120822

Directora: Laura Gismera Tierno

MADRID | junio 2023

Tabla de contenido

ABREVIATURAS DENTRO DEL ESTUDIO.....	4
RESUMEN	5
ABSTRACT.....	7
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	8
1.1 OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	8
1.2 METODOLOGÍA	9
CAPÍTULO 2: LA SOSTENIBILIDAD.....	11
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD.....	11
2.2 EL MODELO “TRIPLE-BOTTOM-LINE”	11
2.2.1 <i>La Línea Económica</i>	12
2.2.2 <i>La Línea Social</i>	12
2.2.3 <i>La Línea Social</i>	12
2.3 LAS FORMAS DE SOSTENIBILIDAD EN EMPRESAS.....	13
2.3.1 <i>El Reporting de Sostenibilidad</i>	13
2.3.2 <i>La Perspectiva del Stakeholder</i>	14
2.3.3 <i>Iniciativas de Sostenibilidad Empresarial</i>	15
2.3.4 <i>Greenwashing y su rol en la Sostenibilidad</i>	15
CAPÍTULO 3: LA PRESIÓN EXTERIOR A LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL	17
3.1 CONSUMIDORES Y CLIENTES.....	17
3.2 LA PRESIÓN POLÍTICA	18
3.2.1 <i>La Política Local y Nacional</i>	19
3.2.2 <i>La Política Internacional</i>	19
3.3 PRESIÓN DE OTRAS ORGANIZACIONES QUE PUEDEN INFLUIR A LA EMPRESA.....	20
3.3.1 <i>ONGs y Grupos Activistas</i>	20
CAPÍTULO 4: LOS RIESGOS DE SOSTENIBILIDAD	22
4.1 LOS RIESGOS NATURALES	23
4.1.1 <i>Riesgos Asociados con el Cambio Climático</i>	23
4.1.2 <i>Riesgos Asociados con la Biodiversidad</i>	24
4.1.3 <i>Riesgos Asociados con los Recursos Naturales</i>	24
4.2 LOS RIESGOS POLÍTICOS Y SOCIALES	25
4.2.1 <i>Riesgos Asociados con la Discriminación y los Derechos Humanos</i>	26
4.2.2 <i>Riesgos Asociados con los Consumidores</i>	26
4.2.3 <i>Riesgos Políticos</i>	27
4.2.4 <i>Riesgos Asociados con Conflictos Políticos o Económicos</i>	27
CAPÍTULO 5: LA GESTIÓN DE RIESGOS SOSTENIBILIDAD	29
5.1 EL RIESGO	29
5.2 LA GESTIÓN DEL RIESGO	29
5.3 LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EMPRESAS	30
5.4 EL PROCESO DE LA GESTIÓN DE RIESGO.....	31
5.5 LA CONEXIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGO Y LA GESTIÓN DE SOSTENIBILIDAD	34
CAPÍTULO 6: ESTUDIOS DE CASOS.....	35
6.1 INTRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS	36
6.2 GRUPO VOLKSWAGEN Y EL ESCÁNDALO “DIESELGATE”	37
6.2.1 SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE VW.....	37
6.2.2 GESTIÓN DE RIESGO DE VW.....	38
6.2.3 EL ESCÁNDALO “DIESELGATE”	39
6.2.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	39
6.2.3.2 LA REACCIÓN DE LA EMPRESA	41

6.2.3.3 CONCLUSIÓN	42
6.3 TESLA	43
6.3.1 SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE TESLA	43
6.3.2 GESTIÓN DE RIESGO DE TESLA	44
6.3.3 EL SUMINISTRO DE COBALTO EN EL CONGO	45
6.3.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN	45
6.3.3.2 REACCIÓN DE LA EMPRESA	46
6.3.3.3 CONCLUSIÓN	47
6.4 CONCLUSIONES DE LOS CASOS	47
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	53
LITERATURVERZEICHNIS.....	53
ANEXOS.....	FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.

Abreviaturas dentro del Estudio

EE.UU.: *Estados Unidos*

ESG: *Environmental and Social Governance*

ODS: *Objetivos y metas del Desarrollo Sostenibles*

ONG: *Organizaciones No Gubernamentales*

ONU: *Organización de las Naciones Unidas*

RSC: *Responsabilidad Social Corporativa*

TBL: *Triple Bottom Line (Elkington's Theory)*

UE: *Unión Europea*

VW: *Volkswagen (Marca de Coche)*

Resumen

El trabajo pretende abordar el reto crítico de la gestión de riesgos de sostenibilidad en las organizaciones. Con la creciente complejidad de los entornos empresariales, las organizaciones se enfrentan a riesgos relacionados con la sostenibilidad cada vez mayores y más volátiles que pueden poner en peligro sus operaciones, su reputación y su estabilidad financiera. Para mitigar eficazmente estos riesgos, es esencial disponer de un marco sólido y completo para la gestión del riesgo.

Esta investigación comienza con una revisión en profundidad de bibliografía existente, en la materia de la sostenibilidad y, a continuación, la gestión de riesgos. El objetivo es identificar los componentes claves y las bases organizativas necesarias para establecer una gestión de sostenibilidad exitosa y un sólido sistema de gestión de riesgos, especialmente de riesgos relacionados a la sostenibilidad. Después quiere demostrar la interconectividad de la sostenibilidad empresarial y la gestión de riesgos, y la importancia de una gestión de riesgos de sostenibilidad en el ejemplo de dos estudios de casos del sector de la automoción. Las conclusiones extraídas del análisis de literatura y de los estudios de casos se intenta generalizar para ser aplicables para diferentes tipos de empresas.

Basándose en la revisión bibliográfica, el TFG propone un novedoso marco para la gestión eficaz de la gestión de riesgos en relación con la sostenibilidad. Para validar la eficacia y viabilidad del marco propuesto, se adopta un enfoque de investigación basado en el análisis de literatura reciente tanto que literatura relevante de las últimas décadas. La investigación utilizará datos cualitativos que se recopilarán mediante estudios de casos y revisiones bibliográficas previas. En la revisión de la literatura y los materiales analizados para los estudios de casos se emplean un análisis temático para evaluar el estado actual de las prácticas de gestión de riesgos y sostenibilidad empresarial, identificar lagunas y valorar la aplicabilidad del marco propuesto.

En conjunto, esta investigación contribuye a la bibliografía sobre la sostenibilidad y la gestión de riesgos al ofrecer una revisión exhaustiva de los marcos necesarios a medida que las sociedades se interesan más por la sostenibilidad. Los resultados de la tesis proporcionan recomendaciones y análisis prácticos para las organizaciones y los

responsables políticos que pretendan establecer una sólida estructura de control de riesgos en cumplimiento del nuevo criterio de sostenibilidad.

Palabras Claves: Sostenibilidad, gestión de riesgos, control, ONG, conformidad

Abstract

The dissertation aims to address the critical challenge of sustainability risk management within organisations. With the growing complexity of business environments, organisations face risks related to sustainability that are increasingly more volatile and can jeopardise their operations, reputation, and financial stability. To mitigate these risks effectively, a robust and comprehensive framework for risk governance is essential.

This research begins by conducting an in-depth review of existing literature, theoretical frameworks, and best practices in sustainability and then followed by risk management and control. The objective is to identify the key components and methodologies necessary to establish a strong risk control management system. Additionally, this study aims to take into account the cultural, regulatory, and operational nuances of the targeted organisations.

Drawing upon the literature review, the dissertation proposes a novel framework for effective risk control management with regard to Sustainability. To validate the effectiveness and practicality of the proposed framework, a mixed-methods research approach is adopted. The research will be using qualitative data which will be gathered through case studies and previous literature reviews. The data analysis employs both statistical techniques and thematic analysis to evaluate the current state of risk control management practices, identify gaps, and assess the applicability of the proposed framework.

Overall, this research contributes to the literature on sustainability and risk management control by offering a comprehensive review of the necessary frameworks as societies become more interested in sustainability. The dissertation's outcomes provide practical recommendations and analysis for organisations and policymakers seeking to establish a robust risk governance structure in compliance with the new sustainability criterium.

Key Words: Sustainability, Risk Management, Control, NGOs, Compliance

Capítulo 1: Introducción

1.1 Objetivo y Justificación del Tema

El objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado es evaluar y comprender mejor la sostenibilidad empresarial y su relación con la gestión de riesgos. El propósito de este trabajo es proporcionar un análisis exhaustivo de la sostenibilidad empresarial y la gestión de riesgos de sostenibilidad a través de revisión de literatura científica en los temas de la sostenibilidad empresarial y la gestión de riesgos, y estudios de casos relevantes.

La sostenibilidad es un tema de gran importancia hoy en día, un tema que ha ganado de importancia y atención pública mucho durante los últimos años especialmente conectado a los efectos del cambio climático y el calentamiento global. Es un tema que afecta aún más a empresas y sus negocios y como conducen sus relaciones con proveedores, clientes y consumidores e inversores (Suchanek, 2015).

Igualmente, el tema de gestión de riesgo ha incrementado en importancia para todos tipos de empresas, porque los riesgos con los que se ven enfrentado empresas hoy en día son mucho más volátiles e interconectados que anteriormente. Debido a la interconexión entre los mercados y economías del mundo, crisis y riesgos tienen el potencial de difundirse rápidamente sobre la economía global y afectar a empresas de maneras no previstos (Hasenmüller, 2009). Los riesgos que se deriven del tema de la sostenibilidad empresarial también se han evolucionado sobre las últimas décadas y han ganado de importancia para empresas. Sus efectos se han incrementado y ahora pueden representar peligros significantes hasta existenciales para empresas. La gestión de esos riesgos y cómo refrentan empresas los riesgos de sostenibilidad es un tema con creciente importancia para empresas (Anderson, 2009).

Especialmente el sector de la automoción es un sector que se ha visto enfrentado con muchos cambios y desafíos por el tema de la sostenibilidad en las últimas décadas. Es un sector con gran importancia para la economía global y afecta a muchos consumidores y usuarios de manera diaria (Helmold et al., 2022a). Por eso se ha elegido ese sector para el estudio de caso, porque es un sector que ha estado y va a ser muy afectado por los cambios en legislación y la opinión pública sobre el tema de la sostenibilidad y es interesante analizar cómo dos diferentes empresas dentro del sector gestionan los riesgos que deriven del tema de la sostenibilidad.

Los objetivos principales de ese trabajo son ofrecer una visión general de que significa sostenibilidad empresarial y cuáles pueden ser potenciales razones para comprometerse con la sostenibilidad empresarial. También quiere examinar qué son los riesgos de sostenibilidad en la actualidad y cómo son conectados la gestión de riesgo y la gestión de sostenibilidad dentro de una empresa. Finalmente quiere investigar la importancia de la gestión de riesgos de sostenibilidad a través de dos estudios de caso.

Los objetivos anteriores ayudarán a entender por qué la sostenibilidad empresarial desempeña un papel tan importante dentro de la gestión de riesgos, y por qué la consideración y la gestión de riesgos relacionados a la sostenibilidad es imprescindible para empresas modernas.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: El Capítulo 1 presenta una introducción, objetivo y metodología de este Trabajo Fin de Grado. El Capítulo 2 ofrece una visión general de la sostenibilidad y como se relaciona a empresas. El Capítulo 3 presenta una visión general de la presión exterior relacionado con la sostenibilidad empresarial. El capítulo 4 describe los riesgos de sostenibilidad. El capítulo 5 presenta una revisión bibliográfica sobre gestión de riesgo. El Capítulo 6 analizará dos ejemplos claves que ayudará al lector entender la importancia de ambos y el y la interrelación de cada tema entre sí. Por último, el Capítulo 7 ofrece las conclusiones de este trabajo fin de grado.

1.2 Metodología

Ese trabajo intenta iluminar la importancia de la sostenibilidad empresarial y, a continuación, la gestión de riesgos relacionados a la sostenibilidad para empresas modernas. Pretende establecer la existencia de una conexión de la gestión de sostenibilidad y de la gestión de riesgos en una empresa. El trabajo quiere deducir y extraer conclusiones que se puede generalizar para la gestión de sostenibilidad en diferentes tipos de empresa. La metodología aplicada en ese trabajo se base en métodos cualitativos de investigación, principalmente la revisión y el análisis de literatura científica relevante en los distintos temas. A continuación, también incluye análisis de publicaciones y materiales oficiales proporcionados por organizaciones internacionales o empresas relevantes. Incluye publicaciones de las Naciones Unidas, la OECD o la Unión Europea. Para los estudios de casos se analiza reportes oficiales publicados por las

empresas mismas y literatura científica relacionada con las empresas de interés y el sector elegido. La literatura elegida por el análisis conducido en ese trabajo se ha seleccionado por su relación a los temas tratados en ese trabajo, principalmente la sostenibilidad empresarial, la gestión de riesgo y riesgos de sostenibilidad, y la conexión de esos dos temas. Para los estudios de casos se ha elegido materiales relevantes publicados por las empresas con información relacionada a los temas mencionados anteriormente y publicaciones científicas relacionados a estudios previos en las empresas además a noticias de prensa relevantes para los casos tratados. Los estudios de casos se centran en reportes oficiales del grupo Volkswagen y de Tesla Inc..

El carácter de ese trabajo es puramente cualitativo, para investigación más allá sería recomendable también implementar métodos cuantitativos para soportar las conclusiones y recomendaciones con datos cuantitativos.

Capítulo 2: La Sostenibilidad

2.1 Descripción de la Sostenibilidad

Para empezar a entender que es la sostenibilidad empresarial, primero hay que definir qué significa sostenibilidad. En los últimos años el término de la sostenibilidad se ha definido más claramente en un concepto empresarial (Glanze et al., 2021). La Real Academia Española define el verbo sostener como algo “que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente” (RAE, 2023). Los Naciones Unidas han definido desarrollo sostenible en el reporte de Brundtland en 1987. Lo definen como un desarrollo que satisface las necesidades de la generación actual sin poner en peligro la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras (Brundtland, 1987). Así para la economía y empresas significa que su actividad debe satisfacer las necesidades de los mercados de la actualidad, asegurando al mismo tiempo que la satisfacción de las necesidades del mercado del futuro y de consumidores del futuro no serían arriesgados. La ética y humanidad es un parte vital de la sostenibilidad y vital al reporte para definir desarrollo sostenible (Brundtland, 1987). La definición de una empresa dentro del concepto de la sostenibilidad y el desarrollo sostenible no es solo un instrumento para generar beneficios financieros, más es un parte vital de la sociedad.

2.2 El Modelo “Triple-Bottom-Line”

Para claramente definir lo que significa sostenibilidad y comportamiento sostenible para empresas, se usa en ese trabajo el modelo de la “Triple-Bottom-Line”, establecido por John Elkington en 1997. (Kaplan et al., s. f.) El concepto de la “Bottom Line” es un término bastante común hablando de empresas y sus beneficios o pérdidas. Elkington usa ese concepto como base para su concepto de la “Triple Bottom Line” (Elkington, 1997). Su concepto es muy reconocido para definir sostenibilidad empresarial y también como concepto para ayudar empresas a integrar factores de la sostenibilidad en su negocio (Stehr, 2015). Lo define como tres áreas en los cuales empresas tienen que ser conscientes de cómo su actividad afecta cada una de las áreas. Las tres áreas son la línea económica, medioambiental y social. Su modelo se base en la contabilidad y en la auditoría, donde la “Bottom Line” demuestra tradicionalmente las ganancias financieras de una empresa. La

teoría de Elkington expande en la base de eso creando dos diferentes áreas en donde una empresa tiene que ser consciente de sus resultados.

2.2.1 La Línea Económica

El primer resultado, el resultado económico de una empresa, describe los efectos económicos que produce la empresa. El modelo de Elkington expande ese concepto en la línea económica, no solo concentrando en las ganancias o pérdidas financieras, pero teniendo en cuenta el efecto que tiene la empresa en la economía aparte de generar beneficios financieros. El resultado económico debe incluir también pensamientos en la sostenibilidad de la demanda de los productos producidos, y cómo sostenible son los beneficios que genera la empresa misma a largo plazo (Elkington, 1997).

2.2.2 La Línea Social

La segunda línea es el resultado social de la empresa, se define cómo el efecto que tiene la empresa en la sociedad y comunidades afectados por su actividad. Puede incluir el efecto que la empresa tiene en las comunidades cercas de plantas de producción, en sus consumidores y en sus empleados. La sostenibilidad en esa área incluye derechos de trabajadores, tratamiento justo de empleados y generando beneficios para la sociedad, y puede describir por ejemplo comportamiento filantrópico o engañar en diferentes iniciativas sociales y de inclusión laboral (Elkington, 1997).

2.2.3 La Línea Social

La tercera y última línea es la línea medioambiental, el efecto que tiene la empresa en el medioambiente y la biodiversidad. Eso puede ser el parte de la sostenibilidad más visible en el discurso actual sobre la sostenibilidad, relacionado también al cambio climático y el calentamiento global, y la destrucción del planeta y de la biodiversidad. La sostenibilidad en esa área busca eliminar los efectos negativos que tiene la actividad de la empresa en el medioambiente y busca encontrar medidas e innovación que asegura que la actividad puede continuar de una manera sostenible, es decir no arriesgando los recursos naturales y la biodiversidad necesaria para la actividad (Elkington, 1997).

El modelo de Elkington busca un balance entre los tres resultados, pero en el caso ideal busca un resultado positivo en cada uno, que empresas tienen un efecto positivo en la economía, la sociedad y para el medioambiente. Finalmente hay que decir que sostenibilidad corporativa trata de integrar sostenibilidad y comportamiento sostenible en todas partes del negocio, y empresas deben ser tratadas como más que solo su resultado financiero. También existen las áreas entre las tres diferentes “líneas”, que pueden describir ciertas acciones o decisiones que tienen un efecto en dos o más de las diferentes dimensiones de la sostenibilidad, porque muchas veces empresas y sus efectos son complejos, y no pueden ser exclusivamente asignado a una de las diferentes dimensiones (Elkington, 1997). Ese modelo es mayormente aceptado en el mundo económico como una definición de la sostenibilidad empresarial (Amos et al., 2019).

2.3 Las Formas de Sostenibilidad en Empresas

Formas de sostenibilidad en empresas son tan diversas como las empresas mismas, y cómo una empresa puede ser más sostenible depende de su sector, su industria y los productos o servicios que ofrece, y mucho más. Literatura surge que la integración de sostenibilidad empresarial en el negocio y el núcleo de la empresa puede resultar en ventajas para empresas (Baumgartner, 2014). La integración de la sostenibilidad empresarial requiere que los esfuerzos de la empresa cobren las tres diferentes dimensiones descrito anteriormente (Wehrum & Mainoo, 2013).

Para explicar cómo se puede integrar sostenibilidad en la actividad de la empresa, ese trabajo intenta describir unos métodos y conceptos. Porque existen diferentes formas y conceptos, ese trabajo intenta demostrar unos que son universales y establecidos, usando por muchas empresas diferentes, y un parte vital en el camino a más desarrollo sostenible en la economía, enfocando en las tres diferentes dimensiones de la sostenibilidad descritos anteriormente. Empresas tienen muchas diferentes iniciativas de sostenibilidad, dependiente de la actividad económica de la empresa, de los productos o servicios que ofrece y las áreas geográficas en las que opera la empresa.

2.3.1 El Reporting de Sostenibilidad

Un método que es rápidamente desarrollando en el mundo económico son informes de sostenibilidad de empresas. La información pública requerida de empresas evoluciona de

la publicación de información solamente financiera a reportes detallados de los esfuerzos y efectos que tienen empresas en la economía, la sociedad y el medioambiente (Wiedmann & Lenzen, 2008). La importancia de la transparencia y la confianza en empresas sobre su actividad y su impacto se ha aumentado (Faber-Wiener, 2015). Puede ser difícil porque muchos indicadores de sostenibilidad son difíciles de medir y grabar. En 2006 la GRI, la Iniciativa del Reporte Global publicó una orientación de índices medibles para la publicación de información relacionado a la sostenibilidad. La publicación de información de sostenibilidad es generalmente visto como un método importante para llegar a un desarrollo sostenible de empresas (Yusoff et al., 2019). Generalmente los reportes de sostenibilidad intentan ofrecer una cuantificación y transparencia sobre las actividades y el impacto de la empresa en diferentes temáticas de la sostenibilidad como emisiones o derechos humanos (Jasch, 2015). Hay que anotar que existen muchas diferentes estándares y métodos de reportar el impacto en la sostenibilidad para empresas y puede resultar difícil comparar reportes de diferentes empresas (Wiedmann & Lenzen, 2008). Los reportes de sostenibilidad de empresas son un instrumento importante para ofrecer transparencia e información en los esfuerzos de la empresa a ser más sostenible y pueden ayudar a dar la empresa más credibilidad y confianza de sus consumidores también (Jasch, 2015). Finalmente puede también atraer inversores que son preocupados por la sostenibilidad y quieren soportar empresas sostenibles con su capital (Antoncic, 2021).

2.3.2 La Perspectiva del Stakeholder

Otro método común de integrar sostenibilidad en el negocio de una empresa es la perspectiva stakeholder. Aparte de solo los shareholders, los inversores, la empresa considera todos los diferentes grupos que pueden tener un tipo de interés en la empresa y su actividad (Wehrum & Mainoo, 2013). Cuáles son los stakeholders y que importancia tienen para la empresa puede variar mucho dependiente del tipo de la empresa, de la ubicación de plantas de producción y que tipo de producto o servicio ofrecen. Unos grupos de stakeholders más importantes son entre otros los consumidores y clientes, proveedores y gobiernos (Shi & Tsai, 2022). La perspectiva stakeholder intenta integrar los diferentes intereses de todos grupos en el proceso de la toma de decisiones dentro de una empresa, e intenta unificar los intereses de los grupos externos e internos con los intereses de la empresa (Faber-Wiener, 2015). Es una teoría que incluye todas

dimensiones de la sostenibilidad, porque incluye diferentes grupos de las tres dimensiones. En el próximo capítulo del trabajo se va a enfocar más en unos diferentes grupos de stakeholders de una empresa y cómo pueden influir a una empresa.

2.3.3 Iniciativas de Sostenibilidad Empresarial

Otra forma de sostenibilidad en empresas es la participación en iniciativas compartidas entre diferentes empresas, o junto con gobiernos u otras organizaciones gubernamentales o no gubernamentales. Esas iniciativas pueden incluir que empresas se obligan a sí mismos de cumplir con ciertas regulaciones o estándares que son aún más rigurosos que el mínimo que es requerido por el gobierno y la ley (Perez-Aleman & Sandilands, 2008). Existen muchas diferentes iniciativas y organizaciones que proponen ideas cómo empresas pueden ser más sostenibles, y es voluntario para empresas participar en esas iniciativas. Esas iniciativas también pueden ofrecer sellos oficiales a empresas para demostrar su compromiso a los estándares de la organización o la iniciativa. Esos sellos pueden ser muy conocidos y un activo útil y valorable para empresas, además a ser respetado y valorado por consumidores (Perez-Aleman & Sandilands, 2008).

2.3.4 Greenwashing y su rol en la Sostenibilidad

Desde aquí, con esos modelos básicos de integrar sostenibilidad en la empresa, las formas cómo una empresa puede mostrar un esfuerzo para ser más sostenible son infinitos y creativos. Dependiente de la demanda de los stakeholders, los grupos de interés, puede empezar con la reducción de su polución del medioambiente por el uso de envases producidos sostenibles o reciclables, sobre un esfuerzo filantrópico y la participación en iniciativas diferentes relacionados a la sostenibilidad cómo colaborar con ONGs y gobiernos. Es importante mencionar aquí también la práctica del greenwashing. Ese término se usa para describir empresas que ocultan actividades no sostenibles con iniciativas que intentan despistar sus stakeholders demandas para más sostenibilidad, sin realmente hacer un esfuerzo de cambiar los partes de su negocio que son dañosos (de Freitas Netto et al., 2020). Quieren recolectar los beneficios que puede generar sostenibilidad empresarial, sin integrar prácticas verdaderamente sostenibles en su negocio, o hacer los cambios necesarios para ser más sostenible como empresa (Fernando et al., 2018). Lamentablemente, la práctica del Greenwashing es muy común y extendido sobre el mercado global. Puede aparecer de muchas formas diferentes en empresas, en la

forma de campañas de publicidad de grandes productores de ropa, que pretenden de usar material reciclado o algodón sostenible, pero no es verdaderamente comprensible si es realmente reciclado o sostenible (source). En adición, muchas veces también están produciendo sus productos bajo la violación de derechos humanos, o menos en condiciones inhumanos. Puede gravemente afectar la reputación de una empresa, en caso del descubrimiento de esas prácticas. Un ejemplo de eso es cuando una ONG ha encontrado que Nike ha producido su ropa en Asia con condiciones terribles para los trabajadores, que tenía efectos graves para reputación de Nike y en consecuencia también para su éxito financiero durante ese tiempo (Anderson, 2006). Era un gran escándalo, y un ejemplo bueno de los riesgos que vienen con practicar greenwashing. Aunque no todas empresas participan en esas dañosas prácticas, puede afectar a la confianza de los consumidores en los esfuerzos sostenibles de empresas, y es importante tenerlo en cuenta hablando del tema de la sostenibilidad. Visto en el escándalo “Dieselgate” del grupo Volkswagen en 2015, que se va a analizar en detalle más allá en el trabajo, estaba visible que su deshonestidad no solo ha tenido un efecto en su propia empresa, pero también en otras empresas del sector que no estaban relacionados al escándalo (Bouzzine & Lueg, 2020).

Resumiendo lo anterior, hay que decir que aparte de esos conceptos las opciones de integrar sostenibilidad en negocios son infinitos y muy personalizados a las empresas diferentes, esos conceptos intentan dar un base y una dirección para integrar más sostenibilidad en la esencia de la empresa. Desde esas bases empresas pueden tomar medidas adecuadas para su empresa, que son personalizados y dirigidos a los intereses de sus stakeholders respectivos. En los conceptos y teorías para integrar sostenibilidad en negocios pueden ver unos puntos similares, que son la consideración de más que solamente el resultado financiero y las ganancias o pérdidas de la empresa, y viendo empresas más como un parte de la sociedad que también sirve un propósito social aparte de solamente un propósito financiero y económico. Para realmente ser sostenibles, empresas tienen que integrar sostenibilidad y comportamiento y pensamiento sostenible en cada parte de su cadena de valor, así también ofreciéndoles la oportunidad de ganar valor de la sostenibilidad corporativa.

Capítulo 3: La Presión Exterior a la Sostenibilidad Empresarial

Después de aclarar que definimos como sostenibilidad empresarial y demostrar unas formas de sostenibilidad en empresas, hay que mirar porque empresas engañan en iniciativas de sostenibilidad. Las razones para integrar sostenibilidad en su negocio pueden variar dependiente de la industria y el sector, pero existen diferentes grupos, parte de los stakeholders de una empresa según la teoría mencionada anteriormente, que pueden ejercitar presión en empresas para actuar de una manera más sostenible (Brønn & Vidaver-Cohen, 2009). Presión de grupos externos puede ser uno de los principales razones para comprometerse con la sostenibilidad empresarial (Yusoff et al., 2019). En el siguiente capítulo ese trabajo quiere analizar cómo tres diferentes grupos pueden presionar a empresas por más sostenibilidad empresarial. Los tres grupos iluminados en ese trabajo son los consumidores y clientes de empresas, gobiernos, nacionales y supranacionales, y organizaciones no gubernamentales.

3.1 La Presión de Consumidores y Clientes

Empezando con un grupo muy importante y grande, los consumidores y clientes de empresas. En los últimos años la consciencia de consumidores relacionado al tema de la sostenibilidad y el medioambiente ha aumentado mucho y consumidores son más conscientes de los productos que compran y el efecto que tienen esos productos en el medioambiente y diferentes comunidades que afectan (Schiebel, 2015). En la economía y el mercado actual existen y surgen muchos productos alternativos a productos tradicionales, y consumidores están más abiertos a cambiar de producto o frenar de comprar un producto si la empresa no demuestre su compromiso a la sostenibilidad (Hasenmüller, 2009). Eso presiona empresas a actuar más sostenible, porque quieren retener sus consumidores y en el mejor caso, ganar nuevos consumidores con sus esfuerzos. Una buena gestión de sostenibilidad de empresas puede también incentivar más lealtad de consumidores ya existentes (Karim & Rabiul, 2022). Por la evolución de la tecnología de comunicación en las últimas décadas, que ya estaba mencionado anteriormente, consumidores tienen acceso a mucha más información sobre empresas y los orígenes de los productos que compran en un solo clic. El riesgo de la reputación es un riesgo que ha crecido junto con la expansión de la tecnología, el internet y las redes sociales (Faber-Wiener, 2015). Ahora empresas tienen que ser mucho más conscientes de

su imagen frente a los consumidores, y el tema de la confianza en empresas y sus productos ha ganado de importancia (Suchanek, 2015). La creciente consciencia y el acceso a mucha más información sobre los esfuerzos de sostenibilidad en empresas requiere empresas a realizar el poder que tienen y pueden ejercitar sus consumidores y ser más conscientes de la imagen y la reputación que emiten a sus consumidores (Osburg, 2015).

3.2 La Presión Política

El segundo grupo mirado en ese trabajo es la política, es decir, gobiernos y organizaciones gubernamentales que pueden ejercitar presión en empresas en relación con la sostenibilidad empresarial. Como mencionado en el parte anterior, obligando empresas a ofrecer transparencia sobre sus actividades es una forma como gobiernos y organizaciones gubernamentales pueden ejercitar presión en empresas. Gobiernos y organizaciones gubernamentales ejercitan su presión en empresas en la forma de la legislación, obligándoles a actuar de una manera más sostenible, y para muchas empresas es una razón principal para integrar sostenibilidad en su negocio (Soomro & Fong-Woon Lai, 2017). No cumplir con las leyes, regulaciones y limitaciones implementado por gobiernos puede resultar en multas para la empresa, o restricciones de su actividad (Zhang et al., 2021). Especialmente en las últimas décadas, además de la presión de los consumidores, también ha aumentado la presión política a favor de una mayor sostenibilidad en las empresas (Stibbe, 2019). El cumplimiento corporativo se enfrenta a normativas y leyes cada vez más estrictas, que obligan a las empresas a ser más sostenibles simplemente para mantenerse dentro de la legalidad.

En el caso del escándalo del grupo Volkswagen estaba bien visible los resultados que pueden tener el fallo de cumplir con regulaciones y restricciones relacionados a la sostenibilidad. Siguiendo el descubrimiento de que VW no ha alcanzado los niveles de emisiones permitidas en los Estados Unidos, tenían que pagar billones de euros en multas al gobierno estadounidense y, a continuación, también en otros países (Zhang et al., 2021). Eso ilustra muy bien el alcance de la presión política y los efectos graves en empresas que no pueden cumplir con las nuevas regulaciones.

Por la creciente presión en ambos gobiernos y empresas por más sostenibilidad, es visible que gobiernos han incrementado sus esfuerzos en aumentar los marcos legislativos en

relación con temas de la sostenibilidad. Así ponen aún más presión en las empresas, porque su incumplimiento puede resultar en graves efectos financieros.

3.2.1 La Política Local y Nacional

Empresas son responsables con cumplir con las leyes en el país en el que operan. En casos de empresas multinacionales e internacionales son obligadas a cumplir con las leyes de los diferentes países dónde están diseñando, produciendo o vendiendo sus productos (Stibbe, 2019). Dependiente del país, las leyes con relación a la sostenibilidad pueden ser más o menos estrictos. Diferentes gobiernos sobre todo el mundo han hecho un gran esfuerzo en los últimos años introduciendo nuevas leyes que deben obligar empresas a ser y actuar más sostenibles. Un ejemplo son las leyes por la cadena de valor en Alemania, que obligan empresas que tienen su sede en Alemania, pero producen partes de sus productos en otros países a publicar y reportar información sobre la sostenibilidad en su cadena de valor. La intención detrás estas leyes es evitar la violación de derechos humanos dentro de la cadena de valor y evitar otras prácticas no sostenibles cómo la contaminación del medioambiente (BMZ, 2023). Gobiernos nacionales también pueden ser influidos por las sugerencias y movimientos de instituciones políticas multinacionales o internacionales (Huck, 2018).

3.2.2 La Política Internacional

Aparte de los gobiernos locales y nacionales también existen los instituciones multinacionales e internacionales que tienen el poder político de poner presión en empresas. Organizaciones con ese poder pueden ser por ejemplo las NN.UU. o al Unión Europea. Esas organizaciones tienen también el poder de introducir leyes o regulaciones que deben ser obligados por las empresas (Stibbe, 2019).

Además, a la presión por leyes y regulaciones oficiales, gobiernos y organizaciones gubernamentales pueden también ejercitar presión indirecta, sin consecuencias directas a las empresas en la forma de, por ejemplo, multas o restricciones de su actividad. Les pueden ofrecer a ser parte de organizaciones de empresas y colaboraciones entre gobiernos y empresas, y a sublungar ellos mismos a principios de comportamiento sostenible, como la UN en 2000 (Glanze et al., 2021). Especialmente en las últimas décadas, se ha incrementado mucho las legislaciones y regulaciones existentes relacionados con la sostenibilidad. Por ese desarrollo, empresas hoy en día están bajo más

presión de cumplir con los diferentes regulaciones nacionales e internacionales (Denčić-Mihajlov & Stojanović-Blab, 2018).

3.3 La Presión de Otras Organizaciones que pueden influir a la Empresa

3.3.1 ONGs y Grupos Activistas

Por último, hay que mencionar también otras organizaciones que pueden ejercitar presión en empresas como ONGs y organizaciones entre empresas mismas. La presión que ONGs pueden poner en empresas por más sostenibilidad empresarial, por ejemplo por la reducción de emisiones, puede ser una razón principal para empresas para integrar más sostenibilidad en su negocio (Herold & Lee, 2019). Las organizaciones también pueden tener acceso a una plataforma global grande, y tienen el poder de influir a muchos consumidores actuales y potenciales y fabricar escándalos, así pueden presionar a empresas (Yusoff et al., 2019). Además, pueden tener conexiones políticas y pueden usar esa influencia para ejercitar presión en empresas (Burchell & Cook, 2011).

Las ONG tienen una gran influencia en la medida en que suelen contar con grandes redes y un mayor alcance debido a la influencia de la globalización y la creación de redes y a las rápidas innovaciones de las tecnologías de la información y las redes sociales (Păceșilă & Colesca, 2020). Las ONG suelen tener más acceso a información sensible de las empresas y, como están muy bien establecidas, también tienen acceso a la prensa y la televisión, lo que les permite forzar empresas a reaccionar a sus demandas (Burchell & Cook, 2011). Por su relación a redes sociales, televisión y prensa, la exposición de informaciones que presentan empresas con una imagen negativa puede afectar empresas de manera significativa (Anderson, 2006). Por tener más recursos que consumidores individuales y los contactos cercanos a la prensa y televisión los ONGs pueden ejercitar más presión en las empresas que individuales consumidores. Por su reputación social y su establecimiento en la sociedad tienen gran credibilidad, y así el poder de presionar a empresas es muy grande. ONGs tienen la capacidad de influir a la opinión pública y los consumidores y potenciales clientes de empresas, y así pueden ejercitar presión en empresas a actuar más sostenibles (Hasenmüller, 2009).

En general es visible que la presión exterior que sienten las empresas por incluir más sostenibilidad en su negocio se ha aumentado mucho durante los últimos años, y se ha convertido en un tema muy importante para todos tipos de empresas. Además, que la situación legal, impuesto por los gobiernos y otras organizaciones gubernamentales, la

situación social relacionado al tema de la sostenibilidad se ha cambiado y evolucionado, la sociedad es más consciente del tema entero de la sostenibilidad y demanda esa consciencia de empresas también. El próximo parte intenta iluminar los riesgos que se pueden relacionar a la sostenibilidad, que incluye también riesgos que directamente derivan de la presión exterior por más sostenibilidad.

Capítulo 4: Los Riesgos de Sostenibilidad

Después de definir las dimensiones de la sostenibilidad empresarial y como se pueden integrar la sostenibilidad en la empresa, y las diferentes influencias exteriores por más sostenibilidad empresarial, hay que describir los diferentes riesgos de sostenibilidad con los cuales se pueden ver enfrentados con las empresas. Riesgos de sostenibilidad pueden ser muy diversos, justo cómo el tema de la sostenibilidad misma. Además, los riesgos con los que se ven enfrentadas empresas hoy en día son mucho más complejos y volátiles que riesgos en el pasado, por la interconectividad de economías en el mundo y cadenas de valor multinacionales (Helmold et al., 2022b). Eso nace de la evolución de la globalización, la interconexión entre los mercados del mundo y la innovación rápida en el mundo de la tecnología. Esos hacen los riesgos de la actualidad mucho más difícil de evaluar y los efectos mucho más difíciles de prever y estimar. Otro obstáculo es que los riesgos de la sostenibilidad son difíciles de medir y cuantificar, y los efectos a largo plazo difíciles de prever por la falta de información concreta (Franke, 2020).

Los riesgos relacionados con la sostenibilidad se pueden generalmente repartir en dos grupos, los riesgos relacionados con la naturaleza y el ecosistema, y los riesgos sociales y jurídicos. Los riesgos relacionados con la naturaleza y el ecosistema son fuertemente conectados con el cambio climático y el calentamiento global. Pueden por ejemplo incluir inundaciones o sequías más frecuentes, o catástrofes naturales como tsunamis, terremotos o tormentas (Anderson, 2006). Aunque la investigación científica del cambio climático ha visto unos grandes progresos sobre las últimas décadas, todavía no es posible prever y averiguar los efectos y consecuencias de esos riesgos para nuestra sociedad y economía (Hasenmüller, 2009). Especialmente para la industria de la agricultura esos cambios pueden tener un efecto grave e imprevisibles que podrían cambiar el funcionamiento de nuestra sociedad, como nos alimentamos y como vivimos (Krebs & Hagenweiler, 2021). Los riesgos políticos y sociales son vinculadas a la reputación de la empresa, y el entorno social y político en el cual la empresa está operando. Pueden incluir escándalos que afectan a la empresa y pueden así disminuir sus ingresos porque consumidores deciden de no comprar sus productos. En el siguiente se va explicando unos riesgos relacionados a la sostenibilidad y sus posibles efectos en empresas, iluminado con ejemplos del pasado.

4.1 Los Riesgos Naturales

Como ya explicado en la introducción, los riesgos naturales son muy vinculados con los conceptos del cambio climático y el calentamiento global. También pueden describir la escasez de recursos como comida o agua por el crecimiento rápido de la población. Muchos de los riesgos son cercanamente relacionados e interconectados, y los efectos de especialmente el cambio climático y del calentamiento global pueden resultar en diferentes riesgos para la economía y así también empresas (Krebs & Hagenweiler, 2021). Además, aunque la investigación sobre el cambio climático y el calentamiento global ha avanzado mucho en los últimos años, los efectos e impactos exactos de estos riesgos aún no son previsible. Los efectos del cambio climático y del calentamiento global todavía no podemos prever exactamente, y no podemos decir con certeza cómo puede afectar a la manera cómo vivimos (Hasenmüller, 2009).

4.1.1 Riesgos Asociados con el Cambio Climático

Los riesgos asociados al cambio climático y al calentamiento global pueden tener repercusiones que aún no podemos prever. Aunque la investigación sobre el cambio climático y el calentamiento global ha avanzado mucho en los últimos años, los efectos e impactos exactos de estos riesgos aún no son previsible. Los efectos del cambio climático y del calentamiento global todavía no podemos prever exactamente, y no podemos decir con certeza cómo puede afectar a la manera cómo vivimos (Krebs & Hagenweiler, 2021). Es evidente que el cambio climático y los riesgos que vienen con ese desarrollo van a tener un efecto en todos tipos de empresas (Hasenmüller, 2009).

Dentro de los efectos que puede tener el cambio climático son por ejemplo la subida de los niveles de los océanos o la escasez de recursos naturales como agua. Esos fenómenos pueden provocar otros efectos y riesgos secundarios que ya no podemos prever y anticipar. La disminución de los recursos de aguas en todo el mundo también cambiará la forma en que actualmente vivimos y alimentamos a nosotros (Hasenmüller, 2009). Esos solo son unos de los posibles riesgos que puede causar el cambio climático. Es evidente que ese fenómeno puede causar diversos riesgos que pueden gravemente afectar a empresas.

4.1.2 Riesgos Asociados con la Biodiversidad

Otro tipo de riesgos asociados a la sostenibilidad son los riesgos relacionados con la extinción de especies y la biodiversidad. La biodiversidad es vital para nuestro modo de vida y nuestros biosistemas. La extinción de especies y la deforestación de los grandes bosques de nuestro planeta tienen un gran impacto en el funcionamiento de nuestro mundo (Anderson, 2006). Muchas especies, tanto animales como vegetales, desempeñan funciones importantes en procesos naturales como la descomposición, la filtración natural del agua y el control de las poblaciones. Con la extinción de muchas especies y el desplazamiento de muchas criaturas de su hábitat natural debido a la actividad humana, nuestro hábitat se está viendo muy afectado (Hasenmüller, 2009). Los riesgos asociados a ello plantean nuevos retos tanto para la humanidad en su conjunto como para las empresas. Al igual que los riesgos asociados al cambio climático, estos riesgos también son unos de los principales riesgos que también es muy probable que va a ser nuestra realidad de alguna manera (Krebs & Hagenweiler, 2021).

4.1.3 Riesgos Asociados con los Recursos Naturales

Los riesgos asociados con los recursos naturales del planeta son aún un diferente tipo de riesgo natural que puede afectar a muchas empresas. Por un lado, estos riesgos tienen un simple efecto visible, a saber, que las empresas ven limitada o dificultada su capacidad de producción por el hecho de que los recursos son cada vez menores, es decir, más difíciles de obtener y más caros, pero, por otro lado, también pueden tener efectos de mucho mayor alcance, como un clima político incierto debido a las diversas soberanías asociadas a los recursos naturales e incluso guerras por los recursos (Bleischwitz, 2011).

El uso no sostenible de recursos naturales posee un gran riesgo para empresas que dependen del uso de esos recursos (Bleischwitz, 2011). La crisis energética por ejemplo posee un riesgo para prácticamente todas las empresas, y así deben preocuparse todas las empresas con el tema de energía sostenible y renovable. Pero también los recursos naturales como arena, madera y agua forman parte de esos riesgos. La extinción de plantas y bosques que ya se ha mencionado anteriormente es un riesgo grande que puede afectar a empresas de diferentes maneras. Primero es un riesgo para todo el mundo, porque arriesga nuestro suministro de oxígeno, así puede poner en peligro el sobreviviente de los seres humanos (Anderson, 2009). Los riesgos relacionados con la caída de recursos naturales especialmente pueden afectar gravemente a negocios y empresas, porque pone en peligro

la posibilidad de seguir con su actividad normal. Además, pueden causar otros riesgos como situaciones económicas inestables por las tensiones políticas relacionados a los recursos naturales, hasta guerras de recursos. La explotación insostenible de los recursos de nuestro planeta que estamos llevando a cabo en la actualidad provocará inevitablemente conflictos y tensiones políticas en los próximos años (Bleischwitz, 2011). Gracias a la evolución y la innovación tecnológica, los metales raros, como el litio, se están convirtiendo en recursos cada vez más disputados y valiosos. La alineación política de los países con yacimientos de estos metales es cada vez más importante y las grandes naciones industriales de la economía mundial luchan cada vez más por controlar estos países y con ellos los recursos (Bleischwitz, 2011). Todo ello puede desembocar, a través de sanciones y guerras económicas, en conflictos armados y guerras reales. Se trata, por supuesto, del peor de los casos, pero sin duda entra dentro de lo posible e imaginable, por lo que subraya una vez más la importancia de preparar a las empresas para estos mismos riesgos.

Esto ilustra claramente el impacto que pueden tener los riesgos relacionados con la sostenibilidad de las empresas. El próximo capítulo tratará de los riesgos relacionados con la sociedad y la política. Anteriormente, en el capítulo sobre los riesgos naturales, relacionados con el cambio climático, hemos hablado de los efectos de largo alcance que pueden tener el cambio climático y el calentamiento global, que finalmente afectan a la economía mundial y la situación política del mundo entero. Regiones que van a sufrir de los efectos más fuertes del cambio climático van a influir la economía mundial y los efectos se pueden rápidamente convertirse en riesgos (Krebs & Hagenweiler, 2021). El posible alcance de riesgos de la sostenibilidad es muy grande, y pueden arriesgar existencias enteras de empresas. Este contexto subraya una vez más la interconexión de los riesgos en la actualidad, y los efectos y riesgos de largo alcance que puede tener el cambio climático (Hasenmüller, 2009). Esto, a su vez, subraya la importancia de preparar a las empresas para tales acontecimientos y posibles efectos.

4.2 Los Riesgos Políticos y Sociales

Los riesgos políticos y riesgos sociales son muy relacionados a la presión exterior mencionado en el parte anterior y los diferentes stakeholders de una empresa. Organizaciones como ONGs pueden poseer un riesgo de boicot, pueden publicar

información de manera rápida y tienen una plataforma grande y la habilidad de compartirlo rápidamente a mucha gente, así poniendo en riesgo empresas que intentan ocultar prácticas no sostenibles o peligrosas. Tienen la fuerza de presionar a empresas a cambiar su modo de actuación, e integrar más sostenibilidad en su negocio (Anderson, 2006). En conjunto con la creciente demanda para más consideración de la sostenibilidad en empresas de consumidores y clientes, riesgos sociales ahora pueden gravemente afectar a empresas (Coudenhove-Kalergi, 2015).

4.2.1 Riesgos Asociados con la Discriminación y los Derechos Humanos

Riesgos sociales pueden ser relacionados a los diferentes stakeholders, especialmente consumidores, empleados y comunidades afectados por la actividad de la empresa. La creciente conciencia de esos grupos relacionados a temas de sostenibilidad y justicia social puede evolucionar en un riesgo para una empresa, por ejemplo, en conflictos relacionados a la igualdad de mujeres y hombres (Anderson, 2006). Por la interconectividad, la evolución de las redes sociales y la globalización, escándalos pueden ser difundidos rápidamente sobre todo el mundo, y gravemente afectar la reputación de una empresa, que aún puede afectar a su éxito financiero (Hofmann et al., 2014). También relacionados a los riesgos sociales son los riesgos relacionados a prácticas de protección de empleados y trabajadores, y derechos humanos. Pueden gravemente afectar a la reputación de la empresa también, si los stakeholders encuentran violaciones de derechos de humanos o prácticas no éticas de una empresa (Coudenhove-Kalergi, 2015).

4.2.3 Riesgos Asociados con los Consumidores

Por otro lado, también existen riesgos planteados por los consumidores. La forma en que los consumidores pueden ejercer presión sobre las empresas ya se ha tratado en la sección anterior. Como ya se ha mencionado, hoy en día los clientes tienen mucho más acceso y mucho más rápido a la información sobre las empresas. Además, los consumidores y clientes están ahora mucho más abiertos a no apoyar a las empresas si éstas no cumplen sus requisitos de sostenibilidad (Schiebel, 2015). Debido a la presión que pueden ejercer los clientes, esta situación puede convertirse en un riesgo para una empresa si ésta no consigue cumplir los requisitos o no muestra el compromiso necesario para integrar la sostenibilidad en su negocio. La implicación en escándalos relacionados con la sostenibilidad, como las condiciones de producción inhumanas en los países en

desarrollo, entre otros, o la prensa negativa pueden influir negativamente en los clientes y consumidores. Eso puede causar una pérdida de lealtad y confianza entre los clientes y consumidores y se puede expresar también en una disminución de ingresos (Anderson, 2006). Los riesgos asociados a la imagen de la empresa que tienen los consumidores son cada vez más importantes en el mundo actual y, especialmente en el tema de la sostenibilidad, los efectos pueden ser graves para las empresas.

4.2.2 Riesgos Políticos

Los riesgos asociados a la política en relación con la sostenibilidad son otro gran grupo de riesgos a los que las empresas se enfrentan cada vez más. Debido a la creciente concienciación de los clientes y otras partes interesadas sobre la cuestión de la sostenibilidad y la consiguiente demanda cada vez mayor de más sostenibilidad en las empresas, estas demandas se pueden convertir en riesgos para las empresas (Hofmann et al., 2014). Los riesgos políticos se basan en la ya comentada presión que la política y los gobiernos u organizaciones gubernamentales pueden ejercer sobre las empresas. El endurecimiento de las leyes y normativas en materia de sostenibilidad, especialmente en relación con las emisiones, la contaminación o los derechos humanos, puede tener un grave impacto en las empresas. Al incumplir estas leyes o reglamentos, las empresas les pueden ver enfrentados con sanciones económicas o a cargos penales y a la restricción de sus actividades, como en el caso de VW en 2015 (Zhang et al., 2021).

4.2.4 Riesgos Asociados con Conflictos Políticos o Económicos

Otros riesgos políticos que pueden afectar a empresas son los riesgos de conflictos económicos o armados. En los últimos años lo hemos visto con diferentes casos, por ejemplo, con China y los Estados Unidos, o los Estados Unidos y Europa también. Los conflictos económicos pueden afectar a las empresas de la manera que puede impedir a dónde pueden exportar sus productos, o dónde pueden producir o de donde pueden importar materiales (Complyworks, 2020). Pueden principalmente afectar los costes de importación y exportación, y de esa manera también las ganancias financieras de la empresa. Otros riesgos políticos que ya se ha mencionado en la parte anterior sobre los riesgos relacionados a los recursos naturales son tensiones geopolíticas o guerras de recursos por la creciente demanda de recursos naturales. Guerras económicas tanto como

conflictos armados poseen grandes riesgos para empresas, y pueden gravemente afectar a su capacidad de seguir su actividad normal (Bleischwitz, 2011).

Concluyendo de ese capítulo es evidente que los riesgos relacionados con la sostenibilidad son diversos y pueden afectar de diferentes maneras a empresas. También es visible los riesgos mencionados son muy vinculados e interconectados entre sí mismos, por ejemplo, los riesgos políticos pueden ser causados por conflictos por los recursos naturales, y así causar diferentes riesgos al mismo tiempo. Eso subraya la interconectividad de los riesgos y aún ilumina el gran impacto que pueden tener los riesgos en las empresas. Por los ejemplos mencionados es visible que el impacto en las empresas puede ser muy grave, hasta que puede arriesgar la existencia de la empresa. Por eso es aún más importante prepararse bien para esos riesgos e intentar gestionarles de la mejor manera posible.

Capítulo 5: La Gestión de Riesgos Sostenibilidad

5.1 El Riesgo

Para entender lo que es la gestión de riesgo y cómo se puede practicar la gestión de riesgo, especialmente la gestión de riesgos de sostenibilidad dentro de una empresa primero hay que definir lo que se entiende por un riesgo. El término riesgo generalmente se define como una situación que supone una amenaza para la persona o entidad que se afecta (Romeike, 2018). En un contexto económico, especialmente en la gestión de riesgo, un riesgo se define como una situación que se puede evolucionar en una amenaza a la actividad económica de la empresa, y que puede negativamente impactar la capacidad de la empresa de alcanzar sus objetivos o continuar su actividad normal (OECD, 2014). Pero hay que decir que la definición de riesgo no es universal, y el término puede tener diferentes connotaciones en diferentes idiomas o culturas. Cuando en las culturas occidentales tiene una connotación más negativa, en otras culturas puede tener una connotación positiva (Romeike, 2018). Eso explica también la cercana relación entre los términos riesgo y oportunidad.

Muchas veces la clasificación de una situación como un riesgo o una oportunidad depende mucho de la persona que toma la decisión. Una situación que parece como un riesgo a una persona puede parecer como una oportunidad a otra. La definición de una situación como riesgo u oportunidad depende de la capacidad personal de la persona de tomar riesgos. En la gestión de riesgo en empresas es igual, la clasificación de una situación como un riesgo o una oportunidad depende de la capacidad y apertura de la empresa de tomar y enfrentarse con riesgos (EUI, 2012). En muchos casos, una situación tiene ambas calidades, de riesgo y de oportunidad. La gestión de riesgo últimamente intenta evitar los efectos negativos de la situación en la empresa y aprovechar la oportunidad dentro de la situación (Romeike, 2018).

5.2 La Gestión del Riesgo

La gestión de riesgo empresarial generalmente intenta asegurar que la empresa puede continuar a ser económicamente exitosa para un tiempo largo sin ser enfrentado con riesgos que arriesgan su existencia. Lo que hace la gestión de riesgo dentro de una empresa es identificar, evaluar y gestionar los diferentes riesgos con los que se puede ver

enfrentado una empresa. La meta de la gestión de riesgo es promover una empresa y organización más resiliente a influencias exteriores que pueden negativamente afectar a la actividad o los objetivos de la empresa, y en el mejor caso aprovechar la oportunidad y profitar o sacar efectos positivos de un riesgo. Intenta asegurar la existencia y el éxito económico a largo plazo de la empresa (Romeike, 2018).

La gestión de riesgos consiste más bien en fomentar una cultura del riesgo en las empresas y aplicar mecanismos y protocolos para identificar los riesgos lo antes posible y gestionarlos eficazmente. No todos los riesgos son previsible y los efectos de muchos de ellos no pueden predecirse con antelación (OECD, 2014). Por lo tanto, el objetivo de la gestión de riesgos no es conocer todos los riesgos a los que puede enfrentarse la empresa, sino implantar estos mecanismos y protocolos y tratar la cuestión general del riesgo para la empresa con el fin de poder actuar con rapidez y precisión en caso de que se produzca un riesgo y minimizar los efectos del riesgo en la empresa (Pergler, 2012).

Dentro de empresas y la economía, empresas inversoras y financieras y empresas de seguros son las empresas que establecieron la gestión de riesgo como parte integral de su negocio. Intentan a medir y calcular riesgos de inversiones y darles una cifra en términos financieros, para descifrar sus efectos potenciales y darles una visión clara del potencial de ganancias y pérdidas de una decisión, un evento o una inversión. Sin embargo, hoy en día la gestión de riesgo de empresas del sector financiero es diferente de la gestión de riesgo de empresas de sectores diferentes. Pero es visible que los principales mecanismos derivan de las técnicas que han empleado las empresas del sector financiero y de seguros anteriormente (Pergler, 2012).

5.3 La Situación Actual de la Gestión de Riesgos en Empresas

Igualmente, que el tema de la sostenibilidad, la importancia del tema de la gestión de riesgo dentro de empresas principalmente multinacionales o internacionales, pero también para empresas medianas y pequeñas, ha incrementado mucho en las últimas décadas (Frigo & Anderson, 2011). Hoy en día los riesgos que gestionan son mucho más complejos que anteriormente, por la interconectividad del mundo actual, debido a la globalización y la evolución rápida de la innovación y la tecnología de información. La interconectividad de economías, mercados y sociedades posee muchos riesgos nuevos que pueden ser difíciles de medir y prever. Recientes crisis como la pandemia del COVID-19 demuestran que la necesidad para una buena gestión de riesgo dentro de

empresas es más y más importante para tener una mayor posibilidad de sobrevivir y gestionar bien potenciales crisis similares en el futuro (Franke, 2020).

Muchas empresas ya practican ciertas formas de gestión de riesgo, sin explícitamente llamarles gestión de riesgo. Los departamentos de Compliance por ejemplo son una forma de gestión de riesgo, porque su propósito es intentar evitar los riesgos que derivan de la legislación y diferentes regulaciones que imponen gobiernos y otras entidades legislativas (Pergler, 2012). También se practica otras formas de gestión de riesgo dentro de partes específicos de empresas cómo dentro de la cadena de suministro, o en los departamentos de relaciones públicas. Pero todavía es raro encontrar una gestión de riesgo integrada totalmente en empresas. Muchas empresas solo practican una gestión de riesgo reactiva, reaccionando a circunstancias riesgosas, sin realmente tener la organización interna para gestionar riesgos de manera estandarizada y controlada (Hasenmüller, 2009). Una gestión de riesgo integrada debe ser proactiva y con una visión a largo plazo, que puede prever los riesgos con los que se puede ver enfrentada una empresa y gestionarles adecuadamente (Romeike, 2018).

Las regulaciones oficiales para la existencia de una gestión de riesgo dentro de empresas y la comunicación de su funcionamiento varía entre países, sectores e industrias. En adición a las obligaciones legales existen muchos diferentes estándares y marcos para la gestión de riesgo (Romeike, 2018).

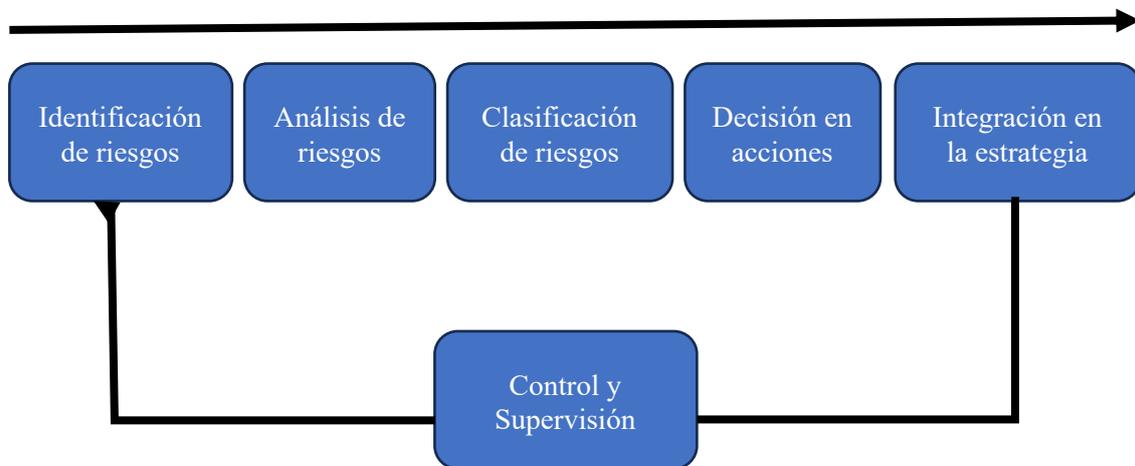
5.4 El Proceso de la Gestión de Riesgo

El proceso de gestión de riesgo dentro de una empresa normalmente empieza con la identificación de los riesgos con los que se puede ver enfrentado con una empresa. Intenta identificar las situaciones que pueden ocurrir a corto, medio y largo plazo, que pueden afectar a los objetivos y la actividad de la empresa. Durante ese proceso, puede ser útil mirara a diferentes escenarios que podría ocurrir, para simular potenciales riesgos y ver cómo pueden afectar a la empresa. Durante ese proceso, se documenta todos los riesgos y sus potenciales efectos en la empresa (Romeike, 2018).

El siguiente paso es la clasificación de los riesgos identificados. En ese paso la gestión de riesgo intenta analizar y jerarquizar los riesgos según diferentes parámetros. Eso ayude la empresa para priorizar los riesgos que son los más peligrosos para la actividad de la empresa y sus objetivos. Existen diferentes clasificaciones de riesgos, pero dentro de los más comunes puedes encontrar primero el daño que hacer los riesgos individuales a la

empresa, que sea expresado en términos financieros aproximados. Si el riesgo es difícil de cuantificar en términos financieros, también se puede clasificar en cómo afecta la capacidad de alcanzar los objetivos estimados de la empresa, si todavía es posible alcanzarlos o si no puede alcanzar uno o más objetivos. La segunda clasificación común es la probabilidad del riesgo a ocurrir, es decir con qué probabilidad sea el riesgo realidad. Otro parámetro que usan algunas empresas es el estado de preparación de la empresa para los diferentes riesgos identificados. Intenta describir cómo preparado es la organización y las distintas partes de la organización para el caso del riesgo ocurriendo, es decir cómo equipados son las diferentes áreas afectadas de la empresa para gestionar los efectos del riesgo (EUI, 2021).

En el próximo paso se debe establecer acciones adecuadas para gestionar los riesgos identificados. Hay diferentes maneras de enfrentar los riesgos y las acciones dependen de la empresa y su cultura de gestionar riesgos, si es una empresa más prudente o abierto a tomar riesgos. También depende de la clasificación anterior del riesgo, cómo probable es el caso del riesgo ocurriendo, y qué grave son los efectos estimados en la empresa y sus objetivos. Desde aquí, los responsables deciden los pasos de acción adecuados (Frigo & Anderson, 2011). Por ejemplo, pueden decidir que el riesgo no es tan grave y no tienen que cambiar nada de su actividad y pueden enfrentar al riesgo sin cambiar nada, o pueden decidir que los efectos del riesgo son tan graves y la probabilidad demasiado alta que acaban con toda la actividad relacionado a ese riesgo para evitar ese riesgo enteramente. Generalmente se puede dividir la manera de enfrentar riesgos en tres categorías. Una empresa puede tolerar el riesgo y sus efectos, lo pueden transferir o minimizar o evitar. Si la empresa decide a tolerar el riesgo, no cambien nada en su estrategia y se enfrenten con los efectos del riesgo. La transferencia de un riesgo puede significar que la empresa asegura que tienen un tipo de seguro que cobra los daños que potencialmente puede causar el riesgo. Minimizando el riesgo significa poner en marcha cambios y adaptaciones en la estrategia y la actividad de la empresa para minimizar los efectos que puede tener un riesgo. Evitar el riesgo significa para la empresa que acaba con toda la actividad relacionado con el riesgo para que el riesgo no puede afectar a la empresa (Romeike & Hager, 2020).



Representación visual del proceso estándar de gestión de riesgo (Elaboración propia, 2023)

A continuación, las acciones decididas deben ser integrados en la estrategia de la empresa, y comunicados a todas personas y partes de la empresa que sean afectadas por los cambios de la estrategia. Finalmente, las acciones deben ser supervisados, igualmente que el estado del riesgo en cuestión, y deben ser adaptados en caso de cambios en el entorno del riesgo o de la empresa misma (Romeike, 2018).

El proceso de gestión de riesgo no se acaba aquí, es más un proceso constante dentro de la empresa que intenta identificar riesgos lo antes posible y diseñar una estrategia adecuada para gestionar el riesgo y minimizar los efectos negativos para la empresa. Eso solo describe el proceso básico de gestión de riesgo, para practica una buena gestión de riesgo deben existir mecanismos y cadenas de información dentro de la empresa para fomentar una cultura dentro de la empresa dónde sea cada empleado consciente de riesgos que pueden afectar a la actividad de la empresa y sus objetivos (Hunziker, 2019). La gestión de riesgo debe ser considerado también dentro de la formación de la estrategia de la empresa para ser mejor preparado y consciente de la situación de la empresa y desarrollar la estrategia también con tener los riesgos en mente. Finalmente hay que decir que no todos los riesgos son previsibles y los efectos de muchos de ellos no pueden predecirse con antelación. Por lo tanto, el objetivo de una buena gestión de riesgos no es conocer a todos los riesgos a los que puede enfrentarse la empresa, sino implantar estos mecanismos y protocolos y tratar la cuestión general del riesgo para la empresa con el fin de poder actuar con rapidez y precisión en caso de que se produzca un riesgo y minimizar

los efectos del riesgo en la empresa. El fin de la gestión de riesgo es hacer la empresa más fuerte frente a situaciones que le pueden influir negativamente y asegurar la existencia de la empresa a largo plazo (Romeike & Hager, 2020).

5.5 La Conexión de la Gestión de Riesgo y la Gestión de Sostenibilidad

La gestión de riesgo y la sostenibilidad son intrínsecamente conectados, porque la gestión de sostenibilidad en empresas es, de una manera, también una forma de gestión de riesgos (Anderson, 2009). Ambas tienen objetivos muy similares y una mayor sostenibilidad en la empresa es automáticamente un objetivo de la gestión de riesgos, porque ayude en evitar los riesgos de sostenibilidad. Tanto la gestión de la sostenibilidad como la gestión de riesgos tienen como objetivo transformar la empresa en el sentido de que sea capaz de mantener su actividad el mayor tiempo posible, es decir, hacerla más resistente a las influencias de los cambios de la situación (Hasenmüller, 2009). Como ya se ha descrito en el capítulo anterior, existen muchos riesgos relacionados con la sostenibilidad, por lo que la gestión de riesgos en las empresas conduce automáticamente a una mayor sostenibilidad. Para gestionar los riesgos que sean relacionados a la sostenibilidad hay que transformar la estrategia y la actividad de la empresa de una manera que automáticamente significa que la empresa sería más sostenible, para evitar o minimizar los efectos negativos que podrían tener los riesgos de la sostenibilidad. Finalmente, una buena gestión de los riesgos relacionados a la sostenibilidad puede resultar en la empresa teniendo la capacidad de sacar la oportunidad de la situación y aprovechar de beneficios dentro del riesgo (Schreck, 2015).

Capítulo 6: Estudios de casos

Los dos estudios de casos van a servir para iluminar la importancia de una gestión de riesgos de sostenibilidad en empresas y si una gestión de riesgos de sostenibilidad exitosa puede ayudar a empresas obtener una ventaja competitiva. Elegido para estos casos es la industria automovilística. Esa industria es especialmente interesante en el contexto de la gestión de riesgos de sostenibilidad porque muchas empresas que actúan dentro de la industria de automoción son empresas multinacionales y globales, es decir, se ven enfrentados con riesgos muy diversos y diferentes, y el entorno en lo que están operando las empresas de la industria de automoción está cambiando mucho, y especialmente con visión al futuro, es interesante analizar cómo diferentes empresas dentro del sector intentan a gestionar esos riesgos (Helmold et al., 2022a). Aparte de eso, la industria de la automoción ha sido criticada por no invertir más recursos en la sostenibilidad y su transformación a más sostenibilidad, así es aún más interesante cómo gestionan especialmente riesgos de sostenibilidad.

El entorno en lo que actúa la industria de la automoción está cambiando mucho durante los últimos años, especialmente debido a la creciente consciencia de consumidores, clientes y de la política por temas de sostenibilidad (Helmold et al., 2022a). Para el futuro cercano, especialmente riesgos como el cambio a la electromovilidad y los desafíos e innovaciones de esa tecnología van a ser de los más relevantes para la industria de la automoción (Helmold et al., 2022a). Va a analizar como diferentes empresas dentro de ese sector quieren gestionar esos cambios dentro de su industria.

El cambio de coches con motores de combustión a coches eléctricos es también un cambio interesante de ver. La producción de los coches eléctricos, igualmente que los coches de motores de combustión, pose muchos riesgos diferentes. Especialmente el mercado de los metales preciosos como litio, y otros tiene el potencial de transformarse en un problema grande para las empresas de ese sector. Son materiales que se necesita para la producción de muchas diferentes tecnologías nuevas, especialmente las baterías. La producción de esos materiales es muy controversial, por el uso de trabajo infantil, y explotación laboral. Además, son recursos raros, que se necesitan aún más y más dentro de la producción actual, y eso ya pose unos conflictos políticos y geopolíticos, en la lucha de control de los países que producen esos materiales (Bleischwitz, 2011). Esos conflictos también pose

un gran riesgo a la empresa dentro del sector, y es especialmente interesante mira como las diferentes empresas planean a gestionar esos riesgos.

El cambio del enfoque de la población también es un riesgo que las empresas automovilísticas deben tener en mente. Por la creciente consciencia de los consumidores y clientes del tema de la sostenibilidad y el impacto en el medioambiente de los coches, empresas del sector se enfocan más en la inversión en la electromovilidad y sistemas inteligentes de transportación (VW, 2022).

El sector de la automoción es sin duda un sector que está transformando mucho, enfrentado con muchos riesgos de esa transformación del entorno en que operan. Es también un sector muy relevante para la economía mundial y tiene un gran efecto en muchas economías nacionales (Helmold, M., Küçük Yılmaz, A., Dathe, T., Flouris, T.G., 2022).

Dentro de ese parte se va a analizar ejemplos del pasado cómo diferentes empresas han gestionado ciertos riesgos con cuales estaban enfrentados, se va a detallar también la implementación y la organización de los sistemas de gestión de riesgo dentro de las empresas en cuestión, para dar un ejemplo de cómo se puede integrar bien la gestión de riesgo en la organización de la empresa misma, e integrarla en la cultura de la empresa misma. También se va a iluminar planes actuales que empresas del sector tienen para riesgos de la actualidad o posibles riesgos del futuro, para detallar cómo se puede usar la gestión de riesgo para prepararse como empresa para cambios en el futuro y seguir asegurando su existencia.

Se va a analizar los dos casos en la base de reportes oficiales publicados por las empresas elegidas y estudios pasados y literatura científica en los casos que se va a tratar en ese trabajo.

6.1 Introducción de las empresas

Las dos empresas elegidas por el estudio de caso son ambas empresas muy relevantes en el sector de la automoción, son ambas empresas con un alcance global y son empresas multinacionales que operan en diferentes países y venden sus productos sobre todo el mundo. La primera empresa elegida para el estudio es Volkswagen, un grupo alemán. Es uno de los productores de coches más grandes del mundo y cuenta con doce diferentes

marcas en su portfolio (VW, 2023). La segunda empresa elegida es Tesla, también una empresa muy conocida por su producción exclusiva de coches eléctricos (Helmold et al., 2022a). Las dos empresas son muy establecidas en el mercado automovilístico, y por sus diferencias es interesante analizar cómo gestionan las dos empresas riesgos de sostenibilidad. Volkswagen, en el siguiente también abreviado por VW, es una empresa bien establecida en el mercado automovilístico y ha sido muy exitosa sobre su larga existencia (Dizes Riveros et al., 2019). Tesla al otro lado es una empresa más joven, pero ha ganado mucha importancia en los últimos años por su dedicación a la sostenibilidad y la producción exclusiva de coches eléctricos (Aybaly et al., 2017). VW también ha empezado de producir coches eléctricos desde hace unos años, y ya tiene diferentes modelos en el mercado (VW, 2022). Son empresas con bastantes diferencias dentro del mercado de automoción, y el análisis va a deducir cómo las dos empresas se enfrenten con los riesgos de sostenibilidad, que tipos de mecanismos de gestión de riesgos ya están establecidos en su organización, y ejemplos de casos pasados de confrontaciones con riesgos de sostenibilidad y el análisis del comportamiento de la empresa en esas situaciones.

6.2 Grupo Volkswagen y el escándalo “Dieselgate”

6.2.1 Sostenibilidad empresarial de VW

VW comunica en sus reportes que se han obligados a su mismo a ser una empresa sostenible y aportando a fomentar la sostenibilidad global. Incluyen temas de sostenibilidad en sus reportes anuales y además publican un reporte anual de sostenibilidad, que se enfoque en los esfuerzos de VW en transformar su empresa a ser más sostenible y aportar al desarrollo mundial de la sostenibilidad. Sus reportes de sostenibilidad se orientan en estándares de reportes internacionalmente reconocidos como de la GRI (VW, 2023). Subrayan en sus reportes la importancia igualitaria de las diferentes dimensiones de la sostenibilidad como descrito en el primer capítulo, la dimensión medioambiental, social y económica. Comunican que están integrando temas de la sostenibilidad directamente en la estrategia global de la empresa y lo tratan como un parte integral de la estrategia con prioridad, y no como un tema aparte de la estrategia principal de la organización. En los reportes de sostenibilidad ofrecen mucha información

sobre los esfuerzos que hace la empresa en ser más sostenible, y que medidas están tomando para principalmente transformar su organización a ser un negocio más sostenible y para aportar al desarrollo sostenible mundial. El enfoque actual de la sostenibilidad empresarial de VW es la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías en el mundo del transporte, especialmente enfocado en coches eléctricos y la integración de inteligencia artificial en coches y otros modos de transporte. Además, se enfocan en la descarbonización de su grupo y los diferentes negocios que son parte del grupo VW, y el compromiso a las metas de la reducción del calentamiento global detallado en el Acuerdo de París sobre la protección del clima (VW, 2022). En general, VW ha comunicado claramente que la sostenibilidad y el impacto en la sostenibilidad global de su negocio es una prioridad para ellos y ofrecen planes y medidas cómo quieren aportar al desarrollo sostenible mundial en sus reportes.

6.2.2 Gestión de riesgo de VW

VW tiene una gestión de riesgo y mecanismos de control interno integrada en su organización que también son involucrados con el planeamiento de estrategia, y ofrece detalles de su funcionamiento en sus reportes anuales, además que en los reportes de sostenibilidad. Basen su gestión de riesgo y su sistema de control interno en los estándares de COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), que son internacionalmente reconocidos y valorados (VW, 2022). Un elemento importante de su gestión de riesgo son las tres diferentes partes de la gestión de riesgo entera del grupo VW. Les llamen las tres líneas de defensa en sus reportes y se traten de primero la gestión de riesgo y el sistema de control de las diferentes marcas y empresas que forman parte del grupo VW, segundo la organización de la gestión de riesgo del grupo, y por último la revisión del grupo que es responsable para revisar el funcionamiento y las actividades de la gestión de riesgo. Las diferentes líneas tienen la meta de asegurar la mejor gestión de riesgo dentro de la empresa y evitar y minimizar los riesgos con los que VW puede ser enfrentado.

La primera línea de la gestión de riesgo de las marcas es responsable de la identificación y valoración de los riesgos y la presentación de sus descubrimientos a las diferentes personas responsables.

La segunda línea de la gestión de riesgo del grupo entero es responsable para desarrollar e implementar los estándares para la gestión de riesgos de las marcas y empresas individuales, y la supervisión de la gestión de riesgo entera.

La revisión del grupo, la última línea, es responsable para independientemente revisar la organización y el funcionamiento de la gestión de riesgo del grupo (VW, 2022).

La gestión de riesgos de sostenibilidad es un parte integral de la gestión de riesgos del grupo VW, y en el parte de la gestión de riesgos en los reportes anuales tienen detallados los diferentes riesgos de la sostenibilidad que pueden potencialmente ser un riesgo para la empresa. También incluyen un parte sobre la gestión de riesgos en sus reportes de sostenibilidad, especialmente enfocado en los diferentes riesgos relacionados con la sostenibilidad que han identificado (VW, 2022).

6.2.3 El escándalo “Dieselgate”

6.2.3.1 Descripción de la situación

En 2015, surgieron acusaciones de que Volkswagen ha ocultado las emisiones verdaderas de sus coches, por las restricciones estrictas de diferentes países en todo el mundo. Han usado un tipo de software para aprobar las pruebas hechas de las diferentes agencias responsables para la aprobación de coches. Ese tipo de software estaba usado de VW para pasar esas pruebas por reportar las emisiones más bajas que estaban de verdad. Con las emisiones que tenían los coches de verdad, no serían aprobados para ser vendidos en diferentes países (Zhang et al., 2021). Ese escandalo resulto en grandes repercusiones para VW, especialmente los problemas legales que resultaban de ese comportamiento ilegal y la pérdida de confianza de clientes e inversores en la empresa.

Anteriormente, la empresa se ha comprometido a una estrategia de sostenibilidad, con la meta de ser una empresa líder en el sector automovilístico en relación con la sostenibilidad (Zhang et al., 2021). Ese escandalo ha gravemente afectado a su reputación y muchos clientes e inversores han perdido su confianza en VW de alcanzar esa meta y el verdadero compromiso de VW a las metas de desarrollo sostenible y a la sostenibilidad (Aybaly et al., 2017).

Ha tenido efectos inmediatos en la situación financiera de VW, los precios de las acciones de VW han caído inmediatamente, y los litigios han resultado en grandes pagos de reparaciones y multas. La resolución de los varios litigios y los programas de retiradas en diferentes países, especialmente en los EE. UU. y la Unión Europea ha durado varios años después del inicio de la crisis y en algunos casos todavía está en vía.

Para este estudio de caso va a ser más relevante cómo VW decidió de enfrentarse con esta crisis y los riesgos que vinieron con la crisis, y cómo han gestionado los efectos y recuperado cómo empresa.

Después de la revelación de que VW ha mentido sobre las emisiones de varios de sus coches y el descubrimiento en los Estados Unidos, Volkswagen ha introducido unos cambios casi inmediatamente. La confrontación con la evidencia que el programa ha disfrazado las emisiones verdaderas de los coches de VW ha publicado comunicaciones oficiales de la gestión de VW, indicando que han cometido un gran error y comprometiendo al trabajo junto con las agencias oficiales a encontrar los responsables dentro de la empresa y encontrar cómo algo así podría haber pasado. A continuación, unas de las personas más altas dentro de la gestión de VW han dejado sus puestos, incluyendo el CEO del grupo VW (Dizes Riveros et al., 2019).

En relación con los litigios y las investigaciones criminales de sus acciones, primero en los Estados Unidos y más tarde también en otros países, incluyendo la Unión Europea, VW se ha comprometido a transparencia total y cooperación con las agencias encargadas de la investigación del escándalo y también ha encargado agencias privadas para conducir propias investigaciones de ese tema. Han públicamente comunicado que han cometido un error y lo quieren rectificar con sus consumidores e inversores (VW, 2016). En los próximos meses y años, estaban involucrados en diferentes litigios e investigaciones criminales en diferentes países, que resultaban en las condenas de diferentes antiguos ejecutivos de la empresa y de la empresa misma, y en multas de billones de euros y pagos de reparación a muchos consumidores, primariamente en los EE. UU y en la Unión Europea.

En adición, VW ha lanzado programas de retirada de los diferentes modelos de coches afectados, para repararles y quitar los programas responsables para la ocultación de las emisiones de los coches. Varios de los litigios en diferentes países todavía están esperando a ser solucionados, casi ocho años después de la crisis. A continuación, ese crisis también ha negativamente afectado a diferentes empresas del sector que no estaban

involucrados con el escándalo, subrayando el efecto devastadora de la crisis (Zhang et al., 2021).

6.2.3.2 La reacción de la empresa

Primero hay que anotar que esa crisis, ese escandalo ha sido en sí un gran fallo de la gestión de riesgo interna y de la gestión de riesgos de sostenibilidad. Por su carácter ilegal y criminal ese es un riesgo que de todos modos debería haber sido evitado. El descubrimiento de esa decepción ha gravemente afectado la confianza en la empresa y sus productos, de ambos clientes e inversores.

Después del descubrimiento del programa que falsificaba los resultados de las emisiones de los coches vendidos por VW, han tomado unas medidas muy importantes para recuperar su reputación y credibilidad. En un intento de minimizar los efectos inmediatos y más graves de la crisis, la empresa ha tomado la responsabilidad para los errores que han sido cometidos, y han públicamente comunicado que admiten a esos errores y al comportamiento no ético en relación con la integración del programa. Eso es importante para demostrar a clientes e inversores que reconocen que no es un comportamiento deseable, y que realicen que han dañado a la confianza de sus clientes y sus inversores.

También se han comprometido a colaborar con las diferentes agencias públicas encargados con la investigación del caso, y han encargado a una empresa privada también a realizar una propia investigación. Eso también ha demostrado a los clientes afectados y los inversores que están comprometidos a la resolución rápida de esa crisis y están preparados para ser transparentes y abiertos para encontrar los orígenes de ese fallo grave. En adición, había unos cambios en el liderazgo de la empresa, el CEO del grupo VW ha dejado su puesto y varios ejecutivos de diferentes marcas también estaban suspendidos y más tarde también tenían que dejar sus posiciones dentro de VW y enfrentarse con diferentes cargas criminales (Zhang et al., 2021).

Dentro de la empresa el grupo ha revisado su estrategia, con un nuevo enfoque en la estrategia de la sostenibilidad y la integración de esa estrategia de la sostenibilidad en la estrategia global del grupo, enfocando especialmente en la transparencia de los esfuerzos de la sostenibilidad y la comunicación cierta y clara de las medidas que van a tomar para rectificar ese error. También han revisado y mejorado su gestión de riesgos y sus sistemas

de control internos, para evitar crisis similares en el futuro y ser mejor preparados para potenciales riesgos del futuro (VW, 2016).

Para sus clientes y usuarios que han comprado coches que estaban dentro de los afectados de la falsificación de las emisiones, VW ofreciera varias opciones de pagos de daños, la reparación de los coches afectados gratuita y programas de recompra (Zhang et al., 2021).

6.2.3.3 Conclusión

Para concluir se puede decir que, aunque VW ha sufrido graves efectos de la crisis, han recuperado bien, todavía están una empresa fuerte en el mercado. El efecto más grave que han sufrido es la pérdida de su credibilidad y su reputación, y la confianza de clientes, pero han tomado medidas importantes y efectivas para recuperar su imagen (Zhang et al., 2021).

Este caso demuestra la importancia de una buena gestión de riesgo, que intenta evitar que crisis así pueden pasar y afectar a una empresa de esa manera. Lo más importante que han demostrado durante la crisis es el compromiso a la transparencia y la transformación de la empresa. En los años siguiendo la crisis han aumentado la transparencia en sus reportes de sostenibilidad y de sus reportes de riesgos relacionados a la sostenibilidad, y han comprometido a metas realistas y alcanzables relacionados a la sostenibilidad. Eso demuestra otra vez también la importancia de la transparencia para el tema de la sostenibilidad, porque ofrece información y seguridad para clientes e inversores que están preocupados por ese tema (Antoncic, 2019). También es evidente que sus esfuerzos han sido exitosos, que en 2019 han recibido el “Lean & Green Management Award” para su producción sostenible (Helmold et al., 2022b)

Además, este caso subraya la importancia de la gestión de riesgos de sostenibilidad. Demuestra bien los efectos graves que pueden tener riesgos de sostenibilidad en empresas, y el hecho que VW todavía está recuperando de los efectos de esa crisis demuestra también el alcance del tema de la sostenibilidad. La reacción del grupo VW en mejorar y revisar su gestión de riesgo y el nuevo enfoque en sostenibilidad como consecuencia de la crisis muestra que esos dos temas estaban según los más importantes que tenían que ser mejorados después de esa crisis, y el descuido de esos dos temas estaba sin duda una de las razones para la dimensión de esta crisis. Especialmente el daño a la

reputación y la credibilidad de VW es un efecto grave que todavía quede en los cabezas de clientes e inversores, y es difícil creer todo lo que publica y comunica VW sobre la sostenibilidad ahora (Zhang et al., 2021). Es evidente que han realizado muchos cambios y han demostrado que están comprometidos a la transformación sostenible de la empresa y el desarrollo sostenible del mercado automovilístico, pero sin duda esa crisis ha creado una imagen deshonesto de la empresa.

6.3 Tesla

6.3.1 Sostenibilidad empresarial de Tesla

Tesla es una empresa mucho más joven que VW, pero han alcanzado un gran éxito en el mercado de coches eléctricos. Por su misión de producir exclusivamente coches eléctricos han ganado mucha importancia en el mercado y esta una de las empresas más innovadoras y exitosas en el desarrollo de tecnología para coches eléctricos (Helmold et al., 2022a).

El tema de la sostenibilidad es un parte integral de Tesla. La sostenibilidad es un elemento vital de su misión y visión, y se presentan cómo una empresa sostenible. Por su dedicación a la producción de coches totalmente eléctricos que no producen emisiones de CO₂, la sostenibilidad es una prioridad para la empresa. Pero la misión de Tesla va más allá que solo producir coches que no producen emisiones dañosas, quieren aportar a transformar el mundo a llegar a un futuro totalmente sin emisiones dañosas. Tesla publica reportes anuales llamados Impact Reports, que detallen informaciones sobre la sostenibilidad de la empresa. En sus Impact Reports ofrecen más transparencia sobre su impacto en el mundo en relación con los temas de la sostenibilidad, e informan a sus clientes e inversores sobre sus esfuerzos en ser una empresa más sostenible y aportar un impacto positivo en la sociedad y el planeta con su actividad empresarial y sus productos. En los reportes se enfocan en el impacto que tienen sus coches en el medioambiente y sus clientes, detallando el impacto medioambiental desde la producción sobre el curso de su uso hasta finalmente su reciclaje o desecho (Tesla 2021). Además, incluyen detalles sobre la producción de sus productos y la sostenibilidad dentro de su cadena de valor. A continuación, hablen también del impacto de sus vehículos en los clientes y usuarios, enfocando en temas como la seguridad. Finalmente detallan temas sociales, cómo las condiciones laborales de Tesla en sus diferentes fábricas y sus políticas de diversidad,

protección laboral o su esfuerzo de soportar comunidades locales afectados por la actividad de su negocio (Tesla, 2022).

6.3.2 Gestión de riesgo de Tesla

Tesla ofrece información sobre riesgos que pueden potencialmente afectar a su empresa en reportes cuartales al SEC (Security and Exchange Comission), dónde incluyen una lista detallada de riesgos que han identificados. Los reportes al SEC no comunican planes de la empresa cómo están preparando para esos riesgos y que planes tienen para evitar o minimizar esos riesgos, principalmente detallan los potenciales efectos de los riesgos listados (Tesla, 2022). Ocasionalmente también tienen información relacionado con la gestión de riesgos en los “Impact reports”, que ofrece más detalles sobre unos riesgos que potencialmente pueden afectar a la empresa (Tesla, 2020). La información de los Impact Reports surgiere de que Tesla implementa una gestión de riesgos para ser capaz de identificar y evaluar los riesgos, pero la información en el funcionamiento de la gestión de riesgo o su integración en la organización y la panificación de la estrategia de la empresa es mínima. Del Impact Report de 2022 se puede deducir que están practicando una gestión de riesgo relacionado con so cadena de valor, y detallan que están constantemente mejorando su capacidad de identificar y gestionar potenciales riesgos relacionados con sus proveedores y su cadena de suministro (Tesla, 2022). Se puede concluir del análisis de la información dada por Tesla que tienen una gestión de riesgos dentro de su organización y están capaz de ejercitar una gestión de riesgo, aunque no quede claro la estructura formal de la gestión de riesgo dentro de la organización de Tesla, y cómo se enfrentan los riesgos identificados, aparte de detalles puntuales en riesgos individuales (Tesla, 2019).

6.3.3 El suministro de cobalto en el Congo

6.3.3.1 Descripción de la situación

Tesla ha rompido el mercado de coches eléctricos con su entrada con el primer modelo que han lanzado. Están dentro de los coches eléctricos más innovadores del mundo y han ganado una base de clientes grandes sobre la última década (Helmold et al., 2022a). Aunque se presentan como empresa sostenible, dedicada al desarrollo sostenible del mundo y la sostenibilidad, estaban involucrados en varios problemas y temáticas de sostenibilidad sobre los últimos años. Sus productos deben ser de los más sostenibles en el mercado automovilística, no produciendo emisiones dañosas a los humanos, pero surgieron varias dudas y descubrimientos de la producción de sus coches y las baterías necesitadas.

Uno de las dudas más importantes son dentro del suministro de los materiales necesitados para la producción de las baterías (*Battery Push By Tesla And Other EV Makers Raises Child Labor Concerns*, s. f.). Los riesgos asociados con recursos preciosos ya estaban mencionados en el parte anterior sobre los riesgos asociados con la sostenibilidad, y es un riesgo que puede tener graves efectos en empresas. Para la producción de las baterías son necesarios varios materiales preciosos como cobalto y litio. El suministro de esos materiales es rodeado de conflictos. Especialmente el suministro de cobalto, que viene mayormente del Congo, es un tema precario. El Congo tiene varios problemas internos de guerras y conflictos civiles, ya produciendo un entorno muy inestable para la minería de cobalto. Además, es muy común el uso de trabajo infantil y condiciones de trabajo muy peligrosas dentro de la minería del cobalto (Bleischwitz, 2011).

Tesla, junto a varias grandes empresas tecnológicas que también usan cobalto del Congo en sus productos, estaba criticado por el soporte de las condiciones en el Congo por su uso del material de aquí. Aunque ese litigio no tenía ninguna repercusión financiera o legal para Tesla, las dudas sobre el origen de los metales preciosos en las baterías de los coches de Tesla quedan (*Lawsuit against Apple, Google, Tesla, and Others (Re Child Labour, DRC)*, s. f.).

6.3.3.2 Reacción de la empresa

En los Impact reports Tesla comenta en el tema del origen de sus materiales para baterías, y comunica que están comprometidos a suministrar sus productos de fuentes sostenibles y sin la violación de derechos humanos en el proceso (Tesla, 2019). Pero quedan críticas que Tesla no es suficientemente transparente en su comunicación del origen de sus materiales y de las condiciones de los trabajadores que trabajan en las minas. Esta criticado que las informaciones con relación a la minería de cobalto no ofrecen la transparencia que promete Tesla, porque son vagos y no ofrecen suficiente claridad en las condiciones de los trabajadores. También contraindica con el rechazo de comentar a varias iniciativas internacionales o periódicos que han preguntado por una afirmación de Tesla en ese tema (Ohnsman, 2023).

Aunque hasta ese punto ese riesgo no ha tenido un impacto directo, es decir financiero, en la empresa, ese riesgo quede para Tesla. La falta de suficiente transparencia y comunicación clara en ese tema puede resultar en un riesgo más grande y con un mayor impacto para Tesla, por ejemplo, si surgiere algún accidente en las minas o serían introducidos nuevas regulaciones en relación con los reportes y la transparencia de la cadena de suministro, y Tesla va a ser obligado a reportar los detalles de su cadena de suministro.

El suministro de cobalto en el Congo no es el único riesgo de sostenibilidad con lo que se enfrenta Tesla. Especialmente con el involucramiento de Elon Musk, el CEO de Tesla, con los recientes escándalos con Twitter y las condiciones de trabajo de los trabajadores en Twitter después de la compra por Musk puede también negativamente afectar a Tesla (Hull et. al., 2023). En los reportes al SEC listan la dependencia de Elon Musk como un riesgo de la empresa, y porque Elon Musk es conocido por ser excéntrico e impulsivo, es un riesgo volátil para Tesla, y su comunicación pública puede negativamente afectar a la imagen pública de la empresa y gravemente dañar a su reputación.

6.3.3.3 Conclusión

El caso de Tesla demuestra también la importancia de una buena gestión de riesgos de la sostenibilidad, porque es evidente que, aunque suelen ser una empresa sostenible y totalmente comprometida con la sostenibilidad, el tema de la sostenibilidad todavía posee varios riesgos para la empresa. La falta de comunicación en temas críticos para la empresa y el rechazo de comentar públicamente en potenciales problemas o soluciones afecta la imagen de la seguridad de la empresa, y puede negativamente afectar a ambos clientes e inversores (Antoncic, 2019). Tesla ha tomado unas medidas efectivas para gestionar mejor los riesgos producido por las condiciones de la minería de cobalto en el Congo, pero su estado sigue siendo inestable, parte por la falta de transparencia y parte por el riesgo que significa Elon Musk.

6.4 Conclusiones de los casos

Tras los dos estudios de casos diferentes de la industria automovilística es posible deducir que la gestión de riesgos de la sostenibilidad es un tema muy importante e integral para empresas. De la elaboración de los casos es visible que empresas del sector de la automoción se ven enfrentados con un entorno que está cambiando rápidamente, y esos cambios traen unos significantes desafíos y riesgos (Helmold et al., 2022a). La gestión de riesgos de sostenibilidad es vital para mantenerse competitivo en ese mercado, y ser capaz de enfrentarse con los diversos riesgos que pueden potencialmente afectar a la empresa y sus objetivos.

Es posible trasladar los descubrimientos de los dos casos a otras empresas de diferentes sectores, porque como ya visto en las partes anteriores, todos tipos de empresas están enfrentados con riesgos de sostenibilidad y pueden ser afectados por esos tipos de riesgos. La problemática del cobalto del Congo no solo afecta a Tesla, afecta también a muchas diferentes empresas del sector de la tecnología, y básicamente cada empresa que necesita algún tipo de batería en sus productos. Con la creciente demanda para baterías esas problemáticas tienen la posibilidad de escalar y causar graves problemas para las empresas que dependen del suministro de esos materiales (Bleischwitz, 2011).

2De la reacción de VW en el escándalo, la mejora de su gestión de riesgo y de su control interno también se puede deducir que la gestión de riesgo es un parte vital en evitar crisis así, especialmente relacionado al tema de la sostenibilidad que es un tema muy público y muchos consumidores y clientes tienen una opinión muy fuerte en ese tema, que puede incrementar posibles efectos de una crisis similar.

Los casos subrayan la importancia de una gestión de riesgos de sostenibilidad, porque cómo visto en los casos esos riesgos pueden tener impactos graves en empresas, en su situación financiera y en su reputación y la opinión que tienen sus clientes, consumidores e inversores de la empresa. Cómo visto del caso de VW, también es importante anticipar cambios en la legislación en el entorno de la sostenibilidad y prepararse para legislaciones más estrictas y restricciones de emisiones, el uso de materiales dañinos y derechos de empleados y derechos humanos.

Ambos casos también subrayan la importancia de la transparencia en los reportes de la sostenibilidad empresarial y de los valores éticos que son un parte intrínseco de la sostenibilidad, especialmente la honestidad y la integridad, y la toma de responsabilidad para el impacto que la empresa tiene en el medioambiente, la sociedad y la economía. Demuestran que es importante demostrar la dedicación a la sostenibilidad y ser transparente con los esfuerzos que está haciendo la empresa y no ocultar ciertas partes de su negocio para parecer más sostenibles. La gestión de riesgos de sostenibilidad no solo puede resultar en una ventaja competitiva para empresas, debe ser un parte integral de la gestión de riesgos y de la gestión de sostenibilidad en empresas. Sin gestionar riesgos de sostenibilidad, empresas van a verse enfrentadas con distintas dificultades y problemáticas, que solo se van a complicar más en el futuro, por la innovación en el mundo tecnológico y los crecientes efectos del cambio climático. De los casos es evidente que la gestión de riesgos es un parte vital de la estrategia de una empresa hoy en día, y puede hacer una gran diferencia en casos de crisis y generalmente reforzar la empresa frente a eventos que pueden dañar a la empresa de alguna manera.

Se puede concluir que la gestión de los riesgos de sostenibilidad debería ser un parte vital de la gestión de riesgos de una empresa, y es un elemento integral en el desarrollo de la empresa a ser más sostenible y aportar un impacto positivo a la sociedad, y al mismo tiempo manteniendo su éxito económico. La gestión de riesgos de la sostenibilidad puede anticipar crisis y riesgos que pueden causar graves daños a la reputación y la situación financiera de la empresa, y ayudarles a minimizar o evitar los riesgos. Una buena gestión

de riesgos de la sostenibilidad puede en el mejor de los casos también aportar una ventaja para las empresas, porque en comparación con sus competidores, pueden prever y prepararse para potenciales riesgos y realizar la oportunidad que puede resultar de esos mismos riesgos.

Capítulo 7: Conclusiones

A través del análisis de literatura y de dos estudios de casos, estaba posible deducir en ese trabajo la importancia de la gestión de riesgos de sostenibilidad, y su rol importante en alcanzar más sostenibilidad empresarial.

La definición de la sostenibilidad por el modelo de la Triple-Bottom-Line es reconocido en la economía como definición de la sostenibilidad empresarial y herramienta para empresas a empezar a considerar más que solo su resultado financiero, y también tener en cuenta el impacto que tienen en el medioambiente, la sociedad y la economía. Para la sostenibilidad empresarial es imprescindible ser transparente y honesto como empresa, y asumir la responsabilidad por los impactos que puede tener la empresa en comunidades o la naturaleza, y tratar la sostenibilidad como una parte integral de la empresa y no solamente como una campaña de Marketing. La sostenibilidad puede resultar en oportunidades y ventajas para empresas, pero las razones para integrarla deberían ser por la consideración de los demás y del medioambiente, y no por posibles ganancias financieras.

A continuación, este Trabajo Fin de Grado ha explorado las razones por las que empresas emprenden iniciativas de sostenibilidad. El análisis se ha centrado en tres grupos claves que ejercen una presión significativa sobre las empresas para que actúen y operen de forma más sostenible. En primer lugar, los consumidores y clientes se han vuelto cada vez más conscientes de la sostenibilidad en los últimos años. Son más conscientes de los productos que compran y del impacto que esos productos tienen en el medioambiente y las comunidades afectadas. En segundo lugar, la presión política de los gobiernos y las organizaciones gubernamentales desempeña un papel crucial en el impulso de la sostenibilidad empresarial. Los gobiernos imponen la transparencia en los reportes de sostenibilidad a través de la legislación, obligando a las empresas a adoptar prácticas sostenibles. El incumplimiento puede acarrear multas, restricciones o incluso el cierre de una empresa. Por último, organizaciones no gubernamentales también tienen gran poder y pueden influenciar a empresas a actuar de una manera más sostenible. Por su alcance y conexiones con prensa y televisión tienen el poder de publicar información sobre prácticas no sostenibles de empresas y causar escándalos que pueden afectar a la reputación de la empresa. En conclusión, la presión externa sobre las empresas para que incorporen la sostenibilidad a sus prácticas empresariales ha aumentado

significativamente en los últimos años y, sin duda, es algo que las empresas tendrán que seguir manteniendo en primera línea de sus operaciones diarias si quieren seguir operando en las sociedades actuales.

En resumen, este estudio ha destacado los riesgos de sostenibilidad a los que las empresas se enfrentan en la actualidad. Estos riesgos, tanto relacionados con la naturaleza y el ecosistema como con los aspectos sociales y legales, son complejos y difíciles de prever debido a la globalización y la rápida innovación tecnológica. Los efectos de los riesgos relacionados con el cambio climático y el calentamiento global son especialmente impredecibles. Además, los riesgos políticos y sociales pueden afectar la reputación de las empresas y disminuir sus ingresos. Los riesgos relacionados a la sostenibilidad son diversos e interconectados y muy volátiles. La gestión adecuada de estos riesgos es crucial para garantizar la continuidad y el éxito a largo plazo de las empresas en un mundo interconectado y tecnológicamente avanzado.

Además, ha explicado qué es la gestión de riesgos y por qué es un aspecto crítico de las prácticas organizativas contemporáneas. La gestión de riesgos es un instrumento clave en asegurar el sobrevivimiento de la empresa a largo plazo, y ayudarle a evitar situaciones que tienen el potencial de negativamente afectar a su capacidad de alcanzar sus objetivos. La gestión de riesgos y la gestión de la sostenibilidad son conectados de manera intrínseca, porque primero, los riesgos relacionados con la sostenibilidad pueden afectar de manera significativa a empresas, por eso es la obligación de la gestión de la sostenibilidad de tratar de gestionar esos riesgos, y segundo, el propósito de la gestión de riesgos es asegurar el éxito sostenible de la empresa, es decir que se puede mantener a largo plazo, y por eso se necesita considerar las diferentes dimensiones de la sostenibilidad. Al identificar, evaluar y mitigar eficazmente los riesgos asociados a las dimensiones medioambiental, social y económica, las organizaciones pueden mejorar su resistencia a largo plazo y contribuir al desarrollo sostenible.

A través de dos estudios de casos del sector de la automoción, estaba posible iluminar la importancia de una gestión de riesgos de sostenibilidad, por la demostración de un fallo de esa misma gestión en Volkswagen, y los efectos graves que han seguido la crisis. La importancia y el éxito de una buena gestión de riesgos, especialmente de riesgos de la sostenibilidad, se ha deducido del proceso de recuperación de Volkswagen. Otro ejemplo del mismo sector ha ayudado a analizar una empresa que es de definición más sostenible, pero aun así se ve enfrentado con distintos riesgos relacionados a la sostenibilidad.

El análisis en conjunto con los estudios de casos ha demostrado la relación intrínseca de la gestión de riesgos y la sostenibilidad empresarial, y ha iluminado que la gestión de riesgos de sostenibilidad es un instrumento vital para empresas contemporáneas a mantenerse competitivos en el mercado, evitar escándalos y aportar un impacto positivo a la sociedad, el medioambiente y la economía. La integración de los principios de la sostenibilidad en la gestión de riesgos, y la integración de ambos conceptos en la cultura de la empresa es un método fuerte para navegar las complejidades de un mundo que está cambiando rápidamente, y asegurar la longevidad y el impacto positivo de la empresa en el desarrollo sostenible mundial.

Bibliografía

- Amos, C., Brockhaus, S., Fawcett, A. M., Fawcett, S. E., & Knemeyer, A. M. (2019). Blinded by the light? Analyzing sustainability authenticity, customer service perceptions, and halo effects. *The International Journal of Logistics Management*, 30(1), 117-139. Emerald Insight. <https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2017-0344>
- An Introduction to Compliance and Risk Management.* (s. f.).
- Anderson, D. R. (2006). Sustainability Risk Management. *CPCU eJournal*, 59(5), 1-17. Business Source Ultimate.
- Antoncic, M. (2019). Why sustainability? Because risk evolves and risk management should too. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 12(3), 206-216. Business Source Ultimate.
- Antoncic, M., gnd_170129136. (2021). *Editorial: The global core indicators a sustainability risk management and reporting framework* (Vol. 14, Número 3). K10plus. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgvk&AN=edsgvk.177561820X&authtype=shib&site=eds-live&authtype=shib>
- Aybaly, R., Guerquin-Kern, L., Manière, I. C., Madacova, D., & Holt, J. V. (2017). Sustainability practices in the luxury industry: How can one be sustainable in an over-consumptive environment? *Procedia Computer Science*, 122, 541-547. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.404>
- Baumgartner, R. J. (2014). *Managing Corporate Sustainability and CSR: A Conceptual Framework Combining Values, Strategies and Instruments Contributing to Sustainable Development: Managing Corporate Sustainability and CSR.*

Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 21(5), 258-271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>

Bleischwitz, R. (2011). Neue Governance-Mechanismen für ein global nachhaltiges Ressourcenmanagement. *New Governance Mechanisms for a Global Sustainable Resource Management*, 4(3), 399-410. Springer Nature Journals. <https://doi.org/10.1007/s12399-011-0193-8>

BMZ (2023). Das Lieferkettengesetz Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung <https://www.bmz.de/de/themen/lieferkettengesetz>

Bouzzine, Y. D., & Lueg, R. (2020). The contagion effect of environmental violations: The case of Dieselgate in Germany. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3187-3202. Inspec. <https://doi.org/10.1002/bse.2566>

Brundtland, G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. United Nations General Assembly document A/42/427.

Burchell, J., & Cook, J. (2011). Banging on open doors? Stakeholder dialogue and the challenge of business engagement for UK NGOs. *Environmental Politics*, 20(6), 918-937. Academic Search Index.

Coudenhove-Kalergi, B. (2015). Ethikbasiertes Risikomanagement – Der Stakeholder Approach als Erfolgsfaktor für Investitionen in Emerging Markets. En A. Schneider & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility* (pp. 1089-1103). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_71

Complyworks (2020). An Introduction to Compliance and Risk Management, White Paper Series.

<https://www.complyworks.com/extras/uploads/2020/06/An-Introduction-to-Compliance-and-Risk-Management.pdf>

de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. da L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>

Denčić-Mihajlov, K., & Stojanović-Blab, M. (2018). Sustainability Reporting – Trends in Regulation and Challenges in Implementation. En A. Michalke, M. Rambke, & S. Zeranski (Eds.), *Vernetztes Risiko- und Nachhaltigkeitsmanagement* (pp. 27-42). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19684-4_4

Dizes Riveros, R. A., Morales Ochoa, D., & Venegas Camargo, A. (2019). VOLKSWAGEN EN LA INDUSTRIA DE LOS AUTOMÓVILES. ALGUNAS APROXIMACIONES SOBRE LA TOMA DE DECISIONES DE NEGOCIO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL - CASO DIESELGATE. *Revista Punto de Vista*, 11(16), 1-17. Business Source Ultimate. <https://doi.org/10.15765/pdv.v11i16.1422>

Elkington J. (1997). *Cannibals with Forks The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Limited

EUI (2021). Risk Management Framework. *Office of the Secretary General. European University Institute*
<https://www.eui.eu/Documents/ServicesAdmin/InternalAudit/Risk-Management-Framework-v1R0-6-October-2021.pdf>

Faber-Wiener, G. (2015). CSR und Kommunikation – Praktische Zugänge. En A. Schneider & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility* (pp. 749-766). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_49

- Fernando, Y., Walters, T., Ismail, M. N., Seo, Y. W., & Kaimasu, M. (2018). Managing project success using project risk and green supply chain management: A survey of automotive industry. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 332-365. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2017-0007>
- Franke, G. (2020). Management nicht-finanzieller Risiken: Eine Forschungsagenda. *Management of Non-Financial Risks: A Research Agenda*, 72(3), 279-320. Springer Nature Journals. <https://doi.org/10.1007/s41471-020-00096-z>
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (s. f.). *Embracing Enterprise Risk Management*.
- Glanze, E., Nüttgens, M., & Ritzrau, W. (2021). Unternehmenserfolg durch Nachhaltigkeit – Reifegrad- und Vorgehensmodell zum Aufbau eines datenbasierten Nachhaltigkeitsmanagements. *Corporate Success through Sustainability – Maturity and Procedure Model for Setting Up a Data-Based Sustainability Management*, 58(1), 155-166. Springer Nature Journals. <https://doi.org/10.1365/s40702-020-00694-9>
- Hasenmüller, P. (2009). *Unternehmensrisiko Klimawandel Risiken managen und Chancen strategisch nutzen*. Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; K10plus. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9454-7>
- Helmold, M., Küçük Yılmaz, A., Dathe, T., & Flouris, T. G. (2022a). SCRM in the Automotive Industry: AutoSCRM. En *Supply Chain Risk Management: Cases and Industry Insights* (pp. 221-254). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90800-3_10
- Helmold, M., Küçük Yılmaz, A., Dathe, T., & Flouris, T. G. (2022b). *Supply Chain Risk Management: Cases and Industry Insights / by Marc Helmold, Ayşe Küçük Yılmaz, Tracy Dathe, Triant G. Flouris* (HOCHSCHULE REUTLINGEN

eBook). Springer International Publishing; Katalog der Hochschulbibliothek Reutlingen.

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat08830a&AN=khrc.1794982272&authtype=shib&site=eds-live&authtype=shib>

Herold, D. M., & Lee, K.-H. (2019). The influence of internal and external pressures on carbon management practices and disclosure strategies. *Australasian Journal of Environmental Management*, 26(1), 63-81. Supplemental Index.

Hofmann, H., Busse, C., Bode, C., & Henke, M. (2014). Sustainability-Related Supply Chain Risks: Conceptualization and Management. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 160-172. <https://doi.org/10.1002/bse.1778>

Huck, W. (2018). Horizontale und vertikale Wirkungen der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen im System des Rechts. En A. Michalke, M. Rambke, & S. Zeranski (Eds.), *Vernetztes Risiko- und Nachhaltigkeitsmanagement* (pp. 67-74). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19684-4_8

Hull, D., Feeley J. (2023) What if Tesla loses Elon Musk? The company's board faces growing pressure to prepare for the possibility. *Fortune*
<https://fortune.com/2023/01/05/elon-musk-tesla-key-person-risk-report-twitter/>

Hunziker, S. (2019). *Enterprise Risk Management: Modern Approaches to Balancing Risk and Reward*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25357-8>

Jasch, C. (2015). CSR und Berichterstattung. En A. Schneider & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility* (pp. 823-834). Springer Berlin Heidelberg.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_53

Kaplan, R. S., Mikes, A., & Review, H. B. (s. f.). *Managing Risks: A New Framework*.

- Karim, R. A., & Rabiul, M. K. (2022). The Relationships of Corporate Sustainability, Customer Loyalty, and Word of Mouth: The Mediating Role of Corporate Image and Customer Satisfaction. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1-21. Business Source Ultimate. <https://doi.org/10.1080/1528008x.2022.2135054>
- Krebs, H.-A., & Hagenweiler, P. (2021). *Energieresilienz und Klimaschutz: Energiesysteme, kritische Infrastrukturen und Nachhaltigkeitsziele / Heinz-Adalbert Krebs, Patricia Hagenweiler* (HOCHSCHULE REUTLINGEN eBook). Springer Fachmedien Wiesbaden; Katalog der Hochschulbibliothek Reutlingen. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat08830a&AN=khrc.1787989712&authtype=shib&site=eds-live&authtype=shib>
- Lawsuit against Apple, Google, Tesla, and others (re child labour, DRC)*. (s. f.). Business & Human Rights Resource Centre. Recuperado 9 de junio de 2023, de <https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/lawsuit-against-apple-google-tesla-and-others-re-child-labour-drc/>
- OECD. (2014). *Risk Management and Corporate Governance*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264208636-en>
- Ohnsman A. (2023). Battery Push By Tesla And Other EV Makers Raises Child Labor Concerns. Forbes <https://www.forbes.com/sites/alanohnsman/2023/02/08/battery-push-by-tesla-and-other-ev-makers-raises-child-labor-concerns/?sh=45dc59bf7789>
- Osburg, T. H. (2015). Strategische CSR und Kommunikation. En A. Schneider & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility* (pp. 737-747). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_48

- Păceșilă, M., & Colesca, S. E. (2020). Insights on Social Responsibility of NGOs. *Systemic Practice & Action Research*, 33(3), 311-339. Academic Search Index.
- Pergler, M (2012) Enterprise Risk Management. McKinsey Working Papers on Risk, Number 4°. McKinsey&Company.
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Risk/Our%20Insights/Enterprise%20risk%20management%20Whats%20different%20in%20the%20corporate%20world/Enterprise%20risk%20management%20Whats%20different%20in%20the%20corporate%20world.pdf>
- Perez-Aleman, P., & Sandilands, M. (2008). Building value at the top and the bottom of the global supply chain: MNC-NGO partnerships. *California Management Review*, 51(1), 24-49. Inspec.
- RAE (2023). sostener Real Academia Española
<https://dle.rae.es/sostener>
- Romeike, F. (2018). *Risikomanagement / von Frank Romeike* (HOCHSCHULE REUTLINGEN eBook). Springer Gabler; Katalog der Hochschulbibliothek Reutlingen.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat08830a&AN=khrc.1658601513&authtype=shib&site=eds-live&authtype=shib>
- Romeike, F., & Hager, P. (2020). Wert- und risikoorientierte Unternehmensführung. En F. Romeike & P. Hager (Eds.), *Erfolgsfaktor Risiko-Management 4.0: Methoden, Beispiele, Checklisten Praxishandbuch für Industrie und Handel* (pp. 57-141). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-29446-5_2
- Schiebel, W. (2015). CSR und Marketing. En A. Schneider & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility* (pp. 705-720). Springer Berlin Heidelberg.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_46

- Schreck, P. (2015). Der Business Case for Corporate Social Responsibility. En A. Schneider & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility* (pp. 71-88). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_5
- Shi, Y., & Tsai, K.-H. (2022). A sequential process from external stakeholder pressures to performance in services. *Journal of Service Theory and Practice*, 32(5), 589-619. Emerald Insight. <https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2021-0109>
- Soomro, M. A. & Fong-Woon Lai. (2017). Examining A New Paradigm of Enterprise Sustainability Risk Management. *Global Business & Management Research*, 9, 328-337. Business Source Ultimate.
- Stehr, C. (2015). General Management und Corporate Social Responsibility. En A. Schneider & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility* (pp. 501-518). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_33
- Stibbe, R. (2019). *CSR-Erfolgssteuerung: Den Reformprozess verstehen, Reporting und Risikomanagement effizient gestalten*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21329-9>
- Suchanek, A. (2015). Vertrauen als Grundlage nachhaltiger unternehmerischer Wertschöpfung. En A. Schneider & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility* (pp. 59-69). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-43483-3_4
- Tesla Inc. (2019). Impact Report 2019
https://www.tesla.com/ns_videos/2019-tesla-impact-report.pdf
- Tesla Inc. (2020). Impact Report 2020
https://www.tesla.com/ns_videos/2020-tesla-impact-report.pdf
- Tesla Inc. (2021). Impact Report 2021

https://www.tesla.com/ns_videos/2021-tesla-impact-report.pdf

Tesla Inc. (2022). Impact Report 2022

https://www.tesla.com/ns_videos/2022-tesla-impact-report.pdf

Tesla Inc. (2022). *Form 10-K 2022*. U.S. Securities and Exchange Commission.

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1318605/000095017023001409/tsla-20221231.htm>

Wehrum, K., & Mainoo, M. (2013). Nachhaltigkeit in Management-Systemen—

Stakeholder als Erfolgsfaktor. *Controlling & Management Review: Zeitschrift für Controlling und Management*, 57(2), 58-65. Springer Nature Journals.

<https://doi.org/10.1365/s12176-013-0734-1>

What if Tesla loses Elon Musk? The company's board faces pressure to prepare for the possibility. (s. f.). Fortune. Recuperado 9 de junio de 2023, de

<https://fortune.com/2023/01/05/elon-musk-tesla-key-person-risk-report-twitter/>

Wiedmann, T., & Lenzen, M. (2008). Unravelling the Impacts of Supply Chains—A New

Triple-Bottom-Line Accounting Approach and Software Tool. En S. Schaltegger, M. Bennett, R. L. Burritt, & C. Jasch (Eds.), *Environmental Management Accounting for Cleaner Production* (Vol. 24, pp. 65-90). Springer Netherlands.

https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8913-8_4

Volkswagen (2016). Nachhaltigkeitsbericht 2016

https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2016/VW_Nachhaltigkeitsbericht_2016_DE.pdf

Volkswagen (2022). Nachhaltigkeitsbericht 2022

https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2022/Nichtfinanzieller_Bericht_2022_d.pdf

- Yusoff, R., Yusoff, H., Abd Rahman, S. A., & Darus, F. (2019). Investigating Sustainability Reporting from the Lens of Stakeholder Pressures and Isomorphism. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20(4), 302-321. Academic Search Index.
- Zhang, M., Atwal, G., & Kaiser, M. (2021). Corporate social irresponsibility and stakeholder ecosystems: The case of Volkswagen Dieselgate scandal. *Strategic Change*, 30(1), 79-85. Inspec. <https://doi.org/10.1002/jsc.2391>