






2025 Informe de sostenibilidad C-suite

Perspectivas de España

Octubre 2025



Tabla de contenidos

	Resumen ejecutivo	03
	Perfil de las empresas encuestadas en España	05
	Hallazgos y perspectivas clave	06
	Preguntas clave para los líderes de la alta dirección	16
	Contactos	17



Resumen ejecutivo

En su cuarto año, la encuesta global de Deloitte 2025 -realizada a más de 2.100 altos ejecutivos de 27 países- analiza el estado actual de la sostenibilidad corporativa y cómo las empresas están transformando su enfoque en esta materia.

La sostenibilidad sigue siendo una prioridad clave para las empresas, que continúan incrementando sus inversiones, especialmente en tecnologías sostenibles. La gran mayoría de los ejecutivos afirma que su enfoque en sostenibilidad implica transformar su modelo de negocio o integrar la sostenibilidad en toda la organización. Además, los encuestados señalan que no están reduciendo sus iniciativas en este ámbito, pese a las condiciones de mercado más amplias — como la incertidumbre económica— o a prioridades competidoras, como la necesidad de aumentar la inversión en tecnología.

El 45% de los encuestados identifica el cambio climático y la sostenibilidad como uno de los tres principales desafíos para sus empresas en el próximo año, al mismo nivel que la adopción de tecnología y la inteligencia artificial, y por delante de las perspectivas económicas y los desafíos relacionados con el comercio.

- El 83% por ciento de los encuestados informó haber aumentado sus inversiones en sostenibilidad en el último año. De ellos, el 69 % señala que dichas inversiones aumentaron ligeramente (entre un 6 % y un 19 %), mientras que un 14 % adicional indica que crecieron de forma significativa (más del 20 %), una proporción casi idéntica a la del año pasado.
- Los líderes empresariales reconocen el valor y los

beneficios del caso de negocio detrás de los esfuerzos de sostenibilidad corporativa. La generación de ingresos fue el beneficio más citado entre una amplia gama de iniciativas de sostenibilidad, seguido por los resultados vinculados al cumplimiento normativo y, finalmente, el ahorro de costes, la marca y la reputación. Las soluciones tecnológicas se han consolidado como un habilitador clave de los esfuerzos de sostenibilidad, y el uso de la inteligencia artificial ya es generalizado.

- En las distintas iniciativas de sostenibilidad que los encuestados informaron haber implementado, muy pocos (10% o menos) indicaron que tuvieron un impacto negativo en los resultados empresariales, incluidos la generación de ingresos, la reducción de costes, la marca y la reputación, el cumplimiento y la gobernanza, así como el riesgo y la resiliencia.
- Al igual que el año pasado, “implementar soluciones tecnológicas para alcanzar los objetivos de sostenibilidad” fue una de las acciones más mencionadas por los encuestados. La tecnología también encabezó la lista cuando se les pidió priorizar sus iniciativas más importantes.
- El 81% de los encuestados a nivel mundial informan que ya están utilizando la IA para promover los esfuerzos de sostenibilidad de su empresa.

Resumen ejecutivo

Ha habido una ligera disminución en el porcentaje de encuestados que afirman haber implementado diversas acciones de sostenibilidad, tras varios años consecutivos de avance.

En comparación con el año pasado, menos encuestados señalan que están:

- Vinculando la compensación de los líderes sénior al desempeño en sostenibilidad: 36% frente a 43% (2025 vs. 2024).
- Exigiendo a los proveedores y socios comerciales que cumplan criterios específicos de sostenibilidad: 38% frente a 47%
- Reduciendo las emisiones operativas mediante la compra de energía renovable: 42% frente a 49%
- Desarrollando nuevos productos o servicios sostenibles: 44% frente a 48%
- Utilizando materiales más sostenibles: 45% frente a 51%
- Aumentando la eficiencia energética: 45% frente a 49%
- Implementando soluciones tecnológicas: 46% frente a 50%

Tanto los obstáculos, como la presión para actuar han cambiado con respecto a años anteriores. Relativamente pocos ejecutivos consideran que el coste o la falta de apoyo político sean barreras clave para sus esfuerzos de sostenibilidad, y en su lugar destacan las dificultades para medir los impactos ambientales. Los líderes señalan que el cambio climático resulta menos perjudicial para su estrategia empresarial y sus operaciones a corto plazo que

en años previos. Además, los encuestados indican que la presión de las distintas partes interesadas ha disminuido y ya no avanza de forma uniforme, lo que podría estar influyendo en las decisiones de las empresas.

- Los ejecutivos señalan que, aunque la mayoría de las partes interesadas sigue impulsando un aumento de los esfuerzos de sostenibilidad, existe una minoría que aboga por reducir la acción, y la presión de las partes interesadas en general ha disminuido en los últimos años.
- En casi todos los principales grupos de interés, hoy son menos los encuestados que dicen sentirse presionados para actuar en materia de sostenibilidad que en 2022. Esto incluye a los accionistas (del 71% en 2022 al 58% en 2025), las juntas directivas (75% a 60%), los gobiernos (77% a 58%), la sociedad civil (72% a 57%), los clientes (75% a 57%) y los empleados (65% a 54%).

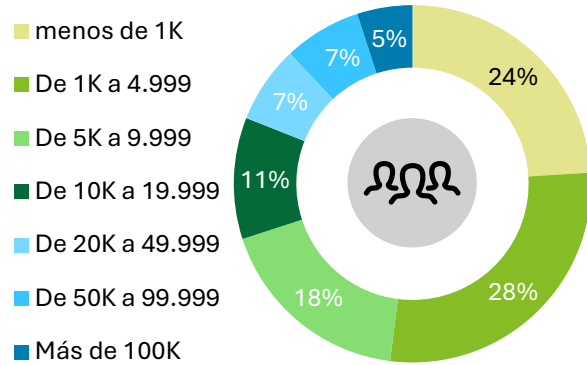
Un conjunto de acciones de sostenibilidad está emergiendo como una hoja de ruta de facto para los líderes, basada en varios años de datos de encuestas que sugieren un camino para integrar la sostenibilidad en la estrategia, las operaciones y la innovación empresarial. A lo largo de los últimos años, las principales acciones emprendidas incluyen:

- Implementar soluciones tecnológicas
- Utilizar materiales más sostenibles
- Desarrollar productos y servicios más sostenibles
- Aplicar medidas de eficiencia operativa
- Monitorear y divulgar métricas de sostenibilidad

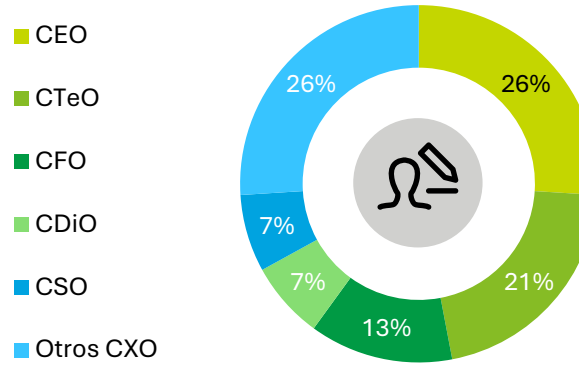
Perfil de las empresas encuestadas en España

108 ejecutivos encuestados en total

Número de empleados

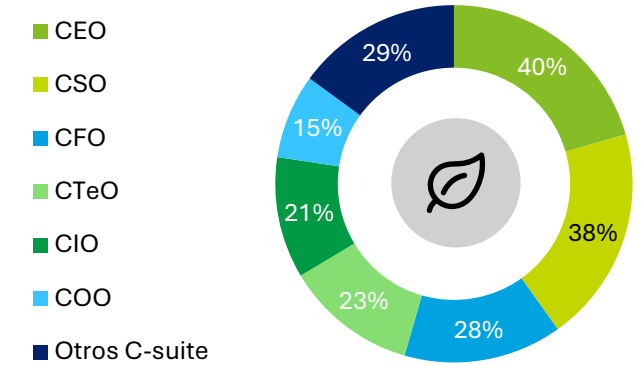


Cargo



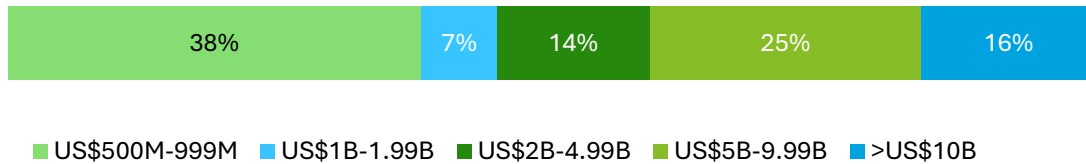
Nota: CTeO es Director de Tecnología; CDiO es el Director Digital

Puesto(s)* en su empresa responsable de los objetivos de sostenibilidad

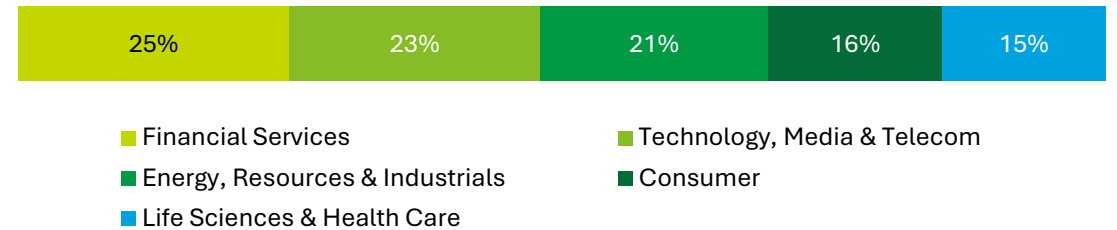


*Algunos encuestados indicaron que varios roles dentro de la empresa tienen responsabilidad, lo que resulta en que el porcentaje total en todos los roles supere el 100%.

Ingresos (US\$)



Industria



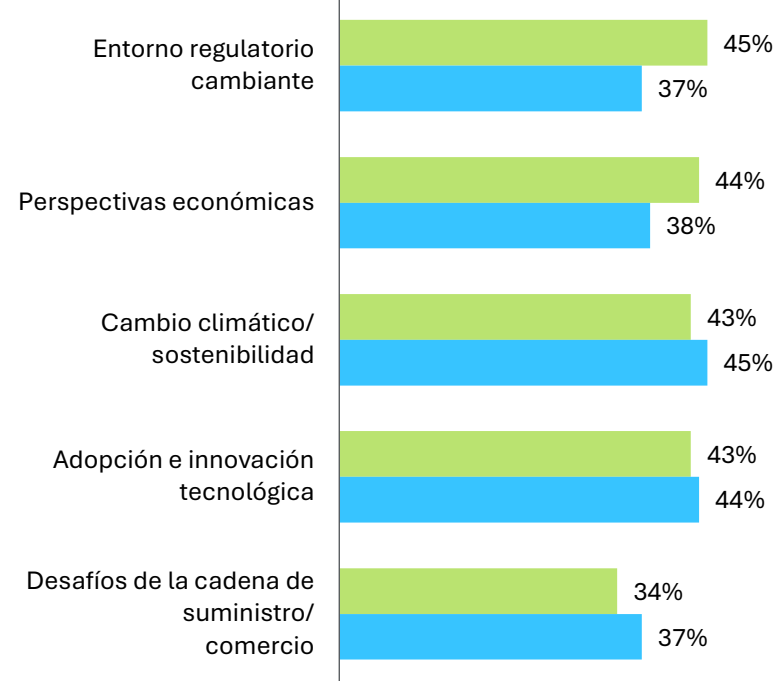
La sostenibilidad como prioridad empresarial

Los ejecutivos españoles indican que el cambio climático y la sostenibilidad son un asunto urgente para el próximo año.

- Un entorno regulatorio cambiante (45%), perspectivas económicas (44%) y adopción de tecnología e innovación (43%) también son los principales desafíos.
- El 92% de los encuestados afirma que sus inversiones en sostenibilidad han aumentado en el último año, y un 21 % señala que lo han hecho de forma significativa, superando el promedio global.

¿Cuál considera su organización como el desafío más urgente en el que centrarse durante el próximo año?

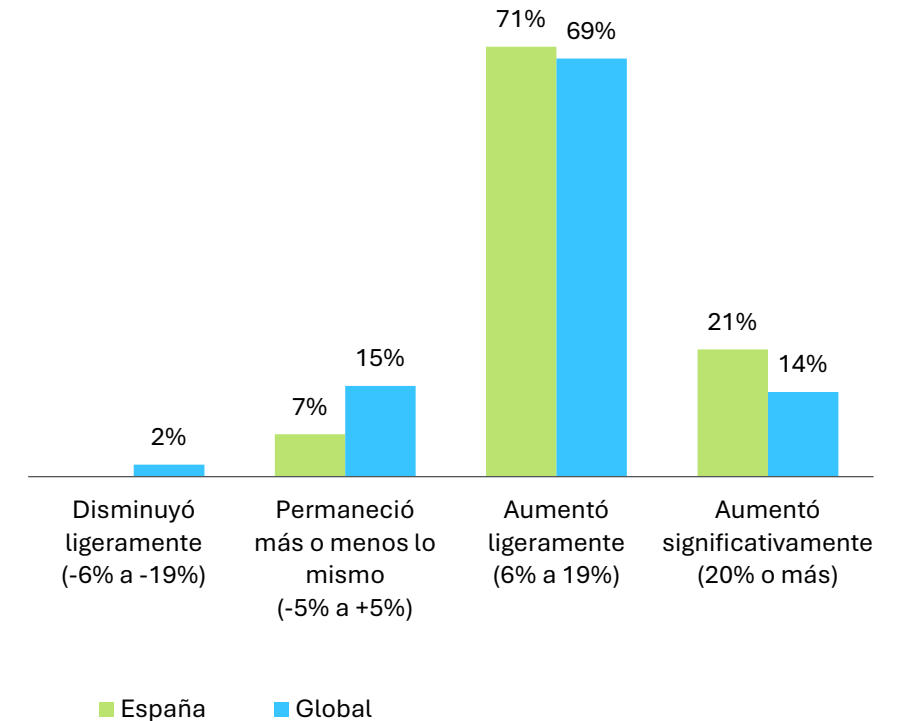
(Clasifique las 8 opciones en orden de importancia)



■ % clasificado en el Top 3, España

■ % clasificado en el Top 3, Global

¿Cómo han cambiado sus inversiones en sostenibilidad durante el último año?



■ España

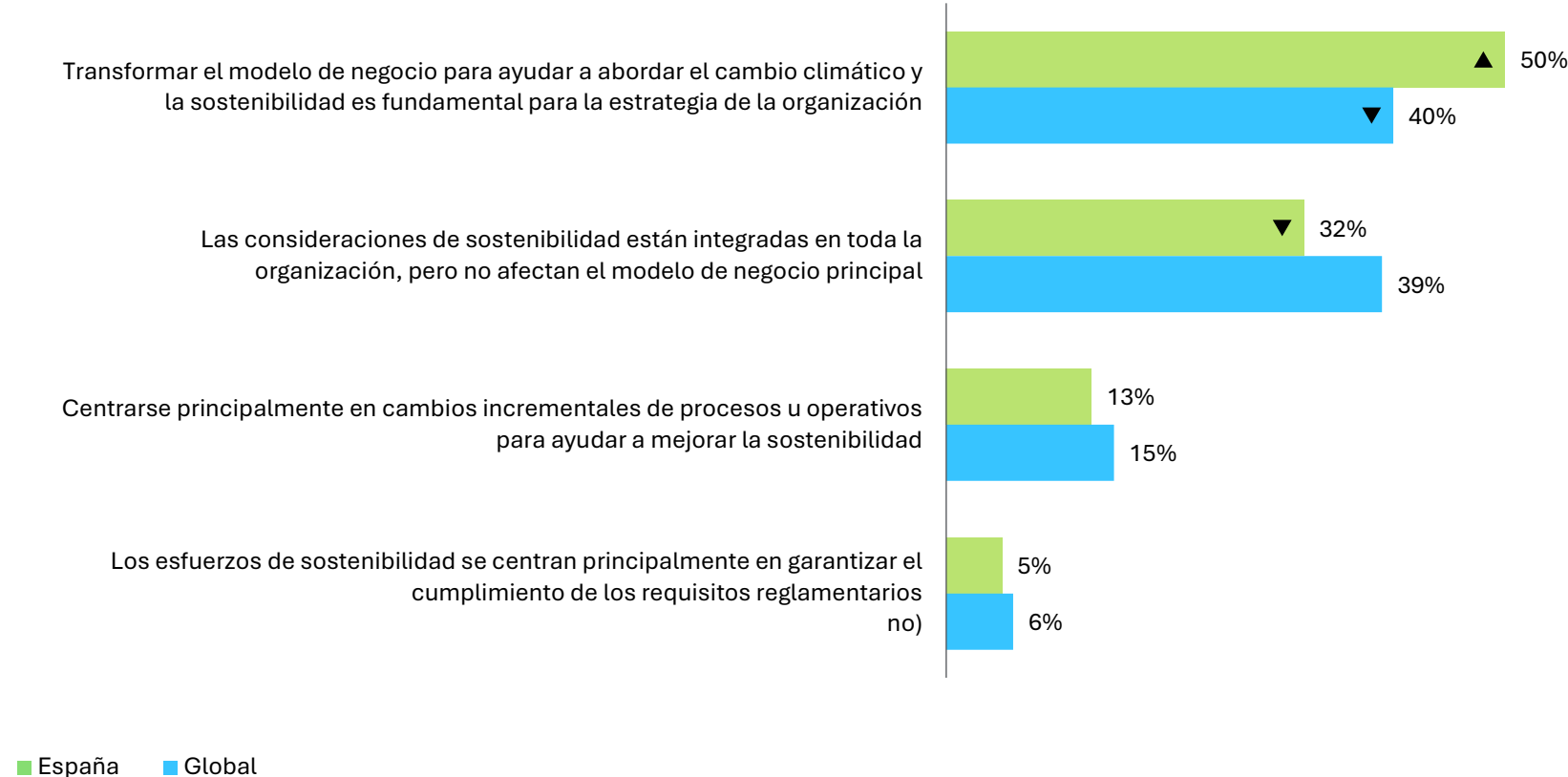
■ Global

Enfoque empresarial de la sostenibilidad

En España, muchas empresas están adoptando un enfoque de sostenibilidad que implica transformar su modelo de negocio o integrar la sostenibilidad en toda su organización.

- La mitad de los ejecutivos indica que está transformando su modelo de negocio como principal enfoque, superando el promedio mundial y representando un aumento respecto a 2024.
- Un tercio señala que está incorporando consideraciones de sostenibilidad en toda la organización, lo que supone una disminución frente a 2024.

¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor el enfoque actual de su empresa hacia la sostenibilidad? (seleccione uno)

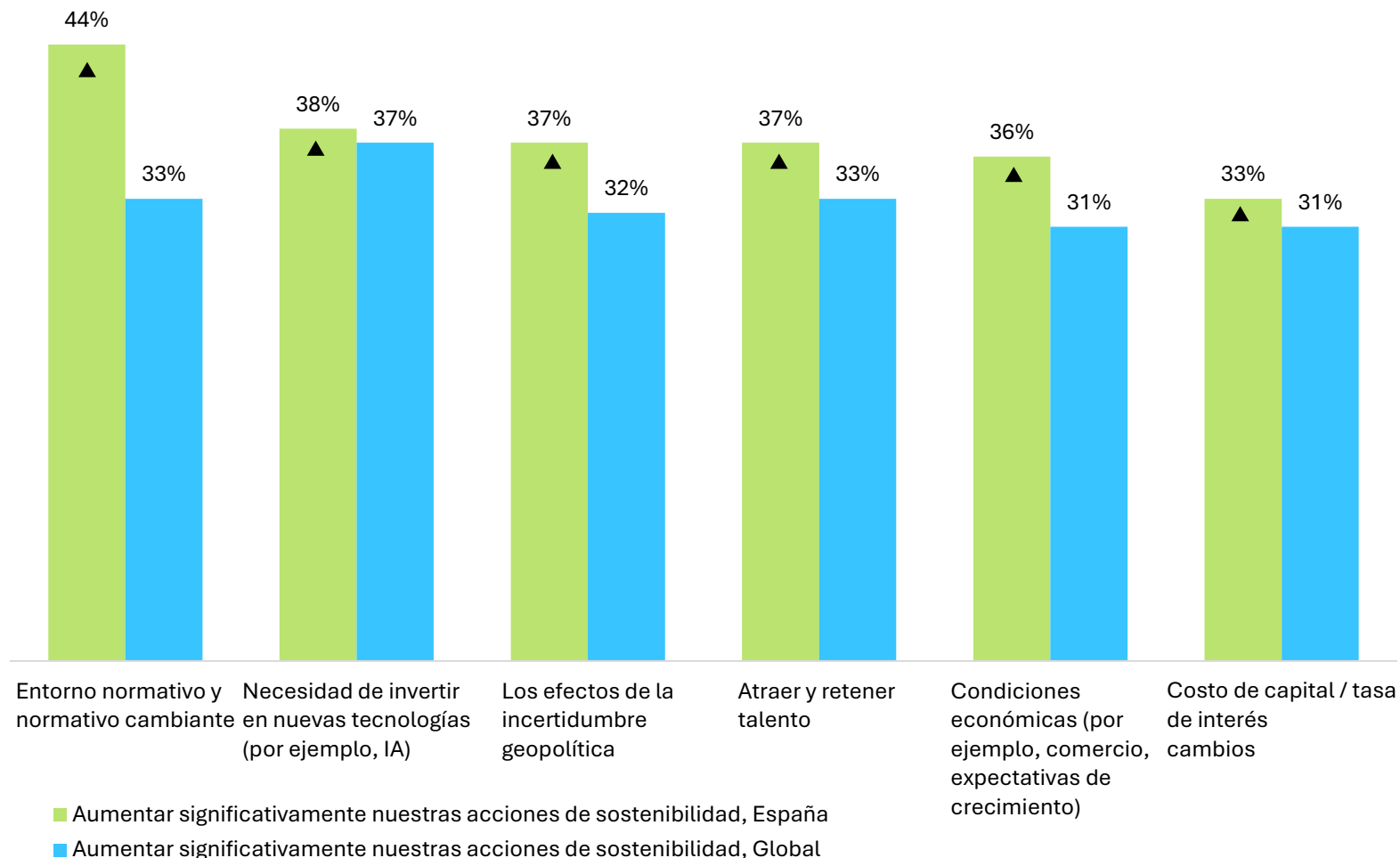


Efectos de las condiciones de mercado más amplias y las prioridades en competencia en las acciones de sostenibilidad

En España, las condiciones generales del mercado y las prioridades contrapuestas no están llevando a la mayoría de las empresas a reducir sus acciones de sostenibilidad

- De hecho, ha aumentado la proporción de ejecutivos que afirman estar intensificando significativamente sus esfuerzos en sostenibilidad en relación con cada uno de estos factores, en comparación con 2024.
- Un entorno regulatorio y político cambiante se posiciona como el principal factor que influye en las acciones de sostenibilidad en España, muy por encima de los niveles globales.

¿Cómo han afectado los siguientes asuntos a las acciones de sostenibilidad de su organización durante el último año?

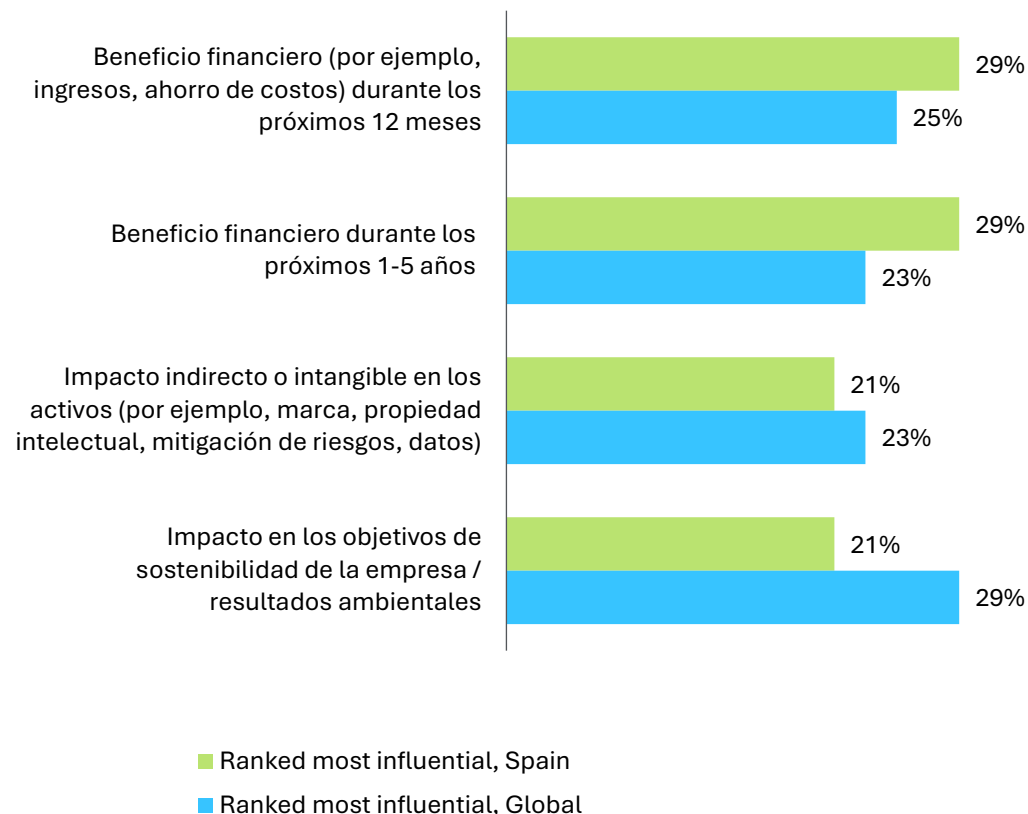


Caso de negocio y beneficios de los esfuerzos de sostenibilidad

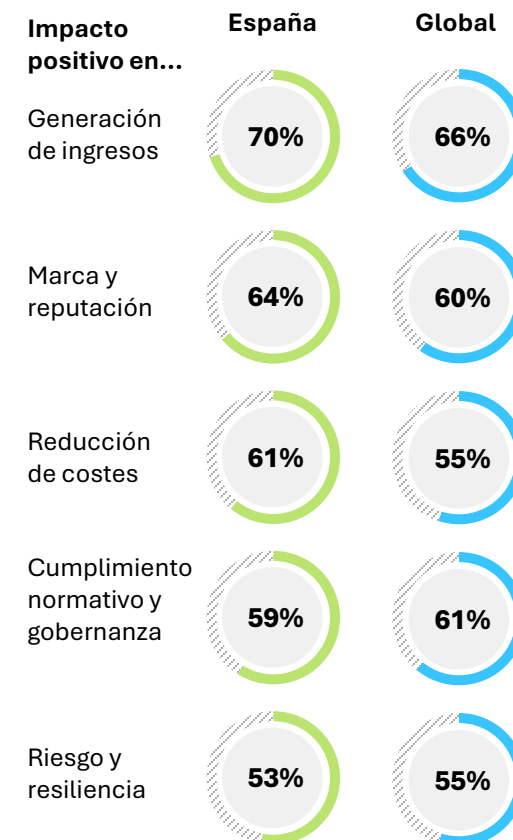
Los beneficios financieros, tanto a corto como a largo plazo, son los principales resultados (ambos con un 29 %) que influyen en la toma de decisiones sobre sostenibilidad en las organizaciones españolas.

- El 21% señala que el impacto indirecto o intangible de los activos y la incidencia en los objetivos de sostenibilidad de la empresa son los factores que más influyen en sus decisiones.
- Además, los ejecutivos españoles destacan que los esfuerzos de sostenibilidad generan efectos positivos en múltiples dimensiones, especialmente en la generación de ingresos (70%), un nivel superior al registrado entre sus homólogos globales (66%).

Al evaluar posibles acciones e inversiones en sostenibilidad, ¿qué resultados son más influyentes para impulsar la toma de decisiones? (rango en orden de influencia)



¿Cómo evaluaría el impacto de los esfuerzos de sostenibilidad en las siguientes dimensiones? (positivo, neutro, negativo)



Acciones de sostenibilidad emprendidas para cumplir con los objetivos ambientales

En España, las organizaciones están llevando a cabo diversas acciones de sostenibilidad para alcanzar sus objetivos ambientales, aunque a un ritmo ligeramente inferior al del año anterior.

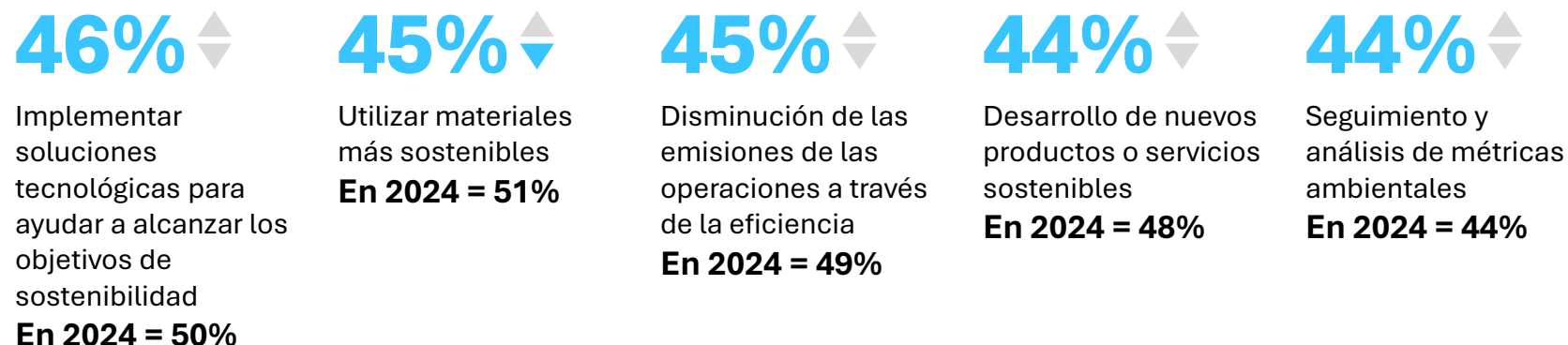
- El desarrollo de nuevos productos o servicios sostenibles y la implementación de soluciones tecnológicas encabezan la lista de iniciativas ya adoptadas por las empresas (ambas con un 39 %).
- Sin embargo, todas las principales acciones emprendidas en España se registran en niveles inferiores a los de sus homólogos globales.

¿Cuál de las siguientes acciones ha emprendido ya su empresa como parte de sus esfuerzos de sostenibilidad? (seleccione todas las que correspondan)

Principales acciones tomadas - España



Principales acciones tomadas - Global

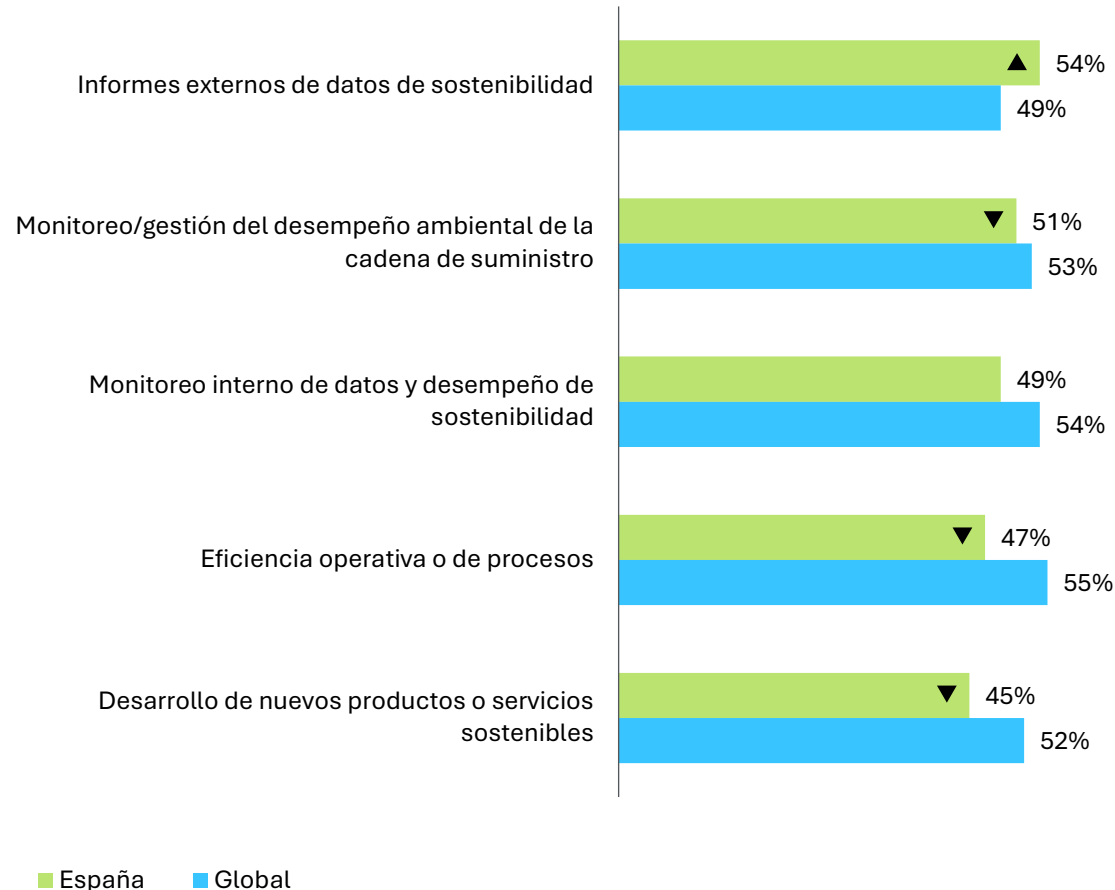


La tecnología como habilitador de los esfuerzos en sostenibilidad

En España, la tecnología se ha consolidado como un habilitador clave de los esfuerzos de sostenibilidad corporativa, y el uso de la inteligencia artificial (IA) ya es generalizado.

- Los informes externos de datos de sostenibilidad (54%) representan el área principal en la que las organizaciones españolas están aplicando soluciones tecnológicas, lo que supone un incremento respecto a 2024.
- Aunque el uso de la tecnología sigue siendo alto en áreas como el monitoreo y la gestión del rendimiento de la cadena de suministro (51%), la eficiencia operativa y de procesos (47%) y el desarrollo de nuevos productos o servicios sostenibles (45%), todas ellas registran un ligero descenso en 2025.
- El 92% de las organizaciones en España utilizan IA para apoyar sus iniciativas de sostenibilidad, frente al 81% a nivel mundial.

¿En qué áreas su empresa está implementando o planea implementar soluciones tecnológicas para ayudar a alcanzar los objetivos de sostenibilidad? (seleccione todas las que apliquen)

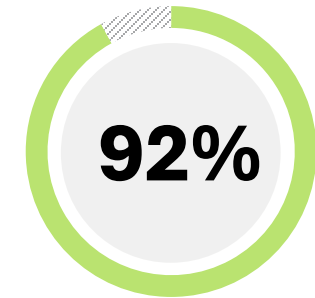


■ España ■ Global

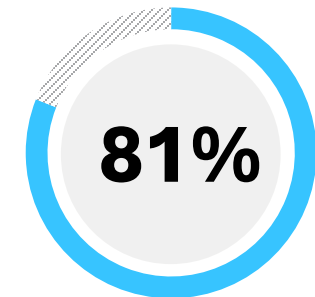
Nota: Los encuestados incluyen aquellos que indicaron que su empresa tiene o planea implementar soluciones tecnológicas

▲ ▼ Las flechas indican aumentos o disminuciones de 5 puntos porcentuales o más en comparación con 2024, cuando corresponda.

¿Ha utilizado su empresa la IA para promover sus esfuerzos de sostenibilidad?



España



Global

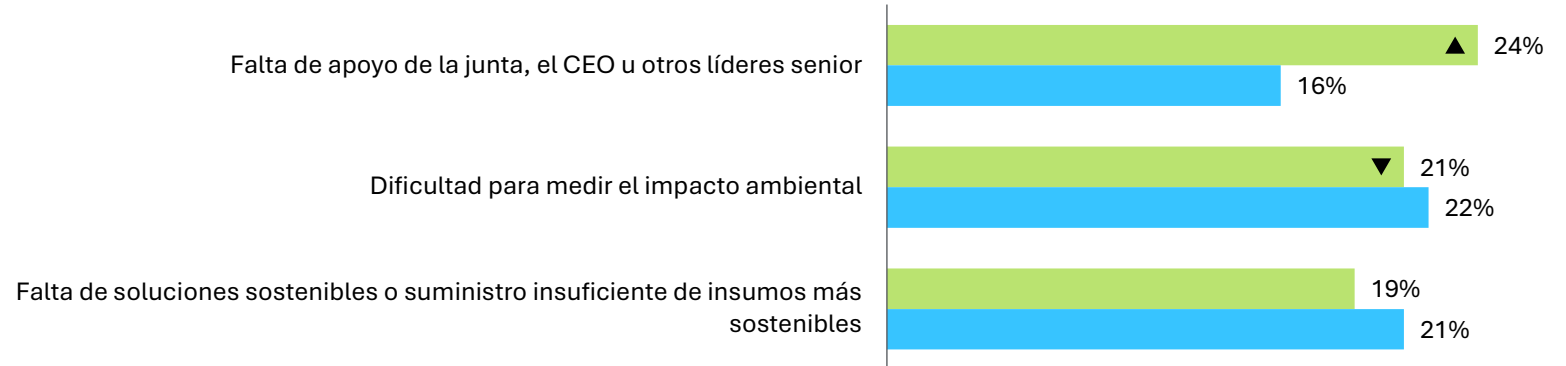
Obstáculos a la acción de sostenibilidad

Para los ejecutivos españoles, el principal obstáculo es la falta de aceptación de los altos directivos (24%), que ha aumentado desde 2024 y es notablemente superior al nivel global.

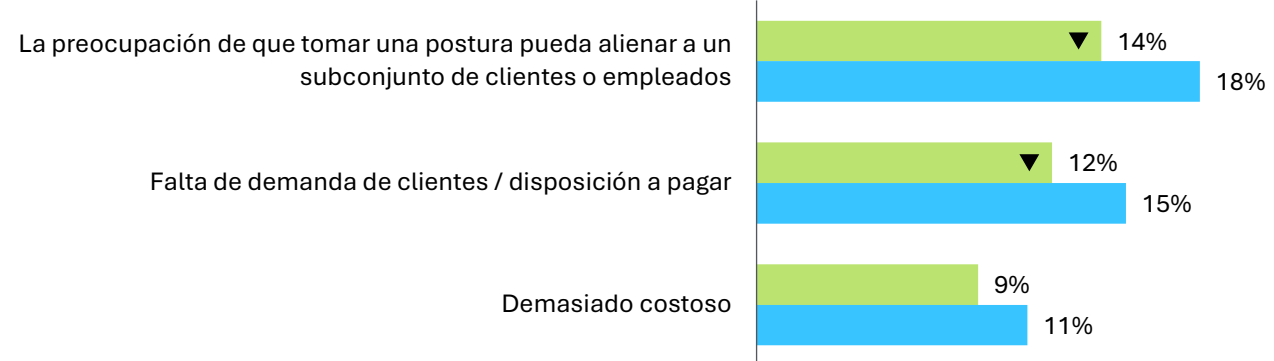
- Otro desafío relevante es la dificultad para medir el impacto ambiental (21 %), aunque este problema ha disminuido en comparación con el año anterior.
- En cambio, las preocupaciones relacionadas con la posible alienación de clientes o empleados, la falta de demanda o disposición a pagar y los costes asociados resultan menos significativas para las organizaciones españolas.

¿Cuáles son los principales obstáculos para implementar esfuerzos de sostenibilidad en su organización? (seleccione los dos primeros)

Los tres principales obstáculos citados



Los tres últimos obstáculos citados



■ Spain ■ Global

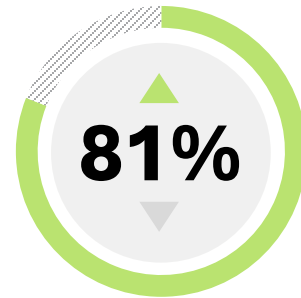
▲ ▼ Arrows indicate increases or decreases of 5 percentage points or more compared to 2024 where applicable.

Impactos en la estrategia y las operaciones comerciales

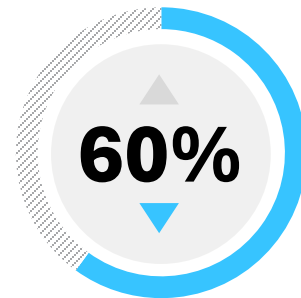
En España, el 81 % de los ejecutivos prevé que el cambio climático impacte en la estrategia de sus empresas durante los próximos tres años, lo que representa un aumento respecto a 2024 y un nivel significativamente superior al promedio mundial.

- El rechazo a la acción climática por parte de las partes interesadas y los gobiernos se posiciona como el principal factor que afecta a las empresas (34 %), por encima de la media global.

Ejecutivos que esperan que el cambio climático afecte la estrategia y las operaciones de su empresa en gran medida durante los próximos 3 años

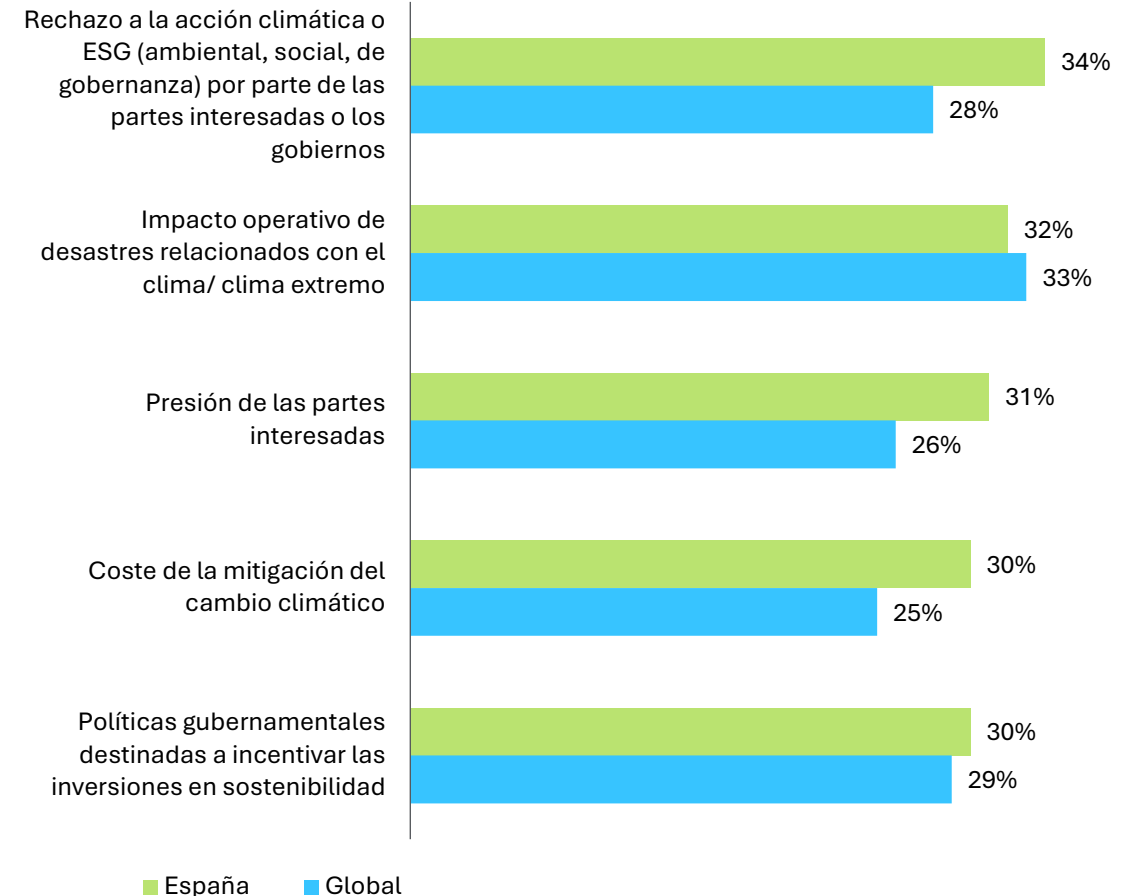


España



Global

¿Cuáles son los principales asuntos de sostenibilidad que ya están afectando a su negocio?(seleccione los tres primeros)

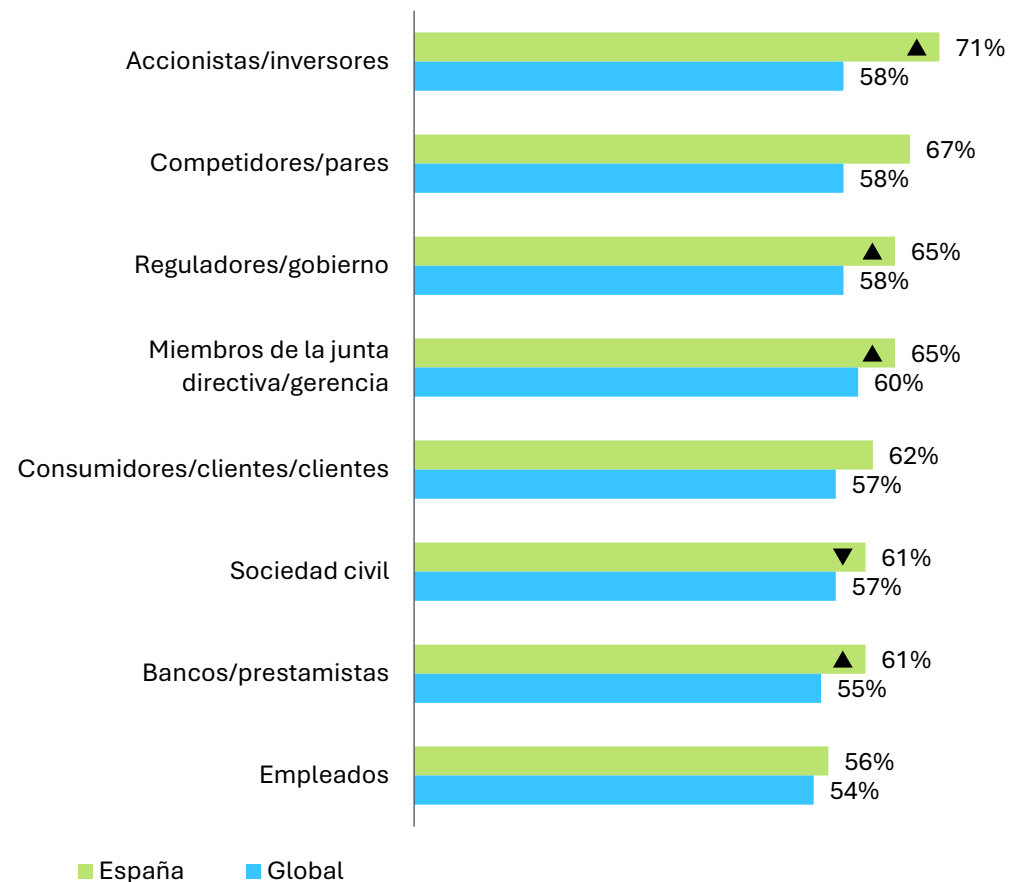


Presión de las partes interesadas sobre la sostenibilidad

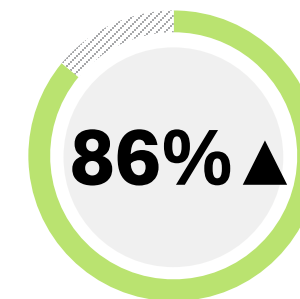
Los ejecutivos españoles afirman sentir la presión de una amplia variedad de actores para avanzar en materia de sostenibilidad.

- Los accionistas e inversores representan la principal fuente de presión (71%), un incremento respecto a 2024.
- Los competidores (67%), junto con los reguladores, el gobierno y los miembros del consejo o de la alta dirección (todos con un 65% y también en aumento desde 2024), se sitúan entre las fuentes más destacadas.
- En cambio, la presión proveniente de la sociedad civil (61%) ha disminuido en comparación con 2024.
- Aun así, una amplia mayoría de las partes interesadas (86%) continúa impulsando un mayor nivel de acción en sostenibilidad en España.

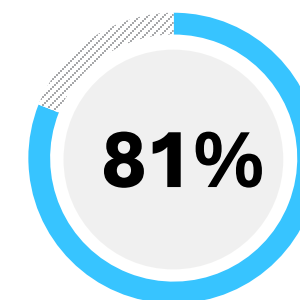
Ejecutivos que sienten presión de las siguientes partes interesadas en una medida moderada o grande para aumentar o disminuir sus esfuerzos para abordar la sostenibilidad



Porcentaje promedio de organizaciones que sienten presión entre los grupos de partes interesadas para aumentar la acción



España



Global

El número representa el promedio en todos los grupos de partes interesadas de aquellos que seleccionaron Aumentar algo o significativamente la acción de sostenibilidad.

Está surgiendo una hoja de ruta de acciones de sostenibilidad

A partir de varios años de datos de encuestas, está emergiendo una hoja de ruta de facto en torno a un conjunto de acciones de sostenibilidad, que ofrece a las empresas un camino claro para integrar la sostenibilidad en su estrategia, operaciones e innovación. A lo largo de los últimos años, las principales acciones emprendidas han incluido:



Implementación de soluciones tecnológicas



Utilizar materiales más sostenibles



Desarrollar productos y servicios más sostenibles



Implementación de medidas de eficiencia operativa



Seguimiento y divulgación de métricas de sostenibilidad

Navegando por el futuro de la sostenibilidad corporativa: preguntas clave para los líderes de la alta dirección

El panorama actual de la sostenibilidad corporativa es dinámico y en constante evolución. Las condiciones políticas y regulatorias están transformándose a nivel global, la viabilidad económica de las principales soluciones sostenibles sigue cambiando, y los efectos de un entorno climático y empresarial cada vez más volátil se hacen más evidentes.

Las condiciones dinámicas actuales brindan una oportunidad para que las organizaciones reevalúen su ambición, estrategia, inversiones, iniciativas y ejecución de sostenibilidad para ayudar a garantizar que cumplan con sus objetivos de sostenibilidad y desarrollen aún más la resiliencia en sus organizaciones. Para guiar ese esfuerzo, los líderes pueden considerar:

1 ¿Qué asuntos de sostenibilidad son importantes para su negocio y sus partes interesadas?
¿Dónde puede la organización crear valor e impacto reales?
¿Dónde están mejor posicionados para mover la aguja en métricas clave?

2 ¿Qué recursos está dispuesta y puede comprometer su organización? Presupuesto, talento, apoyo ejecutivo, capital organizacional: ¿cuál es el nivel de apoyo disponible?

3 ¿Qué tan paciente es su organización? ¿Qué tan pacientes son sus partes interesadas clave? ¿Están dispuestos a esperar de 5 a 10 años para obtener resultados y/o se necesitan avances a corto plazo?

4 ¿Qué nivel de riesgo e incertidumbre puede tolerar su negocio? ¿Qué volatilidad (regulatoria, reputacional, física) puede absorber la organización?

5 ¿Cuáles son las dependencias? ¿Esta acción requeriría cambios de política, avances tecnológicos, garantías de demanda y/o alineación del ecosistema?

Contactos



Concha Iglesias
Socia responsable de Sustainability
Deloitte España
coiglesias@deloitte.es



Jennifer Steinmann
Deloitte Global Sustainability
Business Leader
jsteinmann@deloitte.com





Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), a su red global de firmas miembro y sus entidades vinculadas (conjuntamente, la «organización Deloitte»). DTTL (también denominada «Deloitte Global») y cada una de sus firmas miembro y entidades vinculadas son entidades jurídicamente separadas e independientes que no pueden obligarse ni vincularse entre sí frente a terceros. DTTL y cada una de sus firmas miembro y entidades vinculadas son responsables únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no presta servicios a clientes. Para obtener más información, consulte la página www.deloitte.com/about.

Deloitte presta los más avanzados servicios de auditoría y assurance, asesoramiento fiscal y legal, consultoría, asesoramiento financiero y sobre riesgos a casi el 90% de las empresas de Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestros profesionales ofrecen resultados cuantificables y duraderos que contribuyen a reforzar la confianza de la sociedad en los mercados de capital, permiten que los negocios de nuestros clientes se transformen y prosperen, y lideran el camino hacia una economía más sólida, una sociedad más justa y un mundo sostenible. Con una trayectoria de más de 175 años, Deloitte está presente en más de 150 países y territorios. Para obtener información sobre el modo en que los cerca de 460.000 profesionales de Deloitte de todo el mundo crean un verdadero impacto, visite la página www.deloitte.com.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited («DTTL»), ni su red global de firmas miembro o sus entidades vinculadas (conjuntamente, la «organización Deloitte») pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado.

No se realiza ninguna declaración ni se ofrece garantía o compromiso alguno (ya sea explícito o implícito) en cuanto a la exactitud o integridad de la información que consta en esta publicación, y ni DTTL, ni sus firmas miembro, entidades vinculadas, empleados o agentes serán responsables de las pérdidas o daños de cualquier clase originados directa o indirectamente en relación con las decisiones que tome una persona basándose en esta publicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro, y sus entidades vinculadas, son entidades jurídicamente separadas e independientes.

