



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

LA INNOVACIÓN ABIERTA COMO PALANCA PARA LA INTRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS EN LA INVERSIÓN DE IMPACTO: BBVA, REPSOL, IKEA, STARBUCKS

Autor: Diego Marcelo Álvarez Escudero

Director: Braulio Pareja Cano

ÍNDICE

GLOSARIO DE ACRÓNIMOS	4
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 CONTEXTUALIZACIÓN	5
1.2 ELECCIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN	6
1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	7
2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	8
2.1 ANÁLISIS DE DATOS	9
2.2 ENTREVISTA	11
2.3 REVISIÓN DE BIBLIOGRAFÍA	13
2.4 CRONOLOGÍA	13
3. MARCO TEÓRICO	14
3.1 FINANZAS SOSTENIBLES	14
3.2 INNOVACIÓN ABIERTA	19
4. RESULTADOS	22
4.1 CASOS DE ESTUDIO	23
4.1.1 REPSOL	23
4.1.2 BBVA	26
4.1.3 STARBUCKS	31
4.1.4 IKEA	37
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ESTUDIO	43
4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD REALIZADAS	47
5. CONCLUSIONES	55
6. BIBLIOGRAFÍA	60

RESUMEN

Este trabajo fin de grado tiene como objetivo analizar las acciones que realizan cuatro multinacionales en el área de inversión de impacto y como los procesos de innovación abierta se han convertido en un aliciente para llevar a cabo este tipo de actividades. En este trabajo se explicará porque esta área es importante y que implicaciones puede tener a futuro, se definirán los términos de inversión de impacto e innovación abierta y como surgen para a continuación continuar con el análisis principal del trabajo.

En ese análisis principal, utilizaremos una metodología cualitativa para llevar a cabo casos de estudio de empresas dónde se analizarán todas las iniciativas y las estrategias para poder hacer un análisis comparativo entre las cuatro, y a posteriori se harán tres entrevistas en profundidad a expertos, con el fin de profundizar en algunos aspectos y completar así los casos.

Por último, las conclusiones principales están relacionadas con la idea de que las empresas que hemos analizado utilizan la inversión de impacto no solo como una forma de tener un impacto y obtener un retorno económico, sino también como una herramienta para obtener innovación a través del funcionamiento de los procesos de innovación abierta.

ABSTRACT

This paper is an analysis of the actions carried out by four multinationals in impact investing and how open innovation processes have become an incentive to carry out this type of activities. In this work we will explain why this area is important and what implications it may have in the future; we will define the terms impact investment and open innovation and how they arise and then continue with the main analysis of the work.

In this main analysis we will make a case study of each company where all the initiatives and strategies will be analysed in order to make a comparative analysis between the four and then we will make three in-depth interviews with experts, in order to deepen in some aspects that have not been entirely clear in the cases.

Finally, we will conclude that it is true that the companies we have analysed use impact investment not only to have an impact and obtain an economic return but also as a tool to obtain innovation through the operation of open innovation processes.

GLOSARIO DE ACRÓNIMOS

- ASG: Ambiental, Social y Gobernanza
- ESG: *Enviromental, Social & Governance*
- FMBBVA: Fundación Microfinanzas BBVA
- GIIN: *Global Impact Investing Network*
- OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- ONG: Organización No Gubernamental
- ONU: Organización de las Naciones Unidas
- RSC: Responsabilidad Social Corporativa
- WBCSD: *World Business Council for Sustainable Development's*
- WWF: *World Wildlife Foundation*

1. INTRODUCCIÓN

1.1 CONTEXTUALIZACIÓN

Las noticias sobre desastres climáticos, la desaparición de los casquetes polares, el aumento del nivel del mar, la extinción de especies y la aparición de nuevas enfermedades van en aumento. Esto preocupa y mucho: según la última encuesta del Eurobarómetro, el 93% de los europeos piensa que el cambio climático es un problema grave al que hay que poner freno ya (Comisión Europea, 2022). Por ello ha surgido una corriente de pensamiento y acción llamada sostenibilidad que se intenta aplicar a todos los sectores y a todos los ámbitos de la vida. Sin embargo, el concepto está aún en desarrollo, por lo que se pueden encontrar diversas definiciones para el mismo término. Así pues, es importante definirlo bien, y en este estudio como la sostenibilidad va muy ligada a las finanzas y la empresa, hemos decidido usar la definición de Harvard Business School. *In business sustainability refers to doing business without negatively impacting the environment, community, or society as a whole* (Spiliakos, 2018) .

Una vez definido el concepto de sostenibilidad, debemos entender el proceso y su aplicación en el contexto empresarial y financiero. Alcanzar la sostenibilidad plantea distintos problemas: desde la necesidad de inversión de más capital para poder desarrollar nuevas tecnologías más verdes y eficientes, el uso abusivo de este nuevo concepto para lucrarse o la constante revisión de leyes y normas en los países para conseguir ir adaptando las sociedades a este nuevo estilo de vida. Este tema ya se lleva tratando desde los años 80 en los que los gobiernos y las empresas se dieron cuenta de la laguna que había en este campo y empezaron a buscar soluciones, la iniciativa más importante y que se ha mantenido hasta nuestros días es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), esta iniciativa se basaba en que las empresas a través de fundaciones propias y programas invertían en la sociedad para mejorarla y devolver parte de la riqueza que esta le ayudaba a generar. Sin embargo, estas iniciativas en general eran a fondo perdido, no se buscaba ningún retorno económico. A medida que ha ido pasando el tiempo las empresas y las sociedades de valor se han dado cuenta que pueden hacer lo mismo y seguir generando retornos a niveles de mercado o inferiores al mercado, pero no a fondo perdido, lo que a su vez está mostrando que es mucho más eficiente ya que en las áreas en las que se invierte la economía suele crecer gracias a la competitividad y efectividad de los proyectos. Pero

para poder realizar estas inversiones se han creado los criterios llamados ESG (Environmental, Social and Governance) o ASG (Ambiente, Social y Gobernanza), que cita la Comisión Europea y los que definiremos más abajo, que son los rigen estas inversiones.

1.2 ELECCIÓN DEL TEMA Y JUSTIFICACIÓN

En este apartado identificaremos cual es el tema principal de este trabajo y las razones de su elección ya que este campo es enorme y solo nos podemos centrar en un área específica.

Como ya hemos mencionado antes todo este proceso de cambio hacia un mundo más justo y limpio se denomina Transición a la sostenibilidad, sin embargo, es un camino que acaba de empezar y que según avanza va destapando nuevos vehículos que ayudan a conseguirlo. Probablemente, una de las mayores tendencias en el ámbito de las finanzas sostenibles sea la inversión de impacto. Este tipo de inversiones buscan generar un efecto positivo y cuantificable en los ámbitos sociales y medioambientales a la vez que generar un retorno económico. Sin embargo, hay varias condiciones que se dan para poder calificar a una inversión como de impacto. En este sentido, hemos optado por adoptar las características que el GIIN (*Global Impact Investing Network*), como institución de referente del sector, recoge en su estudio “*The Core Characteristics of Impact investing*”, en el que intenta estandarizar los elementos fundamentales de este nuevo tipo de inversión. Estas condiciones son:

- Intencionalidad: Tiene que haber un deseo por parte del inversor de generar un impacto positivo. Por ello los proyectos en los que se invierta deben tener una raíz social o medioambiental.
- Retorno financiero: Estas inversiones no son a fondo perdido, por ello tiene que hacerse un análisis de dónde se va a invertir y de que retorno se va a generar.
- Impacto Cuantificable: Este es el tema más controvertido de este tipo de inversión, la medición del impacto. (2009).

Este nuevo campo de actuación cada día gana más volumen en cuanto a investigadores y prácticos se refiere. Cuenta entre sus filas a auténticos gigantes del mundo del Capital Riesgo y de la Banca de Inversión, como indica la última encuesta del GIIN en 2020 en

la que participaron 300 instituciones financieras. Sin embargo, al igual que la transición a la sostenibilidad, el cambio a la inversión de impacto es un proceso tremendamente complejo, con muchísimo riesgo y con unos problemas como el lavado de impacto, la medición del impacto, la capacidad de compararse con competidores o la falta de un lenguaje unificado para describir la inversión de impacto. Todo esto provoca una ralentización enorme de la implementación de este tipo de inversión, requiriendo una acción coordinada entre instituciones privadas y públicas, no solo eso, sino que muchas empresas al estar necesitadas de innovación para poder llevar a cabo estos procesos de cambio hacen inversión de impacto para obtener innovación a través de procesos de innovación abierta.

1.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez dibujado el marco general en el que nos encontramos vamos a centrarnos en los objetivos de este trabajo y lo que queremos conseguir explicar.

La inversión de impacto, como tendencia en el mundo financiero es una industria creciente. Sin embargo, no conocemos bien cómo se está desarrollando e implementando desde el mundo corporativo. Para contextualizar y entender este fenómeno desde las teorías de empresa, hemos elegido la teoría de la innovación abierta, como lente teórica desde la que explicarlo. Hemos elegido esta teoría, porque las empresas. Por esta razón, **el objetivo principal de nuestro trabajo es el estudio del fenómeno de la inversión de impacto en las empresas como procesos de innovación abierta.**

Como objetivos secundarios, nos planteamos los siguientes:

- Primero, Dentro del universo de las finanzas sostenibles nos vamos a centrar en concreto en investigar las estrategias de Ikea, Repsol, BBVA y Starbucks, para la implementación de la inversión de impacto, cómo adaptan estos proyectos a los modelos de negocio de cada una, que problemas se están encontrando, como los están solucionando y como se está viviendo desde sus diferentes departamentos y sobre todo ver si es solo para un retorno económico Por último, haremos una comparativa entre las cuatro empresas y sacaremos uncas conclusiones.
- Segundo:A la vez que investigamos estas estrategias profundizaremos también en explicar si es la consecución de la innovación uno de los alicientes para llevar a

cabo inversión de impacto, ya que a través de invertir en otras empresas se puede conseguir conocimientos a través del proceso de innovación abierta.

Con estos objetivos pretendemos contribuir al sector de la inversión de impacto en dos áreas principalmente. De manera teórica definir algunos conceptos con las contribuciones de muchos expertos y detallar las formas de actuar de cuatro empresas en estas áreas. Y de manera práctica contribuir tanto a empresas como a instituciones financieras de distintos tamaños y de distinta índole a orientar sus programas de inversión y poder entender los conceptos que engloban a la inversión de impacto

2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Una vez introducido el tema y definidos los conceptos claves para poder entender este proyecto de investigación, vamos a explicar cómo lo vamos a desarrollar, que cronograma hemos seguido y que métodos de investigación hemos utilizado.

Al ser nuestro método de trabajo inductivo, esto quiere decir que partimos del estudio de casos particulares para plantear una conclusión más general y que se pueda extender a otros casos, vamos a utilizar métodos de investigación cualitativos. Este tipo de investigación se centra en desarrollar narrativamente sucesos a través del método de estudio de casos que incluyen métodos como la observación o la entrevista, teniendo como objetivo el llegar a conclusiones sobre situaciones, contextos o realidades de compleja comprensión. (Pita Fernández & Pértegas Díaz, 2002). Este método es el que mejor se adapta al objetivo que queremos conseguir ya que no estamos estudiando ninguna variable cuantitativa sino poder sacar a la luz las diferentes estrategias con las características propias de cada una.

Para este trabajo utilizaremos tres técnicas de la investigación cualitativa, la revisión de bibliografía en la que analizaremos fuentes secundarias publicadas sobre el área de investigación que estamos trabajando como pueden ser artículos académicos, noticias o artículos. A continuación, haremos un caso de estudio por empresa en el que analizaremos de manera detallada cada estrategia de cada empresa según la información publicada por cada empresa, este método es el mejor para poder entender de manera clara y completa cual es la labor que cada organización está realizando. A continuación, haremos un

análisis comparativo de los casos de estudio para poder comparar las empresas y ver sus diferencias o similitudes. Por último, haremos una entrevista en profundidad, esta acción se debe a que después de los casos de estudio aparecerán interrogantes que no podremos suplir con información publicada y necesitaremos acudir a fuentes primarias y mucho más ricas que las secundarias.

La elección de las 4 empresas elegidas se debe a que son empresas de sectores muy distintos y que nos podían dar una imagen más completa de cómo están actuando las empresas en el Área de la inversión de impacto. Con la posibilidad de extrapolar estos modelos a otras empresas de sectores parecidos para poder entender entender las acciones que están llevando a cabo.

Sin embargo, a pesar de que las cuatro han sido muy interesantes de estudiar debido a su variedad, las que más han aportado al estudio han sido Starbucks, Repsol y BBVA, ya que sus actividades en inversión de impacto son claras y están en camino de seguir creciendo, mientras que IKEA al ser una empresa dominada por una fundación no realiza inversión de impacto como tal por lo que tras el caso de estudio hemos decidido no proseguir con la entrevista ya que no iba a aportar nada a la investigación

2.1 ANÁLISIS DE DATOS

Una vez definido el sistema de investigación, vamos a explicar que métodos fuera y dentro de la investigación cualitativa vamos a usar y por qué.

Vamos a realizar un estudio de casos para poder sacar los resultados necesarios para llegar a una conclusión. Este método de estudio se basa en la observación de una situación intrincada para poder entenderla en su conjunto y dentro de su marco. Es decir, nosotros cogeremos a las cuatro empresas que hemos mencionado y las estudiaremos cada una dentro de su marco de actuación para que la investigación sea lo más completa posible. Este método tiene numerosas características que se adecuan a nuestro proyecto de investigación algunas de ellas son; el estudio de sucesos desde varios ángulos, como pueden ser no solo la inversión de impacto sino también toda la labor filantrópica que cada empresa realiza y como la realiza, y con diversas variables en juego, . Es un método diseñado para investigaciones con limitaciones de tiempo y recursos y la capacidad de escalar los resultados de un caso concreto a un ámbito más general y extenso. Por ejemplo,

si sabemos que Repsol está haciendo un esfuerzo gigantesco para hacer transición de su modelo de negocio hacia uno más sostenible pues podríamos imaginarnos que podría estar haciendo Shell o Bp que son empresas del mismo sector y con necesidades parecidas.

Dentro de este método hay varios tipos según diferentes variables. Según lo que se quiera conseguir con el estudio tendremos los explicativos, que buscan la descripción de las diferentes situaciones que se dan en cada caso. Es decir, si cogiésemos BBVA por ejemplo y este tipo de caso de estudio haríamos un análisis de todas las acciones que realiza BBVA y no solo de inversión de impacto. O los descriptivos, que buscan explicar de manera muy detallada un factor específico, volviendo al ejemplo de BBVA aquí solo cogeríamos la inversión de impacto y excluiríamos el resto. Por último, tendremos los de metodología combinada, que acoge los dos anteriores pero su realización es muy compleja. Después tenemos otra variable que es el momento en el que se recogen los datos, que puede ser en vivo o post facto, es decir si recoges los datos mientras la observación se realiza o posterior a la observación. Y una última variable que es el número de casos involucrados; simple, si solo hay un caso de estudio, o múltiple, si hay más de una unidad de análisis. (Madera Payeta, y otros, 2013). Por eso nosotros vamos a usar uno explicativo, vivo y múltiple. Ya que nuestro objetivo es entender las relaciones que se dan entre las empresas y la inversión de impacto y como se relacionan todas entre ellas mientras realizamos la observación de todas las empresas.

Una vez definido nuestro modo de estudio vamos a definir la estructura que vamos a seguir para realizar estos casos de estudio. Para ello nos fijaremos en un modelo que citan Madera y otros en su informe “Estudio de Casos” (2013) que se adapta perfectamente a nuestra investigación. Este método se basa en:

1. “Plantear el objetivo de la investigación.
2. La revisión de la bibliografía y aproximación al tema.
3. Recopilación de los datos: A través de entrevistas.
4. Transcripción de los datos recogidos
5. Análisis global: Comparación de los datos obtenidos con la bibliografía revisada.
6. Análisis profundo: Comparación de los datos obtenidos con conceptos
7. Conclusiones generales e implicaciones de la investigación”

2.2 ENTREVISTA

El último método del que vamos a hablar es de la entrevista, este método también es propio de la investigación cualitativa y lo vamos a llevar a cabo para profundizar y clarificar todas las dudas que nos hayan surgido del método de casos de estudio. La entrevista es un diálogo entre el investigador y sujetos que son objetivos de investigación, para así poder entender según lo que los sujetos investigados comuniquen posibles situaciones, perspectivas o experiencias que estos han tenido. (Munarriz, 1992).

Una vez definido que es la entrevista, tenemos que decidir cómo va a ser la entrevista y que queremos conseguir con ella, ya que puede variar entre semiestructurada o no estructurada, definimos estructura en una entrevista en base a como de guiada que sea la entrevista, es decir si el entrevistador y el investigador desarrollan una conversación sin unas preguntas preparadas de antemano y sin un hilo conductor, estaremos ante una entrevista no estructurada. Este tipo de entrevistas se desarrollan cuando estamos empezando a adentrarnos en el tema de investigación, es más una forma de observación.

El otro tipo de entrevista es una entrevista semiestructurada, este tipo de entrevista se realizan cuando ya está hecho el proceso de observación o de revisión de bibliografía, por lo que ya se tiene una idea del tema y lo que se quiere es clarificar y profundizar lo observado previamente. Este tipo de entrevistas se denominan entrevistas en profundidad, donde el entrevistador le plantea una serie de preguntas, generadas tras el análisis realizado previamente mediante la revisión de la bibliografía y los casos de estudio y cuyas respuestas del entrevistado pueden provocar a la vez nuevas preguntas. Para poder registrar los datos y no perder la información, grabaremos las entrevistas con un dispositivo móvil con la capacidad de grabar la voz a la vez que tomamos notas de lo que dice el entrevistado para poder así organizar la información y estar alerta ante nuevas preguntas que puedan surgir. (Munarriz, 1992).

Una vez definida la entrevista pasaremos a presentar la lista de preguntas que les haremos a cada entrevistado. Esta tabla está compuesta por dos columnas y filas. La columna de la izquierda expone la razón de por qué queremos realizar la pregunta, mientras que la columna de la derecha es la pregunta que formularemos al entrevistado. Esta tabla nos permitirá poder comparar las respuestas de unos y de otros. Las preguntas que vamos a usar son preguntas que hemos ido descubriendo mientras hacíamos los casos de estudio

y son preguntas que están orientadas a profundizar sobre las estrategias de estas empresas y del futuro de la inversión de impacto en estas instituciones.

TABLA 1: PREGUNTAS PARA LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

OBJETIVO	PREGUNTA
Situar al entrevistado en el área en el que nos queremos centrar, ya que este sector es muy amplio y se pueden desviar del tema. Nos interesan las estrategias de innovación abierta en el mundo de inversión de impacto. A la vez que preguntamos también personalizamos la pregunta a cada empresa partiendo ya de lo que sabemos de cada una.	Sois una empresa comprometida con la sostenibilidad y que estáis haciendo esfuerzos para generar más impacto en el futuro, ¿estáis considerando la inversión de impacto como una forma de avanzar en esta línea? ¿De qué forma lo hacéis, con qué objetivos, qué instrumentos usáis (¿fundaciones, fondos propios, apoyar startups con impacto...)?
Profundizar más en la viabilidad de la estrategia que cada empresa está siguiendo a través de la experiencia de la empresa en ella, por ello pedimos algún caso de éxito o si los resultados que están obteniendo son los esperados o no. Esta pregunta está muy unida a la pregunta anterior	¿Durante este tiempo que os habéis implicado con este tema (a través de lo que digan que están haciendo) qué resultados habéis tenido? ¿Me puedes contar algún caso de éxito al respecto? ¿Por qué es positivo para la empresa, qué otras cosas aportan además del futuro del negocio?
Esta pregunta aleja un poco el foco de las estrategias de las empresas como las dos anteriores. Esta pregunta persigue profundizar sobre la innovación abierta, en concreto si la innovación abierta es el mejor método de encontrar la innovación y si para ellos es así que expliquen cual es el proceso que siguen para integrar esa innovación	El conocimiento, la experiencia, los procesos de innovación, habilidades determinadas para los modelos de negocio sostenible, no siempre se encuentran en el mundo empresarial y por eso las empresas toman este tipo de estrategias, ¿Crees que esto es así y os ha pasado? ¿Qué creéis que puede aportar los procesos de innovación abierta y en concreto en tu empresa?
Terminar la entrevista entendiendo a que retos se enfrentan y como las salvan. Intentar comprenderlo con ejemplos que les hayan ocurrido a ellos. Y no solo a ellos sino también a sus competidores, que saben ellos de sus competidores en temas de inversión de impacto e innovación abierta.	En este proceso de cambio y de transición a un modelo de negocio sostenible ¿Qué dificultades encontráis como empresa para transitar hacia este modelo y generar un mayor impacto, y en qué os estáis apoyando (vosotros y la industria), qué dificultades, barreras y drivers encontráis, y cómo entendéis que se hará en el futuro?

Fuente: Elaboración propia

A continuación, tenemos la lista de Entrevistados. Es importante señalar que estos expertos hablan a título personal y desde su experiencia y no como representantes de las compañías en las que trabajan.

- BBVA,Entrevistado 1: Relación con Inversores BBVA
- Repsol, Entrevistado 2: Senior Investment Associate Repsol Foundation
- Starbucks,Entrevistado 3Vice President /GM, Starbucks Reserve, Concept, Strategy and US Operations

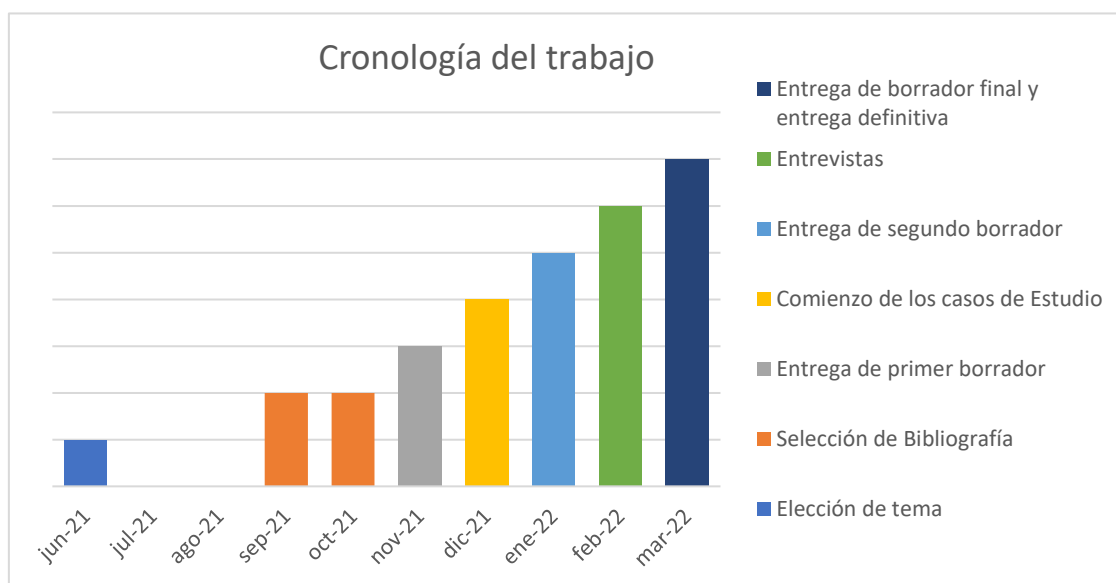
2.3 REVISIÓN DE BIBLIOGRAFÍA

Ahora pasaremos a explicar en qué consisten los principales métodos de investigación de esta estructura. En primer lugar, vamos a usar la revisión sistemática de bibliografía, este es un método de investigación que no se encuentra asociado a ningún tipo de investigación específica, ya que es el más general y usado para hacer investigación. Este método se basa en leer y analizar lo que se ha escrito. Sobre temas relacionados con la investigación para así poder comprender mejores conceptos y poder así sustentar argumentos, definiciones y objetivos de tu investigación. Añadir a esto que normalmente se utilizan textos académicos de expertos en la materia, lo que da una mayor seguridad y credibilidad al proyecto de investigación. Para poder registrar esta información lo que haremos será plasmar los conocimientos adquiridos mediante la lectura de bibliografía y citar en nuestro trabajo mediante citas bibliográficas a esos autores cuyos argumentos estemos utilizando para poder desarrollar nuestro trabajo de investigación. Algunas fuentes que hemos utilizado son informes de las principales instituciones públicas relacionadas con la inversión de impacto y conceptos relacionados.

2.4 CRONOLOGÍA

Finalizado toda la descripción de nuestro método de trabajo, vamos a explicar cuáles van a ser los plazos que vamos a seguir y en qué orden lo vamos a hacer. En este gráfico se puede observar que plan de trabajo hemos seguido a lo largo de los meses que hemos tenido para elaborar este trabajo.

GRÁFICO 1: CRONOLOGÍA DEL TRABAJO



Fuente: Elaboración Propia

3. MARCO TEÓRICO

El marco teórico es fundamental para profundizar en los conceptos y los fenómenos en el que se asienta nuestra investigación. En concreto vamos a desarrollar los conceptos relativos a la inversión sostenible, donde se incluye la inversión de impacto, y también la teoría de innovación abierta, como lente teórica de nuestro estudio

3.1 FINANZAS SOSTENIBLES

Pasemos ahora a definir el concepto de finanzas sostenibles. Este término surgió en la anterior década, con las sucesivas cumbres que se fueron realizando para conseguir un mundo más sostenible y sobre todo diseñar la transición a la sostenibilidad, que anteriormente hemos definido. Estas cumbres pusieron de manifiesto las lacras del sistema actual y propusieron fijar unos objetivos para conseguir reducir el impacto del ser humano en la Tierra, basados en la descarbonización de la economía, utilización de fuentes de energía renovables y limpias, modos de vida más saludables y cuidado de los ecosistemas naturales. Algunos de los objetivos firmados por los países fueron; evitar el

incremento de la temperatura media global de la tierra en 2°C y reducción de las emisiones en un 40%, transparencia en la monitorización de los datos que los países muestren sobre sus emisiones y medidas y por último ayuda financiera de los países ricos a los que se encuentran en vías de desarrollo, para que así estos últimos puedan también contribuir sin quedarse atrás. (Redmond-King, s.f.).

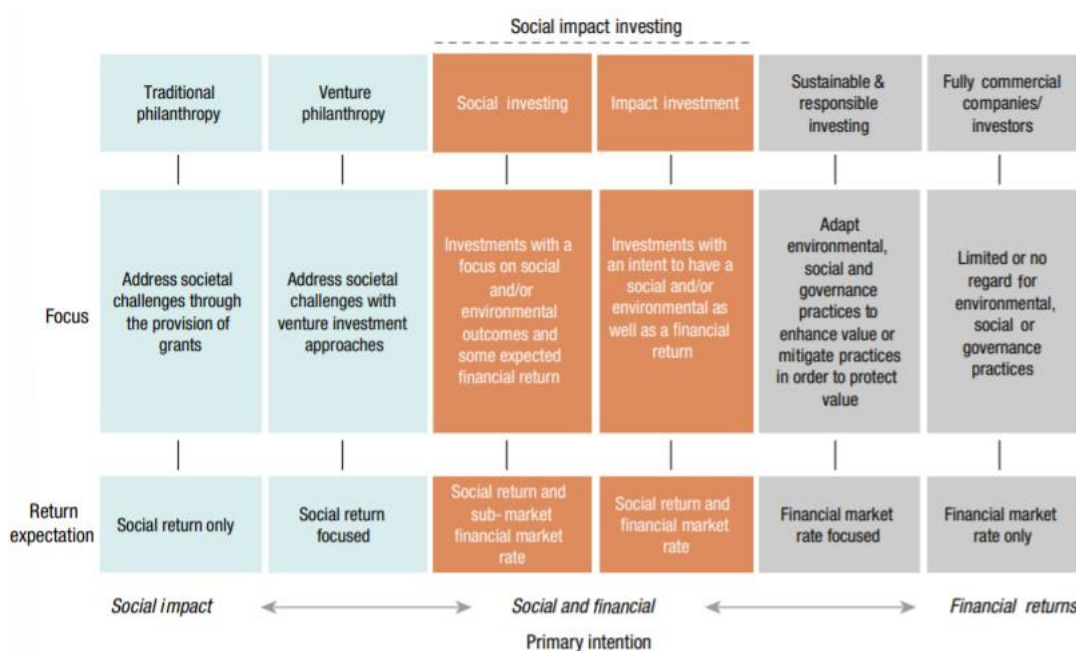
Estos objetivos son tan ambiciosos, que se pidió a la comunidad financiera y empresarial que ayudasen, ya que iba en su beneficio tanto económico como vital. De hecho, muchos inversores y empresarios se empezaron a dar cuenta que muchas de sus iniciativas estaban ligadas con el medio ambiente y que un deterioro de este podría mandar trastocar todo el trabajo y capital invertido (Naveira, 2019).

Sin embargo, este campo se hallaba vacío de experiencias, por lo que fueron las instituciones públicas las que intentaron dar un marco para que las privadas lo siguiesen. Por ejemplo, la comisión europea (2018) definió las finanzas sostenibles como “el proceso de tener en cuenta las consideraciones ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) a la hora de tomar decisiones de inversión en el sector financiero, lo que conduce a más inversiones a largo plazo en actividades y proyectos económicos sostenibles”. Esta definición, no se puede entender sin el concepto ASG o en inglés ESG.

Este concepto nace en el mundo de las finanzas, en el que inversores preocupados por la situación actual del planeta, incorporan unos criterios a sus inversiones a parte del riesgo y retorno, a estos inversores se les denomina Inversores Responsables. Estos criterios son Medioambientales, Sociales y de Gobernanza. Por lo que se fijan que sus inversiones en actividades que ayuden a mejorar la situación del cambio climático (Medioambiental), o que ayuden a comunidades a desarrollarse y a prosperar (Social) o que ayuden a mejorar y concienciar a los directivos de las empresas en promover el buen gobierno (Gobernanza), esto es una condición imprescindible para que estas inversiones sean consideradas como sostenibles y no estemos incurriendo en el famoso concepto de *greenwashing*; “lavado de la imagen verde en el que se promueve la percepción de que los productos son respetuosos con el medio ambiente” (Naveira, 2019). Pero siempre teniendo en cuenta siempre el riesgo y el retorno que supone la inversión. Dentro de las finanzas sostenibles tenemos otros conceptos como; inversión sostenible, inversión de impacto o inversión social, que son variaciones dentro de la inversión responsable. (Corporate Finance Institute , s.f.).

Para poder entender la relación de las finanzas sostenibles con la inversión de impacto y las otras formas de inversión que la OCDE (2019) reconoce, nos fijamos en el siguiente cuadro.

GRÁFICO 2: TIPOS DE INVERSIÓN SEGÚN SU FIN Y RETORNO



Fuente: (OCDE, 2019)

En este cuadro tenemos divididos los tipos de inversión según la relación retorno/impacto que tienen. El 0 retorno 100 impacto, lo posicionamos en la izquierda del todo y 100 retorno y 0 impacto a la derecha del todo, a medida que nos vamos acercando al centro vamos viendo como estas dos variables se van equilibrando, teniendo una siempre algo de preponderancia sobre la otra. Y es en esta parte central, excluyendo a los extremos donde encontramos las variantes de finanzas sostenibles y en concreto, nuestro concepto principal; inversión de impacto, que según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) es la variante con más equilibrio ya que persigue un impacto en cualquiera de las variables de ambiente o social a la vez que consigue un retorno económico a la par del mercado.

Después de definir el concepto de finanzas sostenibles y entender dónde encontramos la inversión de impacto en el espectro de las finanzas sostenibles, vamos a hablar de la

industria en España tanto de actores nacionales como internacionales y a continuación hablaremos de las estrategias que siguen ya que se pueden distinguir varias.

En España, según los datos recogidos por Spainsif, hay un total de 422,705 millones de euros en activos que cumplen con los estándares de inversión sostenible y responsable, 303.905 son gestionados por actores nacionales y resto por internacionales. Dentro de esta cantidad un total de 345.314 millones de euros están invertidos según los criterios ESG. (2021) Estos números han ido subiendo de manera estable y notable desde 2009, de hecho, experimentó un crecimiento exponencial con la crisis financiera de 2008, ya que las instituciones financieras vieron que había menos riesgo en este tipo de inversiones y sobre todo que estaban muy protegidos gracias a las ayudas estatales y legislación.

Es importante entender que estrategias siguen estos actores a la hora de invertir el capital. Hay varias estrategias que distingue Spainsif y vamos a ir de menor a mayor importancia respecto a la cantidad de activos que engloba cada estrategia.

La primera sería los fondos temáticos, esta estrategia se basa en invertir activos en un sector muy específicos dentro de los criterios ESG y que además tiene que ser en un fondo de inversión. Por ejemplo, invertir en un vehículo de inversión que solo va a invertir en empresas de eficiencia energética, o de reciclaje. Está muy ligada a la inversión de impacto ya que por norma general busca mejorar algún aspecto y tener un impacto cuantificable en su medio. Representa muy poco de la escena internacional con 6.845 millones de euros, un 2% del total de activos.

La siguiente en la lista sería la *best in class*, esta estrategia solo se fija en las mejores oportunidades según retorno económico dentro de cada área de inversión. Representan el 3% del total, que son 11.909 millones de euros.

La tercera estrategia que señalar es el activismo o *engagement*, esta estrategia se basa en la entrada de los inversores en el consejo de administración gracias a la compra del capital y a través del cual se involucran activamente en la gestión de la compañía. Muchas voces critican esta estrategia ya que dicen que no por que los inversores se metan en la gestión de la compañía van a respetar los principios de inversión responsable. Sin embargo, es considerada una estrategia y de las más innovadoras ya que requiere una alta cualificación de los inversores y de los fondos. Representa un 9% con 30.399 millones de euros.

A continuación, tendríamos la inversión de impacto, que como hemos definido con anterioridad se trata de una inversión que busca no solo tener una rentabilidad sino un beneficio en el área que esté invertido. Aquí entran muchos tipos de inversiones, pero sobre todo las que buscan materializar un producto o una técnica que sea beneficiosa para la sociedad o medioambiente. Representa un 9% de los activos totales con 32.699 millones de euros.

Entramos ya en las tres estrategias más importantes, la tercera en cuanto a activos en inversión tenemos la estrategia de *Screening*, esto se basa en el estudio de oportunidades que cumplen con la normativa nacional e internacional respecto a los criterios ESG y de sostenibilidad, y que son respaldadas por organizaciones internacionales potentes como las Naciones Unidas. Esta estrategia ha ganado muchísimo peso ya que las instituciones financieras se ven respaldadas y les es más sencillo la elección de oportunidades mediante estos criterios. Esta estrategia representa un 13% con 44.991 millones de euros.

En segundo lugar, tenemos la estrategia de Exclusión, esta estrategia se basa en excluir ciertas actividades, sectores o países de los focos en las que invierten las instituciones financieras. Esto es cada vez más común y de hecho se ha podido ver con toda la guerra de Rusia como todos los inversores han retirado sus posiciones por tema de sanciones y porque las acciones de este país van contra los derechos humanos. Representa un 19% del total con 64.039 millones de euros.

Y en primer lugar tenemos la estrategia de integración ESG, esta estrategia se basa en la aplicación de estos criterios en los análisis financieros. Representa un 45% de los activos con 154.433 millones de euros. Esta posición se debe a la entrada de una serie de normativas que apoyan este tipo de actividades a la hora de inversión.

Sin embargo, es curioso ver que los actores nacionales y los actores nacionales no siguen las mismas estrategias a la hora de actuar. En las instituciones nacionales hasta 2020 la estrategia de exclusión era la más importante hasta que la superó la integración ESG, en cambio en las instituciones internacionales la integración ESG siempre ha sido la estrategia predominante. Los factores que condicionan estas estrategias no están claros y muchas veces vienen dictaminadas por temas legales (Spainsif, 2021)

Es importante para entender por qué hemos definido estos los conceptos de innovación abierta y finanzas sostenibles conceptos y ver que no son términos independientes vamos a relacionarlos. Las finanzas sostenibles, como hemos visto anteriormente, engloban a un

número de tipos de inversión muy amplias y con matices muy sutiles que hay que saber diferenciar dependiendo lo que busques y lo que quieran tus clientes, además, al ser un campo muy nuevo con mucha terminología y muchas áreas dentro de cada tipo, es imposible que una institución financiera pueda desarrollar todo ella sola. Por ello se apoya en la innovación abierta para conseguir conocer, identificar y entender conceptos y métodos que otros ya han desarrollado o puesto en marcha y ver qué resultados han obtenido, a la vez que ponen al servicio de los demás sus propios conocimientos. Esta ha sido la clave de la explosión que han sufrido las finanzas sostenibles todos los años y como todas las grandes instituciones financieras privadas se han visto forzadas, a través de la presión social, a empezar a practicarlas y no solo buscar un retorno económico.

3.2 INNOVACIÓN ABIERTA

El segundo es el concepto de Innovación abierta o en inglés “*Open Innovation*”. Sin embargo, antes de definir lo que es, vamos a definir innovación y vamos a ver cómo ha sido la innovación en las empresas tradicionalmente. La innovación es según la RAE: “La creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado” (2021). Sin embargo, mientras el concepto de innovación es un concepto claro y aceptado por todo el mundo, el concepto de innovación abierta no está del todo claro, pero nosotros lo vamos a definir como “El uso de flujos internos y externos de conocimiento para acelerar la innovación interna y ampliar los mercados para su uso externo” (Chesbrough, 2014)

La innovación en las empresas tradicionalmente ha sido interna o cerrada debido a la importancia que tenía, estaba en manos del departamento de Investigación y desarrollo y eran ellos los que con los recursos de la empresa desarrollaban los productos y servicios necesarios para la supervivencia de la empresa en el futuro, y que una vez desarrollados se quedaban dentro de la empresa a disposición de esta para usarlos o no usarlos, pero a salvo de los competidores (Docherty, 2006) . No obstante, esta manera de producir innovación se está quedando obsoleta. El aumento de la competitividad en el entorno en el que operan las empresas, potenciado además por una menor duración de los ciclos de vida de los productos que ofrecen, obliga a la dirección de estas empresas a buscar nuevos caminos para poder mejorar y acelerar sus procesos de investigación y desarrollo, pero sobre todo abaratarlos (González-Sánchez & García-Muiña, 2010). Esta situación ha dado

lugar a la innovación abierta, proceso no cerrado en el que las compañías se relacionan con agentes externos a ellas para los procesos de desarrollo, intercambio y comercialización de conocimiento. Este proceso no solo permite una aceleración y abaratamiento de los procesos de innovación, sino que reporta numerosos beneficios a todos los agentes directos e indirectos, teniendo un alcance mucho mayor que el proceso cerrado, algunas de estas ventajas son: Producción de sinergias que promueven una mayor investigación, capacidad de crear una cultura empresarial mucho más innovativa y conseguir beneficios económicos por propiedad intelectual intangible propia vendida al exterior (Docherty, 2006)

Con todo, la innovación abierta supone un problema para las empresas ya que obliga a dar acceso a áreas muy sensibles de la empresa y a destinar recursos a buscar en el exterior el conocimiento que necesitas, sin que esto ponga en riesgo la supervivencia de esta. Además, las culturas empresariales suelen ser muy celosas y no se fían de agentes externos a ellas. Por ello se tienen que producir unos cambios muy potentes en todos los estratos de la compañía para poder llevar a cabo este proceso. Michael Boehm que inventó la sandwichera a través de procesos de innovación abierta dijo en una entrevista con Michael Docherty: *“In my world, if I were running a medium to large company, I would certainly take the steps necessary to first ensure that our internal resources had the tools necessary to protect and maximize growth opportunities within our core businesses. I would also train a select group of internal personnel in the disciplines of invention, innovation, design, and marketing. The purpose of this group would be to search out innovation personnel from the outside to bring in for innovation workshops, a cross pollination, if you will, for the purpose of introducing to the marketplace new, problem-solving products each year”*. (Boehm, 2005)

Pero cuando nos referimos a innovación abierta no solo nos referimos a productos, tecnologías, o propiedad intelectual. Estos procesos de innovación abierta pueden ir más allá de lo que estamos acostumbrados a pensar, de hecho, Henry Chesbrough, uno de los primeros autores en centrarse en la innovación abierta, en 2006 en su libro de *Open Business Model* habló de los procesos de innovación abierta en los modelos de negocio, él lo considera algo esencial ya que puede convertirse en una ventaja competitiva muy fuerte que te puede dar una capacidad de adaptabilidad brutal a la hora de enfrentar cambios. Este tipo de innovación también nos interesan, como veremos más adelante hay

empresas que están cambiando su modelo de negocio y se están basando en los procesos de innovación abierta para ello. (2014)

Sin embargo, estos procesos de innovación abierta son muy complejos por todos los actores y factores que engloban y que necesitan mucha gestión. Además de que después todos estos factores claves necesitan ser aplicados a las organizaciones no solo extraídos de las sinergias. Y de hecho en este trabajo veremos que estrategias siguen cada empresa a la hora de aplicar la innovación abierta en sus empresas.

Estos procesos de cómo aplicar la innovación abierta a la empresa es una parte clave de la innovación abierta y muchas veces la más complicada. Por ello hay que aprovechar el mercado, es decir aprovechar ecosistemas o montarlos para que sean los propios consumidores los que detecten los problemas de la compañía y mediante herramientas informáticas montar las soluciones. Otro factor muy importante es el de copiar a los competidores o proveedores. Estos son un ejemplo vivo de innovación que te pueden ayudar mucho a la hora de implantar nuevas ideas.

Otra forma muy importante de aplicar la innovación abierta es mediante la aproximación al mundo de la investigación, hay muchos medios como son las universidades o las incubadoras dónde la innovación es la más puntera que hay. Si te acercas a esas instituciones puedes reducir tu gasto de manera drástica en temas de innovación.

Otra manera que pasa muy desapercibida a la hora de aplicar innovación abierta a las empresas es la de adoptar certificaciones o regulaciones. Las empresas certificadoras tienen una serie de estándares que hay que cumplir para llegar a un cierto nivel, en el proceso de conseguir esos requisitos e ir incorporando los factores que cumplen esos requisitos se está innovando gracias a una serie de conocimientos externos que se están proveyendo.

Otra técnica más son la de entrenar a la gente para que ellos innoven, como veremos más adelante en los casos de estudio, hay empresas que entrenan a sus empleados para que detecten oportunidades tanto internas como externas para poder incorporarlas. Estos procesos requieren unos canales de comunicación muy desarrollados y muy bien implantados para que estos procesos se den. Aquí se corre el riesgo en que te roben talento, esto está muy de moda hoy en día ya que vemos todos los días noticias de que ingenieros de Apple han sido fichados por Facebook ya que estos poseen unos conocimientos que los de Facebook no tienen, pero lo necesitan.

A pesar de todas las ventajas y métodos que hay de obtener la innovación abierta se abre un problema que es la incertidumbre en la innovación. Esta es una razón por la que las empresas les cuesta tanto invertir en procesos de innovación abierta, ya que es muy complicado saber que sinergias van a producir innovación y también el impacto real de la innovación en la empresa, ya que por mucha innovación que desarrolles o que aportes esta no siempre va a devolver en término de crecimiento lo que tú has invertido en ella. Esto se puede convertir en un arma de doble filo muy peligrosa que puede poner a la dirección de una empresa contra las cuerdas.

Por esta razón mucha innovación en estas empresas se desarrolla dentro, innovación cerrada, porque el riesgo que asumen los ejecutivos en sacar los recursos propios de la empresa fuera es muy alto. Y de hecho como dice Orlova en su texto *Open Innovation Theory: Definition, Instruments, Frameworks*, muchas empresas piensan que estas dos formas de innovación son excluyentes una de la otra, pero es un fenómeno que poco a poco se está revirtiendo gracias a las labores de grandes multinacionales como Procter&Gamble y Philips, que se han volcado en potenciar los procesos de innovación abierta. Por último, vamos a relacionar el concepto de innovación abierta con el de finanzas sostenibles. Las empresas pueden aprender de otras empresas u otros agentes externos a realizar inversión de impacto ayudándose de diferentes estrategias y conocimientos que estos agentes externos le ofrecen. No solo eso, sino que pueden ofrecer a otros su modelo de inversión de impacto a cambio de retribución para que ellos lo implementen. Todo este intercambio de información no solo beneficiaría a las empresas participantes sino a toda la sociedad ya que muchos sectores empezarían a trabajar la inversión de impacto, con lo que ello conlleva.

4. RESULTADOS

Este apartado de resultados se organiza de la siguiente forma: hemos incluido cuatro casos de estudio, de cuatro empresas, para entender cómo están implementando la inversión de impacto desde los procesos de innovación abierta. Así pues, primero hemos introducido a la compañía en el contexto de qué actividades o estrategias relacionadas con la inversión de impacto está llevando a cabo, y, en segundo lugar, hemos explicado los resultados de las entrevistas en profundidad, que nos ha permitido

profundizar en todos los elementos que nos explican las estrategias utilizadas y obtenemos aprendizajes interesantes.

4.1 CASOS DE ESTUDIO

En los casos de estudio nos vamos a valer de las páginas web principales de las empresas que vamos a analizar, Repsol, BBVA, Starbucks e Ikea, para extraer que tipo de iniciativas de inversión de impacto están realizando y también de noticias publicadas. En estos casos de estudio introduciremos a las empresas en cuestión y analizaremos lo que estas empresas están haciendo y han hecho público y nos servirá para preparar el siguiente paso del análisis que son las entrevistas, ya que con la información recopilada nos haremos una mejor idea de lo que queremos saber de cada empresa en concreto. Separemos cada caso de estudio en Historia y Contexto, en el que explicaremos un poco la compañía y a lo que se dedica. El segundo apartado será las necesidades de la empresa, en el que analizaremos en qué estado se encuentran y en que procesos de transición energética se encuentran inmersos. El último apartado será Iniciativas y Resultados dónde analizaremos y explicaremos todas las iniciativas relacionadas con los principios E.S.G. y que resultados están obteniendo

4.1.1 REPSOL

Historia y Contexto

Repsol es una multinacional energética y petroquímica de origen español que fue fundada en 1987. Sus actividades se centran en la exploración, producción, transporte y refinado de petróleo y gas. Sin embargo, con la situación actual de transición energética y sostenibilidad impulsada por la sociedad, gobiernos e instituciones privadas, este tipo de empresas se han visto en una situación muy comprometida y casi obligadas a realizar la revolución que obviamente iban a tener que hacer, pero de una forma más pausada. Este cambio significa saltar de las fuentes de energía fósiles a fuentes de energía renovables y

limpias por lo que desde 2018 comercializa gas y electricidad en el mercado minorista español.

Necesidades de la Empresa

Para que nos hagamos una idea del tamaño de Repsol, esta empresa es la responsable del 0,33% de las emisiones de gases de efecto invernadero entre las industrias a nivel mundial entre 1988 y 2015. Producen una media de 648.000 de barriles de petróleo al día de media, generan más de 3200 megavatios de origen verde al año y suministran a más de 24 millones de clientes en todo el mundo. A pesar de estos impresionantes números Repsol lleva un par de años presentando pérdidas de más de 3.000 millones de euros. Esto se debe a los efectos que ha tenido el COVID en la industria petroquímica, ya que ha tirado el precio del petróleo y la consecuente subida de materias primas durante la recuperación. Sin embargo, a pesar de estas pérdidas, Repsol fue la única petrolera en 2020 que cerró en positivo. Esto se debe al plan de resiliencia que han puesto en funcionamiento y sobre todo al plan estratégico para la evolución verde que persigue el objetivo de cero emisiones netas en 2050.

Todo este proceso este algo muy incierto, caro y lento. Complejo porque las energías renovables aún están en proceso de desarrollo lo que implica que no hay un manual de instrucciones para este tipo de empresas sobre las acciones que deben de tomar ni hacia dónde deben ir. Caro, porque la inversión es muy alta, las tecnologías que se usan hoy son muy punteras y su desarrollo y producción elevan su coste a niveles muy altos y por último lento. Al ser este proceso incierto y caro, hay que ir con pies de plomo y sopesando muy bien cada decisión ya que no se puede abandonar del todo el negocio tradicional ya que es lo que mantiene a la empresa en términos económicos hasta que no se haya dado el salto y se haya asegurado de que la empresa va a poder sobrevivir con un nuevo modelo de negocio.

Resultados

Por ello Repsol está llevando a cabo numerosas actividades e iniciativas en todas las áreas de su empresa como el anuncio que hizo en octubre de 2021 de invertir 2.549 millones de euros hasta 2030 en toda la cadena de valor para conseguir la descarbonización y meterse de lleno en el hidrógeno, pero la que nos interesa a nosotros es la Inversión de Impacto que Repsol está haciendo. Repsol utiliza a su brazo filantrópico, La Fundación Repsol para llevar a cabo esta actividad. Lo que persiguen con este tipo de actividad es

invertir en empresas centradas en la transición energética y en la inclusión de colectivos vulnerables en España y Portugal. Dentro de la transición energética encontramos las siguientes áreas: “Reducción de Emisiones, Movilidad Sostenible, Economía Circular, Eficiencia energética, ECO productos y servicios” (Fundación Repsol, 2022). Estos campos son de máximo interés para Repsol ya que afectan de lleno al proceso de cambio en el que están inmersos. A su vez estas empresas “deben promover el desarrollo social, favoreciendo o creando empleo para personas con discapacidad, jóvenes en riesgo de exclusión, mujeres víctimas de violencia de género, drogodependientes en tratamiento o refugiados, entre otros.” (Fundación Repsol, 2022)

Para realizar este tipo de inversión Repsol cuenta con un capital de 50 millones de euros, que, y las empresas invertidas no solo reciben financiación, sino que también reciben asesoramiento y alianzas estratégicas por parte de Repsol. Las empresas en las que se ha invertido son las siguientes:

“Repsol Impacto Social cuenta con el 35% de Koiki, una red de microcentros urbanos para la distribución sostenible de la última milla mediante el uso de medios de transporte sostenible en sus entregas, generando empleo para colectivos vulnerables

También ha entrado en el capital de Sylvestris, con un 21,39%, una empresa dedicada a siembras y reforestaciones como herramienta para la absorción de CO₂, que cuenta con personas en situación de vulnerabilidad para el desarrollo de sus proyectos.

En el ámbito de la eficiencia energética, Repsol Impacto Social ha invertido en GNE Finance (20%), una compañía que proporciona financiación asequible con asistencia técnica personalizada para la reforma de viviendas y edificios, enfocada en la mejora de la sostenibilidad.

Además, tiene una participación del 35,26% en SAEMA, un Centro Especial de Empleo dedicado al reciclaje y la economía circular. La actividad de esta empresa genera un triple impacto: económico, para ser viable, social, al proporcionar empleo a más de 100 personas, un 78% con discapacidad, y medioambiental, a través de la reducción de emisiones de CO₂.

Junto con ILUNION, la marca de empresas del Grupo Social ONCE, se ha creado Recycling4all, una empresa especializada en el reciclaje industrial a gran escala de aparatos eléctricos y electrónicos (RAEE), que además genera empleo para un centenar

de personas con discapacidad. La nueva compañía, participada en un 75% por ILUNION y un 25% por Repsol Impacto Social, está presente en toda la cadena de valor del negocio: recogida, transporte, clasificación, almacenaje, tratamiento, reutilización y valorización de los residuos. Este proyecto se enmarca en la alianza estratégica entre Fundación Repsol y el Grupo Social ONCE.” (Fundación Repsol, 2022)

Sin embargo, no todo está orientado a la inversión en las empresas de su campo, Repsol tiene una iniciativa llamada Motor Verde, que persigue un impacto social, económico y medioambiental. Se trata de hacer reforestaciones a gran escala para compensar las emisiones de CO2 en España. Por ello ha invertido en una empresa, Sylvestris, que se dedica a la reforestación. Con ello ha conseguido reforestar 70.000 hectáreas que equivalen a 16 millones de toneladas de CO2 y que han dado lugar a 15.000 empleos locales a colectivos vulnerables en las zonas rurales que están sufriendo un éxodo rural muy fuerte, además esta iniciativa tiene un efecto de potenciador económico ya que estas reforestaciones suponen una inversión sostenible, que genera riqueza y ayuda a fortalecer el tejido empresarial local. En este campo vemos también el impacto social y medioambiental.

Como hemos podido observar Repsol es muy activa en este tipo de actividad financiera pero aún está en una etapa de iniciación por ello profundizaremos más en la entrevista sobre el futuro de esta actividad, la integración de esta actividad en el modelo de negocio y sobre todo si se pretende sustituir toda la RSC de Repsol por la inversión de impacto.

4.1.2 BBVA

Historia y Contexto

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, es un banco español con sede social en la ciudad de Bilbao y con las oficinas centrales en Madrid. Es una de las mayores entidades bancarias y financieras del mundo con presencia global centrada en España, México, Turquía y Argentina. Cotiza en la bolsa de Nueva York, en la Bolsa Mexicana de Valores y en la de Madrid. Forma parte de los índices Ibex 35 y del Dow Jones EURO STOXX 50. En tema de números, presenta unos activos a septiembre de 2021 de 651.834 millones de euros, unos beneficios netos de 1.305 millones de euros en 2020, 6344 oficinas, 113.117

empleados y 80,1 millones de clientes. Esto le coloca en la tercera posición a nivel nacional detrás del Banco Santander y de La Caixa.

Necesidades de la Empresa

El mundo financiero ha sido el que de verdad ha impulsado a la inversión de impacto debido a que recaía en ellos las decisiones de inversión del capital disponible, además teniendo que cumplir con regulaciones y los intereses de sus clientes que son los que aportaban el capital. Por ello el BBVA se ha puesto unos objetivos muy ambiciosos como conseguir cero emisiones netas en 2050, o eliminar los préstamos a empresas relacionadas con el carbón para 2030. Por ello ha puesto en marcha un gran número de iniciativas relacionadas con los principios ESG. Se centran en temas de financiación de proyectos sostenibles, empezó en 2018 y acabó 2021 con una cantidad de 59.000 millones de euros invertidos y ahora han anunciado que continuarán el programa con una cantidad objetivo de 200.000 millones de euros en temas de finanzas sostenibles, desde 2021 hasta 2025. Este programa se centra en dos pilares que son contribuir al esfuerzo para luchas contra el cambio climático y promover un crecimiento inclusivo.

Resultados

Para poder llevar a cabo estas inversiones el BBVA posee un criterio de sostenibilidad que le ayuda a la hora de realizar estas inversiones para saber que actividades cualifican como sostenibles y cuáles no. Este criterio sigue las líneas puestas por la Unión Europea en cuanto a finanzas sostenibles y establece una lista de actividades que ellos consideran sostenibles en relación con temas medioambientales y sociales. Por ejemplo, invertir en actividades relacionadas con combustibles fósiles no está dentro de esta lista por lo que no se considera actividad sostenible en la que invertir. Esta normativa de todas formas está en constante cambio y va ampliando también más temas sociales y de biodiversidad. Esto en el marco geográfico de la Unión Europea, fuera de ella el banco utiliza los criterios internacionales y del mercado.

Para hacernos una idea de cómo se distribuyeron estos fondos desde 2018 hasta marzo de 2021, el 77% fueron destinados a temas ambientales y el 23% restante a temas sociales inclusivos. Respecto a los destinatarios de estos fondos, el 67% fueron dedicados a inversión en los que estaban involucrados grandes clientes, un 16% para empresas y un 17% para *retail* (BBVA, 2021).

Empezaremos hablando de algunas iniciativas sostenibles en el área medioambiental en las que el BBVA se ha embarcado y seguiremos con las iniciativas sociales.

Dentro de las iniciativas medioambientales en las que se encuentra el BBVA tenemos que comprender que el BBVA al ser un banco y ofrecer un servicio intangible que no requiere procesos de producción que contaminan pues se centran en intentar que el servicio que ofrecen favorezca a la gente que busca la sostenibilidad medioambiental. Por ello, como hemos mencionado antes la mayoría de sus acciones en esta área se centran en dar créditos a empresas que persiguen emisiones 0 o producción de energías verdes como pueden ser la eólica, solar o marina o empresas que persiguen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que son, según la ONU, “El plan maestro para conseguir un futuro sostenible para todos. Se interrelacionan entre sí e incorporan los desafíos globales a los que nos enfrentamos día a día, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, la paz y la justicia” (Organización de las Naciones Unidas, s.f.). Además, también se unen a programas internacionales como el *Climate Hub* que es una incubadora para ayudar a pequeñas y medianas empresas a descarbonizarse y conseguir emisiones 0 para 2050, esta iniciativa viene de la ONU (Organización de las Naciones Unidas), además grandes empresas como Ericsson, IKEA, Telia y Unilever se han comprometido a conseguir emisiones 0 para 2050 a través del grupo *1.5°C Supply Chain Leaders*, añadiendo como compromiso ayudar a las pequeñas y medianas empresas con financiación e intercambio de conocimiento a través del concepto de innovación abierta.

En cuanto a las inversiones sostenibles de carácter social el BBVA se centra en tres áreas muy diferenciadas: Educación, diversidad e inversión de impacto. En el área de educación en el año 2020 el BBVA destinó 79.1 millones de euros, un 55,6% del total destinado a inversiones sociales, a iniciativas para promover la educación, cultura y conocimiento de la gente. Esto benefició a 5.6 millones de personas y adicionalmente 2.2 millones de usuarios accedieron a formación que el banco proveía a través de su plataforma online. Dentro de esta iniciativa se realizaron numerosos programas algunos de estos son:

- Becas escolares para jóvenes en situaciones vulnerables en los países de México, Colombia, Perú y Venezuela. Ayudando a un total de 67,573 niños y jóvenes. Además, otras 58.000 personas recibieron educación en diferentes formatos a través de otras iniciativas en estos mismos países como por ejemplo en Argentina

el BBVA se alineó con la fundación Cimientos para ayudar a jóvenes de entre 17 a 30 años a encontrar trabajo a través de programas de formación y apoyo. O en Colombia dónde con la fundación Niños Adelante, se ayudan a más de 6,000 niños de comunidades en situaciones vulnerables con financiación en forma de material escolar, uniformes y matrículas de colegios.

- Otro estilo de programa son los ofrecidos por la fundación BBVA, entre ellos encontramos el *BBVA Research*: Programa basado en la publicación de artículos académicos e investigaciones para ponerlos al alcance del público general que no puede llegar a ellos. O el Centro de Educación Financiera, que se creó en 2017 y tiene como objetivo formar a la gente en el ámbito financiero para así promover la investigación en este campo y mejorar la situación económica de muchas familias en riesgo de pobreza. Este centro ha sido una evolución del programa que se creó en 2007 de Educación Financiera y que ya ha ayudado a más de 29.2 millones de personas desde esta fecha.

En el área de diversidad, el BBVA está muy centrado en conseguir una plantilla diversa en términos de raza, sexo y religión, ya que creen que en esta diversidad existe una riqueza única para poder seguir creciendo. Este programa experimentó un boom en 2018 dónde se dedicaron muchos recursos y tiempo para dar más de 30 sesiones a toda la plantilla en relación con estos temas. Algunas de las iniciativas creadas son el Se tu mismo, que es un grupo que se dedica a hacer actividades y eventos dentro y fuera del banco promocionando la igualdad y la diversidad. Los dos objetivos que tiene el banco respecto a estas áreas son:

- Conseguir que los puestos de dirección estén ocupados por lo menos por un 50% de mujeres.
- “Y la creación de una fuerza de trabajo inclusiva dónde todo el mundo se sienta libre de contribuir con sus diferencias y beneficiarse de la riqueza de esa diversidad para innovar y aprender” (BBVA, 2021)

Por último, tenemos la inversión de impacto en el ámbito social. En el año 2020 el BBVA apoyó a emprendedores cuyos fines son generar un impacto social positivo. Se destinaron 7,7 millones de euros, cifra que representó un 5% de toda la inversión en programas sociales, y que han repercutido en más de 2,61 millones de empresarios, esta cantidad vino directamente de la entidad y no de programas que tiene en funcionamiento. Podemos

distinguir otros dos programas del BBVA con similares objetivos y que cuentan con otras cantidades de capital:

- **Fundación Microfinanzas BBVA (FMBBVA):** Se trata de una institución que da microcréditos a *startups* cuyos emprendedores se encuentran en situaciones de vulnerabilidad en América Latina, sobre todo a mujeres, un 57% de los emprendedores que se beneficiaron de este programa fueron mujeres, esto se debe a que según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) “la probabilidad de que una ‘startup’ reciba financiación es un 10% superior en aquellas fundadas íntegramente por hombres, frente a las que incluyen al menos a una mujer.” (BBVA, 2021). Hay que señalar que se han destinado 944 millones de euros este año en término de microcréditos con una media de 1.235 euros por aportación. La labor de la FMBBVA empezó en 2007 y desde entonces ha invertido 12.654 millones de euros a 5 millones de emprendedores y ha sido reconocida por la OCDE como “segunda entidad filantrópica privada a nivel mundial por su contribución al desarrollo, solo por detrás de la Fundación Bill & Melinda Gates, y primera en América Latina. Además, es la primera del mundo en aportación al desarrollo para la igualdad de género.” (BBVA, 2021)
- **BBVA Momentum:** Programa que apoya a emprendedores sociales, no solo de manera económica sino también con apoyo técnico y estratégico. En 2020 se apoyaron a 100 emprendedores que representaban a empresas con un enfoque social y medioambiental. En 2020 se destinaron 7.5 millones de euros a financiar las compañías seleccionadas. Esta iniciativa lleva en funcionamiento desde 2011 y sus datos son: “BBVA Momentum ha acelerado el crecimiento de 784 empresas de impacto social en España, Colombia, Estados Unidos, Perú, Turquía y México. Para ello, ha contado con la participación de 477 expertos profesionales, la mayoría procedentes de BBVA, que han actuado como mentores y especialistas. Adicionalmente, BBVA ha apoyado económicamente el crecimiento de 87 empresas, habiendo concedido cerca de 12 millones de euros desde su lanzamiento.” (BBVA, 2021)

Todas estas iniciativas de las que hemos hablado sobre todo la de inversión de impacto tienen en cuenta el concepto de innovación abierta que hemos definido

anteriormente. De hecho el banco tiene una unidad que se dedica a esta área y que está presente en todas las inversiones para que el conocimiento fluya en los dos sentidos y no solo el emprendedor se beneficie del conocimiento y las estructuras del BBVA sino que también el banco se beneficie de ello, de hecho este departamento a través de su programa ha ido progresando hasta tal punto que ha conseguido sentarse con 244 startups y ha ejecutado varios programas con ellos a diferentes niveles para su escalabilidad. Además, pusieron en funcionamiento hace 4 años otro programa llamado “*Fast Track*”, que se dedica a unir necesidades de los bancos con servicios que ofrecen startups. En 2020 se consiguieron hacer 7 sesiones para tratar 14 proyectos.

Este caso de estudio de las acciones del BBVA en temas de inversión de Impacto ha sido muy enriquecedor, sin embargo, la página web no ayuda mucho a encontrar toda la información ya que no he podido encontrar nada de inversión de impacto medioambiental y solo social. Por ello en la entrevista nos centraremos más en saber sobre cuál va a ser el futuro de la inversión de impacto en el aspecto medioambiental, que están haciendo en esta área y cuál es su estrategia a largo plazo.

4.1.3 STARBUCKS

Historia y Contexto

Starbucks Corporation es una empresa multinacional de cadenas de cafeterías que cotiza en la bolsa NASDAQ. Se fundó en Seattle, Estados Unidos en 1971 y es considerada la compañía de comercialización de café más grande del mundo, cuenta con 32.500 cafeterías distribuidas en 70 países, 15300 solo en Estados Unidos. Sus productos no solo se basan en el café también produce productos elaborados con té, elementos de marketing, bollería, bocadillos y ensaladas. Sus locales se encuentran en puntos con mucho trasiego de gente como pueden ser calles principales de ciudades, cerca de monumentos turísticos o en aeropuertos. Tiene una cotización bursátil de 60.267 millones de dólares y en 2021 presentó un resultado neto de 4.199,3 millones de dólares.

Starbucks es una empresa que ha conseguido no solo vender café, vende una experiencia en torno al café basada en elementos muy concretos que le han dado una ventaja competitiva salvaje respecto a sus competidores, ya que ha conseguido diferenciar un

producto que en general se cataloga de competencia perfecta. Este valor intangible es lo que ha hecho que Starbucks se convierta en el gigante que es hoy en día.

Necesidades de la Empresa

Sin embargo, Starbucks está en un sector que ha sido muy criticado durante muchos años y que ha sido objeto de mucha controversia. El café se planta en una región del mundo comprendida entre el trópico de Cáncer y el trópico de Capricornio y son siete países los que producen el 80% del café: Brasil, Vietnam, Colombia, Indonesia, Etiopía, Honduras y la India. Todos estos países son estados en vías de desarrollo dónde los gobiernos y las autoridades están más centrados en temas económicos que de derechos humanos. Por ello las empresas internacionales de este sector se aprovecharon de la situación que se daba en estos países para explotar a la mano de obra y poder así competir en precios. Esto cambió hace varios años ya que Organizaciones No Gubernamentales y los propios trabajadores de las plantaciones elevaron la voz ante la injusticia que se estaba cometiendo y las empresas se vieron obligadas a tomar cartas en el asunto. Esto dio lugar a un progresivo aumento de iniciativas en las que Starbucks también se incluyó ya que estaba en juego su reputación y su imagen de marca, que es el intangible más valioso que tienen.

Resultados

Por ello desde el año 2000 Starbucks se ha propuesto mejorar la sociedad y el medio ambiente a través de muchas iniciativas que generen impacto. Con la ambición de ser una empresa que mejore la situación de las personas y de las comunidades a la vez que sea una empresa que almacene más carbono del que emite a través de la gestión de residuos. Por ello cada año sacan un informe llamado “*Global Social Impact Report*” dónde especifica que acciones ha llevado a cabo y cuáles han sido los resultados de estas iniciativas, este informe se centra en tres áreas. Liderazgo en sostenibilidad, creación de oportunidades y fortalecimiento de las comunidades. El último informe publicado es de 2019 y parte del 2020, y es el vamos a usar para este caso de estudio.

Liderazgo en Sostenibilidad

Esta área persigue ser una empresa positiva en recursos, es decir dar más al planeta de lo que se consume de él. Con las consiguientes reducciones de carbono, agua y residuos para 2030. Por ello se centra en el café y el té, embalaje y vasos y una venta más ecológica.

- Café y té:
 - Una de las iniciativas es la búsqueda de que el café y el té que ellos procesan y venden sea 100% ético, es decir que toda la gente que trabaja en el proceso de la producción del café y del té sea tratada de una manera justa. Ahora mismo se encuentran en un 99% de acuerdo con dos empresas auditoras que son CAFE. *Practices*. Y son miembros del *Sustainable Coffee Challenge* que es un proyecto que busca convertir al café en el primer producto sostenible de origen agrícola con el consiguiente impacto de mejorar la vida de al menos 1 millón de personas cuyas vidas están ligadas a la producción del café.
 - Otra iniciativa es la donación de 100 millones de árboles de café a agricultores en México, Guatemala y el El Salvador. Esto se hace para mejorar la productividad de los productores de café y sustituir los viejos árboles de café o los enfermos. Desde 2015 se han donado 40 millones de árboles.
 - El entrenamiento de granjeros en la producción de café es otro programa de Starbucks, cuentan con un centro especializado para la formación en Costa Rica y 8 más distribuidos por el mundo. Solo en 2019 entrenaron a 88.000 agricultores y persiguen en 2020 entrenar a 200.000.
 - 46 millones de dólares invertidos en préstamos a medio y largo plazo a agricultores a través del *Global Farmer Fund* cuyo objetivo es llegar a 50 millones en 2020. Este fondo ha beneficiado a 62 cooperativas en 8 países con un total de 40.000 personas desde 2008. Hay que añadir también que se creó un fondo de emergencia por COVID-19 para que los productores pudiesen hacer frente a los problemas a los que se vieron sometidos por la pandemia, este fondo conto con 20 millones de dólares. Esto ser considera inversión de impacto ya que son líneas de microcréditos con intereses.
 - Ayudar a la mejora de la situación de las mujeres en- comunidades productoras de café en países de América del Sur y África a través de iniciativas llevadas a cabo por la Fundación Starbucks. Esta acción ha ayudado a más de 66.000 mujeres desde 2018 y tiene como objetivo ayudar a más de 250.000 mujeres para 2050.

- Embalajes y vasos más sostenibles: Tiene como objetivo aumentar la reciclabilidad de los vasos que usan en Starbucks para ello tienen en funcionamiento varias iniciativas:
 - Doblar la reciclabilidad de sus vasos desde 2016 hasta 2022 y conseguir tener vasos 100% compostables y reciclables para 2022. Para esto empezaron en 2016 aceptando un 24% de los locales en E.E.U.U. y Canadá reciclar los vasos. Aumentó en 2019 a un 25% y todo se aceleró este año con la creación de un concurso *NextGen Consortium* donde se identificaron 12 vasos de tecnología compostable y reciclable. En 2020 se empezaron las pruebas en tiendas con el vaso ganador, pero Starbucks sigue teniendo líneas de investigación abiertas para poder mejorar a través del *NextGen Consortium* y de un fondo en Europa destinado a financiar proyectos de reciclaje a través de una alianza con la ONG Hubbub de 1 millón de dólares.
 - Otra iniciativa es la de desarrollar vasos que contengan un porcentaje de material reciclado. Actualmente están en un 10% sin embargo para 2022 pretenden conseguir que un 20% del vaso sea de material reciclado.
 - Un programa muy interesante es de reutilización del vaso o de una taza. Ahora mismo un 2,8% de los consumidores hacen eso, de hecho, es un programa donde se premia si traes tu vaso usado de otra vez o una taza de cerámica. Pretenden acabar con 5,6% para 2022 a través de investigación y desarrollo.

- Venta más ecológica: Este apartado consiste en hacer los locales de Starbucks mucho más ecológicos. Para ello tienen varios programas:
 - Se han propuesto construir las cafeterías de Starbucks bajo unos estándares que ellos han desarrollado junto a *World Wildlife Fund (WWF)* llamados *Greener Store Frameworks*, en los que se detalla como tienen que construirse las cafeterías de Starbucks para que sean más limpias y menos contaminantes. De esta categoría ha construido 741 cafeterías y tiene además 1.600 cafeterías certificadas por la empresa LEEDS, que es una compañía certificadora que audita la eficiencia de los edificios según unos parámetros sostenibles. Su objetivo es tener 10.000 locales “limpios” para 2050.

- Otro programa es el delantal verde. Es una alianza entre la Academia Starbucks y la Universidad Estatal de Arizona para formar a gente en los retos a los que las empresas y Starbucks se están enfrentando para descarbonizarse para que tú después puedas ayudarles o intentar solucionar algunos problemas mediante el emprendimiento o formando parte de empresas que se dediquen a esta área. Han formado ya 14.800 personas.
- Por último, tienen el apartado de consumir energía de origen verde, es decir energía que se ha obtenido de fuentes limpias, como puede ser la eólica o solar. En 2019 estaban en el 72% de su consumo era energía limpia. Además, siguen invirtiendo en producir ellos mismos esta energía, por ello han comprado parques solares y eólicos en Texas que les permite abastecerse. Su objetivo es llegar al 100%.

Pasamos ahora al apartado de creación de oportunidades, estas acciones son una parte vital de Starbucks ya que son evaluadas constantemente como paso en 2019 por la empresa Covington & Burling LLP, donde se midieron los esfuerzos de esta empresa en áreas como diversidad, equidad e inclusión. Y se usa de indicador para mejorar año a año la situación de todas las personas que forman parte del mundo Starbucks. Para ello dividen sus acciones entre las personas que forman parte del mundo Starbucks, como pueden ser empleados y comunidades, que son zonas dónde Starbucks está presente.

- Personas:
 - Ayudar a la gente a conseguir títulos universitarios gracias a la alianza que tienen con la Universidad Estatal de Arizona, esto se trata de ayudar a empleados de Starbucks a ser graduados a través de formación online con un reembolso total si lo consiguen. Desde 2014 han conseguido que 4.200 personas se hayan graduado y tienen como objetivo que sean 25.000 en 2025.
 - Conseguir igualar los salarios entre personas y conseguir que haya igualdad entre hombres y mujeres en la empresa. Ese es el objetivo. por ahora han conseguido que haya igualdad de salarios en E.E.U.U. e igualdad de género en China y Canadá. Además, han aglutinado a otras 29 empresas americanas para elaborar unas prácticas de buena empleabilidad para mejorar esta área. Esto se traduce también e que haya un 42% de

mujeres en posiciones de alta dirección y que un 17% de la alta dirección sea de color. El objetivo es llegar al 40% de gente de color en puestos de venta y que un 55% sean mujeres. Y dentro de la empresa que un 50% sean mujeres y que un 30% sean de color.

- Comunidades: Se trata de mejorar comunidades que se encuentran en posiciones delicadas y que presentan índices de alto paro o poca renta.
 - Por ejemplo, este año han contratado a 61.000 jóvenes que se encontraban en una situación de paro y que venían de comunidades que presentaban problemas de empleabilidad. Su objetivo para finales de 2020 es conseguir contratar a 100.000. Otra medida es la contratación de personal militar y sus familias, en 2019 contrataron a 5.000 y tienen como objetivo contratar al menos 5.000 por año para tener en 2025 a 28.000 personas de este grupo. Otra medida es la de contratar a refugiados a través de ONGs con las que colaboran. Han contratado a 2.100 en 2019 y tienen como objetivo contratar a 10.000 para 2022.
 - Otra medida es invertir en sus proveedores para así garantizar un producto de excelente calidad y asegurar el futuro de estas comunidades. Desde 2000 se ha invertido 7.500 millones de dólares en diferentes proveedores a través de diferentes programas y a través de toda la cadena.

Por último, tendríamos el fortalecimiento de las comunidades, esto sin embargo no es de interés para el trabajo ya que cae más en un trabajo puramente filantrópico y de Responsabilidad Social Corporativa, de la que la empresa no va a obtener ningún tipo de rédito financiero. (Starbucks Coffee Company, 2020)

Después de este caso de estudio nos damos cuenta de que Starbucks es un gigante de la inversión de impacto, pero de manera interna, no es una prioridad para ella buscar empresas afines al sector del café o té que le puedan ayudar a mejorar en temas de innovación. Además, desarrollan una acción en filantropía enorme sobre todo en comunidades en las que está presente. En la entrevista intentaremos ahondar más sobre las formas de inversión de impacto para procesos de innovación abierta.

4.1.4 IKEA

Historia y Contexto

IKEA es una empresa multinacional de origen sueca, pero con sede en los Países Bajos cuya actividad se basa en la producción y venta de muebles y objetos del hogar. Se fundó en 1943. Su triunfo en este sector es caso de estudio en muchas universidades ya que ha conseguido crear un estilo de decoración y de vida que ninguna marca de objetos del hogar ha conseguido. Para que nos hagamos una idea del tamaño de este gigante, Ikea facturó 41.900 millones de euros en 2021, sus tiendas reciben al año 775 millones de personas, cuentan con una plantilla de 225.000 empleados y tiene 458 tiendas repartidas por el mundo. Y es una empresa que no está cotizada, sino que está controlada por un Holding llamado INGLA Holding B.V. junto a uno de sus fundadores, a su vez esto está controlado por una fundación benéfica.

Necesidades de la empresa

Todos estos números hacen de IKEA un gigante sin rival en el plano económico y competitivo, sin embargo, IKEA desde hace ya mucho tiempo tiene una misión filantrópica muy importante, basado en mejorar las vidas de la gente en un mundo más habitable gracias a la filantropía y préstamos. Es muy importante destacar que IKEA es controlada por la fundación INGKA que controla todas las empresas de este grupo ya que el fundador de IKEA, Ingvar Kampradt, decidió que en 1982 darle el control de IKEA a esta fundación para asegurarse que parte de los beneficios de esta empresa se usasen para mejorar el mundo en varios aspectos, por ello IKEA tiene una fundación que es independiente de la empresa y que se centra en combatir algunas de las razones de la desigualdad en el mundo como pueden ser: pobreza, las consecuencias del cambio climático, falta de recursos como la el agua. Además, las familias necesitan estabilidad financiera y entornos seguros para que puedan desarrollarse y mejorar. Por ello la fundación IKEA tiene un programa de préstamos junto a muchas empresas colaboradores para hacer frente a estos problemas y darles solución.

Estrategias e Innovación

Se centran en 6 áreas diferenciadas que a continuación nombraremos y desarrollaremos. Para ello usaremos el Informe de Sostenibilidad 2021 de IKEA en el que se detallan todas las iniciativas.

- Salud y vida sostenible.
- Transformación a una economía circular
- Transformación en una empresa positiva medioambientalmente
- Regeneración de Recursos
- Igualdad y equidad

Empezaremos con el apartado de Salud y Vida Sostenible. Los 3 objetivos de este apartado es conseguir inspirar a la gente para que vivan vidas más saludables y sostenibles, promover un consumo sostenible y circular y por último la creación de un movimiento social para mejorar los hábitos de vida. Las acciones para cumplir estos objetivos pasan por desarrollar productos más sostenibles, reciclable y menos dañinos para la salud. O promover comportamientos más saludables basados en mejorar la alimentación de las personas para que se consuman más verduras y frutas. O por el desarrollo de programas para la mejora de la eficiencia en la gestión de recursos naturales y de residuos.

Pasemos a los programas específicos de esta sección.

En el área de la energía han desarrollado unas bombillas LED llamadas SOLHETTA, que duran 25.000 horas encendidas, esto significa que son un 35% más eficientes que las anteriores bombillas además de más económicas. Esto supone que los consumidores se ahorrarán dinero en la compra y en su consumo de electricidad. Desde 2014 la eficiencia energética de IKEA ha mejorado en un 45%. En 2021 se vendieron 69.3 millones de bombillas. Otro programa ha sido el de expandir la iniciativa de vender e instalar paneles solares en las casas, en 2021 se expandió a 11 mercados ahorrando a los consumidores 11.7 millones de euros en energía. Se estima que los consumidores de estos paneles solares ahorraran 187.00 toneladas de CO2 durante la vida útil del panel. El objetivo para 2025 es llegar a 32 mercados. Otra iniciativa fue la de STRÖMMA, se trata de un servicio implantado en Suecia, habilitando a los clientes de IKEA de alimentar sus casas con energía de origen verde.

Pasando ahora al área del aire, IKEA está muy concienciados sobre la importancia de aire limpio en los interiores. Por ello han desarrollado muchos productos destinados a purificar el aire de dentro de las casas cada vez más duraderos y eficientes. Un ejemplo es el VINDRIKTNING, un dispositivo que permite a los usuarios conocer la calidad del aire dentro de un espacio para que puedan reaccionar ante ellos. A su vez crearon un

purificador de aire que lanzaron al mercado en 2020 que eliminaba el 99.5% de las partículas y que además absorbía gases contaminantes. En 2021 lanzaron el primer purificador de aire inteligente que tenía sensores que regulaban la velocidad del ventilador o las partículas detectadas y podía conectarse al sistema de inteligente de domótica de IKEA para poder controlarlo desde el móvil.

Siguiendo con el área de agua IKEA tiene entre sus productos muchos relacionados con baños y duchas por ello ha invertido mucho dinero en mejorarlos. Por ejemplo, todas sus duchas tienen un regulador de agua eficiente que permite que la ducha eche una óptima cantidad de agua dando igual la presión. Otra iniciativa es la operación conjunta con la empresa danesa Flow Loop, con la que pretenden desarrollar una ducha que recicle el agua. Se basa en un circuito cerrado que limpia el agua de la ducha usada. El objetivo es conseguir ahorrar un 80% de agua y un 70% de energía en comparación con las duchas tradicionales. Por último, IKEA se ha unido a la *50L Home Coalition*, programa que se basa en que la gente use 50 litros de agua al día para así reducir el consumo de agua. Esto conlleva muchas actividades sobre todo en temas de innovación tecnológica.

IKEA tiene en muchas de sus tiendas restaurantes y en estas muy metidos en temas de cambiar los productos de carne a productos con la misma textura y sabor, pero producidos en base a plantas. A su vez también se han propuesto reducir en un 50% sus deshechos de temas alimentarios para finales de 2022. Otra iniciativa clave dentro de IKEA es el apoyo al *World Business Council for Sustainable Development's (WBCSD)* en el proyecto *Healthy People, Healthy Business*. Se trata de un proyecto que trata de identificar iniciativas privadas que estén desarrollando temas para mejorar el sector alimentario para así mejorar la salud y prevención de enfermedades. Se centran en cuatro áreas de acción: Salud y bienestar de empleados, sistema sanitario resistente y accesible, hábitos saludables y salud universal.

Seguimos con el segundo punto que se trata de transformación en una economía circular, el objetivo de este punto es conseguir ser una empresa circular para 2030, esto se refiere a que todo lo que ellos producen y usan en su proceso de producción sea reutilizable. Para ello están invirtiendo mucho dinero en programas para que sus productos solo estén hechos de materiales reciclados y a la vez alargar la vida de sus productos para que una vez hayan sido usados el valor de ese producto sea el de la materia prima. Por ejemplo, para intentar reducir la cantidad de espuma que se usan en algunos productos de asiento IKEA ha invertido más en muelles reduciendo el uso de relleno en un 38%, a la vez están

introduciendo un material reciclable llamado polyol en los rellenos lo que aumenta su reciclabilidad. Otra iniciativa es la acción conjunta con Mud Jeans, en la que han desarrollado una funda de sofá llamada KLIPPAN de material vaquero reciclado. Cada funda contiene un 40% de ropa reciclada, dos pares de vaqueros, lo que reduce la huella de carbono en un 67% y ahorra 27.000 litros de agua durante la producción.

Otras iniciativas que han lanzado son en relación con los clientes a los que intentan hacer parte del proceso. Ejemplo de esto es el programa de piezas sobrantes para así ayudar a los consumidores alargar las vidas de sus productos. O la puesta en marcha de la recompra de mobiliario en la que en 2021 155.000 piezas de IKEA fueron devueltas para su futuro reciclaje o reventa. Otra iniciativa es el programa de leasing de mobiliario, para ver si este servicio puede ayudar a mejorar la economía circular de la empresa, están aún en fase de experimentación y análisis.

Otras iniciativas conjuntas muy interesantes son por ejemplo la creación de un lenguaje común para así poder avanzar más rápidamente en el desarrollo de las economías circulares, esto lo están desarrollando junto con la fundación Ellen MacArthur. Han publicado un glosario de términos relacionados con este tema que ayuda a aunar los esfuerzos de la gente a través del uso de un mismo lenguaje. O la colaboración con el EMF para la creación de unos objetivos políticos de la economía circular aplicables universalmente tanto a gobiernos, como instituciones, como empresas. Para así crear un marco para todos los actores para alinear todos los esfuerzos en una misma dirección. Otros programas de este estilo es el trabajo con las instituciones europeas para crear estándares de producción en la industria de los muebles, el apoyo al programa medioambiental de la ONU (Organización de las Naciones Unidas) para apoyar a las empresas a que se conviertan en empresas circulares a través de transferencia de conocimientos y guías.

A continuación, tenemos el tercer punto del informe que se trata de Convertirse en una empresa positiva medioambientalmente, esto es un concepto complejo, pero a lo que se refiere es que pretenden capturar más emisiones de carbono de la atmósfera de las que IKEA a lo largo de toda su cadena de producción produce. Con esto pretenden contribuir a limitar el crecimiento de la temperatura global en 1.5° para el final del siglo, conseguir reducir a la mitad las emisiones para 2030 y llegar a 0 emisiones netas para 2050. Las acciones que están llevando a cabo para esto pasa por reducir de manera drástica las emisiones en toda la cadena de valor, producir la capacidad de quitar carbono de la

atmósfera y almacenarlo a través de reforestación, agricultura y productos propios. Algunas iniciativas ya las hemos mencionado anteriormente como el programa de las bombillas, o intentar funcionar con solo energía verde. Pero hay algunos programas nuevos que están integrados en esta área, son: La inversión en generar más energía a partir de residuos alimentarios y a la vez minimizar la contaminación del aire, esto está en proceso a través de un proyecto conjunto con Meva Energy AB.

Esta empresa produce electricidad y calor a partir de residuos naturales como la madera, que hasta ahora no se podía reciclar y se tenía que incinerar, esta nueva tecnología no solo aumenta la capacidad de producción eléctrica, sino que reduce la contaminación del aire. A la vez están haciendo grandes labores de reforestación para conseguir eliminar carbono de la atmósfera además de no perjudicar a la naturaleza a través de la explotación maderera que ellos requieren para la producción de sus productos. Por ello se dedican a reforestar de manera constante y no solo eso, sino que invierten mucho capital en gestionar estos bosques ya que se han dado cuenta que los bosques que son gestionados de manera activa son más efectivos y eficientes a la hora de capturar más carbono que los que son gestionados pasivamente. Otra medida que tenemos que tener en cuenta es que los materiales que usan, especialmente la madera, mantienen el CO₂ capturado en sus estructuras moleculares mucho más que otros materiales, de hecho, mantienen el carbono en una media de 20 años lo que ralentiza las emisiones de CO₂ a la atmósfera, esto se traduce en 1.4 millones de toneladas de CO₂ almacenadas en los productos IKEA, por lo que la prolongación de la vida de estos productos puede aumentar este efecto.

Para que nos hagamos una idea de cómo lo está haciendo IKEA y que líneas de su cadena de valor contaminan más adjunto el siguiente gráfico que explica a la izquierda la huella de carbono calculada en millones de toneladas de CO₂ emitidas por IKEA desde 2016 y a la derecha un desglose de lo que contamina cada línea de su actividad.

Pasamos al cuarto punto que es Regeneración de recursos, este punto está muy ligado a la protección de ecosistemas y de la biodiversidad. El objetivo de este apartado es conseguir utilizar materiales que han sido extraídos de manera responsable asegurándose que IKEA tiene un impacto positivo en la naturaleza mediante la regeneración de recursos y la protección de los ecosistemas. Este punto está muy relacionado con el punto anterior que hemos comentado de la transformación positiva medioambientalmente, pero diverge en algunos puntos y se centra en Silvicultura, Agricultura, y Reciclaje.

Empezando por la silvicultura, hemos comentado en el anterior punto el tema de la reforestación, pero en este punto se va más allá. El material que más se usa en IKEA es la madera y por ello es un elemento clave que hay que tener en cuenta. En 2020 se consiguió el objetivo de solo usar madera que había sido obtenida de fuentes sostenibles. No solo eso, sino que a pesar de que en 2021 aumentaron su consumo de madera en un 10% siguieron consiguiendo mantener ese objetivo, añadir que un 14% de la madera usada es reciclada, con el objetivo de que 1/3 de la madera usada sea reciclada para el año 2030. Además de esto se han lanzado otros proyectos de suma importancia para IKEA como son la operación conjunta con COP25 en el que IKEA ha invertido 100 millones para desarrollar técnicas de reforestación más efectivas para la captura de y eliminación de dióxido de carbono de la atmósfera. O la segunda fase de un programa agroforestal lanzado en Vietnam con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación (FAO) y la *Forest and Farm Facility*, que consiste en apoyar a mujeres, juventudes y minorías a través de la enseñanza de conocimientos y técnicas referidas a la plantación de la acacia. Esto busca mejorar las eficiencias de las plantaciones y fortalecer a los agricultores que se dedican a ello.

Pasando a la agricultura, tenemos que entender que IKEA utiliza muchas materias primas de origen agrícola y que la explotación de estos productos tiene efectos muy nocivos para el medioambiente y los ecosistemas. Por ello desde hace tiempo tienen puestas muchas iniciativas en varios productos. Con el algodón han hecho lo mismo que con la madera, el 100% del algodón usado en IKEA viene de fuentes sostenibles, tenemos que saber que IKEA representa el 0,6% del consumo global de algodón con 143.000 toneladas. O el programa que están llevando en Pakistán, en el que 20.000 familias fueron entrenadas en prácticas de producción agrícolas más sostenibles.

Siguiendo con el reciclaje, IKEA está muy comprometida con la economía circular y reciclar es una parte vital de ello. De hecho, en 2021 consiguieron que un 73% de los materiales utilizados en la gama IKEA fuesen renovables o reciclados. Un 56% fueron renovables y un 13% reciclados. La diferencia entre renovables y reciclados es la siguiente, renovar significa devolver algo a su estado original o dejarlo como nuevo mientras que reciclar es la acción de usar algo una y otra vez, pero siempre después de pasar por un proceso que le devuelva ciertas características esenciales para su uso. Sin embargo, IKEA quiere más por eso está aumentado el porcentaje de poliéster reciclado en sus unidades, sobre todo en las textiles en las que se consiguió en 2021 un 90% de

material reciclado en los productos fabricados con poliéster, esto lo van a aumentar no quedándose solo en el poliéster sino expandiéndose a otros tipos de materiales. Solo con el poliéster ellos han calculado que han ahorrado alrededor de 271.000 toneladas de CO2. (IKEA , 2021)

Tras analizar el caso de estudio de IKEA, es importante resaltar que IKEA es gestionada por una fundación es decir que no puede sacar los beneficios de esa empresa para otro fin que no sea el de la fundación. Por ello IKEA lleva a cabo una labor de filantropía muy amplia y centrada en la gente y en las comunidades en las que se encuentra presente. Las labores de inversión de impacto son internas la mayoría y lo que hay externalizado son operaciones conjuntas con otras empresas o fundaciones para conseguir objetivos más específicos o ambiciosos que ella sola no puede conseguir. La innovación se desarrolla casi toda dentro y la que surge de fuera es a través de las operaciones conjuntas. Por esta razón no vamos a profundizar más en esta empresa ya que hay poca inversión de impacto y no aporta mucho al tema de investigación de este trabajo.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Una vez descritos las iniciativas de los cuatros empresas que hemos analizado, toca pasar al análisis de estos casos de estudio.

Contexto

En primer lugar, ha quedado claro que las empresas no son instituciones financieras y no se comportan como tal, de hecho, la definición de inversión de impacto a las empresas que hemos analizado se les podría aplicar, pero solo en iniciativas contadas. A Repsol con el fondo que gestionan desde la fundación Repsol, a Starbucks con su *Global Farmer Fund* y a BBVA con su Fundación Microcréditos BBVA, a través del que dan microcréditos y otros instrumentos financieros. El resto de las iniciativas son inversiones en sí mismas que perfectamente podrían ser de impacto pero que no afectan a otras empresas, por ejemplo, IKEA con sus nuevas bombillas, en el fondo es muy parecido a la inversión de impacto ya que inviertes en un producto que es mejor social y medioambientalmente y se vende a un precio competitivo de mercado, pero se queda dentro de la empresa y cae más en una acción de sostenibilidad y desarrollo propio que inversión de impacto. Es muy importante señalar que esta inversión de impacto es causada

por la palanca de la innovación de impacto, es decir que las empresas invierten en otras empresas más pequeñas o en autónomos para no solo extraer un rendimiento económico sino para que haya un intercambio de conocimientos de la que ambos se puedan beneficiar. Tenemos que recordar que estas grandes empresas no tienen la agilidad y la flexibilidad que tienen las pequeñas empresas para adaptarse a un entorno tan cambiante como en el que se encuentran y más si esto viene potenciado con una transición obligada hacia modelos de negocios más sostenibles.

Estrategias e Iniciativas

Dicho esto, podemos extraer varios tipos de estrategia dependiendo de la empresa de la que estemos hablando. Empecemos con Repsol, esta empresa se encuentra inmersa en un proceso de transición de modelo de negocio muy fuerte, el cambio radica en cambiar de combustibles fósiles a energías limpias, claramente para ello usa dos herramientas, sus propios departamentos de desarrollo para hacer la transición, pero estos departamentos también tienen que seguir apoyando el negocio tradicional por lo que a lo que no llegan deciden invertir en empresas para que les ayuden. Aquí queda demostrado que para Repsol la palanca que activa la inversión de impacto no es el del retorno económico sino el de la innovación abierta. Es decir, ellos invierten en pequeñas empresas no para que les den parte de su beneficio económico sino para que les ayuden en la transición en la que están inmersos. Esto es muy importante ya que indica que para esta empresa el retorno económico no es la prioridad como lo es en las instituciones financieras.

Otro ejemplo muy parecido sería el de Starbucks, esta empresa se encuentra en un sector en el que no tiene que haber un cambio de modelo de negocio sino que tiene que haber un cambio en las formas y sistemas de producción para que así sean más sostenibles, para ello lo que hace es invertir mucho capital en sus áreas que están bajo gestión directa como pueden ser las tiendas, los envases, el suministro de energía o su plantilla, pero además para fortalecer lo que cae fuera de su cadena de producción que es el cultivo y procesado del café crea un fondo a través del cual invierte en las cooperativas cafeteras para hacerlas más competitivas, más justas y más sostenibles. A través de estas inversiones no solo hacen que estas cooperativas sean más justas y competitivas, en ellas ponen en prácticas sistemas de producción y de gestión nuevos que dan unos resultados que después pueden implantar en sus modelos empresariales y adecuarlos a otras áreas empresariales o incluso crear ellos sus propias cooperativas para una mayor integración vertical. Como hemos

visto en Repsol, para Starbucks la inversión de impacto está liderada por la consecución de la innovación a través del proceso de innovación abierta.

El banco BBVA es una institución financiera en sí misma, pero es un banco comercial en su mayoría, su estrategia por tanto de inversión de impacto es reducir la cantidad de capital que se presta a acciones que no cumplen principios ESG y además como estrategia de inversión de impacto invertir a través de la FMBBVA en startups con microcréditos para apoyar las empresas locales de países en los que se encuentran presentes de una manera socialmente responsable y sostenible. El caso de BBVA y la inversión de impacto es un caso interesante, porque el BBVA como hemos visto destina cada vez más parte de su financiación a proyectos sostenibles y esto entra de finanzas sostenibles ya que obtiene un retorno económico de ellas, entonces nos preguntamos porque hacen la inversión de impacto si puede ser mucho más arriesgado que la financiación normal. Pues bien, una estrategia es ver que tal van esas inversiones para aprender de ellas y ver que sectores tiene más retornos para después orientar su financiación hacia ellos. En este caso volveríamos a ver como la innovación abierta es la mecha enciende la inversión de impacto.

Estas tres empresas tienen algo en común y es que todas tienen un vehículo de inversión de impacto que han ido moldeando a lo largo de los últimos años para conseguir llegar a lo dónde están ahora y que son empresas cotizadas cuyo fin es conseguir un rendimiento económico para poder dárselo a los accionistas por lo que estos fondos de inversión que han creado persiguen sacar un rédito económico acorde a los niveles de mercado.

Sin embargo, nos queda IKEA, anteriormente hemos dicho que IKEA está dirigida por una fundación y además no es una empresa que cotice, sino que su capital es privado. Esto quiere decir que tienen mucha más flexibilidad a la hora de destinar dinero a causas medioambientales sociales o de gobernanza, más flexibles porque no cuentan con la presión de tener que sacar a ese dinero invertido un retorno económico que van a exigir los accionistas. Esta empresa como ya hemos visto desarrolla una labor filantrópica enorme, de hecho, muchos de sus recursos destinados a estas acciones no tienen un retorno económico, no quiere decir que sean a fondo perdido ya que extraen otro tipo de retornos de ellas. La estrategia de IKEA está basada en la filantropía y en las *Joint Ventures* u Operaciones Conjuntas, este concepto se trata de una operación conjunta entre dos empresas para conseguir un objetivo, este tipo de operaciones tienen una gran ventaja ya que permiten reducir costes, hacer intercambios de información valiosa para las dos

empresas y conseguir objetivos en menos tiempo del que requeriría una empresa en solitario. IKEA no tiene fondos de inversión de impacto y siempre participa en todas las iniciativas en las que está presente de forma muy activa. Esto al final del día vuelve a ser innovación abierta obtenida a través del proceso de innovación abierta. IKEA no quiere conseguir retornos económicos como tal, pero invierte en proyectos junto con otras empresas e instituciones para conseguir una serie de conocimientos e información muy útil para ella que después usa en su modelo de negocio y actividad empresarial para ser más eficiente, sostenible y moderno.

Resultados

En definitiva, las empresas que hemos analizado, con la excepción de IKEA, están empezando a incorporar la inversión de impacto como un recurso importante de sus estrategias financieras para obtener un beneficio económico, pero también como una parte importante de su acción por y para la sociedad, ya que a través de incentivar el desarrollo de pequeñas y medianas empresas las sociedades mejoran de manera sustancial, con la consecuente creación de riqueza y distribución de esta. Sin embargo, dónde vemos el punto común entre las 4 es en la innovación, todas las empresas incluida IKEA invierte en acciones para conseguir información a través de actores externos a ellos. BBVA, Repsol y Starbucks a través de la inversión en *startups* o en otras empresas cercanas a su sector, o IKEA a través de operaciones conjuntas con otras empresas en proyectos que le dan innovación que después incorpora. Por lo que de una manera u otra es la innovación la que condiciona la inversión ya sea de impacto o en proyectos conjuntos.

Estos casos de estudio nos han ayudado a entender cuáles son las estrategias de estas empresas a un nivel medio, pero se han abierto una serie de interrogantes que profundizaremos a través de las entrevistas que vamos a realizar a personas que trabajen en estas empresas y que estén en contacto con las áreas de sostenibilidad y finanzas sostenibles.

4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD REALIZADAS

En este apartado analizaremos las entrevistas en profundidad que hemos realizado a los diferentes miembros de las empresas. Este análisis será muy parecido al análisis comparativo de los casos de estudio. Solo que en este caso dividiré el análisis en 4 partes en relación con las 4 preguntas. Por ejemplo, la primera pregunta trata sobre las estrategias e iniciativas que están siguiendo cada empresa, pues lo que haré será llamar al primer apartado; estrategias dónde analizaremos y compararemos como han respondido cada empresa a la pregunta. El segundo apartado es sobre los resultados, el tercer apartado es sobre la innovación abierta como palanca de inversión de impacto y el cuarto apartado será sobre las dificultades que se han encontrado y futuro. Repetir que no haremos la entrevista de IKEA ni la meteremos en este estudio ya que tras el caso de estudio nos hemos dado cuenta de que la entrevista no aportaría mucho más de lo analizado en el caso de estudio.

Estrategias

En este subapartado extraeremos las claves de cada entrevista realizada en el área de estrategias, que está relacionada con la primera pregunta, y haremos un análisis comparativo de todas ellas al final.

Intentando profundizar más en las estrategias del BBVA en temas de inversión de impacto preguntamos que estrategias están siguiendo para llevar a cabo estas estrategias a parte de la FMBBVA de la que ya hemos hablado antes. Ella con muy buen criterio nos dijo la fundación Bancomer que es una fundación independiente del BBVA centrada en la educación y labor social, sin embargo, como el retorno económico no está claro en este tipo de actividades no lo consideramos como inversión de impacto si no que lo consideraríamos como inversión filantrópica, dónde la inversión no está tan enfocada al retorno económico, sino que está enfocada temas más sociales. Por ello solo tendríamos la FMBBVA. Dicho esto, la entrevistada 1 ha señalado que en el fondo toda la actividad del BBVA es inversión de impacto ya que todas sus actividades están cambiando el foco y cada vez más financiación se destina a proyectos con criterio ESG, como puede ser el proyecto de retirar la financiación al carbón o los 200.000 millones de euros destinados a financiar este tipo de actividades, esto es verdad ya que cae dentro de la definición que hemos hecho de inversión de impacto, sin embargo, es importante señalar que estamos

hablando de una entidad financiera cuya principal actividad es financiar proyectos o empresas y que nosotros nos estamos centrando en cómo el proceso de innovación abierta activa la inversión de impacto.

La experta define este cambio de foco como “una parte nuclear del BBVA” (2022) ya que uno de los pilares estratégicos del BBVA es la sostenibilidad y de hecho se ha creado un departamento de Sostenibilidad que reporta directamente al presidente del BBVA. Aquí entendemos mucho más de la importancia que le está dando el BBVA a las finanzas sostenibles y en especial a la Inversión de Impacto, su modelo de negocio está basculando de manera radical hacia esa área de inversión, aunque solo sea para sacar un retorno económico. Esta estrategia y reenfoque del modelo de negocio es algo muy innovador y que muy pocas entidades financieras lo están haciendo, pudiéndose convertir en una ventaja competitiva. (Relación con Inversores BBVA, 2022)

Seguimos con la entrevista de Starbucks con el tema de las estrategias. Starbucks tiene varias estrategias puestas en funcionamiento para temas de inversión de impacto. Todas estas estrategias se llevan desde un marco que tiene dos pilares fundamentales que son: “*Be Planet Positive & People Positive*”, es decir ser positivos medioambiental y socialmente. Por lo que, dentro de ese marco se encuentran los objetivos de reducir a la mitad la huella de carbono y de consumo de agua. Para ello tienen varias estrategias que vamos a ir desgranando:

Tienen el departamento de I+D+i propio al que se destinan la mayor parte de recursos financieros disponibles para hacer inversión de impacto, entre los que encontramos el centro de investigación de Seattle que se centra en el desarrollo de envases y productos alimenticios que sean más sostenibles. Pero a la vez tienen muchos proyectos conjuntos con otras empresas para temas de inversión de impacto, un ejemplo de ellos son alianzas con empresas de lácteos, tenemos que entender que mucha de la huella de carbono de Starbucks viene dada por la producción de leche para la venta, por ello estas alianzas buscan minimizar el impacto medioambiental de esta cadena de producción. Estas inversiones y alianzas se separan en dos fases, los primeros “*ten feet*” que van desde las granjas hasta los últimos “*ten feet*” que son ya en las tiendas y en el apartado de ventas que buscan eliminar el plástico de todos los productos que envuelven al café. Otro ejemplo de alianza muy fuerte es con una empresa con la que han desarrollado en conjunto unos molinos de agua ecológicos, para la producción y el prensado del café se utiliza una barbaridad de agua, que no se reutiliza, con estos nuevos molinos se va a conseguir

ahorrar un 80% del agua que se usaba. Hay que tener en cuenta que Starbucks tiene unos 200.000 molinos de los antiguos en su cadena de suministro. Y han instalado 12.000 de los nuevos. Otra operación conjunta muy importante es el trabajo que se realiza con la asociación de *Nature Conservancy* y la asociación nacional de productores de lácteos, lo que se trabaja aquí es apoyar de manera financiera y logística diferentes iniciativas para conseguir nuevas tecnologías para reducir las emisiones en las granjas, reducción del uso de agua.

Otra estrategia son unas redes de contactos en las que colabora y trabajan con los propios empleados en los que ellos proponen ideas para mejorar partes o procesos de Starbucks, y que son financiadas que pueden tener un impacto y mejorar la empresa.

Otra área de inversión muy fuerte de los primeros “*ten feet*” tendríamos la estrategia que va orientada hacia la inversión en origen del café. Para ello han desarrollado tres centros propios que apoyan a los agricultores en las áreas de las que Starbucks compra café, *Farmer Support Centres*, estos centros son instalaciones muy desarrolladas en las que se produce mucha investigación y desarrollo, como por ejemplo la creación de nuevas especies de café que sean capaces de sobrevivir a plagas y enfermedades además de ser más productivas, estas plantas después se distribuyen a los agricultores de manera altruista ya que son esenciales para el mantenimiento del suministro del café. No solo esto, sino que también han elaborado un certificado llamado “*Best Coffee Practices*” que no solo trata de la sostenibilidad medioambiental sino otros criterios sociales que se tienen que cumplir, estos requisitos son exigentes y es aquí donde entra el fondo de “*Global Farmers Fund*” para apoyar a estas cooperativas a conseguir cumplir esos requisitos tanto medioambientales como sociales. (Vice President / GM , Starbucks Reserve, Concept, Strategy and Operations, 2022)

Pasando a la entrevista con Repsol, las estrategias de esta empresa están muy definidas en este campo, probablemente sea la empresa que más inversión de impacto hace y que más procesos de innovación abierta tiene. La forma de implementarlo es a través de la Fundación Repsol que dentro tiene dos ramas:

- El fondo de emprendedores, que cada año se saca una convocatoria para elegir la iniciativa y son temas muy relacionados con innovación y tecnología, pero siempre con el enfoque de innovación abierta, es decir que pueda ser usado por

Repsol. Se concede una beca de alrededor 100.00 euros al ganador para poder desarrollarla y además cuenta con el apoyo de Repsol en temas técnicos.

- La otra vía es Repsol Impacto Social, que es una sociedad limitada dentro de la fundación. Es un modelo muy innovador, ya que no se dedica a la filantropía o voluntariado como es la imagen típica de una fundación. Esto vino motivado por un cambio en la presidencia de Repsol que le dio un giro de 180 grados, ya que cambió radicalmente la función a la fundación y lo que hizo fue poner la fundación al servicio de la empresa en todas las áreas. Ya que está alineada en cuanto la estrategia y objetivos de la empresa. Y uno de esos cambios fue crear Repsol Impacto Social, que se dedica a la Inversión de Impacto y funciona como una sociedad de capital riesgo que al estar dentro de una fundación no puede sacar el dinero, sino que tiene la obligación de reinvertirlo en el fin de la fundación. Este fin se divide en dos: Ayudar a la transición energética y la otra es generar oportunidades de trabajo para colectivos vulnerables. La medición de este impacto siempre se realiza en estas dos áreas.

Cuando se montó el fondo hace tres años, se sacó con 50 millones de euros para inversión, se centraron en 5 áreas de negocio para investigar oportunidades. Que todos están relacionados con el medio ambiente:

- Economía Circular: Centrado en reciclaje, invirtieron en una empresa de reciclajes en Cantabria y otra que fue una acción conjunta con Illunion para reciclaje de aparatos eléctricos y electrónicos.
- Movilidad Sostenible: Invirtieron en Koiki, que es una empresa de reparto de paquetería de última milla, que trabaja con colectivos vulnerables utilizando vehículos sostenibles.
- Reducción de Emisiones: Es el proyecto estrella, tomaron participación en Sylvestris que es una empresa que se dedica a reforestar áreas, que son susceptibles de compensación, empleando a colectivos vulnerables y gente de difícil empleabilidad con la condición de no talar los bosques durante períodos de 40 a 50 años y con la capacidad de quedarse con los derechos de compensación que surgen de esos bosques que absorben CO2 que después vende a otras empresas que buscan reducir su huella de carbono.
- Eficiencia Energética: La última inversión es Hispalet, una empresa de iluminación que ha desarrollado un sistema de iluminado más eficiente

ahorrando electricidad. Otra es GNE, que tiene como fin conceder préstamos para hacer rehabilitación de viviendas en barrios vulnerables con reformas energéticas, mediante el aislamiento u otros métodos

- Productos ECO: No ha habido inversión y no parece que vaya a haber inversión.

Es muy importante destacar que ahora que han invertido en empresas, están muy centrados en el desarrollo de negocio de estas empresas y sobre todo de su expansión. Repsol Impacto Social tiene un sentido de permanencia lo que les diferencia de las sociedades de Capital Riesgo, lo que da mucha estabilidad a las empresas participadas y sobre todo mucha capacidad de crecimiento que es un pilar clave para el retorno económico de estas empresas, para la mejora del medio ambiente y para aumentar el impacto en el número de personas. (Senior Investment Associate Repsol Foundation, 2022)

Resultados

En este apartado trataremos sobre los resultados que han ido obteniendo las empresas con la inversión de impacto y con los procesos de innovación abierta que tienen puestos en marcha. Además, haremos una comparativa entre ellos.

Empezando con el BBVA, en la entrevista cuando le pregunté a la experta sobre qué resultados que estaban obteniendo, ella no empezó por los resultados, empezó diciendo que esto no es un tema de retorno económico, que, por supuesto es un área rentable, sino que es un pilar estratégico importantísimo, y que cuando una actividad pasa a pilar estratégico toda la compañía pone el foco en ello. Para medir los resultados, la entrevistada me explicó que no dan las rentabilidades por actividades pero que en el tema sostenible ha habido una evolución enorme. Al principio de todo esto la labor del BBVA era más de asesoramiento a los grandes clientes y empresas y que ahora el cliente de a pie a través de la aplicación puede medir su huella de carbono. Con esto se está buscando no solo la rentabilidad del negocio, sino que la sostenibilidad forme parte de la identidad del grupo BBVA y que es algo que va a guiar las acciones del grupo. En un futuro, la entrevistada piensa que todos van a seguir detrás, ya pasó con la digitalización de la banca, y esto será igual o más grande y que existe un riesgo enorme de no hacerlo, ese riesgo no se verá ahora, pero si en un futuro afectando directamente a la rentabilidad. Una parte importante de estos resultados es hacerlos llegar, es complicado realizar un marketing

sobre las acciones sostenibles que está llevando a cabo el banco y los resultados de ellos, pero están trabajando sobre ello. (Relación con Inversores BBVA, 2022)

Pasando a los resultados de Starbucks que han tenido en el área de inversión de impacto, hemos definido varios procesos que han tenido éxito como son las especies de café más resistentes y productivas o la consecución de los molinos más ecológicos. Pero la experta dice que es muy complicado medir en temas de sostenibilidad que se ha conseguido por ahora ya que muchas iniciativas son muy recientes, pero lo que es importante es una empresa que está muy guiada por su misión, por lo que no busca un retorno económico en estas acciones sino que va mucho más allá y sabe que si no hiciese todo esto no tendría futuro sin ello, ya que no solo los empleados valoran esto sino que son los clientes y los accionistas los que consideran indispensable que esto se realice y que vaya acorde a un retorno económico. Los impactos se pueden empezar a ver en la forma de la acción, a medida que se van anunciando las medidas tomadas y los resultados, el mercado va reaccionando positivamente, ya que la acción ha ido subiendo desde que se ha dado este giro. (Vice President / GM , Starbucks Reserve, Concept, Strategy and Operations, 2022)

Siguiendo con la entrevista de Repsol. Hemos comentado que la fundación Repsol tiene dos áreas de inversión de impacto que se dedican a sectores distintos. El primero es el fondo para emprendedores, y en este caso ya se han visto casos de mucho éxito como fue hace un par de años que la ganadora fue comprada por una sociedad de capital riesgo por varias decenas de millones. Otro ejemplo son las empresas participadas a través de Repsol Impacto Social, que están creciendo a muy buen ritmo, multiplicando ingresos y cuota de mercado. Ejemplos concretos serían Sylvestris y Koiki. Sylvestris ha conseguido va a pasar de facturar decenas de hectáreas, hace varios años, el año pasado ya facturó cientos de hectáreas y se pretende que este año facture miles de hectáreas. Koiki, está en un punto de expansión grande y se ve con la entrada de SEUR en el capital ya que les interesa el modelo de negocio. (Senior Investment Associate Repsol Foundation, 2022)

Innovación abierta como palanca

En este apartado trataremos lo relacionado con la tercera pregunta de la entrevista, que trata sobre los procesos de innovación abierta en las empresas y en qué nivel los tienen desarrollados y por qué. Posteriormente realizaremos una comparativa entre las empresas.

La primera entrevista es la de BBVA, pregunté si la innovación abierta para ellos es clave o no y como la consiguen. Me respondió diciéndome que no es que sea clave si no que

la innovación está en todos lados. Tienen tanta innovación interna que se ha ido consiguiendo con un método que han implantado para mejorar el intercambio de información interdepartamental y de ideas. Como innovación externa que es la que nos interesa a nosotros ya que está muy ligada al proceso de innovación abierta y de inversión de impacto. Estas son la incubadora del BBVA que ayuda a emprendedores a desarrollar sus ideas y lanzarlas al mercado y a través de dos herramientas muy potentes que son una inversión de 50 millones de euros en un fondo de capital riesgo gestionado por Kai-Fuu-Lee, llamado Sinovation Fund, que es uno de los fondos más potentes del mundo en temas de innovación tecnológica y digital e inteligencia artificial y en otro fondo de capital riesgo de Estados Unidos que se dedican sobre todo a invertir en temas de banca digital o criptomonedas. Estas inversiones son las que aportan mucho conocimiento e innovación al grupo ya que las empresas en las que invierten estos fondos son punteras en sus sectores. Sin embargo, cuando la participación es más grande, la hace directamente el banco BBVA sin intermediarios, un ejemplo de ello es el banco Neon, que es un banco brasileño en el que BBVA tenía una participación a través de un capital riesgo y a del que habían aprendido muchísimo y en un momento dado este banco digital hace una ampliación de capital y busca un socio estratégico y entró el BBVA. Otro ejemplo es la participación de alrededor de un 40% en el primer banco puramente digital que hubo en Inglaterra que fue el Atom Bank. Sin embargo, la entrevistada señaló que de dónde más innovación sale es de dentro del BBVA, no externa. (Relación con Inversores BBVA, 2022)

Seguimos con la entrevista de Starbucks y con su capacidad de innovación, en el apartado de estrategias ha quedado reflejado como Starbucks es una empresa muy activa y con una agilidad brutal a la hora de hacer frente a los cambios que le vienen gracias a su sistema de innovación interna que tienen montado y a los recursos que le destinan. La innovación abierta a través de empresas ajenas al grupo es algo nuevo para Starbucks y como dice la experta “hemos empezado hace poco”. De todas formas, la innovación abierta ya se viene trabajando en Starbucks desde hace mucho tiempo, a través de sus empleados o “*partners*” a los que solicitan ideas para mejorar desde la perspectiva de cada uno de la empresa, en las que no solo se tocan temas de sostenibilidad y mejoras operacionales sino en las que también se apoyan iniciativas sociales de diferentes comunicades para poder mejorarlas, aquí se ve la importancia que Starbucks les da a sus empleados y que son ellos los que desde una perspectiva alejada de la gestión cambian no solo la empresa sino el

mundo que les rodea, esto se basa en procesos de selección transparentes con unos criterios. Muchas de estas iniciativas son financiadas por la fundación Starbucks y buscan más la consecución de una serie de objetivos que retorno económicos. Otra vía es a través de las operaciones conjuntas con otras empresas relacionadas con el mundo del café que les aportan desarrollos tecnológicos como los molinos más ecológicos. Sin embargo, sí que tienen una participación en un fondo llamado Valor Ventures, con ex -Starbucks, que analizan e invierten en iniciativas que sean de valor añadido para Starbucks. Son iniciativas focalizadas en ventas y en procesos de sostenibilidad. Es una parte muy pequeña de la innovación que consiguen y es más bien una colaboración que acaba de empezar que hace falta ver como evoluciona en los próximos años. (Vice President / GM , Starbucks Reserve, Concept, Strategy and Operations, 2022)

A continuación, tenemos la entrevista en referencia a Repsol, en esta entrevista transmitió que todas las empresas se han puesto en funcionamiento en esta área y que para Repsol se ha convertido en una acción muy importante ya que fue de la primera del sector de petróleo y gas en sacar los compromisos de descarbonización para 2050 y toda la estrategia para realizarlo. Esta parte de Impacto Social es solo una pequeña parte pero que está siendo muy útil por lo que está demostrando y que poco a poco irá ganando peso. (Senior Investment Associate Repsol Foundation, 2022)

Dificultades y futuro

Por último, en este apartado, analizaremos lo respondido a la cuarta pregunta de la entrevista, que está relacionada con las dificultades que se han encontrado las empresas a la hora de poner en funcionamiento la inversión de impacto y los procesos de innovación abierta, y que futuro le ven. En seguida haremos una comparación entre los cuatro para entender mejor su situación.

Empezamos el análisis con el BBVA. La entrevistada nos dio dos puntos de vista. Uno como empleada en el que ella se sentía que iba al rebufo del grupo ya que el banco destina tantos recursos a esta área, sobre todo a la sostenibilidad que es casi imposible estar al día de todo. El empleado intenta seguir el ritmo del grupo. Como empresa, el mayor hándicap como empresa financiera. Internas que están trabajando todas las métricas de riesgo, es decir cómo poner un precio a determinados riesgos asociados con el cambio climático, un ejemplo de esto sería una hipoteca, el modelo de riesgos toma en cuenta la huella de carbono directa e indirecta de esa actividad. Por lo que el desarrollo de esta parte va a ser

clave y cuando se consiga va a ser una herramienta muy potente. Otra dificultad muy fuerte se encuentra dentro del departamento de asesoramiento al cliente, y es que el cliente no tiene conocimientos sobre esta área y la necesidad de informar al cliente se ha convertido en una tarea de educación muy fuerte. (Relación con Inversores BBVA, 2022)

En Starbucks las dificultades son algo distintas, en la respuesta señaló que encontrar el equilibrio entre inversión para retorno económicos e inversión para mejorar social y medioambientalmente, Ese equilibrio hay que medirlo y estudiarlo. Mucha de esa inversión se hace porque se cree en ello y no por temas económicos. Otra dificultad es que estas operaciones son complejas y obligan a realizar muchas alianzas con otros agentes para poder llevarlas a cabo. Al final esto lleva más tiempo y más recursos, pero sin ellos no se llega a nada. En resumen, es la capacidad de como influir y como movilizar a otros agentes para hacer un esfuerzo conjunto para tener un impacto, que son empresas independientes que tu no controlas. (Vice President / GM , Starbucks Reserve, Concept, Strategy and Operations, 2022)

Respecto a la entrevista con el experto en Repsol, comentó que todas las empresas van a tener que ser empresas sociales. Es decir que estén volcadas en la sociedad no solo por ellas y por la labor que les corresponde, sino porque los accionistas les importa la forma de ganar dinero y sobre todo porque sin la sociedad las empresas no son nada. Por lo que se pasará de la RSC a las empresas sociales. En cuanto a las dificultades encontradas en estas áreas, nos dice que pocas, la fundación ha puesto a disposición del equipo todos los recursos necesarios para poder llevar a cabo esta labor ya que había mucho convencimiento para llevar a buen puerto este proyecto. Si es verdad que era muy nuevo e innovador y que requirió un proceso de aprendizaje largo ya que era muy nuevo y el lenguaje no de esta área no está del todo definido. (Senior Investment Associate Repsol Foundation, 2022)

5. CONCLUSIONES

Una vez analizado y comparado los casos de estudio y las entrevistas, concluimos que hemos conseguido el objetivo de este trabajo, que era estudio del fenómeno de la inversión de impacto en las empresas como procesos de innovación abierta. Esto se

debe a que hemos analizado las estrategias de las empresas en el área de inversión de impacto, dictaminando una línea de actuación en cada una. A la vez que entendíamos porque se producía esta acción y si los procesos de innovación abierta tenían algo que ver. Esto ha quedado demostrado a través de las declaraciones de los entrevistados y de los informes públicos de las empresas.

Para la consecución del objetivo principal y de los objetivos secundarios nos hemos valido de casos de estudio que nos han dado la información básica para poder entender a las empresas y saber si era necesario hacer una entrevista en profundidad para clarificar y entender áreas que no quedaban del todo claros con los casos de estudio.

Como contribuciones teóricas al área de la inversión de impacto e innovación abierta tenemos las siguientes:

En primer lugar, las empresas son conscientes que cada vez más todos los grupos de interés que conforman la empresa van a presionar más hacia un modelo de negocio más sostenible y socialmente responsable. Por ello la dirección tiene que encontrar la manera de hacer esas transiciones sin perder productividad, competitividad ni cuota de mercado. Esta labor está demostrando ser tremendamente difícil y compleja, ya que multinacionales como las que hemos analizado tienen que dar un giro en todas sus áreas hacia esta nueva visión. Este giro implica muchísimos recursos y mucha capacidad de adaptación por parte de las plantillas de todas las empresas ya que se están enfrentando a muchas dificultades como son la novedad, el tiempo y la falta de ejemplo por parte de sus competidores. Es decir, no hay nadie a quien seguir y cada uno va trabajando en la línea que cree más conveniente mientras todos analizan lo que están haciendo sus competidores y empresas de otros sectores.

Sin embargo, no es solo que hagas la transición hacia un modelo de negocio más sostenible y responsable, sino como lo hagas. Esta transición no puede ser nociva para la sociedad, medioambiente o empresa. Aquí es cuando entra la inversión de impacto, las empresas se han dado cuenta que para llevar a cabo esta transición la inversión de impacto es una gran aliada ya que cumple los dos requisitos fundamentales de este proceso, retorno económico e impacto en áreas claves. De todas formas, ha quedado claro tras las entrevistas y los casos de estudio que es una acción muy pequeña dentro de las empresas y que aún no tiene un peso significativo en estos procesos de transición, ya que todas las empresas estudiadas invierten la mayoría de sus recursos internamente en

sus departamentos de investigación y desarrollo para poder llevar a cabo estos procesos por la falta de código procedimental y por incertidumbre. La mayoría de los recursos se quedan dentro de la empresa, pero las empresas han descubierto que la inversión de impacto si usada correctamente y bien dirigida puede añadir al binomio de retorno económico e impacto una tercera variable que es la innovación. Tanto Starbucks, Repsol y BBVA realizan inversión de impacto, pero no la realizan en cualquier lado, la realizan en empresas e instituciones financieras afines a su sector, para poder extraer conocimientos nuevos e innovadores de otras empresas u proyectos que a ellos les ayude a realizar una mejor transición o mejorar el modelo de negocio. Repsol en temas de sostenibilidad medioambiental como pueden ser la eficiencia energética o el reciclaje, Starbucks en empresas de reciclaje de residuos y agua, BBVA en fondos de digitalización y banca digital. Por ello ha quedado claro que los procesos de innovación abierta son un aliciente para las empresas para realizar inversión de impacto.

Como conclusiones prácticas que hemos obtenido de este trabajo tenemos:

El factor de que ninguna empresa utiliza los mismos métodos para hacer inversión de impacto. Repsol tiene una fundación y dentro tiene su fondo para emprendedores y Repsol Impacto Social que son los dos brazos de inversión de impacto. BBVA utiliza la FMBBVA para temas de inversión de impacto social mientras que después es la propia entidad BBVA la que toma participaciones en fondos de innovación o participaciones en otros bancos y empresas cuando ya son operaciones más grandes. O Starbucks que no tiene un brazo de inversión de impacto sino una fundación que solo se dedica hacer filantropía y la inversión de impacto la hace la matriz a través de fondos o de toma de participaciones en empresas u fondos. En resumen, cada una ha montado su propia estructura para poder llevar a cabo esta actividad y es complicado decir cual es la mejor manera, ya que llevan poco tiempo y porque la medición de los resultados es muy complicada. Esta podría ser una futura línea de investigación, hacer una comparativa cualitativa para saber qué organización tiene la mejor estructura para realizar esta actividad.

Otra lección muy importante a la que hemos llegado es que mucha inversión de impacto en el mundo empresarial que además busca innovación- se hace a través de operaciones conjuntas entre empresas u otras instituciones que buscan lo mismo. Es decir que se forman alianzas entre las empresas para conseguir un mismo fin y así poder reducir riesgos y recursos. Las dos empresas que mejor hacen esto son Starbucks e

IKEA, de hecho, IKEA la única inversión externa que hace para temas de inversión de impacto y de innovación es esta. Esto puede ser un claro potenciador de la inversión de impacto entre las empresas, ya que es una red que poco a poco se va extendiendo.

A la hora de hablar de las dificultades que nos hemos ido encontrando a lo largo de la realización del trabajo, destacaríamos la dificultad de acceder a la información por parte de las empresas ya que al ser áreas muy sensibles donde la medición del impacto es muy complicada, subjetiva y relativa las empresas se protegen mucho mediante la forma de publicación, para ello hemos profundizado mucho a través de noticias y otros informes complementarios. Otra dificultad muy notable es la falta de armonización en el lenguaje que existe en el mundo de las finanzas sostenibles, hay mucho trabajo por hacer aquí y muy necesario, para solventar esto hemos dedicado mucho tiempo a leer bibliografía para poder tener una imagen completa de todos los significados posibles.

Como futuras líneas de investigación señalar: Que empresa saca más rendimiento a sus actividades de inversión de impacto, no solo en el Área económica, también en temas de innovación o de eficiencia y también de impacto. Otra línea sería analizar cada una de las formas que las empresas han desarrollado; fundaciones, Sociedades Limitadas o fondos para ver cual es la forma más eficiente para una empresa de este calibre meterse en la inversión de impacto.

En resumen, hay que señalar que las empresas están poco a poco descubriendo la inversión de impacto sin dejar de lado su lado filantrópico y que no solo buscan un retorno económico y un impacto positivo de la actividad, sino que también buscan beneficiarse de los flujos de conocimientos que se dan a través de estas operaciones. Esto tiene unas implicaciones prácticas muy amplias ya que empresas más pequeñas pueden empezar a hacer estos procesos de transición en base a lo que están haciendo las empresas que hemos analizado. Otra implicación sería que no solo las empresas empezasen a utilizar más los procesos de innovación abierta, sino que otras instituciones como fundaciones o instituciones financieras los usasen en sus respectivas áreas, ya que son muy beneficiosos y reducen riesgos.

Terminar hablando de lo que me he aportado este trabajo y mi opinión. Ha sido un trabajo muy interesante sobre todo porque va acorde a lo que estamos viviendo en estos momentos de tantos cambios hacia la sostenibilidad. Aparte del conocimiento que me ha aportado, de manera personal me ha dado muchas cosas, destacar el trato con los

profesionales con los que he tratado, la paciencia a la hora de leer y encontrar la información y la empatía tanto de mi director como la gente que me ha ayudado durante este TFG.

6. BIBLIOGRAFÍA

- BBVA. (16 de abril de 2021). Banca Responsable. Obtenido de *Más de 2,6 millones de emprendedores se han beneficiado de las iniciativas de emprendimiento de BBVA en 2020*: <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/mas-de-26-millones-de-emprendedores-se-han-beneficiado-de-las-iniciativas-de-emprendimiento-de-bbva-en-2020/>
- BBVA. (8 de julio de 2021). BBVA. Obtenido de *BBVA doubles its target of channeling sustainable financing to €200 billion*: <https://www.bbva.com/en/sustainability/bbva-doubles-its-target-of-channeling-sustainable-financing-to-e200-billion/>
- Boehm, M. (julio de 2005). (M. Docherty, Entrevistador) Innovation.net . Recuperado el 08 de 11 de 2021, de http://venture2.com/wp-content/uploads/2013/10/Primer_on_open_Innovation_Visions_April06.pdf
- Comisión Europea . (2018). Comisión Europea. Obtenido de *Finanzas Sostenibles* : https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en#what
- Comisión Europea . (2021). Comisión Europea. Obtenido de *Overview of sustainable finance* : https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/overview-sustainable-finance_en
- Comisión Europea. (enero de 2022). Comisión Europea. Obtenido de *Futuro de Europa: la ciudadanía europea considera que el cambio climático es el mayor reto para la UE*: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_22_447
- Corporate Finance Institute . (s.f.). Corporate Finance Institute. Obtenido de *ESG (Environmental, Social and Governance)* : <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/esg-environmental-social-governance/>
- Docherty, M. (abril de 2006). PDMA. Obtenido de *Visions Magazine*: http://venture2.com/wp-content/uploads/2013/10/Primer_on_open_Innovation_Visions_April06.pdf
- Fundación Repsol. (2022). Fundación Repsol. Obtenido de *Inversión de Impacto*: <https://www.fundacionrepsol.com/es/inversion-impacto>

- Global Impact Investing Network. (2009). Global Impact Investing Network. Obtenido de *The Core Characteristics of Impact Investing*:
https://thegiin.org/assets/Core%20Characteristics_webfile.pdf
- González-Sánchez, R., & García-Muiña, F. (marzo de 2010). Upcommons. Obtenido de *Innovación abierta: Un modelo preliminar desde la gestión del conocimiento*:
<https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/10380/gonzalez-sanchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- IKEA . (2021). IKEA Sustainability Report FY21. Obtenido de <https://gbl-sc9u2-prd-cdn.azureedge.net/-/media/aboutikea/newsroom/publications/documents/ikea-sustainability-report-fy21.pdf?rev=f47eec47b58e40b99918ca50053c6d63&hash=173CF231B7A8F6E036BD4BF0145ABD30>
- Madera Payeta, A., Monasterio Martín, I., Jaraiz Lara, A., Cantador Gutiérrez , R., Sánchez Sánchez , J., & Varas Moreno, R. (2013). Esucomex. Obtenido de Estudio de Casos :
<http://biblioteca.esucomex.cl/RCA/Estudio%20de%20casos.pdf>
- Munarriz, B. (1992). Repositorio Universitario de la Universidad de Coruña. Obtenido de *Técnicas y métodos en Investigación cualitativa*:
<https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/8533/CC-02art8ocr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Naveira, S. M. (2019). Basilio Ramirez . Obtenido de Finanzas Sostenibles: *La Transición a un Nuevo Modelo de Desarrollo Económico* : <https://www.basilioramirez.es/wp-content/uploads/2019/09/Accessit1-Premio-AECA-2019.pdf>
- OCDE. (2019). OCDE. Obtenido de *Social Impact Investment: The Impact Imperative for Sustainable Development* : <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-topics/Social-Impact-Investment-2019.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de *17 objetivos para transformar nuestro mundo*:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Pita Fernández , S., & Pértegas Díaz, S. (27 de abril de 2002). Fistera. Obtenido de *Investigación Cuantitativa y Cualitativa*:
https://fistera.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf

Real Academia de la Lengua Española. (2021). Real Academia de la Lengua Española. Obtenido de *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*:
<https://dle.rae.es/sostenible>

Real Academia de la Lengua Española. (2021). Real Academia de la Lengua Española. Obtenido de *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*:
<https://dle.rae.es/innovaci%C3%B3n>

Redmond-King, G. (s.f.). Energy&Climate Intelligence Unit. Obtenido de *The Paris Climate Agreement* : <https://eciu.net/analysis/briefings/international-perspectives/the-paris-climate-agreement>

(10 de marzo de 2022). Relación con Inversores BBVA. (D. Á. Escudero, Entrevistador)

Scade, J. (enero de 2021). Escuela de Organización Industrial. Obtenido de *Responsabilidad Social y Sostenibilidad empresarial*.

(23 de marzo de 2022). Senior Investment Associate Repsol Foundation. (D. Á. Escudero, Entrevistador)

Spiliakos, A. (10 de octubre de 2018). Harvard Business School. Obtenido de *WHAT DOES "SUSTAINABILITY" MEAN IN BUSINESS?*: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-sustainability-in-business>

Starbucks Coffee Company. (24 de junio de 2020). Starbucks Stories & News. Obtenido de *Global Social Impact Report*: <https://stories.starbucks.com/uploads/2020/06/2019-Starbucks-Global-Social-Impact-Report.pdf>

(20 de marzo de 2022). Vice President / GM , Starbucks Reserve, Concept, Strategy and Operations. (D. Á. Escudero, Entrevistador)