

UCCI EMPRENDE II

El rol del sector privado en el desarrollo productivo
local iberoamericano





Unión de Ciudades
Capitales Iberoamericanas

União das Cidades
Capitais Ibero-americanas



Una publicación de la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI)

www.ciudadesiberoamericanas.org

Calle Montalbán 1 - Madrid, España.

UNIÓN DE CIUDADES CAPITALES IBEROAMERICANAS (UCCI)

SECRETARIA GENERAL

Almudena Maíllo del Valle

DIRECTORA GENERAL

Luciana Binaghi Getar

COORDINACIÓN

Luis Fernando Pizarro García (UCCI)

DESARROLLO DE CONTENIDOS E INVESTIGACIÓN

Elena Ruiz PhD

DISEÑO

Francisca Lourdes Girón de Pablo

Deposito legal: M-23944-2025

El contenido de la publicación es responsabilidad exclusiva de sus autores y no refleja necesariamente la opinión del Ayuntamiento de Madrid

UCCI EMPRENDE II

El rol del sector privado en el desarrollo productivo
local iberoamericano

ÍNDICE

PRÓLOGO	7
1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO	8
2. OBJETIVOS, ALCANCE Y METODOLOGÍA	10
3. INTRODUCCIÓN: LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL, MOTOR DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	19
4. ORGANIZACIONES DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL: IMPACTO EN LA DINAMIZACIÓN ECONÓMICA Y PRODUCTIVA DE LAS CIUDADES	21
4.1. Las cámaras de comercio: longevidad histórica y motor de desarrollo de las ciudades	23
4.2. Otras organizaciones de promoción empresarial en el entorno local	44
4.3. Organizaciones para la articulación empresarial regional	53
5. CASOS DE ÉXITO DE COLABORACIÓN DEL SECTOR PRIVADO Y LOS GOBIERNOS LOCALES	58
5.1. Bogotá	60
5.2. Barcelona	62
5.3. Ciudad de México	64
5.4. Madrid	
Caso de éxito 1:	65
Caso de éxito 2:	66
5.5. São Paulo	70
5.6. Tegucigalpa	72
5.7. Santiago de Chile	74
5.8. Lisboa	76
5.9. Montevideo	78
6. CONCLUSIONES	83
7. RECOMENDACIONES	86
8. BIBLIOGRAFÍA	89



Almudena Maíllo del Valle Secretaria General UCCI

En un mundo cada vez más interconectado y complejo, las ciudades iberoamericanas nos enfrentamos a retos compartidos: impulsar economías locales dinámicas, generar empleo de calidad, fomentar la innovación y, al mismo tiempo, transitar hacia modelos de desarrollo más inclusivos y sostenibles. En este escenario, **la colaboración deja de ser una opción para convertirse en una necesidad estratégica.**

Este estudio, *UCCI EMPRENDE II: El rol del sector privado en el desarrollo productivo local iberoamericano, amplía el marco de análisis desarrollado en UCCI Emprende I*, que puso de manifiesto la centralidad de las políticas de emprendimiento en la agenda de nuestras ciudades. Si aquel primer informe nos mostró la importancia de construir ecosistemas emprendedores con una fuerte participación del sector público, este segundo informe profundiza en uno de los actores clave para materializar esa visión: las organizaciones empresariales y su articulación con los gobiernos municipales.

Si algo hemos aprendido a lo largo de nuestra trayectoria en la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI), es que **el crecimiento económico local no puede entenderse sin una visión multiactor.** Las administraciones municipales tienen la capacidad de planificar, regular y crear marcos habilitantes; el sector privado, por su parte, es el motor de la innovación, la productividad y la generación de riqueza. Pero **es en el espacio de**

encuentro entre lo público y lo privado donde se tejen las alianzas que transforman realmente los territorios. Este informe analiza con detalle el papel fundamental que desempeñan las cámaras de comercio, las agencias de desarrollo económico, los clústeres temáticos y las asociaciones gremiales como agentes dinamizadores de los ecosistemas urbanos.

A lo largo de sus páginas, se evidencia que la competitividad de nuestras ciudades depende, en gran medida, de la calidad de esta colaboración. Desde la modernización de trámites municipales hasta el diseño de políticas de innovación, pasando por la formación de talento o la promoción internacional de nuestras Mipymes, son muchos los ámbitos en los que el trabajo conjunto ya está dando frutos tangibles. **Los casos de éxito recogidos nos muestran que, cuando hay confianza, visión compartida y mecanismos de gobernanza sólidos, es posible impulsar proyectos transformadores que benefician a toda la ciudadanía.**

Pero también **quedan desafíos por delante.** Avanzar hacia una colaboración más institucionalizada, más estratégica y más orientada a la cocreación de políticas públicas requiere de voluntad, diálogo continuo y aprendizaje mutuo. Como red de ciudades, en la UCCI estamos convencidos de que podemos y debemos ser una plataforma para facilitar este intercambio, promover buenas prácticas y generar agendas comunes que fortalezcan el desarrollo productivo local en toda Iberoamérica.

Este estudio no solo ofrece un diagnóstico riguroso, sino también un conjunto de recomendaciones prácticas para seguir avanzando en esta dirección. Confío en que sus hallazgos sirvan de inspiración y hoja de ruta para que, desde lo local, **sigamos construyendo economías más innovadoras y comprometidas con el bienestar de las personas.**



1. ANTECEDENTES Y CONTEXTO

Este documento surge como continuidad del informe **UCCI Emprende I: Tendencias, desafíos y recomendaciones de políticas de emprendimiento en ciudades iberoamericanas**. Dicho estudio, evidenció que las **políticas para promover el ecosistema emprendedor son una prioridad para las ciudades y capitales iberoamericanas**, quienes han creado estructuras institucionales y modelos de gobernanza, han desarrollado programas y han puesto a disposición recursos para dinamizar sus ecosistemas de emprendimiento. Además, constató que los ayuntamientos de la red UCCI trabajan activamente para fomentar una cultura emprendedora y tienen incidencia en la creación, desarrollo e internacionalización de empresas emergentes.

El estudio también incluye algunas recomendaciones de política pública y acciones concretas y una hoja de ruta que pueden complementar y potenciar aquellas tareas que los equipos locales están llevando a cabo. Las acciones sugeridas apuntan a consolidar un modelo de impulso al emprendimiento híbrido, no exclusivamente público sino con fuerte participación del sector privado, basado en evidencia y datos, abierto a la participación de las organizaciones del ecosistema a través de canales de formales y continuos. Entre las principales **recomendaciones**, se incluyen:

- Diseñar y ejecutar las políticas de emprendimiento desde la creación de alianzas y organismos público/privados.
- Promover la innovación abierta y la vinculación entre grandes empresas y emprendimientos.
- Promover consorcios público-privados para acelerar emprendimientos en sectores priorizados
- Consolidar un mecanismo de diálogo y apertura con el ecosistema emprendedor.

- Financiar planes de fortalecimiento de *clusters* o polos de los sectores priorizados.

La hoja de ruta propuesta por este primer informe realizado por UCCI, incluye también algunas **acciones concretas**, entre las que destacan las siguientes:

- Promover programas conjuntos entre ciudades y regiones.
- Desarrollar encuentros presenciales y virtuales para promover el intercambio de conocimiento.
- Mapear y digitalizar herramientas de apoyo a los actores del ecosistema emprendedor iberoamericano.
- Promover el monitoreo y evaluación de impacto de los programas a través de metodología compartida.
- Promover el dialogo conjunto con ciudades referentes en políticas de emprendimiento fuera del espacio iberoamericano.
- Promover acciones conjuntas con empresas, centro de emprendimiento y organizaciones del ecosistema.

Considerando los principales resultados, recomendaciones y la hoja de ruta propuesta, **surge la necesidad de desarrollar el presente informe, para analizar el rol de las organizaciones empresariales locales en la dinamización del tejido empresarial y emprendedor local**, que permita contar con una radiografía completa del tejido institucional público y privado de apoyo a empresas y emprendedores en las ciudades de Iberoamérica.



2. OBJETIVOS, ALCANCE Y METODOLOGÍA

El objetivo general del estudio es analizar el papel de las **organizaciones locales de promoción empresarial, especialmente las cámaras de comercio**, en el desarrollo productivo local y en el fomento del ecosistema emprendedor y empresarial en **17 ciudades capitales iberoamericanas**.

Para la consecución del objetivo general, se han llevado a cabo las siguientes acciones:

- Identificación de **17 ciudades** miembro que sean representativas de las cuatro subregiones de la UCCI. A continuación, se detalla el alcance de las ciudades consideradas:
 - **México, Centroamérica y el Caribe:** Ciudad de México, Santo Domingo, Ciudad de Guatemala, Tegucigalpa y San Juan de Puerto Rico
 - **Zona Andina:** Bogotá, Lima y Quito
 - **Cono Sur:** Santiago de Chile, Buenos Aires, Montevideo, Rio de Janeiro y São Paulo
 - **Península Ibérica:** Madrid, Lisboa, Cádiz y Barcelona
- Análisis de **30 organizaciones de promoción empresarial**, de diferente naturaleza, para valorar su impacto en los entornos urbanos, con especial énfasis en las cámaras de comercio (Ver Tabla 1). Cabe destacar que cuatro de las ciudades consideradas no cuentan con una cámara local, sino de alcance nacional, como es el caso de Argentina, Uruguay, Guatemala y Puerto Rico.



Tabla 1. Organizaciones de promoción empresarial por ciudad y tipología

MÉXICO, CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE		
CIUDAD	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN
1. Ciudad de Guatemala	Cámara de Comercio de Guatemala	Cámaras de comercio
2. Ciudad de México	Cámara de Comercio de la Ciudad de México	Cámaras de comercio
	Coparmex Ciudad de México	Asociaciones empresariales y gremiales
	Clúster Automotriz Metropolitano de Ciudad de México	Parques tecnológicos y clústeres tecnológicos
3. San Juan de Puerto Rico	Cámara de Comercio de Puerto Rico	Cámaras de comercio
4. Santo Domingo	Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo	Cámaras de comercio
	Consejo de Desarrollo Económico y Social de Santo Domingo (CODESSD)	Asociaciones empresariales y gremiales
Tegucigalpa	Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa	Cámaras de comercio

ZONA ANDINA		
CIUDAD	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN
6. Bogotá	Cámara de Comercio de Bogotá	Cámaras de comercio
	ProBogotá	Agencias de desarrollo económico local, promoción de exportaciones e inversiones
7. Lima	Cámara de Comercio de Lima	Cámaras de comercio
8. Quito	Cámara de Comercio de Quito	Cámaras de comercio
	Conquito	Agencias de desarrollo económico local, promoción de exportaciones e inversiones

CONO SUR		
CIUDAD	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN
9. Buenos Aires	Cámara de Comercio de Argentina	Cámaras de comercio
	Federación de Comercio e Industria de la Ciudad de Buenos Aires (FECOBA)	Asociaciones empresariales y gremiales
10. Montevideo	Cámara de Comercio y Servicios de Uruguay	Cámaras de comercio
11. Rio de Janeiro	Asociación Comercial de Rio de Janeiro	Cámaras de comercio
12. Santiago de Chile	Cámara de Comercio de Santiago	Cámaras de comercio
13. São Paulo	Asociación Comercial de São Paulo	Cámaras de comercio
	InvestSP/São Paulo Negocios	Agencias de desarrollo económico local, promoción de exportaciones e inversiones

PENÍNSULA IBÉRICA		
CIUDAD	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIÓN
14. Barcelona	Cámara de Comercio de Barcelona	Cámaras de comercio
	Clúster Digital de Cataluña	Parques tecnológicos y clústeres tecnológicos
15. Cádiz	Cámara de Comercio de Cádiz	Cámaras de comercio
16. Lisboa	Cámara de comercio de Lisboa	Cámaras de comercio
	Asociación Empresarial de la Región de Lisboa (AERLIS)	Asociaciones empresariales y gremiales
17. Madrid	Cámara de Comercio de Madrid	Cámaras de comercio
	Confederación Madrileña de Empresarios (CEIM)	Asociaciones empresariales y gremiales
	Clúster Madrid Fintech	Parques tecnológicos y Clústeres Tecnológicos

ORGANIZACIONES REGIONALES

Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio (AICO)

Consejo de Empresarios Iberoamericanos (CEIB)

- Identificación de las **variables de análisis para medir el impacto de las organizaciones de promoción empresarial** en la dinamización económica y productiva local en las ciudades de la red UCCI. Para ello, se ha diseñado una ficha de recopilación de información, que cuenta con cuatro bloques específicos sobre la tipología de servicios y programas que se ofrecen a empresas y emprendedores, las áreas de colaboración público-privada o el compromiso con los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Formato de la ficha de recopilación de información sobre las organizaciones de promoción empresarial

FICHA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	
IMPACTO ECONÓMICO: PROGRAMAS DE APOYO A EMPRESAS Y EMPRENDEDORES	1. PROGRAMAS Y SERVICIOS DE APOYO A EMPRESAS
	1.1. Programas de internacionalización: misiones comerciales, B2B Marketplace, ferias, entre otros)
	1.2. Programas de capacitación y generación de capacidades: cursos, másters, y programas
	1.3. Servicios de apoyo: asesoría, información sobre datos económicos y comerciales, servicios digitales, formalización, arbitraje y mediación
	1.4. Espacios de visibilidad, colaboración, mesas, comisiones y comités
	2. PROGRAMAS DE APOYO A EMPRENDORES
	2.1. Programas específicos para emprendedores: mentoría, asesoría, capital semilla, entre otros
	3. COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA
	3.1. Incidencia en políticas públicas: incidencia en políticas públicas, espacios de diálogo, entre otros
	3.2. Proyectos colaborativos y acuerdos de colaboración
	3.3. Espacios de diálogo y otros

FICHA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

CONTRIBUCIÓN CON LA
SOSTENIBILIDAD

4. COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL (AMBIENTAL, SOCIAL Y GOBERNANZA)

4.1. Programas para contribuir con la sostenibilidad ambiental (acción climática, economía circular, ciudades sostenibles...)

4.2. Programas para contribuir con la sostenibilidad social (igualdad de género, inclusión de personas de más de 50 años, apoyo a jóvenes, entre otros)

4.3. Programas para contribuir con la gobernanza (contribución con la ética y gobernanza empresarial)

- Identificación de **casos de éxito de colaboración público-privada** que hayan tenido impacto positivo en el desarrollo económico y productivo local **entre organizaciones empresariales y gobiernos locales de la UCCI**.
- Identificación de **barreras y oportunidades** para fortalecer la colaboración público-privada en favor del fomento del ecosistema empresarial emprendedor y del desarrollo productivo local.
- Proporcionar **recomendaciones estratégicas** para el diseño e implementación de políticas de apoyo a los gobiernos locales y de promoción de la colaboración público-privada para las ciudades objeto de estudio y para la UCCI.

Para ello, se ha seguido una metodología participativa y estructurada que ha incluido una recopilación de información de **fuentes primarias** para la contextualización del estudio, así como la recopilación de información a través de fuentes secundarias con **entrevistas con expertos** de reconocida trayectoria e incidencia en materia de desarrollo empresarial y emprendimiento en el ámbito local iberoamericano.



VOCES EXPERTAS

NATALIO MARIO GRINMAN

Presidente, Asociación
Iberoamericana de Cámaras de
Comercio



"Las cámaras de comercio tienen un rol estratégico como articuladoras de soluciones. Su cercanía con el tejido productivo y su capacidad de interlocución con los gobiernos las posicionan como actores clave para impulsar la transformación de las pymes".

ENFOQUE: La mirada desde el sector privado organizado: las Cámaras de Comercio.

EL ROL DE AICO

¿Cuál es el rol de vuestra organización y cómo pueden apoyar un trabajo en red entre las cámaras de comercio de las ciudades capitales de la región?

R. AICO es un organismo internacional privado, colectivo y voluntario, sin ánimo de lucro, del que forman parte las principales cámaras de comercio y empresas de habla española y portuguesa de 23 países. Hemos apoyado al tejido empresarial de Iberoamérica durante medio siglo, siendo voz y referente del comercio organizado. Promovemos la libertad de comercio con responsabilidad social, coordinándonos entre las Cámaras de la región, lo que redunda en una mejor sinergia de conocimientos y apoyo mutuo.

ACTIVIDADES Y SERVICIOS

En términos generales, **¿Qué tipo de servicios ofrecen las cámaras de comercio a las empresas, pymes y emprendedores de la región?**

R. AICO desarrolla numerosas actividades y servicios dirigidos a que sus miembros se desarrollen más ampliamente en la Región. Promovemos dos grandes eventos al año, punto de encuentro para miembros con participación de presidentes, ejecutivos y autoridades locales. También ofrecemos servicios como la Plataforma de Formación CAMPUS AICO, el programa de vinculación de socios CONECTADOS, ruedas de negocios B2B, webinars temáticos, asesoría de arbitraje comercial, suscripción al E-Newsletter, y promoción de empresas internacionales a través del Centro de Negocios Iberoamericanos (CENI).

COLABORACIÓN PÚBLICO - PRIVADA

¿Qué herramientas o iniciativas concretas ofrecen las cámaras de comercio a los ayuntamientos / municipios / gobiernos locales para promover el tejido empresarial y emprendedor?

R. Una de nuestras principales misiones es impulsar el crecimiento económico sostenible y la integración regional mediante el fortalecimiento del comercio internacional. Promovemos un entorno empresarial competitivo y actuamos como puente estratégico entre el sector privado y los organismos gubernamentales. Este propósito se materializa a través de los vínculos que las cámaras de comercio desarrollan con sus respectivas administraciones públicas. Un ejemplo destacado son las dos reuniones presenciales de la Asamblea General de AICO que se celebran anualmente, que reúnen a más de 600 participantes y constituyen una valiosa plataforma de diálogo, visibilidad y cooperación.

DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan, a su juicio, las economías de las ciudades iberoamericanas y cómo pueden las organizaciones empresariales en general, y las cámaras de comercio en particular, apoyar el abordaje de nuevas problemáticas como la transición ecológica, el reto demográfico o la disrupción tecnológica?

R. Estos fenómenos impactan directamente en la estructura económica, la cohesión social y la sostenibilidad de los entornos urbanos. Las cámaras de comercio tienen un rol estratégico como articuladoras de soluciones. Su cercanía con el tejido productivo y su capacidad de interlocución con los gobiernos las posicionan como actores clave para impulsar la transformación de las pymes, especialmente en fomentar prácticas sostenibles, digitalización, innovación, formación de talento humano y la inclusión laboral ante los cambios tecnológicos y demográficos.

CASOS DE ÉXITO

¿Nos podría relatar alguna historia de éxito donde la intervención de una cámara de comercio local haya sido decisiva para el desarrollo de un sector productivo o la resolución de un problema económico concreto en una ciudad?

R. Un caso ejemplar es la Cámara de Comercio de Guadalajara (México). A principios de 2022, lideró una iniciativa estratégica en colaboración con el Gobierno del Estado de Jalisco y Airbnb, con el objetivo de fortalecer el sector turístico estatal mediante un esquema más equitativo de contribución fiscal. Hasta ese momento, Airbnb operaba en la región sin aportar impuestos relacionados con el hospedaje. Gracias a la gestión conjunta, se logró un acuerdo histórico: Airbnb aceptó aplicar y pagar el Impuesto Sobre Hospedaje (ISH) del 3% destinado a un fideicomiso exclusivo para la promoción turística y hotelera del Estado.

EL FUTURO

¿Cómo se podría mejorar el vínculo entre las cámaras de comercio y los gobiernos locales?; ¿Qué acciones conjuntas podrían impulsar en las cámaras y ayuntamientos para impulsar el desarrollo empresarial local?

R. No existen fórmulas mágicas, pero sí existe una clave fundamental: consolidar un entendimiento mutuo y vigorizar los mecanismos de cooperación institucional. Esto implica trabajar en equipos verdaderamente integrados que participen activamente en la formulación de políticas públicas y en el diseño de proyectos conjuntos orientados a generar un impacto tangible. Cuando empresarios, gobiernos y sociedad civil actúan de manera coordinada y con visión compartida, los avances son más sólidos y sostenibles. Mejorar este vínculo requiere voluntad política, visión estratégica y estructuras institucionales que garanticen una colaboración continua y efectiva.



3. INTRODUCCIÓN: LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL, MOTOR DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Un aspecto clave del **desarrollo económico local** depende de la creación de un entorno empresarial y un ecosistema emprendedor propicio, positivo y predecible para apoyar a los mercados y permitir a las empresas y emprendedores prosperar, además de atraer a nuevas empresas, e inversión nacional y extranjera¹.

En los últimos 20 años, **las ciudades se han convertido en espacios claves para impulsar los esfuerzos que promueven el desarrollo local**². Según el Banco Mundial, una ciudad competitiva se define como aquella que facilita exitosamente que sus empresas e industrias generen empleos, incrementen su productividad y eleven los ingresos de sus ciudadanos a lo largo del tiempo. Por tanto, **uno de los pilares clave para lograr dicha competitividad**, implica entender qué necesitan las empresas para atraerlas, retenerlas y ayudarlas en sus procesos de crecimiento y expansión.

Las intervenciones a nivel local que permitan mejorar la competitividad de las empresas dependen de instituciones y regulaciones que promuevan un ecosistema que favorezca el comercio y la inversión, una administración pública transparente y eficiente, y medidas especiales para abordar la degradación ambiental y la cohesión social. Además, es necesario contar con infraestructuras y asegurar la disponibilidad de servicios básicos como carreteras, electricidad, agua, saneamiento y transporte, así como contar con las habilidades y los ecosistemas de innovación necesarios, invirtiendo en instituciones educativas sólidas que alineen los programas de formación con las necesidades de la industria local, y fomenten las artes y la cultura para atraer talento.

Por otro lado, también es necesario contar con **sistemas de apoyo empresarial y financiero** que

faciliten el acceso a capital, que ofrezcan subsidios e incentivos, y asistencia para las exportaciones y el desarrollo de capacidades operacionales de las empresas³. Dentro de estos sistemas de apoyo empresarial y financiero, **las alianzas público-privadas son cruciales y ofrecen un liderazgo compartido entre gobiernos locales y actores del sector privado**.

En este contexto, **las organizaciones empresariales y gremiales juegan un rol central en la configuración del desarrollo productivo urbano**, ya que ofrecen capacidades, recursos y apoyo al sector privado para enfrentar retos comunes de la ciudad. Actúan como interlocutores legitimados ante las autoridades, movilizan información relevante sobre dinámicas de mercado, necesidades de infraestructura y demanda de políticas públicas. A través de la representación sectorial, facilitan la articulación de incentivos, la simplificación de trámites y el acceso a financiamiento, al tiempo que promueven estándares de calidad, innovación y competitividad que elevan la productividad local. Su acción se fortalece cuando se conectan con universidades, centros de investigación y actores sociales, generando ecosistemas virtuosos para los entornos locales y clústeres que dinamizan cadenas de valor y favorecen la creación de empleo digno y sostenible.

La **colaboración estrecha con las administraciones locales** es muy relevante y se traduce en beneficios mutuos: la autoridad pública cuenta con información privilegiada y capacidades de implementación para transformar políticas en proyectos tangibles, mientras las organizaciones empresariales aportan agilidad, experiencia operativa y visión de corto y mediano plazo. Este sinergismo facilita la planificación urbana orientada al desarrollo productivo, y fortalece la gobernanza local al promover marcos de transparencia, rendición de cuentas y gobernanza

1 Hábitat III. Desarrollo Económico Local, 2016

2 La economía local: La función de las agencias de desarrollo. CAF, 2012

3 Ciudades competitivas para empleos y crecimiento. Qué, quién y cómo. Banco Mundial, 2015

participativa, lo que reduce riesgos, mitiga costos de operación y mejora el clima de negocios. En definitiva, se configura como un motor estratégico para la resiliencia económica y el crecimiento inclusivo de las ciudades.

En este sentido, es especialmente relevante el trabajo que desarrollan las **cámaras de comercio**, agentes claves para conformar un ecosistema de apoyo para las empresas y emprendedores a nivel local y dinamizar el tejido económico local, gracias a su contribución en la identificación de necesidades empresariales, la articulación de estrategias de desarrollo, la movilización de recursos y la implementación de proyectos, a menudo trabajando en estrecha colaboración con los gobiernos locales.

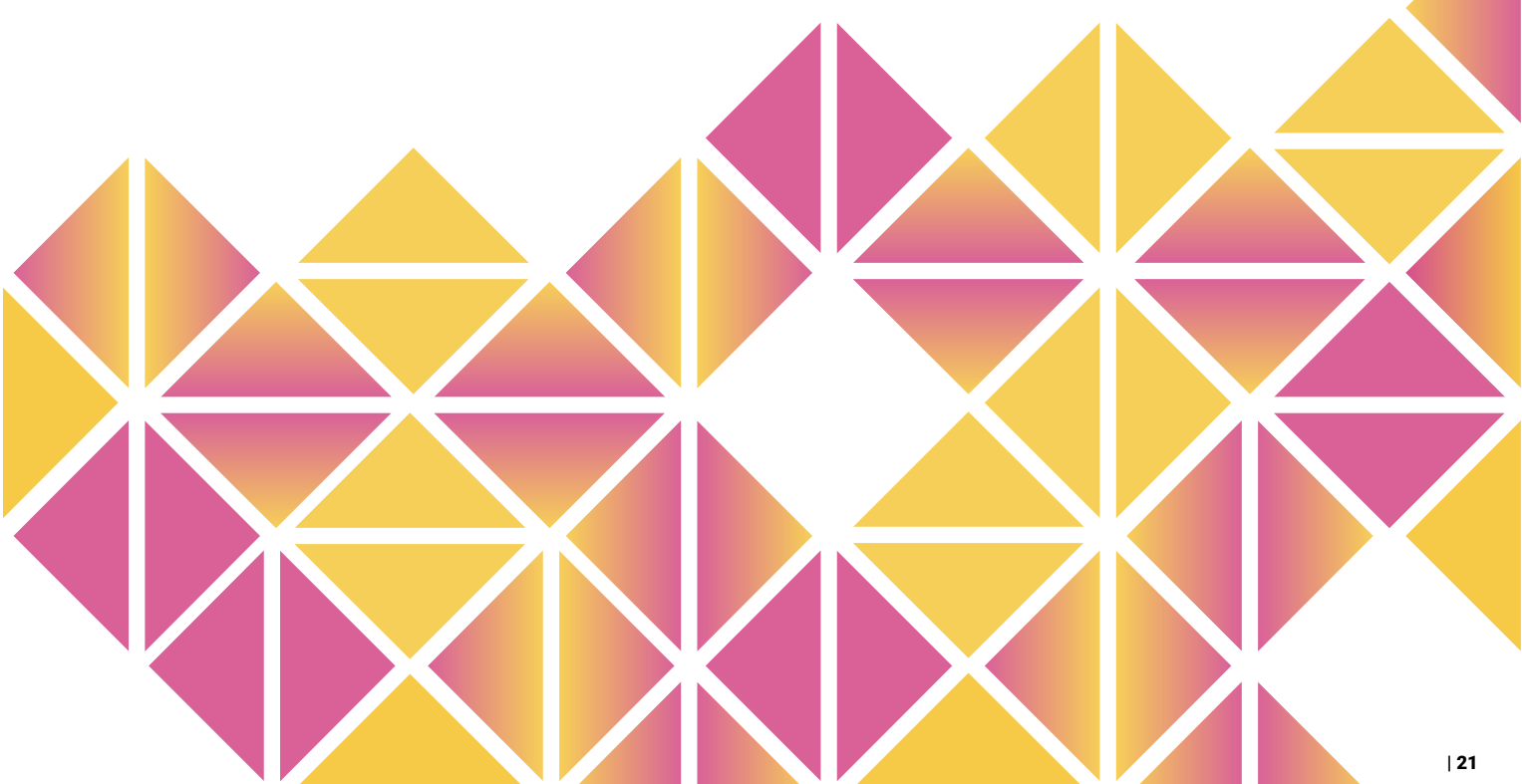
Otras organizaciones de promoción empresarial, como las asociaciones gremiales, las agencias de promoción económica o los clústeres tecnológicos son también actores muy relevantes en el ecosistema local para impulsar y fortalecer los sectores empresariales, la innovación y la generación de conocimiento.

Así, todas estas organizaciones de promoción empresarial se posicionan como **actores clave en el ecosistema económico de las ciudades iberoamericanas**, actuando como impulsores de competitividad y productividad, articuladores de ecosistemas de innovación y facilitadores de colaboración local e internacional. Este rol es clave en un contexto de transformación digital y desafíos globales.





4. ORGANIZACIONES DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL: IMPACTO EN LA DINAMIZACIÓN ECONÓMICA Y PRODUCTIVA DE LAS CIUDADES





Para analizar el impacto que las organizaciones de promoción empresarial tienen en el tejido productivo y social de las ciudades, se evaluaron **30 organizaciones** de distinta tipología presentes en **17 ciudades de la red UCCI**. Para llevar a cabo este análisis, se identificaron variables relacionadas con los siguientes aspectos (Ver tabla 2 con la información incluida en la ficha de recopilación de información):

Impacto económico: programas de apoyo a empresas y emprendedores

- Programas y servicios de apoyo a empresas (programas de internacionalización, de capacitación, asesoría, espacios de diálogo y visibilidad, entre otros)
- Programas de apoyo a emprendedores (programas específicos)

- Colaboración público-privada (incidencia en políticas públicas, proyectos y acuerdos de colaboración, espacios de diálogo)

Contribución con la sostenibilidad

- Compromiso con la sostenibilidad empresarial (ambiental, social y gobernanza) interna, y de sus asociados.

Para evaluar los resultados de dicho análisis se han considerado, por un lado, las cámaras de comercio y, por otro lado, el resto de organizaciones de promoción empresarial (asociaciones gremiales, agencias de promoción económica, clústeres temáticos y tecnológicos).

A continuación, se detallan los resultados del análisis:

4.1. LAS CÁMARAS DE COMERCIO: LONGEVIDAD HISTÓRICA Y MOTOR DE DESARROLLO DE LAS CIUDADES

Se analizaron un total de 17 cámaras de comercio ubicadas en cuatro subregiones de Iberoamérica, tal y como se destaca en el siguiente mapa:



I. CONSOLIDACIÓN INSTITUCIONAL Y REPRESENTACIÓN MASIVA DEL SECTOR EMPRESARIAL EN LAS CIUDADES

El análisis de las 17 cámaras de comercio muestra su recorrido histórico, ya que **más de un 70% de ellas fueron creadas en el siglo XIX**, periodo en el que la dinamización económica hacía necesario contar con organizaciones que representaran los intereses de los comerciantes. Su longevidad muestra que han sabido adaptarse a los cambios y que han consolidado su papel como actores centrales en el ecosistema económico local y nacional.

Respecto al **enfoque sectorial**, si bien las cámaras de comercio se caracterizan por representar a todos los sectores económicos, a diferencia de las asociaciones gremiales sectoriales, **el turismo ha sido identificado como un sector prioritario para muchas de ellas, que reconocen el valor estratégico de dicho sector en el contexto local**, y actúan como agentes dinamizadores a través de la formación,

CÁMARA DE COMERCIO
DE MADRID

La **Escuela de Hostelería y Turismo de la Cámara de Comercio de Madrid** tiene como misión contribuir a la profesionalización del sector de la hostelería a través de la formación de sus trabajadores, teniendo como meta la búsqueda de la excelencia y especialización de cada uno de los alumnos.

Más información: [aquí](#)

Respecto al **número de afiliados**, también hay una gran diversidad, considerando los datos más recientes (2025). De las cámaras analizadas, **las que cuentan con el mayor número de empresas afiliadas son la de Madrid (más de 535.000) y la de Bogotá (499.999)**, que representan a un elevado porcentaje de las empresas (especialmente MiPymes) existentes en sus ciudades. La Cámara de Comercio de Argentina también cuenta con un elevado número de empresas afiliadas (400.000), aunque a escala nacional y no en una única ciudad. El resto de las ciudades analizadas cuenta con un número menor de asociados, aunque también representan una masa empresarial importante en las ciudades donde están ubicadas (más de 90.000 en el caso de Santo Domingo o más de 70.000 en Cádiz).

la prestación de servicios y programas específicos, estructuras especializadas y la participación en la gobernanza pública del sector.

Por ejemplo, la Cámara de Comercio de Argentina lo incluye explícitamente en su misión institucional, mientras que la Cámara de Comercio de Madrid evidencia su importancia a través de la creación de una Escuela de Hostelería y Turismo, que ofrece programas de formación especializada para los roles clave del sector. También la Cámara de Comercio de Barcelona proporciona talleres, asesorías y participa en proyectos europeos, como el Programa de Competitividad Turística (PCT). De forma similar, la Asociación Comercial de Rio de Janeiro cuenta con un Consejo Empresarial del Ecosistema de Turismo

y ofrece formación especializada. Más allá de los servicios directos, la participación en instancias de gobernanza turística es otra faceta clave. Un claro ejemplo es la Cámara de Comercio de Cádiz, que participa activamente en las mesas de turismo municipales y está representada en el Patronato de Turismo de la Diputación, demostrando su papel en la definición de políticas y estrategias para el sector.

II. PROGRAMAS Y SERVICIOS ENFOCADOS EN LAS NECESIDADES ACTUALES DE LAS EMPRESAS

Tras analizar la tipología de los programas y servicios que las cámaras de comercio ofrecen a sus empresas afiliadas, se han identificado algunos patrones comunes, tal y como se detalla a continuación:

A. Programas de internacionalización empresarial, el servicio más transversal

CÁMARA DE COMERCIO SERVICIOS Y TURISMO DE LA CIUDAD DE MÉXICO

La Cámara de Comercio de la Ciudad de México cuenta con un **área especializada de comercio internacional**. Algunos de sus servicios incluyen asesorías para la importación y exportación, eventos y ferias internacionales, y un diplomado de comercio internacional.

CÁMARA DE COMERCIO DE MADRID

La Cámara de Comercio de Madrid, a través de su área Internacional, impulsa la proyección exterior de las empresas a través de un ecosistema integral de servicios de internacionalización, que incluye:

- **Asesoramiento y gestión operativa:** ofrece soporte técnico especializado y gestiona toda la documentación necesaria para la exportación (trámites, legalizaciones, etc.), ayudando a las empresas a minimizar riesgos y simplificar los procesos logístico-administrativos.
- **Promoción y contactos de negocio:** facilita la entrada en nuevos mercados organizando misiones empresariales inversas y directas, dando acceso a instituciones multilaterales y conectando empresas a través de la red Enterprise Europe Network.
- **Formación de especialistas:** capacita a profesionales en comercio exterior con su programa específico de Técnicos de Comercio Exterior, asegurando la disponibilidad de talento cualificado.
- **Estrategia de internacionalización:** acompaña a las empresas en el diseño y ejecución de sus planes de expansión internacional con herramientas como el Plan Estratégico PYMEXT, que guía cada fase del proceso de internacionalización.

El 100% de las cámaras ofrecen apoyo directo o indirecto a sus afiliados para promover el proceso de expansión internacional a través de distintas iniciativas o herramientas:

- **Servicios administrativos y de movilidad empresarial:** La mayoría de las cámaras de comercio gestiona trámites esenciales como Certificados de Origen (como la Asociación Comercial de São Paulo, o las Cámaras de Comercio de Puerto Rico, Uruguay, Cádiz o Ciudad de México), y algunas facilitan documentos de viaje de negocios, como la Cámara de Comercio de Santiago con la tarjeta APEC.
- **Acompañamiento en la promoción empresarial internacional.** La organización de misiones empresariales, ruedas de negocios y participación en ferias internacionales (como la Cámara de Comercio de Lima, Madrid, Bogotá, Santiago, Tegucigalpa, Puerto Rico o del Uruguay), son las actividades más recurrentes en las cámaras de comercio analizadas para impulsar la internacionalización de las empresas. Por ejemplo, la Cámara de Madrid impulsó 32.189 acciones de apoyo a la internacionalización en 2024, beneficiando a más de 11.700 empresas¹.
- **Herramientas de inteligencia comercial.** Algunas cámaras de comercio también ofrecen datos e información económica relevante sobre mercados internacionales para ayudar a las empresas en la toma de decisiones. Por ejemplo, la Cámara de Comercio de Lima cuenta con un Centro de Comercio Exterior, mientras la Cámara de Comercio de Quito pone a disposición de sus asociados un Observatorio de Economía y Comercio Exterior.

B. Programas de capacitación y creación de capacidades: la base para el desarrollo del talento empresarial local

CÁMARA DE COMERCIO DE GUATEMALA

El **Centro de Formación Empresarial** de la Cámara de Comercio de Guatemala se aboca a potenciar las capacidades de sus socios a través de una oferta educativa de alto nivel. Desarrolla para ello, programas personalizados que responden a los desafíos del mercado actual, centrándose en tres pilares:

- **Programas de habilidades** para el crecimiento profesional.
- **Programas Interempresa** para el aprendizaje colectivo.
- **Diplomados y asistencias técnicas** para la especialización sectorial.

CÁMARA DE COMERCIO Y SERVICIOS DE URUGUAY

La Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay, en alianza estratégica con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Programa para las Empresas (ACP/EMP), ha fundado la primera escuela de negocios del país. Su misión es elevar la productividad y competitividad del sector comercial y de servicios uruguayo, mediante la capacitación especializada de empresarios y sus equipos de colaboradores.

¹ Datos. Cámara de Comercio de Madrid (2024)

El 100% de las cámaras de comercio analizadas cuentan con este tipo de programas, que van desde cursos puntuales, a la creación de centros educativos formales dentro de las propias cámaras o en alianza con universidades. A continuación, se detallan las tendencias identificadas:

- **Programas de capacitación estructurada con una oferta recurrente.** Muchas cámaras de comercio tienen sus propios programas de capacitación que actualizan anualmente, como las Cámaras de Comercio de Quito, y Uruguay, que cuentan con sus propias Escuelas de Negocios. Otro ejemplo, es la Asociación Comercial de São Paulo, que ha creado una "Facultad de Comercio" en colaboración con una institución educativa, ofreciendo 15 cursos de grado y posgrado.
- **Cursos esporádicos enfocados en temas o habilidades específicas.** Algunas cámaras de comercio han desarrollado una oferta formativa especializada en temáticas transversales y de actualidad, como la transformación digital, el comercio exterior o la sostenibilidad. Un ejemplo destacado es la Cámara de Comercio de Bogotá, que ha institucionalizado este compromiso mediante la creación de su Escuela de Transformación Digital. Esta iniciativa está específicamente diseñada para apoyar a las empresas asociadas en la adopción de nuevas tecnologías y en la exploración de modelos de negocio innovadores, capacitándolas para competir en un entorno económico en constante evolución.

C. Servicios de apoyo claves para mejorar la competitividad empresarial: arbitraje, mediación, formalización de empresas y transformación digital

Además de los servicios de internacionalización y capacitación, las cámaras de comercio también ofrecen servicios especializados y soluciones

prácticas para agilizar y apoyar a las empresas en los retos más importantes a los que se enfrentan, tal y como se detalla a continuación:

- **Servicio de arbitraje y mediación.** Más de un 70% de las cámaras de comercio analizadas cuentan con este servicio (como la de Lima, Madrid, Santo Domingo, Ciudad de México, Barcelona, Quito, Cádiz, Santiago, Tegucigalpa, São Paulo, Argentina o Uruguay), ofreciendo apoyo para la resolución de conflictos civiles, mercantiles (nacionales e internacionales) y controversias.
- **Servicio para la formalización de empresas.** Más de un 50% de las cámaras de comercio analizadas actúan como facilitadoras esenciales en el proceso de formalización empresarial y agilización de los procesos administrativos, que representa un pilar esencial para fortalecer y dinamizar el tejido económico local, y crear puentes con el sector público.

Un caso destacado es el de la Cámara de Comercio de Santo Domingo, que ofrece guías especializadas y un acceso directo a los trámites del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes, con lo que ha logrado facilitar la formalización de más de 8.000 empresas. En la misma línea, la Cámara de Comercio de Ciudad de México ofrece trámites para la formalización y consolidación empresarial, prestando apoyo para la inscripción en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). La modernización de los procesos de formalización es ejemplar en la Cámara de Comercio de Tegucigalpa, que administra directamente el registro mercantil, un servicio que ha transformado mediante su simplificación, automatización y una atención personalizada. Otro ejemplo es la Asociación Comercial de São Paulo, que apuesta por los servicios digitales para agilizar la formalización de negocios y la legalización de empresas.

CÁMARA DE COMERCIO DE BARCELONA

La Cámara de Comercio de Barcelona cuenta con un espacio de ayudas y convocatorias en distintos ámbitos: internacionalización, digitalización, innovación, proyectos europeos, comercio, turismo, industria, sostenibilidad y cualificación.

- **Apoyo a la transformación digital de las empresas y la ciberseguridad.** De las 17 cámaras de comercio analizadas, un 65% de ellas han incorporado servicios específicos para impulsar la digitalización y la modernización de las empresas. Este compromiso se materializa a través de diversas iniciativas que van desde la provisión de recursos y asesoramiento hasta el acceso directo a tecnologías clave, o el apoyo especializado en ciberseguridad empresarial.

Un ejemplo destacado es la Cámara de Comercio de Madrid, que cuenta con el Portal TIC Negocios Madrid, una plataforma donde las empresas pueden consultar tendencias, consejos prácticos, guías, ayudas para financiación y eventos del sector; además, cuenta con la Oficina Acelera Pyme para Kit Digital, que brinda atención y asesoramiento personalizado para facilitar la transición digital de los negocios. Por otro lado, algunas cámaras de comercio se centran en facilitar el acceso a la tecnología, como es el caso de la Cámara de Comercio de Cádiz y su programa Pyme Cibersegura, que ofrece ayudas económicas de hasta el 85% de la inversión para implantar soluciones de ciberseguridad. También es interesante el caso de la Cámara de Comercio de Barcelona, que identifica ayudas y convocatorias para la financiación de proyectos de digitalización, entre otras temáticas. También la Cámara de Comercio de Guatemala proporciona apoyo concreto para la implementación

de la facturación electrónica y la firma electrónica avanzada, herramientas fundamentales para la operativa empresarial moderna.

- **Servicios de asesoría económica (incluidos datos económicos), legal, laboral y fiscal.** Más del 80% de las cámaras de comercio analizadas ofrecen específicamente servicios de asesoría en aspectos clave para las empresas, que son cruciales para la toma de decisiones informadas y para minimizar sus riesgos, tanto en el ámbito nacional como internacional. La especialización en áreas como la propiedad industrial, el derecho laboral o la gestión de empresas familiares demuestra que las cámaras han evolucionado para convertirse en auténticos centros de conocimiento operativo, capaces de ayudar a sus asociados a navegar los intrincados desafíos regulatorios y de mercado.

Esta capilaridad de servicios se materializa en una amplia gama de iniciativas concretas. Por un lado, cámaras de comercio como las de Guatemala, Madrid y Ciudad de México ofrecen un acompañamiento integral, con asesoría legal mercantil, laboral y fiscal, apoyo para el cumplimiento de normativas específicas —como planes de igualdad o protocolos contra el acoso— y asistencia especializada durante la etapa de incubación de emprendimientos. Por otro lado, instituciones como la Cámara de Comercio de Argentina y la de Lima han dado un paso más,

creando estructuras permanentes altamente especializadas, como departamentos de asuntos laborales y centros dedicados al desarrollo de empresas familiares y franquicias.

Complementando este ecosistema de asesoramiento, varias cámaras de comercio han reforzado la creación de valor a través de la generación y divulgación de datos de inteligencia económica. Un claro ejemplo es la Cámara de Comercio de Quito, que cuenta con un Observatorio de Economía y Comercio Exterior para proveer información relevante sobre la economía del país. De manera similar, la Cámara de Comercio de Santiago no solo publica un Boletín Comercial con datos económicos y financieros, sino que también dispone del Portal COMEX CCS para analizar información oficial de comercio exterior. Esta combinación de asesoría especializada y herramientas de análisis consolida a las cámaras como socios estratégicos indispensables para la competitividad empresarial.

CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO

La Cámara de Comercio de Quito cuenta con un Observatorio de Economía y Comercio Exterior con información relevante para las empresas, tanto a nivel nacional como internacional, así como informes y estudios de interés para la promoción de la actividad empresarial de distintos sectores.

CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA

Para potenciar la competitividad de la empresa limeña, la Cámara de Comercio de Lima ha establecido un **sistema de asesoría segmentada** que brinda soluciones a la medida para emprendedores, empresas familiares y corporaciones. Su valor diferenciador radica en la especialización, ofrecida a través de una red de centros dedicados a:

- Desarrollo empresarial y de negocios
- Innovación y tecnología
- Expansión mediante franquicias
- Consultoría estratégica
- Asesoría legal corporativa

D. Espacios de visibilidad, colaboración y diálogo para consolidar su influencia y promocionar a sus empresas.

Las cámaras de comercio desempeñan un papel fundamental como representantes de los intereses empresariales, fomentando la competitividad a través de la **organización de espacios de diálogo, colaboración sectorial, networking estratégico y la promoción activa de negocios**. El 100% de las cámaras de comercio analizadas desarrolla alguna de estas actividades, aunque con distintos niveles de especialización y alcance. Un eje central de esta labor son las estructuras de trabajo colaborativo, como los espacios de reflexión temáticos y comités sectoriales, que permiten abordar desafíos específicos de manera coordinada.

Un ejemplo destacado es el de la Cámara de Comercio de Bogotá, que lidera 13 clústeres temáticos, que han permitido institucionalizar un diálogo público-privado permanente; la Cámara de Comercio de Santiago cuenta con 15 comités especializados en áreas como la ciberseguridad y el comercio electrónico; la Cámara de Comercio de Tegucigalpa, organiza Núcleos Sectoriales para sectores como agroindustria y retail. Esta tendencia se repite en otras cámaras, como la de Guatemala, que cuenta con 32 comités gremiales; o la Asociación Comercial de Río de Janeiro, que gestiona 24 consejos empresariales; también la Asociación Comercial de São Paulo, cuenta con órganos de gobierno especializados en temas como equidad de género y ciberseguridad.

Por otro lado, la organización de eventos y actividades de networking constituye otra dimensión esencial de esta función de representación. La Cámara de Comercio de Madrid ejemplifica la escala que puede alcanzar esta labor, habiendo organizado más de 130 actividades de networking en 2024. Otras cámaras como las de Santo Domingo, Ciudad de México, Barcelona, Quito, Argentina y Puerto Rico también destacan por su programación regular de eventos diseñados específicamente para facilitar las relaciones comerciales y el intercambio de conocimiento entre sus asociados. Estas iniciativas no solo fortalecen los vínculos dentro de la comunidad empresarial, sino que también crean oportunidades concretas de negocio y colaboración.

III. APOYO AL ECOSISTEMA DEL EMPRENDIMIENTO LOCAL, TAMBIÉN DENTRO DEL ALCANCE DE LAS CÁMARAS DE COMERCIO

Las Cámaras de Comercio han trascendido su función original de apoyo al tejido empresarial, para convertirse también en actores clave en el

desarrollo del ecosistema emprendedor local. Esta evolución se refleja en que el 88% de las cámaras de comercio analizadas ofrecen actualmente servicios integrales que incluyen mentoría, acceso a financiación y provisión de infraestructura física o digital específicamente para emprendedores. Esta expansión estratégica demuestra su adaptación a las nuevas necesidades del mercado y su compromiso con el fomento del espíritu empresarial desde sus etapas más tempranas, hasta la consolidación empresarial.

Ejemplos destacados de esta transformación incluyen el Centro de Innovación de la Cámara de Comercio de Lima, que funciona como catalizador estratégico ofreciendo programas de incubación y aceleración, mentorías especializadas y conexión con inversores. De manera similar, la Cámara de Comercio de Ciudad de México ha estructurado un programa por etapas que abarca desde la pre-incubación con diseño del plan de negocios hasta la post-incubación con vinculación a redes empresariales. En Chile, la Cámara de Comercio de Santiago ha creado una tipología de miembros llamada StartCCS para startups tecnológicas, proporcionándoles acceso a redes de contacto, eventos exclusivos y oportunidades de internacionalización.

Complementando estas iniciativas, otras cámaras de comercio han desarrollado programas específicos adaptados a realidades locales. La Cámara de Comercio de Madrid cuenta con su Punto de Atención al Emprendedor y el programa Mentoring SECOT, mientras que la Cámara de Comercio de Tegucigalpa implementa un Programa de Emprendimiento para Mujeres con talleres y asesoramiento individualizado. Por su parte, la Asociación Comercial de Río de Janeiro promueve el "Fórum Río Emprendedor" como espacio de encuentro entre emprendedores e inversionistas.

CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE SANTO DOMINGO

El Programa CRECE, de la Cámara de Comercio de Santo Domingo, es el canal que impulsa el emprendimiento y la consolidación de negocios a través de acompañamiento, capacitación y conexión para emprendedores.

CÁMARA DE COMERCIO DE PUERTO RICO

La Cámara de Comercio de Puerto Rico cuenta con un modelo de gobernanza para institucionalizar la colaboración público-privada a través de sus Comités de Trabajo como el Comité de Sección Legislativa y Gubernamental o el Comité de Desarrollo Institucional, entre otros.

IV. LAS CÁMARAS DE COMERCIO Y SU ROL CLAVE DE ARTICULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Las cámaras de comercio se han consolidado como actores fundamentales en el impulso de la colaboración público-privada, posicionándose como **puentes estratégicos entre el sector empresarial y las instituciones públicas**. Esta función, que algunas cámaras de comercio, como la de Bogotá, incluyen explícitamente en su misión institucional, las convierte en interlocutores directos para dinamizar iniciativas que fortalecen la actividad empresarial en las ciudades y generan valor compartido.

Para institucionalizar esta colaboración, muchas cámaras de comercio han establecido mecanismos de gobernanza específicos. Ejemplos destacados incluyen la Cámara de Puerto Rico, que cuenta con un departamento de Asuntos Legales y Legislativos que mantiene presencia activa ante la Asamblea Legislativa, o la Cámara de Comercio de Bogotá, que ha creado una Vicepresidencia de Articulación Público-Privada dedicada exclusivamente a fortalecer estos vínculos.

Esta capacidad de incidencia se materializa en la práctica, donde más del 70% de las cámaras de comercio analizadas colaboran estrechamente con gobiernos locales de capitales iberoamericanas miembros de la UCCI (Ver Tabla 3). Esta cooperación se concreta en diversas iniciativas que van desde la incidencia en políticas públicas locales hasta el desarrollo de proyectos conjuntos y acuerdos de colaboración formalizados, demostrando el papel catalizador que ejercen estas instituciones en la mejora del entorno empresarial y el desarrollo territorial.



Tabla 3. Ejemplos de colaboración público-privada entre las cámaras de comercio y los gobiernos locales de capitales iberoamericanas miembros de la UCCI

CIUDAD CAPITAL UCCI		CÁMARA DE COMERCIO	MIEMBRO UCCI	TIPO DE COLABORACIÓN
	Bogotá	Cámara de Comercio de Bogotá	Alcaldía Mayor de Bogotá	La Dirección de Economía Rural y Abastecimiento Alimentario (DERAA) de la Alcaldía Mayor de Bogotá participa activamente en el Clúster de Seguridad Alimentaria de la Cámara, que formula propuestas a las autoridades distritales.
	Ciudad de México	Cámara de Comercio de Ciudad de México	Gobierno de la Ciudad de México	La Cámara mantiene una estrecha relación con las diferentes direcciones del Gobierno de la Ciudad para atender problemáticas claves del entorno urbano, como el alumbrado público, mejora de los baches o la seguridad pública.
	Madrid	Cámara de Comercio de Madrid	Ayuntamiento de Madrid	La Cámara colabora muy estrechamente con el Ayuntamiento de Madrid a través de distintos canales y programas, entre ellos el asesoramiento conjunto a las Pymes de la ciudad.
	Montevideo	Cámara de Comercio y Servicios de Uruguay	Intendencia de Montevideo (IM)	La Cámara ha presentado propuestas y recomendaciones ante la Intendencia de Montevideo (IM). Participa en espacios de diálogo con la IM y la Dirección Nacional de Aduanas para combatir el informalismo, entre otras.
	Quito	Cámara de Comercio de Quito	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	La Cámara firmó un Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional con el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para mejorar la tramitología municipal, especialmente en habilitación de suelo.
	Río de Janeiro	Asociación Comercial do Rio de Janeiro	Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro	La Asociación Comercial tiene acuerdos de colaboración con la Prefeitura de Río de Janeiro. En ese contexto, participa en diversas mesas de trabajo de la Prefeitura, incluyendo el Conselho Municipal de Medio Ambiente y el Consejo Municipal de Política Urbana.

CIUDAD CAPITAL UCCI	CÁMARA DE COMERCIO	MIEMBRO UCCI	TIPO DE COLABORACIÓN	
	San Juan (Puerto Rico)	Cámara de Comercio de Puerto Rico	Municipio de San Juan	La Cámara mantiene una coordinación directa con el Municipio de San Juan para contribuir con el texto de petición de una amnistía de patentes municipales. Adicionalmente, organiza foros donde el municipio y la Cámara dialogan.
	Santo Domingo	Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo	Alcaldía del Distrito Nacional.	La Cámara participa en la Mesa de Seguridad y Ciudadanía de la Alcaldía del Distrito Nacional.
	Tegucigalpa	Cámara de Comercio de Tegucigalpa	Alcaldía Municipal del Distrito Central	En alianza con la Alcaldía Municipal del Distrito Central, la Cámara lanzó una moderna plataforma digital para realizar más de 10 trámites municipales en línea.
	Barcelona	Cámara de Comercio de Barcelona	Ayuntamiento de Barcelona	La Cámara y el Ayuntamiento de Barcelona firmaron un convenio marco de colaboración que formaliza su trabajo conjunto hasta el 2028.
	Cádiz	Cámara de comercio de Cádiz	Ayuntamiento de Cádiz	La Cámara está presente en distintas mesas de empleo, turismo, comercio de distintos ayuntamientos de la provincia, entre ellos, el Ayuntamiento de Cádiz.
	Santiago de Chile	Cámara de Comercio de Santiago	Municipalidad de Santiago	La Cámara y la Municipalidad de Santiago trabajan conjuntamente reforzando la seguridad y formalidad del comercio en la ciudad.
	Lisboa	Cámara de Comercio e Industria Portuguesa	Cámara Municipal de Lisboa	La Cámara apoya la iniciativa Lisboa Innovation, plataforma que ha desarrollado la Cámara Municipal de Lisboa para promover el ecosistema innovador de la ciudad.

A continuación, se detallan los canales de colaboración público-privados más relevantes analizados en las cámaras de comercio objeto de estudio:

- **Incidencia y formulación de políticas públicas locales.** Las cámaras ejercen una influencia activa en la formulación de políticas públicas locales, proporcionando la perspectiva empresarial para la defensa de los intereses de las empresas. Más del 80% de las cámaras de comercio analizadas **ha influido de alguna u otra manera en políticas públicas de alcance local**, actuando como órganos consultivos. Muchas han conseguido impactos cuantificables en la simplificación administrativa de algunos procesos que afectan a las empresas, la formalización y la mejora de la competitividad. Algunas estrategias que llevan a cabo las cámaras para ejercer su papel de influencia son las siguientes:

• Centros de pensamiento, generación de conocimiento y estadísticas. Algunas cámaras de comercio fundamentan su capacidad de incidencia en la generación de datos y análisis especializados sobre temas concretos, utilizando centros de pensamiento propios para enriquecer el debate público. Un ejemplo destacado es la Cámara de Comercio de Lima, que cuenta con el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial, dedicado al seguimiento, evaluación y elaboración de propuestas de política pública. De manera similar, la Asociación Comercial de São Paulo opera el Instituto de Economía Gastão Vidigal, un centro de pensamiento que le permite influir en la discusión pública con información precisa y actualizada.

• Monitoreo y seguimiento legislativo. Otra estrategia clave es el monitoreo y seguimiento legislativo, mediante el cual las cámaras de comercio analizan iniciativas legales para formular sugerencias de mejora en nombre del sector empresarial. La Cámara de Comercio

de Santiago, por ejemplo, ha constituido un Comité de Apoyo Legislativo que realiza un seguimiento sistemático de proyectos de ley y se reúne periódicamente para proporcionar retroalimentación y consolidar la posición gremial. La Cámara de Comercio de Lima reportó una actividad significativa en este ámbito, con la emisión de 123 informes de opinión sobre proyectos de ley y propuestas de modificación normativa en 2024. Este esfuerzo se replica en otras cámaras, como la de Puerto Rico, que mantiene un departamento de Asuntos Legales y Legislativos con presencia activa ante su Asamblea Legislativa e incluso ante el Congreso de EE. UU.; también la Cámara Argentina de Comercio y Servicios llevó a cabo gestiones exitosas para eliminar barreras burocráticas y aduanas interiores; y la Cámara de Comercio de Barcelona presentó una agenda concreta de 62 objetivos y 247 medidas a los partidos políticos, enfocada en la reforma y simplificación de procesos administrativos.

- **Proyecto y acuerdos de colaboración entre el sector público y privado.** Los proyectos y acuerdos colaborativos permiten a las cámaras de comercio aprovechar los recursos públicos y buscar sinergias para diseñar y llevar a cabo proyectos de alto impacto para el sector empresarial, con temáticas como la digitalización de los procesos administrativos con el gobierno, la promoción del consumo local, la competitividad de las pymes o la mejora de las infraestructuras de las ciudades. **El 100% de las cámaras tienen algún proyecto colaborativo o acuerdo con el sector público** (incluye otras organizaciones del sector público más allá de los gobiernos locales de las ciudades capitales de Iberoamérica miembros de la UCCI), hecho que pone de manifiesto que el sector público y el sector privado están, de alguna manera, predispuestos a colaborar en el entorno local para impulsar el tejido empresarial.

CÁMARA DE COMERCIO DE MADRID

El **Plan Integral de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista 2025** es un programa financiado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y el Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, que se desarrolla gracias a una **colaboración multiactor**, en la que participan, la dirección general de Comercio, Consumo y Servicios de la Comunidad de Madrid, los **Ayuntamientos** de la región entre los cuales destaca el Ayuntamiento de Madrid y la entidad cameral.

Su objetivo es apoyar y mejorar la competitividad del comercio minorista y las PYMES comerciales madrileñas.

CÁMARA DE COMERCIO DE CÁDIZ

La iniciativa **"Cádiz Vale+"** es un programa promovido por la Diputación de Cádiz en colaboración con la Cámara de Comercio de Cádiz, diseñado para impulsar el comercio y la hostelería local a través de la emisión de bonos de descuento para los consumidores.

Los ciudadanos obtienen estos vales para utilizarlos en establecimientos adheridos, lo que les permite ahorrar en sus compras y fomenta el consumo en negocios locales.

CÁMARA DE COMERCIO SÃO PAULO

#Vemprocentro es una iniciativa de la Asociación Comercial de São Paulo (ACSP) para reactivar la vida empresarial del Centro Histórico de la ciudad. Al unir a los sectores público y privado, promueve la revitalización del área, incentivando el consumo y la ocupación de sus espacios para aprovechar todo su potencial histórico, cultural y gastronómico.

- **Espacios de diálogo y otros (comités, mesas de trabajo).** La existencia de espacios recurrentes de diálogo y cocreación entre los sectores público y privado es fundamental para consolidar el papel de las cámaras de comercio como puentes para la colaboración con el sector público. Estos espacios les permiten defender los intereses empresariales y coordinar la implementación de soluciones operativas concretas. Además, constituyen el punto de partida para abordar desafíos estructurales de las ciudades, como la inseguridad, la informalidad o el desarrollo urbano, incorporando de manera decidida la perspectiva del sector privado en la búsqueda de soluciones.

El análisis de las 17 cámaras de comercio revela que, casi el 90% de ellas, participa activamente en mesas de diálogo con el sector público, tanto a nivel local como nacional. Un claro ejemplo es la Cámara de Comercio de Lima, que mantiene 10 mesas de trabajo con distintos ministerios, como el de Ministerio de Salud y el Ministerio de Ambiente. Por su parte, la Cámara de Comercio de Bogotá utiliza sus 13 clústeres temáticos para establecer un diálogo público-privado permanente, involucrando a entidades públicas especializadas según el tema, como la Dirección de Economía Rural en el

Clúster de Seguridad Alimentaria. Finalmente, la **Asociación** Comercial do Rio de Janeiro interviene en los consejos municipales de Medio Ambiente, Política Urbana y Turismo, demostrando así el amplio espectro temático en el que las cámaras ejercen su influencia.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

La Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) cuenta con una **Vicepresidencia de articulación Público-Privada**, a través de la cual busca promover y fortalecer la colaboración entre el sector público y privado para mejorar el entorno empresarial y fomentar el desarrollo económico y social de Bogotá. Su función incluye generar conocimiento transformador, formular recomendaciones y proyectos, y construir una visión de futuro para la ciudad, promoviendo la participación de todos en el proyecto de ciudad y buscando soluciones estratégicas para un entorno empresarial sostenible.

V. LA SOSTENIBILIDAD Y SU VÍNCULO CON LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: UN ENFOQUE CRECIENTE EN LAS CÁMARAS DE COMERCIO

Las cámaras de comercio han integrado la sostenibilidad como un pilar estratégico, pasando de un enfoque puramente económico, a la integración de un enfoque no financiero, que incluye aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (los llamados aspectos ASG, o ESG por sus siglas en inglés). El actual “tsunami legislativo” en material de sostenibilidad empresarial a nivel global, pero especialmente en Europa, posiciona la transformación sostenible de las organizaciones como un tema relevante y como

CÁMARA DE COMERCIO Y SERVICIOS DE URUGUAY

En el marco de la lucha contra la informalidad y el contrabando, la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay (CCSSU) ha sostenido múltiples reuniones de trabajo con autoridades de la Intendencia de Montevideo y la Dirección Nacional de Aduanas. El propósito de estos encuentros ha sido evaluar la magnitud del problema, sus causas principales y su impacto en los diversos sectores comerciales, con el fin de coordinar estrategias de acción conjuntas entre los sectores público y privado.

una gestión de riesgos legislativa, de mercado y reputacional y que, por tanto, debe integrarse en los servicios ofrecidos por las cámaras de comercio.

Esta realidad se refleja en los resultados obtenidos, ya que **la gran mayoría de las cámaras (casi el 90% de ellas) ofrecen algún servicio o programa** de apoyo a sus miembros sobre algún aspecto ASG. Sin embargo, el número de cámaras de comercio que también incorporan una gestión interna sostenible es menor (35% del total), por tanto, no todas las cámaras que promueven la sostenibilidad entre sus socios la aplican en su gestión interna.

- **Compromiso ambiental.** Cerca de un 60% de las cámaras de comercio cuentan con alguna iniciativa vinculada con temáticas ambientales, como la economía circular y la gestión de residuos, la medición y gestión de la huella de carbono, o capacitación especializada. A continuación, se detallan algunas iniciativas concretas:

- **Acción climática.** A pesar de la creciente urgencia que representa el calentamiento global, son aún relativamente pocas las cámaras de comercio que ofrecen a sus asociados herramientas concretas y acompañamiento especializado para cuantificar y reducir su huella de carbono. No obstante, existen casos destacados que ilustran el camino a seguir. La Cámara de Comercio de Madrid, por ejemplo, proporciona a las empresas una calculadora de huella de carbono, una herramienta práctica que les permite medir sus emisiones y definir planes de reducción efectivos.

Por su parte, la Cámara de Comercio de Barcelona ha adoptado un enfoque integral, participando activamente en proyectos europeos centrados en la adaptación y mitigación climática. Entre sus iniciativas más relevantes se encuentran el proyecto Life_eCOadapt50, dirigido a la adaptación estratégica de los territorios y la economía local; MedSeaRise, que evalúa los riesgos asociados al aumento del nivel del mar Mediterráneo; y Better Blue, que promueve una gobernanza colaborativa para la adaptación climática y estilos de vida sostenibles en entornos marinos. Estos ejemplos demuestran el potencial de las cámaras para actuar como catalizadoras de la acción climática empresarial, aunque su generalización en el conjunto de instituciones camerales sigue siendo un reto pendiente.

- **Economía circular.** Un tercio de las cámaras de comercio analizadas ha desarrollado iniciativas concretas para impulsar la transición hacia un modelo de economía circular en el sector empresarial. Este compromiso se materializa a través de diversas estrategias que reflejan un enfoque progresivamente más especializado. La Cámara de Comercio de Bogotá y la Asociación Comercial de Río de Janeiro, por ejemplo, han institucionalizado este enfoque mediante la creación de estructuras dedicadas exclusivamente al tema:

CÁMARA DE COMERCIO DE MADRID

La Cámara de Comercio de Madrid ofrece todas las herramientas necesarias e información actualizada sobre tendencias, novedades, formación, ayudas y políticas del Ayuntamiento de Madrid que sirven como soporte para la transformación, crecimiento y consolidación en materia de sostenibilidad a las pymes madrileñas. En concreto, apoya a sus empresas con algunas iniciativas para mejorar su acción climática, por ejemplo, a través de la **medición de la huella de carbono**, poniendo a disposición de las empresas una **calculadora de huella de carbono** para conocer de forma inmediata y gratuita el cómputo global de emisiones generadas por la empresa y establecer medidas para su reducción.

un clúster de "Agua y Economía Circular" en el caso colombiano, y un Consejo Empresarial de "Sostenibilidad y Economía Circular" en el caso brasileño.

Otras cámaras han optado por un enfoque más práctico y formativo. La Cámara de Comercio de la Ciudad de México ofrece capacitación especializada para que las empresas implementen sistemas de gestión ambiental, mejoren su eficiencia energética y optimicen el uso de recursos, como el agua y las materias primas. De manera similar, la Cámara de Comercio de Quito promueve acciones operativas centradas en la reducción de residuos y en la promoción del reciclaje. Un paso adicional lo da la Cámara de

Comercio de Santiago, que trabaja directamente con sus asociados para integrar los principios de la economía circular a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos, demostrando una evolución desde la concienciación hacia la aplicación práctica y estructural.

- **Compromiso social.** Las cámaras de comercio llevan a cabo muchas más iniciativas en el ámbito social que en el ambiental. De hecho, casi un 90% de las cámaras analizadas cuentan con alguna iniciativa vinculada con las siguientes temáticas:

- Liderazgo femenino e igualdad de género.⁷ de las 17 cámaras han implementado programas específicos para impulsar el liderazgo femenino y promover la igualdad de género en el ámbito empresarial. Estas iniciativas adoptan diversas formas según el contexto local: la Cámara de Comercio de Santo Domingo ha creado el "Programa Mujer Es", un directorio digital que visibiliza empresas con participación accionaria femenina superior al 51%; la Cámara de Comercio de Madrid desarrolla programas de mentoría y apoyo como "Empresarias Líderes 360" y "Emprendedoras"; y la Cámara de Comercio de Guatemala impulsa el empoderamiento femenino a través del "Círculo de Mujeres Guatemaltecas" y su Congreso anual de Mujeres Líderes. Otras cámaras como la de Tegucigalpa, Barcelona y Río de Janeiro han establecido estructuras permanentes dedicadas a este objetivo, mientras que la Cámara de Comercio de Uruguay ha institucionalizado este compromiso mediante la creación de un departamento de género que asesora a empresas en la construcción de capital humano inclusivo.

- Inclusión laboral y empleabilidad. Las cámaras de comercio están desarrollando iniciativas específicas para abordar desafíos sociales

CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE SANTO DOMINGO

Contribución con la igualdad de género

MujerEs es un directorio empresarial que visibiliza a compañías con una participación accionaria femenina superior al 51%. Esta iniciativa pone en valor el talento, la visión y el liderazgo de las emprendedoras en diversos sectores, destacando su contribución única a la innovación y la resiliencia en el ecosistema empresarial.

vinculados a la empleabilidad, focalizándose en tres colectivos prioritarios. Para los **jóvenes**, la Cámara de Comercio de Lima implementa programas como "Semillero CCL" y "Generación F"; la Cámara de Comercio de Barcelona cuenta con el Programa Talento Joven (PICE), que incluye movilidad transnacional; y la Cámara de Comercio de Argentina ha creado el "CAC Joven" para formar a los futuros líderes del sector empresarial. Respecto a las **personas mayores**, las cámaras de Cádiz y Barcelona han lanzado el Programa Talento 45+ para facilitar la reinserción laboral de desempleados entre 45 y 60 años, iniciativa que encuentra paralelismo en el Consejo de "Economía Plateada y de Longevidad" de la Cámara de Río de Janeiro.

Para **personas en situación de vulnerabilidad**, se observan intervenciones particularmente innovadoras: la Cámara de Comercio de Tegucigalpa, en alianza con la OIM, forma a migrantes retornados y jóvenes de zonas

vulnerables para favorecer su inclusión laboral; la Asociación Comercial de São Paulo conecta empresas con comunidades a través del programa «ACSP Convida»; la Cámara de Ciudad de México promueve la vinculación comunitaria para generar impacto social positivo; y la Cámara de Bogotá lidera la Red de Valor Compartido, una plataforma que articula empresas, universidades y expertos para transformar desafíos sociales en oportunidades de innovación. Estos esfuerzos reflejan una comprensión cada vez más integral del rol de las cámaras como agentes de inclusión socioeconómica.

CÁMARA ARGENTINA DE COMERCIO Y SERVICIOS

Contribución con la inclusión de jóvenes

El programa CAC Joven es un espacio de trabajo integral dentro de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios, dedicado a incorporar a jóvenes vinculados al comercio y servicios con el objetivo de formarlos como futuros líderes del sector.

- **Compromiso con la gobernanza.** Respecto al pilar de gobernanza, las cámaras de comercio promueven la ética, la transparencia, el buen gobierno corporativo y el cumplimiento normativo entre sus asociados, y en algunos casos en su propia gestión interna. Un 59% de las cámaras analizadas cuentan con alguna iniciativa de gobernanza vinculadas con las siguientes temáticas:

- Ética y lucha contra la corrupción empresarial. La promoción de prácticas éticas y la lucha contra

la corrupción constituyen un pilar fundamental para asegurar la buena gobernanza empresarial. Diversas cámaras de comercio han desarrollado iniciativas concretas en este ámbito: la Cámara de Comercio de Santiago ha establecido lineamientos específicos para fomentar la transparencia y la responsabilidad en la comunicación de las prácticas sostenibles de las empresas. Por su parte, la Cámara de Comercio de Lima cuenta con una Comisión de Integridad y Lucha contra la Corrupción, que ha gestionado proyectos formativos como el "Semillero para futuros funcionarios y servidores públicos". En esta misma línea, la Asociación Comercial de Rio de Janeiro ha creado un Consejo Empresarial especializado en "Gobernanza, Ética y Diversidad", demostrando el compromiso institucional con estos valores.

CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO

La Cámara de Comercio de Santiago cuenta con distintas plataformas y portales para acompañar a sus socios en su camino de transformación sostenible. "Mensaje Sostenido" es una guía que muestra los lineamientos para fomentar una mayor transparencia y responsabilidad comunicacional sobre las prácticas y políticas de sostenibilidad de las empresas y/o los bienes y productos que ofrecen.

- Transparencia y rendición de cuentas. El ejercicio de transparencia se ha convertido en una práctica creciente entre las propias cámaras de comercio, con la publicación regular de informes de sostenibilidad y resultados. Ejemplos destacados

incluyen a la Cámara de Comercio de Bogotá, la de Santiago, la de Lima y la Asociación Comercial de São Paulo. Además, estas instituciones extienden este principio a sus asociados, como demuestra la Cámara de Comercio de Uruguay, que promueve activamente la adopción de reportes ESG entre las empresas uruguayas para fortalecer sus prácticas de gobierno corporativo.

- **Otras acciones vinculadas con la promoción de la sostenibilidad:** .

- Guías y formación especializada. La capacitación y la creación de recursos técnicos sobre sostenibilidad representa otra área de acción significativa. La Cámara de Comercio de Santiago ha desarrollado el portal "Negocio Redondo" para centralizar información y herramientas relacionadas con prácticas sostenibles. También las Cámaras de Barcelona y Cádiz ofrecen programas formativos específicos para facilitar la transición empresarial hacia modelos más sostenibles, con especial énfasis en eficiencia energética y la economía circular.

- Certificados o sellos de sostenibilidad. El apoyo a la certificación sostenible constituye otro mecanismo de impulso de las cámaras para facilitar la transformación sostenible de las empresas. Por ejemplo, la Cámara de Comercio de la Ciudad de México facilita a sus asociados la obtención del distintivo de Responsabilidad Social Empresarial ESR®, y la Cámara de Comercio de Quito ha establecido un sistema de reconocimiento para empresas que implementan buenas prácticas en temas de sostenibilidad.

- Celebración de eventos y reconocimientos sobre sostenibilidad. La organización de eventos especializados completa el espectro de acciones

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ

La Cámara de Comercio de Bogotá publica reportes de sostenibilidad desde el año 2013, llevando a cabo un ejercicio de rendición de cuentas de su compromiso con la sostenibilidad, como organización, y también de cara a sus asociados.

para promover la sostenibilidad. La Cámara de Comercio de Lima celebra anualmente su "Foro de Sostenibilidad", y la Cámara de Comercio de Bogotá otorga el Premio de Valor Compartido para destacar iniciativas empresariales que generan simultáneamente beneficios económicos y sociales, creando así referentes inspiradores para el conjunto del ecosistema empresarial.

VOCES EXPERTAS

JULIÁN SUÁREZ MIGLIOZZI

Gerente de Desarrollo Territorial
Sostenible, CAF



"En los últimos cinco años, la cartera subnacional de CAF ha alcanzado más de USD 5.500 millones en créditos".

ENFOQUE: La banca de desarrollo como un acelerador del progreso económico local.

BRECHAS DE FINANCIAMIENTO

El acceso a financiamiento es una de las mayores limitantes que enfrentan los gobiernos locales.

¿Qué instrumentos financieros innovadores está promoviendo CAF para apoyar proyectos impulsados por los gobiernos locales? ¿Cómo trabajan con el ecosistema local?

R. El acceso limitado a fuentes de financiamiento constituye una de las principales barreras que enfrentan los gobiernos subnacionales. Conscientes de esta realidad, en CAF hemos diseñado una oferta específica para atender las necesidades técnicas y financieras de gobiernos subnacionales. En los últimos cinco años, la cartera subnacional ha alcanzado más de USD 5.500 millones en créditos, con asignación adicional de más de USD 8 millones en cooperaciones técnicas no reembolsables.

Asimismo, promovemos instrumentos innovadores como el desarrollo de financiamiento mixto, acompañamiento para emisión de bonos locales, y mecanismos para facilitar la estructuración de proyectos subnacionales con estándares adecuados para atraer inversión.

CONDICIONES HABILITANTES

¿Qué debe tener un proyecto de un gobierno local para ser considerado "bancable" y atraer el interés de un organismo financiero como CAF? Considerando que gobiernos locales tienen empresas públicas ¿Cómo la banca de desarrollo trabaja con ellas?

R. Nuestra apuesta no se limita a ofrecer productos financieros, sino a desarrollar un enfoque integral que acompañe a los gobiernos locales en cada etapa. Para que un proyecto sea "bancable", es esencial contar con buenos liderazgos locales que se traduzcan en solidez fiscal subnacional, capacidad institucional y de gestión, marco legal y normativo

claro, y estructura financiera robusta. A través de nuestras intervenciones, buscamos fortalecer las capacidades de los gobiernos locales, reduciendo asimetrías y garantizando que más territorios puedan acceder a financiamiento.

INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA RESILIENTE Y VERDE.

Dado el rol clave de los gobiernos locales en la adaptación al cambio climático y la transición energética, **¿Cómo puede el sector privado participar de manera más efectiva en proyectos de infraestructura resiliente y sostenible, y qué mecanismos de garantía o incentivos está explorando CAF para reducir los riesgos percibidos por los inversionistas?**

R. El sector privado puede participar desde la fase de diseño, en mesas técnicas municipales y diagnósticos de vulnerabilidad climática. CAF ha hecho la apuesta de destinar al menos el 40% de su financiamiento a proyectos categorizados como "verdes" para 2026 -meta que ya hemos cumplido- apuntando a consolidarnos como el "Banco Verde y Azul" de América Latina y el Caribe.

También hemos avanzado en el diseño de instrumentos financieros innovadores para reducir riesgos percibidos por inversionistas, como el desarrollo de Plataformas de garantías regionales y otorgamiento de recursos de preinversión y asistencia técnica reembolsable.

COMPETITIVIDAD Y CLÚSTERES PRODUCTIVOS REGIONALES

Los gobiernos regionales tienen un rol clave en aspectos como la infraestructura vial, servicios básicos, la inversión en capital humano y el desarrollo económico local. **¿Cómo está apoyando CAF a estos gobiernos para que diseñen políticas de desarrollo productivo y clústeres en alianza con el sector**

privado, y así evitar duplicidades y maximizar impactos?

R. CAF promueve políticas integrales de desarrollo territorial que incluyen competitividad económica, ordenamiento territorial, innovación y capital humano. Recientemente, en conjunto con la Vicepresidencia de Sector Privado de CAF, hemos avanzado en la identificación y priorización de programas orientados al desarrollo productivo según las necesidades de cada territorio.

En definitiva, el enfoque de intervención subnacional de CAF busca trabajar no solo con los gobiernos sino también con instituciones financieras con capilaridad en el entramado productivo local, empresas, agencias de fomento, donde el centro es la vocación del territorio, apostando por potencializar los sectores que promuevan la competitividad y la productividad.

REDES DE CIUDADES

¿Cómo se puede potenciar que las ciudades iberoamericanas aprendan entre pares y repliquen modelos exitosos de colaboración? ¿Qué papel juegan redes como Biodiverciudades o la UCCI en este afán?

R. CAF le ha apostado al desarrollo y apoyo de redes y alianzas, ya que estos espacios facilitan el intercambio de buenas prácticas y el conocimiento mutuo entre sus participantes. Estas plataformas son herramientas clave para replicar modelos exitosos, aprender sobre lo que funciona -y sobre lo que no funciona- y compartir experiencias, incluso entre ciudades de distintos tamaños o regiones de diferentes países que tienen esquemas de descentralización diferentes pero que se reúnen en torno a las ganas de encontrar soluciones a nivel local.

En este contexto, la Red de BiodiverCiudades, lanzada por CAF en 2021 junto al Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt y el Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat), entre otros socios, está integrada por 242 ciudades de 17 países de América Latina y el Caribe. Se trata de una plataforma para que ciudades de la región se transformen en espacios más sostenibles, resilientes e inclusivos, donde el bienestar humano y la naturaleza se encuentren y planifiquen de manera integrada. CAF apoya a estas ciudades ofreciendo asistencia técnica para desarrollar proyectos innovadores basados en la naturaleza, facilitando la búsqueda de financiamiento y fomentando el intercambio de conocimientos para lograr un desarrollo urbano que funcione en armonía con la biodiversidad. Recientemente en la COP de Belén lanzamos una facilidad programática de USD 12 millones junto al Fondo de Adaptación que contará con apoyo de ICLEI para implementar proyectos que fortalezcan la resiliencia climática de las ciudades que conforman la Red.

Por otro lado, con la UCCI, tenemos una alianza estratégica para promover el desarrollo de ciudades más verdes, justas y prósperas en la región. A través de esta dinámica de trabajo, buscamos facilitar el financiamiento de proyectos urbanos transformadores y fortalecer la gobernanza local, alineándose con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU.

Recientemente anunciamos también la Alianza Ciudades Iberoamérica 500+ un legado para el futuro que busca promover un espacio y plataforma de colaboración entre nuestras ciudades y acompañar el desarrollo de una hoja de ruta conjunta de transformación e inversión en políticas sólidas y proyectos estratégicos que mejoren la calidad de vida de sus habitantes.

Todas estas iniciativas han resultado de gran interés para las ciudades y habilitan espacios de cooperación sur-sur y de cooperación descentralizada entre territorios, lo que permite un dialogo entre pares sobre asuntos que son en muchos casos bastante pragmáticos como por ejemplo en materia de gestión del espacio público, de inclusión y participación de los migrantes en la vida social y económica de la ciudad, entre otros ejemplos concretos.

4.2. OTRAS ORGANIZACIONES DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL EN EL ENTORNO LOCAL

Se analizaron un total de 13 organizaciones de promoción empresarial de distinta naturaleza respecto a las cámaras de comercio. En concreto, se analizaron tres agencias de desarrollo económico local, promoción de exportaciones e inversiones; 3

clústeres tecnológicos; 3 asociaciones empresariales y gremiales; y 2 organizaciones de alcance regional para valorar su contribución con el desarrollo económico y social de las ciudades donde se encuentran ubicadas.



I. NUEVAS ORGANIZACIONES PARA APOYAR AL SECTOR EMPRESARIAL

Las organizaciones de promoción empresarial analizadas se dividen claramente en dos grupos temporales: las Cámaras de Comercio, que son históricamente más antiguas, y otra tipología de organizaciones de creación más reciente que son, en su mayoría, **entidades fundadas a partir de la década de 1990 o el 2000**.

Estas organizaciones suelen estar **enfocadas en temas específicos** como la innovación, el emprendimiento tecnológico, la articulación de políticas públicas locales o la representación de sectores específicos, cubriendo nichos que las cámaras de comercio, con su enfoque más amplio y multisectorial, no cubren con la misma profundidad. Por ejemplo, ProBogotá se enfoca en la planificación urbana sostenible y el desarrollo social y de movilidad para la región; o ConQuito, cumple con un rol de facilitador de procesos de avance en materia de políticas públicas de desarrollo en la capital de Ecuador.

En Madrid, la Confederación Empresarial de Madrid (CEIM-CEOE), juega un papel activo en el diálogo social y en el diseño de planes estratégicos para la ciudad, como el desarrollo del nuevo Plan Estratégico Municipal que recientemente ha aprobado el Ayuntamiento de Madrid y en cuya elaboración han colaborado. Dicha entidad, a su vez, convive con otras organizaciones como el Clúster MAD FinTech, que centra su trabajo en la promoción del ecosistema de la tecnología financiera de la ciudad.

También es interesante analizar aquellas **organizaciones que nacieron específicamente para apoyar a un segmento del sector empresarial**, como las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Este es el caso de Federación de Comercio e Industria de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (FECOA), que

se enfoca en el desarrollo del tejido empresarial de empresas de menor tamaño de la ciudad.

De igual manera, existen casos en los que las cámaras cooperan directamente con otras organizaciones que representan al sector privado a nivel local. Por ejemplo, en Bogotá, ProBogotá participa junto con la Cámara de Comercio de Bogotá en iniciativas como el Comité Bogotá Circular.

II. PROGRAMAS Y SERVICIOS ENFOCADOS A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS

Los programas que ofrecen este tipo de organizaciones a las empresas se centran en temáticas concretas, como incidencia política, financiación especializada (financiación pública, capital semilla), apoyo a la inversión, la innovación tecnológica y la sostenibilidad urbana o de algún sector en concreto.

Tras analizar la tipología de los programas y servicios que las otras organizaciones de promoción empresarial ofrecen a las empresas y emprendedores, se han identificado algunos patrones comunes, tal y como se detalla a continuación:

- **Programas de internacionalización empresarial.**

Los programas de internacionalización desarrollados por estas organizaciones se articulan en torno a tres ejes estratégicos: **la exportación de startups tecnológicas** (a través de iniciativas como InvestSP y ProBogotá), **el impulso sectorial** mediante clústeres especializados (como el Clúster Automotriz de Ciudad de México o el Clúster Digital de Cataluña), y **la facilitación de inversiones y conexiones internacionales** (por medio de entidades como CEIM y CEIB). Este apoyo integral se complementa, en muchos casos, con asistencia financiera y consultoría estratégica especializada para garantizar el éxito de la proyección exterior.

Algunos ejemplos concretos de estos modelos son InvestSP, la Agencia de Promoción de Inversiones y Competitividad de São Paulo, que ejecuta el programa Exporta SP, diseñado específicamente para preparar a MiPyMES y productores rurales en su acceso a mercados internacionales. En Portugal, la Asociación Empresarial de la Región de Lisboa (AERLIS) organiza misiones empresariales dirigidas a la internacionalización de sus 85.000 empresas afiliadas. Paralelamente, el Clúster Automotriz Metropolitano de Ciudad de México demuestra el enfoque sectorial, coordinando proyectos y negocios con contrapartes extranjeras para que las empresas locales puedan expandirse hacia nuevos mercados internacionales.

- **Programas de capacitación y creación de capacidades para la excelencia sectorial.** Estas organizaciones implementan programas de capacitación especializados con enfoque tecnológico, vinculados directamente con la gestión estratégica empresarial y la incidencia política. Un ejemplo representativo es el Clúster Digital de Cataluña (Barcelona), que ha desarrollado una agenda formativa integral para la actualización y desarrollo del talento digital. Esta incluye el Clúster Academy, una plataforma de e-learning y cursos especializados, como el dedicado al uso de la inteligencia artificial para la solicitud de ayudas públicas, demostrando así la adaptación de la formación a las necesidades tecnológicas actuales.
- **Servicios de apoyo clave para mejorar la competitividad empresarial.** Estas entidades ofrecen servicios especializados, facilitan el acceso a capital y brindan apoyo técnico, consolidándose como estructuras de soporte gremial avanzado y motores de ecosistemas de innovación. A continuación, se detallan sus principales servicios:

- Servicios de asesoría legal y resolución de conflictos. Estos servicios se orientan a brindar seguridad jurídica, una defensa de los intereses de los gremios y mecanismos alternativos de solución de conflictos. FECOBA proporciona asesoramiento integral en materia contable, impositiva y jurídica, mientras que COPARMEX ofrece asistencia jurídica especializada, acceso a abogados y apoyo en resolución de litigios.

- Servicios de digitalización, innovación y acceso a tecnología para mejorar la competitividad gracias a la incorporación de nuevas tecnologías. Organizaciones como MAD FinTech ofrecen consultoría especializada en ciberseguridad e identidad digital. ConQuito lidera la "Ruta de la Innovación", articulando programas para fortalecer la gestión de la innovación empresarial y facilitar la adopción de tecnologías.

- Servicios de acceso a capital semilla e inversores. Aunque menos del 20% de las cámaras ofrecen este servicio, en el caso de este tipo de organizaciones existen iniciativas muy relevantes para permitir el acceso a financiación a las empresas. Un ejemplo es el Club de Inversionistas Ángeles de COPARMEX CDMX y su plataforma "Crece tu Negocio". ConQuito gestiona el programa FonQuito de capital semilla y la incubadora EmprendeLab, mientras que ProBogotá impulsa la iniciativa BICTIA, una incubadora y aceleradora con acceso a financiamiento.

- **Espacios de visibilidad, colaboración y diálogo.** Todas las entidades analizadas propician la existencia de espacios permanentes de diálogo y colaboración mediante comités, consejos y mesas de trabajo especializadas. MAD FinTech organiza

comisiones sobre Legaltech, Silver Economy y Seguros; ClauMet CDMX funciona mediante ocho comités temáticos; y AERLIS cuenta con una amplia red de consejos sectoriales. FECOBA, a su vez, participa activamente en la Mesa Productiva de Buenos Aires y el Consejo Consultivo PyME.

En cuanto a visibilidad y networking, destaca el Madrid Leaders Forum coorganizado por CEIM-CEOE, un evento anual que reúne a líderes empresariales e institucionales, ejemplificando el compromiso con la creación de espacios de networking de alto nivel para sus asociados.

III. APOYO AL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO LOCAL: LA COLUMNA VERTEBRAL DE SU TRABAJO

El apoyo que brindan estas organizaciones a emprendedores y startups locales trasciende la asesoría convencional, enfocándose estratégicamente en la aceleración de proyectos de base tecnológica, la facilitación de acceso a financiamiento y la construcción de comunidades especializadas. Este enfoque integral se materializa en iniciativas concretas como el Sandbox Financiero Digital de MAD FinTech en Madrid, un entorno controlado que permite a las Startups probar y desarrollar sus soluciones antes del lanzamiento comercial. Otro ejemplo es el de ConQuito, que ha implementado una "Ruta de Emprendimiento" que integra programas como EmprendeLab, un laboratorio de ideas que proporciona recursos, mentoría y capacitación para transformar ideas en empresas viables, junto con la iniciativa Digitaliza DQM para fortalecer la adopción tecnológica en los emprendimientos. CEIB evidencia un enfoque regional al promover el liderazgo juvenil y la cooperación a través de alianzas con la Federación Iberoamericana de Jóvenes Empresarios (FIJE) y la

organización de foros de referencia, consolidando así un ecosistema de apoyo multinivel para el emprendimiento innovador.

CONQUITO

La ruta de emprendimiento de ConQuito abarca desde la capacitación inicial hasta la conexión con los mercados y el apoyo financiero. Además, se facilita la vinculación con los mercados internacionales, proporcionando oportunidades para que los emprendedores puedan conectar con clientes potenciales y socios comerciales. También se ofrecen convocatorias de capital semilla, brindando el apoyo financiero necesario para que los emprendedores puedan llevar sus ideas del papel a la realidad.

La Ruta se compone de tres programas:

FonQuito: Convocatoria de capital semilla, que forma parte del Fondo de Emprendimiento de la Ciudad.

Empretec: Programa pionero de las Naciones Unidas para el fomento de la iniciativa empresarial.

EmprendeLab: Laboratorio de ideas con acceso a recursos, mentoría y capacitación para convertir sus ideas en empresas viables.

FEDERACIÓN DE COMERCIO E INDUSTRIA DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE DE BUENOS AIRES (FECOBA)

La Federación de Comercio e Industria de la ciudad autónoma de Buenos Aires (FECOBA) cuenta con el área de emprendedores, que genera grupos humanos donde el networking y el trabajo en equipo ayudan a generar más y mejores emprendimientos.

IV. LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA: UN ESPACIO DE TRABAJO PARA TODAS LAS ORGANIZACIONES DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL

Como en el caso de las cámaras de comercio, el resto de organizaciones de promoción empresarial también colaboran de manera estrecha y recurrente con las administraciones públicas, entre ellas, con gobiernos locales de las ciudades UCCI. Ello, a través de distintas iniciativas, como la incidencia en políticas

públicas locales, a través de proyectos colaborativos o participando conjuntamente en espacios de diálogo, entre otros.

Esta capacidad de incidencia se materializa en diversas iniciativas que van desde la incidencia en políticas públicas locales hasta el desarrollo de proyectos conjuntos y acuerdos de colaboración formalizados, demostrando el papel catalizador que ejercen estas instituciones en la mejora del entorno empresarial y el desarrollo territorial (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Ejemplos de colaboración público-privada entre las organizaciones de promoción empresarial (agencias de promoción económica, asociaciones gremiales y clústers temáticos) y los gobiernos locales de capitales iberoamericanas miembros de la UCCI

CIUDAD CAPITAL UCCI	ORGANIZACIÓN	MIEMBRO UCCI	TIPO DE COLABORACIÓN	
	Madrid	CEIM-CEOE	Ayuntamiento de Madrid	CEIM colabora activamente con el Ayuntamiento de Madrid en el diseño del Plan Estratégico Municipal, el Plan General de Madrid 360 y coorganiza el Madrid Leaders Forum con la Cámara de Madrid.
		MAD FinTech	Ayuntamiento de Madrid	Nace por el impulso del Ayuntamiento de Madrid en conjunto con un grupo de empresas.
	Ciudad de México	COPARMEX CDMX	Gobierno de la Ciudad de México	Mantiene una relación de diálogo y colaboración con el Gobierno de la Ciudad, acordando una agenda de trabajo conjunta para maximizar el potencial económico y firmando convenios con instancias del gobierno local.

CIUDAD CAPITAL UCCI		ORGANIZACIÓN	MIEMBRO UCCI	TIPO DE COLABORACIÓN
	Bogotá	ProBogotá Región	Alcaldía Mayor de Bogotá	Apoya directamente a la Alcaldía Mayor de Bogotá en la protección de los cerros orientales y participa en el Comité Bogotá Circular junto a entidades públicas distritales.
	Quito	ConQuito	Municipio del Distrito Metropolitano de Quito	El Alcalde Metropolitano de Quito preside el Directorio de ConQuito y colaboran formalmente en la mejora de la tramitología municipal.
	Buenos Aires	FECOB	Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires	FECOB mantiene una relación de trabajo y colaboración con el Gobierno de la Ciudad. Han suscrito un acuerdo con el Instituto de Estadística y Censos de CABA.
	São Paulo	InvestSP	Prefeitura de São Paulo	Colabora con la Secretaría Municipal de Turismo de São Paulo en proyectos como Discover SP.
	Lisboa	AERLIS	Cámara Municipal de Lisboa	Han suscrito protocolos de cooperación y participación financiera con la Cámara Municipal de Lisboa.
	Barcelona	Clúster Digital de Cataluña	Ayuntamiento de Barcelona	El Ayuntamiento de Barcelona es uno de los miembros del Clúster.
	Santo Domingo	CODESSD	Alcaldía del Distrito Nacional, Santo Domingo	Participa en la Mesa de Seguridad y Ciudadanía de la Alcaldía del Distrito Nacional de Santo Domingo.

Los canales de colaboración público-privada de estas organizaciones son diversos. A continuación, se detallan los más relevantes analizados:

- **Incidencia y formulación de políticas públicas locales.** Las organizaciones analizadas desempeñan un papel fundamental y estratégico en la mejora del entorno regulatorio y económico de sus respectivas ciudades. Algunas de estas organizaciones cuentan con mecanismos de gobernanza permanentes, como es el caso del Consejo de Desarrollo Económico y Social de Santo Domingo (CODESSD), el cual forma parte de un órgano consultivo nacional en colaboración con quince organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de impulsar grandes reformas y pactos.

Un ejemplo destacado de influencia en la formulación de políticas públicas de largo plazo es ProBogotá, que ha participado activamente en la modernización del régimen jurídico de la ciudad. Su intervención se ha concretado, entre otras acciones, en el análisis de la nueva institucionalidad derivada del Plan de Ordenamiento Territorial, donde se identificó la necesidad de completar la normativa correspondiente a la escala local de gobierno.

Por su parte, en Ciudad de México, COPARMEX CDMX presentó al gobierno local de la Ciudad la "Visión 2050 para la Ciudad de México", una hoja de ruta que refleja los intereses del sector privado y establece lineamientos estratégicos para el desarrollo futuro de la capital. En esa misma línea, ClauMet presentó en 2025 la "Estrategia de Habilidades para la Industria Automotriz en la Zona Centro de México", una iniciativa que constituye una visión estratégica y participativa para enfrentar los desafíos derivados de la transformación tecnológica en el sector automotriz.

CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DE MADRID (CEIM)

Desde la Confederación Empresarial de Madrid (CEIM) se realizan propuestas a las administraciones públicas orientadas a mejorar el marco en el que se desarrolla la actividad empresarial y propiciar un aumento de su productividad y competitividad; a mejorar el ecosistema innovador y de investigación; y a mejorar el ecosistema educativo, universitario y de formación de la ciudad, entre otros.

COPARMEX CIUDAD DE MÉXICO

El Programa "Mi Vivienda" busca posicionar a COPARMEX CDMX como un referente en políticas públicas de vivienda, desarrollo urbano equitativo y regeneración comunitaria, fortaleciendo la colaboración entre empresarios, autoridades y sociedad.

- **Acuerdos de colaboración entre el sector público y privado.** Las organizaciones analizadas han establecido alianzas estratégicas con entidades públicas para ejecutar proyectos específicos y financiar iniciativas de impacto, demostrando una articulación funcional entre ambos sectores. Ejemplo de ello es InvestSP en São Paulo, que desarrolla iniciativas como CreativeSP con la Secretaría de Cultura, Economía e Industria Creativa

de la Prefectura, y Discover SP en colaboración con la Secretaría Municipal de Turismo. En Madrid, CEIM-CEOE mantiene convenios con el Ayuntamiento de Madrid para realizar estudios sectoriales y colabora activamente en la implementación del Plan General de Madrid 360. Asimismo, en Buenos Aires FECOBA ha suscrito un acuerdo de cooperación con el Instituto de Estadística y Censos del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para elaborar proyectos conjuntos que fortalezcan a las PyMEs locales mediante una mayor sinergia público-privada.

• **Espacios de diálogo y otros (comités, mesas de trabajo).** Estas organizaciones participan activamente en espacios de diálogo institucionalizados que facilitan la coordinación de políticas públicas. CEIM-CEOE forma parte del Consejo para el Diálogo Social de la Comunidad de Madrid, órgano tripartito que promueve la colaboración entre gobierno regional, sindicatos y representantes empresariales. FECOBA, por su parte, interviene en instancias clave como la Mesa Productiva de la Ciudad de Buenos Aires y el Consejo Consultivo PyME. En Ciudad de México, COPARMEX CDMX mantiene una relación de diálogo permanente con el gobierno local, materializada en una agenda de trabajo conjunta orientada a maximizar el potencial económico de la ciudad.

V. LA SOSTENIBILIDAD Y SU VÍNCULO CON LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: UN ENFOQUE CRECIENTE

Las organizaciones analizadas demuestran un compromiso significativo con la integración de la sostenibilidad, tanto en su gestión interna como en los servicios ofrecidos a empresas y emprendedores, abordando de manera integral los tres pilares: ambiental, social y de gobernanza. Cabe destacar que la gran mayoría cuenta con al menos una iniciativa en esta materia.

- **Compromiso ambiental.** Las organizaciones analizadas desarrollan iniciativas vinculadas con la acción climática, la reducción del impacto ecológico y el impulso de la economía circular, tal y como se detalla a continuación:

• Acción climática y eficiencia energética. Existen algunos ejemplos de acciones para luchar contra el cambio climático en este tipo de organizaciones. Por ejemplo, ProBogotá ha implementado una herramienta para la estimación y mitigación de emisiones de efecto invernadero dirigida a la comunidad de transporte de carga. Por su parte, ClauMet CDMX promueve la transición hacia la electromovilidad, con énfasis en la producción de vehículos eléctricos y sus componentes, así como la digitalización y la eficiencia energética para optimizar el consumo en los procesos productivos.

• Economía circular y bioeconomía. También ProBogotá está trabajando en esta temática, impulsando el desarrollo del Hub de Bioeconomía en alianza con el Instituto Alexander Von Humboldt y trabajando en la construcción de una hoja de ruta para la gestión integral de residuos sólidos. ConQuito forma parte del Sistema de Producción Sostenible desde la Agricultura Urbana (AGRUPAR), que fomenta el autoabastecimiento y la comercialización de productos orgánicos en Bioferias; además, promueve la Economía Circular mediante eventos como "Circular Connect Quito 2024". En el ámbito tecnológico, el Clúster Digital de Cataluña coordina el proyecto Portwaste, que aplica soluciones tecnológicas para reintroducir residuos marítimos en el mercado.

- **Compromiso social.** Algunas de las organizaciones analizadas llevan a cabo proyectos e iniciativas vinculadas con la inclusión, la igualdad de género, el desarrollo comunitario, el fomento del liderazgo

joven y la responsabilidad con los trabajadores y la sociedad, tal y como se detalla a continuación:

•Liderazgo femenino e igualdad de género. CODESSD (Santo Domingo) lidera la Red de Mujeres CODESSD Verde, que ha contribuido a transformar la conciencia ambiental y comunitaria en las cuencas de los ríos Ozama y Yaque del Norte. ConQuito, por su parte, fomenta la igualdad de género mediante capacitaciones especializadas y la convocatoria de capital semilla "Quito Mujer".

•Inclusión laboral y empleabilidad. ConQuito colabora con la Secretaría de Inclusión Social del Municipio local, en iniciativas como el Plan de Acción contra el Trabajo Infantil, reforzando su compromiso con la inclusión y la protección social.

- **Compromiso con la gobernanza.** Las iniciativas analizadas se orientan a la transparencia, la ética, la estructura institucional y el cumplimiento normativo, tal y como se detallan a continuación:

•Ética y lucha contra la corrupción empresarial. ProBogotá cuenta con su propio código de ética, una práctica destacable que no está generalizada entre las organizaciones analizadas. CEIB mantiene acuerdos de colaboración con entidades clave como el Centro Iberoamericano de Arbitraje (CIAR), lo que fortalece el marco de gobernanza interinstitucional y los mecanismos de resolución de controversias. Asimismo, CODESSD (Santo Domingo) ha firmado acuerdos de cooperación con la Cámara de Cuentas para promover la transparencia y el fortalecimiento institucional.

•Transparencia y rendición de cuentas. ConQuito publica un Informe de Rendición de Cuentas (2024), que constituye un ejercicio destacable de transparencia. De igual forma, ProBogotá difunde anualmente su informe de gestión para visibilizar los datos de impacto de sus actividades y reforzar la confianza ante la sociedad.



4.3. ORGANIZACIONES PARA LA ARTICULACIÓN EMPRESARIAL REGIONAL

El rol de organizaciones como la Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio (AICO) y el Consejo de Empresarios Iberoamericanos (CEIB) es fundamental y complementario a las cámaras de comercio y otras organizaciones de promoción empresarial para generar un impacto económico y social en las ciudades iberoamericanas, gracias a su apoyo al sector empresarial. Estas organizaciones actúan como facilitadores, conectores y promotores de la actividad económica, superando las fronteras nacionales para generar un impacto directo en el ámbito urbano, donde se concentra la mayor parte de la actividad empresarial.

- El **Consejo de Empresarios Iberoamericanos (CEIB)** actúa como un interlocutor colectivo de alto nivel, canalizando la visión del sector privado iberoamericano hacia las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno. Su valor reside en sintetizar la diversidad de realidades empresariales en propuestas concretas de política económica. Un caso emblemático es su incidencia en el desarrollo del Foro Iberoamericano de la Mipyme, una instancia de diálogo en donde los representantes del ámbito público y privado de todos los países iberoamericanos se dan cita para debatir sobre los retos y desafíos que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas de la región.

Es fundamental destacar el rol del CEIB como un lugar de encuentro clave para promover el diálogo, no solo a nivel supranacional, sino también con autoridades nacionales y, sobre todo, locales. Esta capacidad de articular la visión del empresariado en todos los niveles de gobierno asegura que las políticas de fomento productivo respondan a las

realidades específicas de cada territorio. Además, el CEIB ha sido crucial en promover una agenda de economía digital e innovación compartida, impulsando que grandes corporaciones colaboren con startups, lo que genera ecosistemas de innovación integrados que dinamizan el desarrollo de toda la región.

CONSEJO DE EMPRESARIOS IBEROAMERICANOS (CEIB)

El Consejo de Empresarios Iberoamericanos (CEIB) reúne a las principales confederaciones empresariales de Iberoamérica. Promueve el crecimiento económico y la integración regional mediante el diálogo con gobiernos nacionales y, descentralizando su labor, facilita espacios de discusión directa con gobiernos locales y regionales para conectar empresas con los desafíos y oportunidades de cada territorio.

- La **Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio (AICO)** fortalece el entramado productivo regional mediante una labor de base que institucionaliza la cooperación práctica entre las economías iberoamericanas. Su estrategia se centra en la creación de redes operativas entre cámaras de comercio, lo que permite trasladar las necesidades del sector empresarial, particularmente de las pymes, a mecanismos concretos de acción.

Ejemplo de ello son sus iniciativas de certificación y homologación conjunta, que agilizan los procesos de internación de mercancías y otorgan predictibilidad a los intercambios comerciales. Asimismo, AICO despliega una labor fundamental en la capacitación técnica y el desarrollo de competencias,

organizando programas de formación que equiparan conocimientos y mejores prácticas entre gremios y empresarios de distintos países, con lo que se reduce la brecha de competitividad y se consolida un mercado integrado desde la base.

ASOCIACIÓN IBEROAMERICANA DE CÁMARAS DE COMERCIO (AICO)

AICO es la Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio, Industria y Servicios, una entidad privada, de ámbito internacional y sin ánimo de lucro, de la que forman parte las Cámaras de Comercio más representativas de 23 países iberoamericanos, corporaciones afines y empresas. La decisión de crear la Asociación fue tomada durante el 1er Encuentro de Cámaras de Comercio, Industria y Asociaciones Iberoamericanas que se celebró en la ciudad de México en el año 1974 y su constitución formal tuvo lugar en Madrid, en 1975.

VOCES EXPERTAS

NARCISO CASADO

Secretario del Permanente
Consejo de Empresarios
Iberoamericanos (CEIB)



“La proximidad de los gobiernos locales les permite identificar con precisión las necesidades de cada comunidad, mientras el sector empresarial aporta capacidad de innovación, inversión y creación de empleo”.

ENFOQUE: El sector empresarial iberoamericano.

EL ROL DEL CEIB

El Consejo de Empresarios Iberoamericanos reúne a las principales organizaciones empresariales de 21 países de la región, actuando como puente entre el sector privado y los espacios de decisión iberoamericanos. **¿Cómo define CEIB su valor diferencial frente a otras redes empresariales, y qué capacidades concretas aporta para fortalecer el diálogo entre sector público y privado en Iberoamérica?**

R. CEIB tiene una particularidad: es una red viva que articula a las principales organizaciones empresariales de Iberoamérica. Somos la voz articulada del sector privado y nuestra fortaleza radica en la capacidad de generar consensos y propuestas conjuntas, especialmente en temas

como empleabilidad, digitalización, sostenibilidad e internacionalización. Apostamos no solo por el diálogo, sino también por la acción público-privada. Contamos con una amplia red de apoyo que incluye a la Organización Internacional de Empleadores (OIE), la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y los jóvenes empresarios a través de FIJE, además de colaborar con instituciones como CAF, BCIE y ONU Turismo.

CONFIANZA EMPRESARIAL

En un contexto regional en donde en general la confianza es un valor que cada vez está más deteriorado, **¿qué estrategias están desarrollando las organizaciones empresariales para reconstruir legitimidad social y demostrar que las alianzas público-privadas generan beneficios tangibles para la ciudadanía?**

R. Estamos tomando la iniciativa en este terreno. Para ello, promovemos la transparencia, fomentamos el diálogo y demostramos con hechos que las alianzas público-privadas pueden generar empleo y mejorar la calidad de vida. Los empresarios iberoamericanos sellamos compromisos comunes que abarcan desde la libertad y democracia hasta el impulso al comercio intrarregional, la seguridad jurídica y la simplificación administrativa. La mejor forma de avanzar es generando espacios donde sector público y privado vayan de la mano, como los Encuentros Empresariales, actividad oficial de las Cumbres Iberoamericanas.

IMPACTO DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA EN EL ÁMBITO LOCAL

Una de las claves del estudio que estamos realizando es entender cómo las organizaciones empresariales colaboran con los gobiernos locales en el desarrollo de proyectos conjuntos. **¿Cómo evalúa usted la colaboración entre las empresas y los gobiernos locales a nivel de las capitales iberoamericanas? ¿Cuáles son los principales beneficios que esta colaboración puede traer en términos de desarrollo económico y social?**

R. Consideramos que esta colaboración es un pilar esencial para impulsar un desarrollo económico y social sostenible. La proximidad de los gobiernos locales les permite identificar con precisión las necesidades de cada comunidad, mientras el sector empresarial aporta capacidad de innovación, inversión y creación de empleo. Cuando ambas partes trabajan coordinadamente, se generan sinergias valiosas: mejora la competitividad, se atrae inversión productiva, se fortalece el tejido de pymes y se promueven políticas públicas más inclusivas.

EJEMPLOS DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

El CEIB tiene una mirada privilegiada sobre el ecosistema empresarial iberoamericano y su relación con los gobiernos, incluyendo los gobiernos locales. En ese sentido, **¿Podría compartirnos algunos ejemplos concretos de proyectos que se hayan impulsado desde CEIB, en colaboración con autoridades locales o en beneficio directo de ciudades capitales de la región?**

R. Impulsamos varias iniciativas que fortalecen ese vínculo local. Recientemente celebramos el VII Foro Iberoamericano de la Mipyme en Tenerife, un punto de encuentro entre autoridades locales, representantes de gobiernos, empresarios y organismos multilaterales donde se abordaron los principales desafíos para el desarrollo de estas empresas. Bajo el lema "Pequeñas empresas para grandes países", uno de los ejes fundamentales fue el Territorio, porque las Mipymes son actores profundamente vinculados al territorio donde operan. También organizamos junto a FIJE y ONU Turismo el Foro Iberoamericano de Turismo, que presta especial atención al desarrollo local y a las comunidades.

DESAFÍOS ACTUALES PARA LA COLABORACIÓN

Muchas veces el foco de la discusión se lo llevan los gobiernos nacionales, dejando un poco de lado al ámbito local. **¿Cuáles considera que son los principales obstáculos o dificultades que enfrentan las organizaciones empresariales al trabajar con los gobiernos locales, especialmente en las capitales de Iberoamérica? ¿Cómo pueden las organizaciones superar estos retos?**

R. Las organizaciones empresariales se enfrentan a una paradoja: las ciudades son el centro de la actividad económica, pero la interlocución con sus gobiernos locales suele estar marcada por la dispersión, la falta de continuidad institucional y una limitada cultura de colaboración público-privada. Los marcos normativos

no están suficientemente diseñados para facilitar la inversión ni para integrar al sector empresarial en la planificación estratégica. Superar estos obstáculos exige un cambio de paradigma donde los gobiernos locales reconozcan al sector empresarial como un socio estratégico. Es fundamental incorporar una nueva narrativa: las ciudades no son solo espacios físicos, sino plataformas vivas de innovación social y económica.

MIRADA AL FUTURO

A largo plazo, ¿cómo ve usted la evolución de la colaboración entre las organizaciones empresariales y los gobiernos locales en Iberoamérica? ¿Cuáles son los próximos pasos que deben dar ambos sectores para construir un futuro más inclusivo y sostenible en la región y qué puede hacer CEIB para apoyar esos pasos? ¿Existe alguna temática concreta en la que la colaboración público-privada sea especialmente relevante en Iberoamérica?

R. Esta colaboración está llamada a evolucionar hacia modelos más integrados, estratégicos y orientados al impacto social. Los próximos pasos requieren voluntad política y visión empresarial. Los gobiernos locales deben fortalecer sus capacidades institucionales y abrir espacios de participación para el sector privado. Por su parte, las organizaciones empresariales deben asumir un rol más activo en la construcción de la ciudad. CEIB desempeña un papel clave como articulador regional, promoviendo buenas prácticas y facilitando el diálogo. Una temática especialmente relevante es el impulso de ecosistemas emprendedores y la formación para el empleo juvenil.



5. CASOS DE ÉXITO DE COLABORACIÓN DEL SECTOR PRIVADO Y LOS GOBIERNOS LOCALES

El desarrollo económico territorial requiere de mecanismos de gobernanza que permitan articular las capacidades del sector privado con el liderazgo y facilitación de los gobiernos locales. Esta sinergia es un motor fundamental para materializar proyectos de alto impacto en las ciudades y transformar los desafíos en oportunidades concretas para mejorar la competitividad de los entornos locales.

Como se ha analizado en apartados anteriores, las 30 organizaciones de promoción empresarial analizadas (cámaras de comercio, asociaciones sectoriales y gremiales, agencias de promoción económica y clústeres temáticos) son catalizadores esenciales de este modelo, al crear los marcos de confianza y los canales institucionales necesarios para que la visión empresarial y las políticas públicas converjan.

Para evidenciar esta realidad, en este apartado se identifican **diez casos de éxito de colaboración entre el sector privado y los gobiernos locales en Iberoamérica**. Estas iniciativas, que abarcan desde la modernización de infraestructuras y la promoción de clústeres productivos hasta la implementación de programas de formación profesional y el fomento de la economía digital, ilustran cómo esta alianza estratégica es capaz de generar empleo de calidad, dinamizar las cadenas de valor locales y mejorar la calidad de vida en las comunidades. A través de estos ejemplos, se busca identificar las mejores prácticas y los factores habilitadores que garantizan que la cooperación no solo se inicie, sino que se consolide como un vector permanente de desarrollo inclusivo y resiliente.

A continuación, se detallan los casos de éxito identificados en 9 ciudades miembro de la UCCI:



BOGOTÁ | COLOMBIA

Ciencia, tecnología e innovación

ENTIDADES QUE COMPONEN LA ALIANZA

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ (A TRAVÉS DE LA AGENCIA ATENEA Y LA SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO), CORFERIAS, SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA) Y LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN COLSUBSIDIO, CAFAM Y COMPENSAR.



DESCRIPCIÓN

A través de la **Vicepresidencia de Articulación Público-Privada**, la **Cámara de Comercio de Bogotá** busca promover y fortalecer la colaboración entre el sector público y privado para mejorar el entorno empresarial y fomentar el desarrollo económico y social de Bogotá.

En el marco del trabajo que desarrolla esta Vicepresidencia, son varias las iniciativas en donde colabora con la Alcaldía Mayor de Bogotá, **destacando entre ellas el desarrollo del Campus de Ciencia, Tecnología e Innovación de Bogotá (CTIB) de la ciudad.**

El CTIB es un proyecto que busca crear un ecosistema de innovación en la ciudad, con instalaciones para empresas, universidades y laboratorios. Se trata de un megaproyecto actualmente en desarrollo, proyectado para el año 2028, diseñado para fomentar encuentros, crear conocimiento y fortalecer el intercambio de ideas entre la sociedad, la academia y los sectores público y privado, con el fin de desarrollar soluciones que impacten a la comunidad y a las empresas a través de la ciencia, la tecnología y la innovación.

La contribución de la Cámara de Comercio de Bogotá al CTIB es significativa, ya que aporta más de la mitad de los recursos necesarios para el proyecto y participa en su gestión a través de Corferias y sus empresas filiales. En línea con el impulso de este proyecto, la CCB ha modernizado su clúster de Software y TI para crear el clúster TEC, con el objetivo de estar a la vanguardia en tecnología y de brindar apoyo a las empresas que participarán de dicho Campus, en temas de innovación y digitalización.

DATOS DE IMPACTO



El edificio sede del Campus tendrá 23 pisos y se construye en una zona estratégica de renovación urbana de 247 hectáreas, en el corazón de Bogotá.

INVERSIÓN SUPERIOR A

\$535

MIL MILLONES DE PESOS

Con una inversión superior a \$535 mil millones de pesos, el Campus será el epicentro del ecosistema de innovación de Bogotá y la región y se espera que genere más de 13.635 empleos (directos e indirectos) y atraiga inversiones por \$569 mil millones para startups y empresas de alto componente tecnológico.

BARCELONA | ESPAÑA

Atracción de talento e inversiones para el desarrollo empresarial local

ENTIDADES QUE COMPONEN LA ALIANZA

AYUNTAMIENTO DE BARCELONA, CÁMARA DE COMERCIO DE BARCELONA, BARCELONA GLOBAL, GENERALITAT DE CATALUNYA, FIRA DE BARCELONA, CONSORCIO DE LA ZONA FRANCA, PUERTO DE BARCELONA, DIPUTACIÓN DE BARCELONA Y EL ÁREA METROPOLITANA DE BARCELONA.



DESCRIPCIÓN

El Barcelona Investment Office (BIO) es un proyecto del Ayuntamiento de Barcelona para atraer inversión privada y talento a la ciudad, actuando como una "ventanilla única" que coordina la captación y el aterrizaje de empresas extranjeras y nacionales. Su objetivo es impulsar el empleo de calidad y consolidar a Barcelona como un referente de inversión en Europa, enfocándose en sectores clave como la tecnología, la industria y las ciencias de la vida.

Para lograr dicho objetivo, desarrolla su trabajo en las cuatro etapas del ciclo inversor: la promoción, la captación, el aterrizaje y el cuidado posterior a la llegada. Con el foco puesto en la primera de estas etapas -promoción de la ciudad como un destino de inversión- ha creado un **Comité de Captación de Inversiones**, un espacio de coordinación institucional e instrumento de colaboración público-privada, que busca reforzar especialmente la fase de captación para detectar los proyectos interesados y diseñar estrategias enfocadas a incidir e influir en la toma de decisiones.

El rol de la **Cámara de Comercio de Barcelona** en el Comité de Inversiones del Barcelona Investment Office es fundamental y estratégico. No es un miembro más, sino un socio clave y un puente esencial entre la administración pública y el tejido empresarial local. Mientras el Ayuntamiento ofrece la marca ciudad, el marco institucional y los incentivos, la Cámara de Comercio garantiza que la inversión atraída aterrice con éxito, se integre y genere un impacto positivo y multiplicador en la economía real de Barcelona y su área de influencia. Es la pieza que asegura que la atracción de inversión no sea un fin en sí mismo, sino un medio para el desarrollo económico sostenible de la ciudad.

DATOS DE IMPACTO

INVERSIONES POR MAS DE

\$649

MILLONES DE EUROS

En 2024 la ciudad ha captado y acompañado inversiones por valor de más de 649 millones de euros.

1.257

NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO

La Oficina ha trabajado con 156 proyectos interesados en invertir en la ciudad, un 43 % más que en el 2023, de los cuales han aterrizado 32 (+39%), que han creado 1.257 puestos de trabajo. El 69 % de los proyectos provienen de fuera de la Unión Europea, hecho que evidencia el atractivo internacional de la ciudad. Estos 32 proyectos se distribuyen mayoritariamente en las áreas de las tecnologías de la información y la comunicación (28%), la industria/manufactura (22 %) y el transporte/logística (13 %).

CIUDAD DE MÉXICO | MÉXICO

Promoción de condiciones de trabajo digno y productivo en la ciudad

ENTIDADES QUE COMPONEN LA ALIANZA

GOBIERNO DE LA CIUDAD DE MÉXICO, CONFEDERACIÓN PATRONAL DE LA REPÚBLICA MEXICANA DE CIUDAD DE MÉXICO (COPARMEX CDMX), CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA Y LA TRANSFORMACIÓN (CANACINTRA), CÁMARA DE COMERCIO, SERVICIOS Y TURISMO EN PEQUEÑO DE LA CIUDAD DE MÉXICO (CANACOPE), ENTRE OTRAS.



DESCRIPCIÓN

Varias organizaciones empresariales de carácter nacional y local, entre las cuales destaca Coparmex Ciudad de México, han suscrito el "**Memorándum de Entendimiento sobre el Trabajo Digno y Productivo**", un marco de cooperación público-privado para promover, implementar y vigilar los principios del trabajo digno y productivo en la capital del país. El Memorándum tiene cuatro grandes ejes que definen las prioridades de esta alianza:

1. Fomentar el **empleo en condiciones dignas** para todos y todas, poniendo especial énfasis en los grupos que enfrentan desigualdades estructurales.
2. Cumplir con los **estándares** internacionales, nacionales y locales que guían en la mejora de la justicia laboral.
3. Promover la **igualdad de género**, erradicar la discriminación y garantizar la inclusión laboral de las mujeres reconociendo el trabajo de cuidados.
4. Impulsar la **capacitación** de personas trabajadoras, clave para potenciar sus oportunidades y su productividad.

La colaboración se materializa a través de una serie de acciones, programas y comités concretos en los que ambas partes trabajan de la mano:

- **Mesas de diálogo y comités conjuntos:** se crean espacios formales de trabajo donde representantes del Gobierno de la Ciudad y de los empresarios se reúnen periódicamente para:

- Discutir y consensuar políticas públicas en materia laboral y económica.

- Identificar obstáculos para la creación de empleo digno.

- Diseñar estrategias para mejorar la productividad

y la competitividad de las empresas, sin descuidar los derechos de los trabajadores.

- **Capacitación y asesoría:** el Gobierno de la Ciudad, a través de la Secretaría de Trabajo y Fomento al Empleo (STyFE) y otras dependencias, ofrece a las empresas afiliadas a estas organizaciones:

- Cursos y talleres sobre derechos laborales, seguridad e higiene en el trabajo, y mejores prácticas para la productividad.

- Asesoría gratuita para regularizar su situación ante las autoridades laborales (por ejemplo, en el registro de trabajadores ante el IMSS o en la elaboración de contratos).

- Capacitación para implementar modelos de trabajo digno al interior de las empresas.

- **Vinculación laboral y ferias de empleo:** sector público y privado se comprometen a organizar ferias de empleo masivas y sectoriales para conectar a personas buscando trabajo con empresas que tienen vacantes; bolsas de trabajo de la Ciudad de México, donde las empresas registran sus vacantes y el gobierno las pone a disposición de la población; programas de primer empleo o empleo para jóvenes, donde las empresas se comprometen a abrir plazas para este sector.

DATOS DE IMPACTO

22

ORGANIZACIONES

El acuerdo ha sido suscrito por 22 organizaciones empresariales

MADRID | ESPAÑA

Mejora de la competitividad industrial de la ciudad

ENTIDADES QUE COMPONEN LA ALIANZA

AYUNTAMIENTO DE MADRID Y LA CONFEDERACIÓN EMPRESARIAL DE MADRID-CEIM



DESCRIPCIÓN

El Ayuntamiento de Madrid, la Confederación Empresarial de Madrid-CEIM y los sindicatos han consensuado, a través de una mesa de trabajo tripartita, el **Plan de Industria de Madrid 2025-2027**. Esta iniciativa articula una política industrial propia para la ciudad con el objetivo de impulsar modelos productivos sostenibles, energéticamente eficientes, competitivos y tecnológicamente avanzados, generando así oportunidades de **empleo estable y de calidad**.

Gracias a la participación de los principales agentes económicos, sociales y educativos, el Plan se estructura en **6 líneas de actuación y 44 medidas concretas**, con un horizonte de implementación a corto, medio y largo plazo.

Líneas Estratégicas del Plan:

- Impulso al conocimiento económico y creación de nuevos hubs industriales.
- Transformación de espacios productivos.
- Fomento de la sostenibilidad.
- Colaboración público-privada.
- Modernización de las pymes industriales.
- Mejora de la competitividad.

Medias Destacadas:

Entre las más de 40 medidas, sobresale la creación de un **Observatorio de la Industria**. Este organismo analizará la actividad industrial local y las tendencias globales, identificando los sectores con mayor potencial de crecimiento y creación de empleo. Para ello, se realizarán estudios de capacidad que posicionen a Madrid como un polo industrial de referencia nacional.

El Observatorio incorporará en sus análisis datos **desglosados por sexo**, lo que permitirá monitorizar y corregir las brechas de género en el sector.

Otras medidas clave incluyen:

- Un **centro de gestión** en el arco sureste para facilitar la colaboración entre el Ayuntamiento, empresas y trabajadores.
- **Campañas** para prestigiar la imagen de la industria y atraer talento.
- **Ayudas** para la digitalización y mejora de la competitividad de pymes en dificultades.

DATOS DE IMPACTO

103.050

EMPLEOS

Generación de empleo: La industria en su conjunto genera 103.050 empleos.

55.337

PUESTOS DE TRABAJO

Empleo manufacturero: De ese total, 55.337 puestos de trabajo corresponden a la industria manufacturera.

+62,1% +124,7%

ECONOMÍA TOTAL
DE LA CIUDAD

SECTOR INDUSTRIAL
(UN CRECIMIENTO MUY
SUPERIOR)

Crecimiento de la productividad (2000-2023)

€192.337.000

MILLONES DE EUROS

Plan de inversión: Se contempla una inversión total de 192 millones de euros

MADRID | ESPAÑA

Innovación, regulación y transformación digital del sector financiero

ENTIDADES QUE COMPONEN LA ALIANZA

AYUNTAMIENTO DE MADRID, CLÚSTER MADRID CAPITAL FINTECH (MAD FINTECH), REACTID, AURUMCORE, FORO ECOFIN, UNIVERSIDADES Y ENTIDADES FINANCIERAS COLABORADORAS.



DESCRIPCIÓN

El Ayuntamiento de Madrid ha apoyado, desde su creación, al Clúster Madrid Capital FinTech (MAD FinTech) como una de las principales plataformas de impulso a la innovación financiera en la ciudad. Este apoyo ha permitido consolidar un ecosistema que promueve la colaboración entre empresas, emprendedores, universidades, inversores e instituciones públicas, orientado al desarrollo de soluciones que aceleren la transformación digital y refuercen el posicionamiento de Madrid como capital financiera iberoamericana.

Como resultado de este trabajo conjunto nace el **Financial Sandbox**, una iniciativa pionera impulsada por MAD FinTech con el apoyo del Ayuntamiento de Madrid. Este proyecto opera como una factoría de innovación y venture builder, diseñada para permitir que startups y empresas del sector financiero, insurtech, proptech, finanzas plateadas, identidad digital y ciberseguridad prueben y escalen soluciones tecnológicas en entornos controlados, reduciendo los riesgos regulatorios, técnicos y de mercado.

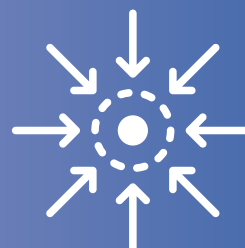
El Sandbox busca, además, fomentar la inversión responsable y el desarrollo de talento especializado, generando sinergias entre el sector público y privado para transformar los modelos de negocio tradicionales y fortalecer la competitividad del ecosistema financiero madrileño e iberoamericano.

DATOS DE IMPACTO

300

EMPLEOS

El Financial Sandbox se desarrolla bajo la coordinación del Cluster MAD FinTech y cuenta con la participación de empresas tecnológicas, universidades y organismos públicos. Se espera que en su primera convocatoria permita validar más de 30 proyectos fintech y generar más de 300 empleos directos e indirectos vinculados a la innovación tecnológica.



Su objetivo es posicionar a Madrid como el epicentro de la innovación regulatoria y tecnológica en Europa y América Latina, contribuyendo a la creación de nuevos modelos de colaboración, inversión y desarrollo sostenible dentro del ecosistema financiero.

SÃO PAULO | BRASIL

Integración socioeconómica de población vulnerable

ENTIDADES QUE COMPONEN LA ALIANZA

ASOCIACIÓN COMERCIAL DE SÃO PAULO Y PREFECTURA DE SÃO PAULO



DESCRIPCIÓN

El programa "Qualifica Já!" es una iniciativa de cooperación público-privada desarrollada conjuntamente por la Asociación Comercial de São Paulo (ACSP) y la Prefectura de São Paulo, a través de sus Secretarías de Asistencia y Desarrollo Social (SMADS) y Desarrollo Económico y Trabajo (SMDET). Esta intervención se orienta a la integración socioeconómica de población en situación de vulnerabilidad mediante un modelo formativo innovador que combina capacitación técnica especializada en construcción con prácticas aplicadas en espacios públicos municipales.

La estructura del programa se organiza en torno a **cursos intensivos** de 100 horas lectivas, distribuidas en 20 horas de formación teórica y 80 horas de práctica profesional en obras de interés comunitario. Este diseño pedagógico integrado permite a los participantes -seleccionados entre usuarios de la red municipal de asistencia social- desarrollar competencias específicas en oficios técnicos que contribuyen a la revitalización de equipamientos urbanos.

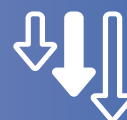
La articulación institucional que sustenta esta iniciativa constituye un elemento distintivo de su efectividad. La ACSP actúa como entidad intermediadora entre el sector empresarial y las instancias gubernamentales, facilitando la adecuación de la formación a las demandas del mercado laboral y garantizando la inserción posterior de los graduados mediante una red de empresas asociadas.

Más allá de los resultados cuantificables en términos de empleabilidad, el programa genera externalidades positivas significativas. La **modalidad de aprendizaje-servicio** implementada no solo optimiza recursos públicos mediante la mejora de infraestructuras municipales, sino que fortalece el capital social a través de la reconstrucción de proyectos de vida entre participantes que han experimentado situaciones

de extrema vulnerabilidad. La inclusión de módulos transversales sobre actitud profesional y preparación para procesos de selección completa un enfoque integral que trasciende la mera transferencia de habilidades técnicas.

La continuidad temporal del programa -actualmente en su tercera fase- y las recomendaciones para su expansión a otras especialidades de la construcción civil evidencian la consolidación de un modelo de política pública replicable. "Qualifica Já!" se erige así como referente en el contexto iberoamericano de cómo la colaboración estructurada entre organizaciones empresariales y gobiernos locales puede generar soluciones innovadoras para problemas sociales complejos, superando enfoques asistencialistas tradicionales mediante la creación de ecosistemas de inclusión productiva que benefician simultáneamente a personas, comunidades y territorios.

DATOS DE IMPACTO



En sus tres primeras ediciones, este modelo ha demostrado capacidad para generar impactos tangibles en la reducción de exclusiones estructurales, habiéndose graduado igual número de mujeres y hombres.

200

AYUDA A PERSONAS EN SITUACIÓN DE CALLE

Gracias al trabajo de las personas graduadas en el programa, se ha podido rehabilitar el Centro de Acogida "Rodrigo Silva", que atiende diariamente a más de 200 personas en situación de calle.

TEGUCIGALPA | HONDURAS

Digitalización del modelo de administración tributaria

ENTIDADES QUE COMPONEN LA ALIANZA

ALCALDÍA MUNICIPAL DEL DISTRITO CENTRAL (AMDC), EN ALIANZA CON CÁMARA DE COMERCIO
E INDUSTRIA DE TEGUCIGALPA (CCIT)



DESCRIPCIÓN

La Alcaldía Municipal del Distrito Central (AMDC), en colaboración con la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT), han implementado una iniciativa pionera en materia de gestión fiscal local: el Registro en el Portal de Impuestos AMDC. Este proyecto representa un esfuerzo concertado para transitar hacia un modelo de **administración tributaria digital**, centralizando y simplificando la relación fiscal entre el gobierno municipal y el sector empresarial.

La iniciativa fue formalizada mediante un evento de lanzamiento y pilotaje que congregó a autoridades municipales, representantes del sector privado y

un grupo de empresas seleccionadas para la fase de pruebas inicial. Este acto constituyó el punto de partida operativo para una plataforma digital diseñada para procesar en línea más de diez trámites municipales, los cuales anteriormente requerían una gestión presencial.

El núcleo de esta alianza es el desarrollo e implementación de un **portal web unificado**. Esta plataforma funciona como una ventanilla virtual única, permitiendo a las empresas realizar sus trámites tributarios y administrativos de forma remota. Entre los trámites habilitados se encuentran procesos como la inscripción en el registro mercantil municipal,

la declaración y pago de impuestos, la solicitud de licencias comerciales y otros procedimientos afines. La digitalización de estos procesos busca reemplazar los métodos tradicionales, basados en documentación física y presentación presencial.

El desarrollo de esta plataforma se enmarca en una estrategia dual con objetivos claros para ambas partes y para la ciudad en su conjunto:

Para el sector empresarial, los objetivos declarados son la reducción significativa del tiempo requerido para cumplir con las obligaciones municipales, la disminución de costos administrativos asociados al desplazamiento y la gestión documental física, y el aumento de la transparencia en las interacciones con la administración tributaria al estandarizar los procedimientos en un entorno digital.

Para la Alcaldía Municipal del Distrito Central de Tegucigalpa, la modernización del sistema persigue el fortalecimiento de la capacidad de recaudación. Se estima que la agilización de los pagos y la reducción de barreras burocráticas pueden conducir a una mejora en la tasa de cumplimiento tributario y a una captación de recursos más eficiente. Según las proyecciones municipales, estos recursos adicionales estarían destinados a ser reinvertidos en proyectos de infraestructura, mejora de servicios públicos y programas sociales para los habitantes del Distrito Central.

A un nivel macro, la iniciativa es presentada como una herramienta estratégica para fomentar la formalización de empresas que operaban en la informalidad debido a la complejidad de los trámites, así como para mejorar el clima de inversión y la competitividad general de la ciudad.

La fase de pilotaje fue concebida como un período de prueba controlado con un grupo limitado de empresas. Esta etapa permite identificar y resolver incidencias técnicas o operativas antes de un

despliegue masivo. Para facilitar la transición, la AMDC y la CCIT han habilitado una ventanilla de atención especializada que ofrece acompañamiento directo a los empresarios y contribuyentes en el uso del nuevo portal, asegurando que la migración al sistema digital sea accesible para todos los usuarios. La participación de la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa ha sido fundamental en el diseño de la plataforma, aportando la perspectiva del usuario final y asegurando que las funcionalidades desarrolladas se alineen con las necesidades reales de la comunidad empresarial. Esta colaboración evidencia un modelo de gobernanza donde el sector privado actúa como co-diseñador de políticas públicas, en este caso, orientadas a la modernización administrativa.

DATOS DE IMPACTO



Digitalización de más de 10 trámites críticos en su fase inicial, incluyendo licencias comerciales, declaraciones juradas y pagos de impuestos.



Proyección de un **incremento en la recaudación tributaria entre un 15% y 20% en los primeros 24 meses**, debido a la reducción de la evasión y la morosidad.

Expectativa de registrar anualmente a miles de **micro y pequeñas empresas** que actualmente operan en la informalidad, atraídas por la simplificación de los procesos.

SANTIAGO | CHILE

Mejora de la seguridad urbana y lucha contra el comercio ambulante

ENTIDADES QUE COMPONEN LA ALIANZA

MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO Y CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO



DESCRIPCIÓN

En el marco de las actuales dinámicas de gobernanza metropolitana, se observa un creciente interés por establecer alianzas estratégicas entre gobiernos locales y organizaciones empresariales. Un ejemplo paradigmático lo constituye el reciente acuerdo de colaboración suscrito entre la **Cámara de Comercio de Santiago (CCS)** y la **Municipalidad de Santiago**, el cual representa un modelo avanzado de coordinación institucional para abordar desafíos urbanos complejos mediante la articulación de capacidades complementarias entre el sector público y privado.

Esta alianza se materializa a través de un **plan de trabajo conjunto** estructurado en cuatro ejes estratégicos interrelacionados:

- **Revitalización del comercio local y espacios públicos:** El acuerdo incluye un programa integral para la reactivación económica de los barrios del centro histórico de Santiago, combinando mejoras en el espacio público con estrategias de promoción comercial. La CCS aporta su conocimiento del tejido empresarial local y capacidad de movilización del sector privado, mientras la Municipalidad contribuye con su capacidad de gestión urbana y marco regulatorio.
- **Seguridad y convivencia urbana:** Se ha establecido un modelo de corresponsabilidad para el diseño e implementación de políticas de seguridad ciudadana, incorporando la perspectiva empresarial en el diagnóstico de desafíos y la evaluación de resultados. Este enfoque innovador supera los modelos tradicionales de seguridad pública al integrar sistemas de vigilancia colaborativa y programas de prevención situacional.
- **Modernización de trámites municipales:** La CCS participa activamente en el rediseño de procedimientos administrativos que afectan al comercio y la inversión, aportando la visión de los

usuarios finales para agilizar licencias comerciales, permisos de construcción y otros trámites críticos para la competitividad urbana.

- **Desarrollo de capital humano:** El acuerdo contempla la creación de programas de formación profesional adaptados a las necesidades del mercado laboral local, con especial foco en la capacitación de jóvenes y grupos vulnerables para su inserción en sectores económicos estratégicos de la comuna.

La solidez de esta colaboración radica en su arquitectura institucional, que incluye la creación de una **mesa de trabajo público-privada** con representación paritaria y reuniones periódicas para el seguimiento de compromisos. Este mecanismo garantiza la continuidad de la cooperación más allá de los ciclos políticos y permite la adaptación constante de las estrategias a la evolución del contexto urbano.

Los primeros resultados de esta alianza ya son observables en la **reducción de tiempos para la apertura de negocios y la mejora perceptible de las condiciones de seguridad en el centro histórico**. No obstante, el verdadero valor del modelo reside en su capacidad para generar un ecosistema de confianza mutua que trasciende proyectos específicos y se institucionaliza como cultura de colaboración.

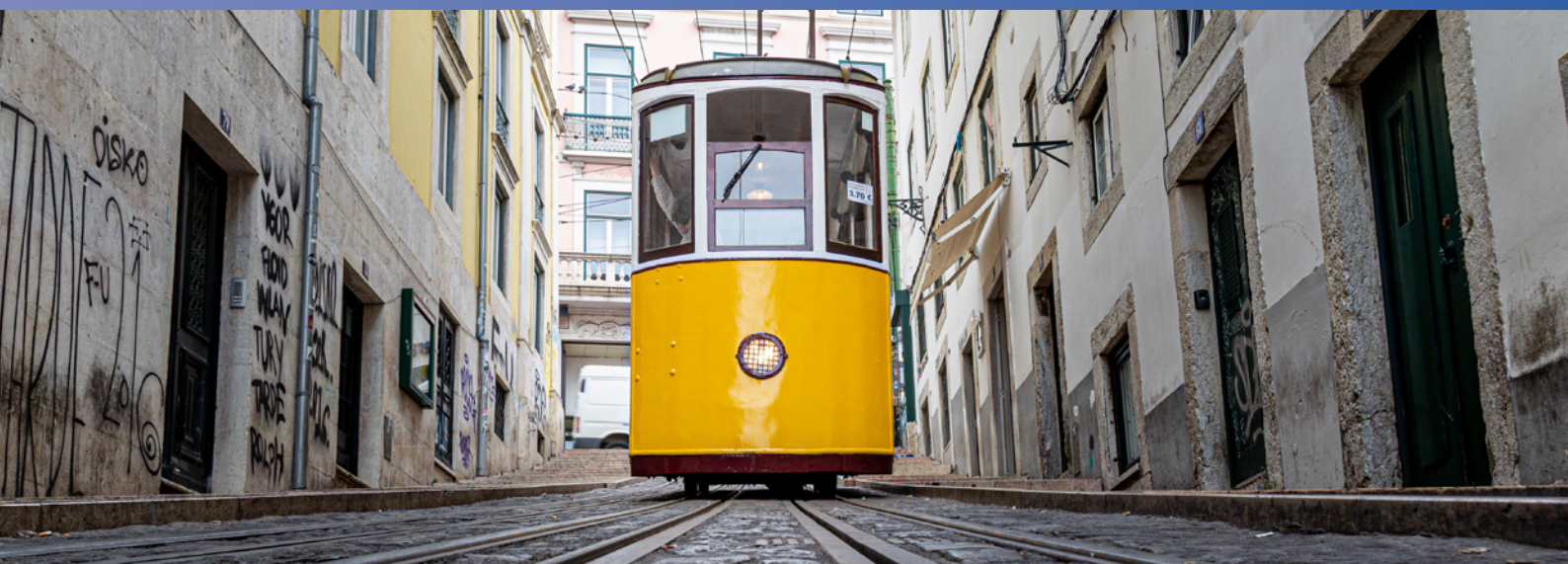
En un contexto de creciente complejidad urbana, este tipo de cooperación estructurada representa un instrumento promisorio para abordar desafíos que exceden las capacidades de actuación aislada de cualquier actor, configurándose como un modelo de referencia para el desarrollo urbano sostenible e inclusivo en el siglo XXI.

LISBOA | PORTUGAL

Consolidación de un ecosistema de innovación y emprendimiento urbano

ENTIDADES QUE COMPONEN LA ALIANZA

ENTRE SUS SOCIOS ESTRATÉGICOS SE ENCUENTRAN ACTORES FUNDAMENTALES COMO LA CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA PORTUGUESA (CCIP), LA AGENCIA PARA LA INVERSIÓN Y COMERCIO EXTERNO DE PORTUGAL (AICEP), STARTUP LISBOA, UNICORN FACTORY LISBOA, ASÍ COMO HUBS DE INNOVACIÓN ESPECIALIZADOS COMO LX FACTORY, HUB CRIATIVO DO BEATO Y FACTORY LISBON



DESCRIPCIÓN

La iniciativa "**Lisboa Innovation**", representa una plataforma estratégica que ha puesto en marcha la Cámara Municipal de Lisboa, destinada a posicionar a la ciudad como un nodo global de referencia en emprendimiento y tecnología. Lejos de ser un mero conjunto de acciones aisladas, Lisboa Innovation se conceptualiza como un ecosistema estructurado y un paraguas de gobernanza cuyo objetivo último es la consolidación de Lisboa como una capital europea de la innovación. Esta iniciativa surge como respuesta a la necesidad de coordinar, potenciar y dar visibilidad a un panorama de innovación fragmentado, articulando una visión única y cohesiva para la ciudad.

La solidez de esta iniciativa reside en su modelo de colaboración multiactor y multisectorial, donde la Cámara Municipal actúa como nodo coordinador de una extensa red que incluye a las principales entidades privadas y organizaciones empresariales del ecosistema innovador local y nacional. Esta arquitectura colaborativa se complementa con la participación de fondos de capital riesgo, corporaciones tecnológicas multinacionales y una amplia gama de incubadoras y aceleradoras que constituyen el tejido operativo del sistema.

Esta alianza estratégica se orienta al posicionamiento de Lisboa como hub internacional de innovación, combinando las capacidades complementarias de todas las instituciones: el sector privado y las organizaciones empresariales aportan su red empresarial, conocimiento del tejido productivo y expertise en internacionalización, mientras que las entidades públicas y la Cámara Municipal contribuyen con su legitimidad institucional, visión de ciudad y capacidad de movilización de recursos urbanos.

La plataforma se sustenta en tres pilares operativos fundamentales que definen su misión y funcionalidades:

1. Cartografía del ecosistema: Lisboa Innovation actúa como un observatorio y repositorio oficial del ecosistema innovador. A través de un mapa digital interactivo, se sistematiza y georreferencia la localización de los principales actores: hubs de innovación, espacios de coworking, incubadoras, aceleradoras y entidades inversoras. Esta función de "mapeo" no solo proporciona transparencia y accesibilidad, sino que facilita la conectividad entre los agentes, permitiendo que cualquier actor identifique y establezca contacto con potenciales socios.

2. Desarrollo y promoción del ecosistema: la plataforma reconoce que la innovación requiere trabajar en alianza y por ello Lisboa Innovation se erige como un facilitador de conexiones, uniendo de manera proactiva a los distintos stakeholders (emprendedores, empresas consolidadas, inversores, academia). La hipótesis de trabajo es que un ecosistema robusto e interconectado genera externalidades positivas y crea las condiciones ideales para atraer y retener talento de alto valor, inversión internacional y empresas escalables (scaleups).

3. Difusión de oportunidades y conocimiento: la plataforma funciona como el canal oficial de

comunicación de la Cámara Municipal para el ecosistema de innovación de la ciudad. A través de su plataforma centraliza y divulga convocatorias abiertas (open calls), programas de apoyo y otras oportunidades estratégicas para quienes deseen emprender o establecer su negocio en Lisboa. Esto reduce la asimetría de información y garantiza que los recursos y oportunidades lleguen de manera efectiva a su audiencia objetivo.

Esta colaboración genera impactos significativos en el ecosistema empresarial lisboeta. En definitiva, permite que las organizaciones del sector privado actúen como puente entre las políticas municipales y las necesidades reales de las empresas, garantizando que los programas de innovación respondan a demandas concretas del sector productivo.

DATOS DE IMPACTO

+600

STARTUPS

Apoyadas a través de la red de la iniciativa.

+50

STARTUPS

Representados en la comunidad internacional de Lisboa Innovation.

+10.000

EMPLEOS

Creados en el ecosistema de innovación de Lisboa.

MONTEVIDEO | URUGUAY

Lucha contra la informalidad comercial y el
contrabando

ENTIDADES QUE COMPONEN LA ALIANZA

INTENDENCIA DE MONTEVIDEO Y ASOCIACIÓN COMERCIAL DEL URUGUAY



DESCRIPCIÓN

La iniciativa representa una colaboración institucional de gran alcance entre la Asociación Comercial del Uruguay (ACU) -con el apoyo de la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay- y la Intendencia de Montevideo, erigiéndose como un modelo referente de cómo la cooperación estructurada entre el sector empresarial formal y el gobierno local puede abordar problemáticas económicas complejas. El objetivo central de esta alianza ha sido combatir la competencia desleal, el comercio informal y el contrabando, fortaleciendo la seguridad jurídica en el sector comercial de la ciudad.

El mecanismo central lo constituyen mesas de trabajo multisectoriales, que funcionan como un canal eficiente para la recepción y derivación de denuncias ciudadanas, así como para el debate y planteamiento de estrategias conjuntas frente a desafíos como la seguridad en zonas comerciales. La información recabada se pone a disposición de organismos de control competentes, como la Dirección Nacional de Aduanas y el Ministerio del Interior –entidades que también se han sumado a esta mesa– para su verificación y actuación conforme a la normativa. La articulación interinstitucional es el valor agregado fundamental del proyecto: la ACU actúa como intermediadora entre el sector empresarial formal y el gobierno, identificando distorsiones en el mercado, mientras que la Intendencia aporta sus capacidades de fiscalización y control en el territorio.

Más allá del objetivo inmediato de perseguir ilícitos comerciales, la iniciativa genera externalidades positivas para todo el ecosistema económico. Al reducir la informalidad, contribuye a la protección del empleo registrado, garantiza condiciones equitativas para las empresas constituidas y asegura que los consumidores accedan a productos que cumplen con los estándares regulatorios y de seguridad.

El éxito de esta colaboración inicial impulsó a las partes a ampliar y fortalecer su alianza hacia

nuevos desafíos, concretando la firma de un convenio específico para la correcta gestión de residuos comerciales, en el marco de la Agenda Ambiental Estratégica de Montevideo. Este nuevo eje de trabajo tiene como objetivos definir criterios de clasificación en origen para los distintos subsectores, realizar campañas de comunicación, elaborar planes de trabajo adaptados a las diferentes realidades comerciales del departamento y adecuar los procedimientos administrativos para ganar en eficiencia, control y trazabilidad.

Para implementar este acuerdo, se conformó una Comisión de Seguimiento integrada por representantes de ambas instituciones, responsable de diseñar los planes anuales de acción, monitorear los avances, evaluar resultados y proponer las adecuaciones necesarias. En conclusión, esta alianza ha logrado crear una institucionalidad robusta y un ámbito formal de cooperación permanente, superando enfoques fragmentados. Demuestra cómo la articulación público-privada puede generar mecanismos innovadores que benefician simultáneamente a empresas, trabajadores, consumidores y al entorno urbano, consolidándose como un modelo replicable de gobernanza colaborativa para el desarrollo local.

DATOS DE IMPACTO



El acuerdo entre ACU y la intendencia Municipal de Montevideo, constituye la conformación de un ámbito formal de trabajo conjunto, lo que destaca las relaciones de colaboración generadas entre ambas instituciones.

VOCES EXPERTAS

JUAN VÁZQUEZ ZAMORA

Jefe Adjunto para América Latina y el Caribe, Centro de Desarrollo OCDE



“Uno de los temas fundamentales a nivel local es la capacidad para recaudar recursos propios y en ese contexto, la tributación municipal cobra especial importancia”.

ENFOQUE: La visión de un organismo internacional.

MARCO DE ANÁLISIS

¿Qué marcos de gobernanza multinivel identifican como los más efectivos para alinear las políticas nacionales de desarrollo productivo con las iniciativas locales que impulsan los gobiernos municipales y las organizaciones empresariales?

R. Para garantizar el éxito de las políticas de desarrollo productivo, son importantes no solo las herramientas concretas sino, sobre todo, los marcos de gobernanza. Una dimensión central tiene que ver con la coordinación entre niveles de gobierno y entre actores públicos y privados. Esta articulación ayuda a identificar con precisión las principales barreras, establecer prioridades estratégicas realistas y favorecer el diseño de intervenciones adaptadas al contexto concreto. Algunas estructuras que facilitan este tipo de conversación son consejos público-

privados, mesas sectoriales y organizaciones de clústeres.

BRECHAS DE CAPACIDADES

Un hallazgo común de diversos estudios de referencia es la limitada capacidad técnica de los gobiernos locales. **¿Qué mecanismos de capacitación o asistencia técnica han demostrado ser más eficaces para fortalecerlos y permitirles ser socios igualitarios del sector privado?**

R. Efectivamente, una de las grandes limitaciones para el desarrollo territorial es la debilidad de las capacidades técnicas a nivel local. En el ámbito del desarrollo productivo, estas capacidades son fundamentales para identificar sectores con potencial, oportunidades de encadenamientos productivos y complementariedades entre productos y servicios. Uno de los ámbitos donde estas capacidades son esenciales es la preparación de proyectos de

inversión. En la región, muchas veces los proyectos no se materializan no por falta de recursos financieros, sino por la escasez de proyectos sólidos y bien estructurados. Es necesario formular proyectos viables y rentables, respaldados por análisis de factibilidad, planificación financiera rigurosa, evaluación de riesgos e impactos, y una identificación clara de oportunidades reales para los inversores. Aquí la dimensión local es fundamental, ya que los proyectos se implementan en territorios concretos. Las autoridades locales son clave para identificar oportunidades, priorizar necesidades, gestionar permisos de uso de suelo, licencias ambientales y articular a actores como comunidades locales y el sector privado.

Para abordar estas debilidades, la colaboración con el sector privado puede jugar un papel esencial. Las alianzas público-privadas pueden ser un marco propicio para la transferencia de conocimiento y capacidades.

PANORAMA ECONÓMICO

La OCDE publica todos los años el Latin American Economic Outlook, un reporte de referencia en la región. **¿Qué importancia y presencia tienen las ciudades capitales, los gobiernos locales a cargo de su gestión y las cámaras de comercio en un análisis como este?**

R. La mirada local es fundamental para toda la discusión del desarrollo productivo. El Latin American Economic Outlook 2025 argumenta que las políticas de desarrollo productivo modernas deben incorporar un enfoque territorial que permita aprovechar las ventajas competitivas de cada región. Ediciones anteriores también incorporaron claramente la relevancia de la dimensión local y del sector privado. Por ejemplo, el LEO 2022 destacaba que la agenda verde es más eficaz cuando se involucra a las comunidades directamente afectadas, ya que son quienes mejor conocen sus necesidades y contextos.

COMPARACIÓN Y EXPERIENCIAS

La OCDE cuenta con experiencias de ciudades con índices de desarrollo muy elevados y otras que aspiran a lograr dichos niveles de desarrollo. **¿Qué recomendaciones o qué experiencias exitosas podrían replicarse en una región marcada por la informalidad, la dependencia de sectores primarios, bajas tasas de crecimiento y problemas estructurales de institucionalidad?**

R. Uno de los temas fundamentales a nivel local es la capacidad para recaudar recursos propios y en ese contexto, la tributación municipal cobra especial importancia. Un estudio reciente que hemos publicado, en el que analizamos opciones para una tributación más eficiente y equitativa en la ciudad de Bogotá, nos ofrece mensajes con aplicabilidad general que me gustaría compartir: en primer lugar, la simplificación de los sistemas tributarios es fundamental para ampliar la base, incrementar la recaudación y favorecer la formalización. En segundo lugar, es importante entender que la confianza de la ciudadanía se construye, en buena medida, en la interacción que esta tiene con el Estado a nivel local.

ECONOMÍA DIGITAL

Dentro de los sectores prioritarios para el desarrollo de la región, la OCDE hace énfasis en las inversiones en economía digital. **¿Qué rol puede jugar el sector privado en esta estrategia y cómo podrían apoyarse en el sector público local y las organizaciones empresariales para llevar a cabo dichas inversiones?**

R. El sector privado puede desempeñar un rol central en varias dimensiones: lidera las inversiones en infraestructura digital, impulsa la adopción tecnológica en las empresas (especialmente pymes) y tiene la capacidad de dinamizar ecosistemas de innovación. Para avanzar en esta agenda, el sector privado puede apoyarse en el sector público local, que es clave por su cercanía a las necesidades territoriales. Los gobiernos subnacionales pueden implementar

políticas habilitadoras como planificación territorial que incorpore infraestructura digital, agilización de permisos y programas de capacitación digital adaptados. A su vez, las organizaciones empresariales pueden actuar como plataformas de coordinación y vehículos para articular necesidades comunes.

POLÍTICA PÚBLICA

¿Qué incentivos deberían crear los gobiernos nacionales para fomentar que los gobiernos locales y las empresas colaboren? ¿Qué rol cree usted podrían jugar las organizaciones empresariales para facilitar dicha colaboración (con especial énfasis en las cámaras de comercio)?

R. Los gobiernos nacionales pueden fomentar la colaboración mediante incentivos fiscales y financieros, marcos regulatorios claros y simplificados, reconocimiento público de buenas prácticas y programas de transferencia de capacidades. Las organizaciones empresariales, especialmente las cámaras de comercio, pueden actuar como facilitadoras de diálogo, promoviendo espacios de encuentro entre empresas y autoridades locales, brindando información y capacitación sobre regulaciones y oportunidades, y articulando redes de empresas y proveedores. Otra dimensión importante es generar incentivos para que la inversión extranjera tenga impactos positivos sobre el desarrollo de la economía local.



6. CONCLUSIONES

Para la elaboración del presente informe se ha seguido una metodología de análisis cualitativa, basada en el estudio de 30 organizaciones de promoción empresarial ubicadas en 17 ciudades iberoamericanas, con especial énfasis en las cámaras de comercio, así como la recopilación de información a través de entrevistas a actores clave de organizaciones de referencia a nivel internacional e iberoamericano. Dicha metodología ha permitido identificar las principales dinámicas, barreras y oportunidades de la colaboración público-privada en el entorno urbano iberoamericano y su contribución con la dinamización económica y social de las ciudades a través del apoyo a empresas y emprendedores.

A continuación, se detallan las principales conclusiones sobre el estado actual, los actores clave, los desafíos, las fortalezas y las acciones clave para el fortalecimiento y consolidación de la colaboración público privada en las ciudades iberoamericanas:

1. Existe un ecosistema de organizaciones de promoción empresarial en el entorno urbano iberoamericano que apoya, fortalece y representa al sector privado, mejorando la competitividad empresarial y la dinamización económica y social de las ciudades. Las cámaras de comercio, las agencias de desarrollo económico, las asociaciones gremiales, y los clústeres temáticos, entre otras, cuentan con una estructura de servicios de apoyo (internacionalización, asesoría, facilitación de procesos administrativos), capacitación, visibilidad y espacios de diálogo que son claves para mejorar la competitividad empresarial, sobre todo de las MiPymes.

2. Las organizaciones de promoción empresarial cuentan con diferentes niveles de especialización y representatividad que se complementan y que configuran una red de apoyo que cubre las necesidades de empresas y emprendedores en el entorno urbano iberoamericano. El ecosistema de las organizaciones de apoyo empresarial es sólido y especializado, apoyando a las empresas de diferentes sectores en temáticas especializadas concretas (inteligencia artificial, innovación tecnológica, acceso a capital semilla, entre otros), y también en temáticas transversales para la gestión empresarial, como aspectos laborales, fiscales o administrativos.

3. El apoyo financiero directo a las empresas, especialmente a las MiPymes, es un área con potencial de desarrollo en las ciudades iberoamericanas. Si bien existen valiosas iniciativas para conectar al sector empresarial con inversores, como las de ProBogotá o la Cámara de Comercio de Lima, y espacios para difundir convocatorias de financiación, como el de la Cámara de Comercio de

Barcelona, los casos de apoyo económico directo, como los de COPARMEX CDMX o ConQuito, son aún minoritarios.

4. Las cámaras de comercio ejercen una función insustituible de “puente” entre el sector privado y sector público en las ciudades iberoamericanas.

Su valor, no reside únicamente en su antigüedad o representatividad masiva del sector empresarial, sino en su liderazgo y en el establecimiento de modelos de gobernanza sólidos para institucionalizar la colaboración público-privada en los entornos urbanos. Sin embargo, esta realidad se da en las cámaras más dinámicas y consolidadas, y todavía existe una brecha en términos de gobernanza, acción y liderazgo entre unas cámaras y otras.

5. Los ejemplos de colaboración público-privada en las 17 ciudades analizadas son múltiples, aunque en algunos casos es una colaboración “reactiva” y no permanente o institucionalizada.

El escenario ideal sería pasar de la cooperación no institucionalizada a la co-creación estratégica, donde sector público y privado definan juntos la visión de ciudad y prioricen inversiones, proyectos e iniciativas transformadoras de largo plazo. Ya existen casos de éxito en las organizaciones analizadas, que cuentan con los siguientes mecanismos:

• **Modelo de gobernanza interna para la institucionalización de la colaboración público-privada.** Algunos ejemplos identificados son la creación de una Vicepresidencia de articulación Público-Privada (Cámara de Comercio de Bogotá) o de Comités internos permanentes y especializados, como el Comité de Sección Legislativa y Gubernamental y de desarrollo institucional (Cámara de Comercio de Puerto Rico), o de Apoyo Legislativo para hacer un seguimiento sistemático de proyectos de ley y proporcionar retroalimentación y consolidar la posición gremial (Cámara de Comercio de Santiago).

•**Espacios y canales permanentes de diálogo con el sector público.** Por ejemplo, formando parte de consejos consultivos permanentes para impulsar grandes reformas legislativas y pactos (Consejo de Desarrollo Económico y Social de Santo Domingo)

•**Agendas y proyectos consolidados de colaboración.** La planificación temporal de la colaboración público-privada es clave para institucionalizarla, por ejemplo, a través de planes estratégicos conjuntos (CEIM- Ayuntamiento de Madrid) o convenios marco de colaboración (la Cámara de Comercio de Barcelona y el Ayuntamiento de Barcelona firmaron un convenio marco de colaboración hasta el 2028).

6. Es necesario visibilizar y promover los modelos exitosos de colaboración público-privada para las temáticas más relevantes que impulsan la competitividad de las ciudades iberoamericanas.

Los 10 casos de éxito identificados muestran cómo las organizaciones de promoción empresarial trabajan conjuntamente con gobiernos locales y nacionales en temáticas claves para la dinamización del tejido económico y social de las ciudades. Algunas de estas temáticas son:

•La promoción de la **ciencia, la tecnología, la innovación, la digitalización y la modernización** de los trámites administrativos.

•El **fortalecimiento del capital humano**, gracias a la mejora de condiciones de trabajo digno y productivo y la integración socioeconómica de población vulnerable.

• La **atracción de talento e inversiones** para el desarrollo empresarial local.

• La mejora de la **seguridad urbana** y la lucha contra la **informalidad** comercial y el contrabando.

7. La transformación sostenible y la gestión de los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) se posicionan como un pilar relevante para mejorar la competitividad empresarial y urbana.

La integración de criterios ASG en los servicios de las organizaciones de promoción empresarial ha sido progresivo. Las temáticas identificadas en el análisis de las 30 organizaciones dan una idea de los aspectos “extra financieros” más relevantes para las empresas:

•**Aspectos ambientales:** acción climática, economía circular y gestión de la huella ambiental.

•**Aspectos sociales:** Liderazgo femenino e igualdad de género, inclusión laboral y empleabilidad.

•**Aspectos de gobernanza.** Gestión de riesgos, ética y lucha contra la corrupción empresarial, transparencia y rendición de cuentas.

8. Las organizaciones supranacionales y las redes de ciudades actúan como catalizadoras y puentes estratégicos indispensables.

El papel de entidades como el Consejo de Empresarios Iberoamericanos (CEIB), la Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio (AICO) y la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas (UCCI), resulta fundamental para la identificación, promoción y escalamiento de las buenas prácticas identificadas en las ciudades iberoamericanas. Estas redes trascienden las dinámicas locales al facilitar el diálogo político de alto nivel, homogeneizar estándares, promover la cooperación descentralizada y crear marcos comunes que potencian la acción colectiva. La UCCI, en particular, se posiciona como una plataforma para institucionalizar el intercambio de conocimiento y buenas prácticas entre las ciudades que forman parte de su red y para diseñar una agenda iberoamericana de desarrollo productivo local que aproveche las sinergias y de respuesta a los retos comunes.



7. RECOMENDACIONES

Los resultados del análisis de las organizaciones de promoción empresarial evidencian el trabajo conjunto, la consolidación de buenas prácticas y la existencia de casos de éxito entre el sector público y el sector privado.

Sin embargo, existen brechas y desafíos que abordar para maximizar el impacto de dicha colaboración en los entornos urbanos iberoamericanos. A continuación, se presentan algunas recomendaciones:

• Institucionalizar la gobernanza interna, los espacios de diálogo y la cocreación de políticas públicas entre el sector privado y el sector público

Crear o fortalecer consejos público-privados de desarrollo económico local de carácter permanente en cada ciudad, con una agenda clara y mecanismos de seguimiento, que integren a las alcaldías, las

cámaras de comercio y organizaciones gremiales, agencias de promoción económica, clústeres, universidades y banca de desarrollo.

• Desarrollar agendas o planes estratégicos compartidos

Promover la elaboración participativa de agendas de competitividad urbana o planes estratégicos que definan visiones de ciudad a largo plazo y prioricen

proyectos de inversión concretos, asignando roles y responsabilidades claras a cada actor.

• Crear ventanillas únicas y plataformas digitales integradas

Avanzar en la creación de plataformas digitales compartidas (gobierno-cámaras) o “ventanillas únicas” para la simplificación de trámites, acceso a financiamiento, programas de capacitación, servicios de internacionalización, datos económicos en tiempo real y promoción de herramientas de transformación

digital para PYMES. Fomentar programas de innovación abierta donde grandes empresas y startups colaboren en resolver desafíos urbanos específicos (movilidad, residuos, energía) puede generar soluciones escalables y de alto impacto local.

• Diseñar instrumentos de financiación mixta e incentivos fiscales

Desarrollar, con el apoyo de la banca multilateral, fondos de coinversión o garantías para proyectos de innovación, sostenibilidad e infraestructura resiliente liderados por consorcios público-privados. Explorar

incentivos fiscales municipales para empresas que colaboren en proyectos de interés ciudadano (ej. regeneración urbana, economía circular).

• Fomentar la compra pública innovadora y responsable

Implementar políticas de compra pública donde el gobierno local actúe como primer cliente de soluciones desarrolladas por startups y Pymes

locales, que además incorporen criterios de sostenibilidad en los pliegos de contratación pública.

• Fomentar una transformación sostenible y circular de las empresas y las ciudades

El creciente “tsunami” legislativo en aspectos ASG a nivel global, pero especialmente a nivel europeo, así como la demanda de mercados internacionales abren una ventana de oportunidad para desarrollar

clústeres verdes, programas de economía circular aplicada a cadenas de valor locales y proyectos de descarbonización urbana financiados mediante mecanismos de financiación mixta.

• Fortalecer las capacidades y las redes de aprendizaje interurbanas para promover el intercambio de conocimiento

Establecer programas de formación conjunta y creación de capacidades para funcionarios públicos y organizaciones empresariales para mejorar la identificación de temas relevantes para las ciudades, la gestión y seguimiento de proyectos, la captación de financiación internacional y la relevancia de los aspectos ASG. Para ello, es necesario seguir

potenciando el papel de redes como UCCI y Biodiverciudades (CAF) para crear programas sistemáticos de intercambio de buenas prácticas, pasantías técnicas entre ciudades y la réplica de modelos exitosos de colaboración público-privada identificados en este informe.

• Aprovechar los fondos multilaterales y de la banca de desarrollo para impulsar la competitividad empresarial en los entornos urbanos a través de las organizaciones de promoción empresarial

Existen numerosas oportunidades asociadas a los recursos e instrumentos financieros innovadores que ofrecen organismos como CAF (Bonos Verdes Subnacionales, fondos de garantía, asistencia

técnica reembolsable), y que podrían ser canalizados y articulados a través de las organizaciones empresariales, como las cámaras de comercio.

BIBLIOGRAFÍA

- "Ciudades competitivas para empleos y crecimiento. Qué, quién y cómo"*. Banco Mundial, 2015.
- "Datos de internacionalización 2024"*. Cámara de Comercio de Madrid, 2024.
- "Estudio sobre financiamiento y barreras de crecimiento urbano"*. LSE Cities, 2017.
- "Habitat III. Desarrollo Económico Local"*. ONU-Hábitat, 2016.
- "Informe de Gestión 2024"*. ProBogotá, 2024.
- "Informe de Rendición de Cuentas 2024"*. ConQuito, 2024.
- "Informes de sostenibilidad (desde 2013)"*. Cámara de Comercio de Bogotá.
- "La economía local: La función de las agencias de desarrollo"*. CAF – Banco de Desarrollo de América Latina, 2012.
- "Memoria anual y reportes de incidencia legislativa"*. Cámara de Comercio de Lima.
- "Entrevista: Gerente de Desarrollo Territorial Sostenible, CAF"*. Suárez, Julián, 2025.
- "Políticas, estrategias y programas de transformación productiva sostenible con enfoque territorial en América Latina y el Caribe"*. CAF - EIA.
- "Programa de Competitividad Turística (PCT)"*. Cámara de Comercio de Barcelona.
- "UCCI Emprende I: Tendencias, desafíos y recomendaciones de políticas de emprendimiento en ciudades iberoamericanas"*. Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas, 2023.
- "Visión 2050 para la Ciudad de México"*. COPARMEX CDMX, 2024.
- "Estrategia de Habilidades para la Industria Automotriz en la Zona Centro de México"*. Clúster Automotriz Metropolitano de Ciudad de México (ClauMet), 2025.
- *"Plan de Industria de Madrid 2025-2027".** Ayuntamiento de Madrid y Confederación Empresarial de Madrid-CEIM, 2025.
- "Memorándum de Entendimiento sobre el Trabajo Digno y Productivo"*. Gobierno de la Ciudad de México y organizaciones empresariales, 2024.
- "Programa Qualifica Já!"*. Asociación Comercial de São Paulo y Prefectura de São Paulo, 2024.
- "Plan de trabajo conjunto en seguridad y desarrollo económico"*. Municipalidad de Santiago y Cámara de Comercio de Santiago, 2024.
- "Registro en el Portal de Impuestos AMDC"*. Alcaldía Municipal del Distrito Central y Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa, 2024.
- "Mesa de trabajo permanente contra la informalidad comercial"*. Intendencia de Montevideo y Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, 2024.





Unión de Ciudades
Capitales Iberoamericanas

União das Cidades
Capitais Ibero-americanas