03/12/2025

Riesgos en la Cadena de Valor: el Nuevo Desafío para la Alta Dirección y para el Compliance Officer

Por Emilio Ibáñez Martínez

La dependencia global de proveedores se ha convertido en una característica estructural del modelo empresarial contemporáneo. En casi cualquier sector industrial, un producto final es el resultado de cientos de procesos fragmentados y distribuidos en distintas jurisdicciones, culturas regulatorias y niveles de madurez en cumplimiento. Esta complejidad, que ha permitido incrementar la eficiencia y la competitividad, ha ampliado también la superficie de exposición a riesgos legales, éticos y reputacionales.

Por ello, el modo en que una organización reacciona ante una alerta relacionada con un proveedor —una acusación de soborno, un informe de una ONG, un artículo en prensa local— se ha transformado en un indicador esencial de su capacidad de gobernanza. La gestión de estas señales no es solo un ejercicio técnico, sino una prueba de coherencia, liderazgo y visión estratégica.

En el contexto actual, una noticia publicada en un medio regional o una mención en un informe especializado pueden desencadenar una crisis global en pocas horas. Las alertas son, a menudo, señales débiles: fragmentarias, preliminares, no siempre verificadas. Sin embargo, la experiencia demuestra que ignorarlas es mucho más arriesgado que atenderlas.

Las compañías operan bajo un principio de responsabilidad extendida: la sociedad, los reguladores e incluso los clientes no distinguen entre lo que hace la empresa y lo que hacen sus proveedores. La reputación es un activo compartido —y vulnerable— en toda la cadena de valor. Así, una sospecha sobre un tercero puede tener un impacto inmediato en la empresa matriz: desde presiones comerciales o investigaciones regulatorias hasta interrupciones operativas o pérdidas de contratos estratégicos.

Gestionar alertas tempranas se ha convertido, por tanto, en una competencia esencial del liderazgo empresarial.

Cuando la empresa detecta que un proveedor relevante aparece asociado a prácticas corruptas, la organización se enfrenta a una disyuntiva compleja: reaccionar con contundencia para proteger su integridad corporativa o preservar la continuidad operativa para evitar retrasos críticos.

Estas tensiones, lejos de ser excepcionales, forman parte del día a día en sectores industrializados. La irrupción de una alerta activa distintos planos de decisión, cada uno con implicaciones propias:

a) El plano **operativo**: ¿Qué impacto tendría suspender inmediatamente el suministro?, ¿Existen alternativas viables en plazos razonables?, ¿Se comprometen contratos internacionales?

b) El plano **reputacional**: ¿Cómo reaccionarán clientes institucionales y reguladores?, ¿Se percibirá pasividad o falta de control?, ¿Puede la marca absorber el daño?

c) El plano **legal**: ¿Existe riesgo bajo normativas anticorrupción extraterritoriales?, ¿Hay obligación de investigar, reportar o cooperar con autoridades?

d) El plano **estratégico**: ¿Qué mensaje enviará la decisión al conjunto de la organización y al resto de la cadena de valor?

La **gestión de alertas de terceros** ya no es un ejercicio aislado, sino un hito decisivo en el que confluyen las distintas dimensiones del gobierno corporativo.

A raíz de una alerta en la cadena de suministro las organizaciones suelen moverse entre tres grandes opciones estratégicas. Cada

una ofrece ventajas y riesgos que deben sopesarse con precisión.

1. **Cortar la relación inmediatamente.** Envía una señal clara de tolerancia cero, pero puede generar:

- interrupciones operativas significativas,
- penalizaciones contractuales,
- tensiones con clientes públicos,
- percepción de reacción impulsiva si la información inicial no estaba confirmada.

Es una decisión moralmente sólida, pero empresarialmente disruptiva.

2. Investigar y exigir un plan de remediación. Combina responsabilidad y pragmatismo:

- mantiene el suministro mientras se esclarecen los hechos,
- permite influir en las mejoras del proveedor,
- demuestra diligencia ante clientes e inversionistas.

Su reto principal es comunicativo: requiere transparencia suficiente para evitar interpretaciones de “relajación” o falta de seriedad.

3. Mantener la relación con mayores controles. Es la opción de menor impacto operativo, pero también la más vulnerable:

- puede percibirse como complacencia,
- expone a la empresa si la situación evoluciona negativamente,
- debilita el mensaje interno sobre integridad y rigor.

En un entorno de escrutinio intensivo, esta alternativa es cada vez menos sostenible.

La respuesta ante una alerta en la cadena de valor no debe improvisarse. Las organizaciones que gestionan con éxito estas situaciones comparten un conjunto de principios:

1. Anticiparse utilizando la inteligencia

La monitorización no debe limitarse a informes formales. El análisis de prensa local, bases de datos globales, evaluaciones sectoriales y señales informales son esenciales para detectar problemas incipientes.

2. Un protocolo de actuación rápido y estructurado

Cuando la alerta irrumpe, la empresa debe tener claro:

- quién lidera la evaluación,
- qué criterios se utilizan para valorar la grevedad,
- cómo se documenta la información,
- qué canales de escalación se activan.

La rapidez es un elemento diferencial en un entorno mediático marcado por la inmediatez.

3. Involucración de la alta dirección desde el inicio

Los riesgos derivados de terceros son inseparables de la estrategia corporativa. No son asuntos periféricos ni técnicos; afectan a la continuidad, la marca y la relación con reguladores.

4. Comunicación proactiva y no reactiva

Clientes institucionales, autoridades y socios clave deben recibir información veraz y oportuna. El silencio prolongado alimenta sospechas; la transparencia controlada genera confianza.

5. Integración entre las áreas de compliance, operaciones y compras

La gestión de alertas no puede recaer exclusivamente en un departamento. Requiere visión holística y coordinación transversal.

Las alertas vinculadas a la conducta de un proveedor no solo ponen en cuestión la relación con ese tercero. En realidad, plantean preguntas más amplias sobre:

- la capacidad de la empresa para supervisar su cadena de valor,
- la solidez de sus sistemas de toma de decisiones,
- la coherencia entre su discurso y su práctica,
- y su disposición a priorizar la integridad corporativa incluso cuando resulta costoso.

La sostenibilidad reputacional depende, cada vez más, de la habilidad para demostrar que la empresa no solo reacciona cuando hay evidencia contundente, sino que actúa desde una lógica de prevención, diligencia y responsabilidad extendida.

Las compañías que gestionan estas alertas con madurez no se limitan a resolver un incidente: fortalecen su estructura de confianza y refuerzan su papel como actores responsables en un entorno económico interdependiente.

Conclusión

Las organizaciones tienden a percibir las alertas en la cadena de suministro como tensiones que amenazan la continuidad operativa. Sin embargo, una perspectiva más estratégica revela que son oportunidades para examinar la coherencia entre los valores declarados y los sistemas reales de gobernanza.

En un mundo donde la responsabilidad se extiende a toda la cadena de valor, la forma en que una empresa reacciona ante la conducta dudosa de un tercero se convierte en una expresión pública de su identidad corporativa.

No se trata solo de resolver un incidente puntual. Se trata de fortalecer la capacidad de la organización para enfrentar con rigor, transparencia y visión las complejidades del entorno global.

Porque, en última instancia, la resiliencia corporativa ya no se define solo por la eficiencia operativa, sino por la capacidad de gestionar con rigor lo que sucede más allá de los propios muros de la organización.

Fuente: https://www.lawandtrends.com/

LINK DE LA NOTICIA