



ASOCIACIÓN INTERNACIONAL PARA LA COOPERACIÓN EN
LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE

~~LUNES~~
LAS MARTES CLASS DE ICPF
~~MIÉRCOLES~~
~~JUEVES~~
~~VIERNES~~

Alerta en la cadena de suministros: Cómo decidir bajo presión reputacional, legal y operativa

Emilio Ibáñez Martínez

Fecha: 20/01/2026

asociacionicpf.org

- 1. Contexto actual***
- 2. Cultura de riesgo total***
- 3. Dominios de riesgo***
- 4. Situación actual de Compliance***
- 5. Gestión de riesgos de la cadena de suministro***
- 6. Riesgo reputacional***
- 7. Diseño de un programa de cumplimiento***
- 8. Conclusión***

La nueva realidad

Por qué los riesgos de la cadena de suministro importan más que nunca

- Globalización extrema
- Externalización crítica
- Dependencias invisibles
- Nuevo paradigma
 - Covid, guerra, tensiones geopolíticas
 - Retrasos, bloqueos, escasez
 - La cadena como punto débil estratégico

De riesgo operacional a riesgo total

Cuando lo operacional se convierte en reputacional y legal

- Un fallo operativo expone prácticas.
- Un proveedor bajo presión “ataja”
- El riesgo escala.
- Nuevo paradigma
 - Las cadenas de suministro compiten entre ellas
 - Compiten ecosistemas completos
 - Resiliencia, ética y fiabilidad como ventaja competitiva

Dominios de riesgo reputacional y legal

⚠ Regulatorio

- Cumplimiento leyes/normas
- Antimonopolio
- Propiedad intelectual

⚠ Crimen financiero

- Robo
- Fraude.
- Lavado de dinero

⚠ Social y Laboral

- Vulneración de Derechos Humanos
- Ámbito laboral
- Seguridad y Salud Laboral



⚠ Corrupción

- Soborno
- Tráfico de influencias
- Conflictos de interés

⚠ Sostenibilidad

- Medioambiental
- Climáticos
- Mercado y reputacionales

⚠ Otros

- Privacidad de Datos
- Ciberseguridad

El espejo incómodo

Por qué los riesgos de la cadena de suministro son críticos para la empresa cliente

- Responsabilidad legal
- Reputación espejo
- Falta de excusas regulatorias

Compliance hoy: diseñado para el riesgo interno

Por qué la mayor parte del esfuerzo es dentro de la organización

¿Dónde invierten su tiempo los departamentos de Compliance?

- Empleado dentro del perímetro de control
- La relación jerárquica permite exigir cumplimiento
- La formación interna es escalable y medible
- Las investigaciones internas son más gestionables

Cambio de paradigma

- La mayor parte del riesgo operativo, reputacional y legal ya no nace dentro de la organización,
- pero el diseño del Compliance sigue anclado al perímetro interno

Riesgo reputacional

El riesgo que negocio suele infravalorar

Cómo lo ve el negocio

- No es operacional
- No impacta en la cuenta de resultados
- Es difícil de medir
- Se gestiona con comunicación si ocurre

Cómo se manifiesta en la práctica

- Clientes que preguntan antes de renovar
- Proyectos que se ralentizan “sin motivo aparente”
- Mayor escrutinio regulatorio
- Talento que duda en quedarse
- Socios que piden explicaciones



Caso 1 de Alerta en la cadena de suministro Cuando la alerta llega fuera de tiempo

EnerGlobal: una multinacional “bien hecha”

Empresa europea del sector automoción con cadena de suministro en India, discurso ético sólido, programa de cumplimiento formal.

La señal débil que nadie quiere ver

Prensa local, Observatorio sectorial, no se menciona a la empresa.

Escalada: En 48 horas, el problema ya no es del proveedor

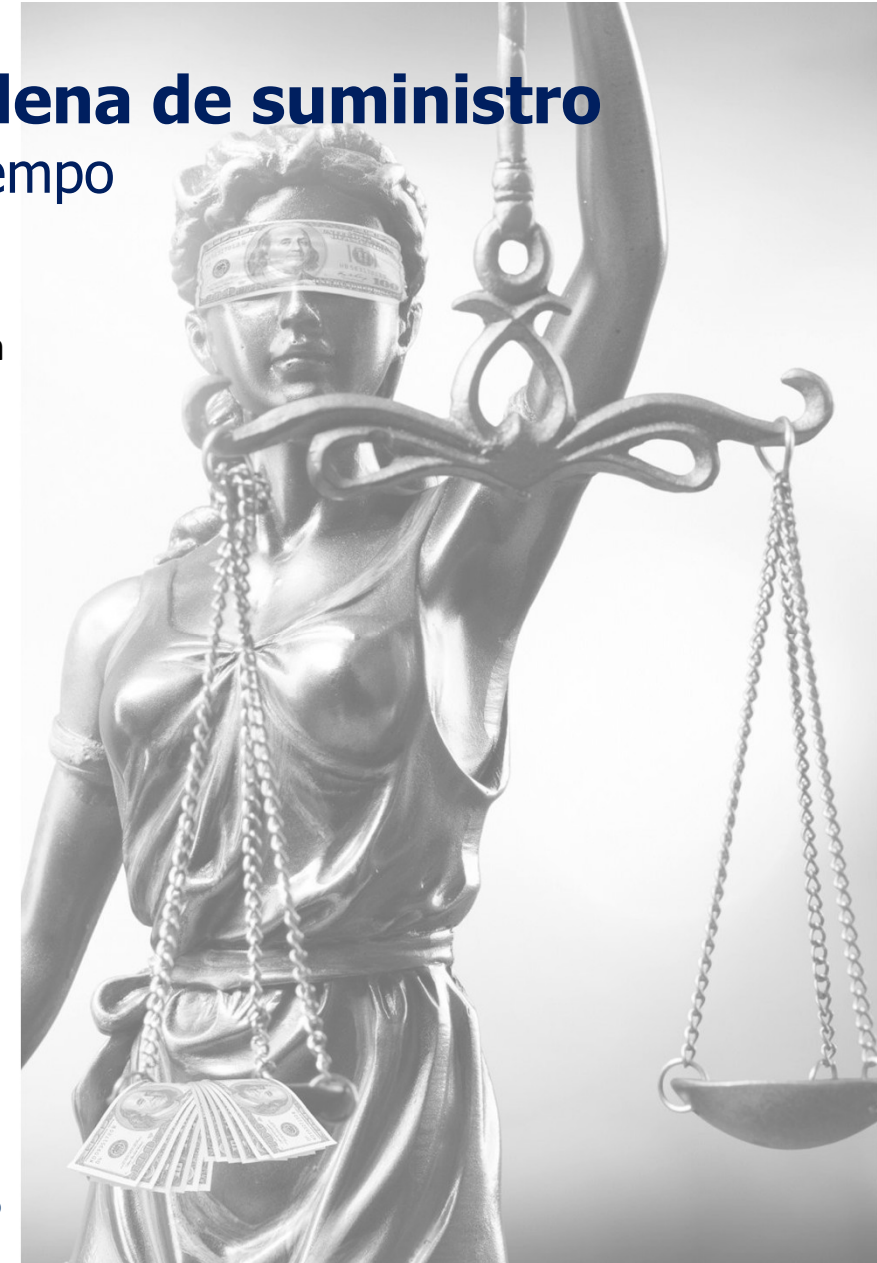
Comité ejecutivo, clientes preguntando, riesgo FCPA / UK Bribery Act.

El dilema real

3 opciones, ninguna perfecta:

- Cortar
- Investigar/remediar
- Continuar con controles

La pregunta incómoda: ¿Por qué este riesgo no estaba mejor gestionado?



La diferencia no es el riesgo

Es el momento en que la empresa se entera

Características

- Mismo tipo de proveedor
- Mismo país y contexto operativo
- Mismo tipo de práctica irregular

Lo que cambia no es el hecho sino

- Quién detecta la alerta
- Cuándo se detecta

Consecuencia directa

- Detección tardía → gestión de crisis
- Detección temprana → gestión estratégica del riesgo

Caso 2 de Alerta en la cadena de suministro

Cuando el riesgo se detecta antes de ser público

NordicGrid Solutions: una multinacional “bien hecha”

Multinacional europea del sector infraestructuras energéticas.
Cadena de suministro compleja en Asia y África.

El diseño marca la diferencia

Canal de denuncias accesible a proveedores, en idiomas locales y con confidencialidad. Monitorización continua de señales externas.

La alerta silenciosa

Alerta a través del canal de un empleado del proveedor logístico por pagos informales exigidos en aduanas locales. No hay prensa, ni ONG, ni clientes preguntando. La empresa se entera antes que el mercado.

El dilema real

- Activación de protocolo interno,
- Verificación discreta de los hechos,
- Intervención directa sobre el proveedor,
- Protección del denunciante,
- No se convoca comité de crisis. No hay comunicación externa.



La tensión silenciosa que condiciona cómo se gestionan los riesgos

Lo que negocio suele pedir a Compliance

- Rapidez para no frenar la operación.
- Flexibilidad ante “realidades locales”.
- Soluciones puntuales para seguir operando.
- Que el problema “no escale”.

Lo que negocio realmente necesita

- Enterarse antes de que el riesgo sea visible.
- Margen de maniobra para decidir sin presión externa.
- Opciones reales, no decisiones defensivas.
- Tiempo para proteger la relación con clientes, socios y reguladores.

Diseño de un programa cumplimiento para la cadena de suministro

a) Prevención

La prevención no evita todos los problemas, pero evita las sorpresas.

b) Detección

Un canal de denuncias no es un riesgo reputacional, es un sensor temprano.

c) Respuesta

No existe la decisión perfecta, pero sí la decisión defendible.

Cuestionario Know-Your-Supplier (KYS)

Es necesario para realizar el control de integridad y tener así una evaluación precisa del riesgo antes de la selección de un proveedor

Información general de compañía
<ul style="list-style-type: none">• Nombre preciso de la entidad• Identificador oficial• País• Dirección• Website• Fecha de constitución
Accionista principal/Propietarios
<ul style="list-style-type: none">• Nombre preciso• Género• Año de nacimiento• País de residencia
Comité ejecutivo
<ul style="list-style-type: none">• Nombre preciso• Género• Año de nacimiento• País de residencia

Alerta en la cadena de suministro

Sistema de Gestión de Alertas

A) Detección de la alerta

Chequeo continuo del proveedor

- Compañía / Principales Directores / Persona o Empresa Propietaria
- Lista de Sanciones & Seguimiento / PEP / Noticias negativas.

B) Análisis del riesgo

• Criterios de evaluación.

- **Valoración del impacto reputacional.**
- **Expertos de los riesgos de Compliance.**

C) Emitir recomendación

Compartir con la función de Compras:

- Continuar la relación de forma normal (nivel 1). ●
- Continuar la relación de forma normal pero incluir en la lista de supervisión (nivel 2).
- Continuar la relación pero desarrollar un plan de remediación que mitigue el riesgo (nivel 3). ●
- Crear un plan de salida para finalizar la relación comercial (nivel 4). ●

D) Arbitrar

Proceso de arbitración podría ser necesario.

- Para nivel 3 y 4. ● ●
- Explicar en el Comité de Compliance.** ●

Conclusión: No es el riesgo sino cuando te enteras

La diferencia entre gestionar riesgos y gestionar crisis

- Los riesgos en la cadena de suministro ya no son periféricos.
- No compiten las empresas: compiten las cadenas de suministro.
- El problema no es que el riesgo exista.
- Compliance aporta más valor antes de la crisis que durante la crisis.
- Los terceros también necesitan canales, reglas y voz.
- Las organizaciones maduras no improvisan.



Emilio Ibáñez Martínez:
[linkedin.com/in/ibaneze](https://www.linkedin.com/in/ibaneze)

ibaneze10@gmail.com



ASOCIACIÓN INTERNACIONAL PARA LA COOPERACIÓN EN
LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE

“ La Asociación de la comunidad
Contra el fraude.”