

Tendencia T01

Exposición a riesgos reputacionales y de *compliance* global

Código	T01
Categoría	Económica / Geopolítica
Criterio C2 – Riesgo de desplazamiento ocupacional	2 – Bajo: ajustes de competencias en roles de cumplimiento, compras y logística; sin obsolescencia de perfiles
Procesos transversales afectados	Principalmente: Gestión del cumplimiento En forma secundaria: Compras y abastecimiento
Nivel de madurez	4 – Tendencia madura: consenso extendido en amplios sectores y regiones; baja incertidumbre sobre su evolución

Definición operativa

La tendencia refiere al **incremento sostenido y sistemático** de la exposición de las empresas manufactureras a riesgos reputacionales y de *compliance*, derivados de su inserción en cadenas de valor globales. Se trata de una profundización estructural impulsada por la convergencia de tres dinámicas simultáneas: (i) la proliferación de marcos regulatorios de diligencia debida en derechos humanos y medio ambiente, que extienden responsabilidades legales más allá de las fronteras nacionales; (ii) el escrutinio creciente de consumidores, inversores y medios de comunicación, amplificado por redes sociales; y (iii) la complejización de las cadenas de suministro globales, que multiplica los puntos de exposición a prácticas de proveedores que pueden desencadenar crisis reputacionales.

Esta tendencia **opera principalmente sobre empresas insertas en cadenas de valor global** y se manifiesta en la obligación de implementar sistemas permanentes de monitoreo preventivo de riesgos éticos, sociales, ambientales y regulatorios a lo largo de la cadena de suministro, la necesidad de documentar y demostrar diligencia debida ante múltiples partes interesadas, y la exigencia de gestionar activamente la reputación corporativa como un activo estratégico de naturaleza dinámica.

Distinción conceptual clave

El riesgo reputacional y el riesgo de *compliance* son conceptualmente distintos y operativamente interdependientes en el contexto manufacturero actual:

Riesgo reputacional: daño al capital de confianza de la empresa ante clientes, inversores, trabajadores y sociedad, como consecuencia de incidentes —propios o de proveedores— que se perciben como contrarios a estándares éticos, ambientales o sociales.

Riesgo de *compliance*: exposición a sanciones regulatorias, multas, exclusión de mercados o litigios civiles derivados del incumplimiento de normas legales —nacionales e internacionales— relativas a derechos laborales, medio ambiente, anticorrupción, privacidad de datos o comercio internacional.

Nivel de madurez

La tendencia alcanza una madurez de **nivel 4** en la escala de criterios de priorización. Los indicadores que fundamentan esta calificación son:

- Marcos regulatorios ya vigentes y en proceso de expansión: la Directiva europea de diligencia debida en sostenibilidad corporativa (Corporate Sustainability Due Diligence Directive - CSDDD, Directiva UE 2024/1760) entró en vigor en julio de 2024, con aplicación progresiva hasta 2028. La Ley de Diligencia Debida en Cadenas de Suministro de Alemania (Lieferkette Sorgfaltspflicht Gesetz) está en vigor desde enero de 2023 [1][2].
- Consenso empresarial: el 81% de los profesionales de comercio global considera el criterio ESG como importante o muy importante en la selección de proveedores, según el informe Global Trade 2024 de Thomson Reuters. La regulación es el principal driver citado [3].
- Presión de inversores: los mercados financieros internacionalizan el riesgo reputacional mediante criterios ESG de calificación crediticia y acceso a capital.
- Infraestructura de monitoreo consolidada: plataformas como RepRisk, Moody's o Sedex operan a escala global, registrando y difundiendo incidentes de *compliance* en cadenas de suministro en tiempo real. Por ejemplo, entre mayo de 2024 y abril de 2025, RepRisk documentó casi 4.000 incidentes de riesgo de conducta empresarial en cadenas de suministro, afectando a más de 6.000 empresas [4].
- Alta previsibilidad evolutiva: las trayectorias regulatorias en la UE, EEUU, Australia y otros mercados de destino de exportaciones manufactureras son claras y progresivas, con plazos de implementación ya definidos.

En el Anexo A4.1 se presentan las evidencias empíricas a nivel internacional que justifican el nivel de madurez asignado, incluyendo casos industriales demostrativos.

Factores impulsores

Regulatorios y normativos

- La CSDDD (UE, 2024/1760) obliga a grandes empresas con operaciones en la UE a identificar, prevenir, mitigar y dar cuenta de los impactos adversos en derechos humanos y medio ambiente en toda su cadena de actividades, incluyendo proveedores y clientes directos. Las empresas fabricantes que exportan a la UE o son proveedoras de empresas europeas, quedan en su alcance directo o indirecto. Esta directiva combina en un único instrumento los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales y normativas sectoriales específicas, cristalizando en derecho vinculante algunos estándares previamente voluntarios. [1][2].
- Ley de Diligencia Debida en Cadenas de Suministro de Alemania (LkSG, 2023), que aplica a empresas con más de 1.000 trabajadores, representa el precedente nacional europeo más desarrollado y funciona como referencia adelantada de los estándares que impondrá la CSDDD [2].
- Regulaciones similares en expansión global: Australia (Modern Slavery Act), Estados Unidos (Uyghur Forced Labor Prevention Act, SEC disclosure rules sobre ciberseguridad), Francia (Loi de Vigilance), Noruega (Transparency Act) y múltiples iniciativas en trámite en el G7 y la OCDE, configuran un entorno regulatorio convergente y progresivo.

Comerciales y de mercado

- Presión de compradores globales: más del 30% de los profesionales de comercio global recibe requerimientos directos de clientes importantes para la recopilación de datos ESG de sus proveedores [3]. Los grandes fabricantes de bienes finales trasladan las exigencias regulatorias y de inversores a lo largo de toda la cadena de suministro.
- Presión de inversores: el 28% de las empresas cita la presión de inversores como driver de cumplimiento ESG en la cadena de suministro. Las calificadoras de riesgo y fondos de inversión ESG penalizan a empresas con exposición a incidentes de proveedores [3].

- Amplificación mediante redes sociales: el ecosistema de redes sociales acelera la difusión de crisis reputacionales y reduce el tiempo de respuesta disponible para las empresas afectadas. Moody's identifica a las redes sociales y la polarización de la opinión pública como factores estructurales del nivel histórico de riesgo reputacional en 2025 [6].

Tecnológicos

- Plataformas de monitoreo de riesgo ESG: la consolidación de plataformas de inteligencia de riesgo reputacional (RepRisk, Moody's, Sustainalytics, MSCI ESG) aumenta la visibilidad de incidentes de *compliance*.
- Inteligencia artificial generativa en monitoreo de riesgos: la IA generativa y los modelos de lenguaje están siendo incorporados por plataformas de *compliance* y supply chain risk para monitoreo continuo de riesgos en tiempo real. El 54% de los Chief Compliance Officers considera que la IA fortalecerá el cumplimiento; el 70% de los líderes de *compliance* anticipa impacto transformador en 1-5 años [12].

Análisis prospectivo

Escenario de corto plazo (0-2 años)

La transposición progresiva de la CSDDD a las legislaciones nacionales de los estados miembros de la UE (plazo hasta julio de 2028) generará un período de preparación intensiva para las empresas manufactureras que integran cadenas de valor con presencia europea. Las organizaciones deberán desarrollar o contratar capacidades de mapeo de cadena de suministro, sistemas de debida diligencia documental y mecanismos de reporte que son inexistentes o muy incipientes en la mayoría de las pymes manufactureras.

En paralelo, el incremento de auditorías y la expansión de listas de entidades sancionadas globales, seguirán reduciendo el margen de tolerancia disponible para las empresas en materia de *compliance* comercial y derechos humanos en la cadena de abastecimiento.

Escenario de mediano plazo (3–5 años)

La función de gestión de *compliance* y riesgos reputacionales tenderá a consolidarse como función estratégica en las empresas manufactureras medianas y grandes, con perfiles híbridos que combinan conocimiento normativo, analítica de datos, comunicación institucional y gestión de riesgos. La integración de herramientas de IA para monitoreo preventivo reducirá los costos de implementación y facilitará el acceso de empresas más pequeñas a estas capacidades.

La fragmentación geo-económica del orden comercial global —con la proliferación de sanciones, controles de exportación, listas de entidades restringidas y regímenes regulatorios diferenciados por bloques comerciales— tenderá a incrementar la complejidad del *compliance* internacional, especialmente para empresas manufactureras integradas en cadenas de suministro globales que operan simultáneamente en múltiples jurisdicciones.

Impacto sobre los procesos transversales de la industria manufacturera

La tendencia tiene incidencia directa principalmente sobre dos procesos transversales, con efectos secundarios que se irradian hacia otros.

Tabla 1. Impacto actual y proyectado de la tendencia T01 sobre procesos críticos

Proceso transversal	Impacto actual	Impacto proyectado	Descripción del impacto
Gestión del cumplimiento	Alto	Alto	Es el proceso más directamente afectado. Actualmente: crecimiento de cargas de reporte regulatorio, implementación de sistemas de debida diligencia, gestión de auditorías y evaluación de riesgos normativos. A futuro: expansión del perímetro de cumplimiento hacia toda la cadena de valor, integración de IA en monitoreo preventivo y evolución hacia un rol de asesor estratégico del negocio.
Compras y abastecimiento	Medio	Alto	Actualmente: incorporación de criterios ESG en evaluación de proveedores, exigencias de documentación de debida diligencia y cláusulas contractuales de <i>compliance</i> . A futuro: los perfiles de compras deberán integrar competencias de análisis de riesgo reputacional y normativo, evaluación ESG de proveedores y gestión de información para reporting regulatorio.

Proceso transversal	Impacto actual	Impacto proyectado	Descripción del impacto
Logística de entrada	Bajo	Bajo	Las obligaciones de due diligence sobre el origen de materiales se gestionan principalmente en compras, pero tienen un punto de verificación en recepción: control de certificados de origen, declaraciones de conformidad y documentación de proveedor llega junto al insumo. La recepción es el último punto interno donde puede detectarse un material proveniente de proveedor no conforme.
Logística de salida	Nulo	Bajo	La intralogística de salida no tiene responsabilidad directa sobre el origen o <i>compliance</i> de los materiales que ya están incorporados al producto terminado. En el futuro, la expedición deberá asegurarse de que el Pasaporte Digital de Producto esté correctamente asociado al lote que sale —lo que introduce una tarea de verificación documental mínima pero no implica responsabilidad de <i>compliance</i> sustantiva.
Control de calidad	Bajo	Bajo	Impacto tangencial: las exigencias de trazabilidad y documentación requeridas por marcos de <i>compliance</i> pueden integrarse en los sistemas de calidad existentes (ISO 9001, IATF 16949), ampliando el alcance de los registros hacia criterios sociales y ambientales.
Gestión de personas y SSO	Bajo	Medio	Las dimensiones laborales del <i>compliance</i> (derechos laborales, condiciones de trabajo, salud y seguridad) forman parte de los criterios de auditoría bajo marcos como la CSDDD. Las áreas de RRHH deberán articular información sobre condiciones laborales para procesos de reporte y diligencia debida.
Producción	Nulo	Bajo	Sin impacto directo en el corto plazo. A futuro, los estándares de producción sostenible y las métricas de huella ambiental pueden integrarse como parte de los requerimientos de <i>compliance</i> de clientes o reguladores.

Impacto ocupacional y sobre perfiles (C2 = 2 – Bajo)

El impacto sobre el empleo es principalmente de **enriquecimiento y ampliación de competencias** de los perfiles existentes, no de desplazamiento. Los roles de responsable de *compliance*, gestor de compras estratégicas y analista de riesgos de cadena de suministro incorporan nuevas dimensiones normativas, tecnológicas y

analíticas, sin que los perfiles actuales se tornen obsoletos.

- Perfiles con mayor transformación de tareas: Jefe/analista de *compliance*, gestor/analista de compras estratégicas, auditor interno, analista de riesgos de cadena de suministro, director de asuntos legales y regulatorios.
- Nuevas competencias demandadas: conocimiento de marcos normativos de países y regiones; gestión de plataformas de monitoreo ESG; reporting de sostenibilidad; análisis de riesgo reputacional; comunicación institucional en contextos de crisis; uso de herramientas de IA para *compliance* [13].
- Proyección de empleo (referencia EE.UU.): el Bureau of Labor Statistics proyecta un crecimiento del 3% en *compliance officers* 2024-2034, con 33.300 aperturas anuales. En manufactura específicamente, el crecimiento de exigencias regulatorias ESG y de cadena de suministro sostiene la demanda de estos perfiles [8].

Anexo A4.1. Evidencia empírica internacional

Datos cuantitativos de referencia

- WTW Manufacturing Reputational Risk Report 2024/25 (octubre 2025): el 62% de las empresas manufactureras identifica el ciberataque como su principal amenaza reputacional, versus el 27% en 2023. La encuesta —100 ejecutivos seniors de manufacturas en Europa, Asia-Pacífico, Norteamérica, Latinoamérica y África— confirma que la gestión reputacional ha migrado desde funciones de *branding* hacia la gestión de riesgos estratégica [5].
- Thomson Reuters Global Trade Report 2024: el 80% de las empresas encuestadas cita las exigencias regulatorias como driver principal para recopilar datos ESG de proveedores; el 34% menciona requerimientos de clientes importantes, el 28% presión de inversores y el 19% el riesgo reputacional directo [3].
- Moody's, Top 3 Supply Chain Risk Trends for 2025 (diciembre 2024): el riesgo reputacional en cadenas de suministro se ubica en su nivel más alto en memoria reciente. En 2023 se incorporaron aproximadamente 18.000 nuevas entidades sancionadas a listas de vigilancia global; a diciembre de 2023, el total de entidades sancionadas por extensión de propiedad y control ascendía a 24.000 [6].
- White & Case, Global Compliance Risk Benchmarking Survey 2025: la función de *compliance* evoluciona hacia asesor estratégico del negocio; el 98% de las empresas participantes cuenta con una función de *compliance* y ética, y el 35% emplea entre 21

y 50 personas dedicadas a esta función. La manufactura representa el 11% de las empresas encuestadas [7].

- US Bureau of Labor Statistics, Occupational Outlook Handbook 2024-2034: los *compliance officers* empleaban 418.000 personas en 2024 en Estados Unidos, con una proyección de crecimiento del 3% hasta 2034 —en línea con el promedio de todas las ocupaciones— y 33.300 aperturas anuales proyectadas [8].
- Springer / Review of Accounting Studies, 2025: un estudio de gran escala documenta que las empresas con menos incidentes ESG en sus cadenas de suministro exhiben mayor desempeño contable futuro y mayores retornos bursátiles, evidenciando que la gestión reputacional crea valor financiero medible [9].

Casos ilustrativos

- Adidas / Kanye West (2022-2023): la ruptura del contrato con Adidas por comentarios del socio creativo generó una pérdida estimada de USD 1.300 millones en ingresos anuales. El caso ilustra cómo las asociaciones en la cadena de valor —incluidos partners de co-branding y proveedores estratégicos— constituyen vectores de riesgo reputacional para las empresas manufactureras [10].
- Porsche / disrupción de cadena de suministro de aluminio (2024): inundaciones en instalaciones de un proveedor clave de aleaciones de aluminio forzaron la paralización de la producción, generando pérdidas financieras y rebaja de perspectivas de resultados. El incidente combina riesgo climático, disrupción operativa y riesgo reputacional-financiero en cadena [11].
- Sector textil-confección (datos RepRisk 2020-2025): dos tercios de todos los incidentes de riesgo en cadenas de suministro de la moda están vinculados a problemas sociales, siendo los derechos humanos y las condiciones laborales los principales impulsores. Los fabricantes proveedores quedan expuestos directamente al escrutinio de las marcas [4].

Referencias

- [1] Cambridge Core / European Journal of Risk Regulation (2025). "The EU's Corporate Sustainability Due Diligence Directive: From Disclosure to Mandatory Prevention of Adverse Sustainability Impacts in Supply Chains". European Journal of Risk Regulation, Vol. 16, Issue 2, junio 2025, pp. 628-652.
<https://doi.org/10.1017/err.2024.100>
- [2] White & Case LLP (2024). "Time to get to know your supply chain: EU adopts Corporate Sustainability Due Diligence Directive". Disponible en: <https://www.whitecase.com/insight-alert/time-get-know-your-supply-chain-eu-adopts-corporate-sustainability-due-diligence> [Directiva UE 2024/1760, publicada en el Diario Oficial de la UE el 5 de julio de 2024].
- [3] Thomson Reuters Institute (2024). 2024 Global Trade Report. Disponible en: <https://tax.thomsonreuters.com/en/corporation-solutions/c/global-trade-survey-report/form?gatedContent=%252Fcontent%252Ffewp-marketing-websites%252Ftax%252Fgl%252Fen%252Fcorporation-solutions%252Fc%252Fglobal-trade-survey-report>
- [4] RepRisk (2025). "RepRisk data reveals two-thirds of fashion supply chain risks are social". Anatomy of Supply Chain Risks Series, julio 2025. Disponible en: <https://www.reprisk.com/insights/news-and-media-coverage/reprisk-data-reveals-two-thirds-of-fashion-supply-chain-risks-are-social> [Datos: mayo 2024 - abril 2025; 3.958 incidentes en 6.596 empresas].
- [5] WTW – Willis Towers Watson (2025). Manufacturing Reputational Risk Report 2024/25. Reputation Risk Readiness Survey (100 ejecutivos seniors de empresas manufactureras, múltiples regiones). Disponible en: <https://www.wtwco.com/en-be/insights/2025/10/manufacturing-reputational-risk-report-2024-25>
- [6] Moody's (2024). "Top 3 supply chain risk-related trends for 2025". Compliance & TPRM Insights, diciembre 2024. Disponible en: <https://www.moody's.com/web/en/us/insights/compliance-tprm/top-3-supply-chain-risk-related-trends-for-2025.html>
- [7] White & Case LLP (2025). 2025 Global Compliance Risk Benchmarking Survey. Disponible en: <https://www.whitecase.com/insight-our-thinking/2025-global-compliance-risk-benchmarking-survey>
- [8] U.S. Bureau of Labor Statistics (2024). Occupational Outlook Handbook: Compliance Officers. Disponible en: <https://www.bls.gov/ooh/business-and-financial/compliance-officers.htm>
- [9] Springer / Review of Accounting Studies (2025). "Shareholder value implications of supply chain ESG: evidence from negative incidents". Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11142-025-09903-6>
- [10] Bitiné, Gabriele (2023). "The Impact of Social Networks on Supply Chain Management: Case Studies of the Food, Fashion, and Cosmetics Industries".
<https://www.linkedin.com/pulse/impact-social-networks-supply-chain-management-case-gabriele/> [Cita caso Adidas-Kanye West; pérdida estimada USD 1.300 millones en ingresos anuales].
- [11] ESG Today (2026). "The drivers for supply chain decarbonization are changing... but what matters is impact". Disponible en: <https://www.esgtoday.com/the-drivers-for-supply-chain-decarbonization-are-changing-but-what-matters-is-impact/> [Caso Porsche 2024].
- [12] Secureframe / Navex Global (2025). 130+ Compliance Statistics & Trends to Know for 2026. Fuente de datos: Navex Global 2025 State of Risk & Compliance Report; Accenture. Disponible en: <https://secureframe.com/blog/compliance-statistics>

-
- [13] International Compliance Association / Broadgate (2024). "5 key skills for 2024: Compliance reimagined". Disponible en: <https://www.int-comp.org/insight/5-key-skills-for-2024-compliance-reimagined/>
-
- [14] Aljohani, S.H. & Abed, L.G. (2025). "Supply Chain Transparency, Reputational Risk, and Costs: A Focus on Customers in Saudi Arabia". *International Journal of Applied Research in Management, Economics and Accounting*, 2(4), 170-185. <https://doi.org/10.63053/ijmea.52>
-
- [15] Gibson Dunn (2024). "Landmark EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive Imposing Human Rights and Environmental Due Diligence Obligations on EU and Non-EU Companies Approved by European Parliament". Disponible en: <https://www.gibsondunn.com/landmark-eu-corporate-sustainability-due-diligence-directive-imposing-human-rights-and-environmental-due-diligence-obligations-on-eu-and-non-eu-companies-approved-by-european-parliament/>