

# Encuesta global de Achilles sobre riesgo y sostenibilidad de los proveedores

---

*Cómo gestionan las  
organizaciones el riesgo de  
los proveedores en 2026*



## Prólogo



Las cadenas de suministro siguen operando bajo una presión constante. Las exigencias normativas son cada vez mayores, las expectativas en materia de sostenibilidad continúan ampliándose y las interrupciones

ya no son un evento ocasional. Esta es una característica permanente del entorno operativo global actual para las empresas.

Hoy se espera que las organizaciones demuestren una supervisión más profunda de sus ecosistemas de proveedores, no solo para cumplir con las obligaciones normativas, sino también para salvaguardar la continuidad del negocio, proteger la reputación y fortalecer la resiliencia operativa.

La encuesta anual refleja un aumento significativo de la participación global, con un incremento del 70 % en las respuestas, pasando de 1.650 el año pasado a 2.805 en 2025. Este crecimiento indica un claro reenfoque de las prioridades empresariales: las organizaciones están poniendo un mayor

énfasis estratégico en el riesgo de terceros, la resiliencia de la cadena de suministro y la gobernanza de la sostenibilidad.

A medida que aumenta la complejidad de la cadena de suministro y persisten las interrupciones, los líderes empresariales buscan enfoques más proactivos para identificar y abordar los riesgos emergentes antes de que se agraven y generen un impacto operativo o financiero.

Recibimos respuestas de organizaciones de todo el mundo, incluyendo Australia, Brasil, Francia, Alemania, Italia, Oriente Medio, Noruega, España, Suecia, Reino Unido y Estados Unidos. Esto refuerza la naturaleza internacional de las cadenas de suministro modernas y su profundo impacto en el rendimiento empresarial.

En Achilles, nuestro objetivo es sencillo: ayudar a las organizaciones a obtener una visión clara y estructurada de quiénes son sus proveedores, cómo operan y dónde surgen los riesgos. Esto permite a los líderes actuar con antelación y responder con confianza a los desafíos de la cadena de suministro.

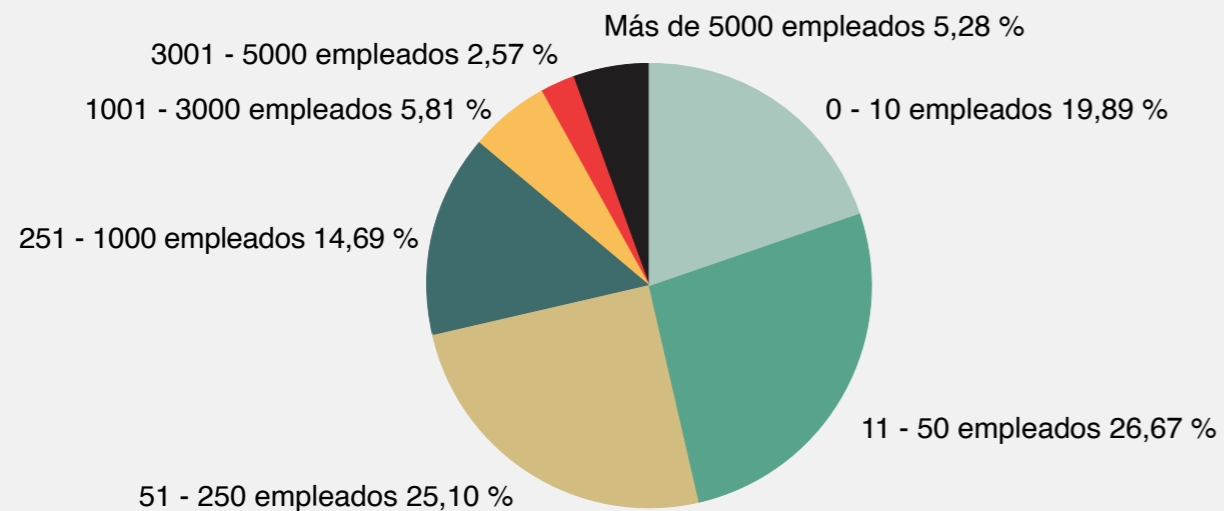
**Adam Whitfield**  
**Director de Cumplimiento Normativo Global y ESG, Achilles**

# El panorama de riesgos emergentes

Las cadenas de suministro modernas están más interconectadas y expuestas que nunca. Las expectativas de los reguladores, los inversores y los clientes siguen aumentando, mientras que la volatilidad operativa continúa siendo elevada.

Esta investigación se basa en las perspectivas de 2.805 organizaciones. A continuación, se muestran las respuestas según el tamaño de la organización.

Respuestas por tamaño de la organización



Varios temas surgen de forma recurrente en los datos. Las estrategias de sostenibilidad están firmemente establecidas y cada vez más impulsadas por la regulación. Las interrupciones relacionadas con los proveedores siguen siendo un desafío recurrente. El interés por la IA está creciendo, pero el progreso a menudo se ve ralentizado por limitaciones en los datos y en la integración. Por encima de todo, las organizaciones con plataformas estructuradas de gestión de riesgos muestran niveles más altos de madurez general.

Se está abriendo una clara brecha entre aquellas organizaciones que cuentan con bases de gestión del riesgo de proveedores escalables y estandarizadas y aquellas que aún dependen de procesos manuales o poco automatizados.

En entornos complejos, la confianza no proviene únicamente de la visibilidad. Proviene de una supervisión estructurada, de una visión priorizada y de la capacidad de intervenir en el momento oportuno.



## Una muestra representativa global de cadenas de suministro complejas y de mayor riesgo

La participación refleja un fuerte compromiso por parte de los sectores en los que el rendimiento de los proveedores tiene consecuencias operativas y financieras directas.

La construcción y la ingeniería representan la mayor parte de las respuestas, seguidas de los sectores de energía, petróleo y gas, industria, servicios comerciales y profesionales, y una amplia combinación de transporte, servicios públicos, metales y minería, servicios financieros y organizaciones del sector público.

Estos sectores comparten características

comunes: Amplias redes de contratistas, relaciones con proveedores de múltiples niveles —a menudo multinacionales—, una exposición significativa al cumplimiento normativo y operaciones que no pueden permitirse interrupciones prolongadas.

La distribución internacional de los encuestados pone de relieve que el riesgo de los proveedores rara vez se limita a una sola zona geográfica. Las organizaciones gestionan proveedores a través de fronteras, regímenes normativos y distintos contextos operativos. Por ello, la gobernanza debe operar cada vez más a gran escala.

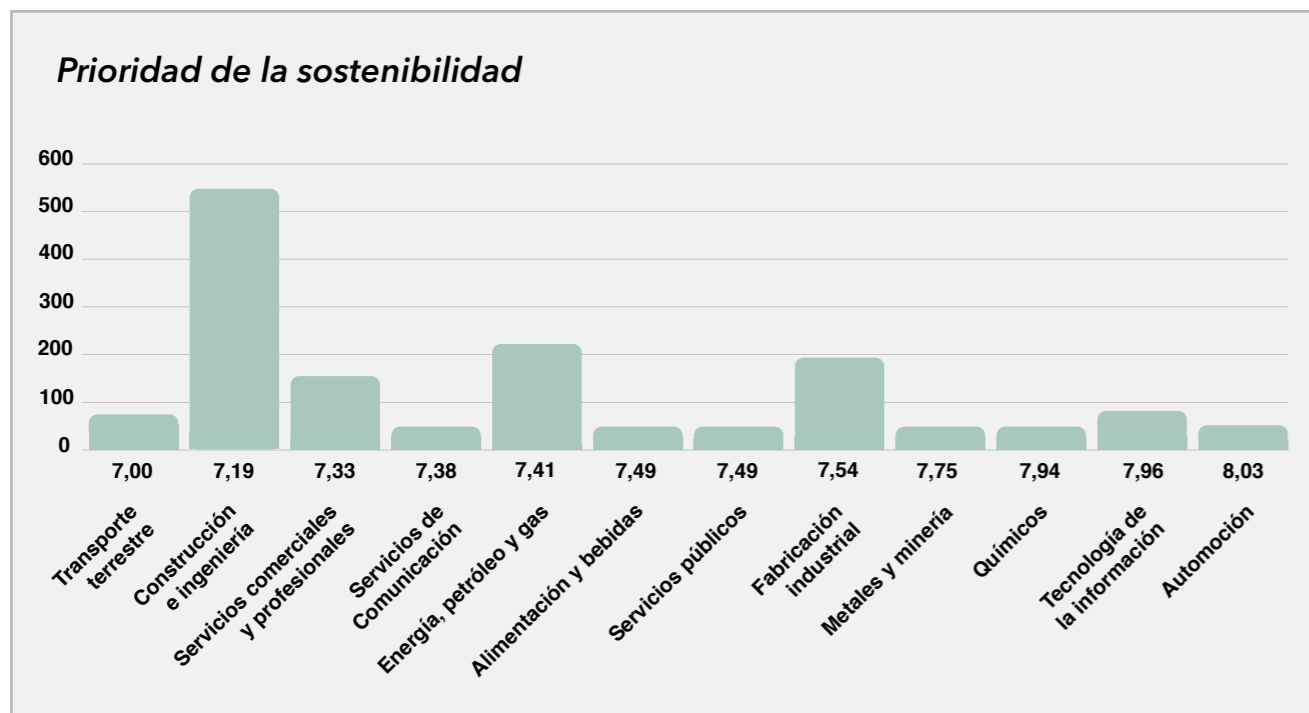


# La sostenibilidad está integrada y cada vez más regulada

## La sostenibilidad se generaliza

La sostenibilidad ya no es un tema emergente en la agenda. Se ha integrado en la planificación empresarial general.

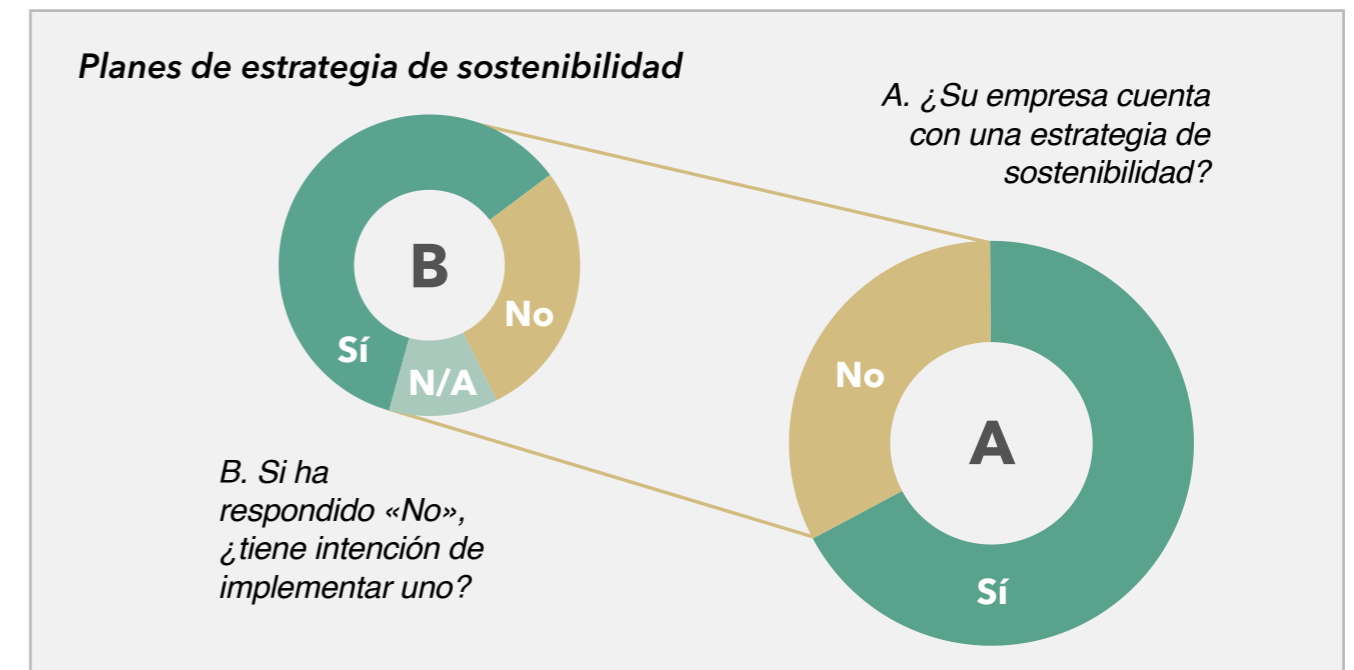
Los encuestados califican la sostenibilidad como una prioridad alta, con una puntuación media de 7,38 sobre 10. Casi tres cuartas partes afirman contar con una estrategia formal de sostenibilidad, y la mayoría espera que los presupuestos relacionados se mantengan estables o aumenten durante el próximo año.



## Las estrategias se están formalizando en la mayoría de las organizaciones

En general, el 72,57 % de los encuestados afirmó que su organización cuenta actualmente con una estrategia de sostenibilidad, mientras que el 27,43 % indicó que no es así.

A los encuestados que señalaron que sus organizaciones no cuentan actualmente con una estrategia de sostenibilidad se les preguntó si tenían previsto introducir una. De este grupo, el 53,13 % afirmó que planea implementar una estrategia de sostenibilidad, mientras que el 35,06 % indicó que no tiene previsto hacerlo.



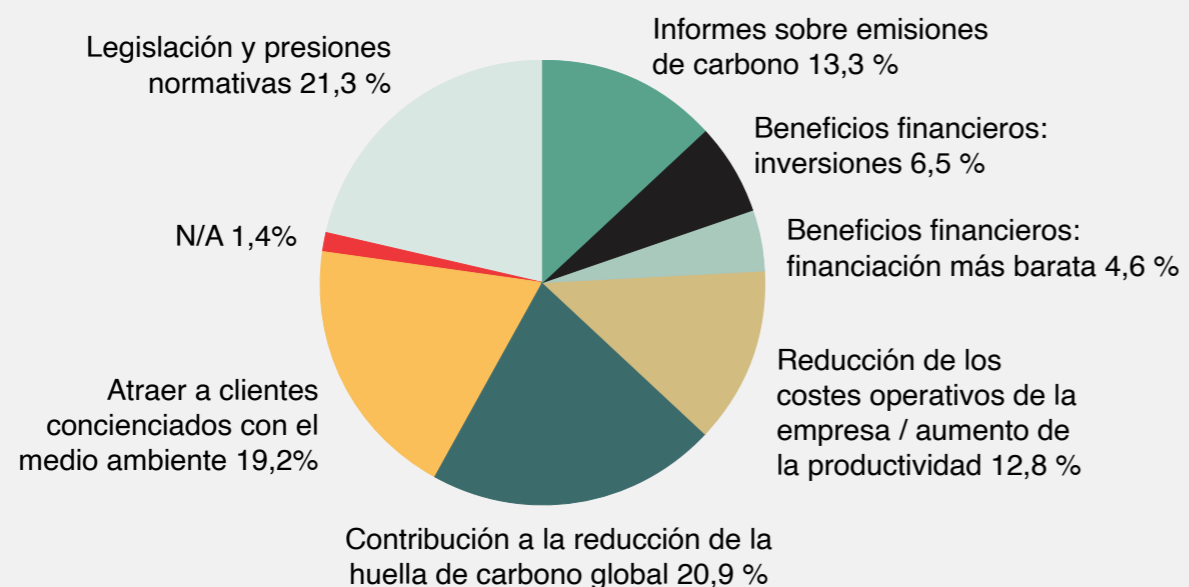
## Sección tres: la sostenibilidad está integrada y cada vez más regulada

### La normativa se perfila como el factor determinante

La presión legislativa y regulatoria se ha convertido, año tras año, en el principal motor de las iniciativas de sostenibilidad, superando tanto a los compromisos de reducción de carbono como a las expectativas de los clientes. Este cambio es especialmente pronunciado entre las organizaciones más grandes y complejas, donde el escrutinio regulatorio continúa intensificándose.

En términos interanuales, los factores legislativos y normativos representaban el 14,2 % de los impulsores señalados. Esta cifra ha aumentado de forma significativa hasta el 21,3 %, lo que pone de relieve la creciente influencia de los requisitos de cumplimiento normativo en las prioridades de las organizaciones.

#### Impulsores de la estrategia de sostenibilidad



### Conclusiones clave

A medida que la legislación se amplía, también se intensifican las expectativas en torno a la supervisión de los proveedores. Las organizaciones deben demostrar que aplican la debida diligencia, supervisar continuamente el cumplimiento y garantizar la trazabilidad en cadenas de suministro cada vez más amplias.

Cumplir sistemáticamente con estas expectativas entre miles de proveedores requiere algo más que revisiones periódicas o cuestionarios estáticos. Exige procesos estructurados basados en el riesgo, datos fiables y un seguimiento continuo del rendimiento.



# La interrupción es generalizada y el impacto financiero es significativo

## La interrupción del suministro es generalizada

La interrupción relacionada con los proveedores se ha vuelto generalizada en todos los sectores, con desafíos que surgen desde múltiples frentes. Las dificultades financieras en la cadena de suministro, los fallos de calidad o de rendimiento, la escasez de mano de obra y los eventos medioambientales figuran entre los principales factores. Todos ellos continúan ejerciendo presión sobre los equipos de compras y de cadena de suministro, a menudo con muy poco margen de anticipación.

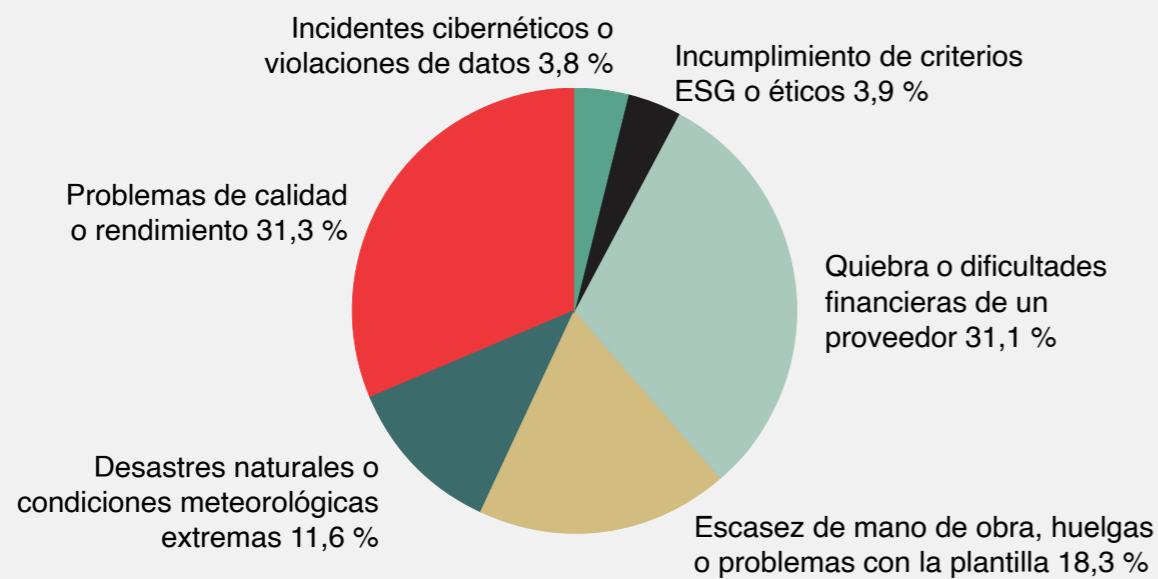
Para muchas organizaciones, las interrupciones ya se consideran parte del funcionamiento habitual, en lugar de verse como situaciones excepcionales, y se han convertido en una característica recurrente de la gestión de proveedores. Lo que más varía no es la presencia de interrupciones, sino su magnitud y el impacto financiero cuando se producen.

## Por qué algunas organizaciones son más vulnerables

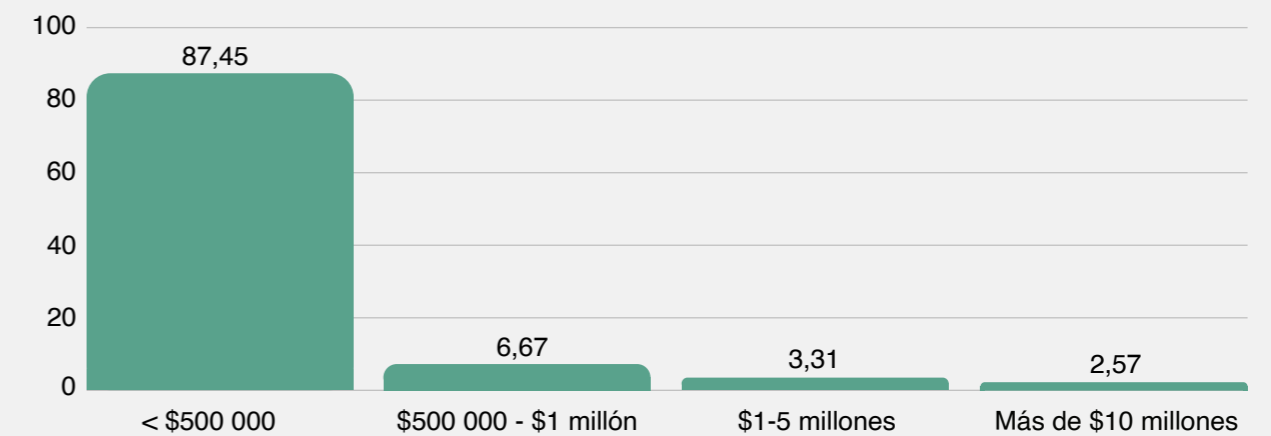
Las conclusiones muestran que, en entornos altamente regulados, el impacto y la gravedad están estrechamente vinculados a la dependencia de proveedores críticos y a la complejidad de los requisitos de productos o servicios.

En estos contextos, incluso una sola interrupción puede provocar retrasos operativos, pérdida de ingresos, exposición al incumplimiento normativo o daños a la reputación.

### Interrupciones más comunes relacionadas con los proveedores



### Mayor coste de la interrupción



## La magnitud del impacto financiero varía significativamente

La mayoría de los encuestados indica que su interrupción más significativa generó costes inferiores a 500.000 dólares. Sin embargo, los datos también revelan un segmento considerable de alto impacto. En el sector farmacéutico, una cuarta parte de los encuestados informa de costes por interrupciones que superan los 10 millones de dólares. En los servicios financieros y en el sector inmobiliario, una proporción significativa señala pérdidas de entre 1 y 10 millones de dólares.

## Conclusiones

A medida que las cadenas de suministro se vuelven cada vez más interconectadas y los riesgos externos se intensifican, la capacidad de identificar tempranamente los problemas emergentes de los proveedores adquiere una importancia creciente. La diferencia entre un problema aislado y un evento operativo de gran magnitud suele depender de la visibilidad oportuna, de datos fiables y de un seguimiento proactivo.

Esto refleja una tendencia más amplia observada en los resultados de la encuesta anual: las organizaciones que invierten en datos estructurados, información en tiempo real y una gobernanza coordinada de los proveedores están mejor posicionadas para anticipar y mitigar las interrupciones antes que el impacto financiero se agrave.

Estas cifras ilustran el amplio y potencialmente grave impacto financiero asociado al fallo de los proveedores. En sectores donde el cumplimiento normativo, la integridad de los productos o la continuidad operativa son fundamentales, las interrupciones pueden agravarse rápidamente y alcanzar una magnitud considerable.

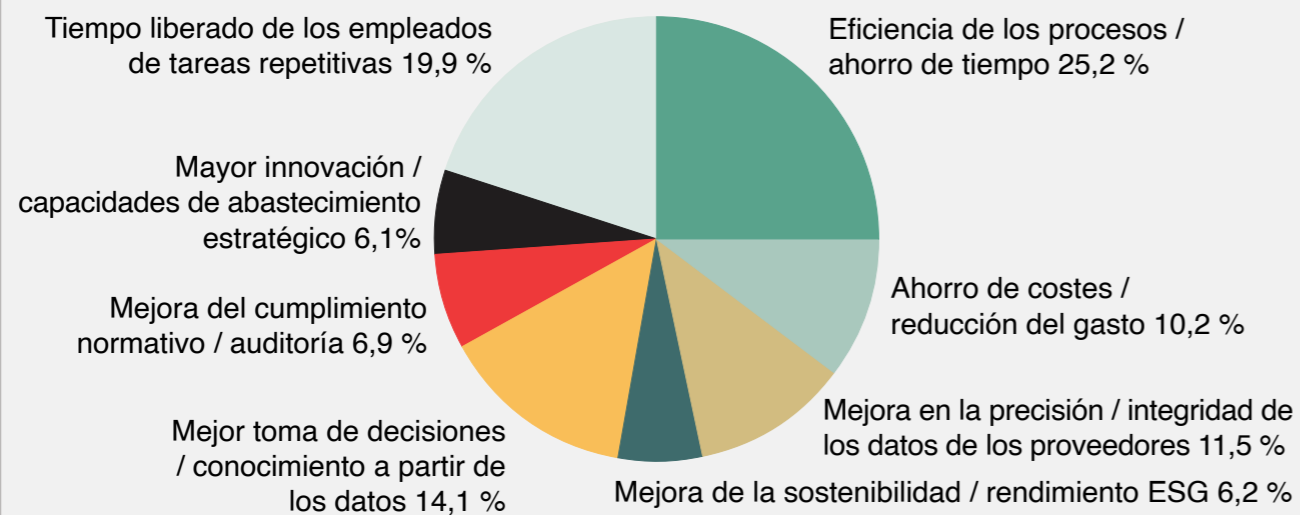
## Sección cinco

# La adopción de la IA avanza, pero siguen existiendo limitaciones estructurales

### El sentimiento positivo hacia la IA impulsa los programas piloto y su adopción temprana

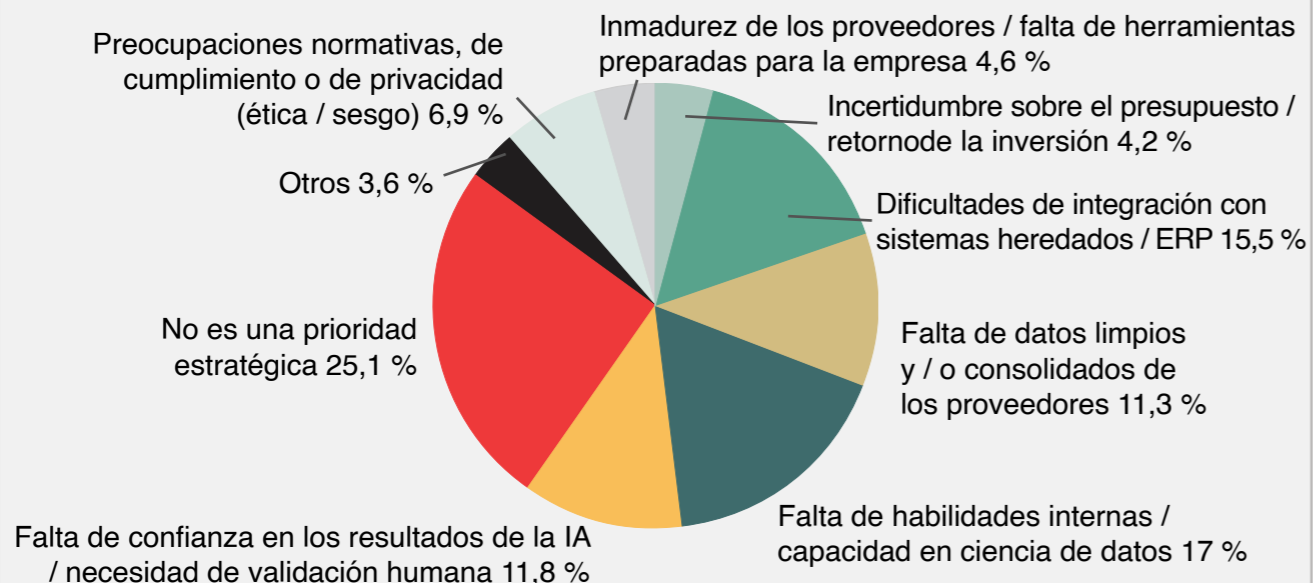
El interés por la IA en las funciones de aprovisionamiento y gestión del riesgo de proveedores es evidente. Una proporción significativa de organizaciones expresa una opinión positiva al respecto, y muchas ya están explorando casos de uso piloto. Entre las ventajas más citadas se encuentran la mejora de la eficiencia, la reducción de la carga administrativa y una mayor capacidad para analizar y comprender los datos.

#### Ventajas percibidas de la IA



Al mismo tiempo, las organizaciones describen barreras prácticas para una adopción más amplia. Para algunas, la IA aún no se ha elevado a la categoría de prioridad estratégica. Otras se enfrentan a limitaciones en su capacidad interna. La integración con los sistemas heredados sigue siendo un reto común, al igual que las preocupaciones en torno a la confianza y la validación.

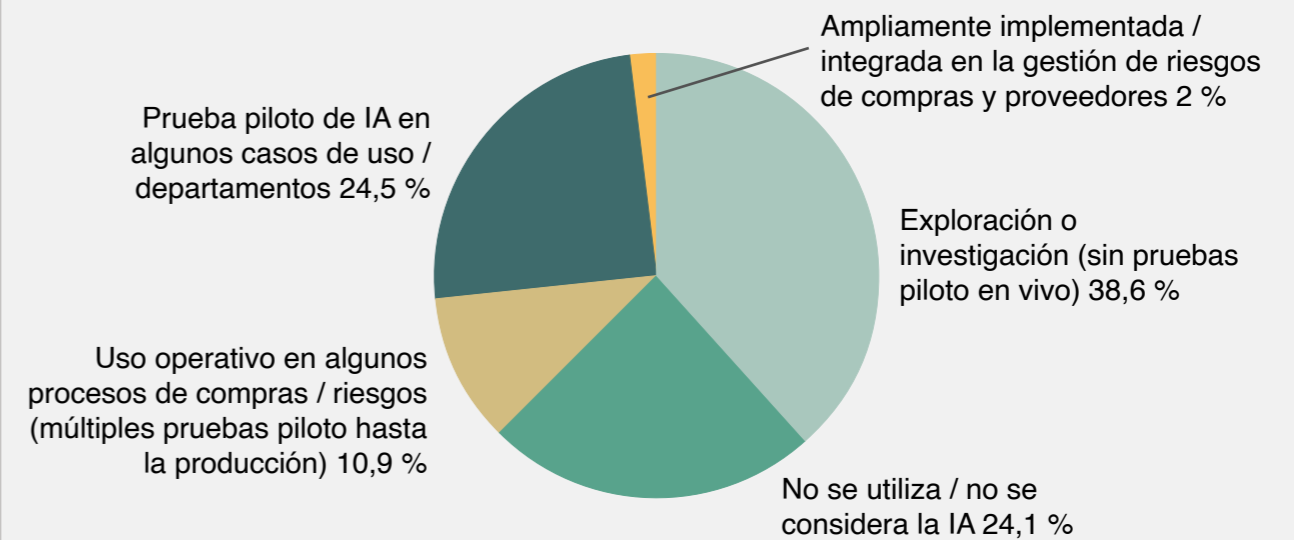
#### Barreras relativas para la adopción de la IA



### La calidad de los datos se perfila como la barrera crítica para el progreso de la IA

La calidad de los datos aparece repetidamente como una limitación. Cuando la información de los proveedores está fragmentada entre hojas de cálculo, plataformas regionales y sistemas desconectados, el progreso se ralentiza. Las iniciativas de IA dependen de datos estructurados, coherentes y fiables.

#### Etapa de adopción de la IA por parte de las organizaciones



En organizaciones de todos los tamaños se observa el mismo patrón: cuanto más maduros son los datos y el marco de gobernanza, más fácil es pasar de la experimentación a la implementación operativa.

#### Visión general de la IA en las compras

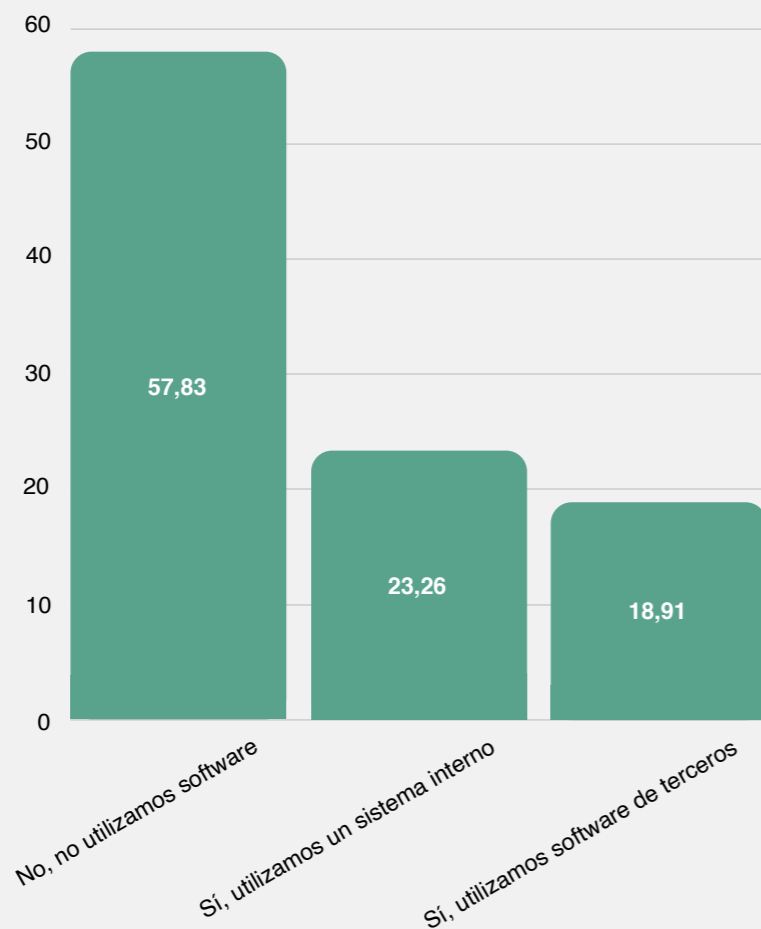


# La madurez tecnológica y la madurez del programa están estrechamente relacionadas

## Un panorama dividido en la digitalización de la cadena de suministro

Las respuestas a la pregunta sobre la adopción de software para la gestión de la cadena de suministro revelan un panorama dividido. La mayoría de los encuestados indicó que no dispone de un sistema específico para supervisar y evaluar a los proveedores. Otros confían en soluciones desarrolladas internamente. Un grupo más reducido utiliza plataformas de terceros ya consolidadas.

Cómo se gestiona actualmente el riesgo de los proveedores

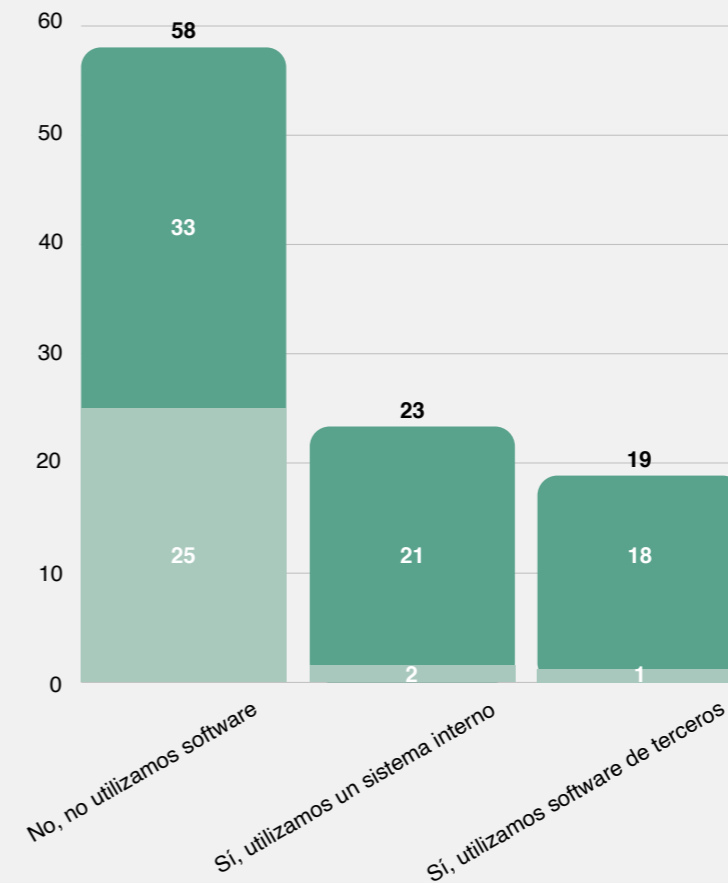


## Los enfoques estructurados avanzan con fuerza en materia de sostenibilidad y preparación para la IA

Las diferencias en el nivel de madurez entre estos grupos son notables. Las organizaciones que utilizan sistemas estructurados de terceros tienen una probabilidad significativamente mayor de afirmar que cuentan con una estrategia formal de sostenibilidad. También es más probable que estén probando aplicaciones de IA y menos probable que indiquen que no realizan ninguna actividad relacionada con la IA.

Cómo se gestiona actualmente el riesgo de los proveedores frente a la estrategia de sostenibilidad

■ No, no tenemos una estrategia de sostenibilidad
 ■ Sí, tenemos una estrategia de sostenibilidad



*Del 19 % de las empresas que declararon utilizar software de terceros para la sostenibilidad, el 95 % afirmó contar con una estrategia de sostenibilidad. En cambio, solo el 57 % de las empresas que indicaron que actualmente no utilizan software afirmó tener una estrategia de sostenibilidad.*

## Conclusiones

A medida que los ecosistemas de proveedores se amplían, las limitaciones de las herramientas manuales se vuelven cada vez más evidentes. Las hojas de cálculo y las bases de datos desconectadas tienen dificultades para ofrecer una supervisión coherente en todas las regiones, categorías y niveles.

La adopción de una plataforma estructurada refleja un compromiso más amplio con la disciplina de gobernanza y la transparencia en la gestión de riesgos. Indica la intención de gestionar el riesgo de los proveedores de forma sistemática, en lugar de reactiva.



## Brechas en la confianza en el riesgo de los proveedores: lo que revelan los datos

Las respuestas a las preguntas que analizan la confianza, la transparencia y el control operativo de los proveedores revelan un panorama igualmente dividido. Si bien muchas organizaciones informan de niveles moderados de preparación y previsibilidad dentro de su base de proveedores, la visibilidad y las garantías siguen siendo limitadas en varios aspectos críticos.

Persisten las preocupaciones en torno a la disponibilidad a largo plazo de proveedores cualificados, la coherencia de los estándares de cumplimiento en distintas jurisdicciones y la fiabilidad de la información de seguridad comunicada por los proveedores. La confianza disminuye aún más cuando se observa más allá de los proveedores de primer nivel, donde la visibilidad sobre los subproveedores y las relaciones con proveedores de niveles inferiores sigue siendo, en el mejor de los casos, parcial.

En conjunto, los resultados apuntan a una brecha estructural en materia de garantía, especialmente en redes de suministro complejas, multinivel y transfronterizas.

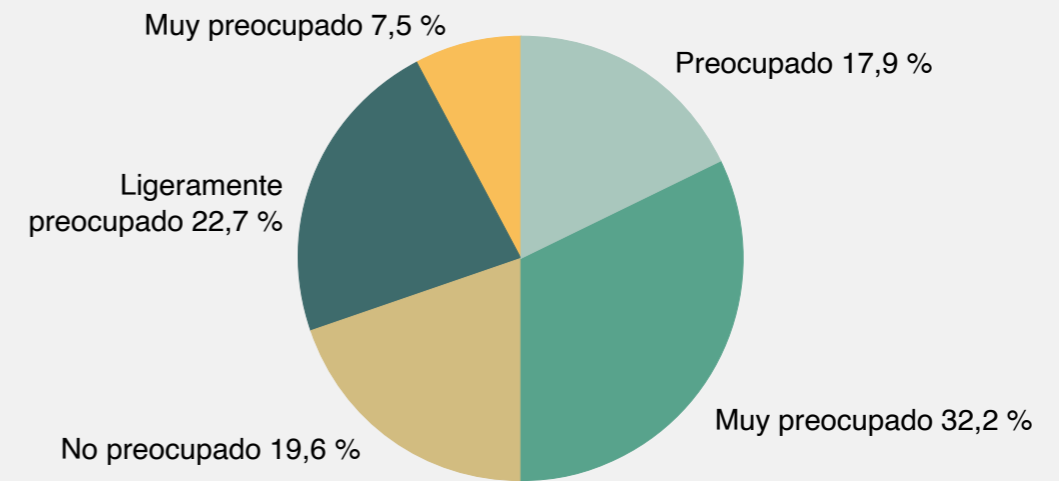
La encuesta pone de relieve un desafío creciente para los responsables de compras y gestión de riesgos que operan en entornos de alto riesgo: aunque las expectativas en materia de seguridad, sostenibilidad y cumplimiento normativo continúan aumentando, muchas organizaciones no confían plenamente en la preparación, la transparencia y la coherencia de su base de proveedores.

En múltiples indicadores, los encuestados señalan una clara falta de visibilidad y de garantías, especialmente más allá de los proveedores de primer nivel.

### Aumenta la preocupación por el futuro suministro de proveedores cualificados

La mayoría de los encuestados expresa preocupación por la disponibilidad a largo plazo de proveedores cualificados para trabajos especializados y de alto riesgo. Casi el 60 % afirma estar bastante o muy preocupado. Solo el 20 % indica no estar preocupado. Esto refleja una presión creciente sobre los mercados de suministro críticos, donde la escasez de personal cualificado, las exigencias normativas y la complejidad operativa están reduciendo la capacidad de los proveedores.

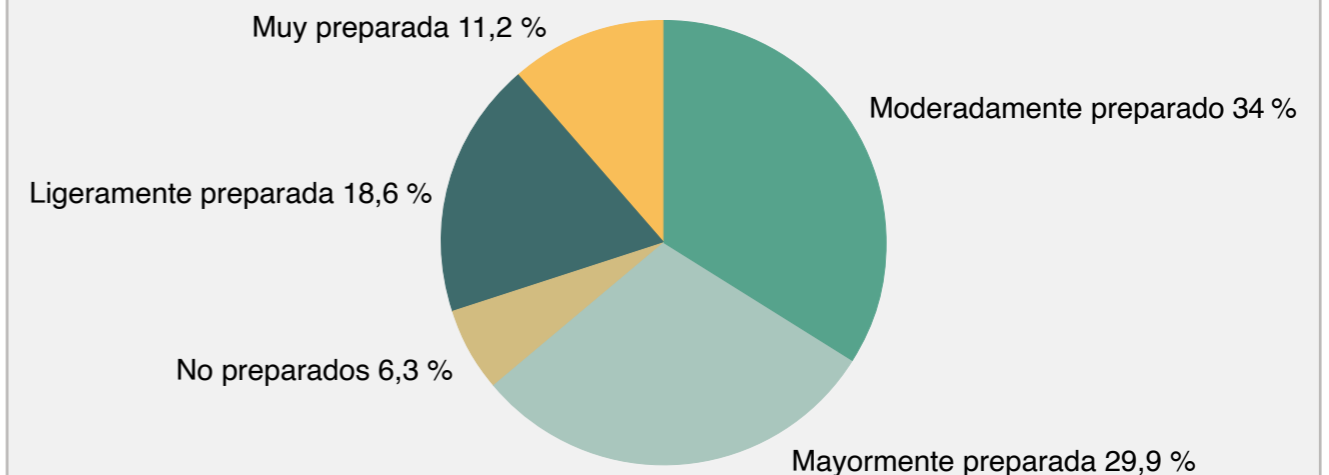
**Preocupación por la disponibilidad a largo plazo de proveedores cualificados para trabajos especializados de alto riesgo**



### La preparación para cumplir con estándares más estrictos sigue siendo desigual

A medida que aumentan las regulaciones en materia de seguridad y medio ambiente, así como las expectativas globales de transparencia laboral, las organizaciones no tienen claro si sus proveedores están preparados para cumplir con estándares cada vez más exigentes. Alrededor del 64 % afirma que su base de proveedores está solo moderadamente o mayoritariamente preparada. Solo el 11 % considera que sus proveedores están muy preparados.

**Preparación de la base de proveedores para posibles aumentos de los requisitos de seguridad, medioambientales o de transparencia de la mano de obra**

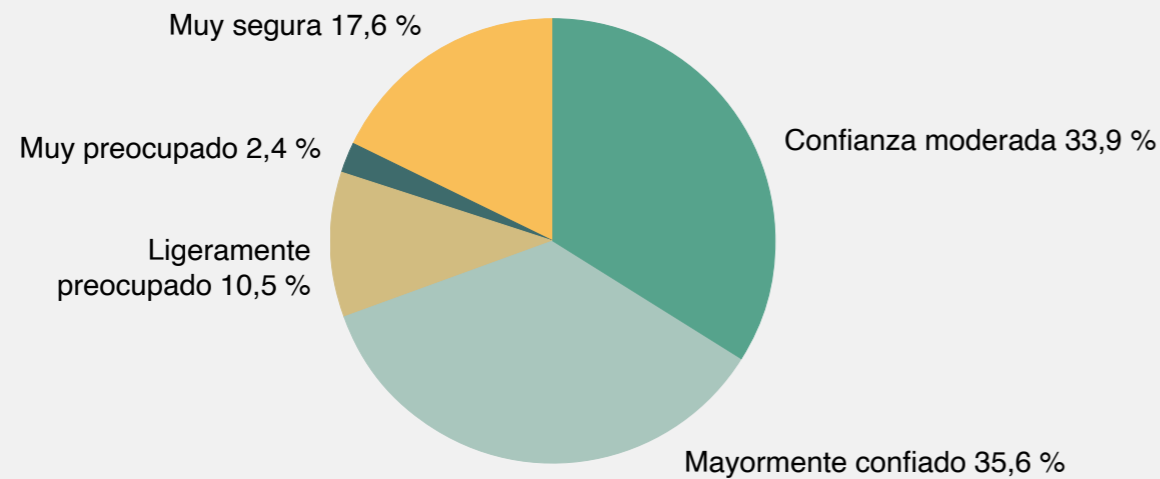


## Sección siete: Lagunas en la confianza en el riesgo de los proveedores

### La confianza en los datos comunicados por los proveedores es limitada

Solo el 18 % de las organizaciones confía plenamente en la exactitud de los datos de seguridad comunicados por los proveedores. La mayoría afirma confiar solo de forma moderada o en gran medida, y una minoría manifiesta preocupación activa al respecto.

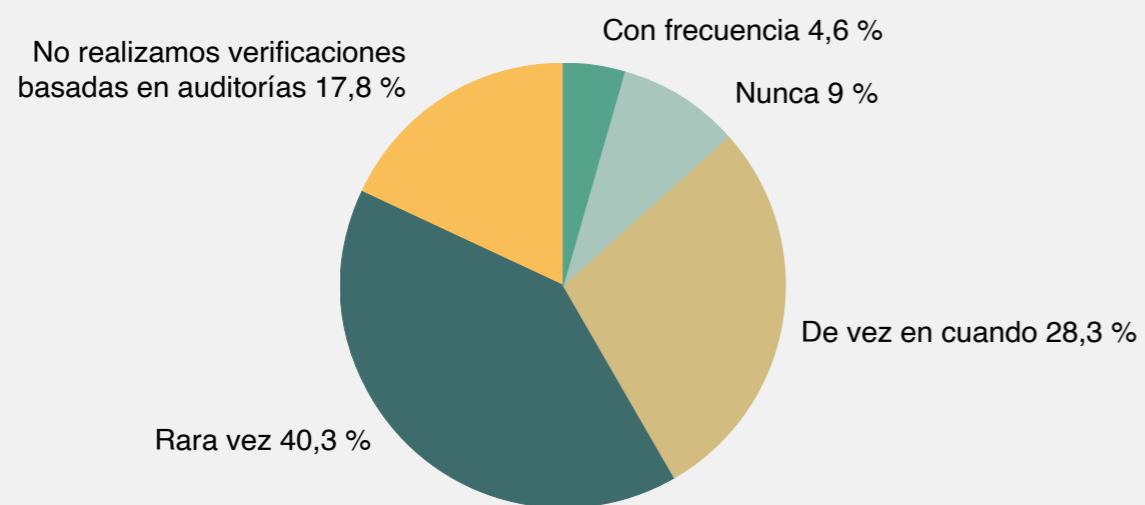
#### Confianza en la precisión de la información crítica para la seguridad facilitada por los proveedores



### Persisten las deficiencias en materia de auditoría y verificación

El 40 % afirma que la verificación basada en auditorías se realiza en raras ocasiones. Solo el 5 % indica que las auditorías se llevan a cabo con frecuencia. Casi el 18 % señala que no realiza ningún tipo de verificación mediante auditorías.

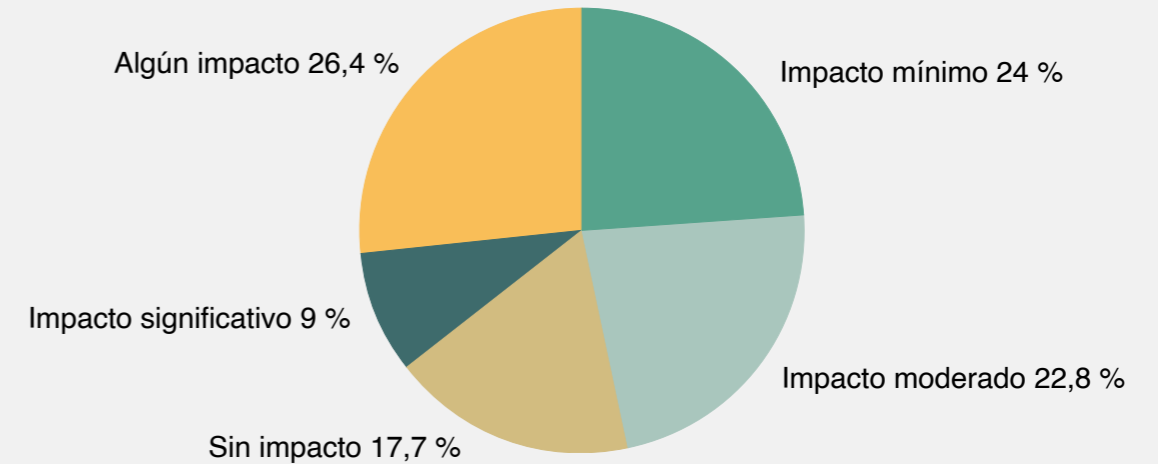
#### Discrepancias encontradas entre los datos comunicados por los proveedores y los resultados de las auditorías



### La fragmentación normativa está creando riesgos operativos

Más del 75 % de las empresas afirman que la falta de coherencia entre las normativas nacionales tiene, como mínimo, cierto impacto en el mantenimiento de requisitos uniformes para los proveedores a nivel internacional.

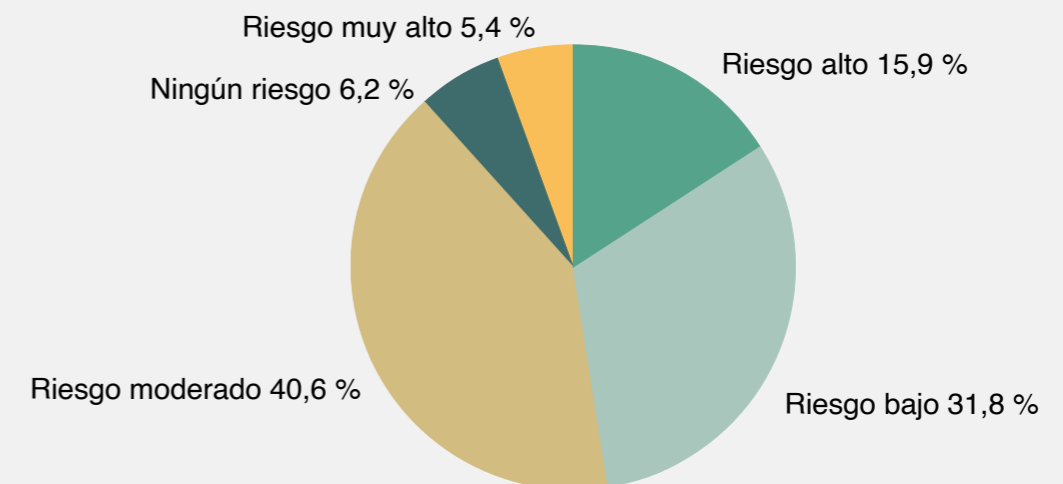
#### Grado en que las regulaciones nacionales inconsistentes afectan al mantenimiento de requisitos coherentes para los proveedores



### Percepciones del riesgo operativo vinculadas a la cultura de seguridad de los proveedores

La mayoría de las organizaciones percibe un riesgo operativo tangible derivado de prácticas de seguridad inconsistentes dentro de su base de proveedores. La mayoría clasifica el riesgo como moderado (40,6 %) o bajo (31,8 %), lo que indica que, aunque la amenaza es reconocida, no se considera generalmente grave. No obstante, una minoría significativa señala niveles más altos de preocupación: el 15,9 % afirma que el riesgo es alto y el 5,4 % que es muy alto, lo que pone de relieve que, para algunas organizaciones —especialmente aquellas que operan en entornos críticos para la seguridad o altamente regulados—, el impacto de una cultura de seguridad desigual puede ser considerable. Solo el 6,2 % afirma que no existe ningún riesgo, lo que sugiere que la inconsistencia en materia de seguridad relacionada con los proveedores se percibe en general como una vulnerabilidad estructural, y no como un problema aislado.

#### Nivel de riesgo operativo atribuido a una cultura de seguridad inconsistente en toda la base de proveedores

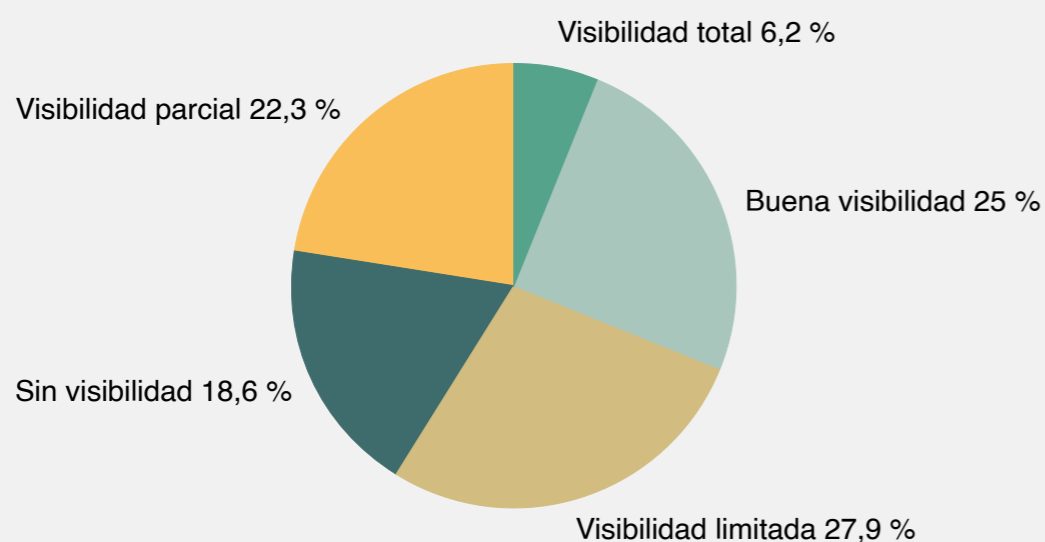


## Sección siete: Brechas de confianza en el riesgo de los proveedores

### La visibilidad de los proveedores de segundo y tercer nivel sigue siendo limitada

Solo el 6 % afirma tener visibilidad completa sobre los proveedores de nivel 2 y 3. Casi la mitad indica que dispone de visibilidad limitada o nula.

#### Visibilidad de los proveedores de nivel 2 y 3 que participan en las operaciones



### Una señal clara para los responsables de compras y riesgos

En conjunto, estos hallazgos apuntan a una conclusión clara: se exige a las organizaciones ofrecer mayores niveles de garantía y transparencia por parte de los proveedores, pero muchos ecosistemas de suministro siguen caracterizándose por una visibilidad limitada en la cadena de suministro, una preparación desigual y procesos de verificación incompletos.

En los sectores de alto riesgo, cerrar esta brecha en materia de garantía será fundamental para fortalecer la resiliencia.

## Conclusión: confianza en las cadenas de suministro complejas

En conjunto, los resultados de la Encuesta Anual sobre Riesgos y Sostenibilidad de Achilles señalan un cambio claro. El riesgo de los proveedores se está volviendo más complejo, las expectativas en materia de sostenibilidad están aumentando y las interrupciones tienen consecuencias financieras reales.

Las interrupciones son recurrentes. Las expectativas normativas se están intensificando. Las exigencias de transparencia ahora se extienden más allá del primer nivel y atraviesan fronteras. Al mismo tiempo, muchas organizaciones reconocen que solo tienen una visibilidad parcial de sus redes de proveedores ampliadas.

Esto también está influyendo en la forma en que el riesgo de los proveedores debe gestionarse hoy en día. Se pide a los equipos de compras que ejerzan una supervisión más rigurosa, tomen decisiones más rápidas y generen mayor confianza en redes de proveedores cada vez más amplias.

En este entorno, los procesos fragmentados y la supervisión limitada

en los niveles posteriores de la cadena generan incertidumbre precisamente allí donde más se necesita control.

La confianza no proviene de declaraciones de política ni de revisiones periódicas. Proviene de saber quiénes son los proveedores, comprender cómo operan e identificar dónde se está acumulando el riesgo en toda la cadena de suministro. Requiere la capacidad de priorizar las vulnerabilidades emergentes e intervenir antes de que los problemas se conviertan en pérdidas financieras u operativas.

Las organizaciones que invierten en datos estructurados sobre los proveedores, una gobernanza coherente y marcos de supervisión escalables están mejor preparadas para gestionar la complejidad. Cuando la visibilidad se integra en la toma de decisiones operativas, deja de ser simplemente una herramienta de reporte y se convierte en una fuente de resiliencia, responsabilidad y fortaleza competitiva.

Para los responsables de compras que operan en entornos de alto riesgo, la prioridad es clara: pasar de una garantía parcial a un control estructurado.



## Acerca de Achilles

Achilles ayuda a los responsables de compras a comprender quiénes son sus proveedores, cómo rinden y dónde se acumulan los riesgos, para que puedan actuar antes de que los problemas se conviertan en incidentes.

Durante más de 30 años, Achilles ha apoyado a organizaciones que operan en entornos complejos, multinacionales y de alto riesgo, donde las herramientas manuales y los sistemas básicos ya no son suficientes.

Proporcionamos los datos, la información y la supervisión necesarios para gestionar el riesgo de los proveedores a gran escala, en ámbitos como la sostenibilidad, el cumplimiento normativo y el rendimiento operativo.

Nuestras soluciones ayudan a los equipos de compras a:

- Crear una visibilidad fiable en todas las redes de proveedores
- Reforzar la sostenibilidad y la gobernanza ESG
- Identificar y priorizar los riesgos emergentes de los proveedores
- Cumplir con la diligencia debida y las expectativas normativas con confianza
- Mejorar la resiliencia en las cadenas de suministro críticas

Achilles opera a nivel global y colabora con organizaciones de múltiples sectores, entre ellos construcción, inmobiliario e infraestructuras, energía, manufactura, banca y servicios financieros, hostelería, servicios públicos, transporte y sector público.

### Convierta la información en acción

Achilles ayuda a las organizaciones a dar el siguiente paso: pasar de enfoques fragmentados a una gobernanza estructurada de los proveedores, donde los riesgos sean visibles, priorizados y gestionados de forma efectiva.

### Contacte con Achilles

Si desea descubrir cómo Achilles puede ayudarle a abordar sus prioridades en materia de riesgos de aprovisionamiento y gestión de proveedores, estaremos encantados de hablar con usted.

### Solicite una demostración o hable con un especialista para descubrir cómo Achilles puede ayudarle a:

- Reforzar la incorporación de proveedores y la diligencia debida
- Supervisar el rendimiento y los requisitos de sostenibilidad a gran escala
- Identificar los riesgos de forma temprana y actuar antes de que los problemas se agraven

Visite [www.achilles.com](http://www.achilles.com) para solicitar una demostración.

*Todos los proveedores. Todos los riesgos. En todas las geografías.*

# Contáctenos

## OFICINA CENTRAL

115 NRTW Olympic Avenue | Milton Park  
Abingdon, Reino Unido

+441235 820813

[enquiries@achilles.com](mailto:enquiries@achilles.com)

## ALEMANIA

+49 211 54013720

## EE. UU., TEXAS

+1 281 809 4400

## ARABIA SAUDÍ

+966 9200 31179

## ESPAÑA

+34 9142 64935

## ARGENTINA

+54 11 51739001

## FRANCIA

+33 97 0733158

## AUSTRALIA

+61 2 72564244

## HONG KONG

+852 35792127

## BRASIL

+55 11 39560839

## INDIA

+91 226128 7900

## CANADÁ

+1 403 869 5753

## ITALIA

+39 0240326370

## CHILE

+56 2 33216610

## MÉXICO

+52 5 568289349

## COLOMBIA

+57 601 5807190

## NORUEGA

+47 3706 3500

## EE. UU., CALIFORNIA

+1 949 759 8500

## PERÚ

+51 1 7011310

## PORTUGAL

+351 211 203810