

IMPACTO COMO VENTAJA COMPETITIVA:

Cinco fuerzas que transforman la estrategia
empresarial en 2026



TRANSCENDENT

The journey to positive impact

Introducción: El auge del impacto empresarial

Cómo el Impacto social y medioambiental se convierte en un vector central de competitividad

El debate sobre el impacto empresarial, entendido como el cambio causado por una organización en el nivel de bienestar de las personas o en el medioambiente, ha evolucionado de forma silenciosa, pero profunda, en los últimos años. Lo que fue durante décadas un ámbito periférico, asociado a la responsabilidad social corporativa, avanza hacia una nueva etapa: **la del impacto como eje central del negocio.**

En Transcendent hemos sido testigos directos de este cambio de paradigma. En los últimos 18 meses hemos ejecutado más de 30 proyectos de medición y gestión del impacto para grandes corporaciones españolas y latinoamericanas, un volumen que representa un incremento del 170% respecto al periodo anterior. Esta aceleración demuestra que las empresas están invirtiendo recursos significativos para entender qué impacto generan, dónde lo están generando, qué valor aportan, cómo conecta con sus prioridades de negocio y qué pueden hacer para maximizarlo.



Introducción:

El auge del impacto empresarial

Reflexionando sobre los motivos de esta explosión hemos identificado 3 principales factores:

Impacto como anclaje estratégico: En un contexto de crisis geopolítica, climática y de desigualdad, se está produciendo una reacción empresarial donde el impacto emerge como un atributo que permite a las empresas conectar con la sociedad desde la autenticidad y los valores compartidos. Este posicionamiento las hace más resilientes, crea una ventaja competitiva difícil de replicar y genera cohesión interna. Estas empresas sitúan la generación de impacto como prioridad estratégica, integrándolo en la toma de decisiones de negocio.

Impacto como criterio de efectividad: Son muchos los recursos destinados a resolver causas sociales y medioambientales; sin embargo, es escaso el conocimiento sobre el valor real del cambio que generan. Las organizaciones saben cuántas iniciativas lanzan, cuántos recursos destinan y a cuántas personas llegan, pero conocen poco sobre si consiguen el cambio buscado, si pueden hacer más con los mismos recursos, o si están focalizándose donde más impacto pueden generar. La necesidad de dar respuesta a estas cuestiones está impulsando a muchas empresas a avanzar en la gestión rigurosa del impacto: no solo para entender esta realidad y ponerla en valor, sino para maximizar el retorno social y ambiental de cada euro invertido.

Impacto como motor de diferenciación: Existen múltiples compañías que generan impacto desde el negocio, de forma inherente a sus productos y servicios. Sin embargo, este impacto suele estar "escondido": no se mide y, por lo tanto, no se valora. Cuando el impacto se cuantifica, se hace visible y se integra como un atributo más del producto o servicio, este se vuelve más atractivo para los clientes, convirtiéndose en una fuente de generación de negocio. Cuando esto ocurre se produce un efecto virtuoso de incremento simultáneo de impacto y negocio, moviendo a la empresa a buscar más fuentes de impacto para convertirse en una organización exitosa en negocio y generadora de impacto a escala.

En nuestra experiencia acompañando a grandes organizaciones en España y Latinoamérica, observamos que las compañías más avanzadas ya no se preguntan qué impacto tienen, sino **cómo el impacto redefine su competitividad, su posición en la cadena de valor y sus oportunidades de crecimiento.**

A partir de este análisis, identificamos cinco consideraciones estratégicas vinculadas al impacto que los equipos directivos deberán abordar en los próximos años, y que conviene anticipar ahora.

01.

Impacto con rigor:
de la medición
avanzada a la
gestión empresarial
integrada

01.
Impacto con
rigor

02.
Impacto como
motor de
crecimiento

03.
Ecosistemas
de impacto

04.
Inversión
de impacto

05.
Impacto como
identidad de
marca

Impacto con rigor: de la medición avanzada a la gestión empresarial integrada

Hasta hace poco, las métricas de impacto eran aproximadas, heterogéneas y difíciles de comparar. Hoy, las empresas líderes están adoptando estándares consolidados (como los marcos de Capitals Coalition o los indicadores IRIS+), sistemas de datos fiables y herramientas tecnológicas que permiten entender con precisión qué decisiones generan impacto y en qué magnitud.

La inteligencia artificial está acelerando este proceso. Permite analizar grandes volúmenes de datos operativos, detectar patrones causales entre decisiones de negocio y resultados socioambientales, y proyectar escenarios de impacto con mayor fiabilidad.

Sin embargo, este avance en medición solo genera valor cuando se integra en la gestión. Por ello, es **imprescindible incorporar el impacto en los sistemas de gestión empresarial**: objetivos anuales, presupuestos específicos y KPIs integrados en cuadros de mando.

Esta exigencia de rigor cobra especial relevancia ante el desafío del impact washing: la exageración o el engaño sobre el impacto positivo generado. La proliferación de afirmaciones de impacto sin base verificable amenaza la credibilidad de todo el ecosistema. Por ello, las empresas ponen cada vez más foco en garantizar la integridad de sus datos de impacto, implementar sistemas de medición robustos y mecanismos de verificabilidad como la auditoría independiente.

Casos recientes en el sector de transporte aéreo y hotelero ilustran este cambio de paradigma. Una aerolínea española ha certificado por un tercero independiente su calculadora de impacto socioeconómico desarrollada junto con Transcendent, permitiendo cuantificar con rigor verificado su contribución al PIB, al empleo y a la balanza comercial. En el sector hotelero, un grupo internacional con fuerte presencia en España ha desplegado la medición de impacto social, económico y medioambiental en toda su red de hoteles tras validar la metodología en un piloto inicial.

Este despliegue incluye la digitalización de la herramienta, lo que garantiza un seguimiento eficiente del impacto generado y permite la comparabilidad entre activos y geografías, integrando la medición como palanca de gestión y refuerzo del posicionamiento corporativo.





02.

Impacto como motor de crecimiento:

innovación, nuevos mercados y modelos de negocio

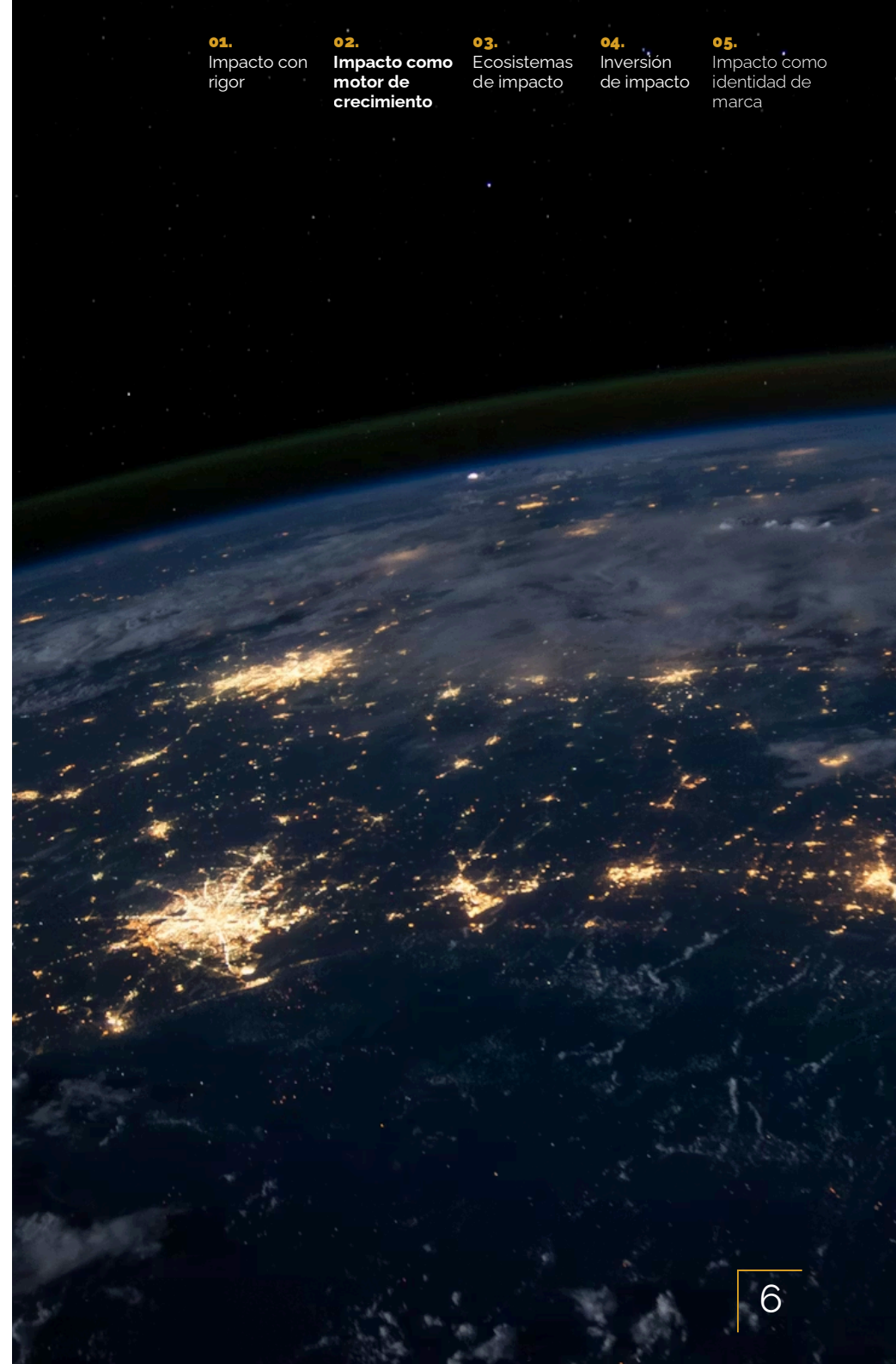
01.
Impacto con rigor

02.
Impacto como motor de crecimiento

03.
Ecosistemas de impacto

04.
Inversión de impacto

05.
Impacto como identidad de marca



Impacto como motor de crecimiento: Innovación, nuevos mercados y modelos de negocio

La sensibilidad empresarial hacia retos sociales y medioambientales y el estudio de necesidades insuficientemente cubiertas por el mercado se revelan como un potenciador estratégico de crecimiento del negocio, permitiendo abrir mercados y diseñar soluciones que generen simultáneamente valor económico y social.

El sector textil es un ejemplo de cómo la sostenibilidad se ha convertido en motor de innovación. La transición hacia modelos de menor impacto ambiental ha impulsado el desarrollo de nuevos materiales — como fibras biodegradables, tejidos reciclados o algodón regenerativo— y procesos productivos que reducen drásticamente el consumo de agua y energía, reconfigurando las bases mismas de la industria. Esta transformación está generando un mercado de escala significativa: el valor del mercado de la moda circular en Europa se estima que alcanzará los 31.000 millones de euros en 2030, además de crear alrededor de 88.500 puestos de trabajo, según indica el informe *State and prospects of Circular Fashion in Europe*, de KPMG y la Federación de Moda Circular.

El sector financiero también ilustra cómo la óptica de impacto permite identificar soluciones de negocio con las que abordar retos sociales urgentes. En España, alrededor del 35% de la población se encuentra en situación de vulnerabilidad financiera, entendida como la incapacidad para afrontar gastos imprevistos, el sobreendeudamiento o la falta de colchón de ahorro. Esta grave realidad presenta la oportunidad a los bancos comerciales de contribuir al bienestar de sus clientes a través de soluciones que mejoren su salud financiera, como herramientas de educación financiera y gestión de finanzas, productos de ahorro, o servicios de asesoramiento personalizado. Esto no solo contribuye al bienestar financiero de clientes, sino que reduce morosidad, incrementan vinculación y construyen relaciones de largo plazo en un contexto de creciente competencia.

También en el sector financiero, los productos vinculados a impacto abren las puertas a mercados hasta ahora desatendidos.

Los microcréditos, los productos de inversión de impacto y los instrumentos de financiación sostenible representan oportunidades reales de expansión: desde comunidades sin acceso a servicios bancarios tradicionales hasta inversores que buscan rentabilidad con propósito, redefiniendo así el perímetro y el potencial de crecimiento del negocio.

Estos casos muestran que el impacto es una palanca real de crecimiento e innovación.

Para activarla, la pregunta estratégica que los equipos directivos deben hacerse es:

“¿Qué problema relevante puede resolver mi empresa de forma diferencial y rentable?”

Las compañías que integren impacto y negocio como un binomio inseparable estarán mejor posicionadas para competir.





03.

Ecosistemas de impacto: alianzas multiactor para retos complejos

01.
Impacto con
rigor

02.
Impacto como
motor de
crecimiento

03.
**Ecosistemas
de impacto**

04.
Inversión
de impacto

05.
Impacto como
identidad de
marca

Ecosistemas de impacto: alianzas multiactor para retos complejos

Los grandes problemas sociales y ambientales actuales (sinhogarismo, soledad no deseada, eficiencia energética o adaptación climática, entre otros) no pueden resolverse desde un enfoque unilateral. Su naturaleza sistémica exige respuestas sistémicas: ecosistemas colaborativos donde empresas, administraciones y organizaciones sociales codiseñan soluciones y comparten riesgos y recursos.

Un ejemplo de éxito es TuTECHÔ, una empresa social que aborda el sinhogarismo mediante un modelo de colaboración multiactor:

- Los inversores de impacto aportan capital,
- las empresas aportan innovación, asesoramiento y capacidad operativa,
- las entidades sociales aportan conocimiento y acompañamiento a las personas sin hogar,
- la administración pública aporta financiación, escala y legitimidad institucional.

Este tipo de proyectos muestran un camino distinto para la empresa: no solo como financiadora de programas de acción social desde la responsabilidad social corporativa, sino como agente clave en la solución de problemas sociales, actuando dentro de un ecosistema que combina capacidades complementarias.

En los próximos años veremos más modelos colaborativos similares en sectores donde los fallos de mercado son estructurales: vivienda asequible, empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión, educación o salud comunitaria. Para jugar un papel relevante en la resolución de estos retos sociales, las empresas deberán estar preparadas para operar como nodos de un ecosistema, fortaleciendo alianzas y compartiendo valor más allá de sus fronteras corporativas tradicionales.



04.

Financiación e inversión de impacto: innovación en instrumentos y el rol catalizador del sector público

01.

Impacto con rigor

02.

Impacto como motor de crecimiento

03.

Ecosistemas de impacto

04.

Inversión de impacto

05.

Impacto como identidad de marca

Financiación e inversión de impacto: innovación en instrumentos y el rol catalizador del sector público

La inversión de impacto está experimentando una maduración gradual, pero significativa, de sus mecanismos de financiación, impulsada por el desarrollo de estructuras cada vez más sofisticadas que combinan capital público y privado bajo esquemas de riesgo compartido y financiación vinculada a resultados verificables. En este contexto, las organizaciones deben cuestionarse hasta qué punto las soluciones que desarrollan pueden escalar mediante este tipo de estructuras financieras, accediendo a nuevas fuentes de capital y ampliando su alcance. En particular, destacan tres instrumentos clave: **los fondos de impacto social, la financiación combinada (blended finance) y los mecanismos de pago por resultados.**

El primero de estos instrumentos ha posicionado a España como referente en inversión de impacto, con el lanzamiento del Fondo de Impacto Social (FIS). Gestionado por COFIDES y adscrito al Ministerio de Inclusión, está dotado con 400 millones de euros para impulsar inversiones en retos estructurales como vivienda social, empleabilidad de colectivos vulnerables y economía social.

Las Naciones Unidas lo han reconocido como referente, destacando su capacidad para movilizar inversión privada hacia proyectos con propósito social y ambiental. El plazo para invertir los recursos finaliza en junio de 2026, lo que convierte este ejercicio en un año crítico de ejecución y validación del modelo.

Otra arquitectura clave para escalar la inversión de impacto es la financiación combinada (blended finance), un mecanismo de reducción de riesgo para movilizar capital privado hacia proyectos de impacto que, de otro modo, no recibirían inversión. Para ello, el capital público absorbe la parte más arriesgada de la inversión, creando condiciones en las que inversores institucionales pueden participar con expectativas razonables de retorno. Un ejemplo emblemático es el Fondo Huruma, el primer fondo de inversión de impacto de España, liderado por COFIDES con el objetivo de financiar a pequeños y medianos agricultores de Latinoamérica, el Caribe, África Subsahariana y Asia, que ha conseguido movilizar 90 millones de euros de inversores privados.

Los esquemas de financiación basada en resultados constituyen otra de las innovaciones más prometedoras en la financiación de políticas sociales. Los bonos de impacto social subvierten la lógica tradicional del gasto público: del pago por actividad al pago por resultado verificable. En este modelo, el proveedor del servicio adelanta la solución, un evaluador independiente mide los resultados y la administración paga solo si se alcanzan los resultados de impacto deseados. Este mecanismo introduce mayor transparencia y un uso más efectivo de los recursos públicos. Aunque su adopción será progresiva, es una tendencia que irá ganando terreno en sectores donde el impacto es medible y escalable.

En España existen ya algunos contratos de impacto social, como "Málaga No Caduca", impulsado por la Diputación Provincial de Málaga para luchar contra la inseguridad alimentaria. Países como Reino Unido presentan un mayor grado de consolidación de este enfoque, con la reciente creación de la Office for the Impact Economy, una oficina gubernamental dedicada a impulsar políticas y mecanismos de inversión orientados a impacto.



05.

**Impacto como
identidad de marca:**
propósito,
posicionamiento y
diferenciación

01.
Impacto con
rigor

02.
Impacto como
motor de
crecimiento

03.
Ecosistemas
de impacto

04.
Inversión
de impacto

05.
**Impacto como
identidad de
marca**



5. Impacto como identidad de marca: propósito, posicionamiento y diferenciación

El impacto deja de ser un elemento decorativo de la comunicación para convertirse en un **atributo central de la marca**. Sin embargo, esta evolución conlleva un riesgo significativo: cuanto más visible es el propósito declarado, mayor es el escrutinio sobre la coherencia entre narrativa y comportamiento real.

Para muchas compañías, el impacto empieza a formar parte de lo que son, no solo de lo que comunican. Este cambio se traduce en:

- Propósitos empresariales vinculados a retos sociales reales y específicos
- Marcas que se posicionan a través de atributos verificables como circularidad, inclusión o neutralidad climática
- Ofertas de productos y servicios que reflejan ese posicionamiento
- Culturas internas alineadas con esa narrativa de impacto, donde la coherencia se convierte en factor de retención de talento

Los consumidores identifican cada vez más a las marcas por su contribución (o ausencia de ella) a la sociedad y al planeta. Por eso, la declaración de propósito debe ir acompañada de coherencia y consistencia en las acciones y decisiones estratégicas. Un ejemplo destacado de cómo el impacto puede reforzar la identidad de marca y negocio es el de una aseguradora española líder en su segmento, que, ante su próxima etapa estratégica, planteó el objetivo de convertirse en más ecosistema y generar más impacto positivo. Como parte de este propósito, lanzó un ejercicio de medición de impacto social de su negocio, que además de acercarse al impacto desde un punto de vista estratégico, le permitió descubrir un conjunto de oportunidades de maximizar impacto con capitalización en el mercado.

Además, la vinculación del impacto a la marca requiere de un compromiso auténtico y honesto.

Son casos conocidos en este aspecto Patagonia, que cedió la propiedad de la empresa a un trust ambiental, o Tony's Chocolonely, que publica informes anuales sobre la esclavitud infantil en su cadena de suministro, incluso cuando los datos son desfavorables.

La decisión estratégica es si la empresa está dispuesta a asumir el compromiso con la coherencia: el impacto como factor de diferenciación solo funciona cuando atraviesa de verdad las decisiones de negocio, la cultura interna y la relación con clientes y stakeholders



Conclusión:

el impacto como nueva arquitectura de la estrategia empresarial

En los próximos años, **el impacto será un componente fundamental de la competitividad**, consolidándose como eje que **atraviesa toda la cadena de creación de valor**, desde los consejos de administración hasta las mesas de inversión, pasando por los equipos de innovación y las áreas de marca. En este contexto, ya no será posible posicionar el impacto como identidad de marca sin integrarlo en la estrategia, movilizar capital de impacto sin sistemas rigurosos de medición y verificación, ni escalar soluciones de impacto sin ecosistemas colaborativos.

Se trata de una forma diferente de concebir la estrategia, relacionarse con el entorno y generar valor a largo plazo. El impacto deja de ocupar una posición periférica para situarse en el núcleo de la estrategia: orienta decisiones de inversión, condiciona el coste de capital, determina la capacidad de atracción de talento y define territorios de diferenciación competitiva.

Para los CEOs, esta agenda plantea cinco preguntas decisivas:

¿Está el impacto integrado en la **toma de decisiones y en la gestión del negocio**?

¿El posicionamiento de impacto de la empresa se apoya en **datos y sistemas de medición robustos**?

¿Qué oportunidades existen para activar el impacto como una **palanca de crecimiento de negocio**?

¿Estamos participando en los **ecosistemas adecuados** para abordar retos sociales y medioambientales complejos?

¿Refleja nuestra marca de forma honesta y diferencial **la contribución que generamos en la sociedad**?

Las empresas que comiencen a dar respuesta a estas preguntas, y actúen en consecuencia, serán las que lideren un entorno donde el impacto es fuente de ventaja competitiva.



Transcendent es una consultora estratégica B Corp especializada en sostenibilidad e impacto.

Acompañamos a las empresas en su transformación para generar impacto positivo en la sociedad y el planeta, fortaleciendo su negocio. Con un enfoque integral que abarca desde el cumplimiento normativo hasta la medición rigurosa de impacto y la innovación de modelos de negocio,

Transcendent combina excelencia metodológica con un modelo de consultoría distintivo: cercano, flexible y profundamente comprometido con el éxito de sus clientes. Especialistas en convertir ambiciones de sostenibilidad en resultados cuantificables que refuerzan la competitividad del negocio. Más de 100 organizaciones en 15 sectores.

Fundadores del Observatorio de Impacto y miembros de la junta directiva del Consejo Asesor para la Inversión de Impacto en España (SpainNAB).

Contacto:

Transcendent
Calle Serrano 110
28006 Madrid

Teléfono: 911 905 468
Correo electrónico: info@transcendent.es
Web: www.transcendent.es



A wide-angle landscape photograph of a mountain range. In the foreground, a person stands on a large, rounded rock formation. The middle ground is filled with rolling hills and valleys covered in dense, dark green forests. The background shows more distant, hazy mountain peaks under a soft, golden light, suggesting either dawn or dusk. The overall mood is serene and expansive.

Г TRANSCENDENT