



DEL PROPÓSITO AL IMPACTO

Encuesta de Sostenibilidad 2026

Perspectivas sobre madurez, prioridades y capacidad de implementación



Contenido

▶ Hallazgos clave	02
▶ Prólogo	03
▶ Acerca de este informe	04
▶ Cobertura de la encuesta	05
▶ Perspectivas globales	06
▶ Observaciones estratégicas	11
– ¿La IA reducirá la brecha de datos sobre sostenibilidad o la ampliará?	12
– Cómo avanzar en el proceso de maduración en materia de sostenibilidad: ejemplos prácticos	13
▶ Perspectivas regionales	15
– Europa	16
– Asia-Pacífico	17
– América Latina y el Caribe	18
– Medio Oriente y África	19
▶ Preguntas de la encuesta	20





Hallazgos clave

Los resultados de nuestra encuesta global a profesionales de la sostenibilidad muestran que las organizaciones encuestadas están avanzando de manera constante en la incorporación de la sostenibilidad, con una gobernanza, gestión de grupos de interés y estructuras organizacionales cada vez más maduras.

Persisten brechas significativas en la integración estratégica, la capacidad de implementación y la gestión de programas de sostenibilidad basada en datos. En términos de capacidad de implementación, el liderazgo es la categoría más débil. Esto indica una participación insuficiente y una falta de conocimientos y competencias en sostenibilidad a nivel directivo.

Si bien las prioridades de sostenibilidad varían según la región, surgió un tema común a nivel global en la encuesta de este año:

Las organizaciones comprenden la importancia de la sostenibilidad y, en su mayoría, poseen el conocimiento y la capacidad necesarios. Sin embargo, requieren un liderazgo más sólido, mayor involucramiento a nivel de directorio, una responsabilidad más clara sobre los programas de sostenibilidad y mejores datos para convertir las aspiraciones en resultados medibles.



96%

de las organizaciones calificaron la gobernanza y las prácticas empresariales éticas como su principal prioridad de sostenibilidad



75%

o más de las organizaciones requieren apoyo en casi todas las áreas evaluadas



43%

de los encuestados tienen dificultades para medir y monitorear el impacto, siendo este el desafío más destacado de este año





Prólogo

Me complace presentar los resultados de la Encuesta de Sostenibilidad 2026 de BDO, nuestra segunda evaluación mundial sobre cómo las organizaciones avanzan en sus recorridos de sostenibilidad.

La encuesta de este año reunió perspectivas de 251 participantes de 41 países, proporcionando una valiosa visión de las prioridades, la madurez y la capacidad de implementación en sostenibilidad en diversos mercados y sectores.

En todas las regiones, la sostenibilidad está cada vez más integrada en las estructuras organizacionales, la gobernanza y la gestión de grupos de interés. Muchas organizaciones reconocen que aún queda un trabajo importante para integrar plenamente la sostenibilidad en la estrategia, la toma de decisiones y la gestión cotidiana.

Otro hallazgo relevante es la visión amplia que las organizaciones están adoptando respecto de la sostenibilidad. La gobernanza y las prácticas empresariales éticas aparecen como la máxima prioridad global, seguidas de cerca por temas de responsabilidad social como prácticas laborales, diversidad e impacto comunitario. Aunque ocupan posiciones inferiores en el ranking de prioridades, los temas ambientales, incluido el uso de recursos y la reducción de emisiones, siguen siendo importantes y reflejan la creciente interconexión entre los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza.

Quizás el hallazgo más revelador se relaciona con la implementación. En términos simples, las organizaciones saben qué debe hacerse; el desafío mayor es incorporar la sostenibilidad en la manera en que los líderes toman decisiones y en cómo se ejecutan las acciones en toda la organización.

Las organizaciones identificaron la recopilación y reporte de datos, la gestión de grupos de interés, las oportunidades de financiamiento y la integración estratégica como áreas donde una orientación adicional ayudaría a acelerar el progreso. No se trata simplemente de retos técnicos; son pilares fundamentales para la creación de organizaciones resilientes y orientadas al futuro.

Como red global de servicios profesionales, BDO está en una posición privilegiada para impulsar un cambio positivo. Nuestros clientes recurren a nosotros no solo en busca de conocimiento y experiencia, sino también de liderazgo para afrontar los complejos desafíos de la transición hacia una economía baja en carbono.

Continuaremos trabajando estrechamente con nuestros clientes para ayudarlos a construir negocios más sólidos, resilientes y competitivos.

Espero que las conclusiones de este informe proporcionen perspectivas útiles, desafíos e inspiración. Ya sea que su organización esté comenzando su camino hacia la sostenibilidad o buscando profundizar en sus esfuerzos actuales, los resultados destacan una oportunidad común para avanzar en la transición hacia una economía más sostenible y un planeta más saludable: pasar del propósito a la implementación, y de la acción al impacto duradero.



Allan Evans
Head of Global Strategic Projects

En 2025, la mayoría de las organizaciones indicó que la sostenibilidad era importante para sus estrategias empresariales.

En 2026 encontramos que integrar la sostenibilidad en la estrategia sigue siendo un desafío.

La mayor representación de organizaciones de América Latina y el Caribe, así como de Medio Oriente y África, pudo haber contribuido al mayor énfasis observado en los desafíos relacionados con la incorporación de la sostenibilidad en la estrategia.

Si bien las organizaciones de estas regiones reconocen cada vez más la sostenibilidad como una prioridad estratégica, muchas aún se encuentran en proceso de integrarla en la toma de decisiones centrales del negocio.

La conciencia y la ambición están creciendo, pero lo hacen más rápido que la capacidad organizacional, lo que dificulta una integración exitosa de la sostenibilidad en toda la empresa.



Acerca de este informe

Entre el 29 de abril y el 26 de junio de 2026, BDO realizó una encuesta global para determinar el estado de la sostenibilidad entre sus clientes y comprender mejor los temas globales que los afectan. Obtuvimos respuestas de 41 países y la participación de más de 250 profesionales de sostenibilidad y ejecutivos de nivel C.

La encuesta se llevó a cabo utilizando el *Sustainability Impact Scan* de BDO en Países Bajos, una herramienta diseñada para comprender cómo se percibe y organiza la sostenibilidad dentro de una organización.

Los resultados se presentan a nivel global y en cuatro regiones, estructurados en torno a tres dimensiones:

- ▶ **Madurez en sostenibilidad:** Explora cómo la sostenibilidad está integrada en las operaciones y en la toma de decisiones de una organización.
- ▶ **Prioridades de sostenibilidad:** Examina los temas, motivaciones y desafíos de sostenibilidad más importantes para una organización..
- ▶ **Capacidad de implementación:** Determina la capacidad de una organización para implementar los cambios necesarios para alcanzar sus objetivos de sostenibilidad.

Aunque hemos agrupado los países por regiones, la muestra incluye diversos contextos nacionales y culturales, así como distintos niveles de madurez en sostenibilidad.

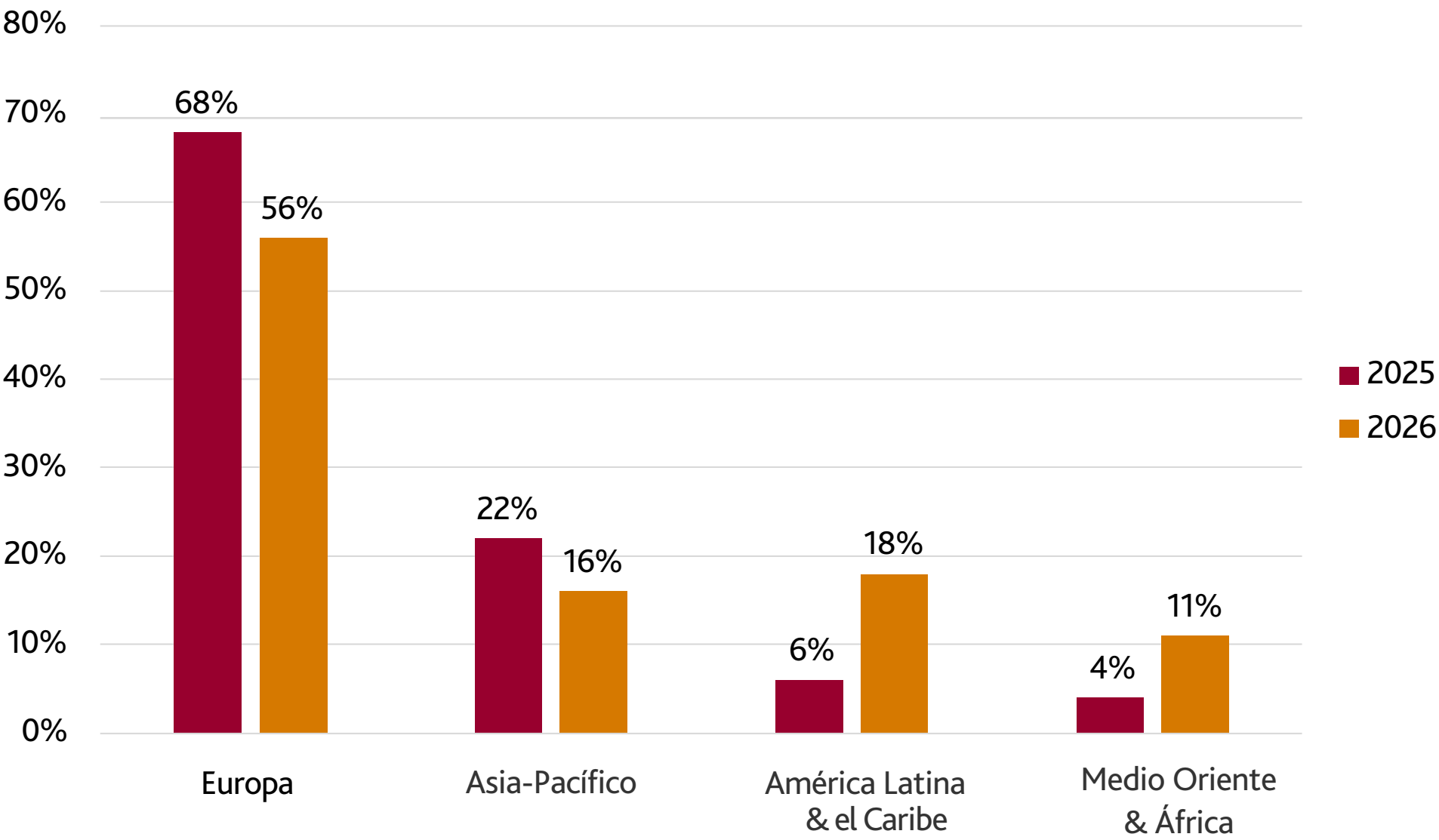
Además, el número de respuestas difiere entre países, por lo que los hallazgos deben interpretarse como tendencias y observaciones indicativas más que como conclusiones estadísticamente representativas.





Cobertura de la encuesta

COBERTURA REGIONAL DE LAS RESPUESTAS A LA ENCUESTA



251 encuestados de 41 países

EUROPA

141 respuestas | 14 países

- Bélgica
- Francia
- Alemania
- Irlanda
- Italia
- Letonia
- Luxemburgo
- Países Bajos
- Noruega
- Portugal
- Eslovenia
- Suiza
- Unido Reino
- Ucrania

ASIA-PACÍFICO

39 respuestas | 7 países

- Afganistán
- Australia
- Japón
- Nueva Zelanda
- Pakistán
- Singapur
- Sri Lanka

AMÉRICA LATINA & el CARIBE

44 respuestas | 11 países

- Argentina
- Brasil
- Colombia
- República Dominicana
- Caribe Neerlandés
- Ecuador
- El Salvador
- Guatemala
- México
- Panamá
- Uruguay

MEDIO ORIENTE & ÁFRICA

27 respuestas | 9 países

- Comoras
- Egipto
- Jordania
- Arabia Saudita
- Sudáfrica
- Túnez
- Uganda
- Emiratos Árabes Unidos
- Zambia





Perspectivas globales

BASES SÓLIDAS, INTEGRACIÓN INCOMPLETA

El desafío ya no es incluir la sostenibilidad en la agenda, sino integrarla en la estrategia central del negocio y en la toma de decisiones.

En términos generales, la encuesta de este año sugiere que muchas organizaciones han avanzado más en la construcción de estructuras y la participación de grupos de interés que en la integración de la sostenibilidad dentro de la estrategia y los sistemas de gestión. La velocidad y profundidad de esta integración varían según la región y la organización. La mayoría se encuentra entre las etapas de Aprendizaje y Madurez*, aunque con una clara ambición de avanzar hacia niveles superiores.

Muchas organizaciones ya están involucrando o considerando a sus grupos de interés dentro de su enfoque de sostenibilidad.

Esto no significa necesariamente que la participación de los grupos de interés sea completamente estratégica o sistemática; más bien parece ser una dimensión relativamente más madura que otras.

Aunque varias organizaciones poseen actividades operativas, estructurales y relacionadas con grupos de interés relativamente sólidas, la traducción de estas acciones en una estrategia de sostenibilidad - que sea coherente e integrada a la estrategia empresarial - aún necesita fortalecerse.

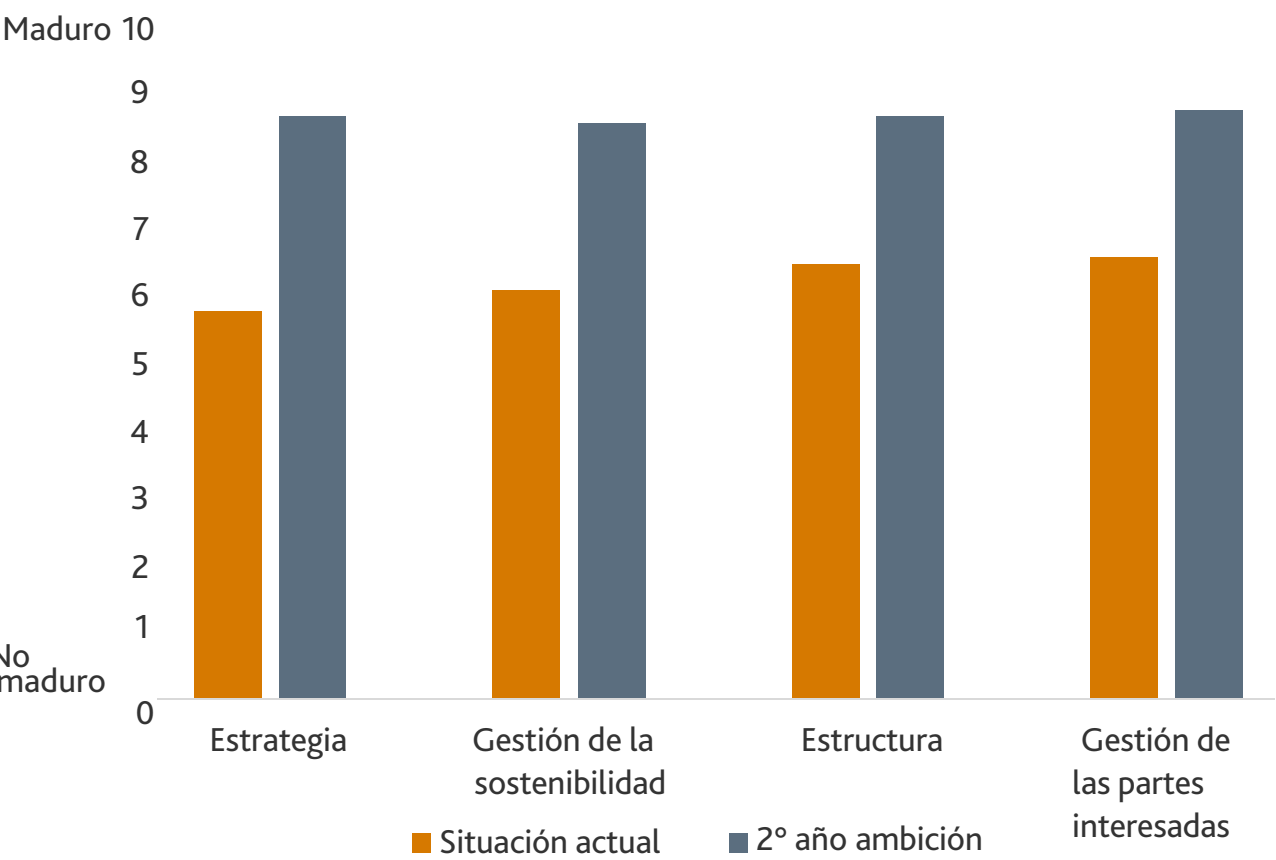
La encuesta de 2026 logró un perfil de participantes geográficamente más diverso en comparación con nuestra encuesta de 2025, con una participación de América Latina y el Caribe que aumentó del 6% al 18%, y de Medio Oriente y África que aumentó del 4% al 11%.

Si bien Europa y Asia-Pacífico continúan siendo los grupos de participantes más numerosos en 2026, su proporción de respuestas disminuyó en términos relativos a medida que aumentó la participación en los demás mercados. En los mercados emergentes, esto puede reflejar un creciente interés por la sostenibilidad, una ampliación de las capacidades organizacionales y un mayor reconocimiento de la sostenibilidad como una prioridad estratégica de negocio.

En comparación con nuestra encuesta de 2025, la sostenibilidad está adquiriendo una mayor importancia estratégica en Medio Oriente y África, así como en América Latina y el Caribe. Entre los principales factores impulsores se incluyen:

- ▶ Requisitos de clientes internacionales
- ▶ Expectativas de la cadena de suministro
- ▶ Acceso al financiamiento
- ▶ Requisitos de los mercados de exportación
- ▶ Oportunidades derivadas de la transición energética

PERCEPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SOBRE SU PROGRAMA DE SOSTENIBILIDAD: SITUACIÓN ACTUAL VS. OBJETIVO A DOS AÑOS



“La mayor oportunidad consiste en pasar de actividades básicas de sostenibilidad hacia un enfoque más integrado, medible y gestionado estratégicamente.”

*ver página 13



Perspectivas globales

PRIORIDADES DE SOSTENIBILIDAD

Resulta sorprendente, aunque no del todo inesperado, que **la gobernanza haya ocupado el primer lugar** entre las prioridades de la encuesta de este año. La gobernanza constituye la base que permite que todo lo demás funcione. Sin una clara rendición de cuentas por parte del liderazgo, procesos de toma de decisiones, políticas y controles, marcos de gestión de riesgos y supervisión por parte del directorio, resulta difícil lograr avances significativos en sostenibilidad. Las expectativas de las partes interesadas en torno a la transparencia y la ética continúan creciendo, como lo demuestran las leyes sobre esclavitud moderna y transparencia en las cadenas de suministro, las regulaciones anticorrupción y de conducta ética, así como la ampliación de los requisitos de reporte en muchas jurisdicciones. Una visión alternativa podría ser que las empresas están volviendo a centrarse en las áreas tradicionales de cumplimiento normativo y gobernanza, otorgando menor prioridad a los temas ambientales y climáticos debido al contexto geopolítico actual.

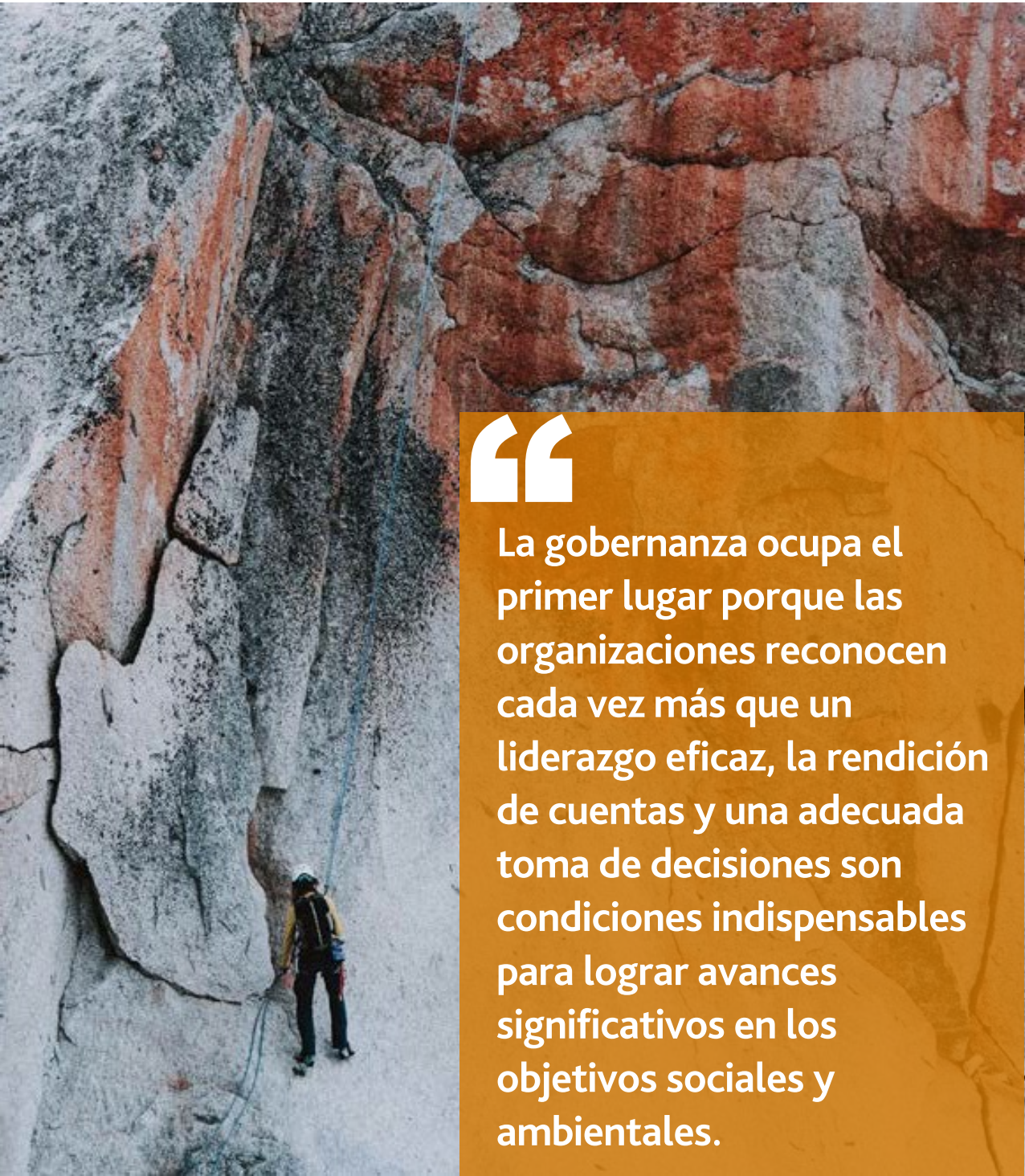
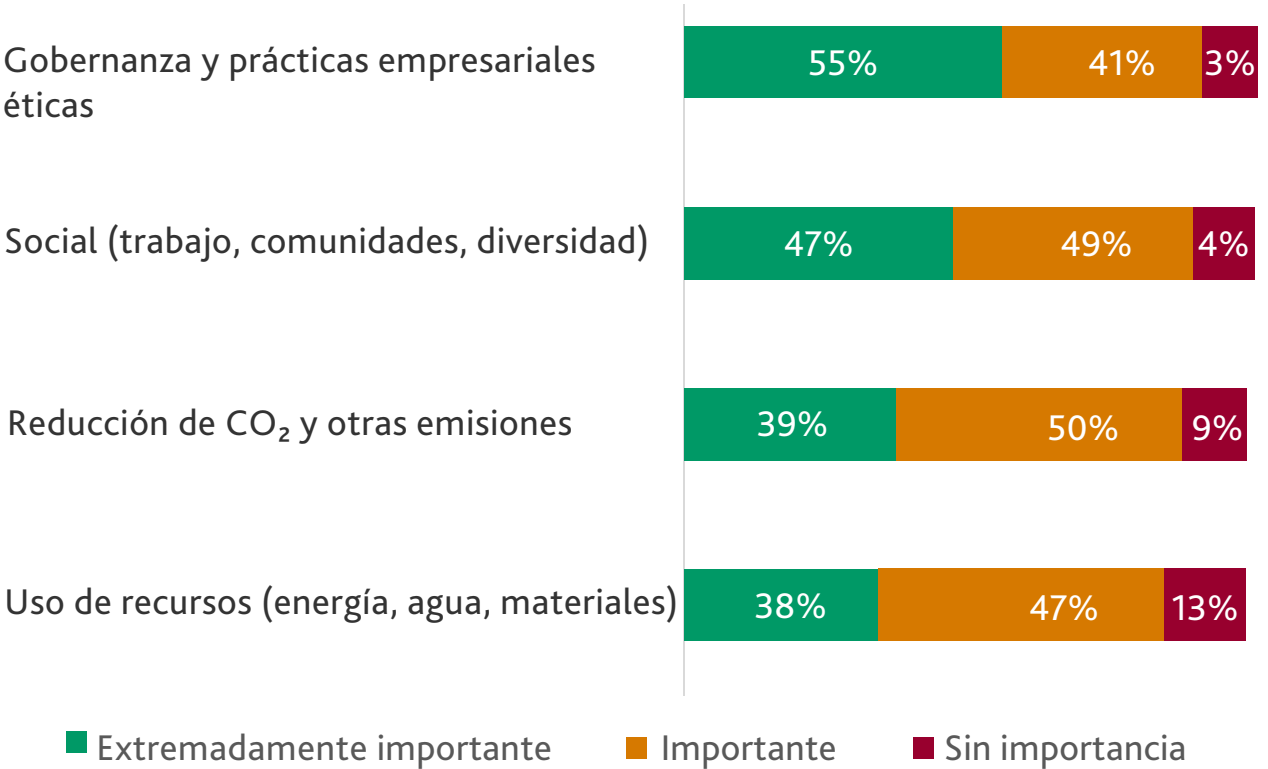
Sin embargo, el aumento de las temperaturas y los fenómenos meteorológicos devastadores registrados durante los últimos años en muchos de los países encuestados hacen que resulte sorprendente que los temas ambientales no ocupen una posición más alta en la lista de prioridades.

El **segundo tema mejor valorado, relacionado con la diversidad, las prácticas laborales y el impacto en la comunidad**, sugiere que las organizaciones están reconociendo que los asuntos vinculados a las personas tienen implicaciones directas para el negocio, entre ellas la atracción y retención de talento, el compromiso de los empleados, la productividad y la innovación, la reputación y el valor de la marca, así como el mantenimiento de la licencia social para operar. Además, estos temas suelen ser más inmediatos y visibles para los empleados y las comunidades locales que algunas cuestiones ambientales.

La **reducción de las emisiones de CO₂ y de otros gases también continúa siendo una prioridad, ocupando el tercer lugar entre las organizaciones encuestadas**. La reducción de emisiones sigue siendo un eje central porque constituye un componente fundamental de las estrategias de sostenibilidad, aun cuando las organizaciones amplían su enfoque hacia otras prioridades ambientales, sociales y de gobernanza.

La sólida gestión de las **prioridades en el uso de los recursos** (energía, agua y materiales) probablemente refleje el hecho de que estas iniciativas suelen generar tanto beneficios de sostenibilidad como beneficios comerciales. Mediante un enfoque orientado a mejorar el uso de los recursos naturales, las organizaciones pueden lograr con frecuencia ahorros de costos, eficiencias operativas, una mayor resiliencia, una menor exposición a la escasez de recursos y una reducción de los impactos ambientales.

NIVEL DE IMPORTANCIA DE LOS TEMAS DE SOSTENIBILIDAD



“La gobernanza ocupa el primer lugar porque las organizaciones reconocen cada vez más que un liderazgo eficaz, la rendición de cuentas y una adecuada toma de decisiones son condiciones indispensables para lograr avances significativos en los objetivos sociales y ambientales.”



Perspectivas globales

DESAFÍOS DE SOSTENIBILIDAD Y APOYO REQUERIDO

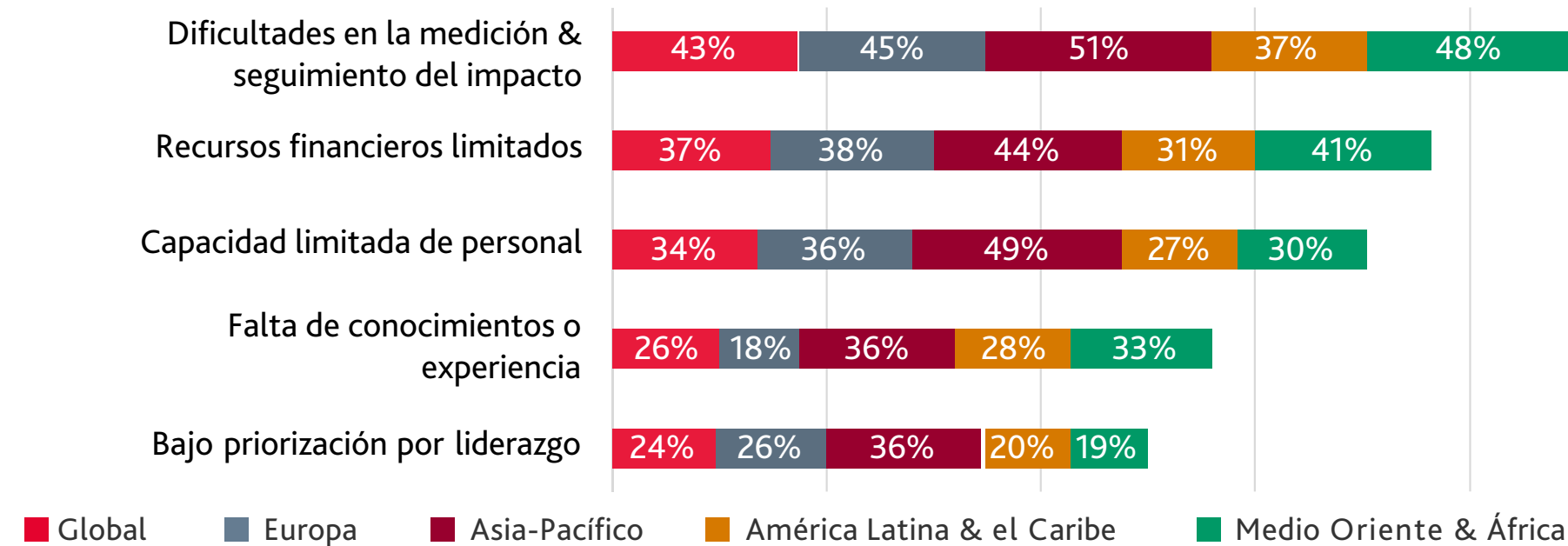
Las organizaciones, en general, no tienen dificultades para comprender por qué la sostenibilidad es importante, sino más bien para ponerla en práctica, asignarle recursos y medir su impacto de manera efectiva. Existe una percepción común de que se requiere apoyo en todos los temas de sostenibilidad, sin que ningún tema específico represente un desafío mayor que otro para las organizaciones.

La mayoría de las organizaciones considera que cuenta con suficiente experiencia y conocimiento y, aunque los recursos financieros son limitados y la capacidad de personal supone un desafío, **el mayor obstáculo es la capacidad de recopilar datos significativos y realizar el seguimiento y la medición del impacto que están generando**. Esto se observa en las organizaciones encuestadas independientemente de su tamaño, excepto en las organizaciones de entre 250 y 500 empleados equivalentes a tiempo completo, que identificaron la limitación de recursos financieros como la principal restricción.

Los hallazgos apuntan a un cambio importante en el nivel de madurez de las organizaciones en materia de sostenibilidad. Hace algunos años, las organizaciones aún se enfrentaban al desafío de construir el caso de negocio para la sostenibilidad; esa etapa ha quedado, en gran medida, atrás y las empresas están avanzando hacia una mayor disciplina operativa. También existe un reconocimiento cada vez mayor de que la sostenibilidad no se limita a una o dos áreas, como el medio ambiente, sino que abarca de manera integral toda la organización.

Algunos desafíos desaparecerán a medida que madure el programa de sostenibilidad de la organización; sin embargo, otros son de carácter estructural y pueden persistir independientemente del nivel de madurez alcanzado. Por ejemplo, la arquitectura de datos, la medición del impacto y la cuantificación de las emisiones de Alcance 3 pueden representar desafíos incluso para las organizaciones más avanzadas.

COMPARACIÓN DE DESAFÍOS: GLOBAL VS. REGIONES



CÓMO LOS DESAFÍOS DE SOSTENIBILIDAD ESTÁN VINCULADOS A LA MADUREZ ORGANIZACIONAL

Desafío	Nivel de Madurez		
	Inicial	Maduro	Experto
Liderazgo priorización	No logrado	En proceso	Logrado
Conocimiento & experiencia	No logrado	En proceso	Logrado
Contratación de personal	No logrado	En proceso	Logrado
Medición del impacto	No logrado	En proceso	En proceso
Recursos Financieros	No logrado	En proceso	En proceso

No logrado

En proceso

Logrado

La madurez elimina las barreras de capacidad, pero no elimina la complejidad.

VARIACIONES POR INDUSTRIA

El principal desafío de sostenibilidad varía según la industria, pero existe un patrón claro.

- Los sectores orientados a servicios, como los servicios profesionales, los servicios financieros, la construcción y el comercio minorista, enfrentan principalmente desafíos relacionados con la medición y demostración del impacto de la sostenibilidad, lo que refleja la creciente complejidad de los datos, los informes y la medición de resultados.
- Los sectores intensivos en activos, como la manufactura, el transporte y la atención de la salud, están más limitados por los recursos financieros, lo que pone de manifiesto la inversión necesaria para implementar iniciativas de sostenibilidad.
- Tecnología, Medios y Telecomunicaciones (TMT) es el único sector en el que la capacidad de personal constituye el principal desafío. Esto puede sugerir que las responsabilidades vinculadas a la sostenibilidad se están incorporando a funciones ya existentes; que los equipos de sostenibilidad no han crecido al mismo ritmo que los requisitos de reporte y las demandas de los grupos de interés; o que las organizaciones enfrentan una escasez de talento especializado en áreas de sostenibilidad.



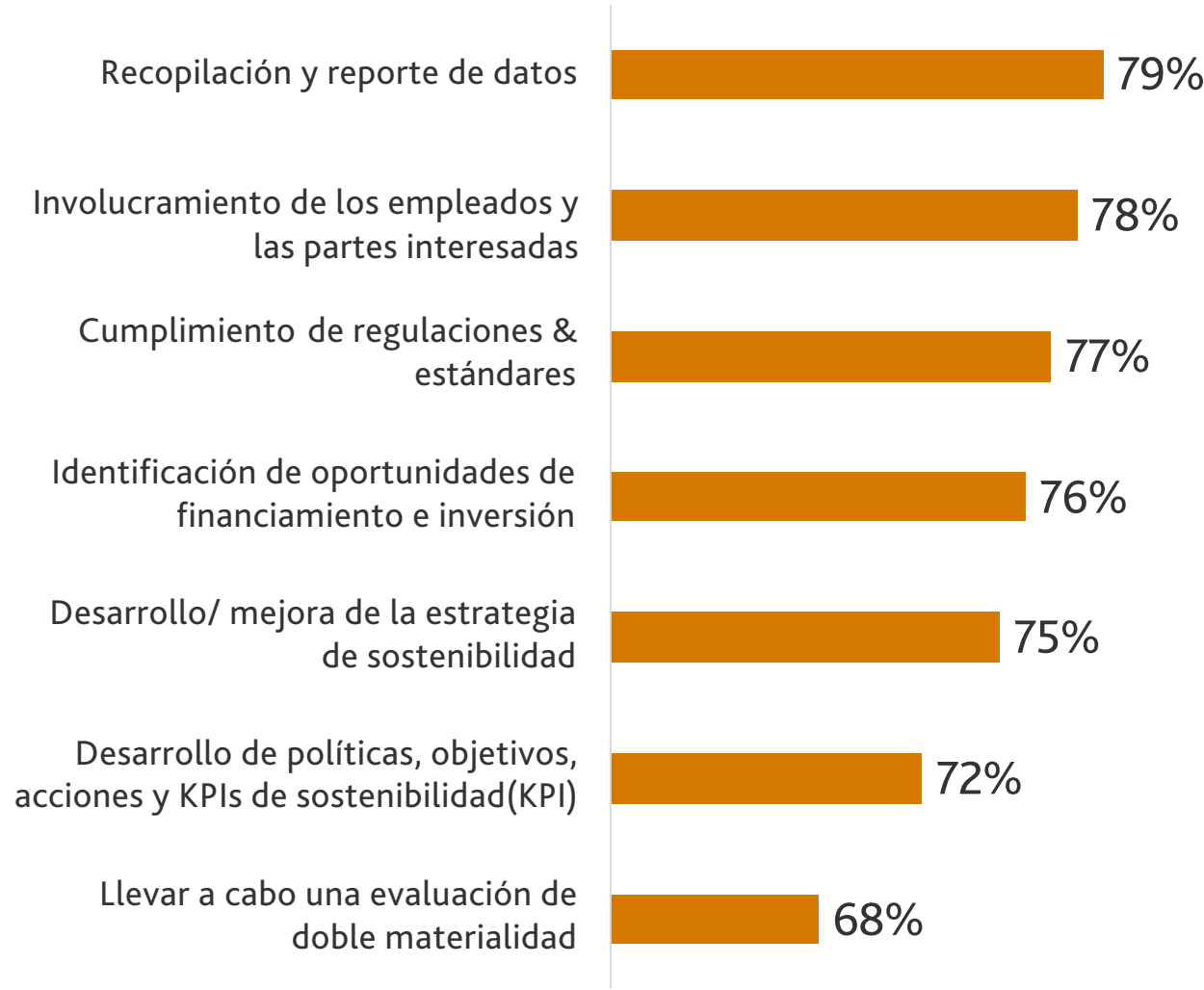
Perspectivas globales

DESAFÍOS DE SOSTENIBILIDAD Y APOYO REQUERIDO

LAS ORGANIZACIONES ESTÁN INTENTANDO DESARROLLAR MÚLTIPLES CAPACIDADES SIMULTÁNEAMENTE

A nivel global, y en todas las áreas de apoyo, la mayoría de las organizaciones tiene menos dificultades para comprender los temas de sostenibilidad y más desafíos relacionados con los sistemas, los procesos y la consistencia necesarios para reportar de manera creíble, lo que vuelve a poner de relieve la importancia de la gobernanza.

PORCENTAJE DE ORGANIZACIONES QUE REQUIEREN APOYO PARA SU PROGRAMA DE SOSTENIBILIDAD



RECOPILACIÓN Y REPORTE DE DATOS

Este es un hallazgo importante porque los datos constituyen la base para la elaboración de informes de sostenibilidad, el cumplimiento normativo, el establecimiento de objetivos y la gestión del desempeño, lo que representa un vínculo fundamental con la importancia que las organizaciones atribuyen a la gobernanza y la ética.

ARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y LAS PARTES INTERESADAS

Esto es significativo porque la participación suele considerarse un aspecto más “blando” de la sostenibilidad en comparación con la elaboración de informes o el cumplimiento normativo. La sostenibilidad no puede ser impulsada únicamente por un pequeño equipo central. El éxito depende del cambio de comportamiento, lo que requiere la participación activa de los empleados, los proveedores, los clientes y el liderazgo. La transformación hacia la sostenibilidad tiene que ver tanto con las personas como con los procesos de reporte o la gobernanza.

OPORTUNIDADES DE FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN

Este es un hallazgo interesante porque sugiere que las organizaciones están enfocándose cada vez más en el caso de negocio de la sostenibilidad, y no únicamente en el cumplimiento normativo o la elaboración de informes. Esto podría indicar un cambio de mentalidad, pasando de la pregunta: “¿Por qué deberíamos incorporar la sostenibilidad?” a “¿Cómo la financiamos y cómo generamos valor a partir de ella?”. La sostenibilidad se percibe cada vez más como una oportunidad de negocio; sin embargo, sigue existiendo la necesidad de desarrollar casos de negocio más sólidos.



“Al menos el 75% o más de las organizaciones requiere apoyo en casi todas las áreas relevadas.”



Perspectivas globales

CAPACIDAD DE IMPLEMENTACIÓN

La mayoría de las organizaciones cuenta, en general, con los conocimientos, las capacidades y las habilidades necesarias para convertir las iniciativas de sostenibilidad en acciones concretas y ejecutables. Sin embargo, la encuesta reveló que las ambiciones en materia de sostenibilidad aún no se traducen de manera consistente en comportamientos cotidianos, colaboración e iniciativa.

El liderazgo es la categoría con peor desempeño en términos generales, lo que evidencia una dirección limitada, un involucramiento insuficiente y una falta de conocimientos y competencias en sostenibilidad a nivel de la dirección y el liderazgo.

En términos generales, los resultados sugieren que la principal brecha de implementación no es únicamente de carácter técnico ni está relacionada exclusivamente con las capacidades. Muchas organizaciones pueden definir iniciativas, pero aún necesitan fortalecer el compromiso y la apropiación por parte del liderazgo, la movilización de conductas, la colaboración y las culturas de aprendizaje para transformar las ambiciones de sostenibilidad en un cambio organizacional sostenible y duradero.

EUROPA

- ✓ Muchas organizaciones ya cuentan con las capacidades y estructuras necesarias para definir y gestionar acciones de sostenibilidad.
- ✗ La sostenibilidad aún no está integrada de manera consistente en la toma de decisiones cotidianas ni en la cultura organizacional.

AMÉRICA LATINA & el CARIBE

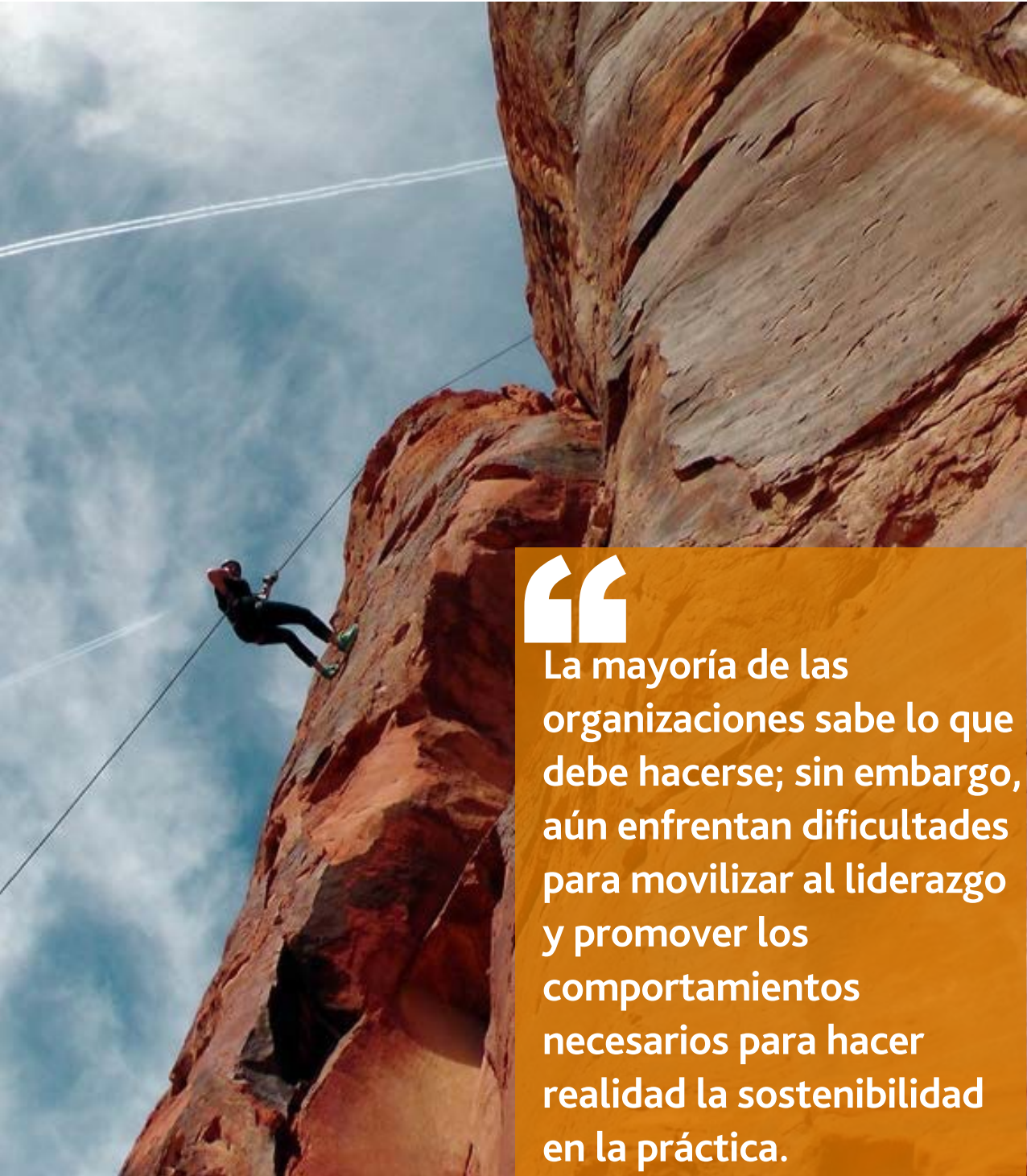
- ✓ La base para implementar la sostenibilidad es relativamente sólida y existe la capacidad necesaria para actuar.
- ✗ El apoyo del liderazgo aún no es lo suficientemente visible ni consistente para impulsar el progreso a gran escala.

ASIA-PACÍFICO

- ✓ Los niveles de madurez en Asia-Pacífico difieren entre países, pero la región parece estar desarrollando las capacidades necesarias para implementar la sostenibilidad de manera consistente.
- ✗ El compromiso del liderazgo, la incorporación de la sostenibilidad en los comportamientos organizacionales y la traducción de las ambiciones en acciones concretas siguen siendo desafíos fundamentales para lograr un progreso sostenido.

MEDIO ORIENTE & ÁFRICA

- ✓ Las organizaciones cuentan con una base sólida para implementar la sostenibilidad, especialmente en términos de conocimientos, capacidades y habilidad para definir acciones concretas y ejecutables.
- ✗ Es necesario fortalecer el apoyo del liderazgo e incorporar conductas alineadas con la sostenibilidad en todos los niveles de la organización.



“La mayoría de las organizaciones sabe lo que debe hacerse; sin embargo, aún enfrentan dificultades para movilizar al liderazgo y promover los comportamientos necesarios para hacer realidad la sostenibilidad en la práctica.”

Observaciones estratégicas

¿La IA reducirá la brecha de datos sobre sostenibilidad o la ampliará?



La IA tiene el potencial de reducir significativamente muchas de las barreras relacionadas con los datos a las que se enfrentan hoy en día las organizaciones, pero es poco probable que elimine por completo este reto. En cambio, podría desplazar el enfoque de la recopilación de datos hacia la garantía de la calidad de los mismos, su gestión y una toma de decisiones fiable. La IA no resuelve el problema subyacente con el que muchas organizaciones siguen luchando:

- ✗ Datos de origen incompletos o de mala calidad
- ✗ Metodologías incoherentes
- ✗ Falta de autogestión interna y de responsabilidad
- ✗ Procesos de gobernanza deficientes
- ✗ Dificultad para obtener datos de los proveedores

La IA conlleva un coste medioambiental considerable. Su elevado consumo de energía y agua implica que un mayor uso de la IA puede aumentar nuestra huella ecológica, aunque nos ayude a trabajar más rápido y de forma más inteligente. Por ello, el uso responsable y eficiente de la IA es un aspecto importante a tener en cuenta en nuestros esfuerzos por la sostenibilidad.

CÓMO LA IA PODRÍA AYUDAR A REDUCIR LA BRECHA

- ✗ Recopilación y consolidación de datos: automatización de la extracción de datos de sostenibilidad a partir de facturas, recibos de servicios públicos, cuestionarios a proveedores, contratos y sistemas operativos.
- ✗ Análisis de datos: identificación de tendencias, anomalías y puntos críticos en grandes conjuntos de datos mucho más rápido que con los procesos manuales.
- ✗ Elaboración de informes y divulgación: preparación de informes de sostenibilidad, respuesta a solicitudes de divulgación y adaptación de los datos a los marcos de información.
- ✗ Visibilidad de la cadena de suministro: recopilación y análisis de datos procedentes de redes de proveedores amplias y complejas.
- ✗ Previsiones y modelización de escenarios: apoyo a las evaluaciones de riesgos climáticos, las previsiones de emisiones y la planificación de la transición.

POR QUÉ LA IA PUEDE PLANTEAR NUEVOS RETOS

La IA puede procesar datos, pero no puede convertir automáticamente en fiables los datos que no lo son. Es probable que se produzca:

- ✗ Un mayor escrutinio de la precisión y la auditabilidad de los datos
- ✗ Dudas en torno a la transparencia de los resultados generados por la IA
- ✗ Nuevos requisitos de gobernanza para el uso de la IA
- ✗ Una posible dependencia excesiva del análisis automatizado sin supervisión humana

Es probable que la IA contribuya a reducir la brecha de datos en materia de sostenibilidad, pero no la eliminará por completo. Las organizaciones ganadoras serán aquellas que combinen la eficiencia que ofrece la IA con una sólida gobernanza de los datos y la supervisión humana.

La búsqueda de la eficiencia debe equilibrarse con los valores humanos, la equidad, la confianza y el bienestar social a largo plazo, apoyando soluciones en ámbitos como la acción climática, la sanidad y los servicios públicos.



Cómo avanzar en el proceso de maduración en materia de sostenibilidad

EJEMPLOS PRÁCTICOS

NIVEL DE MADUREZ			
	Aprendizaje	Madura	Experta
Reforzar la estrategia de sostenibilidad	Definir qué significa la sostenibilidad para su organización: ¿se limita a los aspectos medioambientales o también incluye las dimensiones sociales y de gobernanza?	Desarrolle un discurso sobre la sostenibilidad que sirva de guía para las decisiones y prioridades, de modo que los empleados comprendan cómo se definen sus objetivos de sostenibilidad y cómo pretende generar un impacto.	No se limite a gestionar sus propios impactos, sino que influya en proveedores, clientes, inversores y comunidades. Esto fomentará la innovación, la ventaja competitiva y la creación de valor.
Incorporar la sostenibilidad en la toma de decisiones	Organizar un debate estratégico a nivel directivo o del consejo de administración para determinar cuáles son sus factores impulsores —ya sean factores externos o motivación intrínseca— y para definir sus objetivos de sostenibilidad.	Establecer objetivos SMART (por ejemplo: «Alcanzaremos las cero emisiones netas para 2040»).	Reajustar periódicamente su estrategia en función de los nuevos acontecimientos y de las mediciones de impacto.
Mejorar los sistemas de gestión de la sostenibilidad	Empiece a recopilar datos sobre sostenibilidad, como medir el consumo energético, realizar un análisis de la huella de CO ₂ o llevar a cabo un análisis del entorno.	Desarrollar un cuadro de mando para supervisar el rendimiento y permitir una gestión ágil; establecer un ciclo periódico de presentación de informes.	Integrar la sostenibilidad en todos los procesos empresariales pertinentes, incluidos los de compras, innovación y recursos humanos.
Desarrollar una mayor capacidad en materia de datos y elaboración de informes	Poner en marcha proyectos piloto para experimentar con temas como la separación de residuos, la eficiencia energética, la sensibilización sobre los prejuicios (inconscientes) o las modalidades de trabajo flexibles.	Traduzca la estrategia de sostenibilidad en una política de sostenibilidad concreta con indicadores clave de rendimiento (KPI). Defina las medidas adecuadas para alcanzar sus objetivos de sostenibilidad.	Crear una plataforma de datos (avanzada) para consolidar todos los datos relevantes en materia de sostenibilidad. Utilizar paneles de control para supervisar los avances y permitir la gestión directa y la realización de ajustes.
Pasar de la gestión de las partes interesadas basada en la consulta a la integración estratégica	Sensibilizar a través de campañas de comunicación interna, como boletines informativos o cursos de formación en línea.	Informe de forma transparente sobre su interacción con las partes interesadas, tanto en las comunicaciones internas como en las externas, e inclúyela en sus informes de sostenibilidad.	Demostrar liderazgo tomando la iniciativa en colaboraciones dentro de la cadena de valor o en iniciativas de sostenibilidad que abarquen todo el sector.
Aclarar las funciones, la responsabilidad y la gobernanza	Nombre a una persona que se encargue de definir y llevar a cabo los objetivos de sostenibilidad. Por ejemplo, designe a un coordinador de sostenibilidad, ya sea como puesto a tiempo parcial o como responsabilidad adicional dentro de un cargo ya existente.	Crear un equipo específico de sostenibilidad que se encargue de definir y llevar a cabo los objetivos de sostenibilidad de la organización.	Establecer un sistema de gobernanza para integrar la sostenibilidad en la estrategia y la cultura de la organización; incluir un indicador clave de rendimiento (KPI) de sostenibilidad como parte de la remuneración de los directivos y del consejo de administración.
Desarrollar capacidades	Fomente la participación de los empleados en iniciativas de sostenibilidad mediante equipos o retos.	Fomentar la innovación relacionada con la sostenibilidad para ir más allá de una mentalidad centrada únicamente en el cumplimiento normativo; por ejemplo, un concurso de innovación en materia de sostenibilidad.	Garantizar la mejora continua y las auditorías externas de los procesos de sostenibilidad.

DEFINICIONES DE MADUREZ

Aprendizaje: se han puesto en marcha iniciativas de sostenibilidad, pero son en gran medida puntuales, incoherentes o carecen de una gobernanza formal

Madura: la sostenibilidad se gestiona mediante procesos estructurados, con una gobernanza definida, objetivos concretos y su integración en las operaciones empresariales

Experta: la sostenibilidad está integrada en toda la organización y se caracteriza por prácticas punteras, innovación y mejora continua



Perspectivas regionales

Perspectivas regionales

EUROPA

Los resultados regionales deben interpretarse como orientativos. La región abarca mercados con distintos marcos normativos, condiciones económicas y niveles de madurez en materia de información sobre sostenibilidad, por lo que la interpretación a nivel nacional puede variar.

141 ENCUESTADOS | 14 PAÍSES

Bélgica, Francia, Alemania, Irlanda, Italia, Letonia, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, Portugal, Eslovenia, Suiza, Reino Unido, Ucrania

Europa muestra una **actividad de sostenibilidad madura**, probablemente impulsada por su **entorno regulatorio en materia de reportes**, que exige altos niveles de cumplimiento y soporte para la elaboración de informes.

La principal prioridad es la **gobernanza y las prácticas empresariales éticas**, consideradas importantes por el **97.8% de las organizaciones**. Esto se debe a que las organizaciones europeas suelen enfrentar fuertes expectativas de los grupos de interés en temas de ética, condiciones laborales y transparencia. Es importante destacar que este público no percibe la sostenibilidad principalmente desde una perspectiva ambiental. Aspectos como la conducta ética, las prácticas laborales, el impacto en las comunidades y la diversidad son considerados tan críticos como los temas ambientales tradicionales, e incluso, en algunos casos, más importantes. Esto refleja una comprensión más amplia e integrada de la sostenibilidad en las organizaciones europeas.

La necesidad de apoyo se concentra principalmente en el **cumplimiento regulatorio**, con un 66.7% de las organizaciones europeas requiriendo asistencia en este ámbito. Esto no sorprende en una región con una amplia legislación relacionada con la sostenibilidad, aun cuando parte de esta normativa se ha flexibilizado recientemente. Por otro lado, aunque en menor medida, el **53.8% de las organizaciones también necesita apoyo en el desarrollo de estrategias**, lo que sugiere que muchas ya cuentan con ciertos marcos estratégicos establecidos, pero enfrentan mayores desafíos al momento de implementarlos.

Muchas organizaciones europeas están atravesando una transición crítica, pasando de la planificación y el cumplimiento normativo hacia la implementación efectiva y la generación de valor. En este contexto, podrían estar buscando orientación sobre cómo priorizar acciones, involucrar a los grupos de interés, abordar los impactos en la cadena de valor y convertir objetivos ambiciosos en resultados medibles.

Las brechas prácticas más significativas se encuentran en el acceso al **financiamiento y la inversión**, lo que sugiere que las organizaciones tienen dificultades para construir casos de negocio atractivos para los inversionistas. También existen desafíos en la recopilación y reporte de datos, así como en la integración de la sostenibilidad en los comportamientos y procesos cotidianos de la organización. Las brechas relacionadas con conducta y liderazgo probablemente se deban a una responsabilidad poco clara, falta de incentivos y una limitada rendición de cuentas en la gestión diaria.



Nuestra ambición es ir más allá de la sostenibilidad como un mero ejercicio de información o cumplimiento normativo, y utilizarla, en su lugar, como marco para establecer prioridades, fomentar la resiliencia, promover el uso responsable de los recursos y crear valor a largo plazo para la sociedad. Esto incluye reforzar la colaboración entre sectores y con las partes interesadas externas.

Gerente de Sostenibilidad, Sector Público, Noruega



53.8%

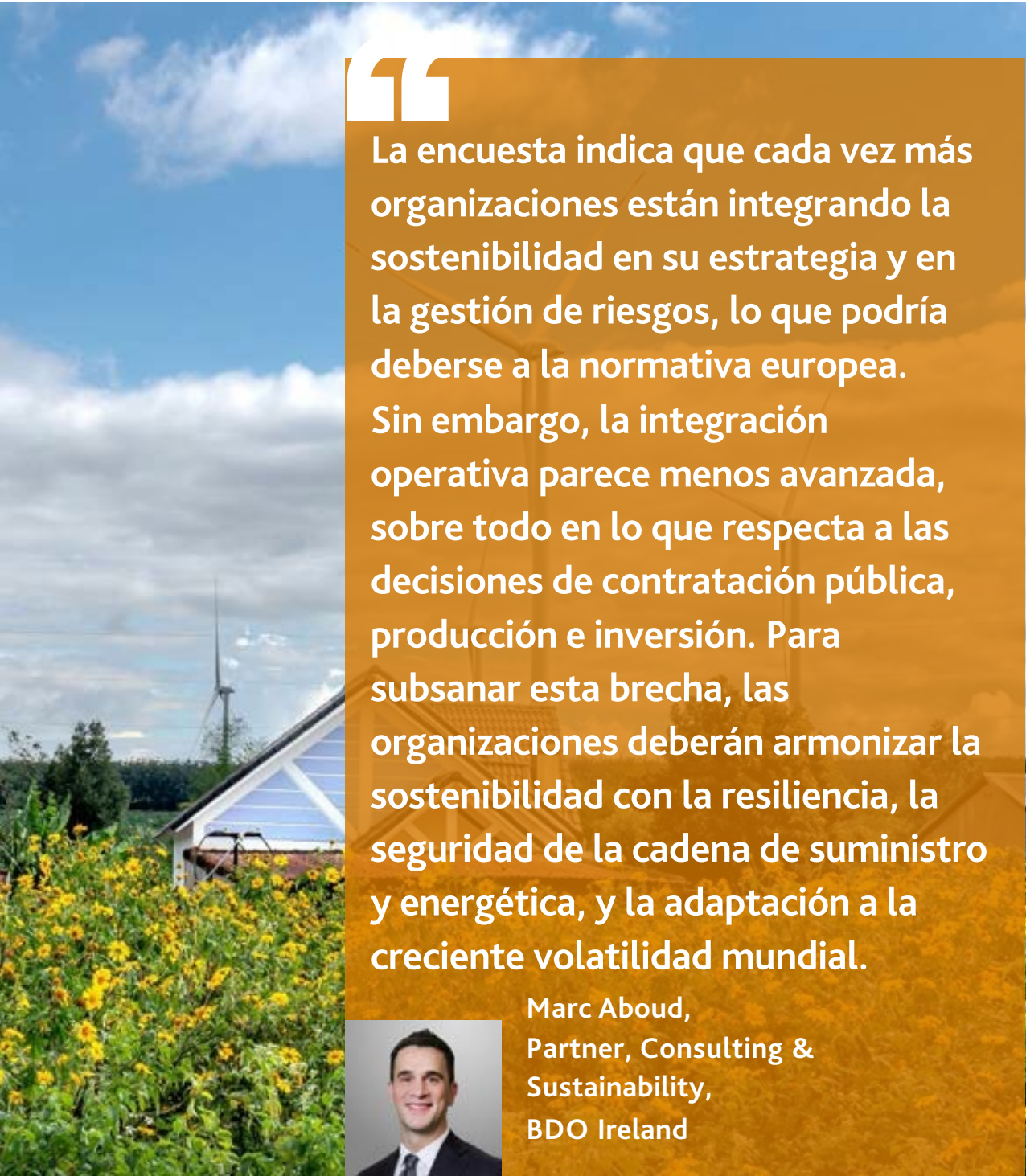
Muchas organizaciones europeas necesitan ayuda para desarrollar o perfeccionar su estrategia de sostenibilidad.



La encuesta indica que cada vez más organizaciones están integrando la sostenibilidad en su estrategia y en la gestión de riesgos, lo que podría deberse a la normativa europea. Sin embargo, la integración operativa parece menos avanzada, sobre todo en lo que respecta a las decisiones de contratación pública, producción e inversión. Para subsanar esta brecha, las organizaciones deberán armonizar la sostenibilidad con la resiliencia, la seguridad de la cadena de suministro y energética, y la adaptación a la creciente volatilidad mundial.



Marc Aboud,
Partner, Consulting &
Sustainability,
BDO Ireland





Perspectivas regionales

ASIA-PACIFICO

Los resultados regionales deben interpretarse como orientativos. La región abarca mercados con distintos marcos normativos, condiciones económicas y niveles de madurez en materia de información sobre sostenibilidad, por lo que la interpretación a nivel nacional puede variar.

39 ENCUESTADOS | 7 PAÍSES

Afganistán, Australia, Japón, Nueva Zelanda, Pakistán, Singapur, Sri Lanka

Los resultados de Asia-Pacífico sugieren que el compromiso con la sostenibilidad está aumentando, pero es importante señalar que las organizaciones de toda la región se enfrentan a diferentes retos y niveles de madurez. Australia, por ejemplo, cuenta con requisitos obligatorios de información sobre sostenibilidad, y todas las empresas que cotizan en la Bolsa de Singapur (SGX) están obligadas a presentar información relacionada con el clima a partir del ejercicio fiscal 2025, mientras que las grandes empresas no cotizadas deben cumplir con esta obligación a partir del ejercicio fiscal 2030.

Las organizaciones informan de un compromiso relativamente mayor por parte de las partes interesadas, lo que indica que muchas de ellas están respondiendo a las expectativas externas. Sin embargo, la estrategia y la capacidad de implementación aún no están integradas de manera sistemática en la gobernanza, la toma de decisiones, la asignación de recursos y la gestión del rendimiento. Las necesidades de apoyo son elevadas: el 89.8% necesita ayuda con el cumplimiento normativo; el 84.6% necesita apoyo en materia de estrategia y datos o presentación de informes. Para Australia, esto reviste una importancia especial: la obligación de presentar informes sobre el clima significa que la madurez en materia de sostenibilidad está cada vez más vinculada a la calidad de la gobernanza, los datos, los controles, la alineación de la información financiera y la preparación para la verificación. Por lo tanto, el reto no consiste solo en cumplir con la normativa, sino en desarrollar la capacidad organizativa necesaria para generar información fiable y útil para la toma de decisiones, y traducir las ambiciones de sostenibilidad en acciones concretas.

La conclusión más importante que se extrae de esta región es que la estrategia sigue siendo el ámbito más débil. Al igual que en otras regiones, esto indica que, aunque existen iniciativas en materia de sostenibilidad, estas aún no se han integrado de forma sistemática en la toma de decisiones corporativas, la planificación empresarial ni la creación de valor a largo plazo.



La dirección y el consejo de administración de la organización deben asumir un liderazgo más proactivo en este ámbito y ser más claros en cuanto a las expectativas y la presentación de informes, en lugar de tratarlo como un proyecto secundario. (Nos encontramos) en un proceso de mejora de las competencias de los líderes clave, que luego debe extenderse a toda la cultura de la empresa; de lo contrario, nadie venderá estas oportunidades a los clientes.

CFO, Professional Services, Australia

Las necesidades de apoyo en Asia-Pacífico son elevadas:



89.8%

necesitan apoyo con el cumplimiento.



84.6%

necesitan apoyo con la estrategia y los datos y la elaboración de informes.

CONTEXTO AUSTRALIANO

La trayectoria de Australia en materia de información sobre sostenibilidad difiere de la de otros mercados de Asia-Pacífico, ya que actualmente se están incorporando de forma gradual en los informes anuales las divulgaciones financieras obligatorias relacionadas con el clima. Para las organizaciones australianas, las carencias en materia de datos, gobernanza, estrategia y liderazgo no son solo cuestiones relacionadas con la madurez en materia de sostenibilidad, sino que también afectan a la calidad de la información, la preparación para la verificación y la supervisión por parte del consejo de administración.



En última instancia, las organizaciones que generen valor a largo plazo no serán necesariamente aquellas que emprendan el mayor número de iniciativas de sostenibilidad, sino aquellas que tengan la capacidad de llevarlas a cabo de forma coherente, medir su impacto y traducir los objetivos de sostenibilidad en resultados empresariales tangibles.



Josephine Tam,
Executive Director,
BDO Singapore



Perspectivas regionales

AMÉRICA LATINA Y CARIBE

Los resultados regionales deben interpretarse como orientativos. La región abarca mercados con distintos marcos normativos, condiciones económicas y niveles de madurez en materia de información sobre sostenibilidad, por lo que la interpretación a nivel nacional puede variar.

44 ENCUESTADOS | 11 PAÍSES

Argentina, Brasil, Colombia, República Dominicana, Caribe neerlandés, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Uruguay

Las respuestas de América Latina y el Caribe sugieren que las organizaciones cuentan con una base relativamente sólida para implementar la sostenibilidad, especialmente en lo que respecta a los conocimientos, las capacidades y la habilidad para definir medidas de sostenibilidad.

Las respuestas ponen de relieve que, si bien existe la capacidad de actuar, el **apoyo a la sostenibilidad, la colaboración y la implicación proactiva aún no están integrados de forma sistemática en todas las organizaciones**. La sostenibilidad puede estar fuertemente impulsada por las expectativas de las partes interesadas y de la sociedad, pero parece estar menos integrada en los sistemas empresariales formales.

Una conclusión clave es que **el apoyo del liderazgo aún no es lo suficientemente visible ni coherente como para impulsar el progreso a gran escala**. Reforzar el compromiso del liderazgo, la responsabilidad compartida y una cultura de aprendizaje y mejora continua será importante para convertir los planes de sostenibilidad en una iniciativa asumida y ejecutada por toda la organización.

El 91% de las empresas encuestadas en esta región necesitan apoyo para desarrollar y perfeccionar su estrategia de sostenibilidad. A esto le siguen de cerca la implicación de los empleados y las partes interesadas (90%) y la identificación de oportunidades de financiación e inversión (87%).

La gran ambición de avanzar en los programas de sostenibilidad sugiere la presión ejercida por diferentes partes interesadas.



El principal reto radica en las metodologías de implementación, aunque supervisamos continuamente los avances y nos preparamos para introducir nuevas mejoras.

Gerente de Sostenibilidad, Servicios Financieros, Panamá



91% de las organizaciones de América Latina y el Caribe necesitan apoyo para su estrategia de sostenibilidad.



Las organizaciones brasileñas están elevando sus objetivos de sostenibilidad. El reto consiste en cómo integrarlos de forma eficaz mediante el liderazgo, los datos y la gobernanza. La brecha entre la etapa actual de “aprendizaje” y el nivel deseado de “experto” pone de relieve la oportunidad de convertir la sostenibilidad, de ser un mero ejercicio de cumplimiento normativo o de presentación de informes, en un motor de transformación y de creación de valor a largo plazo.



Viviene Bauer
Partner
BDO Brazil



Perspectivas regionales

MEDIO ORIENTE Y ÁFRICA

Los resultados regionales deben interpretarse como orientativos. La región abarca mercados con distintos marcos normativos, condiciones económicas y niveles de madurez en materia de información sobre sostenibilidad, por lo que la interpretación a nivel nacional puede variar.

27 ENCUESTADOS | 9 PAÍSES

Comoras, Egipto, Jordania, Arabia Saudí, Sudáfrica, Túnez, Uganda, Emiratos Árabes Unidos, Zambia.

La región de Medio Oriente y África presenta un perfil de sostenibilidad generalmente maduro, lo que indica que varias organizaciones están sentando las bases de la gobernanza y comenzando a integrar la sostenibilidad en la estrategia, la implementación, la presentación de informes y la gestión del rendimiento.

Las organizaciones aspiran a ir más allá de las estructuras establecidas y a reforzar el papel de la sostenibilidad en la toma de decisiones estratégicas, la gestión de las partes interesadas y la gestión del rendimiento.

En cuanto a las necesidades de apoyo, las respuestas indican que no existe una única carencia aislada. **La necesidad de apoyo es amplia y abarca la estrategia, la implementación, la presentación de informes, el cumplimiento normativo y la gestión de las partes interesadas.**

La máxima prioridad para el 100% de las organizaciones es el uso de los recursos. Esto no es de extrañar. Si bien la escasez de agua sigue siendo uno de los retos de sostenibilidad más visibles en toda África y Medio Oriente, las organizaciones también operan en un contexto de limitaciones más amplias en materia de recursos naturales, entre las que se incluyen la degradación del suelo, las presiones sobre la seguridad alimentaria, la pérdida de biodiversidad, las preocupaciones por la seguridad energética y el creciente escrutinio de la extracción de minerales críticos. Estos retos interrelacionados pueden ayudar a explicar por qué la sostenibilidad sigue siendo una alta prioridad en toda la región, ya que las organizaciones buscan desarrollar resiliencia en entornos operativos con recursos cada vez más limitados.

Es probable que los avances futuros en esta región dependan de integrar la sostenibilidad de forma más coherente en la toma de decisiones de las organizaciones, reforzar la gestión de las partes interesadas y utilizar la gestión del rendimiento para impulsar la mejora continua.



Debido a la naturaleza del mandato de nuestra organización, no llevamos a cabo actividades significativas que requieran un equipo o marcos de sostenibilidad. En su lugar, integramos la sostenibilidad en nuestro comportamiento diario y a través de las empresas a las que apoyamos (principalmente empresas ecológicas).

Director general, Servicios Profesionales, Jordania



100%

de las organizaciones de Medio Oriente y África consideran que el uso de los recursos naturales es la principal prioridad en materia de sostenibilidad.



Aunque la escasez de agua sigue siendo un reto regional determinante, las organizaciones reconocen cada vez más que la seguridad energética, los riesgos climáticos y la resiliencia de la cadena de suministro son igualmente importantes para la competitividad a largo plazo y el crecimiento sostenible.



Azzam Hamaideh,
Advisory Partner,
BDO Jordania





Apéndice

PREGUNTAS

1. ¿En qué medida se refleja la sostenibilidad en la estrategia de su organización?
2. ¿En qué medida le gustaría que se reflejara la sostenibilidad en la estrategia de su organización dentro de dos años?
3. ¿Cómo describiría el enfoque de su organización a la hora de gestionar los riesgos relacionados con la sostenibilidad?
4. ¿Cómo le gustaría que fuera el enfoque de su organización a la hora de gestionar los riesgos relacionados con la sostenibilidad dentro de dos años?
5. ¿Cómo aborda su organización la innovación relacionada con la sostenibilidad?
6. ¿Cómo le gustaría que su organización abordara la innovación relacionada con la sostenibilidad dentro de dos años?
7. ¿Cómo se estructura en su organización la responsabilidad de poner en marcha iniciativas de sostenibilidad?
8. ¿Cómo le gustaría que se estructurara la responsabilidad de poner en marcha iniciativas de sostenibilidad dentro de dos años?
9. ¿Cómo se toma en consideración la sostenibilidad en las decisiones operativas (por ejemplo; compras, producción, inversiones)?
10. ¿Cómo le gustaría que se tomara la sostenibilidad en consideración en las decisiones operativas dentro de dos años?
11. ¿Cómo participan los empleados en las iniciativas de sostenibilidad?
12. ¿Cómo le gustaría que participaran los empleados en las iniciativas de sostenibilidad dentro de dos años?
13. ¿Cómo participan las partes interesadas externas (por ejemplo; clientes, proveedores, comunidades) en los esfuerzos de sostenibilidad?
14. ¿Cómo le gustaría que participaran las partes interesadas externas en los esfuerzos de sostenibilidad dentro de dos años?
15. ¿Qué políticas o compromisos relacionados con la sostenibilidad tiene su organización?
16. ¿Qué políticas o compromisos relacionados con la sostenibilidad le gustaría tener dentro de dos años?
17. ¿Cómo establece y persigue su organización los objetivos de sostenibilidad?
18. ¿Cómo le gustaría que su organización estableciera y persiguiera los objetivos de sostenibilidad dentro de dos años?

19. ¿Cómo se mide el rendimiento en materia de sostenibilidad en su organización?
20. ¿Cómo le gustaría que se midiera el rendimiento en materia de sostenibilidad dentro de dos años?
21. ¿Cómo informa su organización sobre la sostenibilidad o los datos ESG?
22. ¿Cómo le gustaría que su organización informara sobre la sostenibilidad o los datos ESG dentro de dos años?
23. ¿Qué nivel de importancia tienen los siguientes temas de sostenibilidad para su organización?
24. ¿Cuál de los siguientes es el principal motor de los esfuerzos de sostenibilidad de su organización?
25. ¿Cuál de los siguientes retos afecta de manera más significativa al progreso de su organización en materia de sostenibilidad?
26. ¿Cómo valora su organización el impacto financiero de los esfuerzos de sostenibilidad?
27. ¿En qué medida necesita su organización apoyo en los siguientes aspectos?
28. ¿En qué medida demuestran sus compañeros conocimientos, habilidades, motivación y disposición en relación con las iniciativas de sostenibilidad de su organización?
29. De complejo a sencillo, ¿cómo describiría el nivel de complejidad que supone alcanzar las ambiciones de sostenibilidad de su organización?
30. ¿En qué medida la dirección comparte una visión común de lo que significa la sostenibilidad para su organización?
31. ¿En qué medida dispone su organización de los conocimientos y recursos necesarios para apoyar actividades más sostenibles?
32. ¿En qué medida fomenta su organización el aprendizaje colectivo y la mejora continua?
33. ¿En qué medida participa la dirección en las ambiciones de sostenibilidad y ofrece orientación al respecto?

Para más información
contacte a:



Ashley Truscott
Senior Manager, Sustainability
ashley.truscott@bdo.global

This publication has been carefully prepared, but it has been written in general terms and should be seen as containing broad statements only. This publication should not be used or relied upon to cover specific situations and you should not act, or refrain from acting, upon the information contained in this publication. No entity of the BDO network, its partners, employees or agents accept or assume any liability or duty of care for any loss arising from any action or not taken by anyone in reliance on the information in this publication or for any decision based on it.

'BDO', 'we', 'us', and 'our' refer to one or more of BDO International Limited, its network of independent member firms ('the BDO network'), and their related entities.

The BDO network is an international network of independent public accounting, tax and advisory firms which are members of BDO International Limited and perform professional services under the name and style of BDO (hereafter: 'BDO Member Firms'). BDO International Limited is a UK company limited by guarantee. It is the governing entity of the BDO network.

Service provision within the BDO network is coordinated by Brussels Worldwide Services BV, a limited liability company incorporated in Belgium. Each of BDO International Limited, Brussels Worldwide Services BV and the BDO Member Firms is a separate legal entity and has no liability for another entity's acts or omissions. Nothing in the arrangements or rules of the BDO network shall constitute or imply an agency relationship or a partnership between BDO International Limited, Brussels Worldwide Services BV and/or the BDO Member Firms. Neither BDO International Limited nor any other central entities of the BDO network provide services to clients.

BDO is the brand name for the BDO network and for each of the BDO Member Firms.

© Brussels Worldwide Services

www.bdo.global

September 2026