



# ENCUENTRO IBEROAMERICANO DE EMPRESAS CON IMPACTO


La responsabilidad de la empresa  
post-2030: Hacia un futuro  
competitivo y regenerativo

20  
Años|Anos



Secretaría General  
Iberoamericana  
Secretaria-Geral  
Ibero-Americana





Este documento es el resultado de la **convergencia entre diversas perspectivas** del mundo empresarial, institucional y académico de **Iberoamérica**.

Las voces participantes se reunieron en la sede de la **Secretaría General Iberoamericana** en Madrid, España, el 29 de septiembre de 2025.

© Secretaría General Iberoamericana (SEGIB)



## Bienvenidos/as,

A cinco años del vencimiento de la Agenda 2030 preocupa constatar que, por razones de conveniencia política, errores de cálculo en la implementación o agotamiento social, la sostenibilidad es un concepto cuya legitimidad está siendo cuestionada. En la dirección contraria, la ciencia certifica con datos que las tensiones sociales y ambientales no se han reducido y que la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible está lejos de cumplirse.

Desde la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) se planteó el I Encuentro Iberoamericano de Empresas con Impacto como un ejercicio de análisis y reflexión alrededor de un modelo económico que vaya más allá de la sostenibilidad y persiga restaurar activamente ecosistemas y comunidades, y no se limite solo a minimizar el daño; que se enfoque en crear un impacto positivo, revitalizando sistemas que han sido degradados.

Nos hemos esforzado en sustituir el término “sostenibilidad” por el de “impacto”, alimentando esta concepción con insumos de diferentes tendencias y colectivos. Los criterios ASG, las empresas con propósito, las BIC, las de triple impacto, el cuarto sector, las B corps han sido formulaciones que se han desarrollado durante la última década con una misma finalidad: concebir la actividad empresarial como generadora de valor no solo para los accionistas (*shareholders*), sino también para sus grupos de interés (*stakeholders*). Incorporar los beneficios ambientales, sociales y de gobernanza a la generación de valor empresarial, más allá de la distribución de beneficios. En definitiva, redefinir la percepción del éxito empresarial.

Los conceptos de responsabilidad compartida y valor compartido, entre lo público y lo privado, están redefiniendo el marco de cooperación entre estado y empresa y el resultado de esta cooperación debería contribuir a la definición de la agenda multilateral de desarrollo posterior a 2030. Los acuerdos y relaciones económicas deben ser una herramienta para la competitividad y, al mismo tiempo, para la resiliencia y seguridad económica de las comunidades y empresas. Es por esta razón que surge la conveniencia de incorporar la economía de impacto, y a su conjunto de actores, a la diplomacia económica multilateral.

Este Encuentro aspira a dinamizar un diálogo anticipado entre empresas, administraciones, universidades y centros de investigación que pueda influir en el diseño de políticas públicas y coordinarse para generar los incentivos, las normas y las condiciones adecuadas para la creación simultánea de valor económico para la empresa, valor social para la comunidad y valor medioambiental para el territorio.

**Jaume Gaytán**  
**Responsable de Economía y Empresa**  
**Secretaría General Iberoamericana**



## Índice

1. Un laboratorio de pensamiento empresarial	p.5
2. Más allá de la sostenibilidad: el actual panorama del impacto	p.7
3. Criterios ASG y competitividad: de la teoría a la práctica	p.9
4. Medición y certificación del impacto	p.13
5. Marcos normativos y políticas habilitantes	p.16
6. Sostenibilidad y redefinición del éxito empresarial	p.18
7. Más allá de empresas sostenibles, economías coherentes	p.20
8. Una mirada ejecutiva a los retos y soluciones	p.23
9. Participantes	p.26



# 1. UN LABORATORIO DE PENSAMIENTO EMPRESARIAL

Definiendo el Foro Iberoamericano de Empresas con Impacto



El I Encuentro Iberoamericano de Empresas con Impacto se concibió como un ejercicio de reflexión estratégica y prospectiva sobre el papel de la empresa en la región al término de la Agenda 2030. Lejos de ser una cita testimonial, el Encuentro busca impulsar un proceso continuo y consistente, que permita la construcción de un marco de actuación y un enfoque de narrativa colectiva acerca del futuro del impacto empresarial, entendiendo que el modelo económico contemporáneo atraviesa una transformación que redefine las nociones de competitividad, rentabilidad y éxito.

Por ello, el Encuentro se inscribe en la ruta preparatoria hacia la próxima Cumbre Iberoamericana de Jefas y Jefes de Estado y de Gobierno, que se celebrará en Madrid en 2026, y responde al mandato de la Cooperación Iberoamericana de promover un desarrollo productivo, sostenible e inclusivo. Así mismo, tiene la voluntad de celebración y construcción periódica hasta el 2030.

La Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) asumió el propósito de generar un diagnóstico compartido entre los distintos actores que impulsan la transformación empresarial basada en impacto, innovación y sostenibilidad, situando la conversación más allá de la retórica del propósito para orientarla a la acción concreta.

Tras casi una década de aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el balance global es ambivalente. Se han logrado avances normativos y una expansión sin precedentes del lenguaje de la sostenibilidad, pero los progresos sustantivos siguen siendo insuficientes frente a la magnitud de los desafíos. La región iberoamericana, marcada por desigualdades estructurales y por una creciente fragilidad ambiental requiere repensar su modelo productivo desde una lógica regenerativa, capaz de crear valor económico, social y ambiental de manera simultánea.

Este planteamiento implica desplazar el foco de la “sostenibilidad como cumplimiento” hacia el “impacto como propósito”, entendiendo el impacto no como un efecto accesorio de la actividad empresarial, sino como la métrica esencial de su legitimidad y su contribución al bienestar colectivo.

Bajo esta premisa, el Encuentro reunió en la sede de SEGIB a un grupo de treinta líderes procedentes del ámbito empresarial, la administración pública, la academia, los organismos internacionales, las finanzas y la inversión de impacto, así como los medios de comunicación. La diversidad del grupo, que abarcó desde grandes corporaciones hasta mipymes, desde instituciones financieras hasta emprendimientos sociales y organizaciones certificadoras, permitió un diálogo plural y representativo del ecosistema iberoamericano.

Todos los participantes intervinieron bajo las reglas de Chatham House, lo que garantizó un espacio de confianza para el intercambio franco de diagnósticos, tensiones y propuestas.

La metodología aplicada estructuró la jornada en torno a cuatro segmentos temáticos, precedidos cada uno por una charla detonante. Este formato favoreció una conversación ágil y enfocada en la identificación de problemas concretos, el análisis de sus causas y la formulación de soluciones aplicables.

Más que un seminario o una sucesión de paneles, el Encuentro se planteó como una conversación constructiva y propositiva orientada a generar conocimiento útil y trasladable a políticas públicas, marcos regulatorios e iniciativas empresariales. El documento resultante busca recoger no solo lo dicho, sino lo comprendido: las convergencias conceptuales y las divergencias que, al cruzarse, delinean una visión más nítida del futuro del impacto empresarial en Iberoamérica.

“Las empresas dejan de ser meros agentes económicos para convertirse en infraestructuras sociales: espacios donde se produce valor, pero también confianza, cohesión y conocimiento.”



## 2. MÁS ALLÁ DE LA SOSTENIBILIDAD: EL ACTUAL PANORAMA DEL IMPACTO



El debate partió de reconocer que la transición de la teoría a la práctica en materia de sostenibilidad se encuentra aún en un punto intermedio. Las empresas se enfrentan a una proliferación de marcos normativos, certificaciones y métricas que, si bien han contribuido a institucionalizar el discurso de la responsabilidad corporativa, a menudo generan confusión y costes adicionales, especialmente para las pequeñas y medianas empresas. Frente a esa fragmentación, el Encuentro propuso recuperar la esencia transformadora del impacto: su capacidad de alinear incentivos económicos con resultados sociales y ambientales verificables. La discusión giró, por tanto, en torno a la necesidad de articular un ecosistema de gobernanza que incentive la transparencia y la corresponsabilidad, sin ahogar la innovación ni la competitividad.

En el trasfondo de las intervenciones apareció de manera constante una preocupación común: la erosión de la confianza. La desconfianza entre el sector público y el privado, entre las empresas y la ciudadanía, entre las normas y su cumplimiento, se percibió como un obstáculo estructural para el desarrollo de una economía de impacto. Sin confianza las métricas pierden sentido y la cooperación se debilita.

Por ello, uno de los consensos más relevantes del Encuentro fue la necesidad de reconstruirla mediante una coherencia de las organizaciones y la colaboración genuina entre sectores. La empresa de impacto, se subrayó, sólo puede consolidarse en contextos donde la coherencia se convierta en ventaja competitiva y donde la colaboración deje de ser un gesto voluntarista para transformarse en una estrategia de supervivencia colectiva.

El Encuentro permitió identificar un cambio de paradigma cultural. Hace una década, las empresas “se volvían sostenibles” como reacción a presiones externas; hoy, muchas “nacen sostenibles”, integrando esa noción de responsabilidad ambiental y social desde su origen.

Este giro no elimina las asimetrías de escala, pero introduce una variable decisiva para el futuro: la posibilidad de que la sostenibilidad deje de ser un atributo reputacional y pase a ser una condición estructural del mercado.

A lo largo de las intervenciones se constató también la necesidad de que el conjunto del tejido empresarial avance en esta dirección. No por voluntarismo —como ocurre con las empresas genuinamente de impacto, aún un nicho de mercado—, ni por diferenciación u obligación regulatoria, sino porque el cambio real solo será posible cuando la sostenibilidad se asuma como

un principio transversal de competitividad y supervivencia.

En ese sentido, emergió una idea central: sustituir la lógica de la competitividad por la capacidad de colaborar. La cooperación se perfila como el nuevo motor de resiliencia empresarial y social, y la cultura y los valores aparecen como los verdaderos nutrientes del cambio sistémico hacia una economía regenerativa.

En esa dirección, se discutió la importancia de los marcos regulatorios y de los incentivos públicos como motores de cambio, pero también la urgencia de redefinir el lenguaje con el que se comunica el impacto, evitando jergas técnicas que alejan a la ciudadanía y al tejido empresarial más pequeño.

“**Hacia una economía iberoamericana que mida su éxito no por la magnitud del beneficio, sino por la profundidad de su impacto.**”

El enfoque conceptual que guió el Encuentro se basó en la idea de competitividad regenerativa: un modelo que no contrapone rentabilidad e impacto, sino que los concibe como dimensiones interdependientes del mismo proceso de creación de valor.

La economía iberoamericana sólo podrá sostener su crecimiento si logra integrar -con responsabilidad- la innovación, la digitalización, el enfoque circular y la equidad social dentro de un marco de gobernanza que premie el largo plazo y penalice la degradación.

Bajo esta óptica, las empresas dejan de ser meros agentes económicos para convertirse en infraestructuras sociales: espacios donde se produce valor, pero también confianza, cohesión y conocimiento.

Finalmente, el Encuentro reafirmó la pertinencia de situar la conversación sobre impacto en el centro de la agenda iberoamericana post-2030.

La discusión no se limitó a diagnosticar desafíos, sino que permitió proyectar una visión compartida: la de una región capaz de articular un modelo empresarial competitivo, inclusivo y regenerativo, donde la sostenibilidad deje de ser un objetivo y se transforme en una práctica cotidiana.

Este documento no pretende cerrar un debate, sino abrir un proceso orientado a la acción. Su sentido último es ofrecer una base técnica que oriente futuras decisiones políticas, empresariales y académicas hacia un mismo horizonte.



A close-up photograph of several hands of different skin tones reaching towards the center. In the middle, a hand holds a small, round, gold-colored object with a red string attached. The background is dark, and the lighting is warm, highlighting the hands and the object. The overall composition suggests a sense of unity, teamwork, and shared experience.

### 3. CRITERIOS ASG Y COMPETITIVIDAD: DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA



La relación entre los criterios ASG y la competitividad empresarial en Iberoamérica es un terreno donde la teoría avanza más rápido que la práctica y donde los marcos normativos, las exigencias del mercado y la realidad de las empresas todavía no confluyen del todo.

La discusión partió de una evidencia ampliamente compartida: los criterios ambientales, sociales y de gobernanza han dejado de ser un componente voluntario de la responsabilidad corporativa para convertirse en un factor determinante de competitividad. Sin embargo, su aplicación efectiva sigue enfrentando barreras estructurales, culturales y semánticas que limitan su capacidad transformadora.

En esa dirección, se discutió la importancia de los marcos regulatorios y de los incentivos públicos como motores de cambio, pero también la urgencia de redefinir el lenguaje con el que se comunica el impacto, evitando jergas técnicas que alejan a la ciudadanía y al tejido empresarial más pequeño.

A lo largo del debate se destacó que, en la región, la adopción de los criterios ASG se ha concentrado en las grandes corporaciones, impulsada en gran medida por la presión de los mercados financieros y por la necesidad de cumplir con normativas europeas. En cambio, las micro, pequeñas y medianas empresas, que constituyen más del 90 % del tejido productivo iberoamericano, enfrentan dificultades mucho mayores para integrar estos estándares.

La asimetría de capacidades y recursos hace que, mientras algunas empresas avanzan hacia modelos sofisticados de gestión sostenible, otras apenas logran comprender la terminología. Esta brecha, más que técnica, es cultural: revela que el lenguaje de la sostenibilidad no ha sido traducido al lenguaje cotidiano de los negocios.

## “Menos jerga y más cercanía a la realidad de las empresas.”

La “jerga ASG” fue identificada como uno de los principales obstáculos para la apropiación del impacto. En un ecosistema saturado de siglas, certificaciones y métricas, el discurso de la sostenibilidad corre el riesgo de volverse autorreferencial, inaccesible para quienes más necesitan sumarse al cambio.

Se insistió en la necesidad de comunicar el impacto en términos que conecten con las preocupaciones reales de las personas y las empresas; la salud, el empleo, la estabilidad económica, devolviendo humanidad a un concepto que, por su exceso de tecnicismo, a menudo se percibe como ajeno. En este sentido, se señaló que el mayor desafío de los criterios ASG no es su contenido técnico, sino su legitimidad social.

El debate evidenció también una paradoja: mientras los marcos regulatorios se multiplican para exigir transparencia y rendición de cuentas, muchas empresas siguen percibiendo la sostenibilidad como un coste. La transición de un enfoque de “coste” a uno de “valor” fue uno de los grandes temas transversales. En la práctica, integrar criterios ASG puede generar eficiencia, acceso a nuevos mercados, resiliencia y diferenciación. Sin embargo, estas ventajas no siempre son visibles a corto plazo, y el cortoplacismo sigue dominando la cultura empresarial.

De ahí que se propusiera poner más el foco en la medición real del impacto, así como reformular su narrativa, trasladando el énfasis desde la obligación normativa hacia la oportunidad económica y reputacional.

Una segunda tensión analizada fue la que existe entre homogeneización y flexibilidad. Los criterios ASG se concibieron como un marco universal, pero su aplicación exige sensibilidad territorial.

En la diversidad iberoamericana, donde coexisten distintos niveles de desarrollo institucional, los modelos de reporte y verificación deben adaptarse a las realidades locales. La región necesita construir sus propios referentes, sin depender exclusivamente de estándares globales. Ello implica avanzar hacia una gobernanza multinivel del impacto, donde la regulación, el mercado y la cultura empresarial interactúen en equilibrio.

Las intervenciones coincidieron en que el principal reto para el tejido empresarial no es tanto cumplir con un estándar, sino comprender su propósito. Los criterios ASG no deben reducirse a una lista de verificación, sino funcionar como un marco de coherencia que oriente las decisiones estratégicas.



En este punto surgió una reflexión clave: muchas mipymes en la región no “se vuelven” sostenibles, sino que nacen con un propósito sostenible. Esta tendencia emergente, que vincula la sostenibilidad con el ADN emprendedor, representa una oportunidad para acelerar la transición hacia modelos empresariales regenerativos.

La educación y la formación ejecutiva fueron señaladas como condiciones indispensables. Persisten vacíos significativos en los programas académicos y en las escuelas de negocio, donde la sostenibilidad suele abordarse como un módulo complementario y no como un componente estructural de la estrategia empresarial.

Integrar los criterios ASG en la enseñanza de la gestión, la economía y las finanzas se plantea como una tarea urgente para construir una cultura empresarial alineada con el impacto. La academia fue identificada como un actor estructural en este proceso, tanto por su capacidad de formar a los futuros líderes empresariales como por su función de generar conocimiento riguroso, metodologías de medición y marcos conceptuales que otorguen legitimidad técnica al ecosistema de impacto.

La incorporación transversal de la sostenibilidad en los programas universitarios y de formación ejecutiva debe ir más allá de la inclusión de módulos complementarios: se trata de repensar la enseñanza de la gestión desde la responsabilidad y el propósito, integrando nociones de ética corporativa, gobernanza inclusiva y regeneración económica.

Las universidades y escuelas de negocio están llamadas, además, a desempeñar un papel de articulación entre sectores, actuando como espacios de diálogo donde converjan la evidencia científica, la política pública y la práctica empresarial. Desde este lugar, la academia puede facilitar procesos de concertación, traducir la investigación en herramientas aplicables y acompañar a las organizaciones en su transición hacia modelos sostenibles.

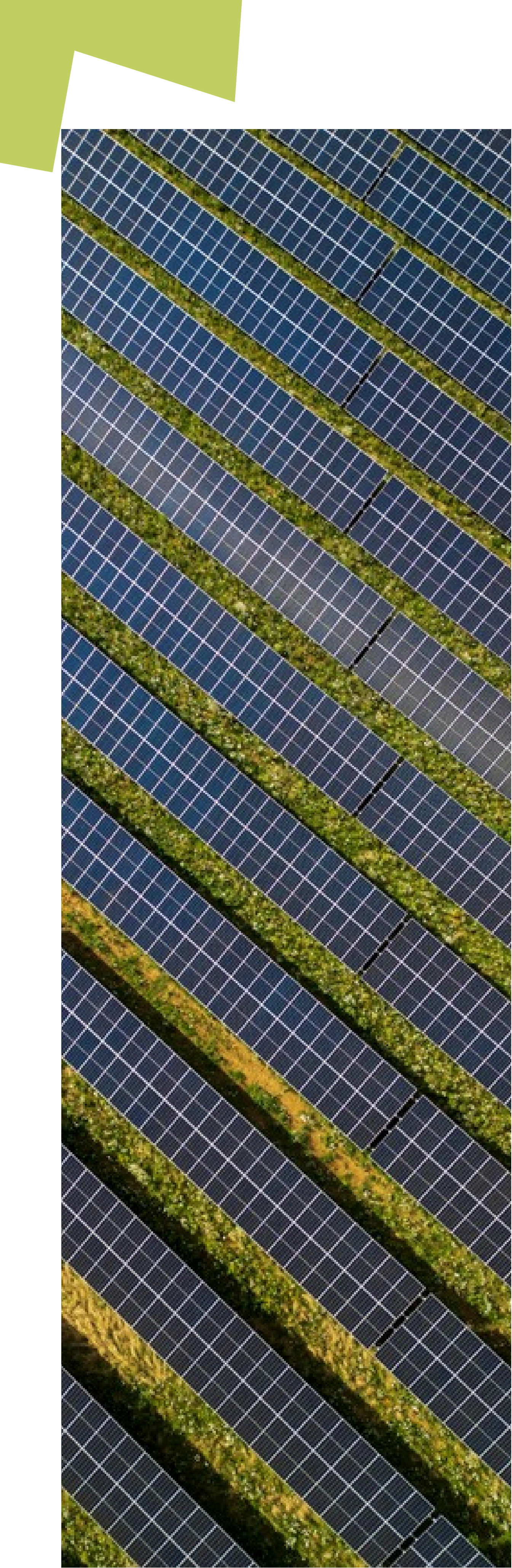
En paralelo, se subrayó la necesidad de que los medios de comunicación asuman un papel activo en la construcción de narrativas de confianza, capaces de traducir la complejidad del impacto en historias comprensibles para la ciudadanía. Su tarea no se limita a informar, sino a mediar entre la evidencia técnica y la percepción pública, aportando contexto, sensibilidad y rigor a los debates sobre sostenibilidad.

En un entorno saturado de mensajes corporativos y riesgos de “*impact washing*”, los medios deben contribuir a diferenciar las transformaciones reales de las meramente declarativas, dando visibilidad a experiencias de coherencia y liderazgo ético.

También se destacó su función en la creación de imaginarios colectivos: situar la sostenibilidad en el centro de lo aspiracional y redefinir el éxito empresarial como contribución y no como acumulación. En conjunto, academia y medios aparecen como dos pilares de la gobernanza del impacto: la primera, generando conocimiento y legitimidad; los segundos, construyendo confianza y sentido compartido.

“La competitividad del futuro no dependerá de quién acumule más capital, sino de quién sea capaz de generar más valor compartido.”





El diálogo alcanzó una constatación común: el futuro de la competitividad iberoamericana dependerá de su capacidad para articular una economía de propósito, donde las empresas generen rentabilidad a partir de la solución de problemas sociales y ambientales, no a pesar de ellos. Alcanzar ese punto requiere superar tres barreras principales: la fragmentación regulatoria, la falta de incentivos económicos y la escasa coordinación entre actores públicos y privados.

Los participantes coincidieron en que sin una política de incentivos y sin un reconocimiento tangible al valor del impacto, por ejemplo mediante ventajas fiscales o acceso preferencial a compras públicas, los discursos de sostenibilidad seguirán sin traducirse en transformación estructural.

De este primer bloque emergieron varias ideas fuerza: que la sostenibilidad sin competitividad es inviable; que la competitividad sin propósito carece de legitimidad; y que la única forma de reconciliar ambas dimensiones es mediante una redefinición del éxito empresarial basada en la coherencia y la colaboración. La competitividad del futuro no dependerá de quién acumule más capital, sino de quién sea capaz de generar más valor compartido. La región tiene, en este sentido, una ventaja cultural: su tejido empresarial conserva un componente relacional, comunitario y humano que puede convertirse en el motor de una nueva economía del impacto.

En perspectiva, el debate sobre los criterios ASG no solo abordó un problema de implementación, sino de sentido. El tránsito “de la teoría a la práctica” implica pasar de una sostenibilidad declarativa a una sostenibilidad operativa, donde la empresa deje de medir su éxito por la magnitud de su beneficio y empiece a hacerlo por la calidad de su contribución.

Si la Agenda 2030 marcó un horizonte de objetivos, la etapa post-2030 exigirá una cultura empresarial capaz de sostenerlos en el tiempo. En ese horizonte, los criterios ASG ya no serán un lenguaje técnico, sino la gramática común de una competitividad verdaderamente regenerativa.



## 4. MEDICIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL IMPACTO



La medición y certificación, es uno de los temas más complejos y, al mismo tiempo, más determinantes para la credibilidad del movimiento empresarial de impacto. Si traducir los principios ASG en práctica es clave, demostrar, con rigor y transparencia, que el impacto ocurre realmente es crucial. La conversación reveló que, aunque el ecosistema de métricas, certificaciones y estándares se ha sofisticado, su proliferación ha generado un efecto paradójico: la abundancia de instrumentos no siempre produce mayor claridad.

**“Medir el impacto no consiste únicamente en cuantificar resultados, sino en capturar transformaciones reales en la vida de las personas, en los territorios y en los ecosistemas.”**

En muchos casos, las empresas se enfrentan a un escenario de sobrecarga regulatoria y dispersión metodológica que termina debilitando la confianza en los propios mecanismos de verificación.

A lo largo del debate se reconoció que medir el impacto no consiste únicamente en cuantificar resultados, sino en capturar transformaciones reales en la vida de las personas, en los territorios y en los ecosistemas. La medición debe ir más allá de los indicadores financieros o de cumplimiento para convertirse en un ejercicio de autoconocimiento organizacional.

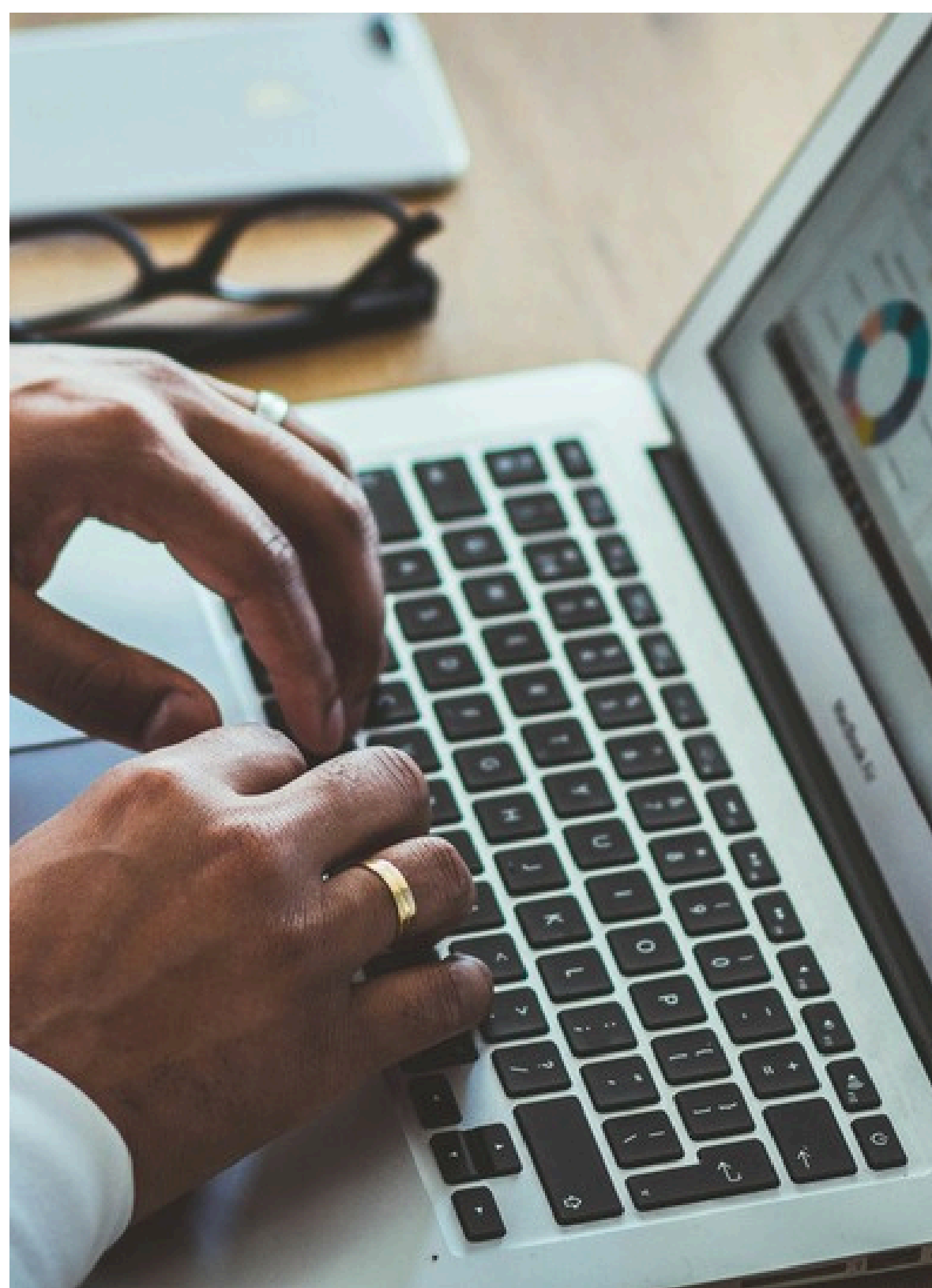
En este sentido, se subrayó que muchas empresas siguen midiendo para “salir bien en la foto” y no para mejorar su desempeño. Esta lógica de reporte superficial vacía de sentido la noción misma de impacto y alimenta la desconfianza pública. Por ello, se insistió en que el propósito de medir no debe ser la comunicación, sino la gestión: comprender qué funciona, qué no y cómo escalar las soluciones que sí generan cambio.

Los participantes coincidieron en que el impacto social, a diferencia del impacto ambiental, es más difícil de medir, porque se expresa en dimensiones intangibles como la dignidad, la cohesión, la confianza o la inclusión. Las métricas disponibles suelen capturar efectos inmediatos, pero no las transformaciones estructurales. Además, se advirtió que la presión por mostrar resultados rápidos puede llevar a sobrevalorar la cantidad sobre la calidad.

Frente a ello, el Encuentro propuso una noción de medición más cualitativa, que reconozca la complejidad de los procesos sociales y permita incorporar la perspectiva de las comunidades afectadas.

Un punto de consenso fue la necesidad de armonizar los sistemas de medición para reducir la carga administrativa sobre las empresas y evitar duplicidades. El diálogo entre certificadoras, reguladores y sector privado debe orientarse a construir un marco común de confianza. En este ámbito se valoró el papel de las certificadoras privadas y públicas, que han logrado traducir los principios de impacto en herramientas accesibles para empresas de distintos tamaños. Se destacó que el potencial de estos radica no sólo en que establecen estándares técnicos, sino en que promueven pedagogía que ayuda a las organizaciones a repensar su propósito y a institucionalizar el cambio.

También se plantearon reservas. Las certificaciones privadas, por más extendidas que estén, carecen de reconocimiento jurídico en muchos países, lo que limita su capacidad de incidencia. De ahí que varios participantes subrayaran la importancia de vincular las certificaciones de impacto con los marcos regulatorios públicos, sin que ello suponga burocratizar el proceso ni anular la flexibilidad que caracteriza a los sistemas voluntarios.





La clave estaría en la interoperabilidad: que los estándares privados y los marcos públicos puedan dialogar y complementarse, generando una base de datos compartida y verificable.

Otro elemento crítico fue la credibilidad de los datos. En un contexto de desinformación y escepticismo, los sistemas de verificación deben sustentarse en evidencias sólidas y metodologías auditables. Se advirtió que la credibilidad no depende sólo del dato en sí, sino del relato que lo acompaña. Los números sin contexto no generan confianza, pero las historias sin datos tampoco.

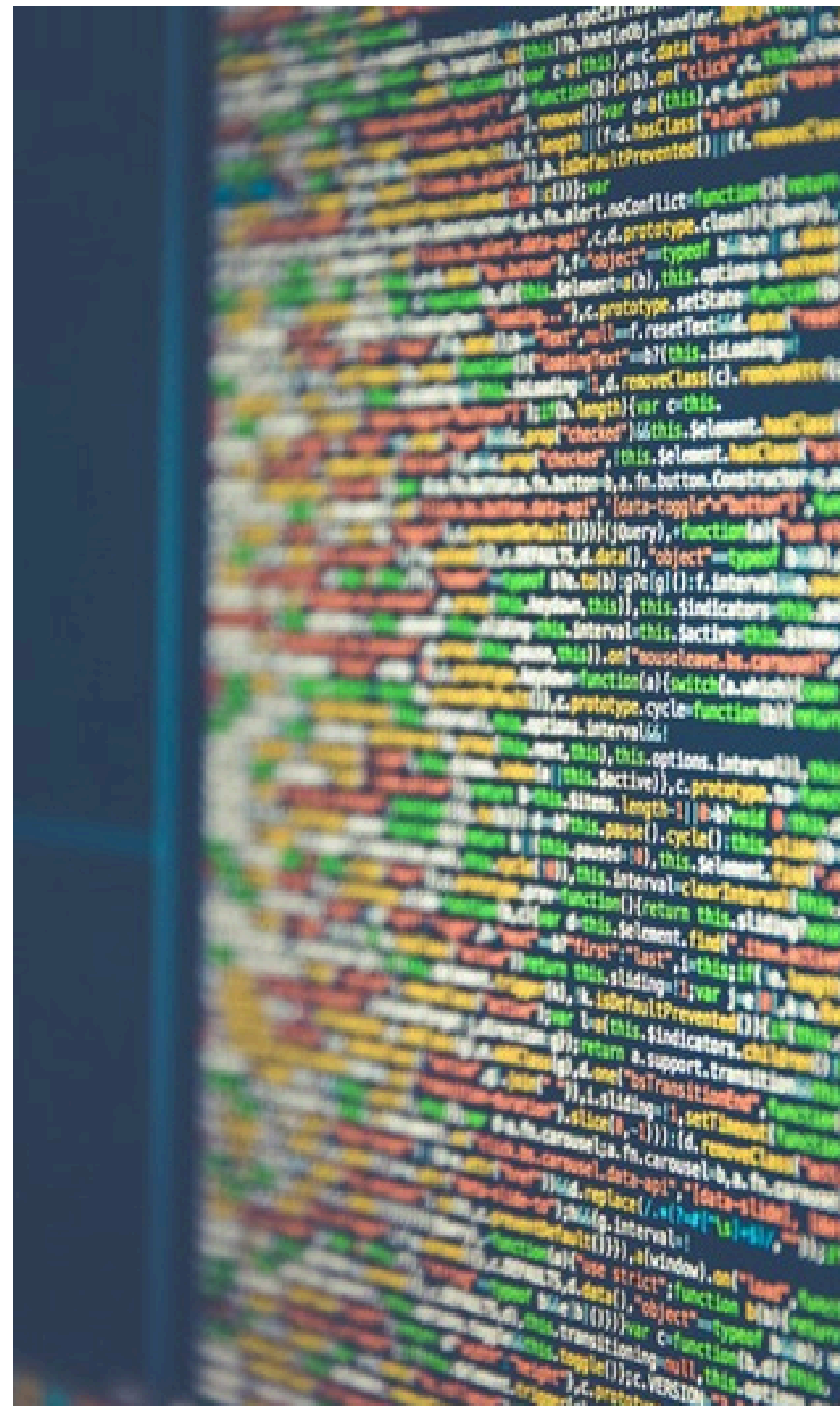
Por eso, se propuso una doble narrativa: “los datos detrás de las historias y las historias detrás de los datos”, capaz de traducir la evidencia en comprensión pública y movilizar apoyo social al impacto.

La discusión también abordó el papel del Estado y de los organismos multilaterales en la consolidación de un marco de verificación coherente.

En América Latina, donde las leyes BIC han sentado precedentes valiosos, la falta de incentivos y de seguimiento amenaza con vaciar de contenido esas figuras jurídicas. Se mencionó, por ejemplo, la experiencia de algunos países donde el número de empresas BIC ha disminuido por falta de acompañamiento técnico o de beneficios tangibles. La lección es clara: sin mecanismos de evaluación continuos y sin políticas de estímulo, las certificaciones corren el riesgo de convertirse en meros sellos simbólicos.

Un aspecto recurrente fue el equilibrio entre exigencia y viabilidad. Las normas de reporte y los procesos de auditoría deben ser proporcionales al tamaño y la capacidad de las empresas. Exigir a una mipyme los mismos estándares que a una multinacional puede desincentivar su participación. De ahí la importancia de construir sistemas escalables, modulares y progresivos que acompañen la madurez de cada organización. En este sentido, el futuro de la medición del impacto dependerá tanto de la sofisticación técnica como de la empatía regulatoria.

“La medición debe de ir más allá de los indicadores financieros o de un cumplimiento para convertirse en un ejercicio de autoconocimiento organizacional.”



De la conversación emergieron varias ideas fuerza. La primera, que medir es gobernar: lo que no se mide no se gestiona, y lo que no se gestiona no perdura. La segunda, que la calidad del dato depende de la calidad del vínculo: sólo una relación de confianza entre las empresas, las comunidades y los verificadores puede generar información creíble. Y la tercera, que la medición del impacto no es un fin, sino un medio para mejorar las decisiones y orientar recursos hacia donde producen verdadero valor social y ambiental.

El bloque concluyó con una reflexión que articula la visión de largo plazo del Encuentro: el futuro del impacto no se jugará solo en la capacidad de las empresas para demostrar lo que hacen, sino en su disposición a aprender de lo que descubren al medir. Las métricas no deben ser un espejo para la autoafirmación, sino una brújula para el cambio. En la etapa post-Agenda 2030, el desafío no será tanto perfeccionar las herramientas, sino humanizar su uso: convertir la medición en un acto de responsabilidad colectiva y la certificación en un lenguaje común de confianza.

## 5. MARCOS NORMATIVOS Y POLÍTICAS HABILITANTES





Mientras algunos países han adoptado leyes BIC o figuras equivalentes, otros apenas comienzan a explorar instrumentos normativos para reconocer y promover a las empresas que generan valor social y ambiental. Esta fragmentación dificulta la creación de un mercado regional de impacto y limita la posibilidad de establecer incentivos homogéneos que orienten al sector privado hacia prácticas más responsables.

El debate reveló que la regulación, más que imponer nuevas obligaciones, debe ofrecer un marco de certeza y estímulo. Las empresas con propósito no necesitan más burocracia, sino reglas claras y estables que reconozcan el valor del impacto positivo. Varios participantes subrayaron la urgencia de transitar desde una “cultura del control” hacia una “cultura del cuidado”: un modelo de supervisión que acompañe y fortalezca, en lugar de castigar o desalentar la innovación. En demasiadas ocasiones, los mecanismos de control terminan asfixiando a las pequeñas empresas que buscan formalizar sus compromisos sociales y ambientales. La fiscalización debe ser proporcional, y el Estado, un socio estratégico más que un vigilante distante.

Uno de los temas centrales fue la necesidad de dotar de contenido operativo a las leyes ya existentes. En el caso de España, la aprobación de la ley de Sociedades de Beneficio e Interés Común (SBIC) se consideró un avance histórico, pero aún incompleto. La ausencia de un reglamento de desarrollo impide traducir la figura jurídica en un instrumento funcional y ampliamente adoptado. Se destacó el papel de la colaboración público-privada en este proceso y la importancia de involucrar a la academia, las certificadoras y el propio tejido empresarial en la elaboración de guías de buenas prácticas. La experiencia española, basada en la concertación entre sectores, se presentó como un ejemplo de cómo construir regulación desde el consenso y no desde la imposición.

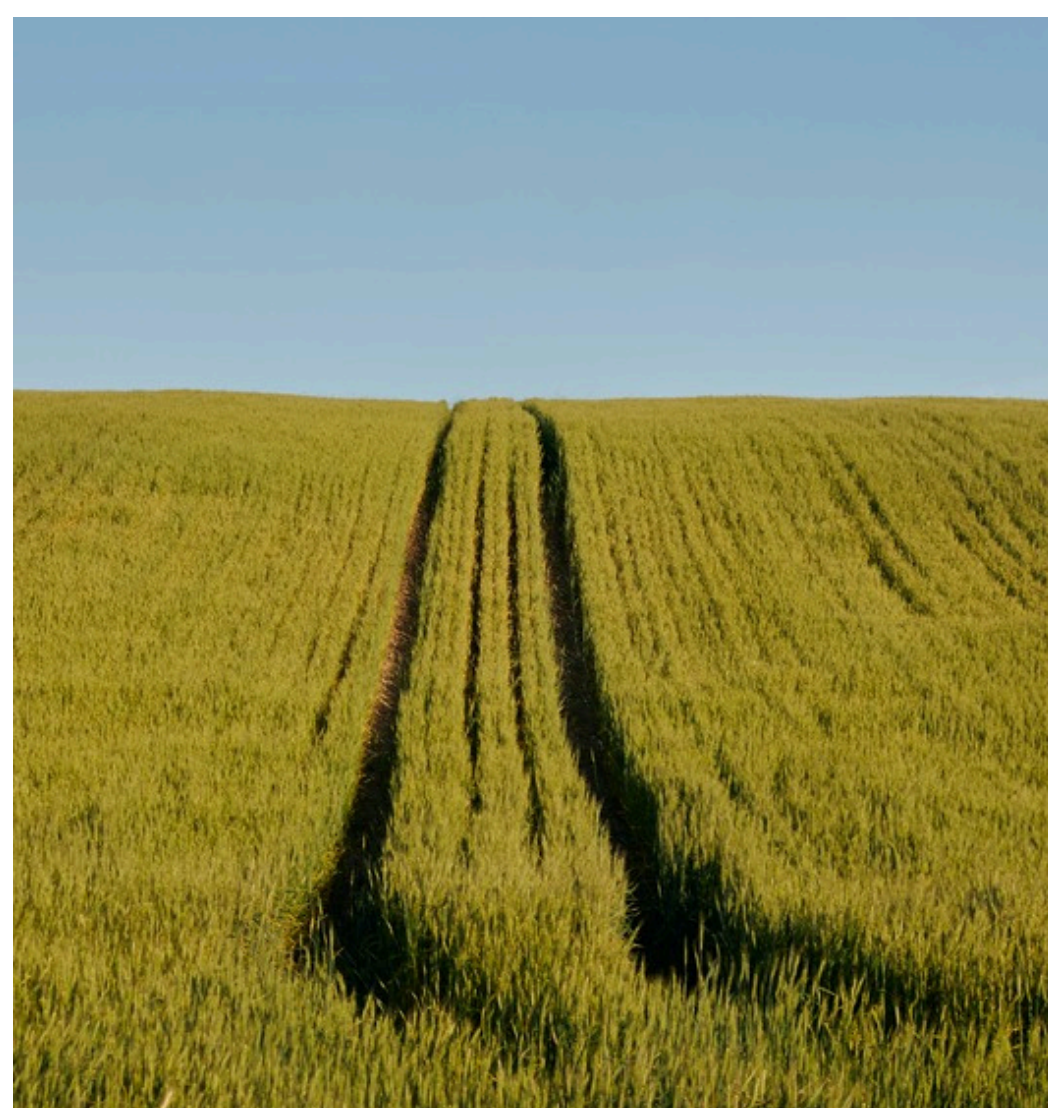
**“Las empresas con propósito no necesitan más burocracia, sino reglas claras y estables que reconozcan el valor del impacto positivo.”**

En el plano regional, se coincidió en la oportunidad de armonizar marcos normativos bajo principios compartidos de transparencia, medición y rendición de cuentas. La cooperación iberoamericana puede desempeñar un papel decisivo en este proceso, facilitando el intercambio de experiencias y la convergencia de estándares. De cara al escenario post-2030, se propuso avanzar hacia una “diplomacia del impacto”, que permita a los países de la región negociar colectivamente ante organismos internacionales y espacios multilaterales, posicionando la sostenibilidad empresarial como un eje estratégico de competitividad global.

El debate también abordó la necesidad de coherencia entre las políticas públicas. La falta de alineación entre los distintos ministerios, programas de incentivos y estrategias de desarrollo genera dispersión y desaprovecha recursos. Se planteó la creación de mecanismos interministeriales o mesas de coordinación que garanticen una visión unificada del impacto, evitando que las iniciativas se dupliquen o se neutralicen entre sí.

Asimismo, se subrayó que la regulación debe ir acompañada de incentivos tangibles: ventajas fiscales, acceso preferencial a compras públicas sostenibles y líneas de financiación específicas para empresas con propósito. Sin este respaldo, el marco legal corre el riesgo de convertirse en una declaración de buenas intenciones sin efecto transformador.

En síntesis, el Encuentro coincidió en que el futuro del impacto empresarial en Iberoamérica dependerá de la capacidad de los gobiernos para crear un entorno normativo que combine exigencia, coherencia y confianza.





## 6.SOSTENIBILIDAD Y REDEFINICIÓN DEL ÉXITO EMPRESARIAL



El Encuentro abordó una cuestión de fondo que atravesó todas las sesiones: la necesidad de redefinir el éxito empresarial a la luz de la sostenibilidad y del impacto real que las organizaciones generan en su entorno. La conversación partió de que el paradigma tradicional de éxito, medido en términos de crecimiento, expansión y rentabilidad financiera, ya no basta para describir el papel de la empresa en la sociedad contemporánea.

En un contexto de crisis climática, desigualdad y pérdida de confianza institucional, la sostenibilidad se plantea no como una ventaja reputacional, sino como una condición de supervivencia y legitimidad.

Los participantes coincidieron en que el principal desafío no reside en formular nuevas teorías, sino en transformar los indicadores que guían la toma de decisiones. El lenguaje empresarial ha estado históricamente orientado al corto plazo, a la inmediatez de los resultados trimestrales. Sin embargo, el impacto exige una mirada más amplia, capaz de integrar horizontes temporales que reconcilien la urgencia con la continuidad. Se insistió en la importancia de traer el largo plazo al presente y traducir la visión futura en decisiones inmediatas.

**“El paradigma tradicional de éxito, medido en términos de crecimiento, expansión y rentabilidad financiera, ya no basta para describir el papel de la empresa en la sociedad contemporánea.”**

La conversación giró en torno a la colaboración y la coherencia, sobre las que algunas voces apuntaron la necesidad de ser “radicales”. Una “colaboración radical” implica pasar de la competencia entre empresas a la cooperación entre actores de un mismo ecosistema, integrando incluso a competidores del mismo sector y sumando a gobiernos, academia, sociedad civil e instituciones financieras.

La “coherencia radical”, por su parte, exige que el discurso y la práctica se alineen, eliminando la distancia entre lo que se comunica y lo que se hace. Ambas nociones, surgidas de forma reiterada en el debate, reflejan un cambio de mentalidad que coloca la confianza como el principal activo intangible de la empresa del futuro.

También se exploró la noción de liderazgo humanista, entendida no como una tendencia de estilo, sino como una práctica de responsabilidad compartida. En un tiempo en que el liderazgo se confunde con visibilidad, los participantes subrayaron la necesidad de líderes capaces de escuchar, de aprender y de sostener el cambio desde la empatía y la consistencia.

La sostenibilidad no puede depender de figuras carismáticas, sino de estructuras institucionales que aseguren la continuidad del propósito más allá de las personas. En este sentido, el liderazgo humanista se traduce en la capacidad de articular sentido colectivo, de transformar la cultura interna y de asumir el riesgo de innovar incluso cuando los incentivos del mercado no acompañan.

Otra dimensión clave del debate fue la del riesgo. Tradicionalmente asociado al costo y la incertidumbre, el riesgo fue reinterpretado como el espacio donde ocurre la innovación. Asumir riesgos distintos —sociales, ambientales, relacionales— es indispensable para generar transformaciones reales. Sin embargo, la estructura financiera y regulatoria actual no siempre premia esos riesgos, sino que tiende a penalizarlos. De ahí la necesidad de diseñar mecanismos de financiación que reconozcan el valor del impacto a largo plazo y que acompañen a las empresas en su transición hacia modelos regenerativos.

Finalmente, redefinir el éxito implica redefinir también el deseo colectivo. Mientras la sociedad siga asociando el éxito empresarial a la acumulación y no a la contribución, las empresas encontrarán límites para avanzar. Se destacó la importancia de las narrativas públicas en este proceso: cómo los medios, la educación y la comunicación institucional pueden contribuir a reconstruir el imaginario del progreso, situando la sostenibilidad en el centro de lo aspiracional. En esta línea, se subrayó que las empresas de impacto no solo transforman mercados, sino que también moldean valores.

En perspectiva, el Encuentro coincidió en que el futuro del impacto empresarial en Iberoamérica dependerá de la capacidad colectiva para alinear propósito, productividad y prosperidad. El éxito no residirá en ser el primero en un mercado, sino en contribuir a que el mercado evolucione. Así, la empresa que logre equilibrar innovación con empatía, y crecimiento con regeneración, no solo será competitiva, sino necesaria.

## 7. MÁS ALLÁ DE EMPRESAS SOSTENIBLES, ECONOMÍAS COHERENTES





Transformar diálogos con tanta densidad conceptual, diversas perspectivas e innumerables ideas, es un desafío. Sin embargo, el I Encuentro Iberoamericano de Empresas con Impacto se ha propuesto ejercer como un laboratorio de pensamiento empresarial.

En este sentido, la reflexión colectiva dibuja un horizonte claro: el futuro del desarrollo en la región dependerá de la capacidad de sus empresas para articular competitividad con propósito, innovación con responsabilidad y rentabilidad con regeneración.

Más que un debate técnico sobre sostenibilidad, el Encuentro se convirtió en un ejercicio de prospectiva ética y económica: un espacio donde se ensayó una nueva gramática del progreso, capaz de traducir los principios de la Agenda 2030 en estrategias empresariales tangibles. Lo que se discutió en Madrid no fue simplemente cómo hacer empresas más sostenibles, sino cómo construir economías más coherentes. A lo largo de las sesiones, las intervenciones fueron convergiendo hacia una idea de madurez del impacto. La sostenibilidad, en su versión más operativa, ya no se percibe como un compromiso voluntario o como una herramienta reputacional, sino como un componente estructural de la competitividad.

Las empresas que no integren criterios de impacto verán reducido su acceso a mercados, financiación y talento. Pero más allá de la obligación, lo que emerge es una nueva lógica empresarial: la que concibe el impacto como fuente de innovación, eficiencia y legitimidad. Esta evolución conceptual exige un marco de gobernanza que permita a las organizaciones medir, gestionar y comunicar su contribución de manera transparente, al tiempo que las protege de la inflación normativa y del riesgo de “*impact washing*” que amenaza la credibilidad del movimiento.

El Encuentro permitió constatar que la región iberoamericana posee una ventaja cultural singular para liderar esta transformación. Su tejido empresarial, especialmente el de las pequeñas y medianas empresas, conserva una vocación comunitaria y un sentido de arraigo territorial que pueden convertirse en motores naturales de la economía regenerativa. Sin embargo, para que esa vocación se traduzca en capacidad estructural, será necesario articular mejor las relaciones entre estado, empresa y sociedad civil.

La colaboración público-privada, reiteradamente invocada, debe pasar del discurso a la práctica mediante mecanismos concretos de cooperación, incentivos fiscales, alianzas tecnológicas y programas de compra pública sostenible. El Estado, lejos de actuar como un mero regulador, ha de desempeñar el papel de catalizador y garante de la confianza colectiva.

Otro aprendizaje clave fue la urgencia de humanizar la medición del impacto. Las métricas, aunque imprescindibles, no deben sustituir el juicio ético ni el diálogo con las comunidades. Medir no basta; hay que comprender. En un contexto saturado de datos, el reto no es generar más información, sino dotarla de sentido. El impacto se valida no solo con cifras, sino con coherencia.

De ahí que uno de los consensos más sólidos del Encuentro haya sido la necesidad de combinar rigor técnico con sensibilidad social, desarrollando marcos de evaluación que midan también los intangibles: confianza, dignidad, inclusión, cohesión. En última instancia, las cifras deben servir para contar historias de transformación, no para adornarlas.

El debate sobre marcos normativos reveló que la institucionalización del impacto aún se encuentra en una fase inicial, aunque prometedora. La consolidación de figuras jurídicas como las sociedades de beneficio e interés común representa un avance significativo, pero requiere acompañamiento político y técnico. Las leyes por sí solas no cambian las prácticas: necesitan reglamentos, incentivos y coherencia interministerial. Por eso, la cooperación iberoamericana debe promover espacios de convergencia normativa, capaces de reducir la fragmentación actual y de establecer un marco común de confianza. Una “diplomacia del impacto” —basada en la transparencia, la evidencia y el aprendizaje mutuo— podría convertir a la región en un referente global de economía responsable.

“Que la sostenibilidad deje de ser un atributo periférico y se convierta en un principio operativo del sistema económico.”



La redefinición del éxito empresarial fue, en muchos sentidos, el punto de llegada de todas las discusiones. De la competitividad tradicional se pasó a la idea de competitividad regenerativa: un modelo en el que las empresas prosperan en la medida en que contribuyen a la prosperidad colectiva. El éxito deja de medirse solo por la acumulación y empieza a definirse por la huella positiva que una organización deja en su entorno. Esta concepción del éxito es más exigente, pero también más estable, porque se sustenta en relaciones de confianza, en innovación compartida y en una visión de largo plazo que trasciende los ciclos económicos y políticos.

Las ideas de colaboración radical y coherencia radical, que emergieron como síntesis conceptual del Encuentro, resumen el espíritu de esta nueva etapa. La primera exige abandonar la lógica de la competencia aislada para construir redes de cooperación entre sectores y territorios. La segunda reclama una alineación real entre el discurso y la práctica, entre lo que las organizaciones dicen ser y lo que efectivamente hacen. Ambas son condiciones indispensables para que la sostenibilidad deje de ser un atributo periférico y se convierta en un principio operativo del sistema económico.

El diálogo dejó también una advertencia: la transformación del modelo empresarial no puede recaer únicamente en la voluntad de las empresas pioneras. Se necesita una infraestructura de acompañamiento —regulatoria, financiera, educativa y comunicacional— que permita escalar las prácticas de impacto y democratizar el acceso a ellas. En este punto, la academia, las instituciones financieras y los medios de comunicación tienen un papel crucial. La primera, como generadora de conocimiento y metodologías; las segundas, como facilitadoras de capital y financiamiento verde; los terceros, como constructores de las narrativas que sostienen el cambio cultural.

De cara al término de la Agenda 2030, el Encuentro reafirmó que el impacto no debe entenderse como un destino, sino como una ruta. La etapa post-2030 exigirá a las empresas iberoamericanas ir más allá de la mitigación y la compensación, para avanzar hacia la regeneración y la redistribución. No se trata solo de hacer menos daño, sino de contribuir activamente a reparar, a restaurar y, aunque suene insistente, crear nuevas formas de valor.



## 8. UNA MIRADA EJECUTIVA A LOS RETOS Y SOLUCIONES

# RETOS

1

## FRAGMENTACIÓN NORMATIVA Y AUSENCIA DE UN MARCO COMÚN

La región iberoamericana enfrenta una diversidad de leyes, estándares y certificaciones que avanzan a diferentes ritmos y sin coherencia interna, lo que dificulta la creación de un mercado regional del impacto y obstaculiza la cooperación público-privada.

4

## FALTA DE INCENTIVOS TANGIBLES

Las empresas con propósito operan en entornos donde los marcos regulatorios reconocen el impacto, pero no lo premian. La ausencia de beneficios fiscales, acceso preferencial a compras públicas o facilidades crediticias limita la expansión del modelo.

2

## BRECHA DE CAPACIDADES ENTRE GRANDES EMPRESAS Y MIPYMES

Mientras las grandes corporaciones han incorporado los criterios ASG por presión regulatoria y de mercado, la mayoría de las micro y pequeñas empresas carece de recursos técnicos, financieros y humanos para integrarlos de manera efectiva.

5

## CULTURA EMPRESARIAL DE CORTO PLAZO

La lógica de resultados inmediatos sigue dominando las decisiones estratégicas, impidiendo que la sostenibilidad se consolide como un principio estructural y no como un proyecto accesorio.

3

## SATURACIÓN DE MÉTRICAS Y PÉRDIDA DE SENTIDO DEL IMPACTO

La multiplicación de indicadores y sistemas de reporte ha derivado en confusión, duplicidades y una desconexión entre lo que las empresas miden y las transformaciones reales que generan en las comunidades.

6

## DESALINEACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

La dispersión entre ministerios y programas de desarrollo produce iniciativas inconexas, con escaso seguimiento y sin una visión integral del impacto.



# SOLUCIONES

## 1 ARMONIZAR NORMATIVAS Y MÉTRICAS DE IMPACTO

Promover un marco iberoamericano común que unifique principios de transparencia y métricas de impacto. Es fundamental redefinir el éxito: medir la profundidad de su impacto y su capacidad de transformación social además de la magnitud del retorno financiero, facilitando el reconocimiento mutuo entre países.

## 2 CREAR INCENTIVOS ECONÓMICOS Y FISCALES AL IMPACTO

Incorporar ventajas fiscales, líneas de crédito preferenciales y acceso prioritario a programas de compras públicas sostenibles para empresas con certificaciones o estándares reconocidos que premien la creación de valor verificable.

## 3 NARRATIVAS Y CAMBIO DE MENTALIDAD

Fomentar una colaboración radical que trascienda los resultados económicos, integrando métricas de intangibles sociales para gestionar un impacto real. Situará a las finanzas, la academia y los medios como agentes de una transformación veraz e inspiradora hacia el desarrollo sostenible.

## 4 FORTALECER EL ACOMPAÑAMIENTO A MIPYMES

Desarrollar programas de apoyo técnico y financiero que ayuden a las pequeñas empresas a adoptar criterios ASG y acceder a certificaciones, garantizando la competitividad de todo el tejido productivo.

## 5 GOBERNANZA MULTINIVEL DEL IMPACTO

Integrar la medición en la política pública mediante sistemas nacionales de información interoperables. El objetivo es transitar hacia una gobernanza multinivel donde la regulación, el mercado y la cultura empresarial interactúen en equilibrio, asegurando la coherencia en políticas públicas.

## 6 REFORMAR LOS MECANISMOS FINANCIEROS

Desarrollar instrumentos de inversión de impacto, bonos sostenibles y fondos de garantía que remuneren el riesgo de la innovación social y ambiental, integrando a las finanzas, la academia y los medios como pilares de esta infraestructura.

## 7 ADOPTAR EL ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD REGENERATIVA

Reorientar los modelos productivos hacia estrategias que generen valor compartido y restauren ecosistemas naturales y sociales, convirtiendo el impacto positivo en una ventaja competitiva estructural.

## 8 FORTALECER LAS ALIANZAS MULTIACTOR

Impulsar mecanismos de cooperación regional que posicionen a Iberoamérica como bloque negociador ante foros internacionales sobre sostenibilidad, economía circular e inversión responsable.

## 9. PARTICIPANTES EN EL I ENCUENTRO IBEROAMERICANO DE EMPRESAS CON IMPACTO







## Mipymes

- 

Ángel Pérez  
CEO y fundador de Trascendent
- 

Arancha Martínez  
CEO y fundadora de The Common Good Chain (Comgo)
- 

Blanca Hernández  
CEO y fundadora de TuTECHÔ
- 

Cecilia Peluso  
CEO de Limpiolux y Co-Presidenta Sistema B Internacional
- 

Juanjo Manzano  
CEO y director de Alianzas de Alma Natura
- 

Paloma de Andrés  
Fundadora y CEO de Mrs. Greenfilm
- 

Patricia Gabeiras  
Socia fundadora del Estudio Jurídico Gabeiras

## Grandes empresas

- 


Beatriz Fernández  
Responsable de Liderazgo en Sostenibilidad de Acciona
- 

Borja Gascón  
Adjunto al Secretario Permanente del Consejo Empresarial Iberoamericano (CEIB)
- 


David Pérez  
Vicepresidente de Relaciones Institucionales y experto en Sostenibilidad de Cabify
- 

Verónica Andrade  
Gerente de Relaciones Institucionales de Hijos de Rivera

## Administración pública

- 

Gustavo Quintero  
Unidad Solidaria del Ministerio del Trabajo del Gobierno de Colombia
- 

Jaime Iglesias  
Comisionado Especial para la Economía Social del Ministerio de Trabajo y Economía Social del Gobierno de España
- 

Javier Gómez  
Coordinador de la División de Sociedades Anónimas de la Auditoría Interna de la Nación del Gobierno de Uruguay

## Entidades certificadoras

- 

Carlota de Paula  
Gerente sénior de políticas y finanzas en B Lab y Miembro del TEG de EFRAG
- 

Javier García  
Director General de UNE
- 

Pedro Tarak  
Co-fundador de Sistema B y expresidente de Sistema B Internacional

## Finanzas


- 


Carla Morcillo  
Gerente sénior global de sostenibilidad de empresas de BBVA
- 

María Ángeles León  
CEO y Socia Fundadora de Global Social Impact Investments
- 

Pablo Valencia  
Socio Director de Q-Impact y fundador y director de Q-Energy y Vela Energy


## Academia


- 

Concepción Galdón  
Vicedecana de empresas con propósito y directora de IE Center for Social Innovation & Sustainability de IE Business School
- 

Fernando Valladares  
Científico del CSIC y activista medioambiental

## Medios de comunicación

- 

Charo Izquierdo  
Directora General de Enclave ODS (El Español), miembro de la junta directiva de WAS y MAGAS
- 

Julia Higuera  
CEO y fundadora de Anoche Tuve un Sueño

## Organizadores

- 

Belén Viloria  
Experta en innovación social, impacto y sostenibilidad
- 

Santiago Sánchez  
Consultor y periodista
- 

Jaume Gaytán  
Responsable de Economía y Empresa de la SEGIB
- 

Sandra Huang  
Técnica de Economía y Empresa de la SEGIB



Con el apoyo de:



Secretaría General  
Iberoamericana  
Secretaria-Geral  
Ibero-Americana