Alberto Cerdán Borja*
Juan Miguel Márquez**
David Muñoz Portillo***

LA SOSTENIBILIDAD Y LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES. EL CASO DE ICEX

La Agenda 2030 reconoce el papel esencial del sector privado en la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), pero desde la pyme internacionalizada no siempre se ve la sostenibilidad como una oportunidad. En este artículo analizamos las diferentes percepciones que desde la pyme se tiene en relación con la sostenibilidad y presentamos dos líneas de oportunidad, en mercados maduros y en mercados de bajos ingresos. A continuación, presentamos los programas puestos en marcha por ICEX, en particular el programa Impact+, y por otros organismos de promoción comercial europeos. Terminamos con una serie de sugerencias para reforzar la sostenibilidad, en todas sus dimensiones, en la actividad de los organismos de promoción comercial.

Sustainability and trade promotion. The example of ICEX

The 2030 Agenda takes into account the key role played by the private sector in achieving the sustainable development goals (SDGs). However, internationalized small and medium-sized firms often miss to see sustainability as an opportunity. In this paper, we analyze the set of views that small and medium-sized firms have about sustainability and discuss two kinds of opportunities, both in mature and low-income markets. Later, we discuss the programs run by ICEX, in particular the Impact+ programme, and other European trade promotion agencies. Finally, we provide a set of suggestions to promote sustainability, in all its dimensions, in the activities of trade promotion agencies.

Palabras clave: sostenibilidad, promoción comercial, negocios inclusivos, estrategia, base de la pirámide, internacionalización, cambio climático.

Keywords: sustainability, trade promotion, inclusive businesses, strategy, base of the pyramid, internationalisation, climate change.

JEL: F180, H59, Q56.

* Técnico Comercial y Economista del Estado.

** Economista y Diplomado Comercial del Estado.

*** Jefe del Departamento de Sostenibilidad del Instituto de Comercio Exterior (ICEX).

Versión de enero 2020.

DOI: <https://doi.org/10.32796/ice.2020.912.6969>

*El tren de la sostenibilidad ha dejado la estación.
Suban a bordo o quédense atrás. Los que no apuesten por
la economía verde vivirán en un futuro gris.*
António Guterres (2019)

1. Introducción

Desde que se aprobara la Agenda 2030 uno de los aspectos que más atención ha recibido es el rol del sector privado en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Las empresas, por su potencial de impacto económico, social y ambiental, tienen mucho que aportar al desarrollo sostenible. Al mismo tiempo, también es fundamental el compromiso por parte de las Administraciones públicas, que deben ejercer el liderazgo correspondiente y asumir la responsabilidad en el impulso de los ODS.

La Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027 (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, 2017), se articuló en torno a seis ejes principales, entre los cuales el eje 1 establecía las medidas para *Ofrecer un apoyo a la internacionalización cada vez más adaptado a las necesidades y al perfil de nuestras empresas*, la importancia de contribuir al cumplimiento de los compromisos internacionales asumidos por España en Naciones Unidas en materia de consecución de los ODS. Se establece ya en esta estrategia a diez años que ICEX (ICEX España Exportación e Inversiones) ofrecerá a la empresa capacitación especializada en sostenibilidad con el fin de mejorar la competitividad de las empresas españolas en los procesos de licitación internacional, generar nuevas oportunidades de negocio en nuevos segmentos de mercado y contribuir a la mejora de la reputación internacional de la empresa frente a sus distintos grupos de interés. El Plan Estratégico ICEX 2017-2018 (ICEX, 2017b) fue un paso más allá, fijando como una de sus líneas estratégicas *Incorporar la sostenibilidad como un factor clave de competitividad e innovación en el proceso de internacionalización de las empresas españolas* e incorporando,

entre sus objetivos, el hacer de la sostenibilidad un elemento clave en las estrategias de desarrollo de negocio de las empresas. Así nació el programa IMPACT+, que a continuación detallamos. Ya en 2016, ICEX había iniciado los trabajos previos para el diseño de programas de internacionalización que generaran un impacto social y medioambiental positivo (ICEX, 2016). En 2017 formalizó su adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas —*United Nations Global Compact*—, pasando así a ser socio de la Red Española del Pacto Mundial. Con ello ICEX se compromete a cumplir y respetar los diez Principios del Pacto Mundial en materia de derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción, promoviendo estos principios tanto en el marco de su actividad como entre sus clientes y otros grupos de interés (ICEX, 2017a).

Recientemente, el Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española 2019-2020 (Secretaría de Estado de Comercio, 2019), además de incluir diversas acciones directamente relacionadas con la sostenibilidad (inclusión de cláusulas de desarrollo sostenible en acuerdos de libre comercio entre la UE y terceros países, igualdad de género,...) vuelve a insistir en el mandato a ICEX para potenciar el carácter transversal de la sostenibilidad como vector de competitividad. Y entre las medidas a tomar incluye acciones y herramientas de sensibilización, difusión y capacitación empresarial; presencia en ferias internacionales que favorezcan la incorporación a la imagen sectorial de atributos vinculados con la sostenibilidad medioambiental y social; e instrumentos de acceso a nuevos sectores y mercados que utilicen la sostenibilidad como herramienta de internacionalización. Este mandato también se ha incorporado al reciente Plan Estratégico ICEX 2019-2020 (ICEX, 2019) que otra vez va un paso más allá y que además de incluir objetivos internos y externos incluye la sostenibilidad como uno de los valores de la entidad, consolidando la tendencia iniciada con la Estrategia 2017-2027. Aparte de los programas y las acciones dirigidas a empresas clientes, que detallamos en este

artículo, ICEX también ha avanzado en la incorporación de la sostenibilidad hacia dentro, en tanto que organización comprometida con la consecución de los ODS. Las memorias de sostenibilidad dan detallada cuenta de las iniciativas puestas en marcha por la organización

2. La magnitud del reto. Primeras reacciones

La sostenibilidad como forma de entender la gestión, tiene una dimensión social, ambiental y económica. No es exagerado decir que la dimensión ambiental ha adquirido un protagonismo sin precedentes, de forma que en numerosas ocasiones parecería que la parte ha remplazado al todo.

Hace unos meses, *The Economist*, publicó un número titulado *The Climate Issue* (The Economist, 2019). En él, el editorialista reconoce que «el cambio climático toca todos los temas de los que trata esta revista. Tiene que ser tratado de forma urgente y clara». Y, más allá, reconoce en él una enorme amenaza que desplazará a millones de personas, amenazará producciones agrícolas, provocará sequías, inundaciones, eventos extremos y nos hará a todos la vida mucho más difícil.

Hay consenso, pero ¿por qué ha tardado tanto en llegar? Los primeros científicos en alertar sobre el calentamiento global lo hicieron a principios de los años setenta del siglo pasado, ya identificando la emisión de CO₂ como primer factor disruptivo. La primera Cumbre de la Tierra se realiza en Estocolmo en junio de 1972. Y el término «desarrollo sostenible» ya aparece en la cuarta de estas cumbres, la de Río de Janeiro, en el año 1992. A principios del siglo XXI se empieza a hablar de una nueva era geológica, el Antropoceno, para describir la forma en la que, por primera vez en la historia, el ser humano, con su crecimiento económico y demográfico sin precedentes a partir de la Revolución Industrial, cambia el medioambiente de forma brutal y a una escala nunca vista ni prevista. Ya no solo se trata del calentamiento global,

es decir la subida media de temperaturas, sino de cambios medioambientales que afectan a todos los aspectos de la vida en el planeta: cambio climático, contaminación, cantidad y calidad de las aguas, biodiversidad animal y vegetal.

El sistema de producción y consumo, el alto uso de recursos vinculado con el aumento demográfico y el crecimiento económico global son causa tanto del calentamiento del clima como de la degradación ecológica del planeta, y esas causas tienen entre sí efectos retroactivos y vínculos complejos. Por ello, algunos han elegido optar por la condena total de este sistema. Otros prefieren reflexionar sobre cómo este mismo sistema que ha garantizado nuestro crecimiento y un bienestar sin precedentes, puede ayudar con el enfoque adecuado a encontrar soluciones empresariales, tecnológicas, y políticas. El debate gira entonces hacia la velocidad requerida para que la innovación pueda aportar respuestas que mitiguen la degradación ecológica y el cambio climático, porque los efectos ya se hacen notar de forma cada vez más evidente y el proceso se está acelerando.

Según la World Meteorological Organization (WMO, 2019), el período 2014-2019 ha sido el más caliente registrado. El aumento total de la temperatura desde 1850 se calcula en 1,1 °C y se estima que será de hasta 3 °C antes de finales de siglo. Según el *Shock Waves Report* del Banco Mundial, los *shocks* relacionados con el clima van a empeorar: desastres naturales, inundaciones, sequías, epidemias, pérdidas de cosechas podrían resultar en que 100 millones de personas más lleguen a niveles de extrema pobreza en el 2030. Se estima la pérdida en cosechas directamente relacionada con el cambio climático en un 5 % en el 2030, y en un 30 % en 2080. Según la EM-DAT International Disaster Database (EM-DAT, s.f), el número de personas necesitadas de ayuda humanitaria a causa de desastres naturales se podría multiplicar por dos en 2050 llegando a 200 millones (las proyecciones más pesimistas hablan de 500 millones de refugiados).

Según el último informe del Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), publicado a finales de septiembre del 2019 (Pörtner, H-O. *et al.*, 2019), los océanos están calentándose y alterando su composición química (desoxigenación y acidificación) de forma muy peligrosa. Y eso tiene efectos retroactivos sobre el calentamiento ya que los océanos absorben el 25 % del CO₂ emitido por los humanos. Según la World Wide Fund for Nature (2019), en 2030 solo quedará el 10 % de los bosques tropicales existentes antes de la era industrial. Según la ONU, son 80.000 km² de bosques que desaparecen cada año y la tendencia se está acelerando.

Las dificultades a la hora de hacer proyecciones o las limitaciones de algunos modelos junto con la forma de transmisión de determinados mensajes y el hecho de que los mismos se integren en determinadas agendas no invalidan ni el elevado consenso científico ni la necesidad de actuar.

Y de hecho, de forma acelerada los ciudadanos de muchos países, y no solo avanzados, reclaman a sus Gobiernos medidas contra el cambio climático y adaptan sus decisiones de consumo teniendo en cuenta el impacto de sus compras sobre el medioambiente. Gobiernos y partidos políticos de distintos países han anunciado medidas ambiciosas como los *green new deal* propuestos en Canadá, EE UU o Alemania y el European Green Deal de la Comisión Europea (2019). En la Encuesta del Real Instituto Elcano, *Los españoles ante el cambio climático* (2019), un 72 % de los encuestados considera que las empresas son «muy responsables» como causantes del cambio climático (Lázaro, González, y Escribano, 2019). Y el 81 % afirma que España no hace lo suficiente para luchar contra el cambio climático. En esto la conciencia ecológica de los españoles es semejante a la de los países similares. Ahora bien, solo 56 % apoya la afirmación según la cual los ciudadanos tenemos que pagar más impuestos por nuestras emisiones. Por el contrario, casi el 90 % apoyaría que en el futuro los bancos deben invertir principalmente en proyectos o empresas que no aumenten las emisiones.

Numerosas empresas han reconocido el reto, muchas han visto una oportunidad, y ya hay algunos datos que apuntan hacia el desacoplamiento, la separación entre crecimiento y emisiones. La desmaterialización permite a algunas economías crecer al tiempo que utilizan menos materiales. En su libro *More from less*, McAfee (2019) afirma que en el caso de la economía de EE UU el crecimiento actual requiere menos níquel, oro, fertilizantes y agua para regadío, menos madera y papel. Menos en términos per cápita y menos en valores absolutos. La huella de carbono estaría ya cayendo. El consumo total de energía en EE UU en 2018 era prácticamente el mismo que en 2007, y la economía es mayor. Y se espera que el consumo de energía siga cayendo debido a la mayor eficiencia de las empresas, porque las empresas quieren reducir costes, cambiar átomos por bits. McAfee indica como ejemplos que ahora en EE UU se usa un 30 % menos de madera que en 1990, y lo mismo ocurre con el papel, y se utiliza el mismo cartón que en 1995 a pesar del *boom* del comercio electrónico. Serían las ventajas de la competencia entre empresas y los incentivos a reducir costes (la excepción: el uso de plásticos). Pero en muchos países en desarrollo la tendencia es otra, el uso de recursos sigue aumentando si bien su camino al desarrollo podría ser menos intensivo en recursos. En cualquier caso, a nivel agregado la descarbonización no avanza a la velocidad suficiente.

A pesar de los avances, incluso dentro de la UE, aún hay muchas pymes (de los 25 millones que hay en Europa) que no son todavía conscientes de las ventajas competitivas que pueden derivar del ahorro de recursos. A pesar de varias iniciativas de la Comisión Europea (en adelante, COM), la necesidad de incrementar la atención sobre este punto sigue siendo prioritaria, igual que la diseminación de buenas prácticas (por ejemplo en I+D asociada a la economía circular y verde). En el Eurobarómetro (flash) de septiembre de 2015 un 45 % de las pymes españolas (42 % a media UE28) declaraban que las acciones para aumentar la eficiencia en el uso de recursos/*inputs* habían

contribuido a la reducción de los costes de producción. El 38 % de ellas afirmaba que producía o planeaba producir en los próximos dos años algún producto o servicio «verde». Al ser preguntadas por qué tipo de apoyos les ayudaría más a lanzar productos o servicios «verdes», la asistencia para identificar nuevos mercados o clientes sería el apoyo preferido por el 30 % de las pymes (es decir, una de las tareas fundamentales que tiene asignadas ICEX). SMEUnited, la federación europea que agrupa a las principales asociaciones de pymes ha declarado su apoyo a los objetivos de descarbonización acordados en la Cumbre de París, solicitando un menú de medidas de apoyo que ayuden a la pyme europea a hacer frente a los costes asociados con la reducción de su huella de carbono.

No siempre ha sido así. En un primer momento muchas pymes¹ vieron la sostenibilidad no como una oportunidad sino como una potencial amenaza, la sostenibilidad de una u otra manera supondría un aumento de los costes, ya sea encareciendo el precio de las materias primas o bien aumentando los costes regulatorios y de cumplimiento; y sobre todo como un riesgo, ¿estarían dispuestos los consumidores a pagar más por los mismos productos? (ITC, 2019), ¿qué están haciendo nuestros competidores?, y ¿qué pasaría con los competidores de terceros países o aquellos sin exposición directa al consumidor final?, con menos presiones para adaptar sus productos y procesos. En ocasiones, para determinados bienes de consumo, es el distribuidor (*retailer*) el que exige las certificaciones, y aquí el proveedor puede estar tranquilo puesto que en principio sus competidores se enfrentan a las mismas condiciones. Quizás, la plétora de certificaciones relacionadas con la sostenibilidad, se estima que hay más de 600, hace aún más difícil el ajuste. Y el hecho de que muchos distribuidores estén apostando por certificaciones propias podría generar algunos efectos no deseados.

Pero incluso en los casos de «sostenibilidad derivada» no todos los proveedores están en igualdad de condiciones. Contar con un ecosistema fuerte alrededor de la sostenibilidad, como el que existe ya en muchos países europeos que cuentan con numerosas certificadoras, inversores de impacto, *hubs*, y unos consumidores muy concienciados puede suponer una fuente de ventaja comparativa disponible solo para aquellos competidores cercanos a ese ecosistema. Un nuevo ejemplo de *cluster* y de retroalimentación positiva, contar cerca con otras empresas que ya hayan andado ese camino y con proveedores adecuados refuerza la competitividad del *cluster*.

Otro obstáculo en el camino hacia la adopción e integración (internalización) de la sostenibilidad en la pyme exportadora ha sido la utilización que en determinadas jurisdicciones se ha hecho de la sostenibilidad para ayudar a proteger determinadas industrias locales. Iniciativas loables y efectivas como la compra pública innovadora-sostenible, o determinados estándares deben diseñarse para que cualquier productor tenga posibilidades de adaptarse y no beneficiar a unos sobre otros.

Otro tipo de iniciativas como el fomento del consumo local (en realidad una vieja iniciativa revivida) también ha contribuido en ocasiones a que desde la pyme exportadora pueda verse el giro hacia la sostenibilidad como una amenaza potencial. Y es que en muchas ocasiones estas iniciativas buscan demasiados objetivos de forma simultánea o bien olvidan que hay formas más eficientes de conseguir la reducción de emisiones pretendida.

De nuevo, salvo en aquellos casos de «sostenibilidad derivada» en la que el proveedor debe adaptarse a los requisitos que le impone el distribuidor la gran pregunta que se hacen las pymes consiste en saber si podrá trasladar el previsible mayor precio al producto final. Y en esto la evidencia es aún escasa si bien el estudio mencionado (ITC, 2019), de alcance limitado, apunta al mayor crecimiento de las ventas de productos sostenibles sobre las totales en 2016/17 para

¹ Las grandes empresas están más concienciadas como lo muestra que en España el 80 % de las empresas del IBEX 35 incluyen sus compromisos con los ODS en sus memorias de sostenibilidad.

distribuidores de cualquier tamaño, salvo para los más grandes. En función del mercado país-producto en ocasiones el resultado no ha sido el esperado y la empresa ha tenido que modificar su estrategia². Paradójicamente, puede ser más fácil para un nuevo entrante en el mercado apropiarse del segmento sostenible ya establecido, que abrirá una línea de producto adicional que compita con sus productos tradicionales (y que en ocasiones tiene que hacer frente a acusaciones de realizar una mera «decoración del escaparate» o lavado verde, etc.). Los consumidores cada vez están mejor informados y son más exigentes con lo que consumen. Los productos que consumen y los servicios que contratan se han convertido en una forma de expresar sus valores por lo que las empresas tienen que saber responder a ello y hacerlo de forma real y transparente. Los consumidores han cambiado las reglas que rigen los negocios y lo continuarán haciendo de una forma cada vez más evidente en el futuro. Las empresas también han cambiado, como vamos a ver en el apartado siguiente.

3. La sostenibilidad: nuevos mercados y nichos

Hoy ya son muchas las empresas que consideran que para prosperar no solo necesitan adaptarse a los retos que les vaya planteando el mercado, sino dar un paso más y hacerlo implementando medidas en el ámbito de la sostenibilidad para cambiar tanto su manera de hacer negocios como su percepción de lo que realmente constituye el valor empresarial.

El vínculo entre sostenibilidad y mejora de la rentabilidad y beneficios empresariales —o de los resultados de inversión— viene reflejado también en numerosos estudios y por los datos mismos de rentabilidad que arrojan los principales índices sociales cuando se les compara con sus equivalentes menos sostenibles.

Por ejemplo, el *MSCI ACWI Sustainable Index*³, que invierte en compañías que reciban al menos el 50 % de sus ingresos de productos y servicios ambiental o socialmente sostenibles, acumula en el período 2013-2018 una rentabilidad anualizada del 18,5 %, siete puntos más que su equivalente, el *MSCI ACWI*. Y no es la excepción, ya que en Europa, el *Euro Stoxx 40 Sustainability Index* consigue en este mismo período ganancias anualizadas del 9,4 % frente al 6,4 % anual que se anota el *Euro Stoxx 50*. Tres puntos de diferencia que también se repiten cuando se compara al Ibex 35 con su equivalente sostenible, el *FTSE4Good Index*.

Marga Hoek, autora de *The Trillion Dollar Shift* (Hoek, 2018), defiende esta misma tesis, integrar la sostenibilidad ayudará a la empresa a ser más competitiva. Las empresas pueden ser parte de la solución, las nuevas generaciones lo piden, el 80 % de los *millennials* afirma querer trabajar para una empresa movida por valores, «*purpose driven company*» en palabras de la autora.

La sostenibilidad como factor de diferenciación y clave de supervivencia en mercados maduros

Los mercados desarrollados, en los que se concentran nuestras exportaciones, son mercados estables, pero relativamente saturados. Excepto para soluciones y tecnologías realmente disruptivas, las empresas no pueden esperar grandes crecimientos en volumen de negocio en este tipo de mercados.

El éxito empresarial en mercados desarrollados está cada vez más directamente ligado a la manera que tienen las empresas de relacionarse con sus grupos de interés y de asumir responsabilidades con la sociedad y con el entorno, incorporando la sostenibilidad a la estrategia de negocio:

² El 60% de los consumidores declara (Hoek, 2018) que está dispuesto a consumir productos sostenibles aunque sean más caros.

³ <http://www.eurosif.org/wp-content/uploads/2018/11/European-SRI-2018-Study.pdf>

- *El valor es ya un producto más: se genera y también se consume.* El cambio en las pautas de consumo hace cada vez más evidente el peso primordial de aspectos reputacionales y sostenibles frente a los meramente funcionales. Así lo demuestran numerosos estudios como el recientemente publicado por Accenture⁴ que evidencia que «si bien la calidad y el precio son los factores más considerados a la hora de consumir (89 y 84 % respectivamente), criterios directamente relacionados con la sostenibilidad intervienen ya de forma clara en las pautas de consumo: un 48 % está dispuesto a pagar más por productos y servicios social y medioambientalmente responsables; el 83 % considera que es importante que las compañías diseñen productos reutilizables o reciclados; el 72 % afirma que actualmente compra más productos respetuosos con el medioambiente que hace cinco años; y el 81 % espera comprar más en los próximos cinco años».

- *La confianza y la reputación son cuestiones clave en los mercados maduros.* Los consumidores en este tipo de mercados son prescriptores reales de marca, dispuestos a premiar a aquellas empresas que realmente integren la sostenibilidad en sus estrategias y, sobre todo, a penalizar duramente a aquellas que no lo hagan. Aquellas empresas que consigan construir relaciones de confianza basadas en un comportamiento responsable tendrán más posibilidades de superar eventualidades que pongan en riesgo su reputación; esto, en mercados tan interconectados y volátiles como los mercados maduros en los que principalmente operan las empresas españolas, es un activo de indiscutible valor.

- *Pensar en el éxito a medio y largo plazo contribuye a la supervivencia a corto plazo.* La integración de la sostenibilidad en la cultura organizativa de las

empresas, identificando y abordando riesgos y oportunidades estratégicas futuras, fomenta la innovación y ayuda a generar alianzas y destrezas dentro de las empresas, lo que les permite adoptar con mayor facilidad decisiones dinámicas que respondan a un entorno complejo y volátil como el actual.

La sostenibilidad como estrategia de entrada en nuevos mercados

Estos mercados emergentes, con un elevado número de consumidores potenciales que cuentan con importantes necesidades insatisfechas, presentan una gran oportunidad de negocio para las empresas, pero abordarlos no es tarea fácil. Es precisamente en estos mercados donde los retos del desarrollo son mayores y donde la integración de la sostenibilidad en los procesos de internacionalización de las empresas, asumiendo una responsabilidad con el entorno, se puede convertir en un factor clave para el éxito por diversos motivos:

- Mayor capacidad de reacción ante un entorno externo cambiante y no del todo conocido. Ya hemos visto anteriormente cómo integrar la sostenibilidad en la estrategia de las empresas, fomentando procesos de innovación, el liderazgo colaborativo y la inclusión de los diferentes grupos de interés de la empresa en el proceso estratégico de toma de decisiones⁵, ayuda a las empresas en la toma de decisiones eficaces ante un entorno complejo y en ocasiones desconocido para la empresa.

- Contribuye al cumplimiento de la normativa local y al mejor posicionamiento frente a competidores.

⁴ El estudio *2019 Accenture Global Finance Services Consumer* se basa en una encuesta realizada por Accenture en abril de 2019 a 6.000 consumidores, de 18 a 70 años, en 11 países: Estados Unidos, Canadá, Francia, Alemania, Italia, México, Reino Unido, China, India, Indonesia y Japón. https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-95/accenture-2019-global-financial-services-consumer-study.pdf

⁵ En ocasiones, determinados mercados emergentes o en desarrollo presentan peculiaridades, costumbres, etc., desconocidos para la empresa, lo que, unido a la escasez de bases de datos y fuentes de información fiables, puede suponer una importante dificultad en la estrategia de entrada de la empresa en el país. Numerosas empresas de sectores como el energético o el agroalimentario, colaboran con las Administraciones y comunidades locales, incluyéndoles en los procesos de toma de decisiones, de forma que además de obtener información de gran valor sobre el entorno y el sector, les permite conocer de primera mano las necesidades y preferencias locales, pudiendo así adaptar sus productos y servicios e identificar potenciales oportunidades de negocio.

Contar con una estrategia sostenible real y temprana integrada en la empresa, que cumpla con los diversos marcos regulatorios, no solo permitirá a las empresas operar en estos mercados, sino posicionarse de forma ventajosa frente a sus competidores.

- Importante herramienta para mitigación de riesgos y fuente de nuevas oportunidades de negocio. El número cada vez mayor de países que han aprobado marcos legales en materias ambientales y sociales, unido a las exigencias evidentes por parte de la sociedad civil en materia de desarrollo sostenible, hacen que las empresas incorporen procesos para evaluar y gestionar adecuadamente los riesgos ambientales y sociales a fin de evitar que sean identificadas como responsables de posibles impactos negativos, conservando así su reputación. Pero la sostenibilidad también es un claro vector de generación de oportunidades de negocios⁶ en estos mercados. Al aplicar el criterio ambiental y social de manera sistemática, las empresas podrán identificar y abordar nuevos productos y mercados en sectores clave como la energía, la agricultura y alimentación, sanidad, textil y el turismo, entre otros.

- Favorece el acceso a la financiación internacional. Actualmente, la mayoría de las instituciones financieras internacionales (IFI), así como las agencias de desarrollo bilateral o multilateral —la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), el Banco Internacional de Desarrollo (BID), el Banco Mundial, etc.—, cuentan con estrictas directrices ambientales y sociales de obligado cumplimiento para aquellos agentes que quieran optar a su financiación. Por otro lado, cada vez más fondos internacionales de inversión, no solo los inversores de impacto, y

agencias de financiación como la Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES) aplican criterios de sostenibilidad para decidir sobre elegibilidad en cuestiones de financiamiento⁷.

Los mercados de bajos ingresos como oportunidad de negocio: los negocios inclusivos

Hemos visto antes que salvo casos realmente excepcionales, resulta muy difícil conseguir altas tasas de crecimiento de las ventas en mercados maduros; la expansión puede venir de mercados de bajos recursos (población que vive con unos ingresos inferiores a 3,000 USD anuales, ajustados al poder de compra local). Este segmento de la población, también conocida como la Base de la Pirámide (BoP, por sus siglas en inglés)⁸, engloba a más de 4.000 millones de personas⁹, más del 70 % de la población mundial, y cuenta con un gran potencial todavía sin aprovechar por la mayoría de las empresas. Contrariamente a la creencia generalizada, las personas que integran la BoP, aún con escasos recursos, tienen necesidades insatisfechas que deben ser cubiertas y en las que gastan proporcionalmente mucho más que una persona de segmentos de renta media y alta. Según estimaciones de la Corporación Financiera Internacional¹⁰, este enorme segmento de población representa un poder de

⁶ La Comisión de Comercio y Desarrollo Sustentable (BSDC, por sus siglas en inglés), en su informe *Mejores negocios, un mundo mejor* (enero 2017), estimó que lograr los ODS puede generar, hasta 2030, 12 billones de USD por año en ahorros comerciales y ganancias en los cuatro sistemas económicos que representan cerca del 60 % de la economía real: alimentos y agricultura, ciudades, energía y materias primas, salud y bienestar. <http://report.businesscommission.org/uploads/Spanish-LatinAmerican.pdf>

⁷ Por ejemplo, en relación con el cambio climático, existen mecanismos de financiamiento como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el Fondo de Adaptación (AF, por sus siglas en inglés) o el Fondo Verde para el Clima (GFC, por sus siglas en inglés) que consideran a las prácticas de gestión de riesgos ambientales y sociales como criterios de elegibilidad. <http://ccap.org/assets/GCF-Fact-Sheet-ESP.pdf> https://www.thegef.org/sites/default/files/publications/GEF_AssemblyVision_CRA_SPA_Final_VIEWONLY_1.pdf <https://www.adaptation-fund.org/>

⁸ El concepto de base de la pirámide fue ideado en 2002 por los académicos Stuart L. Hart y C. K. Prahalad en su publicación *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*.

⁹ Estimación realizada por la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) del Grupo del Banco Mundial en su publicación *Los siguientes 4 mil millones. Tamaño del mercado y estrategia de negocios en la Base de la Pirámide*. <https://www.wri.org/publication/next-4-billion>

¹⁰ http://pdf.wri.org/n4b_executive_summary_graphics.pdf

FIGURA 1
OPORTUNIDADES POR SECTORES Y REGIONES

FUENTE: Elaboración propia a partir de *Los siguientes 4 mil millones. Tamaño del mercado y estrategia de negocios en la Base de la Pirámide* (IFC, 2007).

compra potencial de 5 billones de USD aproximadamente en sectores como la alimentación (2,36 billones de USD), la vivienda (508 mil millones de USD), la energía (441 mil millones de USD), el transporte (298 mil millones de USD), la salud (243 mil millones de USD) o las TIC (206 mil millones), Figura 1.

Por otro lado, teorías recientes como el valor compartido (Porter y Kramer, 2011) o los negocios con la Base de la Pirámide (Prahalad y Hart, 2002), el surgimiento de emprendedores sociales y nuevos modelos híbridos de inversión (inversión de impacto, filantropía de riesgo), o iniciativas globales como la Agenda 2030, que pone de manifiesto el papel clave del sector privado en la resolución de los retos de desarrollo a los que nos enfrentamos, demuestran que hacer negocio en este tipo de mercados atendiendo a necesidades

de segmentos de población de bajos recursos, es posible.

Ahora bien, los mercados en la base de la pirámide cuentan con características muy específicas, importantes retos y desafíos, a la vez que oportunidades, que es necesario sopesar, comprender e integrar en la formulación estratégica de la empresa si realmente se quiere abordar con éxito dichos mercados¹¹. En este sentido, una excelente manera de emprender negocios en este tipo de mercados es a través de los

¹¹ La *Guía práctica sobre estrategias para atender nuevos mercados a través de modelos de negocio sostenibles e inclusivos* publicada por ICEX, responde a gran parte de estas cuestiones, entre ellas las características de estos mercados y cómo abordarlos. https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mde3/nzm1/~edisp/dax2017735778.pdf

llamados negocios inclusivos¹², concepto bajo el que se conoce a aquellas «actividades que integran en su cadena de valor a comunidades de bajos ingresos u otros grupos expuestos a algún tipo de vulnerabilidad, como clientes, proveedores, distribuidores o empleados, que logran ser rentables y a su vez, generan un impacto social que mejora las condiciones de vida de las personas implicadas»¹³. Los negocios inclusivos son una vía práctica y efectiva para emprender en este tipo de mercados que permiten combinar criterios empresariales (viabilidad comercial, escalabilidad, innovación, gestión de riesgos asociados a la cadena de valor, etc.) con impacto social y ambiental, materializando así la generación de valor por parte de la empresa y su contribución a un desarrollo más sostenible.

4. ICEX ante la internacionalización sostenible

Para el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad de ICEX, se ha tenido en cuenta la necesidad de contribución al cumplimiento de los compromisos internacionales asumidos por España en Naciones Unidas en materia de consecución de los ODS, en la misma línea desarrollada por otros organismos internacionales de promoción comercial. A nivel internacional, se están llevando a cabo campañas de sensibilización sobre la necesidad de integrar la sostenibilidad en el ADN de todas las organizaciones internacionales y de las empresas. Concretamente, el International Trade Center (ITC) organiza anualmente el Foro del Comercio para el Desarrollo Sostenible (7ª edición en 2020) donde se examina la integración de la

sostenibilidad desde sus implicaciones políticas hasta su aplicación sobre el terreno, desde su dimensión medioambiental hasta su dimensión social y desde las pymes hasta las grandes corporaciones. En este contexto, las agencias de internacionalización, entre las que se encuentra ICEX, deben asumir como propia esta necesidad de incorporar la sostenibilidad como un factor diferencial en sus estrategias de internacionalización y en las de las empresas. Estos organismos internacionales de promoción exterior tienen un papel importante que jugar en la adaptación de las pymes y su sensibilización en temas relacionados con la sostenibilidad y deben ejercer un efecto arrastre.

La mayoría de las agencias de países europeos desarrollan, con desigual intensidad, estrategias de sostenibilidad, pero los países nórdicos y Países Bajos se encuentran entre los más proactivos en su implementación y lo hacen, además, con una visión más integral y de largo plazo.

Como se puede apreciar en la Figura 2, países como Islandia y Suecia priorizan las políticas sostenibles, destacando de forma específica el caso de Promote Iceland que tiene por visión «ser reconocidos como país líder en sostenibilidad en 2028» o el de Business Sweden que crea una Dirección General específica de Negocios Sostenibles. Ambas organizaciones priorizan la internacionalización de sectores y de inversiones sostenibles y aplican sistemas de medición de impacto a sus actividades.

Por su parte, otras agencias han desarrollado proyectos exitosos en el área de sostenibilidad, como es el caso del programa Business with Impact (BEAM) de Business Finland que apoya a las empresas finlandesas en mercados emergentes y de bajos ingresos. Otro programa destacable es el *marketplace* «The Explorer» de la agencia Innovation Norway, que promueve las tecnologías limpias de Noruega emparejando necesidades internacionales con soluciones de empresas noruegas.

Otros países desarrollan estrategias específicas de sostenibilidad a nivel nacional como son los casos

¹² Si bien el enfoque más evidente de los negocios inclusivos ha estado tradicionalmente más ligado a la actividad en países en desarrollo y al mercado de la base de la pirámide, no hay que olvidar que este modelo de negocios también es aplicable a mercados desarrollados donde, si bien la proporción de población vulnerable o en riesgo de vulnerabilidad es mucho menor, siguen existiendo importantes desigualdades y retos sociales que pueden ser mitigados a través de la perspectiva de los negocios inclusivos.

¹³ Concepto de negocios inclusivos recogido en el informe *Negocios inclusivos y empresas españolas. El momento de no dejar a nadie atrás*. (Global CAD y Fundación CODESPA, 2018).

FIGURA 2

LOS ORGANISMOS DE PROMOCIÓN COMERCIAL (OPC) —TRADE PROMOTION ORGANIZATIONS (TPOs)— EUROPEOS Y LA SOSTENIBILIDAD

FUENTE: Elaboración propia.

de Países Bajos y Dinamarca en su posicionamiento como modelo de inversiones responsables y en sectores sostenibles, de Francia en la promoción de las energías renovables y de Italia en el impulso de medidas para promover y consolidar la inversión de impacto —inversión sostenible y responsable (SRI, por sus siglas en inglés)—.

En el desarrollo de su estrategia, ICEX ha tenido en cuenta las indicaciones y buenas prácticas de estos organismos internacionales, lo que ha permitido

hacer una reflexión ambiciosa sobre cuál podría ser su papel en la incorporación de la sostenibilidad en las estrategias de internacionalización de las empresas. Asimismo, la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española resalta de forma expresa el papel de ICEX en la capacitación especializada en sostenibilidad con el fin de mejorar la competitividad de las empresas españolas en los procesos de licitación internacional y en la generación de nuevas oportunidades de negocio en nuevos segmentos de mercado.

Una propuesta de actuación

La propuesta sobre la que construir la actual estrategia de sostenibilidad de ICEX se enmarca en cinco esferas de impacto que deben contribuir a alcanzar los ODS y se concreta en unas medidas que se implican tanto a la propia organización como a las empresas y sectores de alto potencial de impacto. Algunas de estas medidas que se recogen a continuación ya se están realizando, otras serán operativas a corto plazo y algunos proyectos propuestos plantean una mayor complejidad y requerirán una reflexión adicional.

Reforzar la incorporación de la sostenibilidad en la propia organización

La adhesión de ICEX a la Red Española del Pacto Mundial y el objetivo 6 de su Plan Estratégico (*ICEX integrado, cohesionado, digital y sostenible*) conlleva la incorporación de la sostenibilidad en la propia organización y tendrá en cuenta aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno en el proceso de toma de decisiones, lo que ya se está haciendo.

— Impulsar una cultura de sostenibilidad como herramienta de motivación y retención de talento que traslade el impacto positivo de ICEX en las empresas a la organización a través de los canales de comunicación interna.

— Potenciar la formación presencial y *online* para el personal de ICEX, tanto en los servicios centrales como en la red territorial y exterior. Formar a la organización en los próximos años en temáticas relacionadas con sostenibilidad e innovación social, lo que permitirá identificar oportunidades vinculadas a los ODS y ampliar el negocio de las empresas españolas dándoles acceso a nuevos mercados.

— Aplicar la medición de impacto y criterios de contratación responsable.

— Reducir el impacto medioambiental de la actividad de ICEX. Reflexionar sobre las externalidades negativas de la actividad de ICEX y valorar medidas para contener y compensar este impacto.

Promocionar una marca país alineada con la sostenibilidad que atraiga inversiones de calidad y sostenibles

La proyección de una marca país destacando aspectos relacionados con la sostenibilidad (*biotech, agtech, cleantech*, etc.) se debe hacer desde la generación de una estrategia consensuada con todos los actores públicos y privados para que el *Made in Spain* sea identificada con los valores positivos asociados a la sostenibilidad, como ya han consolidado algunos de nuestros principales competidores. Es indispensable implementar la estrategia a través de elementos informativos y comunicativos relevantes que doten de contenido el mensaje que se quiere transmitir.

Impulsar la creación de un ecosistema de empresas de impacto

La creación de un ecosistema de empresas de «futuro» es una pieza clave para la consolidación de un sector de impacto social y/o medioambiental y para poder hacer de la sostenibilidad una ventaja competitiva. Se puede trabajar sobre varios vectores. El apoyo a las aceleradoras, la búsqueda de financiación y la implicación de socios estratégicos —tecnológicos y financiadores— son elementos importantes para la consolidación de un ecosistema de impacto en España. Y de la misma manera habría que realizar un esfuerzo de captación de emprendedores de impacto procedentes de otros países.

Potenciar la internacionalización de empresas y sectores de alto impacto

El Plan Estratégico de ICEX contempla entre sus prioridades la promoción del valor añadido de las exportaciones españolas y, en este contexto, la sostenibilidad se conforma como una pieza clave de esta estrategia. ICEX ya trabaja apoyando la

internacionalización de empresas y sectores de alto impacto, ofreciendo una mayor intensidad de apoyo de aquellos sectores y grupos empresariales que están alineados con la resolución de problemáticas sociales y medioambientales.

Desde ICEX, se está trabajando en la identificación de los sectores que tienen mayor impacto en los ODS y se ha puesto como objetivo incrementar el número de actividades que se realizan en estos sectores, aplicar criterios favorables para su promoción exterior y difundir entre las empresas la importancia de incorporar la sostenibilidad en sus estrategias de internacionalización. En este contexto, ICEX apoya, por un lado, la promoción de las empresas españolas vinculadas a sectores que ofrezcan soluciones de mitigación y adaptación al cambio climático como son las energías renovables, las ciudades inteligentes (infraestructuras, transporte y movilidad), sectores que promuevan el ahorro y la eficiencia energética, gestión sostenible del ciclo del agua y gestión de residuos, entre otros. Por otra parte, apoya la internacionalización y consolidación en los mercados internacionales de las empresas sostenibles y trabaja en la identificación de oportunidades de negocio en los sectores como los agroalimentario, moda, hábitat, cosmética, bienes de equipo, turismo, etc.

Promover los negocios inclusivos y sostenibles en mercados de bajos ingresos

La quinta área de trabajo que será objeto de un análisis más pormenorizado en el siguiente apartado trata sobre los negocios inclusivos y sostenibles en mercados emergentes y de bajos ingresos y sobre el programa ICEX IMPACT+.

Conseguir estos cinco objetivos requerirá alianzas estratégicas con socios especializados en áreas como la sostenibilidad, la internacionalización, la financiación y la innovación como condición imprescindible para que el tren de la sostenibilidad tome velocidad en ICEX.

Dos buenas prácticas en el área de la sostenibilidad

El programa ICEX IMPACT+

El programa ICEX IMPACT+¹⁴ está dirigido a apoyar a las empresas españolas en la diversificación de los mercados de destino de su actividad comercial y de inversión, a través de modelos de negocio sostenibles e inclusivos, siendo los segmentos de población de bajos ingresos de países emergentes y con alto potencial de crecimiento su foco de expansión. A través de este programa, ICEX contribuye a que las empresas desarrollen soluciones innovadoras que, además de rentables, den respuesta a retos globales en materia de desarrollo sostenible.

El programa ofrece los siguientes servicios:

- a) Sensibilización y formación en materia de negocios inclusivos a empresas, personal de la red de oficinas económicas y comerciales y potenciales socios estratégicos en el marco del programa.
- b) Identificación de oportunidades concretas de negocio sostenibles e inclusivas en los mercados priorizados.
- c) Acompañamiento a las empresas en sus procesos de prospección de estas oportunidades y en la estructuración de modelos de negocio.
- d) Asesoramiento personalizado durante el proceso posterior de puesta en marcha del negocio en el país.

Tras algo más de dos años de experiencia con el programa en países de Latinoamérica y Norte de África¹⁵, con excelentes resultados¹⁶, los mayores logros del programa han sido:

¹⁴ El programa ICEX IMPACT+ ya se abordó en el artículo *La sostenibilidad como herramienta de internacionalización: nuevas oportunidades para las empresas*, Boletín Económico de ICE (2018). <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/programas-y-servicios-de-apoyo/icex-impact/objetivos/index.html>

¹⁵ El programa ICEX IMPACT+ se ha implementado hasta la fecha del artículo en: Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia y Marruecos.

¹⁶ El programa ICEX IMPACT+ ha sido reconocido como buena práctica para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 por la Red Española del Pacto Mundial, así como por la CAF y la revista Responsabilidad Empresarial como una de las diez mejores iniciativas de innovación social en España y América Latina en 2018.

— Conseguir establecer y aglutinar alianzas con múltiples actores (empresa privada, sector público, tercer sector, centros de innovación, comunidades de la base de la pirámide, organismos de cooperación e instituciones financieras, etc.), alrededor de un objetivo común. Esto ha generado una suma de sinergias y recursos que ha hecho mucho más efectivas y eficientes las soluciones empresariales propuestas y el impacto social generado.

— Generar procesos de innovación positivos para los diferentes agentes intervinientes en el programa, incluidos ICEX y las Oficinas Económicas y Comerciales participantes. Gracias a las diferentes acciones desarrolladas en el marco del programa, las oficinas comerciales consiguen posicionarse en el ecosistema local y se convierten en un actor más relevante en el país en el ámbito de la sostenibilidad.

— Visibilizar y promocionar los negocios inclusivos como modelos de negocio rentables y eficaces, propiciando su entendimiento entre las empresas españolas, descubriendo su valor para el negocio y despertando en las empresas la posibilidad de generar un impacto positivo desde su estrategia.

— Contribuir al cumplimiento de la Agenda 2030 en materia de desarrollo sostenible y a la visibilidad de las acciones de las empresas españolas en el ámbito de la sostenibilidad, generando así una marca-país sostenible.

Los Partenariados multilaterales para el desarrollo

La financiación multilateral ha aumentado considerablemente en los últimos años, pasando de 109 mil millones de USD en el año 2008 a 162 mil millones de USD en el 2016, lo que supone un incremento del 49 % en términos reales (OECD, 2019). Aunque existen diferencias entre los diferentes organismos multilaterales, todos comparten el objetivo de apoyar el desarrollo sostenible a medio y largo plazo y la movilización de recursos para la financiación de la Agenda 2030. Las empresas que quieran acceder a

las oportunidades de negocio generadas por organismos internacionales han de tener por tanto en cuenta que la sostenibilidad es un elemento clave en los procesos de adjudicación, adicionalmente a las condiciones económicas de las ofertas.

A esta tendencia, se une el creciente interés inversor en torno a los ODS. Muchos de los mayores inversores institucionales a nivel mundial están encontrando en la Agenda 2030 un marco idóneo para satisfacer la demanda de productos de inversión de impacto social (SII, por sus siglas en inglés). Según el informe *Inversión de Impacto Social: El Imperativo del Impacto para el Desarrollo Sostenible*, publicado por la OCDE en 2019, los activos de SII actualmente en gestión ascienden a 228,1 miles de millones de USD.

Ante este contexto, ICEX, a través de los Partenariados Multilaterales para el Desarrollo, pone a disposición de las empresas españolas una serie de actividades y servicios, con el fin de promover la participación empresarial española en las contrataciones promovidas por la financiación multilateral, facilitando a las empresas españolas información de interés y los contactos necesarios que les permitan generar activamente oportunidades de negocio vinculadas a la agenda de desarrollo sostenible.

5. Conclusiones

Una de las grandes novedades de la Agenda 2030 ha sido la incorporación del papel del sector privado en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que conlleva una necesaria implicación de organismos de carácter económico y comercial, tanto públicos como privados, en la integración de la sostenibilidad en las estrategias de las empresas, desde sus implicaciones políticas hasta su aplicación práctica desde una dimensión económica, social y ambiental.

En este contexto, ICEX ha asumido el reto global recogido en la Agenda 2030 para convertirlo en oportunidades de negocio reales para las empresas españolas. La estrategia de sostenibilidad de ICEX busca

por tanto contribuir a alcanzar los ODS, favoreciendo la generación de ecosistemas que fomenten la innovación para la internacionalización y respondan a los cambios en las pautas de consumo y formas de producción actuales.

Una estrategia exitosa de desarrollo sostenible requiere alianzas entre organismos públicos, el sector privado y la sociedad civil. Es por ello por lo que el apoyo a la internacionalización sostenible que ofrece ICEX a las empresas españolas se basa en la necesaria colaboración y aprovechamiento de importantes sinergias con otros organismos de la Administración General del Estado (i.e., COFIDES, CESCE, ICO, AECID, entre otros), organismos de promoción comercial y de atracción de inversiones de CC AA, entidades financieras, empresas, organizaciones del tercer sector, o la academia y centros de innovación. Los ODS nos obligan a replantearnos nuestra forma de trabajar, a aunar esfuerzos y a compartir conocimiento con el fin de lograr una transición rápida y eficaz en beneficio de nuestras empresas y ciudadanos.

Referencias bibliográficas

- Boletín Económico de ICE (2018). *La sostenibilidad como herramienta de internacionalización: nuevas oportunidades para las empresas*, (3099).
- Comisión Europea (2019). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions. The European Green Deal*. COM (2019) 640 final.
- EM-DAT (s.f). *The International disaster database*. Bruselas: Universidad Católica de Lovaina. <https://www.emdat.be/>
- Global CAD y Fundación CODESPA (2018). *Negocios inclusivos y empresas españolas. El momento de no dejar a nadie atrás*. Madrid: Observatorio Empresarial contra la Pobreza.
- Hoek, M. (2018). *The trillion dollar shift*. London: Routledge.
- ICEX, España Exportación e Inversiones (2016). *Estudio sobre la internacionalización en mercados de bajos ingresos*.
- ICEX, España Exportación e Inversiones (2017a). *Guía práctica sobre Estrategias para atender nuevos mercados a través de modelos de negocio inclusivos y sostenibles*.
- ICEX, España Exportación e Inversiones (2017b). *Plan Estratégico 2017-2018*.
- ICEX, España Exportación e Inversiones (2019). *Plan Estratégico 2019-2020*.
- International Finance Corporation & World Bank Group (IFC, 2007). *Los siguientes 4 mil millones: tamaño del mercado y estrategia de negocios en la base de la pirámide*.
- International Trade Center (ITC, 2019). *The European Union market for sustainable products. The retail perspective on sourcing policies and consumer demand*.
- Secretaría de Estado de Comercio (2019). *Plan de Acción para la Internacionalización de la Economía Española*.
- Lázaro, L., González, C., y Escribano, G. (2019). Los españoles ante el cambio climático. Apoyo ciudadano a los elementos, instrumentos y procesos de una Ley de Cambio Climático y Transición Energética. *Real Instituto El Cano*.
- McAfee, A. (2019). *More from Less*. New York: Simon & Schuster Ltd.
- Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (2017). *Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027*.
- OECD (2019). *Social Impact Investment 2019. The Impact Imperative for Sustainable Development*.
- Porter, M. & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*. Harvard Business Review. January-February Issue.
- Pörtner, H-O., Roberts, D., Masson-Delmotte, V., Zhai, P., Tignor, M., Poloczanska, E., ... & Petzold, J. (2019). IPCC Special Report on the Ocean and Cryosphere in a Changing Climate. *IPCC Intergovernmental Panel on Climate Change: Geneva, Switzerland*.
- Prahalad, C. K. y Hart, S. (2002). *The fortune at the Bottom of the Pyramid*. Strategy+Business, issue 26.
- The Economist (2019). *The Climate Issue*.
- World Meteorological Organization (WMO, 2019). *The global climate in 2015-2019*. Geneve: WMO Library.
- World Wide Fund for Nature (2019). *WWF Annual Review 2018*. Geneve: Martin O'Halloran (ed). <http://wwf.panda.org/>