



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

INVERSIÓN DE IMPACTO CORPORATIVA

*La inversión de impacto como un imperativo
estratégico*

Revisión de compañías y análisis de los casos más relevantes

Autor: Luisa Galipienzo Iglesias
Director: José Luis Fernández Fernández

MADRID | Marzo 2024

RESUMEN

Este Trabajo Final de Grado explora la Inversión de Impacto Corporativa, un paradigma emergente donde las corporaciones no solo buscan rentabilidad financiera sino también generar un cambio social y ambiental positivo. A través del análisis de casos como Schneider Electric, Unilever y Danone, se demuestra cómo estas inversiones contribuyen significativamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, redefiniendo el éxito empresarial en términos de impacto sostenible. El estudio destaca la creciente importancia de las sinergias y colaboraciones estratégicas para maximizar los beneficios globales, proponiendo un futuro donde las corporaciones lideren hacia un desarrollo más inclusivo y resiliente.

PALABRAS CLAVE

Inversión de Impacto Corporativa, Sostenibilidad, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Innovación Social, Colaboraciones Estratégicas, Schneider Electric, Unilever, Danone, Impacto Social y Ambiental, Rendimiento Financiero Sostenible

ABSTRACT

This Final Degree Paper explores Corporate Impact Investing, an emerging paradigm where corporations not only seek financial profitability but also generate positive social and environmental change. Through the analysis of cases such as Schneider Electric, Unilever, and Danone, it demonstrates how these investments contribute significantly to the Sustainable Development Goals, redefining business success in terms of sustainable impact. The study highlights the growing importance of synergies and strategic collaborations to maximize global benefits, proposing a future where corporations lead towards a more inclusive and resilient development.

KEY WORDS

Corporate Impact Investing, Sustainability, Sustainable Development Goals (SDGs), Social Innovation, Strategic Partnerships, Schneider Electric, Unilever, Danone, Social and Environmental Impact, Sustainable Financial Performance

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Pregunta de investigación y contexto	6
1.2. Objetivos.....	7
1.3. Estructura del trabajo.....	7
1.4. Metodología.....	7
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Inversión de Impacto	10
2.1.1. Definición del concepto de inversión de impacto	11
2.1.2. Tamaño del mercado de la inversión de impacto y principales actores ..	15
2.2. Inversión de Impacto Corporativa	17
2.2.1. Antecedentes a la Inversión de Impacto Corporativa.....	17
2.2.2. El rol de las corporaciones en la inversión de impacto	18
3. ANÁLISIS DE COMPAÑÍAS QUE REALIZAN INVERSIÓN DE IMPACTO...22	
3.1. Análisis global de compañías	22
3.1.1. Clasificación de las diferentes formas de realizar Inversión de Impacto Corporativa.....	23
3.1.2. Relación entre la motivación empresarial detrás de la inversión de impacto y la forma de realizarla	24
3.2. Compañías multinacionales: El foco de la Inversión de Impacto Corporativa	26
3.3. Análisis de los sectores clave para los ODS.....	27
4. CASO DE ESTUDIO: INVERSIÓN DE IMPACTO CORPORATIVA: SCHNEIDER ELECTRIC, UNILEVER Y DANONE.....	30
4.1. Schneider Electric.....	32
4.2. Unilever	37
4.3. Danone.....	40
4.4. Comparativa de empresas seleccionadas para el caso de estudio.....	44
5. CONCLUSIONES	47
5.1. Importancia de la Inversión de Impacto Corporativa	47
5.2. Futuro de la Inversión de Impacto Corporativa.....	47
6. BIBLIOGRAFÍA.....	50

Lista de abreviaciones

AUM: Assets under management (Activos bajo gestión)

DFIs: Development Financial Institutions (Instituciones Financieras de Desarrollo)

ESG: Environmental Social and Governance criteria (Ambiental, Social y de Gobernanza)

GHG: Green House Gases (Gases de Efecto Invernadero)

GIIN: Global Impact Investing Network

IMM: Impact Money Multiple (Múltiplo de Impacto del Dinero)

KPIs: Key Performance Indicators (Indicadores de rendimiento clave)

OCDE: Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

ROI: Return on Investment (Retorno de la Inversión)

RSC: Responsabilidad Social Corporativa

SROI: Social Return on Investment (Retorno Social de la Inversión)

UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development (Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo)

USAID: United States Agency for International Development (Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)

VC: Venture Capital

WEF: World Economic Forum

Lista de figuras

Figura 1: Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)

Figura 2: Espectro de Enfoques en la Inversión de Impacto

Figura 3: Normas de la GIIN para las inversiones de impacto

Figura 4: Distribución de los activos bajo gestión (AUM) de las organizaciones de inversión de impacto

Figura 5: Distribución de la inversión de impacto

Figura 6: Diferencias entre RSC, ESG e Inversión de Impacto Corporativa

Figura 7: Tipo de vehículos de la Inversión de Impacto Corporativa

Figura 8: Motivaciones detrás de la inversión de impacto corporativa

Figura 9: Sectores clave para los ODS

Figura 10: Acciones llevadas a cabo por Schneider Electric

Figura 11: Proyectos impactados por los fondos destinados de SEEA en 2022

Figura 12: Proyectos impactados por los fondos destinados de SEEAA en 2022

Figura 13: Proyectos impactados por los fondos destinados de E3 Capital en 2022

Figura 14: Plan de reducción de los gases de efecto invernadero (GHG) de alcance 3

Figura 15: Fondos de Innovación Social de Danone

1. INTRODUCCIÓN

La inversión de impacto, históricamente vista como una noble, pero quizás no tan rentable vía de compromiso empresarial, está demostrando ser una estrategia innovadora y lucrativa en el mundo corporativo contemporáneo. Este enfoque, que equilibra estratégicamente la generación de valor económico con la creación de impacto social y ambiental, está desafiando y redefiniendo las normas establecidas de inversión corporativa. A través de una serie de casos de éxito y estudios de mercado, como los análisis de McKinsey en el sector de inversiones de impacto en la India, se está evidenciando que las empresas no solo pueden, sino que deben integrar prácticas de inversión de impacto en sus estrategias para fomentar un desarrollo sostenible y rentable. Este nuevo paradigma no solo es una respuesta a las crecientes demandas de responsabilidad social y ambiental, sino también una oportunidad estratégica para las corporaciones de liderar el camino hacia un futuro más sostenible y equitativo.

1.1. Pregunta de investigación y contexto

En el dinámico panorama empresarial actual, un número creciente de compañías tradicionales está integrando la Inversión de Impacto Corporativa en sus estrategias de negocio, evidenciando no solo una adaptación a los cambios del mercado sino también un compromiso con el desarrollo sostenible. Empresas como Schneider Electric y Patagonia han demostrado cómo la inversión de impacto puede alinearse con sus objetivos corporativos, generando tanto retornos financieros como beneficios sociales y ambientales. Estas corporaciones han adoptado diversas estrategias, desde invertir en proyectos de energía renovable hasta apoyar iniciativas de inclusión financiera, demostrando que el impacto positivo y la rentabilidad pueden ir de la mano. Sin embargo, el desafío no se limita solo a la implementación de estas estrategias, sino también en diferenciarse de prácticas de *greenwashing*, donde las promesas de sostenibilidad no se materializan en acciones concretas. Las compañías que lideran esta transformación no solo están obteniendo beneficios económicos, sino también mejorando su reputación y fortaleciendo su posición en el mercado. Mirando hacia el futuro, la Inversión de Impacto Corporativa se perfila como un componente crucial para las grandes corporaciones que buscan adaptarse a un entorno cada vez más consciente de la sostenibilidad y regulado en términos ambientales. Este enfoque no solo redefine el modelo de negocio tradicional, sino que también plantea preguntas importantes sobre la cantidad de beneficiarios detrás de las acciones de las grandes corporaciones.

1.2. Objetivos

El objetivo de este trabajo es realizar una investigación sobre la recién llegada *Corporate Impact Investing* o Inversión de Impacto Corporativa. Debido a la poca información con la que se cuenta, desde el fondo de inversión Impact Bridge, encuentran la necesidad de trabajar con mayor detalle esta nueva rama de inversión de impacto. El trabajo consistirá en realizar un análisis a nivel general de empresas que hayan comenzado a incorporar esto en su estrategia. Posteriormente, se procederá a elegir tres empresas que interese estudiar y se analizarán en mayor medida, con la finalidad de elegir empresas de diferentes sectores, pero con características comunes y poder estudiarlas.

1.3. Estructura del trabajo

Este Trabajo Final de Grado se estructura en tres secciones fundamentales para proporcionar una comprensión exhaustiva de la Inversión de Impacto Corporativa. La primera sección, el Marco Teórico, se enfoca en una revisión detallada de la literatura existente sobre la Inversión de Impacto y, en particular, sobre la Inversión de Impacto Corporativa. Esta parte establecerá una base sólida de conocimiento teórico y contextualizará el tema dentro del panorama actual de inversión sostenible. La segunda sección, el Análisis, profundiza en el estudio de compañías que realizan Inversión de Impacto Corporativa a nivel global, examinando diferentes sectores y sus estrategias específicas. Además, se incluirá un caso de estudio detallado, que incorporará la revisión y análisis comparativo de las compañías más relevantes en este campo, destacando las prácticas y resultados clave. Finalmente, la tercera sección presentará las Conclusiones y la Perspectiva de Futuro, donde se responderá a la pregunta de investigación inicial. Aquí se discutirá la importancia de la Inversión de Impacto Corporativa, tanto en términos de las empresas involucradas como del impacto generado, y se explorarán las tendencias y proyecciones para el futuro de esta modalidad de inversión. Esta estructura pretende no solo aportar claridad y profundidad al estudio, sino también ofrecer una visión integral y prospectiva del impacto y el potencial del Inversión de Impacto Corporativa en el mundo empresarial actual.

1.4. Metodología

La metodología del trabajo se divide en una primera parte más teórica y cualitativa, de una segunda más aplicada a la práctica. Se realizará primero una revisión teórica de los conceptos de Inversión de Impacto Corporativa, analizando también el concepto de sostenibilidad y el entorno ESG. En la segunda parte, se procederá a realizar un caso de

estudio de diferentes corporaciones involucradas en la Inversión de Impacto Corporativa con enfoque mixto, combinando análisis cualitativo y cuantitativo para obtener una comprensión profunda de sus estrategias, implementación y resultados. El primer paso consistirá en la selección de corporaciones, eligiendo aquellas que han sido reconocidas por su compromiso y resultados significativos en el ámbito del *Impact Investing*. Este proceso de selección se guiará por criterios predefinidos como el tamaño de la empresa, el sector al que pertenece, la región geográfica, y la magnitud de su inversión en proyectos de impacto.

Una vez seleccionadas las corporaciones, se procederá a recopilar datos a través de diversas fuentes, incluyendo informes anuales, estudios de caso publicados, bases de datos especializadas en sostenibilidad, y artículos relevantes de expertos en el campo. Esta recopilación de datos se centrará en identificar las estrategias de inversión de impacto adoptadas por las corporaciones, los proyectos específicos financiados, los resultados obtenidos hasta la fecha, y cualquier métrica de impacto reportada.

El análisis de los datos se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo, examinando el contexto, las motivaciones y las prácticas específicas de cada corporación, así como un enfoque cuantitativo, utilizando métricas de impacto y rendimiento financiero cuando estén disponibles. Se prestará especial atención a cómo estas corporaciones integran los objetivos de impacto social y ambiental con sus metas financieras, y cómo miden y reportan el éxito de estas iniciativas.

Finalmente, se realizará una comparación cruzada entre las corporaciones estudiadas para identificar patrones comunes, diferencias clave, y lecciones aprendidas. Esta fase comparativa buscará destacar las mejores prácticas y estrategias más efectivas en la Inversión de Impacto Corporativa. La metodología culminará con la síntesis de los hallazgos para responder a la pregunta de investigación, discutiendo la importancia y el futuro de la Inversión de Impacto Corporativa basado en las evidencias recopiladas y analizadas.

2. MARCO TEÓRICO

La Inversión de Impacto Corporativa emerge como un fenómeno incipiente en el ámbito estratégico empresarial, marcando un hito en la evolución de prácticas corporativas responsables. A pesar de que la literatura existente sobre este campo es todavía limitada, reflejando su novedad, es crucial reconocer su potencial para transformar la manera en que las corporaciones contribuyen al desarrollo sostenible y a la solución de problemas sociales y ambientales. Este trabajo se enfocará inicialmente en explicar el concepto de inversión de impacto, para posteriormente examinar los estudios y documentos que abordan la Inversión de Impacto Corporativa como un mercado en expansión.

La Inversión de Impacto Corporativa se presenta como la evolución natural de prácticas previas como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la integración de criterios Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ESG), adoptando un enfoque más integrado y estratégico que busca generar un retorno financiero junto con un impacto social y ambiental positivo y medible. Este avance señala un cambio paradigmático en las estrategias corporativas, alineando los objetivos empresariales con metas de sostenibilidad global.

La noción de una "Revolución de Impacto", propuesta por Ronald Cohen, resalta la importancia y el carácter innovador de este enfoque, sugiriendo que la Inversión de Impacto Corporativa no solo es una tendencia emergente sino también una práctica que definirá el éxito y la legitimidad de las empresas en el futuro cercano. El reconocimiento de la inversión de impacto como un imperativo estratégico subraya la necesidad de un estudio profundo sobre estos fenómenos, dada su capacidad para marcar una nueva era en el compromiso corporativo con el impacto social y ambiental.

En este contexto, se busca contribuir al cuerpo académico existente, explorando cómo la Inversión de Impacto Corporativa se está configurando como una herramienta clave para las empresas que aspiran a liderar en la era de la sostenibilidad y la responsabilidad social. A través de este enfoque, se espera no solo arrojar luz sobre las prácticas actuales y emergentes sino también inspirar un diálogo continuo sobre el futuro de la inversión de impacto y su papel en la configuración de un mundo más justo y sostenible. Se pretende, por tanto, establecer una base sólida para comprender la Inversión de Impacto Corporativa, destacando su relevancia y potencial para reformular las prioridades y estrategias empresariales en consonancia con los desafíos globales del siglo XXI.

2.1. Inversión de Impacto

El Acuerdo de París (2015) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen una llamada a la acción global contra los fenómenos que actualmente atormentan a la sociedad. El objetivo común que se establece es el de “paz y prosperidad para las personas y el planeta del presente y del futuro”, el cual pretende ser alcanzado a través de 17 objetivos de desarrollo. (ODS, 2015).

Figura 1: Objetivos de desarrollo sostenible (ODS)



Fuente: Naciones Unidas

De acuerdo con estimaciones de la Organización de las Naciones Unidas, la consecución de los ODS en los países en desarrollo enfrenta un déficit de financiación estimado entre 2.5 y 3 trillones de dólares estadounidenses anuales. Los recursos procedentes de fuentes gubernamentales y de entidades filantrópicas se revelan insuficientes ante la magnitud de este desafío financiero, evidenciando así la necesidad de explorar mecanismos alternativos de financiación. En este contexto, surge la inversión de impacto como una estrategia innovadora para movilizar el capital necesario que actúe como catalizador en la generación de soluciones creativas y sostenibles. Dicha inversión se posiciona como un vehículo clave para facilitar la innovación social y el desarrollo de respuestas eficaces que aborden los retos planteados por la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. (Yaşar, 2021)

La inversión de impacto se presenta como un paradigma emergente dentro del espectro financiero global, caracterizado por su doble objetivo de generar retornos financieros y, simultáneamente, impactos sociales y ambientales positivos y medibles. Esta modalidad de inversión, conceptualizada inicialmente por el Monitor Institute en 2009, ha experimentado un crecimiento exponencial, reflejado en el aumento del volumen global de inversiones, como lo demuestran los datos recopilados por Mudaliar, Bass, y Dithrich (2018). Paralelamente, la Global Impact Investing Network (GIIN) ha jugado un papel crucial en la consolidación y expansión de este mercado, proveyendo un marco y herramientas esenciales para facilitar la adopción de prácticas de inversión de impacto entre corporaciones y otros actores financieros. En este contexto, la visión propuesta por Sir Ronald Cohen en *Impacto. Transformar el Capitalismo para lograr el Cambio* argumenta a favor de una “Revolución de Impacto”, sugiriendo una reorientación fundamental del capitalismo hacia la inclusión de objetivos de impacto social y ambiental como ejes centrales de la actividad empresarial y financiera. La convergencia entre las iniciativas promovidas por la GIIN y los principios articulados por Cohen resalta una tendencia creciente hacia la integración de consideraciones de impacto en el núcleo de las decisiones de inversión, marcando así un hito significativo en la evolución del capitalismo hacia modelos más sostenibles e inclusivos.

Este fenómeno indica un cambio paradigmático en la percepción de la inversión, desafiando la idea tradicionalmente aceptada de que la rentabilidad financiera y la contribución social son objetivos mutuamente excluyentes. Anteriormente, se consideraba que el ámbito de la solidaridad se limitaba a donaciones o acciones filantrópicas, mientras que la obtención de rentabilidad se asociaba exclusivamente con inversiones en mercados tradicionales. Sin embargo, esta “revolución social” ha encontrado respaldo no solo en organizaciones no lucrativas, sino también dentro del sector financiero, donde los profesionales promueven activamente la inversión de impacto como una estrategia viable.

2.1.1. Definición del concepto de inversión de impacto

Las inversiones de impacto se definen como inversiones realizadas en empresas, organizaciones y fondos con la intención de generar un impacto social o medioambiental junto con un rendimiento financiero.

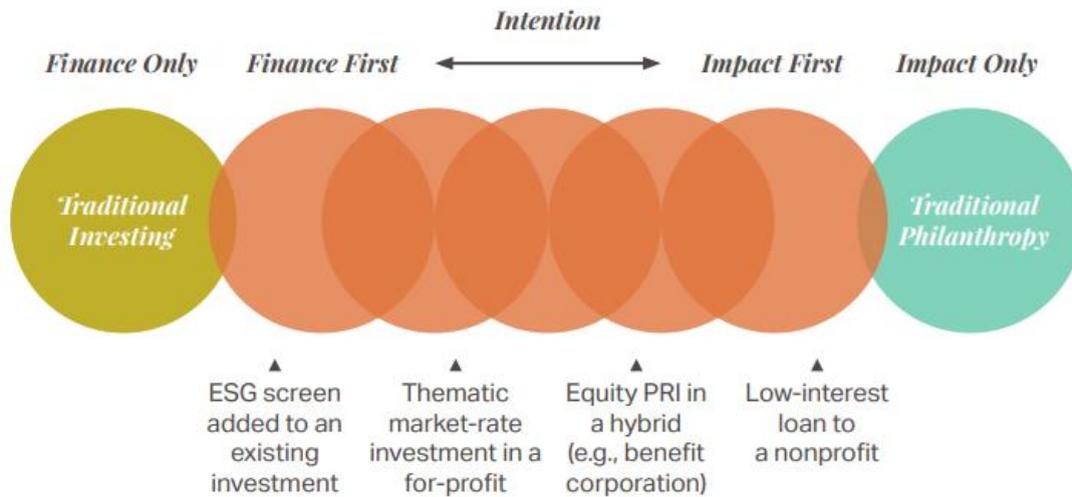
Si bien esta definición abarca una amplia variedad de inversiones, se destacan

principalmente dos aspectos: la intencionalidad y la capacidad de medición. Es esencial que la intención del inversor aborde tanto el impacto social como el retorno financiero. Aunque existe un consenso más generalizado sobre cómo medir el retorno de la inversión (ROI) en términos financieros, es crucial para el inversor de impacto evaluar también el efecto social generado. En esencia, todas las inversiones ejercen algún tipo de impacto en la sociedad, ya sea positivo o negativo. Sin embargo, los inversores de impacto buscan de manera deliberada realizar inversiones que generen un impacto social positivo y cuantificable. Para los propósitos de esta discusión, el impacto ambiental se considera dentro de la categoría más amplia de impacto social. (Rockefeller Philanthropy Advisors, 2024) En toda transacción de inversión de impacto se distinguen dos protagonistas fundamentales: el inversor de impacto y el receptor de la inversión. La meta es lograr un beneficio mutuo.

Inversor de impacto	Receptor de la inversión de impacto
Realiza inversiones con el propósito de alcanzar un impacto social cuantificable, complementado con un rendimiento financiero.	Es una entidad orientada a una misión específica, ya sea lucrativa, no lucrativa o mixta, que opera bajo una estrategia comercial.

La inversión de impacto seduce a un amplio espectro de inversores debido a que fusiona eficazmente el ámbito comercial con el altruismo. Ofrece diversidad de enfoques como ilustra el diagrama adjunto. Algunos métodos se inclinan por maximizar el retorno financiero sin dejar de contribuir al bienestar social. Alternativamente, ciertas tácticas priorizan el impacto social sobre el retorno económico, aceptando resultados que pueden oscilar desde rendimientos menores al promedio del mercado hasta la mera recuperación del capital invertido. (Rockefeller Philanthropy Advisors, 2024)

Figura 2: Espectro de Enfoques en la Inversión de Impacto



Fuente: Rockefeller Philanthropy Advisors

- **Intencionalidad**

La intencionalidad refleja el propósito explícito del inversor de contribuir a beneficios sociales o ambientales medibles, situándolo en el núcleo de lo que distingue a la inversión de impacto de otras aproximaciones que pueden considerar aspectos de impacto. Este enfoque intencional hacia la resolución de problemas y la dirección de oportunidades subraya el compromiso único de los inversores de impacto con generar cambios positivos.

El interés y la inversión en este ámbito han experimentado un crecimiento exponencial, reflejado en el incremento del valor global de las inversiones de impacto, que se duplicó de 114 billones de dólares en 2017 a 225 billones en 2018, según cifras de Mudaliar, Bass y Dithrich (2018). Este aumento se atribuye tanto a la entrada de nuevos inversores como al incremento de las inversiones por parte de los participantes existentes. Este interés no reside únicamente en el deseo de un retorno financiero por parte de los inversores, sino que en numerosas ocasiones el impacto generado se sitúa a la par con el retorno financiero en la lista de prioridades de las organizaciones. Según un informe de SpainNAB, un 58% de las organizaciones, bien sean fondos privados, fundaciones u otros, desea contribuir activamente de manera significativa a la inversión de impacto, reflejando la tendencia creciente de este fenómeno. (Casanovas et al., 2023)

- **Medición**

La gestión eficaz del impacto en la inversión se basa en una medición robusta que va más

allá de los beneficios económicos, buscando una huella social positiva que se suma a la rentabilidad financiera. El avance en la calificación y cuantificación del impacto social y ambiental en términos numéricos fortalece y respalda los objetivos financieros, promoviendo una sinergia donde el valor no financiero no solo complementa, sino que también refuerza el retorno financiero, realzando así el valor integral de las inversiones. (Christensen, 2022)

En el ámbito de la inversión de impacto, la medición y gestión del impacto se está desarrollando con rapidez. La GIIN establece directrices clave para las inversiones de impacto, que se enfocan en cuatro principios esenciales.

Figura 3: Normas de la GIIN para las inversiones de impacto

Intencionalidad	Existencia de un propósito explícito para generar un impacto social o ambiental positivo
Causalidad	Habilidad para demostrar un efecto positivo tangible
Cuantificabilidad	Medición del impacto a través de indicadores de rendimiento clave (KPIs)
Presentación de informes	Periódica, regular y transparente, garantizando que se comuniquen los logros de manera clara y consistente.

Fuente: Global Impact Investing Network

Se utilizan criterios ESG, basados en los ODS, para evaluar cómo las inversiones contribuyen a metas globales sostenibles. Incorporándose así, a la práctica de medición de los retornos financieros. En este sentido, están surgiendo indicadores específicos como el Retorno Social de la Inversión (SROI) y el Múltiplo de Impacto del Dinero (IMM), que permiten calcular el valor económico de los resultados de impacto con los ajustes de riesgo adecuados. Estos indicadores permiten asignar una tasa de descuento acorde al riesgo del proyecto para estimar el retorno social o de impacto de una inversión, y se espera que esta área de investigación siga evolucionando. (Christensen, 2022)

Los inversores utilizan una variedad de métricas estandarizadas, como las proporcionadas por el catálogo IRIS+ de la GIIN para medir y reportar el desempeño de sus inversiones. Además, la adopción de prácticas basadas en IRIS+ está en aumento, reflejando un cambio en la actitud de los inversores que, hasta hace poco, a menudo veían la medición del desempeño social y ambiental como opcional. Un estudio de JPMorgan y la Fundación

Rockefeller reveló que solo el 2% de los inversores encuestados que medían el impacto utilizaban un sistema de terceros, mientras que la mayoría optaba por utilizar métricas desarrolladas internamente. Sin embargo, una encuesta similar publicada por JPMorgan y la GIIN mostró un notable cambio hacia métricas estandarizadas, con el 52% de los encuestados informando que utilizaban métricas IRIS para la medición del impacto. (GIIN, 2024)

Estas métricas y prácticas de medición refuerzan el campo de la inversión de impacto al permitir análisis comparativos y agregados de datos de todo el mercado, proporcionando una imagen más clara de cómo los inversores están cumpliendo con los objetivos sociales, ambientales y financieros.

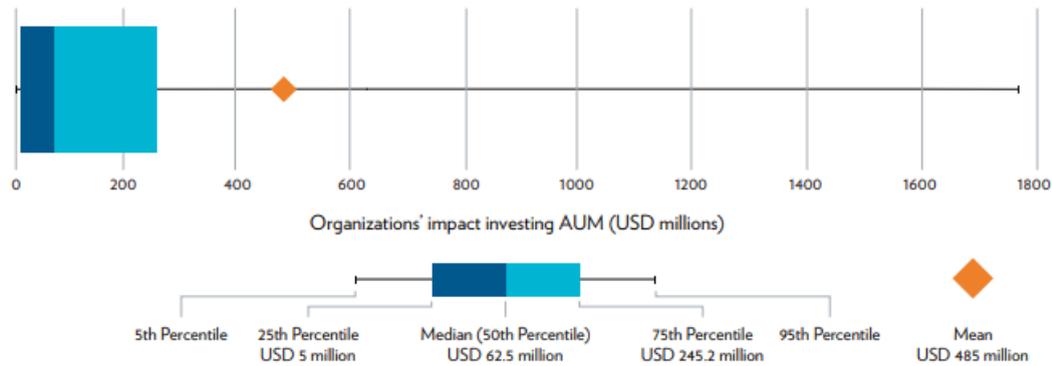
2.1.2. Tamaño del mercado de la inversión de impacto y principales actores

La GIIN estima que más de 3.349 organizaciones gestionan actualmente 1,164 trillones de dólares estadounidenses en inversión de impacto a través de diferentes activos gestionados en todo el mundo. Ante la presión de la Agenda 2030 para alcanzar los ODS, los mercados financieros han registrado compromisos sin precedentes por parte de propietarios y gestores de activos en la asignación de capital hacia el cierre de la brecha de financiación de 4.2 trillones de dólares requeridos para lograr estos objetivos. Se estima que apenas el 1.1% de todos los activos en manos de bancos y propietarios de activos institucionales son necesarios para cubrir esta brecha. En este contexto, comprender la extensión del capital asignado a estrategias de inversión de impacto se convierte en una medida crucial a medida que el mundo entra en un período clave de acción.

El último estudio de GIIN sobre el tamaño del mercado de la inversión de impacto revela que, de un subconjunto de 1,289 organizaciones, el promedio de la cartera de inversión sostiene 485 millones de dólares en activos bajo gestión (AUM) de impacto, mientras que la mediana de la cartera de inversión mantiene 62.5 millones de dólares. Esto indica que unas pocas organizaciones grandes inclinan la muestra hacia arriba. Excluyendo a 34 organizaciones atípicas cuyos AUM de impacto se desviaron más de una desviación estándar del promedio, el AUM promedio fue de 224.7 millones de dólares. Estas organizaciones grandes atípicas gestionan colectivamente 343 mil millones de dólares en AUM de impacto, representando el 55% del AUM de impacto para este subconjunto. Esto sugiere que la asignación promedio de una organización a estrategias de inversión de impacto sigue siendo pequeña. Los gestores de fondos representaron la mayoría de las

organizaciones en la muestra (63%), y representaron el 61% del AUM de impacto.

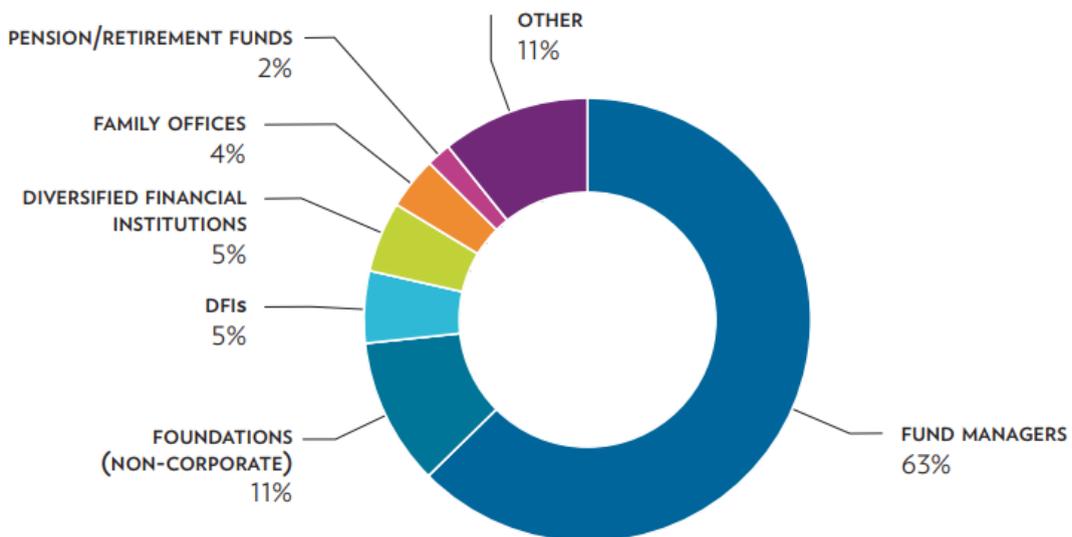
Figura 4: Distribución de los activos bajo gestión (AUM) de las organizaciones de inversión de impacto



Fuente: Global Impact Investing Network (GIIN), 2022

Mientras que las instituciones financieras de desarrollo (DFIs) solo representaron el 5% de las organizaciones en la muestra, estas contabilizaron el 27% del AUM de impacto, el segundo en participación después de los gestores de fondos. Esto habla del tamaño promedio desproporcionadamente grande de las DFIs, así como del importante papel que continúan desempeñando en el mercado como proveedores de sumas significativas de capital para impacto, especialmente en el desarrollo económico entre los mercados emergentes.

Figura 5: Distribución de la inversión de impacto



Nota: Otros incluye compañías de seguros, fundaciones empresariales, dotaciones (no religiosas),

sociedades de inversión permanente y fondos soberanos.

Fuente: Global Impact Investing Network (GIIN), 2022

Este análisis subraya el crecimiento y la diversificación del mercado de inversión de impacto, destacando la importancia de este enfoque de inversión para abordar desafíos sociales y ambientales globales críticos. La Inversión de Impacto Corporativa, como área de crecimiento de mercado identificada por GIIN, refleja una evolución hacia la integración de objetivos de sostenibilidad en las prácticas corporativas, promoviendo una contribución significativa hacia el logro de los ODS y subrayando el papel vital de los inversores corporativos en la movilización de capital hacia impactos positivos. (Hand et al., 2022)

2.2. Inversión de Impacto Corporativa

En 2019, la Business Roundtable sorprendió al mundo empresarial al expandir la definición de la misión corporativa más allá de la mera generación de valor para los accionistas, comprometiéndose de manera integral con todos los actores implicados, incluidos trabajadores, consumidores y la sociedad en general. Este cambio conceptual enfrentó tanto elogios como críticas. La serie de desafíos globales sin precedentes que emergieron en 2020, incluida una pandemia y crisis económica globales, así como problemas sociales y ambientales agudos, sometieron a las corporaciones a una prueba rigurosa respecto a su compromiso real con estos principios ampliados.

Las corporaciones, motivadas por cumplir con estas nuevas expectativas y demostrar su compromiso real, han empezado a dirigir su capital hacia inversiones que generan un impacto social positivo. Este enfoque se ha manifestado especialmente en el ámbito de la innovación de etapa temprana, con inversiones en empresas emergentes que tienen el potencial de conducir a las industrias hacia un futuro más equitativo y sostenible. Este movimiento ha sido encabezado por una nueva figura en el escenario financiero: el inversor de impacto corporativo. (Macpherson et al., 2021)

2.2.1. Antecedentes a la Inversión de Impacto Corporativa

La transición de la RSC hacia la Inversión de Impacto Corporativa refleja un cambio profundo en la estrategia empresarial. Mientras que la RSC enfatizaba en la filantropía y la sostenibilidad desde una perspectiva de cumplimiento, la incorporación de los criterios ESG ha transformado estas iniciativas en un componente integral de la toma de decisiones corporativas. Actualmente, este enfoque está evolucionando hacia la inversión de

impacto, donde las empresas activamente buscan generar beneficios sociales y ambientales medibles, enlazando estrechamente la rentabilidad con la creación de valor sostenible y el impacto positivo. Este enfoque estratégico responde a las expectativas contemporáneas de los *stakeholders* y a los objetivos de desarrollo global. (Baudo y Komar, 2023)

Figura 6: Diferencias entre RSC, ESG e Inversión de Impacto Corporativa

	RSC	ESG	Inversión de Impacto Corporativa
Objetivos	Atender los problemas sistemáticos de la sociedad	Evaluar el desempeño de las empresas en tres dimensiones clave que conforman el ESG	Generar impacto social o ambiental positivo medible, junto con un retorno financiero
Dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> • Económico • Legal • Ético • Filantrópico 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiental • Social • Gobernanza 	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto intencional • Impacto medible • Contribución a los ODS • Retorno financiero alineado con impacto

Fuente: *Elaboración propia*

2.2.2. El rol de las corporaciones en la inversión de impacto

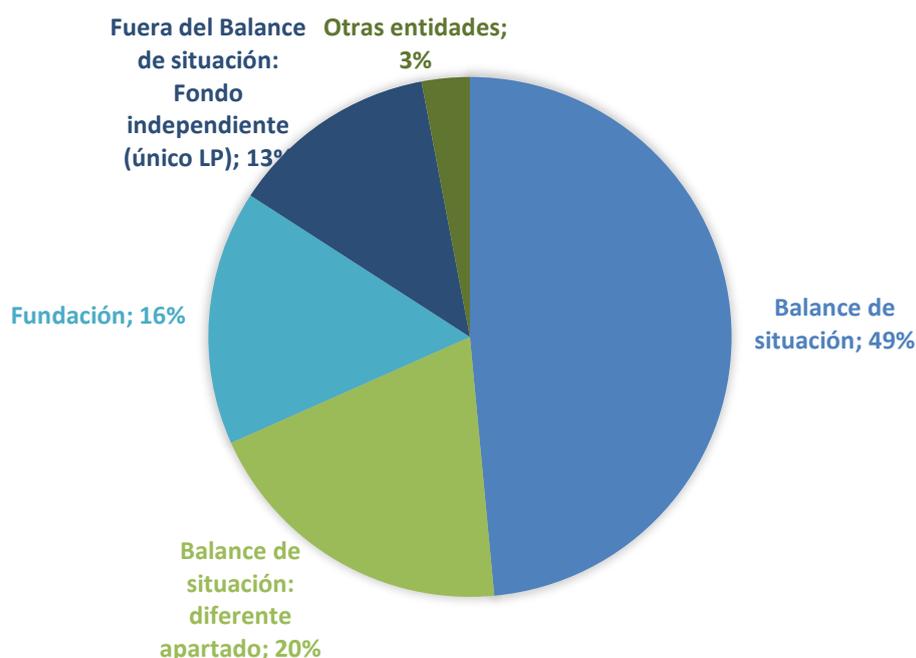
La Inversión de Impacto Corporativa se identifica como el desembolso de fondos por parte de entidades empresariales que buscan alinear y potenciar sus inversiones con sus objetivos estratégicos, aprovechando su posición de mercado y recursos para generar no solo beneficios financieros sino también sociales y ambientales medibles y recíprocos. Esta aproximación combina herramientas tradicionales como el capital riesgo corporativo y la responsabilidad social empresarial, fusionando los objetivos comerciales con los sociales a través del proceso inversor, de manera que el éxito empresarial contribuya y refuerce el impacto positivo en la sociedad.

Entre las primeras empresas en adoptar esta estrategia se encuentra Patagonia, que ya en 2013 creó un fondo de inversión de riesgo dedicado a apoyar *startups* comprometidas con la sostenibilidad ambiental. Desde entonces, el número de corporaciones que han adoptado estrategias públicas de inversión de impacto ha crecido significativamente. Del total estimado de 715 mil millones de dólares en el mercado de inversión de impacto, los

inversores corporativos en innovación gestionan actualmente más de 7.2 mil millones de dólares, evidenciando un crecimiento anual compuesto del 54% desde 2016. Estas estrategias de inversión, que a menudo se originan desde el balance general de la empresa, buscan no solo retornos financieros y valor estratégico, sino también resultados sociales y ambientales demostrables. (Macpherson et al., 2021) Solo en 2020, corporaciones de renombre como Amazon, Microsoft, Salesforce, TELUS, Citi, y Unilever, declararon compromisos de inversión que ascendieron cada uno a más de 100 millones de dólares.

Las tácticas de inversión de impacto por parte de empresas tienden a surgir directamente de sus propios balances generales, aunque está aumentando la tendencia hacia la utilización de estructuras alternativas como fondos no incluidos en el balance, fondos aconsejados por donantes y fondos de fondos. Actualmente, un 70% de las estrategias de impacto corporativo se basan en los balances de las empresas, mientras que un 13% adopta estructuras de fondos fuera de balance y un 15% se apoya en vehículos filantrópicos o fundaciones. El enfoque de impacto de estas estrategias es diverso, con un 55% enfocado en la sostenibilidad ambiental como objetivo primario, seguido por justicia social (35%), desarrollo laboral y educación (23%), y salud (10%). Remarcando que el 46% de las estrategias implementadas en 2020 incluyeron objetivos específicos de diversidad, equidad e inclusión.

Figura 7: Tipo de vehículos de la Inversión de Impacto Corporativa



Fuente: Elaboración propia

En el contexto emergente de la Inversión de Impacto Corporativa, se han identificado cinco características principales que trazan las prácticas más efectivas en este campo, ofreciendo una guía para su desarrollo futuro. Estas características, fundamentales para el éxito y la inspiración de futuras estrategias, incluyen:

1. **Adicionalidad:** Se refiere al aprovechamiento de recursos corporativos, posición en el mercado, redes de clientes y alcance de la cadena de suministro para agregar valor a la inversión más allá del capital. Esta característica destaca la capacidad de las corporaciones para enriquecer su cartera de inversiones de manera significativa y diferenciada, utilizando su posición para actuar como socios estratégicos, desarrolladores tecnológicos conjuntos o clientes, logrando resultados que de otro modo no serían posibles.
2. **Colaboración:** El éxito de una *startup* no depende únicamente de su modelo de negocio, sino también de la diversidad y fortaleza del ecosistema de apoyo, que incluye aceleradoras, inversores, asesores y financiadores. Los inversores corporativos de impacto se distinguen por su habilidad para aportar experiencia especializada, tecnología y valor al ecosistema, complementando y enriqueciendo la sinergia entre diferentes actores del mercado.
3. **Gobernanza y aceptación ejecutiva:** La importancia del respaldo ejecutivo y una gobernanza sólida es crítica para asegurar la estabilidad y responsabilidad a largo plazo de las inversiones de impacto. Esto implica obtener el compromiso de los altos ejecutivos y establecer protocolos claros de gobernanza e inversión, fundamentales para preservar los objetivos de impacto a pesar de los cambios económicos y de mercado.
4. **Desarrollo de tesis:** Las estrategias efectivas de inversión de impacto corporativo suelen basarse en la estrategia a medio y largo plazo de la empresa para formular su tesis de inversión. Esto incluye la identificación de oportunidades alineadas con la misión de la empresa y áreas de enfoque temático, asegurando una relación complementaria entre la cartera de inversión de impacto y otras iniciativas estratégicas corporativas.
5. **Gestión del impacto:** La intencionalidad de crear un impacto social positivo requiere de una medición rigurosa, no solo para validar el rendimiento, sino también para guiar

las decisiones de inversión y gestión. Las mejores prácticas incorporan objetivos sociales y ambientales claros en todo el proceso de inversión, desde la diligencia debida hasta la gestión de la cartera, colaborando con grupos de practicantes reconocidos para optimizar los resultados de impacto. (Macpherson et al., 2021)

La inversión de capital corporativo, dedicada a impactos sociales y ambientales, que asciende a casi 10 mil millones de dólares, representa solo una fracción del potencial de las corporaciones en el mercado de inversión de impacto. Con más de 22 billones de dólares en efectivo en sus balances y la capacidad de captar fondos a través de instrumentos financieros como los bonos verdes, las corporaciones juegan un papel único y poderoso en la aceleración hacia un futuro sostenible, inclusivo y equitativo.

Es imprescindible que los empleados de todas las empresas insten a sus líderes y equipos de responsabilidad social corporativa a vislumbrar cómo se están utilizando los recursos de la compañía para fomentar el bien social. Los ejecutivos, a su vez, deben reflexionar sobre cómo el balance de la empresa puede contribuir aún más a sus empleados, clientes y la comunidad en general. Aquellas empresas que ya están canalizando capital corporativo hacia el impacto deben avanzar hacia la integración de mandatos que refuercen los retornos financieros, el impacto social y el valor estratégico. La colaboración con socios como la GIIN y otros es un punto de partida valioso.

Las reservas de efectivo de las corporaciones, que aumentaron significativamente durante la pandemia, presentan una oportunidad para el crecimiento continuo del mercado de inversión de impacto. La presión de los accionistas para invertir de manera productiva estas reservas, junto con las demandas de los *stakeholders* para que las corporaciones aborden el cambio climático y la desigualdad social, ha empujado el auge de la Inversión de Impacto Corporativa. En este contexto, la inversión corporativa de impacto puede desencadenar un efecto multiplicador que refuerce el impacto social positivo y el valor empresarial a largo plazo.

El análisis del mercado de la inversión de impacto de la GIIN subraya el rol crucial de las corporaciones en la configuración del futuro de la inversión de impacto, destacando la importancia de un diseño y ejecución meticulosos de estrategias de Inversión de Impacto Corporativa para asegurar negocios sostenibles, la inclusión y propulsar la innovación sostenible. (Hand et al., 2022)

3. ANÁLISIS DE COMPAÑÍAS QUE REALIZAN INVERSIÓN DE IMPACTO

Tras haber realizado una revisión de la literatura sobre la Inversión de Impacto Corporativa resulta evidente la relevancia de este nuevo fenómeno para las corporaciones y la sociedad en general. Por este motivo, el análisis de este trabajo se centrará en determinar que motivaciones llevan a las empresas a realizar inversión de impacto. Además, se llevará a cabo un caso de estudio comparativo de tres empresas seleccionadas según criterios similares, pero con diferencias sustanciales que permitan comparar la inversión de impacto desde un punto de vista más práctico.

Este análisis comenzará con una revisión global de las compañías que han comenzado a realizar inversión de impacto, incluyendo las formas que llevan a cabo para integrarla en sus estrategias para llegar a conclusiones sobre las diferencias en la integración de esta práctica. Seguirá con un estudio por sectores con el objetivo de remarcar las necesidades que identifican las empresas dentro de estos y establecer sectores de preferencia por la inversión de impacto si los hubiera. Por último, se analizarán en profundidad tres empresas para poder compararlas según unos criterios específicos establecidos. Este último análisis se realizará a modo caso de estudio para las siguientes empresas: Schneider Electric, Unilever y Danone.

3.1. Análisis global de compañías

Para iniciar un análisis exhaustivo de las compañías que emprenden inversiones de impacto, es crucial comprender las diversas motivaciones que las impulsan. Estas inversiones se originan con la finalidad dual de generar retornos financieros y ejercer un impacto positivo en la sociedad. Este enfoque permite evaluar si las intenciones de las empresas al realizar inversiones de impacto se alinean con los principios fundamentales de esta práctica. Distinguir entre aquellas compañías genuinamente comprometidas con el impacto social y ambiental de aquellas que podrían estar buscando un beneficio de imagen a través del *greenwashing* es esencial. Entender las motivaciones detrás de la Inversión de Impacto Corporativa, ya sea por retorno económico, mejora de imagen de marca o generación de impacto positivo, es crucial para analizar de manera efectiva a las compañías que han adoptado esta estrategia de inversión.

La GIIN lanza una iniciativa de Inversión de Impacto Corporativa que se enfoca en explorar y movilizar cómo las corporaciones pueden realizar inversiones de impacto y colaborar con inversores de impacto para lograr objetivos de sostenibilidad. Busca

conectar a las empresas con herramientas y recursos que les permitan cumplir sus metas sociales y ambientales, al mismo tiempo que alcanzan objetivos empresariales y de accionistas. (GIIN, 2022)

La inversión de impacto se ha establecido como un instrumento clave para enfrentar retos globales, resaltando el papel esencial de las grandes corporaciones en la generación de cambios positivos. La pandemia del COVID-19 evidenció la necesidad de tales inversiones, con empresas comprometiéndose no solo a abordar preocupaciones sanitarias inmediatas, sino también los trastornos socioeconómicos provocados por la crisis. Al reorientar el capital hacia empresas que generan un impacto social y ambiental positivo, estas inversiones trascienden la responsabilidad social corporativa tradicional, contribuyendo activamente a la recuperación global y la resiliencia. Este enfoque no solo asiste en la respuesta a crisis, sino que también promueve el desarrollo de soluciones sostenibles que pueden prevenir o mitigar futuros desafíos. (*Impact Investors Can Help At A Time Of Global Crisis. Here's How*, 2023)

3.1.1. Clasificación de las diferentes formas de realizar Inversión de Impacto Corporativa

La inversión de impacto en corporaciones puede clasificarse según diversas estrategias, reflejando un compromiso creciente hacia la responsabilidad social y ambiental:

1. Creación de **equipos especializados**: empresas como Salesforce, Johnson & Johnson y Patagonia han establecido equipos dedicados a realizar inversiones de impacto. Esta aproximación permite a las compañías enfocarse en áreas específicas donde pueden generar un cambio significativo, aprovechando su experiencia y recursos internos.
2. Inversión en la **cadena de suministro**: otras compañías buscan trabajar con sus cadenas de suministro para fortalecer y diversificar sus proveedores, invirtiendo en la sostenibilidad de sus prácticas. Starbucks, por ejemplo, ha invertido en Root Capital, una compañía de inversión de impacto enfocada en la agricultura, para asegurar un abastecimiento sostenible de cacao y café. De manera similar, Danone se ha asociado con inversores de impacto para incrementar sus fuentes de agricultura regenerativa.
3. **Fondos corporativos** para temáticas específicas: corporaciones como PayPal han lanzado fondos dedicados a la equidad racial y de género, con el objetivo de

invertir al menos 500 millones de dólares. Algunas tecnológicas como Microsoft y Cisco han establecido fondos de inversión de impacto climático, y otras evalúan cómo apoyar la agricultura sostenible y la silvicultura como parte de sus esfuerzos.

Las inversiones pueden ser **directas**, donde las compañías invierten directamente, o **indirectas**, a través de asociaciones con inversores de impacto existentes. Muchas empresas hacen inversiones estratégicas desde sus activos financieros, pero hacerlo con una intención de impacto es relativamente nuevo.

Rosita Najmi, jefa de innovación social global en PayPal, señala que hay múltiples razones para realizar inversiones de impacto corporativo, incluyendo la competencia por talento, innovación, y el potencial aumento de reputación. Sin embargo, las compañías deben tomar decisiones críticas sobre la estructura corporativa de estos esfuerzos y cómo asegurar el apoyo necesario para garantizar la longevidad del programa.

Las inversiones deben ocurrir a través de clases de activos, desde fondos de riesgo de etapa temprana a largo plazo hasta inversiones de impacto menos arriesgadas y más líquidas. La GIIN busca acompañar a las compañías en cómo utilizar sus activos para realizar inversiones de impacto, navegando a través de estas diversas estrategias para maximizar el impacto social y ambiental positivo. (Saldinger, 2022)

3.1.2. Relación entre la motivación empresarial detrás de la inversión de impacto y la forma de realizarla

La decisión de una corporación de emprender inversiones de impacto se ve profundamente influenciada por sus motivaciones subyacentes, las cuales determinan no solo el “por qué” de estas inversiones, sino también el “cómo”. La clasificación de las estrategias de inversión de impacto, incluyendo la creación de equipos especializados, la inversión en la cadena de suministro y el establecimiento de fondos corporativos para temas específicos refleja un espectro de compromisos hacia la responsabilidad social y ambiental que se alinean con diversas motivaciones empresariales.

Figura 8: Motivaciones estratégicas detrás de la Inversión de Impacto Corporativa



Crecimiento a largo plazo e innovación



Necesidad de nuevas herramientas y recursos en la búsqueda de objetivos de sostenibilidad



Fortalecimiento de los vínculos entre marca, reputación y perfil de sostenibilidad

Fuente: Global Impact Investing Network, 2023

Crecimiento a largo plazo e innovación: el desarrollo sostenible y la innovación se erigen como pilares fundamentales para el futuro a largo plazo de las empresas, exigiendo la creación de infraestructuras adecuadas y un clima propicio para la innovación que, a su vez, requieren de inversiones continuadas y robustas. Por tal motivo, las corporaciones están integrando estrategias de inversión de impacto que les permitan encaminar capital hacia productos y servicios sostenibles, abordando así de manera efectiva los objetivos de sostenibilidad a largo plazo.

Necesidad de nuevas herramientas y recursos en la búsqueda de objetivos de sostenibilidad empresarial: las corporaciones necesitan innovar y acceder a recursos novedosos para superar retos sociales y ambientales complejos, que son el núcleo de sus metas de sostenibilidad corporativa. Este impulso lleva a las organizaciones a buscar maneras creativas y colaborativas para mantenerse en consonancia con dichas metas. Por ejemplo, una entidad podría emplear la inversión de impacto como herramienta estratégica para una gestión eficiente de los recursos, la optimización de las cadenas de suministro o la administración efectiva de las operaciones cotidianas, dirigiendo colectivamente sus acciones hacia resultados sostenibles.

Fortalecimiento de los vínculos entre marca, reputación y perfil de sostenibilidad: destaca como un dominio de vital importancia estratégica. El imperativo de sostener una reputación de empresa socialmente consciente y responsable resuena en un amplio

espectro de partes interesadas, que incluyen a clientes, empleados e inversores. Este factor motiva a las empresas a no solo intensificar las iniciativas de sostenibilidad preexistentes sino también a indagar en métodos innovadores como la inversión de impacto, con el fin de demostrar de manera palpable su compromiso progresivo y en evolución con principios sostenibles.

Las empresas entrevistadas en el informe *Corporates Deploying Impact Investing Strategies* de la GIIN de 2023, informaron que la inversión de impacto puede cumplir un doble papel. Funciona como una herramienta para implementar acciones que aborden las vulnerabilidades comerciales relacionadas con factores sociales y ambientales. Al mismo tiempo, puede utilizarse como un catalizador para el crecimiento y la innovación, ofreciendo a las empresas un camino para evolucionar y destacar en medio de cambios dinámicos. (Gilbert & Ortiz Galan, 2023)

3.2. Compañías multinacionales: El foco de la Inversión de Impacto Corporativa

Al inicio de este análisis, se consideró la certificación B Corp como un criterio para verificar el compromiso empresarial con prácticas sostenibles y responsables. No obstante, la investigación revela que muchas de las grandes corporaciones, posiblemente debido a la magnitud y complejidad de sus operaciones, aún no han adquirido tal certificación. Es posible que numerosas empresas estén actualmente en el proceso de alinearse con los estándares exigidos para obtener la certificación B Corp, reflejando una tendencia creciente hacia la adopción de prácticas empresariales más sostenibles y éticas.

La revisión de empresas B Corp muestra que, aunque muchas se comprometen con la sostenibilidad, pocas de ellas, dadas sus dimensiones, participan en la Inversión de Impacto Corporativa. Esto sugiere que las grandes multinacionales son las principales protagonistas en el ámbito de la inversión de impacto, tal como se documenta en informes de organizaciones como la GIIN. (Marquis, 2020)

Según el Yale Center for Business and the Environment (n.d.), "Cuando el mayor gestor de activos y un laureado con el Premio Nobel comienzan a decir las mismas cosas que Patagonia, todos deberían escuchar". Las empresas líderes tienen la capacidad y el poder de lograr el cambio deseado y enfrentar los desafíos globales más apremiantes. Por tanto, es lógico que la Inversión de Impacto Corporativa esté liderada por multinacionales que no solo buscan rentabilidad financiera, sino que también se esfuerzan por ejercer un impacto social y ambiental positivo. Estas corporaciones están abriendo paso hacia una

economía más consciente y equitativa.

El impacto de estas empresas en la inversión de impacto es fundamental, ya que no solo poseen la magnitud para impulsar iniciativas a gran escala, sino que también tienen la influencia para modelar las prácticas industriales y establecer nuevos estándares para la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa

En consecuencia, para el caso de estudio se ha seleccionado a Danone, destacándose no solo por ser una de las pocas multinacionales certificadas como B Corp, sino también por su activa participación en inversiones de impacto. Este caso se ve reforzado por el caso de Patagonia, otra empresa emblemática que, a pesar de su escala, ha logrado la certificación B Corp y es un referente en la inversión de impacto. Estas compañías ejemplifican cómo las grandes corporaciones pueden liderar el camino hacia un futuro más sostenible y equitativo, combinando éxito comercial con responsabilidad social y ambiental.

3.3. Análisis de los sectores clave para los ODS

El creciente mercado de la inversión de impacto se dirige hacia los desafíos que más preocupan al mundo, en sectores como la agricultura sostenible, la energía renovable, la conservación, las microfinanzas, y los servicios accesibles y básicos como el acceso a la vivienda, la salud y la educación. (GIIN, 2024)

Para abordar la Inversión de Impacto Corporativa en el contexto de los principales desafíos globales, es esencial reconocer que tales inversiones son una respuesta estratégica a los problemas urgentes. Según el Banco Mundial, la pobreza extrema y la vulnerabilidad económica, que afecta a casi la mitad de la población mundial, son factores cruciales que impulsan a las empresas a buscar soluciones sostenibles. Los sectores se movilizan no solo por la necesidad de abordar estas cuestiones socioeconómicas, sino también por desafíos ambientales como el cambio climático. La inversión de impacto se alinea con objetivos como la reducción de emisiones y la resiliencia frente a pandemias, lo que revela un compromiso empresarial con la acción climática y la preparación ante crisis sanitarias. (Banco Mundial, 2022).

Según los datos recopilados de Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD por sus siglas en inglés) y otras fuentes como el Foro Económico Mundial (WEF), se puede elaborar un análisis de los sectores clave para los ODS que

están priorizando las inversiones de impacto. La atención se centra en sectores críticos para el desarrollo sostenible global y las tendencias actuales reflejan un aumento significativo en la cantidad de proyectos de inversión en estas áreas.

A continuación, se ofrece un resumen estructurado de cinco sectores clave y los desafíos a los que se enfrentan, que pueden servir como base para una evaluación más detallada de las empresas dentro de estos sectores que realizan inversiones de impacto:

1. **Infraestructura:** Es un sector que ha experimentado un crecimiento del 26% en el número de proyectos. La infraestructura es fundamental para el avance y la conectividad global, y las inversiones aquí pueden abordar desde la construcción de carreteras hasta proyectos de energía limpia, impactando diversos ODS como el ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) y ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles).
2. **Energía Renovable:** Con un incremento del 8%, refleja la urgencia de transición hacia fuentes de energía sostenibles. Inversiones en este sector contribuyen directamente al ODS 7 (Energía Asequible y No Contaminante) y al ODS 13 (Acción por el Clima), siendo crucial para combatir el cambio climático y fomentar la resiliencia.
3. **Agua, Saneamiento e Higiene (WASH):** Este sector, que ha visto un incremento del 20%, es esencial para asegurar el bienestar humano y la salud pública (ODS 6). La inversión de impacto aquí se dirige hacia la mejora del acceso a agua potable y servicios de saneamiento, una necesidad básica que aún es inalcanzable para muchos.
4. **Sistemas Agroalimentarios:** Con un crecimiento del 6%, las inversiones se centran en la transformación de sistemas agrícolas para hacerlos más sostenibles y resilientes al cambio climático ODS 2 (Hambre Cero) y ODS 12 (Producción y Consumo Responsables).
5. **Salud y Educación:** Este sector, que recibió un incremento del 8% en proyectos, es fundamental para el desarrollo humano. Inversiones aquí apoyan el ODS 3 (Salud y Bienestar) y ODS 4 (Educación de Calidad), y son cruciales para construir sociedades equitativas y bien informadas.

Estos sectores demuestran un amplio rango de desafíos mundiales, desde la lucha contra

el cambio climático hasta la promoción de la equidad y el bienestar. La inversión de impacto corporativa en estos sectores no solo apunta a la rentabilidad económica sino también a generar soluciones significativas a problemas globales. Las compañías que invierten en estos sectores evidencian un compromiso con objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social más amplios. El análisis detallado de cómo cada empresa aborda estos desafíos y su alineación con los ODS proporcionará una perspectiva profunda sobre su compromiso y eficacia en la generación de impacto positivo.

Esta estructuración sirve como una guía para seleccionar empresas de estos sectores que se someterán a un análisis más minucioso en términos de sus estrategias de inversión de impacto y su contribución a los ODS. (UNCTAD, 2023)

Figura 9: Sectores clave para los ODS

Sector	Desafíos	SDGs	% incremento en el número de proyectos 2021-2022
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo y conectividad global Problemas diversos desde construcción hasta energía limpia 		+ 26%
Energía renovable	<ul style="list-style-type: none"> Transición a fuentes de energía sostenibles Cambio climático 		+ 8%
Agua, saneamiento e higiene	<ul style="list-style-type: none"> Bienestar humano y salud pública Acceso a agua potable y saneamiento 		+ 20%
Sistemas agroalimentarios	<ul style="list-style-type: none"> Inseguridad alimentaria (incremento de precios) Adaptación de los sistemas agroalimentarios al cambio climático 		+ 6%
Salud y educación	<ul style="list-style-type: none"> Construcción de sociedades equitativas y bien formadas Desarrollo humano 		+ 8%

Fuente: Elaboración propia en base al Informe sobre Inversión Mundial de UNCTAD

Este análisis sobre los sectores clave para los ODS sirve de precedente para la selección de sectores de referencia en el marco de la Inversión de Impacto Corporativa. El caso de estudio incluirá tres empresas de tres sectores diferentes de los establecidos por la UNCTAD como clave para la consecución de los ODS. Cabe destacar que la relación entre los sectores clave para los ODS y los sectores a los que pertenecen las compañías seleccionadas no tiene por qué ser directa. Esto es así porque una compañía puede pertenecer a un sector económico, pero invertir en otro sector relevante para la economía mundial.

4. CASO DE ESTUDIO: INVERSIÓN DE IMPACTO CORPORATIVA: SCHNEIDER ELECTRIC, UNILEVER Y DANONE

El caso de estudio constituye la ejemplificación de toda la teoría revisada en este trabajo. La revisión del marco teórico sentó las bases sobre que es la inversión de impacto y, en particular, que se relaciona con el nuevo concepto de Inversión de Impacto Corporativa. Estudios de la GIIN revelan el potencial mercado en crecimiento para las grandes corporaciones en cuanto a inversión de impacto se refiere. Las compañías líderes a nivel mundial son las que tienen el poder de no solo beneficiarse de retornos financieros debido a las inversiones de impacto que realizan, sino de servir de precedente para iniciar el cambio deseado que permita afrontar los desafíos que amenazan al mundo.

La primera parte del caso de estudio pretende servir a modo de selección de criterios para el caso de estudio que se llevará a cabo a continuación. Las motivaciones detrás de la Inversión de Impacto Corporativa se relacionan con las formas de llevar a cabo estas acciones. Por lo tanto, se seleccionarán empresas que realicen inversión de impacto de cada una de estas tres formas. Por otro lado, la revisión de compañías y sus prácticas en inversión de impacto revela que las grandes protagonistas son las multinacionales líderes. En este sentido, las compañías seleccionadas serán grandes corporaciones que realizan inversión de impacto debido a su amplio abanico de posibilidades gracias a sus capacidades y recursos. Por último, el análisis de los sectores clave para los ODS, revela cuales son los desafíos principales y por tanto donde está el foco en el que las empresas tienen que invertir sus esfuerzos. Las compañías seleccionadas invierten en estos sectores clave para los ODS.

Los criterios seleccionados para elegir las empresas de este caso de estudio acotan las posibilidades. Las compañías objeto de estudio en este caso serán: Schneider Electric,

Unilever y Danone.

Schneider Electric se destaca en el **sector de energía y sostenibilidad**, con un fuerte enfoque en la eficiencia energética y soluciones inteligentes que apoyan el ODS 7 (Energía Asequible y No Contaminante) y ODS 13 (Acción por el Clima). La empresa ha sido pionera en desarrollar tecnologías que permiten a sus clientes y a la sociedad en general reducir su huella de carbono y mejorar la gestión energética. La elección de Schneider Electric refleja la importancia de las soluciones tecnológicas innovadoras en la transición hacia una economía baja en carbono.

Unilever, por su parte, se centra en el **sector agroalimentario y de bienes de consumo**, con una estrategia de sostenibilidad que abarca numerosos ODS, incluyendo ODS 2 (Hambre Cero), ODS 6 (Agua Limpia y Saneamiento) y ODS 12 (Producción y Consumo Responsables). Su compromiso con la producción sostenible, el abastecimiento ético y la reducción del impacto ambiental de sus productos muestra cómo las grandes corporaciones pueden liderar en la adopción de prácticas empresariales que benefician tanto al planeta como a la sociedad.

Danone, con su notable enfoque en la **nutrición y la salud** y siendo una de las pocas multinacionales certificadas como B Corp, ejemplifica cómo las empresas del sector de alimentos y bebidas pueden contribuir significativamente a los ODS, en especial al ODS 2 (Hambre Cero) y ODS 3 (Salud y Bienestar). Su inversión en la agricultura regenerativa y su compromiso con la mejora del acceso a nutrición saludable para todos refleja un enfoque holístico y responsable hacia la inversión de impacto.

La selección de estas tres compañías proporciona una visión amplia y diversa de cómo diferentes sectores pueden abordar desafíos globales a través de la inversión de impacto, y subraya el potencial de las grandes corporaciones para impulsar cambios positivos en línea con los ODS. La inclusión de empresas que invierten de manera directa en innovación, que integran la sostenibilidad en su cadena de suministro y que adoptan un modelo de negocio socialmente responsable, permite un análisis enriquecedor de las estrategias corporativas hacia el impacto sostenible y la inversión responsable.

4.1. Schneider Electric



Schneider Electric, una empresa francesa de energía que opera en más de 130 países, gestiona fondos de inversión de impacto internos y financia iniciativas externas. Su misión es “ser tu socio digital en sostenibilidad y eficiencia”, promoviendo la transformación digital a través de la incorporación de tecnologías avanzadas de energía y procesamiento. Esto incluye controles, software y servicios que abarcan desde la etapa inicial hasta el final de su ciclo de vida. Su estrategia posibilita una gestión holística y eficiente para una amplia gama de sectores incluyendo empresas, residencias, edificios, centros de datos, infraestructuras e industrias. (Schneider Electric, s. f.)

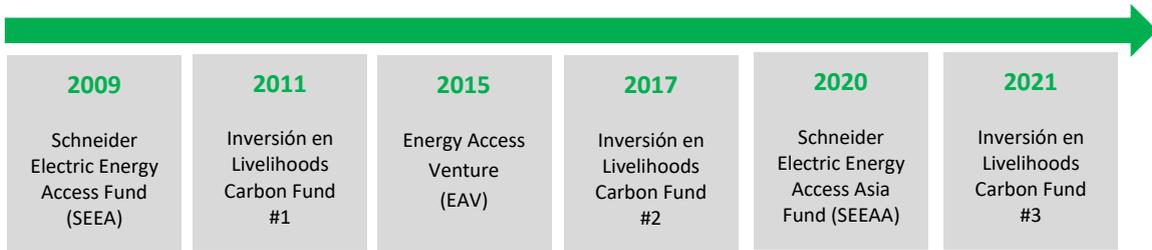
Motivación

La compañía lanzó su estrategia de inversión de impacto entre 2008 y 2010 debido a dos desarrollos clave. En primer lugar, el equipo de responsabilidad corporativa de Schneider Electric identificó la necesidad de mecanismos de financiación para mejorar sus programas existentes, incluyendo donaciones filantrópicas, habilidades de empleados, voluntariado y asociaciones con organizaciones no gubernamentales, con el objetivo de mejorar el acceso a energía limpia y de confianza para 50 millones de personas. En segundo lugar, una nueva ley francesa exigió que todos los esquemas de ahorro para empleados ofreciesen una opción impulsada por el impacto, invirtiendo entre el 5% y el 10% en empresas con una misión específica e iniciativas de "solidaridad" para generar beneficios sociales y ambientales.

Acciones e impacto

Desde 2009, Schneider Electric ha sido pionera en el espacio de las Inversiones de Impacto Corporativo al lanzar su primer vehículo de inversión, Schneider Electric Energy Access (SEEA). La empresa ha continuado su innovación y ha participado o iniciado cuatro vehículos con objetivos específicos.

Figura 10: Acciones llevadas a cabo por Schneider Electric



Fuente: Social Impact Report 2022. Schneider Electric

- **Schneider Electric Energy Access (SEEA).** Apoyo a una economía inclusiva

La forma jurídica de SEEA es de una Sociedad por acciones simplificada (SAS), certificada como una empresa solidaria y de impacto social (ESUS). Está abierta a la participación de los empleados franceses a través del plan de ahorro propuesto con el Fondo Solidario de Schneider Electric (*Schneider Energie Solidaire Fund*) y a socios empresariales que deseen invertir en este vehículo.

SEEA apoya una economía inclusiva que contribuye con las comunidades más desfavorecidas globalmente. Hasta agosto de 2022, empleados franceses de Schneider Electric invirtieron 43,2 millones de euros en un fondo solidario. Desde 2009, SEEA ha participado en 25 empresas, saliendo de diez y manteniendo un *portfolio* diversificado, incluyendo inversiones en Francia, África, el Sudeste Asiático y América Latina. Con un equipo especializado en Rueil Malmaison, Francia, SEEA se enfoca principalmente en inversiones de capital en empresas emergentes.

Figura 11: Proyectos impactados por los fondos destinados de SEEA en 2022

Entidad	Aportación	Total	Beneficiario	Fondos	Impacto
Schneider Electric	3.000.000 €	6.900.000€	Réseau Eco Habitat (REH)	2.000.000 €	Lucha contra la pobreza energética en Francia
Schneider Energie SICAV Solidaire	3.200.000 €		Kajou	430.000 €	Inclusión digital y financiera en África occidental
Phitrust Impact Investors	200.000 €		Amped Innovations	1.500.000 €	Acceso a energía limpia y sostenible
Mutuelle d'Entreprises Schneider Electric (MESE)	500.000€		La Fabrik á Yoops	550.000 €	Generación de empleo, sueldos e inclusión en Francia

Fuente: Elaboración propia a partir del Social Impact Report 2022. Schneider Electric

- **Schneider Electric Energy Access Asia (SEEA).** Facilitar el acceso a la energía verde y a contribuir con la meta de cero emisiones netas en Asia del Sur y el Sudeste Asiático

El incremento en las tasas de electrificación en Asia hace que los países estén incorporando medidas hacía una transición a la energía renovable dentro del mix empleado. Sin embargo, en el entorno rural todavía hay un gran número de hogares sin acceso a la electricidad. El fondo SEEA lanzado en 2018 pretende colaborar con la región para enfrentarse a los desafíos y conseguir el ODS 7 (Energía Asequible y no Contaminante). No solo participa Schneider Electric, sino que la inversión se realiza en conjunto con otros colaboradores como las Instituciones Financieras de Desarrollo Europeas (EDFI MC), el Fondo de Inversión Noruego para los Países en Desarrollo (Norfund) y Amundi Finanzas y Solidaridad, con un total de 20,9 millones de euros hasta la fecha. El equipo de Schneider Electric en Singapur invierte a través de este fondo en compañías emergentes que trabajan para mejorar la calidad de vida e impulsar el desarrollo económico en Asia.

Figura 12: Proyectos impactados por los fondos destinados de SEEAA en 2022

Entidad	Total	Beneficiario	Impacto
Schneider Electric	4.500.000€	Freyr Energy, Xurya, Frontier Markets, Oorja Development Solutions, ATEC, Carbon Masters and SMV	Incrementar el acceso a la energía segura
EDFI MC			Acelerar la transición hacia energía verde y cero emisiones
Norfund			
Amundi			

Fuente: Elaboración propia a partir del Social Impact Report 2022. Schneider Electric

- **E3 Capital** (anteriormente EAV). Posibilitar el acceso a energía verde en África

Schneider Electric participó desde el principio en E3 Capital. Este fondo invierte en compañías sociales que transforman comunidades en África, manejando 75 millones de euros. Además, el fondo está respaldado por British International Investment (BII) (en nombre del Foreign, Commonwealth and Development Office (FCDO)), el Banco Europeo de Inversiones, FMO (Banco Holandés de Desarrollo), FISEA-PROPARCO, OFID y AFD-FFEM. En 2022, se ha invertido en 15 compañías y desinvertido de una de ellas. El equipo de E3 Capital gestiona el fondo de manera independiente desde Nairobi (Kenia), centrándose en la creación de valor de la cartera a través de inversiones en *startups* emergentes.

Figura 13: Proyectos impactados por los fondos destinados de E3 Capital en 2022

Entidad	Beneficiario	Fondos	Impacto
Schneider Electric	Zola Electric, BBoxx, Nuru en RDC, Zonful Solar Energy en Zimbabwe, ZIZ Energy en Chad	15.100.000 €	Acceso a energía limpia y sostenible
British International Investment (BII)			
European Investment Bank	ManoCap Energy en Ghana, Candi Solar en South Africa, SolarX en Mali, PayGo Energy, SunCulture, y InspiraFarms en Kenya	22.200.000 €	Acceso a energía limpia y sostenible
FMO (Dutch Development Bank)			
FISEA-PROPARCO			
OFID			
AFD-FFEM	Amped Innovations	8.900.000 €	Mawingu, Solarise Africa, Palgo en Kenya

Fuente: Elaboración propia a partir del Social Impact Report 2022. Schneider Electric

- **Livelihoods Carbon Funds.** Contribuir a la descarbonización global

Schneider Electric es miembro fundador del Fondo de Carbono Livelihoods, iniciado en 2011 en París, que busca generar un impacto social positivo a través de proyectos de compensación de carbono. Con una inversión de 35 millones de euros en tres ediciones del fondo, Schneider Electric apoya la iniciativa que ha reunido 290 millones de euros de empresas y financiadores para proyectos que benefician a personas y al planeta. El primer fondo impactó a 1 millón de personas y capturó más de tres millones de toneladas de CO₂. Los siguientes fondos se enfocan en objetivos ambiciosos para beneficiar a millones más y capturar o evitar emisiones significativas de CO₂ en 20 años.

Los proyectos abarcan reforestación, agroforestería y energía rural, mejorando las vidas de las comunidades y promoviendo prácticas sostenibles. Los esfuerzos de reforestación de manglares y proyectos de agroforestería han aumentado ingresos y restaurados ecosistemas en países como Senegal, India e Indonesia. Además, los proyectos de energía rural han mejorado la vida de las mujeres y creado empleos. Estas iniciativas contribuyen al compromiso de carbono de Schneider Electric, utilizando créditos de carbono para compensar emisiones, incluyendo las del Maratón de París de Schneider Electric, que es neutral en carbono desde 2019. Hasta diciembre de 2022, se han generado y utilizado significativamente créditos de carbono para este fin.

Las iniciativas de Schneider Electric en la esfera de la inversión de impacto, sin importar la región o el mecanismo financiero, tienen el objetivo de reunir y movilizar a un amplio espectro de colaboradores con el fin de capitalizar sus fortalezas para promover una evolución empresarial que sea equitativa y beneficiosa para todos. (*Social Impact Report, 2022*)

4.2. Unilever



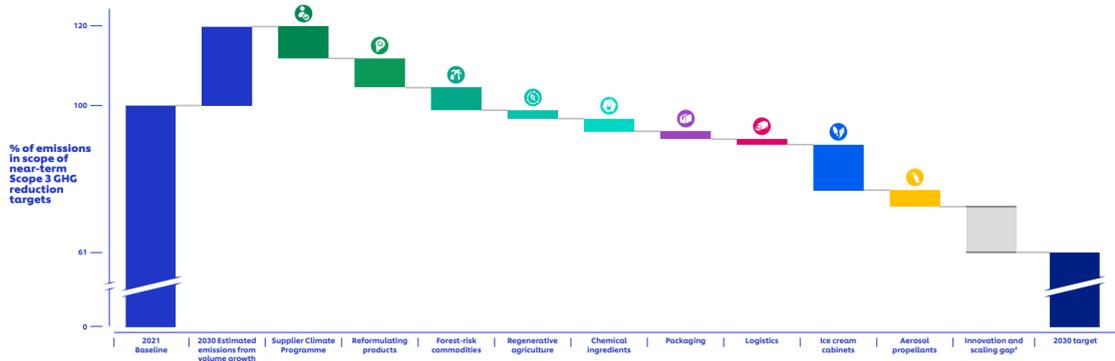
Unilever es una compañía global de bienes de consumo con sede en Londres y Róterdam. Su misión es simple pero poderosa, “hacer que la vida sostenible sea algo cotidiano”. Con operaciones en más de 190 países y una amplia gama de productos que van desde alimentos y bebidas hasta productos de cuidado personal y limpieza, Unilever se esfuerza por liderar en sostenibilidad y tener un impacto social positivo. La empresa busca innovar continuamente en sus productos y procesos para mejorar la salud del planeta y el bienestar de las personas, reflejando su compromiso con los ODS. (Unilever Global, s. f.)

Motivación

La motivación de Unilever para invertir en impacto y sostenibilidad se centra en su compromiso de lograr cero emisiones netas en toda su cadena de valor para 2039. Esto implica una estrategia detallada de reducción de emisiones y prácticas agrícolas regenerativas, con un enfoque particular en la justicia y transición equitativa que pone a las personas y comunidades al frente de un futuro sostenible. Reconociendo que la mayor parte de sus emisiones ocurren fuera de sus operaciones directas, Unilever se enfoca también en influir y acelerar el cambio sistémico necesario para lograr sus objetivos de sostenibilidad.

Si bien ha conseguido la reducción del 74% de las emisiones de sus operaciones frente a 2015, además de lograr la reducción de la intensidad de las emisiones de los productos en toda la cadena de valor en un 21% respecto a 2010, las emisiones de Alcance 3 continúan siendo un desafío para la compañía. (*Climate Transition Action Plan*, 2024) Según Deloitte “las emisiones de alcance 3 son casi siempre las más importantes” ya que representan el 70% de la huella de carbono de una empresa. Mientras que las emisiones de alcance 1 son directas, es decir, aquellas que genera una empresa, las emisiones de alcance 2 y 3 son indirectas. Las de alcance 2 son aquellas creadas por la producción de energía que una empresa compra y las de alcance 3 abarcan las emisiones producidas por los clientes o proveedores que se relacionan con la empresa. (*¿Cuál Es la Diferencia Entre las Emisiones de Alcance 1, 2 y 3, y Qué Hacen las Empresas Para Reducirlas?*, 2022) La complicación de cara a abordar este tipo de emisiones hace que se convierta en el foco de Unilever en su Climate Transition Action Plan (CTAP).

Figura 14: Plan de reducción de los gases de efecto invernadero (GHG) de alcance 3



Fuente: *Climate Transition Action Plan de Unilever, 2024*

Acciones e impacto

En el CTAP, Unilever expone diferentes áreas en las que quiere poner el foco, centradas especialmente en la reducción de emisiones de alcance 3 y, por tanto, en toda la cadena de valor. Todas estas acciones están integradas en el crecimiento financiero y los objetivos estratégicos de la empresa, apuntando hacia la ambición de cero emisiones netas para 2039. En cuanto a la inversión de impacto, concentra su actuación en tres áreas principales de su cadena de valor.

- **Iniciativas de emisiones y energía**

Estas acciones corresponden con las emisiones de alcance 1 y de alcance 2. Para conseguirlo, se ha planeado una inversión de 150 millones de euros en el programa de descarbonización de la fabricación.

Las iniciativas incluyen la reducción de emisiones en operaciones y productos, mejora de eficiencia energética y uso de energía renovable. Actualmente ya se ha conseguido una reducción del 74% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GHG, por sus siglas en inglés) desde 2015. La disminución de las emisiones de GHG en su cadena de valor es del 21 % respecto a 2010. Además, ha implementado la energía renovable en sus operaciones.

- **Agricultura y materias primas**

Inversión en prácticas de agricultura regenerativa y compromiso con la eliminación de la deforestación en la cadena de suministro. Se planea la transición hacia prácticas

agrícolas regenerativas en 270,000 hectáreas de tierra y compromiso para obtener una cadena de suministro libre de deforestación.

Reconociendo la necesidad de cambios significativos en la cadena de suministro a un nivel más amplio de la industria, Unilever está empleando su fondo dedicado al clima y la naturaleza, *Unilever Climate and Nature Fund*, como catalizador para fomentar colaboraciones estratégicas y financiación conjunta. Con un compromiso de inversión de mil millones de euros para la próxima década, la empresa busca duplicar esta cantidad mediante la participación conjunta con inversores externos, evidenciado por la creación de un fondo de impacto con colaboradores como AXA y Tikehau Capital.

A finales de 2023, Unilever había invertido 286 millones de euros en su Fondo de Clima y Naturaleza. No solo se evidencia la generación de impacto, sino que el impacto se ve también en la capacidad de crear valor para la organización, revelando la efectividad de dicho fondo en promover la resiliencia empresarial, optimizar la productividad y mitigar costes regulatorios. Este enfoque estratégico incluye otras asociaciones innovadoras, como la *Joint Venture* con Genomatica para desarrollar sustitutos sostenibles de ingredientes convencionales, como el aceite de palma, así como esfuerzos con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para impulsar el crecimiento sostenible de PYMES y avanzar hacia prácticas de embalaje más sostenibles.

- **Desarrollo sostenible de productos y logística**

Unilever se centra en la transformación integral de su cadena de valor. En su CTAP propone acciones específicas para conseguir sus objetivos en relación con sus productos y su logística.

- **Productos:** Unilever está reinventando sus productos para minimizar el impacto ambiental sin sacrificar la calidad ni la experiencia del consumidor. Iniciativas clave incluyen la innovación en ingredientes de cuidado del hogar para disminuir gases de efecto invernadero, y el uso de ingredientes más sostenibles en nutrición y helados. Estas reformulaciones están alineadas con la aceptación del consumidor y los desarrollos tecnológicos, atendiendo a normativas de identidad de productos y las preferencias del mercado.
- **Logística:** Unilever se centra en la eficiencia de la red de transporte, buscando

optimizar las tasas de utilización y reducir las distancias de viaje. La empresa se propone una reducción del 16% en el transporte y distribución para 2026 y está ampliando la adopción de vehículos eléctricos y alternativos, una vez superado el período inicial centrado en mejoras operativas. La compañía también aboga por una acelerada descarbonización del sector de transporte, trabajando con coaliciones y consejeros para fomentar la adopción de tecnologías limpias.

4.3. Danone



Danone, con sede en París, se centra en llevar salud a través de la alimentación a tantas personas como sea posible. Con una presencia global y una diversa cartera de productos en las categorías de lácteos y plantas, aguas y nutrición especializada, Danone se posiciona como un líder en el sector de alimentos y bebidas con un fuerte compromiso con la sostenibilidad y la salud. Su filosofía "One Planet. One Health" recoge su creencia en la interconexión entre la salud humana y la del planeta, impulsando la empresa a contribuir positivamente tanto a la sociedad como al medio ambiente. (Danone, s. f.)

Motivación

La motivación de Danone para la inversión de impacto se articula en su estrategia *Renew*, que enfatiza la creación de valor sostenible alrededor de tres pilares: Salud, Naturaleza y Personas, y Comunidades. Esta estrategia subraya el compromiso de Danone con la responsabilidad ambiental, social y económica, buscando ejercer un impacto positivo a través de su cadena de suministro y productos, y a su vez, contribuir a un mundo más saludable. Su ambición reside en alcanzar cero emisiones netas para 2050. (*Danone Impact Journey*, 2023)

Siguiendo los principios pioneros de su fundador, la estrategia de Danone considera que la sostenibilidad puede ser una fuente de ventaja competitiva cuando se integra en el núcleo del negocio. Frente a desafíos globales como la pérdida de biodiversidad, la escasez de agua y los impactos sociales del cambio climático, Danone percibe estos retos no solo como fundamentales para su estrategia empresarial, sino como una oportunidad para liderar una transición industrial hacia una economía baja en carbono. A través de modelos agrícolas que protejan la salud del suelo y promuevan prácticas alimentarias saludables, Danone busca reconectar a los consumidores con la naturaleza y mejorar su

salud, a la vez que protege el planeta mediante iniciativas como la retención de carbono en el suelo. (*Danone Climate Transition Plan*, 2023)

Acciones e impacto

Danone se enfoca en un modelo de negocios sostenible que abarca desde sus operaciones directas hasta el compromiso de sus proveedores, con el objetivo de reducir emisiones para 2030 y avanzar hacia la meta de cero emisiones netas en 2050. Se centra en la eficiencia energética y el uso de energías renovables, la agricultura regenerativa para la producción de leche, el abastecimiento sostenible de ingredientes y la transformación de paquetes para minimizar el uso de plásticos basados en combustibles fósiles. Además, impulsa la mejora logística, colabora con co-fabricantes en la reducción de carbono y desarrolla productos sostenibles que alienten dietas beneficiosas para la salud y el medio ambiente. Todas estas acciones se ejecutan gracias a la estrategia financiera respaldada. La inversión de impacto supone un eje central del cumplimiento del *Climate Transition Plan* de Danone. El enfoque de esta estrategia se centra en seis acciones clave, tanto internas como externas.

- **Optimización de la eficiencia:** proyectos que permiten ahorrar en costes para reinvertir en actividades de descarbonización, como eficiencia energética y reducción de residuos.
- **Financiación directa de Danone (OPEX y CAPEX):** integra las inversiones relacionadas con el clima en su plan financiero anual, fortaleciendo así su posición para atraer a co-inversores. Esta financiación va dirigida especialmente a la infraestructura energética de las instalaciones de Danone.
- **Fondos de impacto:** apoya proyectos significativos a través de iniciativas como Danone Ecosystem, Livelihoods Funds y Circulate Capital Ocean Fund.
- **Colaboración con socios externos:** colaboración en proyectos de interés público para promover la descarbonización y la adaptación al cambio climático, asociándose con entidades gubernamentales y filantrópicas. Por ejemplo, la asociación con la USDA para promover prácticas agrícolas inteligentes.
- **Diseño de bajo carbono y gestión de cartera:** desarrollo de valor para los consumidores y reducción de costes la innovación y reformulación de productos con

bajas emisiones. Estas acciones incluyen la innovación en productos lácteos con bajos niveles de carbono y ofertas de productos basados en plantas.

- **Captura de valor de ventas de productos de bajo carbono:** búsqueda de oportunidades adicionales generadas por la demanda de productos sostenibles, respondiendo a los modelos de negocio de bajo carbono y las expectativas de sostenibilidad de los clientes.

Danone se establece como una fuerza motriz en el mundo del impacto corporativo, ampliamente reconocida por su estatus de B Corp y su compromiso con la sostenibilidad ambiental y el progreso social. Danone se encuentra entre las 250 empresas más grandes del mundo según Forbes y se califica como la tercera corporación con mayor impacto en la salud pública y nutrición. (Cohen, 2021) Estos esfuerzos están en consonancia con la misión de Danone de llevar salud a través de los alimentos, y se manifiestan en acciones tangibles como la adquisición de WhiteWave, lo que posiciona a la empresa a la vanguardia de la producción de alimentos orgánicos y responde a la demanda de opciones basadas en plantas.

Una de las acciones clave que distinguen la actividad de impacto de Danone es a través de sus fondos de innovación social y equipos especializados. Los fondos como el Danone Ecosystem y el Livelihoods Fund se centran en proyectos de restauración de manglares, agricultura agroforestal y otras iniciativas de desarrollo sostenible que respaldan a las comunidades y pequeños agricultores, alineándose con los objetivos de la compañía de nutrición y sostenibilidad. (*Social Innovation Funds*, 2023)

Los equipos especializados dentro de Danone trabajan con un enfoque multidisciplinar, integrando conocimientos de diversas áreas para impulsar la innovación en productos y prácticas de negocio sostenibles. Con ello, Danone no solo avanza en su impacto interno, sino que también se convierte en un modelo a seguir para otras empresas, promoviendo un cambio más amplio hacia prácticas empresariales que respetan y valoran tanto a las personas como al planeta.

Figura 15: Fondos de Innovación Social de Danone

	<p>Fondo de VC que invierte en empresas sociales, proporciona capital, ayuda técnica, experiencia en gestión y networking</p>	<p>ODS 1 ODS 2 ODS 6</p>	<p>11.000.000 personas impactadas cada día 2.500.000.000 litros de agua proporcionados en 2021</p>
	<p>Coalición de actores que suman esfuerzos para restaurar los ecosistemas naturales, construir cadenas de valor sostenibles y mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales</p>	<p>The Livelihoods Carbon Funds The Livelihoods Fund for Family Farming</p>	<p>Proyectos en África, Asia y Latinoamérica</p>
	<p>Desarrolla proyectos que van más allá del interés público en ecosistemas donde Danone opera. Se centra en cambios locales, agricultura regenerativa, microdistribución, economía circular y la promoción de hábitos saludables</p>	<p>ODS 2 ODS 4 ODS 5 ODS6 ODS 8 ODS 12 ODS 13 ODS 17</p>	<p>100 proyectos 90 socios 76.000 personas empoderadas 207 millones en co-inversión 5.5 millones beneficiarios indirectos</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web de Danone

Un ejemplo emblemático para ilustrar el impacto generado por Danone es el caso de Grameen Danone, demostrando el compromiso de Danone con la inversión de impacto. Como empresa social, esta iniciativa conjunta entre Grameen y Danone desde 2006 se enfoca en combatir la desnutrición en Bangladesh mediante la producción de yogur fortificado y galletas, al tiempo que apoya la economía local al comprar leche a pequeños agricultores y fomentar la creación de empleo en comunidades vulnerables. Grameen Danone no solo representa un modelo de éxito en el campo de la nutrición sino también en la inclusión social y el desarrollo económico sostenible, avalado por su certificación como B Corp y múltiples reconocimientos en el ámbito de la responsabilidad social corporativa. (Grameen Danone, 2024)

4.4. Comparativa de empresas seleccionadas para el caso de estudio

	Schneider Electric	Unilever	Danone
<i>Criterios de selección</i>			
Sector	Energía y automatización	Bienes de consumo rápido (FMCG)	Alimentación y bebidas
Tamaño (ingresos anuales)	35.902 M €	59.604 M€	27.619 M €
Forma inversión de impacto	Inversión directa	Cadena de suministro	Equipos especializados
<i>Datos Generales</i>			
Descripción	Multinacional especializada en la gestión de energía y automatización, comprometida con la innovación tecnológica y la sostenibilidad	Gigante de bienes de consumo con un extenso <i>portfolio</i> de marcas reconocidas, dedicado a liderar en sostenibilidad y responsabilidad social	Empresa global de alimentos centrada en productos lácteos y basados en plantas, con un enfoque en nutrición saludable y sostenibilidad ambiental
Presencia global (N.º países)	130 países	190 países	120 países
N.º de empleados	+ 150.000 empleados	+ 127.000 empleados	+ 100.000 empleados
<i>Inversión de Impacto</i>			
Estrategia inversión de impacto	Liderar la transformación digital Énfasis en la innovación y la sostenibilidad Dirigida a todas las industrias y comunidades	Creación de valor a través de la mejora de la salud, el bienestar y el impacto ambiental Liderar el cambio hacia una economía circular y una cadena de suministro ética	Prioriza la salud y la nutrición a través de sus inversiones de impacto Foco en la agricultura regenerativa, la sostenibilidad ambiental y el apoyo a las comunidades locales
Áreas ODS			

Capital invertido	75 millones de euros	1 billon de euros	65 millones de euros en Danone North America
Iniciativas destacadas	Vehículos de inversión de impacto: SEEA, EAV, SEAA y los tres Livelihoods Carbon Funds	Abordar las emisiones de alcance 3 a través de la transformación de toda la cadena de valor	Creación de fondos de inversión y equipos especializados: Danone Communities, Livelihoods Funds y Danone Ecosystem
Impacto generado	Renovación de viviendas para combatir la pobreza energética y la promoción de la energía renovable en Asia y África	Disminución de los GHG de su cadena de valor en un 21% respecto a 2010	Reducciones significativas en emisiones de CO2 y apoyo a prácticas agrícolas regenerativas
Compromisos de sostenibilidad	Cero emisiones netas en 2050	Cero emisiones netas en 2039	Cero emisiones netas en 2050

Rendimiento y reconocimientos

Reconocimientos y premios	Medalla de plata de Ecovadis 2023 CDP 2022 #4 en el ranking de Knights' Global de líderes en sostenibilidad #1 de los líderes de la industria en sostenibilidad según Dow Jones	CDP 2023 Gartner Supply Chain Top 25 #2 lider en sostenibilidad corporativa por Globe Scan	CDP 2022 Bloomberg Gender-Equity Index 2023 AAA en MSCI ESG Ratings "Prime" por ISS ESG Corporate Rating B Corp
Calificación por ethos ESG	A (89)	A (96)	A (83)
Informes sostenibilidad	Social Impact Report 2022	Climate Transition Action Plan 2024	Danone Climate Transition Plan 2023

La comparativa entre Schneider Electric, Unilever y Danone revela las distintas facetas y escalas de compromiso que estas empresas líderes mantienen frente a la sostenibilidad y la responsabilidad social, cada una incidiendo en diferentes sectores: energía y automatización, bienes de consumo, y alimentación y bebidas, respectivamente. Con ingresos anuales que reflejan su influencia económica significativa, estas corporaciones van más allá del beneficio financiero, adentrándose en un impacto ambiental y social que es tanto estratégico como necesario.

La colaboración conjunta de Schneider Electric y Danone en los Livelihoods Carbon Funds destaca la colaboración mutua y creación de ecosistemas entre empresas líderes en la Inversión de Impacto Corporativa, sirviendo de precedente y ejemplo para otras empresas a actuar de forma similar. Por otro lado, el capital aportado por cada una de estas tres empresas no solo simboliza la magnitud del capital movilizado hacia objetivos sostenibles, sino también la creencia compartida de que la colaboración puede acelerar la transformación hacia la sostenibilidad.

El impacto de estas empresas se extiende a una escala mundial, con compromisos que van desde la renovación de viviendas para combatir la pobreza energética, por parte de Schneider Electric, hasta la reducción de gases de efecto invernadero y la regeneración de ecosistemas, por parte de Unilever y Danone. El objetivo de alcanzar cero emisiones netas para 2050 o 2039 demuestra una visión orientada hacia el futuro y la responsabilidad corporativa a largo plazo.

Los numerosos reconocimientos, en particular los acumulados por Danone, resaltan la excelencia y el liderazgo en sostenibilidad. Las altas calificaciones ESG de Ethos para las tres empresas refuerzan esta imagen de compromiso y acción sostenible. (*Ethos: Values-based Investing Tools For A Sustainable Future*, s. f.) Dichas calificaciones son un reflejo de la transparencia, las políticas y las acciones de las empresas en relación con la gobernanza y los criterios ambientales y sociales, elementos cada vez más valorados por inversores y consumidores.

La estrategia de inversión de impacto se alinea con los ODS de la ONU, con áreas prioritarias que abarcan desde la energía limpia y asequible hasta el trabajo decente y el crecimiento económico, así como la acción por el clima. Esta alineación no es solo un compromiso en papel, sino una representación de los esfuerzos directos e indirectos para forjar un futuro más equitativo y sostenible.

En conjunto, el análisis de estas tres corporaciones subraya la importancia de integrar prácticas de negocios responsables y sostenibles en el núcleo de la estrategia empresarial. El impacto que ejercen es un testimonio poderoso de cómo la inversión y la innovación consciente pueden coexistir con el éxito comercial, guiando a la industria hacia un horizonte más verde y justo para todos.

5. CONCLUSIONES

5.1. Importancia de la Inversión de Impacto Corporativa

La importancia de la Inversión de Impacto Corporativa radica en su capacidad para armonizar la rentabilidad financiera con el progreso social y medioambiental, ofreciendo una nueva dimensión de responsabilidad corporativa. Desde una *perspectiva empresarial*, esta modalidad de inversión representa una oportunidad estratégica para las compañías de liderar en sostenibilidad, innovación y responsabilidad social, al tiempo que fortalecen su competitividad y reputación en el mercado global. En términos del *impacto generado*, las inversiones de impacto corporativas son cruciales para dirigir recursos financieros hacia la resolución de problemas globales urgentes, contribuyendo significativamente a los ODS y demostrando que es posible un modelo de negocio que beneficie tanto a la sociedad como al medio ambiente. Esta dualidad de objetivos subraya la emergencia de un nuevo paradigma en el cual el éxito empresarial se mide no solo por los beneficios económicos sino también por el valor social y ambiental que genera.

5.2. Futuro de la Inversión de Impacto Corporativa

Este Trabajo Final de Grado ha evidenciado cómo la "Revolución de Impacto", propuesta por Ronald Cohen, se está materializando a través de las estrategias de Inversión de Impacto Corporativa de líderes como Schneider Electric, Unilever, y Danone. Estas corporaciones no solo persiguen un equilibrio entre rentabilidad económica y desarrollo sostenible, sino que además están redefiniendo el papel de las empresas en la sociedad, liderando en innovación social y ambiental.

Al reimaginar su rol, estas empresas se transforman en catalizadores de nuevas soluciones empresariales que enfrentan desafíos globales, promoviendo una economía más inclusiva y resiliente. Este cambio no solo responde a una estrategia empresarial, sino que se alza como un imperativo ético en la actualidad, marcando el camino hacia un futuro sostenible y equitativo.

Además, el futuro de la Inversión de Impacto Corporativa se perfila hacia la creación de ecosistemas colaborativos, donde la unión de corporaciones, *startups*, ONGs, y gobiernos, potencia el impacto a través del intercambio de recursos, conocimientos y redes. Estas alianzas son fundamentales para maximizar los beneficios sociales y ambientales, evidenciando que el camino hacia la sostenibilidad es una responsabilidad compartida.

En conclusión, este trabajo no solo contribuye al cuerpo académico con un análisis detallado sobre la Inversión de Impacto Corporativa, sino que también proyecta una visión inspiradora hacia el futuro, donde las corporaciones lideran en la vanguardia de la sostenibilidad y responsabilidad social. La capacidad de estas para influir positivamente en el desarrollo sostenible es amplia, y su rol será determinante para forjar un mundo más justo y próspero para las generaciones futuras. Este estudio subraya la importancia de adoptar un enfoque más integrado y colaborativo, destacando el potencial de la Inversión de Impacto Corporativa para liderar el cambio hacia un futuro sostenible.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Luisa Galipienzo Iglesias, estudiante de Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales (E6) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Inversión de Impacto Corporativa: La inversión de impacto como un imperativo estratégico" declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
3. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 18 marzo 2024

Firma:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Luisa Galipienzo', written over a horizontal line.

6. BIBLIOGRAFÍA

2023 Full Year Results. (2023). En Unilever. <https://www.unilever.com/files/ir-q4-2023-full-announcement.pdf>

2023 Sustainability Leaders. (2023). En GlobeScan Sustainability Survey. <https://globescan.wpenginepowered.com/wp-content/uploads/2023/06/2023-Sustainability-Leaders-Survey-Report.pdf>

Addy, C., Chorenge, M., Collins, M., & Etzel, M. (2019). Calculating the value of impact Investing. *Harvard Business Review*, 102- 109.

Agrawal, A., & Hockerts, K. (2021). Impact investing: review and research agenda. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(2), 153-181.

Baudo Felter, E., & Komar, B. (2023, 26 abril). *Moving from corporate responsibility to impact*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2023/04/moving-from-corporate-responsibility-to-impact/>

Bouri, A., Mudaliar, A., Schiff, H., Bass, R., Dithrich, H., & Rockefeller Foundation. (2018). Roadmap for the Future of Impact Investing: Reshaping Financial Markets. Global Impact Investing Network. https://thegiin.org/assets/GIIN_Roadmap%20for%20the%20Future%20of%20Impact%20Investing.pdf

Casanovas, G., Picardo Gomendio, T., & González Labián, M. (2023, septiembre). La oferta de capital de impacto en España en 2022. *SpainNAB*. https://spainnab.org/wp-content/uploads/2023/09/Informe-SpainNAB_Oferta-Capital-Impacto-Epana.pdf

Christensen, M. (2022, diciembre). *Inversión de impacto: la tercera dimensión*. <https://es.allianzgi.com/es-es/mercados/inversion-impacto-tercera-dimension>

Climate Transition Action Plan. (2024). En *Unilever*. <https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/2a44a1a76f4899f09a2d745ccdd86d0b65185eb5.pdf>

¿Cuál es la diferencia entre las emisiones de alcance 1, 2 y 3, y qué hacen las empresas para reducirlas? (2022, 23 septiembre). Foro Económico Mundial.

<https://es.weforum.org/agenda/2022/09/cual-es-la-diferencia-entre-las-emisiones-de-alcance-1-2-y-3-y-que-hacen-las-empresas-para-reducir-las-tres/>

Cohen, R. (2021, 17 junio). Impact Business Models: Danone and Chobani. *Impact Revolution*. <https://www.impactrevolution.com/post/impact-business-models-danone-and-chobani>

Danone Climate Transition Plan. (2023). En *Danone*.

<https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/about-us-impact/policies-and-commitments/en/danone-climate-transition-plan-2023.pdf>

Danone Impact Journey. (2023, 4 julio). World Food Company - Danone.

<https://www.danone.com/about-danone/sustainable-value-creation/danone-impact-journey.html>

Ethos: values-based investing tools for a sustainable future. (s. f.).

<https://www.ethosesg.com/>

FY Results 2023. (2025). En *Danone*. <https://www.danone.com/investor-relations/results-center.html>

Getting started with Impact Measurement & Management (IMM) | The GIIN. (s. f.).

Global Impact Investing Network. Recuperado 13 de febrero de 2024, de <https://thegiin.org/imm/>

Gilbert, S., & Ortiz Galan, A. (2023). Corporates Deploying Impact Investing Strategies: Early Observations on Emerging Practice. *Global Impact Investing Network*.

https://thegiin.org/assets/documents/Corporates_Deploying_Impact_Investing_Strategies-Sept2023.pdf

Global Impact Investing Network (2022). *GIIN Corporate Impact Investing Initiative*.

<https://www.thegiin.org>

Grameen Danone. (2024, 10 enero). *Who we are - Grameen Danone*.

<https://www.grameendanone.net/who-we-are/>

- Hand, D., Ringel, B., Danel, A. (2022) *Sizing the Impact Investing Market: 2022. The Global Impact Investing Network (GIIN)*. New York.
<https://thegiin.org/assets/2022-Market%20Sizing%20Report-Final.pdf>
- Homepage - Danone. (s. f.). World Food Company - Danone. <https://www.danone.com/>
- Impact Investing. An Introduction. (s. f.). *Rockefeller Philanthropy Advisors*.
 Recuperado 5 de febrero de 2024, de https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2017/10/RPA_PRM_Impact_Investing_Intro_WEB.pdf
- Impact investors can help at a time of global crisis. Here's how.* (2023, 12 enero).
 World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/impact-investors-help-global-crisis-davos2023/>
- Informe anual 2023: Abordaje de múltiples desafíos mundiales.* (2023). Banco Mundial.
<https://www.bancomundial.org/es/about/annual-report/addressing-multitude-global-challenges>
- Investing for Social & Environmental Impact. A Design for Catalyzing an Emerging Industry. (s. f.). Monitor Institute.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-monitor-Investing-for-Social-and-Environmental-Impact-2009.pdf>
- Macpherson, R., Emeott, C., Gustaven, K., & Choi, M. (2024, febrero). *Inversión de Impacto Corporativain Innovation (SSIR)*. Stanford Social Innovation Review.
https://ssir.org/articles/entry/corporate_impact_investing_in_innovation#
- Marquis, C. (2020). *The B Corp Movement Goes Big*. Stanford Social Innovation Review. <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/blogs.cornell.edu/dist/d/4317/files/2020/08/The-B-Corp-Movement-Goes-Big.pdf>
- New Pathways to Achieve Social and Environmental Goals: How Leading Corporations Use Impact Investing to Align Capital and Purpose. (2023). *Global Impact Investing Network*.
https://thegiin.org/assets/documents/GIIN_Corporate_Impact_Case_Studies_Final.pdf

- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (2015). Naciones Unidas. Recuperado 5 de febrero de 2024, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Pandit, V., & Tamhane, T. (2018, 28 febrero). A closer look at impact investing. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/a-closer-look-at-impact-investing>
- Regenerative agriculture transition to be accelerated through new impact fund. (2023, 17 octubre). *Unilever*. <https://www.unilever.com/news/press-and-media/press-releases/2022/regenerative-agriculture-transition-to-be-accelerated-through-new-impact-fund/#:~:text=This%20is%20why%20in%202020,climate%20change%20and%20grow%20responsibly.>
- Saldinger, A. (2022, 18 octubre). Corporate impact investing: Will it bring in new money? *Devex*. <https://www.devex.com/news/corporate-impact-investing-will-it-bring-in-new-money-104174>
- Schneider Electric. (s. f.). *Schneider Electric Global | Global Specialist in Energy Management and Automation*. <https://www.se.com/ww/en/>
- Schneider Electric Full Year 2023 Results. (2023). En *Schneider Electric*. <https://www.se.com/ww/en/assets/564/document/453165/release-fy-results-2023.pdf>
- Schneider Electric Net-Zero Commitment*. (2022). https://download.schneider-electric.com/files?p_Doc_Ref=SE-Net-Zero-Commitment
- Social Impact Report: Digital and Electric: for a sustainable and resilient future. (2022). En *Schneider Electric*. <https://www.se.com/ww/en/assets/564/document/396661/2022-social-impact-report.pdf>
- Social Innovation Funds*. (2023, 5 junio). World Food Company - Danone. <https://www.danone.com/impact/social-innovation-funds.html>

Unilever Global: Making sustainable living commonplace. (s. f.). Unilever.

<https://www.unilever.com/>

What You Need to Know about Impact Investing. (s. f.). The GIIN.

<https://thegiin.org/impact-investing/need-to-know/#who-is-making-impact-investments>

World Investment Report 2023. (2023). En *United Nations Conference On Trade And Development (UNCTAD)* (UNCTAD/WIR/2023).

https://unctad.org/system/files/official-document/wir2023_en.pdf

Yale Center for Business and the Environment. (2018, 14 marzo). *The Value of B*

Corps: What Investors Need to Know. Yale Center For Business And The Environment. <https://cbey.yale.edu/our-stories/the-value-of-b-corps-what-investors-need-to-know>

Yaşar, B. (2021): Impact investing: A review of the current state and opportunities for development, Istanbul Business Research (IBR), ISSN 2630-5488, Istanbul

University Press, Istanbul, Vol. 50, Iss. 1, pp. 177-196,

<https://doi.org/10.26650/ibr.2021.51.0117>

2023 Full Year Results. (2023). En *Unilever*. <https://www.unilever.com/files/ir-q4-2023-full-announcement.pdf>

2023 Sustainability Leaders. (2023). En *GlobeScan Sustainability Survey*.

<https://globescan.wpenginepowered.com/wp-content/uploads/2023/06/2023-Sustainability-Leaders-Survey-Report.pdf>