

Guía de diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad



Con el apoyo de





La presente Guía se ha elaborado desde el Club de Excelencia en Sostenibilidad con la colaboración de PwC y su Fundación y el apoyo del Ministerio de Trabajo y Economía Social, cuya finalidad es proporcionar una herramienta práctica y estratégica que ayude a las empresas a sentar las bases para implementar y mantener sistemas de diligencia debida efectivos.

Índice de contenidos

01	Prólogo	02
02	Acerca de esta guía	04
	2.1. Objetivos	04
	2.2. Aplicación	05
03	Diligencia debida	06
	3.1. Concepto, evolución y principales cuestiones a tener en cuenta de la diligencia debida	06
	3.2. Marco normativo en otros países de la Unión Europea, fuera de la Unión Europea y en Latinoamérica	14
04	Proceso de implantación y mantenimiento de los sistemas de diligencia debida	20
	4.1. Fases del proceso	20
05	Anexos	30
	5.1. Anexo I: Evolución de la diligencia debida y principales previsiones a tener en cuenta sobre la normativa vigente	30
	5.2. Anexo II: Buenas prácticas empresariales	42

01

Prólogo

En un mundo cada vez más interconectado y consciente de los desafíos globales, la sostenibilidad se ha convertido en un eje central de las estrategias empresariales y regulatorias, siendo un imperativo para asegurar el éxito futuro de las organizaciones. En este contexto, las empresas enfrentan una profunda transformación en sus modelos de gestión. La diligencia debida en materia de sostenibilidad emerge como una herramienta clave no sólo para gestionar riesgos, sino también para identificar oportunidades y generar un impacto positivo en las comunidades y ecosistemas en los que operan.

Esta diligencia debida representa una evolución significativa en el enfoque de la sostenibilidad empresarial, ofreciendo a las empresas una oportunidad estratégica para operar con responsabilidad y visión de futuro. Ya no se trata únicamente de evitar daños o cumplir con normas o regulaciones, sino de adoptar un modelo de gestión proactivo que integre la sostenibilidad en cada aspecto de sus operaciones.

En Europa, la Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifican la Directiva (UE) 2019/1937 y el Reglamento (UE) 2023/2859, conocida como “CSDDD”, ha marcado un hito en este ámbito. Introduce obligaciones específicas para identificar, prevenir, mitigar y reparar los impactos negativos que las actividades empresariales puedan generar en los derechos humanos, el medioambiente y la sociedad. Una vez se produzca la entrada en vigor de la normativa nacional que transponga la citada



Directiva al ordenamiento jurídico español, se anticipa que estas obligaciones no sólo afectarán a las grandes corporaciones, sino también a las pequeñas y medianas empresas que formen parte de las cadena de suministro global (formando parte así de un ecosistema empresarial más amplio que exige responsabilidad y estándares elevados) y que, en consecuencia, paulatinamente se sometan, de manera creciente, a los requisitos que se establezcan por sus socios comerciales y mercados financieros en los que operen.

Asimismo, la aprobación de la Ley Ómnibus ha generado ciertas inseguridades jurídicas respecto a posibles cambios futuros en la aplicación de la normativa vigente. Independientemente del ritmo al que evolucione el marco regulatorio, una gestión rigurosa y adecuada de los asuntos relacionados con los derechos humanos y el medioambiente en la cadena de suministro resulta fundamental para optimizar la gestión de los riesgos empresariales.

Simultáneamente, en Latinoamérica, el creciente compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la adopción de estándares



internacionales están impulsando un cambio significativo en las prácticas empresariales, además de la extensión de las obligaciones de compañías europeas con negocios en la región.

Con esta Guía de Diligencia Debida de las Empresas en materia de Sostenibilidad (en adelante, “la Guía”), el Club de Excelencia en Sostenibilidad en colaboración con PwC y el apoyo del Ministerio de Trabajo y Economía Social aspiran a ofrecer una herramienta práctica y estratégica que ayude a las empresas a sentar las bases para implementar y mantener sistemas de diligencia debida efectivos. Su diseño responde a los desafíos específicos que enfrentan las organizaciones en un contexto globalizado, proporcionando no sólo una metodología clara y aplicable para integrar la sostenibilidad en sus procesos operativos y estratégicos, sino también un marco adaptativo que permita la mejora continua.

A través de esta Guía, se presentan los fundamentos conceptuales de la diligencia debida, su evolución histórica y su relevancia en el panorama empresarial actual; destacando la importancia de la diligencia debida como un proceso continuo que debe ser evaluado y

ajustado a lo largo del tiempo. Además, ofrece un marco práctico de recomendaciones, metodologías y buenas prácticas que ayudarán al diseño e implementación de un sistema de diligencia debida efectivo, que facilite a los usuarios no sólo la identificación de riesgos reales y potenciales, sino también la detección de posibles efectos adversos, así como la definición de objetivos que permitan la supervisión y mejora continua de los procesos implantados. Todo lo anterior sobre la base de un análisis previo del marco normativo aplicable, con especial énfasis en Europa y Latinoamérica, así como ejemplos de buenas prácticas que inspiran a la acción en el contexto actual.

Este documento no sólo pretende facilitar el cumplimiento normativo, sino también inspirar a las empresas a asumir un rol activo en la mitigación del cambio climático, la protección de los derechos humanos y la promoción de buenas prácticas de gobernanza. Estamos convencidos de que la integración efectiva de la diligencia debida de las empresas no sólo fortalece la posición competitiva de las organizaciones, sino que también contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de las generaciones futuras.



02

Acerca de esta Guía

2.1. Objetivos

El objetivo de esta Guía es proporcionar a las empresas un marco claro y práctico que les permita la implantación de un sistema de diligencia debida en sostenibilidad con vistas a gestionar riesgos, cumplir con las normativas vigentes y generar un impacto positivo en sus operaciones y cadenas de actividad. Más allá del cumplimiento normativo, esta Guía busca ayudar a las organizaciones a adoptar un modelo de gestión sostenible que fortalezca su competitividad y resiliencia frente a un entorno global cada vez más dinámico y exigente.

Estos aspectos se han estructurado en una serie de fases que constituyen, en conjunto, un proceso de gestión de la sostenibilidad orientado a la mejora continua y que, de forma general,

responden a los elementos del ciclo “PDCA” de Deming (acrónimo de los términos ingleses “Plan”, “Do”, “Check” y “Act”; o ciclo “PHVA”: “Planificar”, “Hacer”, “Verificar” y “Actuar”).

Adicionalmente, esta Guía persigue una serie de objetivos específicos que se pueden resumir en:

- **Promover la integración de la sostenibilidad en la estrategia empresarial.** Ayudar a las organizaciones a identificar, gestionar y mitigar los riesgos de sostenibilidad en sus operaciones y cadenas de valor.
- **Facilitar el cumplimiento normativo.** Proveer información detallada sobre el marco regulatorio en Europa y Latinoamérica, capacitando a las empresas para adaptarse a las exigencias legales actuales y futuras.

- **Impulsar la creación de valor sostenible.** Inspirar a las empresas a adoptar un enfoque proactivo que no solo minimice impactos negativos, sino que también genere beneficios tangibles para la sociedad, el medioambiente y las partes interesadas.
- **Ofrecer herramientas prácticas.** Proporcionar metodologías, casos de éxito y mejores prácticas que permitan a las organizaciones implementar sistemas de diligencia debida de forma eficaz y sostenible.
- **Fomentar la toma de decisiones informada.** Brindar un marco para la identificación de riesgos y oportunidades en el ámbito de la sostenibilidad, permitiendo a las empresas ser más resilientes y competitivas en un entorno global en constante cambio.

2.2. Aplicación

Esta Guía ha sido elaborada para servir como una herramienta de referencia práctica y flexible, diseñada para ser utilizada por empresas de cualquier tamaño, sector o grado de madurez en cuestiones de sostenibilidad. Su estructura permite a las organizaciones implementar un sistema de diligencia debida en materia de sostenibilidad alineado con los marcos regulatorios y buenas prácticas internacionales, adaptándose a sus necesidades específicas y a las características únicas de sus operaciones y cadena de actividad.

La Guía aborda las principales fases necesarias para la implementación de sistemas de diligencia debida, desde la identificación de riesgos hasta la mejora continua, proporcionando una visión estructurada y herramientas prácticas que faciliten la integración de las cuestiones de sostenibilidad en los procesos operativos y estratégicos. Estas fases se pueden aplicar tanto de forma integral como de manera independiente, dependiendo de las prioridades de cada organización.

La Guía se dirige especialmente a los siguientes colectivos:

- **Equipos internos de sostenibilidad y cumplimiento:** como una herramienta para evaluar impactos, riesgos y oportunidades de las cuestiones de sostenibilidad, diseñar estrategias y asegurar la implementación de sistemas alineados con estándares internacionales.
- **Consejos de administración y directivos:** para entender los beneficios estratégicos de la diligencia debida en materia de sostenibilidad y explorar cómo integrarlos en la gobernanza corporativa.
- **Responsables de compras y cadena de suministro:** como una guía para gestionar impactos en proveedores y socios comerciales, promoviendo estándares éticos y sostenibles a lo largo de la cadena de valor.

Además, la Guía ha sido desarrollada pensando en la diversidad de contextos empresariales y regulatorios. Por ello, ofrece la flexibilidad necesaria para ser aplicada tanto en empresas con operaciones locales como en aquellas con actividades internacionales, permitiendo la identificación de riesgos específicos, el diseño de medidas de mitigación y la comunicación efectiva con los grupos de interés.





Diligencia debida

3.1. Concepto, evolución y principales cuestiones a tener en cuenta de la diligencia debida

3.1.1. Diligencia debida: concepto y evolución

La diligencia debida en sostenibilidad puede definirse como un proceso orientado a la identificación, prevención, mitigación y rendición de cuentas respecto a los impactos adversos que una empresa pueda causar en el ámbito ambiental, social y de gobierno corporativo (en adelante,

“cuestiones de sostenibilidad”). Se trata de un enfoque proactivo mediante el cual se busca que las organizaciones evalúen y gestionen los riesgos inherentes durante su cadena de actividades, no solo para el cumplimiento de los requisitos y obligaciones establecidas a nivel normativo, sino también para reforzar su sostenibilidad y competitividad.

Todo proceso de diligencia debida conlleva la puesta en marcha de mecanismos que permitan la adopción de las actuaciones necesarias para asistir a las empresas en la identificación de sus riesgos reales y potenciales. La finalidad es asegurar que las empresas conozcan y cumplan con sus obligaciones legales y éticas, evitando posibles

impactos negativos, los cuales, en caso de existir, sean minimizados a través de procesos que los identifiquen, mitiguen y compensen de forma efectiva.

En términos generales, el concepto de diligencia debida encuentra sus raíces en el derecho mercantil, que tradicionalmente se refería a la responsabilidad de los administradores y directivos de actuar con el debido cuidado en la gestión de los asuntos empresariales. Con el paso del tiempo y el desarrollo normativo en la materia, este principio se expandió a otros ámbitos, como el derecho de inversiones y la regulación financiera, estableciendo la obligación a cargo de los responsables de garantizar una evaluación con carácter previo a la adopción de decisiones estratégicas.

En particular, la práctica de la diligencia debida comenzó a tomar forma en la década de 1930 en los Estados Unidos. En sus inicios, se centraba en llevar a cabo una revisión exhaustiva de los estados financieros y evaluar los riesgos legales de las empresas, garantizando que no hubiera circunstancias ocultas que pudieran comprometer una transacción. Este enfoque se fortaleció especialmente después de la promulgación de la Ley de Valores (*Securities Act*)¹ de 1933, que estableció un marco regulador que contribuyó a formalizar esta práctica. La Ley de Valores introdujo requisitos de divulgación de información para los emisores de valores y obligó a las empresas a que realizaran una investigación sobre sus actividades y activos antes de emitir información al público.

En los años 70 y 80, con la creciente globalización de los mercados y la internacionalización de las empresas, comenzó a surgir la necesidad de evaluar no solo los aspectos financieros de una operación, sino también sus impactos en la sociedad y el medioambiente. Fue en este período cuando los organismos internacionales empezaron a desarrollar principios de gobernanza y responsabilidad corporativa que incluyeran elementos de diligencia debida.

A finales del siglo XX y principios del XXI, el concepto de diligencia debida evolucionó para incorporar ámbitos como los derechos humanos y la sostenibilidad. Entre los hitos más significativos de esta evolución destacan los siguientes:

- **Declaración Universal de los Derechos Humanos**, adoptado por la ONU en 1948 que establece los derechos y libertades básicas que deben protegerse para todos los individuos, señalando un estándar global de dignidad y justicia.
- **Pactos Internacionales sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales y sobre Derechos Civiles y Políticos**, los cuáles son tratados de la ONU de 1966 que obligan a los Estados a proteger y promover derechos fundamentales, garantizando justicia social y libertad civil a nivel internacional.
- **Los 10 Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas**, que establecen las directrices voluntarias que animan a las empresas a adoptar prácticas responsables en derechos humanos, normas laborales, medioambiente y anticorrupción, promoviendo la sostenibilidad corporativa.
- **Los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos (2011)**, que establecen un marco global para que las empresas no solo identifiquen, prevengan y mitiguen los impactos negativos en los derechos humanos, sino que también rindan cuentas de sus acciones. Además, destaca por primera vez el papel diferenciado de los gobiernos y las empresas frente a los derechos humanos, subrayando la importancia de la colaboración y el compromiso de ambos actores constituyendo dentro de este marco un paso decisivo hacia la responsabilidad corporativa en materia de derechos humanos.

¹ Ley de Valores de Estados Unidos (27 de mayo de 1933).

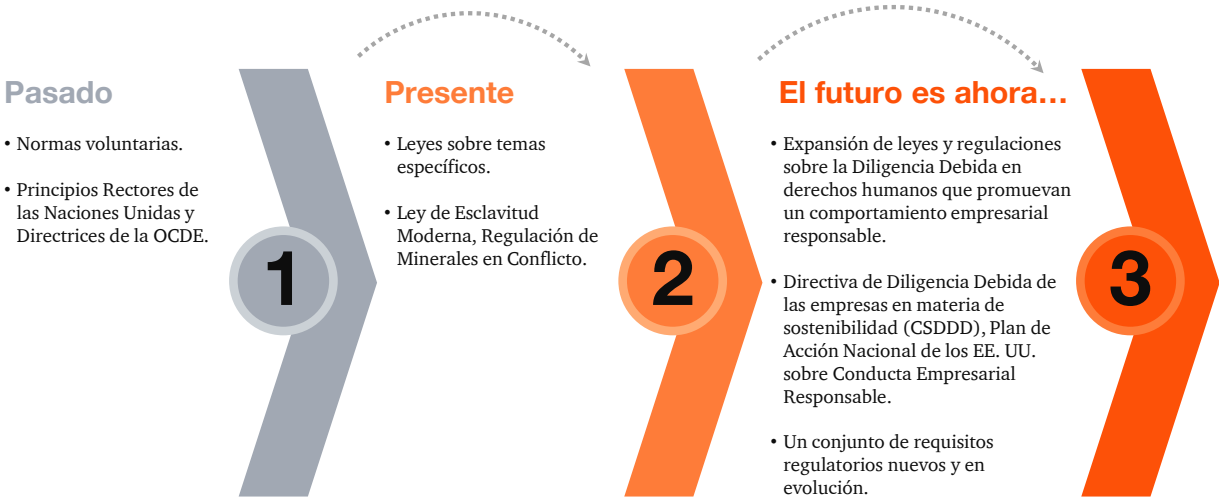
Figura 1. De un vistazo: Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos



Fuente: PwC.

- **La Agenda 2030**, adoptada por la ONU en 2015, establece un marco global para abordar los desafíos más urgentes del planeta, incluyendo la pobreza, el hambre, la desigualdad, el cambio climático y la protección del medioambiente.
 - **El Reglamento (UE) 2017/821 del Parlamento Europeo y del Consejo**, promulgado el 17 de mayo de 2017, que establece obligaciones de diligencia debida en la cadena de suministro para los importadores de la Unión Europea de estaño, tantalio, wolframio y oro provenientes de zonas de conflicto o de alto riesgo. Este reglamento impone a los importadores de minerales la obligación de implementar medidas de diligencia debida para evitar la financiación de conflictos armados.
 - **Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable (2018)**, un conjunto de recomendaciones voluntarias orientadas a garantizar una conducta empresarial responsable, incluyendo la diligencia debida en la cadena de suministro global.
- Estos instrumentos han sentado las bases para la implementación obligatoria de la diligencia debida en el marco jurídico, tanto a nivel europeo como global. De esta forma, en la última década, la diligencia debida ha dejado de ser una práctica voluntaria para convertirse en un requisito normativo en muchas jurisdicciones.

Figura 2. La evolución de los derechos humanos: Pasado, presente y futuro – un entorno empresarial en desarrollo



Fuente: PwC

Los anteriores desarrollos normativos han allanado el camino hacia un enfoque más estructurado de la diligencia debida en los marcos legales internacionales. A medida que la regulación se intensifica, el entorno empresarial se enfrenta a nuevas exigencias que buscan asegurar prácticas responsables y sostenibles.

Figura 3. Un conjunto de requisitos regulatorios nuevos y en evolución: representación ilustrativa de requisitos globales



Fuente: PwC

En este contexto, la CSDDD emerge como un elemento central en la evolución normativa europea. Esta Directiva representa un **cambio fundamental**² en la forma en que se concibe la responsabilidad corporativa, ya que introduce un conjunto de obligaciones específicas diseñadas para garantizar que las grandes empresas identifiquen, prevengan, mitiguen y remedien los impactos adversos en los derechos humanos y el medioambiente. Esta normativa, en vigor desde julio de 2024 aunque pendiente de transposición, se aplica tanto a las operaciones propias de las empresas como a lo largo de su cadena de valor³, marcando un punto de inflexión hacia una mayor responsabilidad y transparencia corporativa.

Además, la CSDDD exige que las compañías implementen un **plan de transición climática** para alinear su estrategia de negocio con la limitación del calentamiento global a 1,5 °C, tal como estipula el Acuerdo de París. Asimismo, en este caso hay que tener en cuenta que la aprobación del paquete Ómnibus revisa y modifica la norma, la cual, pone énfasis en que dichos planes sean actualizados y supervisados en vez de conllevar una implementación total.

De este modo, el proceso de diligencia debida adquiere un **enfoque integral**, siendo su principal objetivo el de promover prácticas responsables en las grandes empresas y en diversos sectores. Esto permitirá a las empresas detectar, prevenir, mitigar, corregir, eliminar y reparar los riesgos, tanto reales como potenciales, para los derechos humanos y el medioambiente en sus propias operaciones, así como en las de sus filiales y socios comerciales a lo largo de su cadena de actividad.

A través de esta nueva normativa europea se materializa un cambio sustancial respecto al

enfoque previo únicamente basado en la autorregulación y buenas prácticas, creando un **deber legal de diligencia debida** y reforzando la seguridad jurídica y las condiciones equitativas para las empresas en toda la Unión Europea.

En términos generales, la diligencia debida con arreglo a la CSDDD implica varios **elementos clave**:

1. Identificación de riesgos y oportunidades.

Requiere que las empresas realicen una evaluación previa de posibles impactos negativos sobre el medioambiente y los derechos humanos que puedan surgir a lo largo de su cadena de actividad.

2. Prevención y mitigación. Implica la implementación de medidas que permitan minimizar o eliminar los riesgos identificados.

3. Seguimiento y evaluación. Permite la supervisión continua de las acciones implementadas y la evaluación de su efectividad.

4. Transparencia y rendición de cuentas. Se garantizará mediante la comunicación de resultados y la adopción de medidas correctivas por parte de las empresas involucradas.

Este enfoque busca asegurar un comportamiento responsable y sostenible, alineado con estándares legales y éticos, destacando de entre los aspectos clave de la CSDDD los siguientes:

- **Ampliación de su alcance.** Las normas nacionales que garantizan su transposición resultarán de aplicación no solo a grandes empresas, sino también a medianas y pequeñas empresas que formen parte de la cadena de actividad de las entidades obligadas.

² En la Unión Europea, la Directiva de Diligencia Debida de las Empresas en materia de Sostenibilidad representa el pilar central del marco regulatorio. Complementariamente, regulaciones como el Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles ("SFDR") y la Directiva sobre Información Corporativa en Sostenibilidad ("CSRD" por sus siglas en inglés) refuerzan la transparencia y la responsabilidad empresarial en cuestiones de sostenibilidad.

³ En cuanto a su ámbito de aplicación la CSDDD se aplicará de forma escalonada a empresas de la UE con más de 1.000 empleados y €450 millones en facturación (y a empresas de fuera de la UE con actividad económica equivalente en Europa). Primero, en 2027 cubrirá a las empresas grandes (≥5.000 empleados, >€1.500 M de facturación), extendiéndose en 2028 (≥3.000 empleados, >€900 M) y alcanzando en 2029 al resto por encima de 1.000 empleados y €450 M. Las pymes quedan fuera del alcance directo, si bien podrán verse impactadas al ser parte de la cadena de suministro de las grandes compañías cubiertas.

- **Enfoque integral.** No se limita a evaluar exclusivamente riesgos financieros, sino que extiende dicho deber de evaluación a dimensiones ambientales y sociales.
- **Sanciones por incumplimiento.** Establece mecanismos de supervisión que permiten imponer sanciones y exigir responsabilidad legal al sujeto obligado.

Este marco normativo ha impulsado a las empresas a integrar sistemas sólidos de gestión de las cuestiones de sostenibilidad, no solo para cumplir con la ley, sino también para fortalecer su reputación y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.



Figura 4. ¿Cuáles son las obligaciones de la CSDD para las empresas?

¿Cuáles son las obligaciones de las empresas?

CSDDD establece requisitos básicos, en forma de **obligaciones**, para que las empresas desarrollen e implementen medidas destinadas a llevar a cabo la diligencia debida con sus mejores esfuerzos:

1. **Integrar** la diligencia debida en las políticas y sistemas de gestión de riesgos, y poner en marcha un plan de transición para la mitigación del cambio climático, alineando el modelo de negocio y la estrategia con la limitación del calentamiento global a 1.5°C, de acuerdo con el Acuerdo de París.
2. **Identificar** y evaluar los impactos adversos reales y potenciales sobre los derechos humanos y el medio ambiente y, cuando sea necesario, priorizar dichos impactos.
3. **Prevenir o mitigar** los impactos adversos potenciales y poner fin a los impactos adversos identificados.
4. **Establecer** un mecanismo de notificación y un procedimiento de quejas, que abarque las operaciones propias, las operaciones de las subsidiarias y las de los socios comerciales en la cadena de actividades.
5. **Supervisar** la aplicación e idoneidad y eficacia de la política y las medidas de diligencia debida.
6. **Informar** y comunicar públicamente los esfuerzos realizados para cumplir con la Directiva.

Las empresas deben asegurarse un comportamiento responsable teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- **Ampliación de su alcance:** La expansión de su ámbito de aplicación significa que las leyes nacionales que aseguren su implementación no afectarán únicamente a grandes empresas, sino que también incluirán a medianas y pequeñas involucradas en la cadena de actividades.
- **Enfoque integral:** No se limita a considerar solo los riesgos financieros, sino que también incorpora el análisis de aspectos ambientales y sociales.
- **Sanciones por incumplimiento:** Define las obligaciones en términos de diligencia debida, mediante sistemas de supervisión que permiten aplicar sanciones y exigir responsabilidad legal a las partes involucradas.

1. Diligencia debida

Las empresas deben llevar a cabo una diligencia debida basada en riesgos en materia de derechos humanos y medioambiente para identificar y evaluar los impactos adversos reales y potenciales que surjan de sus propias operaciones y las de sus subsidiarias y, cuando estén relacionadas con sus cadenas de actividades las de sus socios comerciales. Para ello, deben **mapear** todas las relaciones comerciales pertinentes para identificar las áreas generales donde es más probable que ocurran impactos adversos y sean más severos, realizando una **evaluación en profundidad** de las áreas donde se identificó que los impactos adversos son más propensos a ocurrir y son más graves.

2. Prevenir y poner fin, o mitigar el riesgo y proporcionar reparación

Las empresas deben esforzarse por prevenir y poner fin a todos los riesgos identificados. Cuando no sea factible abordar todos los riesgos al mismo tiempo y en su totalidad, las empresas deben priorizar **los impactos adversos** según su gravedad y probabilidad. Se deben tomar **medidas apropiadas** para abordar los impactos adversos, con el objetivo de prevenir y terminar con estos, y, cuando no sea posible, mitigarlos adecuadamente, siguiendo los requisitos establecidos por la Directiva. Cuando una empresa cause o contribuya conjuntamente a causar impactos adversos reales, debe proporcionar **reparación**.

3. Monitorizar y evaluación

Las empresas deben realizar **evaluaciones periódicas** de sus propias operaciones y medidas, las de sus subsidiarias y, cuando estén relacionadas con **su cadena de actividades**, las de sus socios comerciales, para evaluar la implementación y monitorear la adecuación y efectividad de la identificación, prevención, mitigación, finalización o minimización de la magnitud de los impactos adversos. Estas evaluaciones y las obligaciones cubiertas en la Directiva deben **informarse al menos anualmente**.

4. Transparencia y rendición de cuentas

Se deberá garantizar a través de la **comunicación de resultados** y el **establecimiento de medidas correctivas** por las empresas involucradas.

Fuente: PwC

Cambios recientes propuestos por la Comisión Europea: Propuesta Ómnibus

El 26 de febrero de 2025, la Comisión Europea presentó la “**Propuesta Ómnibus I**”, un paquete normativo cuyo principal objetivo es armonizar las normativas entre los Estados miembros (“EEMM”) con el fin de evitar divergencias regulatorias que puedan obstaculizar el funcionamiento de mercado único.

En este contexto se ha aprobado ya la Directiva (UE) 2025/794 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de abril de 2025, por la que se modifican las Directivas (UE) 2022/2464 y (UE) 2024/1760 en lo que respecta a las fechas a partir de las cuales los Estados miembros deben aplicar determinados requisitos de presentación de información sobre sostenibilidad y de diligencia debida por parte de las empresas, conocida coloquialmente como Stop the clock, por cuanto sus novedades se concretan en la ampliación del plazo de transposición de la CSDDD, así como en el aplazamiento de la aplicación tanto de esta norma como de la CSRD. Al margen de lo anterior, continúa negociándose el resto de la propuesta Ómnibus I, que amplía el alcance de la “armonización máxima” a ciertas obligaciones, lo que implica que los Estados miembros no podrán establecer requisitos más estrictos que los fijados a nivel europeo. Este enfoque busca eliminar las diferencias normativas que, en la práctica, han dificultado la aplicación uniforme de la legislación en los distintos países de la Unión Europea.

Al establecer un marco armonizado, la propuesta pretende reducir la fragmentación regulatoria y facilitar la operativa transfronteriza, proporcionando mayor seguridad jurídica tanto a empresas como a consumidores. Asimismo, esta estrategia contribuye a que la implementación de las normas comunitarias se realice de manera coherente en todos los EEMM, evitando interpretaciones divergentes y asegurando que, una vez que la nueva regulación entre en vigor, su aplicación sea más homogénea en todo el territorio de la UE.

En definitiva, la Propuesta Ómnibus I representa un paso significativo hacia una mayor integración del marco regulador europeo, promoviendo la coherencia y la previsibilidad normativa, aspectos fundamentales para el buen funcionamiento del mercado único.

En el **Anexo I** de esta Guía se ofrece un análisis detallado sobre la evolución de la diligencia debida, así como las principales previsiones normativas que deben tenerse en cuenta según lo establecido en la CSDDD, incluyendo las modificaciones más relevantes introducidas por la Propuesta Ómnibus I.

3.1.2 Beneficios y relevancia de la implantación de un sistema de diligencia debida

La implantación de mecanismos efectivos de diligencia debida en las empresas no solo responde a una obligación legal impuesta por CSDDD, sino que aporta múltiples beneficios, tanto tangibles como intangibles, que repercuten en la operativa corporativa, la reputación y el impacto social y medioambiental de las organizaciones.

Desde una perspectiva de **beneficios tangibles** procede destacar todos aquellos que aparezcan un impacto directo y medible en la propia operatividad y rentabilidad de la empresa. Entre ellos destacan los siguientes:

- **Cumplimiento de las obligaciones que se establecen a nivel normativo y reducción del riesgo** asociado a eventuales incumplimientos de dichas obligaciones por dolo, culpa o negligencia tales como la posibilidad de enfrentar sanciones económicas, restricciones de mercado o litigios. Ello teniendo en cuenta la obligación que incumbirá a los sujetos que integran el ámbito de aplicación de la CSDDD de identificar, prevenir, mitigar y reparar los impactos adversos en el área de derechos humanos y el medioambiente a lo largo de su cadena de actividades.

- **Seguridad jurídica y estabilidad económica.** Garantizar la adecuación de los sistemas adoptados por las compañías a lo dispuesto en la normativa aplicable servirá para minimizar riesgos regulatorios y financieros, permitiendo a las empresas operar con seguridad jurídica y estabilidad económica en el mercado.
- **Acceso a financiación e inversión sostenible.** Las empresas que implementan prácticas de sostenibilidad medioambiental y social bien establecidas pueden acceder a capital en mejores condiciones que otras empresas de mercado, beneficiándose de financiación verde (i.e., préstamos sostenibles y financiación con cargo a fondos europeos para la transición ecológica) y fondos de inversión responsables.
- **Eficiencia en la cadena de suministro.** Un sistema robusto de diligencia debida reduce el riesgo de interrupciones en el suministro, garantizando una operativa de la compañía más eficiente.
- **Optimización de costes operativos asociados a la empresa.** La reducción de residuos, el ahorro energético y la optimización de recursos pueden disminuir significativamente los costes operativos de las empresas.

Por otro lado, y en relación con los **beneficios no tangibles**, se encuentran aquellos relacionados, fundamentalmente, con la **reputación de la empresa**, la **cultura empresarial** y la **percepción de la marca** en el mercado. Una correcta aplicación de la diligencia debida genera

un **valor añadido** que contribuye a la **diferenciación en el mercado frente a los competidores**, mejorando la reputación y confianza de los *stakeholders* en el desempeño y evolución de la empresa.

La implementación rigurosa de estos procesos **fortalece la confianza de inversores, clientes socios comerciales**, quienes cada vez más priorizan relaciones con empresas responsables y comprometidas con la sostenibilidad o incluso lo consideran como una condición *sine qua non* para entablar una relación comercial. Aquellas organizaciones que no solo cumplan con la normativa, sino que integren de manera proactiva la diligencia debida en su estrategia corporativa, lograrán una ventaja competitiva y un refuerzo positivo de su marca convirtiéndose en destinos atractivos para el talento que busca trabajar en entornos comprometidos con valores éticos y sostenibles.

Ello teniendo en cuenta que, sin perjuicio de lo anterior, el impacto de una diligencia debida efectiva trasciende del ámbito empresarial para repercutir directamente en la sociedad. Por ello, la correcta identificación y mitigación de riesgos ambientales y sociales permitirá mejorar las condiciones de trabajo en la cadena de suministro y disminuir el impacto ecológico de sus operaciones. De este modo, las empresas no solo protegen sus intereses financieros y reputacionales, sino que también contribuyen activamente a la construcción de una economía más justa y sostenible.





En conclusión, el inicio en la implantación de la diligencia debida con arreglo a las previsiones que se recogen en la CSDDD no solo se erige como una obligación regulatoria, sino como una estrategia clave para garantizar la sostenibilidad, competitividad y éxito a largo plazo de las empresas.

Y ello en la medida en la que, el entorno evoluciona, aquellas empresas que prioricen la diligencia debida en sus cadenas de actividad estarán mejor posicionadas para afrontar los eventuales desafíos que aparece un entorno regulatorio, aprovechando de este modo las oportunidades que se derivan de una transición hacia un modelo económico más responsable.

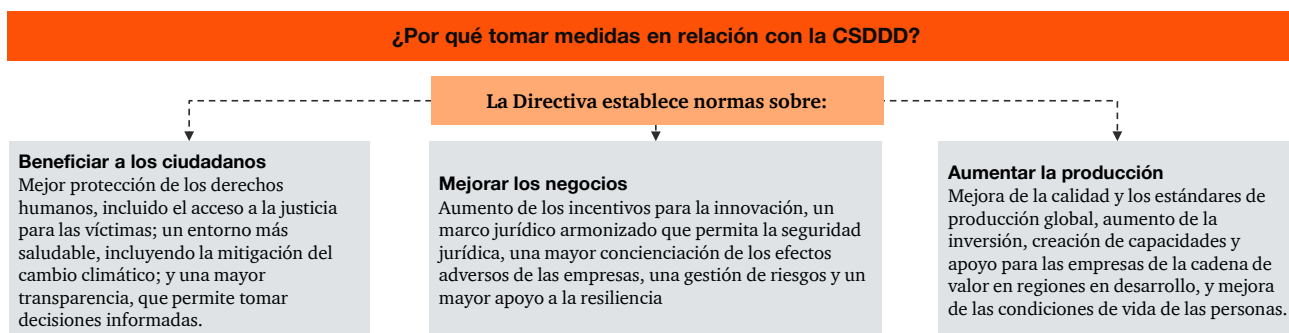
3.2. Marco normativo en otros países de la Unión Europea, fuera de la Unión Europea y en Latinoamérica

3.2.1. Marco normativo en Europa⁴

Con carácter previo a la publicación y entrada en vigor de la CSDDD, varios países europeos ya habían promulgado leyes pioneras de diligencia debida. Estas normativas nacionales sirven de complemento y antecedente a la Directiva europea.

En 2017, **Francia** marcó un hito con la promulgación de la Ley nº 2017-399 de 27 de marzo de 2017 de Deber de Vigilancia. Esta ley obliga a las grandes empresas francesas (aquellas con más de 5.000 empleados en Francia o 10.000

Figura 5. ¿Por qué tomar acción?



⁴ Información actualizada en mayo de 2025.

a nivel global) a implementar un plan de vigilancia anual. Este plan debe identificar y prevenir violaciones a los derechos humanos y daños medioambientales derivados de las actividades de la empresa, de sus filiales, y de sus proveedores o contratistas con relación comercial establecida. La ley francesa fue la primera en Europa en establecer la responsabilidad jurídica de las empresas sobre su cadena de suministro.

Alemania siguió este ejemplo con la Ley sobre las Obligaciones de Diligencia Debida Corporativa para la Prevención de Violaciones de Derechos Humanos en la Cadena de Suministro (LkSG), aplicable desde enero de 2023. Esta ley obliga a las empresas alemanas a gestionar los riesgos asociados en materia de derechos humanos y medioambiente a lo largo de su cadena de suministro. Establece un sistema jerarquizado de responsabilidades que abarca desde la propia operación y los proveedores directos, hasta los proveedores indirectos en ciertos casos. Entre las obligaciones específicas se incluyen la implementación de sistemas de gestión y análisis de riesgos, la adopción de políticas internas de derechos humanos, la aplicación de medidas preventivas y correctivas frente a riesgos o incumplimientos detectados, y la creación de un mecanismo accesible para presentar quejas.

Cabe destacar que, en un cambio trascendental para la política empresarial y de derechos humanos en Europa, en Alemania se ha optado por derogar de manera inmediata la LkSG, vigente desde 2023. Este marco normativo nacional busca ser sustituido por nuevas legislaciones diseñadas para alinearse con la CSDDD.

En los **Países Bajos** se aprobó en 2019 una ley contra el trabajo infantil y, actualmente, se está tramitando una legislación más amplia sobre conducta empresarial responsable. Esta nueva legislación impondrá obligaciones de diligencia debida en derechos humanos y medioambiente a las empresas holandesas.

Fuera de la Unión Europea, otros países también han avanzado en el desarrollo de textos normativos análogos. En este sentido, **Noruega** promulgó en 2021 la Ley de Transparencia, que

impone a las grandes empresas la obligación de implementar la diligencia debida en derechos humanos. **Suiza**, desde 2022, ha incorporado exigencias de diligencia debida y transparencia en áreas específicas como minerales y metales provenientes de zonas de conflicto y trabajo infantil, a raíz de una iniciativa popular.

Estos marcos legales nacionales, aunque varían en su alcance, han servido de punto de partida y presión para la puesta en marcha de un sistema de diligencia debida robusto a nivel europeo que, con alta probabilidad, convergerán con la CSDDD una vez transpuesta, complementando sus disposiciones en los términos y con el alcance que finalmente se determine en la versión definitiva del texto.

3.2.2. Marco normativo en Latinoamérica

En contraposición a un sistema europeo proactivo y vinculante que i) se encuentra respaldado por la presión de la sociedad civil y casos judiciales que han permitido a los legisladores europeos pasar de un *soft law* a reglas exigibles y ii) aspira a la armonización de las distintas normativas de países europeos a través de la configuración de un sistema de diligencia debida obligatorio con supervisión pública y sanciones en caso de incumplimiento, el enfoque en **Latinoamérica** en materia de diligencia debida se encontraría transitando paulatinamente hacia un modelo regulatorio más maduro.

En América Latina, la incorporación de la diligencia debida en sostenibilidad en la dinámica empresarial aún está en sus primeras etapas, ganando poco a poco relevancia debido a la influencia de las normativas internacionales y las presiones del mercado global, especialmente el europeo, que exigen que las empresas monitoreen no solo sus operaciones directas, sino también las de sus proveedores y filiales (estas últimas, en el caso de multinacionales) en todo el mundo. Este aspecto es particularmente relevante para Latinoamérica, considerando que el comercio total de mercancías a Europa representa más de 290 mil millones de euros anuales en ingresos⁵.

⁵ Intereses de Europa en América Latina y el Caribe. (2023). Caf.com. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/5-intereses-de-europa-en-america-latina-y-el-caribe/>



En este sentido y aunque Latinoamérica se caracteriza por normas más dispersas y, en muchos casos, de cumplimiento voluntario o limitado, la tendencia apunta a una creciente **convergencia** y armonización con los estándares europeos motivada por la presión internacional y la exigencia de mayores garantías por parte de los mercados.

Dicha convergencia se produce, fundamentalmente, por el hecho de que ambos enfoques comparten la inspiración en marcos globales comunes: los Principios Rectores de la de la ONU y las Directrices de la OCDE. La diferencia fundamental se encuentra en el hecho de que Europa ha legislado para hacer exigible ese estándar, mientras Latinoamérica aún se encuentra transitando en el terreno de la persuasión y la preparación empresarial para estos temas.

Aunque por ahora no existen leyes nacionales comparables a las que se han citado de Europa en diligencia debida en sostenibilidad, la región cuenta con normas que regulan las operaciones en materia social y ambiental y que promueven la transparencia en sostenibilidad en diversos sectores de la economía, con énfasis, por ejemplo, en el sector energético y extractivo, así como en

compañías que cotizan en las bolsas de valores locales. Asimismo, se han implementado esfuerzos significativos para promover la conducta empresarial responsable, con mecanismos como la iniciativa conocida como Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe (CERALC). Este programa representa una colaboración estratégica entre la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH).

Lo anterior incluye precisiones aplicables a negocios que operan en la Amazonia, región que concentra, al menos, un cuarto de las reservas mundiales de algunos metales estratégicos como el litio, cobre, plata y estaño, 12 % de la superficie cultivable del planeta y el 30 % de los recursos hídricos del mundo⁶.

Por ejemplo, el Acuerdo de Escazú, adoptado por 24 países en el año 2018, se consolida como un importante acuerdo regional ambiental en América Latina y el Caribe, y el primero en el mundo en contener disposiciones específicas para la protección de las personas defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales.

⁶ Negocios por la vida: desarrollo humano y conservación de la naturaleza. El rol del sector privado en América Latina. PwC. 2024: <https://www.pwc.com/co/es/prensa/Articulos/negocios-por-la-vida.pdf>



No obstante, algunos países han comenzado a implementar marcos más avanzados. Primero, **Brasil**, como líder regional en la regulación en cuestiones de sostenibilidad. Mediante la Circular 3.978/20 del Banco Central Brasileño, introdujo la obligación de las instituciones financieras de llevar a cabo un sistema de diligencia debida sobre el cliente en diferentes etapas, tanto en la incorporación de clientes como a lo largo de la relación comercial, siendo necesaria la aplicación de diferentes medidas de diligencia debida en función del riesgo asociado al cliente.

La Comisión de Valores de Brasil (CVM) emitió la Resolución 59/2021 que, tras un período de adaptación, hizo obligatoria desde enero de 2023 la divulgación de información sobre cuestiones de sostenibilidad detallada por parte de las compañías cotizadas sobre su desempeño medioambiental, social y de gobierno en línea con estándares internacionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Al mismo tiempo, el Banco Central de Brasil ha incorporado criterios ESG en la regulación del sector financiero (p.ej., exigencias de gestión de riesgos socioambientales y climáticos para las entidades bancarias, incentivando la integración de la sostenibilidad en la toma de decisiones financieras). En el plano legislativo, Brasil está discutiendo la adopción de una ley nacional de

diligencia debida en derechos humanos, presentándose, en 2022 el Proyecto de Ley 572/2022, orientado a crear un Marco Nacional sobre Empresas y Derechos Humanos. A través de dicha iniciativa, que continúa en estado de tramitación, se busca ir más allá de las directrices voluntarias, estableciendo con ello obligaciones legales orientadas a exigir de las empresas la identificación, prevención y reparación de violaciones de derechos humanos en sus operaciones y cadenas de actividad.

Aunque el proyecto aún debe ser aprobado, su mera introducción refleja la influencia de las tendencias internacionales y europeas en la agenda brasileña de sostenibilidad corporativa.

En materia de transparencia, Brasil cuenta con la Resolución BC No. 139/2021 y con la Instrucción Normativa BCB No. 153/2021 que establecen los requerimientos para la divulgación en cuestiones de sostenibilidad. A la par de estos avances regulatorios, es importante mencionar que las empresas en la región ya tienen una cultura de reporte corporativo, útil para la toma de decisiones por terceras partes: el 83% de empresas que está en el mercado de capitales en la región hacen sus reportes usando los estándares de Global Reporting Initiative (GRI).

Chile ha fortalecido significativamente su marco medioambiental, social y de gobierno corporativo. La Comisión para el Mercado Financiero (CMF, el regulador chileno de valores) emitió en 2021 la Norma de Carácter General N°461, que viene a obligar a la mayoría de las sociedades anónimas abiertas a reportar información sobre cuestiones de sostenibilidad en sus memorias anuales. A través de esta iniciativa se exige divulgar, conforme a estándares internacionales, datos sobre gobierno corporativo, gestión de riesgos de las cuestiones de sostenibilidad, prácticas laborales (p.ej. diversidad, brechas salariales), desempeño ambiental, relaciones con comunidades, entre otros aspectos. Este paso normativo busca impulsar un mercado financiero sostenible en Chile, mejorando la calidad de la información disponible para inversores y *stakeholders*, e integrando los riesgos ambientales y sociales en la gestión interna de las empresas.

De manera similar, **Argentina**, en 2023, también ha implementado un Plan Nacional de Acción (PNA) que promueve la responsabilidad empresarial en estas áreas.

Por su parte, **Colombia** destaca por iniciativas en finanzas sostenibles y gobernanza sobre cuestiones de sostenibilidad. En el año 2022 promulgó la Ley 2195 de 2022, por la que el Gobierno de Colombia adoptó nuevas medidas para la transparencia, prevención y anticorrupción, que tenía por objeto prevenir los actos de corrupción, reforzar la articulación y coordinación de las entidades del Estado y recuperar los daños ocasionados por dichos actos con el fin de asegurar promover la cultura de la legalidad e integridad y recuperar la confianza ciudadana y el respeto por lo público.

Además, Colombia fue de los primeros países de la región en adoptar un Plan Nacional de Derechos Humanos y Empresas en 2015, el cual fue actualizado en el año 2020⁷. De manera similar, Chile y Argentina en 2017 y 2023, respectivamente, también han implementado un PNA que promueve la responsabilidad empresarial en estas áreas.

Adicionalmente, Colombia fue el primer país de América en desarrollar una Taxonomía Verde nacional, lanzada en abril de 2022. Esta taxonomía colombiana, reconocida por el Banco Mundial como pionera en la región, define criterios para clasificar las actividades económicas según su contribución ambiental, orientando a inversores y empresas en lo que constituye un proyecto “verde”.

En **México**, aunque no existe una ley federal de diligencia debida obligatoria, las autoridades y el mercado han dado pasos hacia la transparencia en cuestiones de sostenibilidad. La Bolsa

Mexicana de Valores impulsa desde hace años el Índice de Sostenibilidad y guías voluntarias para reporte en materia de sostenibilidad; además, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) publicó en 2022 disposiciones que alientan a emisoras a revelar información sobre riesgos climáticos y desempeño sostenible en sus reportes anuales. En México, existe un proyecto de ley para la creación de una Ley General de Responsabilidad Corporativa y Diligencia debida, presentado en 2020 como resultado de la Recomendación General N° 37 del Consejo Nacional de Derechos Humanos del país en el año anterior.

Perú, por su parte, emitió lineamientos voluntarios de reporte de sostenibilidad empresarial y ha promovido la adhesión de empresas peruanas a estándares globales (como GRI). **Argentina** y otros países de la región están incorporando criterios ESG en códigos de gobierno corporativo y requisitos para empresas cotizadas, aunque mayormente con carácter “comply or explain” (cumplir o explicar) en lugar de mandatos estrictos.

Adicionalmente, **Ecuador** ha liderado desde 2014 la creación del Grupo de Trabajo sobre empresas transnacionales y derechos humanos, cuyo objetivo es desarrollar un instrumento internacional jurídicamente vinculante para regular a las empresas en este ámbito. Este proceso de negociación aborda temas clave como las obligaciones de las empresas transnacionales en la región, su responsabilidad jurídica y el acceso a la justicia para las víctimas de violaciones de derechos humanos relacionadas con las operaciones corporativas⁸.

Con respecto a la consulta previa a las comunidades indígenas y negras para la explotación de los recursos naturales dentro de su

⁷ Planes de acción nacionales sobre empresas y derechos humanos. (2016). OHCHR. <https://www.ohchr.org/es/business/state-national-action-plans-business-and-human-rights>

⁸ Los derechos humanos primero. (2024). Siembra: https://www.centrosiembra.org/wp-content/uploads/2024/06/Siembra_tratado-vinculante_v05_DIGITAL-1.pdf



territorio, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Dominica, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Paraguay, Perú y Venezuela⁹ son los países que han ratificado el Convenio 169 de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) y algunos de ellos han establecido leyes y/o procedimientos para su ejecución.

Asimismo, algunos países entre los que se pueden mencionar Ecuador, Uruguay y Argentina, han ratificado el convenio 190 de la OIT que busca eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo por razones de género, tanto en el espacio físico como también en sus comunicaciones, con especial foco en combatir la discriminación, promover la capacitación, el monitoreo, la

prevención y asistencia. Así también, la generación de oportunidades para el desarrollo profesional para todas las personas, es decir, el derecho fundamental al trabajo, en el marco de un entorno laboral donde se garantice no solo la seguridad física sino también la seguridad psicológica.

En conclusión, se observa que la región latinoamericana avanza hacia marcos de sostenibilidad más robustos. Este proceso es gradual y predominan las exigencias de divulgación de información y la adopción de buenas prácticas voluntarias, más que obligaciones legales de diligencia debida equiparables a las europeas.

⁹ Pueblos indígenas, comunidades afrodescendientes e industrias extractivas. (2016). CIDH: <https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/industriasestractivas2016.pdf>



Proceso de implantación y mantenimiento de los sistemas de diligencia debida

Un sistema de diligencia debida es un conjunto de mecanismos estructurado y dinámico que permite a las empresas identificar, prevenir, mitigar y remediar riesgos de diversa naturaleza. En particular, centrar el sistema en los riesgos relacionados con derechos humanos, medioambiente y gobernanza responde no sólo a requisitos normativos, como los establecidos en la CSDDD, sino que también contribuye a la creación de valor a largo plazo, reforzando la sostenibilidad y la confianza de los grupos de interés. Con la creciente presión global hacia una gobernanza más responsable y transparente, las empresas que adopten prácticas sólidas de diligencia debida no

solo darán cumplimiento a la normativa, sino que también se posicionarán ventajosamente en el mercado, destacándose como líderes en sostenibilidad y buen gobierno.

Para garantizar la efectividad de un sistema de diligencia debida, es fundamental desarrollar un marco que contemple tanto la integración de medidas de prevención como la capacidad de respuesta ante riesgos emergentes. Este marco debe ser flexible y adaptable, permitiendo a la empresa ajustar sus estrategias en función de cambios en el entorno operativo, reglamentario o social. Además, la implementación de tecnologías

avanzadas para el seguimiento y análisis de datos puede mejorar significativamente la capacidad de anticipación y reacción frente a estos riesgos.

4.1. Fases del proceso

Un proceso de implantación bien estructurado debe contemplar como mínimo una serie de fases clave, diferentes de las que se deberían considerar para mantenerlo operativo, y que recogemos a continuación:

1. Evaluación de contexto.
2. Análisis del punto de partida y antecedentes.
3. Definición de objetivos y alcance.
4. Identificación de intervinientes.
5. Diseño del modelo operativo.
6. Implantación.
7. Supervisión y mejora continua.
8. Comunicación.

Estas actividades no solo han de procurar el cumplimiento normativo, sino que también establecen una base sólida para el monitoreo continuo y la mejora del sistema a lo largo del tiempo.

En las siguientes páginas se proporciona una descripción detallada de cada una de las fases, destacando sus características principales y su importancia dentro del proceso general de diligencia debida.

4.1.1. Evaluación de contexto.

El primer paso es la evaluación del contexto de operación que consiste en un análisis preliminar el cual se centra en entender el entorno específico en el que opera la compañía, considerando factores como el sector de actividad, las regulaciones aplicables, y las dinámicas de mercado. Al enfocarse en el contexto y el sector de actividad, la evaluación permite adaptar las prácticas a las circunstancias únicas de cada compañía, mejorando la eficacia de las medidas implementadas para cumplimiento normativo.

Figura 6. Hoja de ruta para responder a la CSDDD. Desde el inicio hasta la creación de valor continuo



Fuente: PwC

4.1.2. Análisis del punto de partida

El siguiente paso en la implantación de un sistema de diligencia debida es realizar un diagnóstico detallado de la situación actual de la organización. El objetivo es contar con información suficiente sobre el nivel de madurez de la compañía en relación con los elementos principales con los que debería contar y poder priorizar las acciones a llevar a cabo. En muchas ocasiones las compañías no han llevado a cabo este proceso, pero bien sea por otras normativas a las que dan respuesta¹⁰ o por cultura corporativa, ya cuentan con algunos de los elementos necesarios.

Entre otras cosas, este análisis debería considerar:

- La madurez de los sistemas y mecanismos de control interno, auditoría y cumplimiento, así como las políticas y procedimientos relacionados, canal de denuncias, etc. Si bien estos sistemas y mecanismos no son obligatorios para contar con un sistema de diligencia debida, su mera existencia implica preocupación por fomentar un entorno de control adecuado. Además, los resultados de los análisis o auditorías, informes periódicos, etc. llevados a cabo por estas funciones pueden ser una fuente muy útil de información.
- Las áreas críticas dentro de las empresas y la complejidad de su cadena de valor, sin olvidar que la CSDDD (en su redacción actual y sin perjuicio de posibles modificaciones) engloba de forma íntegra el proceso de producción de bienes y prestación de servicios, tanto las fases anteriores (conocido como “*upstream*”) como las fases posteriores de distribución, transporte y almacenamiento (“*downstream*”). Con ello, indirectamente, se podrán considerar los riesgos potenciales asociados a la actividad empresarial, desde un punto de vista del número de intervinientes, de las áreas geográficas donde se localizan, del tipo de productos o servicios relacionados, etc.

- Certificaciones emitidas por terceros en relación con auditorías de seguridad y salud, certificaciones de productos, etc.
- La alineación con los marcos normativos y estándares internacionales (p.ej. los de la ONU, OCDE, OIT).
- Las áreas no cubiertas o “*gaps*” de cumplimiento con los marcos normativos aplicables en función de los países en los que opera.
- La integración con los planes estratégicos de sostenibilidad y gobierno corporativo.
- La revisión constante de estos planes para asegurar que se están logrando mejoras efectivas en la implementación de prácticas sostenibles.
- La incorporación de criterios de transparencia y rendición de cuentas.

Para llevar a cabo este análisis de manera efectiva, es recomendable utilizar herramientas como matrices de riesgos y controles, contar con la función de auditoría interna, en su caso, y realizar consultas con expertos en sostenibilidad y cumplimiento normativo. Además, es útil revisar informes previos sobre impacto ambiental y social, así como recopilar datos relevantes sobre incidentes pasados relacionados con los proveedores o la cadena de valor en general. En su caso, considerar el análisis de materialidad de la CSRD puede también ser una fuente útil de información.

4.1.3. Definición de objetivos y alcance

Una vez comprendido el punto de partida, con el objetivo de definir y priorizar las actuaciones a llevar a cabo, las compañías deben definir el “nivel de ambición”. Se trata de evaluar hasta dónde quieren llegar con el sistema y a qué normativas pretende dar respuesta. Esta evaluación debe reflejar la visión y misión de la empresa, garantizando que cada objetivo no solo

¹⁰ En España, Código Penal en relación a la responsabilidad de la persona jurídica, Ley de Sociedades de Capital, etc.

cumpla con las normativas, sino que también respalde el desarrollo sostenible y responsable del negocio. Esto, a su vez, se debe traducir en objetivos claros y realistas, que deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (conocido como “SMART” por sus siglas en inglés). La Figura 7 muestra los aspectos clave a considerar.



Figura 7. Definición de objetivos y alcance

Evaluación del nivel de ambición	Establecer objetivos alineados con visión, misión y normativas.
Identificación de áreas críticas	Incluir toda la cadena de valor, tanto las fases anteriores como las posteriores a las operaciones propias.
Priorización de áreas de alto riesgo	Priorizar áreas de alto riesgo para prevenir y corregir tanto áreas funcionales como geográficas.
Alineación con normativa y estándares	Alinear con los principales marcos y estándares.
Integración con planes estratégicos	Incorporar planes de sostenibilidad y gobierno corporativo.
Revisión constante	Evaluar constantemente para asegurar mejoras efectivas.
Transparencia	Incorporar criterios de transparencia y rendición de cuentas.

Fuente: PwC

Además, es fundamental establecer el alcance del sistema, determinando qué actividades, ubicaciones geográficas y socios comerciales están o estarán sujetos a los controles de diligencia debida. Esto implica el establecimiento de procesos específicos para evaluar y monitorizar el cumplimiento de estos socios comerciales en relación con los objetivos de diligencia debida, asegurando una colaboración efectiva y una responsabilidad compartida en toda la cadena de valor.



4.1.4. Identificación de intervinientes

El éxito del proceso depende en gran medida de la colaboración y el compromiso de múltiples actores dentro y fuera de la organización. Estos actores no sólo garantizan la implementación efectiva del sistema, sino que también fomentan una cultura de responsabilidad y transparencia que puede transformar positivamente la percepción corporativa. Entre estos intervinientes destacan los siguientes:

- **Alta dirección:** su respaldo es clave para la asignación de recursos y la integración del sistema en la estrategia empresarial.
- **Funciones de aseguramiento:** auditoría interna, control interno, o cumplimiento, en caso de existir, son áreas que cuentan con gran conocimiento de la compañía, de sus riesgos, de la normativa aplicable.
- **Departamentos internos:** con independencia de la implicación de las distintas áreas de las entidades, cobran importancia áreas como sostenibilidad, jurídico, compras o recursos humanos juegan un papel esencial en la

ejecución del proceso. Estos departamentos deben estar capacitados y alineados con los objetivos de diligencia debida para garantizar una implementación coherente y efectiva.

- **Proveedores y socios comerciales:** dado que los riesgos no solo surgen dentro de la empresa, sino también a lo largo de la cadena de suministro, es crucial involucrar a éstos en la implementación de estándares de diligencia debida.
- **Grupos de interés externos:** ONGs, inversores, reguladores, expertos independientes y comunidades afectadas pueden aportar una visión crítica y constructiva para fortalecer la efectividad del sistema. Incluso la colaboración efectiva de las partes interesadas puede venir impuesta por la regulación, como sucede en la CSDDD. De ahí que considerar el análisis de la doble materialidad de la CSRD resulte buena idea.

La integración de la diligencia debida en las políticas y sistemas de gestión de las empresas es crucial para cumplir con lo establecido por la CSDDD. Esto implica no solo adoptar medidas que prevengan y mitiguen los posibles impactos negativos, sino también fomentar una cultura

Figura 8. Actores dentro y fuera de la organización

Alta Dirección	Clave para asignación de recursos y estrategia.
Funciones de aseguramiento	Aportan conocimiento de riesgos y normativas.
Departamentos internos	Esenciales en la ejecución del proceso.
Proveedores y socios comerciales	Implementación de estándares en la cadena de suministro.
Grupos de interés externos	Aportan visión crítica y constructiva.

Fuente: PwC.

corporativa donde la sostenibilidad y el respeto a los derechos humanos estén en el centro de la toma de decisiones. Las empresas deben garantizar que estas prácticas se reflejen en toda la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de base, y a lo largo de toda la cadena de valor.

4.1.5. Diseño del modelo operativo

Todos los modelos operativos de las compañías, si bien comparten elementos comunes, deben adaptarse a las circunstancias específicas de cada organización, tal y como se describe anteriormente. Estas circunstancias incluyen el nivel de ambición, la complejidad de las operaciones, el sector al que pertenece y las normativas a las que se desea responder. En términos generales, al menos, deberían considerarse los siguientes elementos:

- **Protocolos de detección, identificación y evaluación de riesgos e impactos adversos reales y potenciales.** Es esencial implementar medidas adecuadas para detectar, evaluar y priorizar los efectos adversos reales y potenciales en áreas como los derechos humanos, el medioambiente y el gobierno corporativo, derivadas de las propias operaciones de la empresa, las de sus filiales y las de sus socios comerciales en relación con sus cadenas de actividades. En este ámbito, de nuevo, es positivo apoyarse en las funciones internas de aseguramiento de las compañías, que pueden aportar sus metodologías de valoración de riesgos y asegurar la coherencia de este ejercicio y el alineamiento con otros modelos de la compañía.
- **Mecanismos de prevención, mitigación, eliminación y reparación de efectos adversos.** Procede desarrollar planes de acción para prevenir o, cuando no sea posible, mitigar suficientemente o incluso eliminar los efectos adversos potenciales que se hayan detectado o que deberían haberse detectado.

Para determinar las medidas adecuadas se debe tener en cuenta:

- quién causa el efecto adverso (la empresa por sí misma; la empresa juntamente con sus filiales y socios comerciales; o únicamente los socios comerciales) y
- la capacidad de la empresa para influir en el socio comercial causante del efecto adverso.

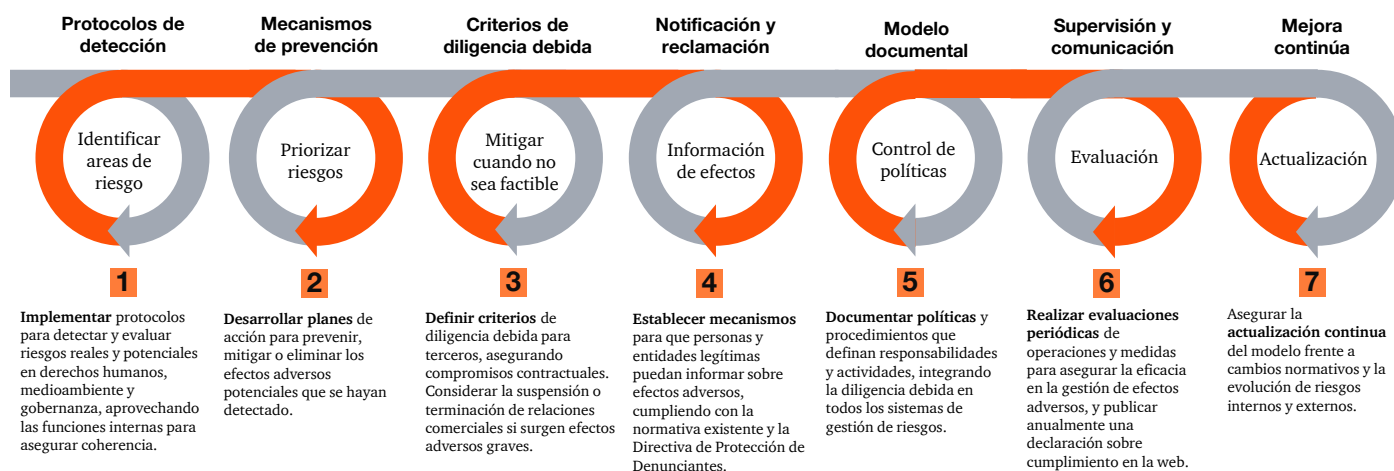
Las medidas adecuadas podrán incluir, entre otros:

- Desarrollo e implementación de un plan de acción preventiva. Este plan debe ser adaptativo, capaz de evolucionar con el cambiante panorama de riesgos.
- Garantías contractuales. Deben estar claramente definidas y asegurar la aplicación efectiva de los marcos normativos o estándares esperados.
- Inversiones financieras o no financieras. Estas inversiones deben alinearse con los objetivos estratégicos y de sostenibilidad de la empresa.
- Cambios en el plan de negocio, estrategias y operaciones.
- Apoyo a pequeñas y medianas empresas (pymes) que sean socios comerciales de la empresa cuando sea necesario. El apoyo puede incluir capacitación, recursos técnicos o acceso a financiación, fortaleciendo así toda la cadena de valor.
- Colaboración con otras empresas o entidades.
- Establecimiento de líneas de comunicación abiertas con grupos de interés.
- Monitoreo y evaluación continua.

En caso de que una empresa cause directamente (por sí misma o conjuntamente) un efecto adverso real, ésta estará obligada a repararlo. No obstante, si el efecto adverso real es causado de forma indirecta (únicamente por un socio comercial), la empresa podrá repararlo voluntariamente, para lo que podrá recurrir a su capacidad de influir en el socio comercial que esté causando el efecto adverso para lograrlo.

Figura 9. El diseño del modelo operativo en la CSDDD
El proceso de diligencia debida

La diligencia debida se relaciona con las prácticas del comprador y, con sistemas sólidos y apropiados establecidos, como lo exige el artículo 7. Una diligencia debida en materia de derechos humanos y medio ambiente debe garantizar que **las empresas identifiquen, evalúen, prioricen y prevengan o pongan fin a los impactos adversos existentes y emergentes, potenciales y reales, a lo largo de toda la cadena de actividades, proporcionando reparación cuando corresponda**. Para ser verdaderamente efectiva y sólida, la CSDDD pide que la diligencia debida sea **continua, proporcional y dinámica**, con soluciones específicamente diseñadas para satisfacer las necesidades del desafío y el contexto.



Fuente: PwC.

- **Establecimiento de criterios de diligencia debida para terceros.** Definir estándares para la selección y monitoreo de los intervinientes en la cadena de actividades de las compañías. La prioridad es intentar alcanzar compromisos con los socios comerciales, idealmente, blindados contractualmente con el apoyo del departamento legal de las compañías. No obstante, como último recurso se contempla:
 - La abstención de celebrar nuevos acuerdos con el socio comercial o de prorrogar los existentes.
 - La suspensión temporal de las relaciones comerciales y la implementación sin demora, según corresponda, de un plan de medidas preventivas reforzadas o de un plan de medidas correctivas reforzadas.
 - La resolución de la relación comercial en lo relativo a las actividades afectadas, si se considera que el efecto adverso potencial o real es grave.
- **Mecanismos de notificación y procedimiento de reclamación.** Las empresas deberán establecer mecanismos para permitir que las personas y entidades legitimadas puedan presentar reclamaciones cuando alberguen inquietudes legítimas en cuanto a los efectos adversos, reales o potenciales relacionados con las operaciones de la empresa, sus filiales o socios comerciales en las cadenas de actividades. En este ámbito debe considerarse los canales existentes, así como lo dispuesto en la Directiva de Protección de los Denunciantes o “Whistleblowing”¹¹.
- **Modelo documental.** Todo lo anterior debería quedar recogido en políticas y procedimientos que definan las responsabilidades de los intervinientes, el funcionamiento del sistema, las actividades a llevar a cabo, etc.; incluyendo una política de diligencia debida basada en el riesgo. Además, se deberá integrar la diligencia debida en todas sus políticas y sistemas de gestión de riesgos.

¹¹ Directiva (UE) 2019/1937 relativa a la protección de las personas que informen sobre infracciones del Derecho de la Unión.

- **Supervisión y comunicación.** Las empresas deberán llevar a cabo evaluaciones periódicas de sus propias operaciones y medidas, de las de sus filiales y, cuando estén relacionadas con la cadena de actividades de la empresa, las de sus socios comerciales. El propósito de estas evaluaciones será verificar la aplicación y supervisar la idoneidad y la eficacia de las medidas de detección, prevención, mitigación, eliminación y minimización del alcance de los efectos adversos. Además, con relación a la CSDDD en particular, las empresas deberán informar de los aspectos regulados mediante la publicación en su página *web* de una declaración anual.
- **Actualización y mejora continua.** Por último, las compañías deben asegurar la vigencia del modelo mediante actividades de actualización en respuesta a los cambios normativos y a la evolución de los riesgos por cambios endógenos (nuevas filiales, actividades...) o exógenos (cambios de socios, efectos adversos materializados...).

4.1.6. Implantación

La implementación efectiva del sistema de diligencia debida requiere un enfoque progresivo, partiendo del modelo diseñado y que incluya a todos los intervinientes en el sistema, mediante las siguientes actividades:

- **Definición del plan de implantación y despliegue:** trazando las líneas de actuación, los recursos necesarios, etc.
- **Capacitación y sensibilización:** formación continua para empleados, proveedores y socios estratégicos sobre los principios y procedimientos de diligencia debida.
- **Integración tecnológica:** uso de herramientas digitales para la gestión y monitoreo de riesgos en tiempo real.
- **Pilotos y pruebas iniciales:** implementación de proyectos piloto en áreas clave para evaluar la viabilidad y eficacia de las medidas adoptadas antes de su despliegue total.
- **Gestión del cambio:** desarrollo de estrategias para minimizar la resistencia organizativa y garantizar la adopción del sistema en todos los niveles.



4.1.7. Supervisión y mejora continua

En línea con el diseño del modelo operativo descrito anteriormente, el buen funcionamiento del sistema de diligencia debida depende en gran medida de su capacidad de adaptación y mejora. En línea con la CSDDD, esto requiere establecer procedimientos internos de auditoría y revisión que permitan a las organizaciones identificar áreas de mejora y evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Además, es recomendable implementar un plan de acción que contemple la participación de todas las partes interesadas, facilitando así oportunidades de mejora a través de la retroalimentación constante. Para ello, se pueden utilizar mecanismos como:

- **Auditorías internas y externas.** Realizar evaluaciones periódicas que aseguren el cumplimiento de los procedimientos y la eficacia del sistema, permitiendo identificar áreas de mejora.

- **Indicadores de desempeño (KPIs).** Definir y monitorizar métricas clave para medir el impacto y la evolución del sistema, facilitando una evaluación objetiva de su rendimiento.
- **Revisión periódica de políticas y procesos.** Ajustar continuamente las estrategias en respuesta a cambios regulatorios y la adopción de mejores prácticas internacionales, asegurando que el sistema se mantenga actualizado.

4.1.8. Comunicación

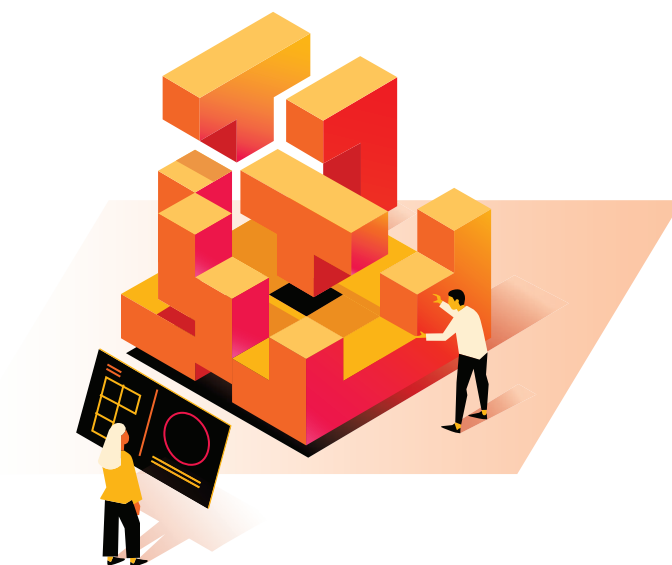
La transparencia en el proceso de diligencia debida es esencial para fortalecer la confianza de los grupos de interés y minimizar los riesgos reputacionales. Las empresas deben desarrollar estrategias de comunicación que incluyan informes periódicos sobre avances, desafíos y resultados alcanzados. Esto no solo reforzará la confianza de los clientes, socios comerciales e inversores sino que también garantiza el



cumplimiento normativo al ofrecer evidencias de los esfuerzos realizados y los progresos logrados en la implementación de prácticas sostenibles. Es recomendable, o incluso obligatorio en algunos casos:

- **Publicar informes de sostenibilidad y cumplimiento e informes sobre derechos humanos:** Difundir los avances y resultados a través de reportes periódicos que reflejen el progreso alcanzado.
- **Establecer mecanismos de diálogo con *stakeholders*:** Participar activamente en foros, consultas y mesas de trabajo con inversores, comunidades y reguladores para fomentar la comunicación y colaboración.
- **Promover una cultura de cumplimiento:** Fomentar la responsabilidad y el compromiso de toda la organización con la diligencia debida.

En conclusión, un sistema de diligencia debida efectivo no solo garantiza el cumplimiento normativo, sino que también contribuye a la construcción de empresas más resilientes, éticas y sostenibles. Su correcta implementación requiere un enfoque integral, basado en la identificación de riesgos, la colaboración entre actores clave y un compromiso firme con la mejora continua.





Anexos

5.1. Anexo I: Evolución de la diligencia debida y principales previsiones a tener en cuenta sobre la normativa vigente

5.1.1. Evolución de la diligencia debida

Siglo XIX y comienzos del XX: Orígenes de la responsabilidad empresarial

- **Segunda mitad del Siglo XIX:** Las primeras leyes laborales (como las que limitan la jornada o prohíben el trabajo infantil) aparecen en Europa y Estados Unidos, reflejando preocupación por el bienestar de los trabajadores.
- **1919:** Tras la Primera Guerra Mundial se crea la Organización Internacional del Trabajo (“OIT”), que adopta sus primeros convenios sobre jornada laboral, edad mínima, protección a la maternidad, estableciendo estándares laborales internacionales.
- **1933:** Estados Unidos promulga la Ley de Valores (Securities Act), que introduce el concepto de “diligencia debida” en las finanzas, exigiendo a emisores e intermediarios investigar la información antes de vender valores como medida de protección a inversores. Surge de este modo el concepto de actuar con la diligencia debida en transacciones financieras, evitando engaños y mejorando la transparencia.

Siglo XX: Derechos humanos y entendimiento medioambiental. De la responsabilidad social corporativa a la sostenibilidad

- **1948:** Las Naciones Unidas adoptan la Declaración Universal de los Derechos Humanos, reconociendo estándares básicos de derechos y libertades.
- **1972:** Se celebra la Conferencia de Estocolmo sobre el Medio Humano, primer gran encuentro global que coloca el medioambiente en el centro de la agenda internacional.
- **1976:** La OCDE adopta por primera vez las Líneas Directrices para Empresas Multinacionales, un código de conducta voluntario en áreas como trabajo, derechos humanos, medioambiente y lucha contra la corrupción. Ese mismo año, la ONU adopta el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales y el de Derechos Civiles y Políticos (en vigor desde 1976), reforzando el marco de derechos humanos que las empresas deben respetar.
- **1977 - 1978:** Se aprueban instrumentos internacionales contra la corrupción y por los derechos laborales. Estados Unidos promulga la **Ley Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)** de 1977 que prohíbe sobornos transnacionales, impulsando diligencia debida en gobernanza (compliance anticorrupción). En 1977 la OIT adopta la **Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y Política Social**, que urge a las empresas a respetar estándares laborales en todas sus operaciones. A través de estas iniciativas se amplía el concepto de diligencia debida más allá del sector financiero, englobando un comportamiento ético orientado al respeto laboral.
- **1997 - 1999:** La OIT adopta en 1998 la **Declaración de Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo**, que reafirma cuatro categorías básicas (eliminación de trabajo infantil y forzoso, no discriminación y libertad de asociación). Por otro lado, en 1999 la ONU anuncia el futuro Pacto Mundial de Naciones Unidas, invitando a empresas a alinear sus operaciones con principios universales en derechos humanos, trabajo,

ambiente y anticorrupción. Se concibe así la mayor red voluntaria de responsabilidad social corporativa a nivel global, lanzada formalmente al año siguiente.

Siglo XXI: 2000 – 2010. Surgimiento del concepto ESG

- **2000 - 2004:** Lanzamiento oficial del Pacto Mundial de la ONU (UN Global Compact) con 10 Principios en derechos humanos, estándares laborales, medioambiente y anticorrupción, al que se adhieren empresas a nivel global.
- **2003 - 2006:** El término ESG (Environmental, Social, Governance) cobra importancia en el sector financiero. En 2004, un informe titulado “Who Cares Wins” (iniciativa del Pacto Mundial) emplea por primera vez ESG para referirse a la integración de factores ambientales, sociales y de gobernanza en las inversiones. En 2006, la ONU lanza los **Principios para la Inversión Responsable (PRI)**, que instan a los inversores a considerar criterios ESG en sus decisiones. Estas iniciativas demuestran una evolución de la diligencia debida desde una práctica financiera hacia un análisis más amplio de riesgos ESG en las actividades empresariales y de inversión.
- **2008 - 2010:** Desarrollo del marco “Proteger, Respetar y Remediar” sobre empresas y derechos humanos. En paralelo, algunos países comienzan a legislar aspectos puntuales de diligencia ESG. A modo de ejemplo, Estados Unidos incluye en la Ley Dodd-Frank (2010) la sección 1502 sobre “minerales de conflicto”, obligando a las empresas cotizadas a realizar diligencia debida en su cadena de suministro de tantalio, estaño, tungsteno y oro para evitar financiar conflictos armados.

Adicionalmente, en 2010, la Organización Internacional de Normalización (ISO) lanzó la Guía de Responsabilidad Social ISO 26000, un documento no certificable cuyo propósito es orientar a las organizaciones en la implementación de prácticas de responsabilidad corporativa. Esta guía destaca siete principios fundamentales que las empresas y organizaciones deben considerar para desempeñarse de manera responsable en el ámbito social.

Siglo XXI: 2011-2019. Primeras normas internacionales y leyes nacionales de diligencia debida

- **2011:** En 2011 la OCDE actualizó sus Directrices para Empresas Multinacionales, un conjunto de recomendaciones para promover la conducta empresarial responsable en diversas áreas, incluyendo derechos humanos, medioambiente, transparencia y anticorrupción. Estas directrices fueron actualizadas en 2011 para incluir un nuevo capítulo sobre **derechos humanos**, alineado con los Principios Rectores de la ONU. El Consejo de Derechos Humanos de la ONU respalda los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos (Principios de Ruggie). Estos establecen que las empresas tienen la responsabilidad de respetar los derechos humanos y deben realizar diligencia debida en derechos humanos para identificar, prevenir y mitigar impactos negativos.
- **2015:** Las Naciones Unidas aprueban los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**¹², una agenda con un horizonte que alcanza al 2030 que refuerza la integración de factores ESG en la estrategia empresarial (trabajo decente, acción climática, igualdad de género). En el ámbito legal, el Reino Unido adopta la Ley de Esclavitud Moderna, que obliga a empresas grandes a publicar informes anuales sobre medidas para evitar trabajo forzoso y trata en su cadena de suministro.
- **2017:** Francia promulga la Loi de Devoir de Vigilance (Deber de Vigilancia) que obliga a las grandes empresas francesas a implementar un plan de vigilancia para identificar y prevenir violaciones graves de derechos humanos y daños ambientales, tanto en sus operaciones como en subsidiarias, subcontratistas y proveedores. Es el primer hito histórico que impone, a nivel normativo, una diligencia debida integral en derechos humanos y medioambiente, bajo riesgo de sanciones civiles. Francia inaugura así un marco nacional obligatorio de sostenibilidad empresarial.

- **2018 - 2019:** En 2018 se aprueba, por el Consejo a nivel ministerial, la Guía de Diligencia debida para una Conducta Empresarial Responsable de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); documento clave que proporciona a las empresas herramientas prácticas para implementar procesos de diligencia debida en toda su cadena de suministro. Esta guía ha sido adoptada por múltiples países y organizaciones como un estándar para asegurar que las empresas operen de manera ética y sostenible y ha servido como base para la CSDDD. Además, la UE adopta medidas de transparencia a través de la entrada en vigor de la Directiva de Información No Financiera (2014/95/UE) que obliga a grandes empresas, desde 2018, a reportar sobre cuestiones ambientales, sociales, laborales, de derechos humanos y anticorrupción. Países Bajos aprueba la Ley de diligencia debida sobre trabajo infantil (2019), que exige a las empresas evaluar si hay trabajo infantil en su cadena y actuar al respecto.

Siglo XXI: 2020 - 2025: Auge de la regulación y estándares obligatorios de sostenibilidad

- **2021:** Se aprueban leyes nacionales inspiradas en los Principios Rectores de la ONU. En **Alemania**, el Parlamento aprueba la Ley de Diligencia Debida en la Cadena de Suministro, que exige desde 2023 que las grandes empresas alemanas establezcan sistemas de gestión de riesgos, evaluaciones y acciones preventivas para proteger los derechos humanos y el medioambiente en su cadena de suministro. Noruega adopta la Ley de Transparencia (junio 2021), vigente desde 2022, que obliga a las empresas medianas y grandes que operan en **Noruega** a realizar diligencia debida en materia de derechos humanos y condiciones laborales decentes a lo largo de sus operaciones y cadena de actividad.

¹² Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) reemplazaron a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Los ODS, aprobados en 2015, marcan una continuación y expansión de los ODM, con una nueva meta de 2030 y una perspectiva más amplia y global para el desarrollo.

- **2022:** la Comisión Europea presenta en febrero la **propuesta de Directiva de Diligencia Debida de las Empresas en materia de Sostenibilidad (CSDDD)** que obliga a empresas grandes a identificar y abordar impactos adversos sobre derechos humanos y medioambiente en sus propias operaciones, filiales y cadenas de valor. La UE aprueba regulaciones sectoriales. Prueba de ello es la **entrada en vigor el Reglamento (UE) 2017/821 sobre minerales de conflicto**, obligando a importadores de ciertos minerales a realizar diligencia debida responsable, complementando la ley Dodd-Frank. Se acuerda la **Ley de Deforestación Cero**, adoptada en 2023, que prohíbe importaciones de *commodities* ligados a deforestación, requiriendo a importadores demostrar diligencia debida ambiental.
- **2023 - 2024:** En enero de 2023 entra en vigor la nueva **Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD)**, que amplía el número de empresas obligadas a reportar información en materia de sostenibilidad, con estándares detallados (ESRS, por sus siglas en inglés). En 2023 la UE acordó un **Reglamento de**

prohibición de productos fabricados con trabajo forzoso, que, una vez en vigor, impedirá la venta en el mercado europeo de bienes vinculados a trabajo forzoso, complementando las obligaciones de diligencia debida. Fuera de Europa, otros países tienden a reforzar sus marcos regulatorios. Por ejemplo, Canadá adopta, en 2023, una ley de reporte sobre trabajo forzoso en cadena de suministro. Entrada en vigor en julio de 2024 de la **Directiva CSDDD**.

- **2025:** Se observa, como tendencia global, cómo la diligencia debida en materia de sostenibilidad, de práctica voluntaria, pasa a convertirse en una obligación legal en múltiples jurisdicciones, marcando como estándar el deber de garantizar una conducta empresarial responsable. Aunque como se ha comentado la diligencia debida cada vez cobra más fuerza, cabe mencionar la incertidumbre normativa que se sufre en la actualidad. Mientras algunas jurisdicciones han avanzado en regulaciones específicas, el panorama sigue siendo fragmentado, lo que genera desafíos para las empresas en términos de cumplimiento y uniformidad de prácticas.

Figura 10. ¿Cómo se relaciona la CSDDD con la CSRD?



Fuente: PwC

5.1.2. Principales previsiones normativas en materia de diligencia debida: CSDDD

A continuación, se presentan las principales previsiones normativas que deben considerarse de acuerdo a lo establecido en la CSDDD. Además, se hace referencia a las modificaciones más relevantes introducidas por la Propuesta Ómnibus I mediante notas al pie.

Entrada en vigor, transposición y ámbito de aplicación de la CSDDD

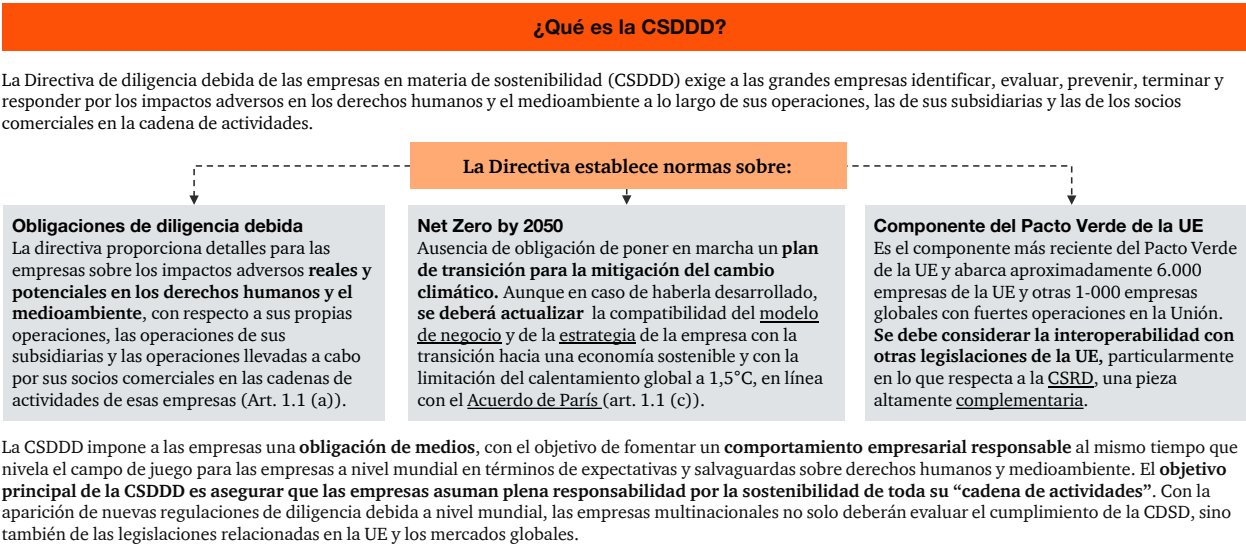
Entrada en vigor. La CSDDD entró en vigor en julio de 2024, a los 20 días de su publicación en el Diario Oficial de la UE (vid., artículo 32).

Transposición. Los Estados miembros deberán transponer la Directiva a su ordenamiento jurídico en un plazo de 2 años desde su entrada en vigor¹³ (vid., artículo 37).

Ámbito de aplicación. Se aplica a las empresas de la UE y de terceros países que cumplan con determinados umbrales de facturación y empleados (vid., artículo 2) en los términos que se recoge a continuación:

- **Empresas constituidas con arreglo al derecho de un Estado Miembro:**
 - Empresas con **más de 1.000 empleados** y un volumen de negocios mundial neto superior a **450 millones de euros**; así como aquellas empresas que no habiendo alcanzado dichos umbrales sean

Figura 11. CSDDD de un vistazo



matriz última de un grupo que a nivel consolidado supere los valores anteriores.

- Empresas que han celebrado, o son la empresa matriz última de un grupo que ha celebrado acuerdos de **franquicias o licencias** en la UE con ingresos superiores a **22,5 millones de euros en cánones** y un volumen de negocios mundial neto superior a **80 millones de euros**.
- **Empresas de terceros países** que cumplan con alguno de los requisitos siguientes:
 - Un volumen de negocios neto en la UE **superior a 450 millones de euros**.
 - Ser una empresa matriz última de un grupo que a nivel consolidado alcance esos umbrales, y/o
 - Haber celebrado o ser la empresa matriz última de un grupo que haya celebrado acuerdos de franquicias o licencias en la UE con ingresos superiores 22,5 millones de euros en cánones y un volumen de negocios mundial neto superior a 80 millones de euros.

La Directiva CSDDD únicamente resultará de aplicación cuando las condiciones recogidas en los puntos anteriores se cumplan durante dos ejercicios consecutivos.

- **Exclusiones:** Quedan fuera del ámbito de aplicación de la CSDDD los organismos de inversión colectiva (“FIA”), tal como se definen en el artículo 4, punto 1, letra a), de la Directiva 2011/61/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, y los organismos de inversión colectiva en valores mobiliarios (“OICVM”) en el sentido del artículo 1, apartado 2, de la Directiva 2009/65/CE del Parlamento Europeo y del Consejo.



Figura 12. Ámbito de aplicación

Alcance de las empresas									
Empresas Europeas Empresas de la UE con más de 1.000 empleados y una facturación neta de más de 450€ millones; implementado en 3 fases.		Empresas no Europeas Empresas fuera de la UE con una facturación neta de más de 450€ millones generada en la UE; implementado en 3 fases.			Empresas matrices de grandes grupos Matriz última de un grupo que alcanzó el umbral para el Grupo 1 o Grupo 2 sobre una base consolidada; implementado en 3 fases.				
					Franquicias Acuerdos de franquicia en la UE con una facturación neta de más de 80€ millones donde al menos 22.5€ millones son generados por regalías.				
Umbrales (deben cumplirse durante dos ejercicios consecutivos)		2027	2028	2029	Umbrales (deben cumplirse durante dos ejercicios consecutivos)		2027	2028	2029
Enfoque por fases	> 5.000 empleados y > 1.500M€ facturación global				Empresas no Europeas	> 1.500M€ facturación en EU			
	> 3.000 empleados y > 900M€ facturación global					> 900M€ facturación en EU			
	> 1.000 empleados y > 450M€ facturación global					> 450M€ facturación en EU			

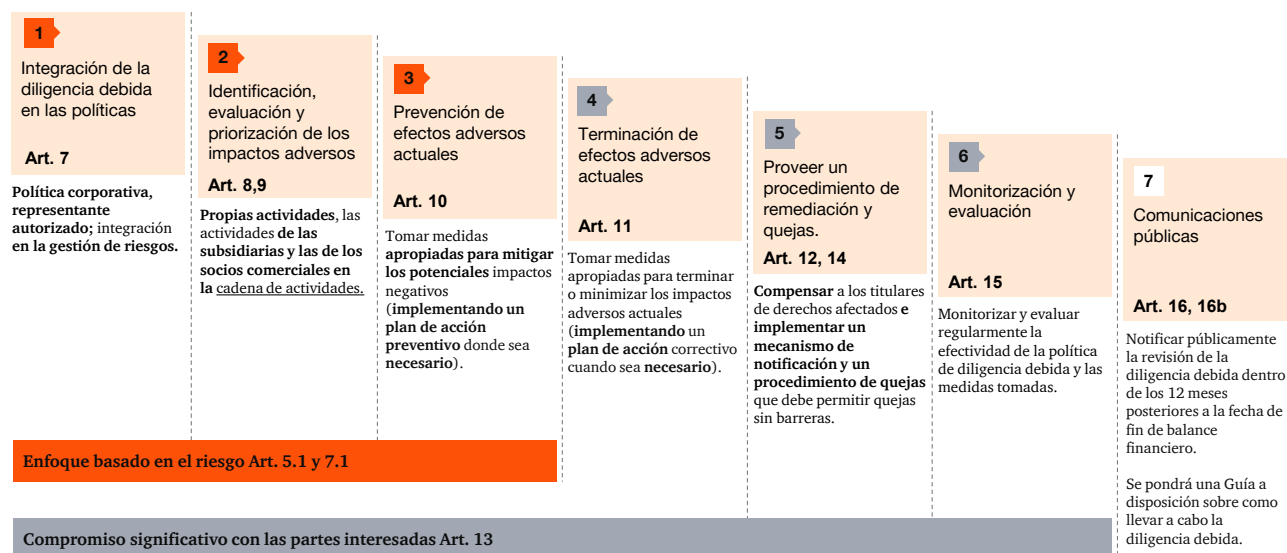
Fuente: PwC

5.1.3. Obligaciones principales de la CSDDD

Las empresas deben implementar un proceso de diligencia debida que incluye:

- Integrar la diligencia debida en las políticas y sistemas de gestión de riesgos de la empresa (vid., artículo 7).
- Detectar, evaluar y priorizar los efectos adversos reales y potenciales en materia de derechos humanos y medioambiente que se deriven de sus propias operaciones o de las de sus filiales y, cuando tengan relación con sus cadenas de actividades, de sus socios comerciales¹⁴ (vid., artículos 8 y 9).
- Prevenir, eliminar y reparar los efectos adversos en derechos humanos y medioambiente (vid., artículos 10,11 y 12).
- Comunicar públicamente las acciones tomadas (vid., artículo 9).
- Implantar un mecanismo de notificación y un procedimiento de reclamación para permitir a las partes interesadas interponer reclamaciones sobre posibles efectos adversos, reales o potenciales con respecto a las propias operaciones de las empresas, las operaciones de sus filiales o las operaciones de sus socios comerciales en las cadenas de actividades (vid., artículo 14).
- Colaborar de manera constructiva con las partes interesadas¹⁵ durante todas las fases de diligencia debida.

Figura 13. El proceso de diligencia debida en 7 pasos
Principales obligaciones para cumplir con las expectativas de la CSDDD



Fuente: PwC.

¹⁴ En relación con las medidas de diligencia debida que las empresas están obligadas a adoptar, la Propuesta Omnibus I limita la aplicación de estas medidas a las propias operaciones de las empresas, a las de sus filiales y, cuando estén relacionadas con sus cadenas de actividad, a las de sus socios comerciales directos, dejando fuera de aplicación a los socios comerciales indirectos (vid., artículo 3). Adicionalmente, se limita la información que las empresas, a efectos de cumplir con sus obligaciones en materia de diligencia debida, podrán solicitar de sus socios comerciales pymes y pequeñas y medianas empresas (empresas de hasta 500 empleados) (vid., artículo 4).

¹⁵ Otro de los cambios más significativos recogidos en la Propuesta Omnibus I es el cambio en la definición del concepto "partes interesadas", eliminando del mismo a los consumidores, a los empleados de los socios comerciales, sus sindicatos y representantes de los trabajadores, así como a las instituciones nacionales de derechos humanos y medioambientales y a las organizaciones de la sociedad civil (vid., artículo 3).

5.1.4. Gobernanza y responsabilidad

Las empresas deben elaborar una política de diligencia debida basada en el riesgo con el siguiente contenido mínimo (vid., artículo 7):

- Descripción del enfoque aplicado por la empresa a la diligencia debida.
- Un código de conducta aplicable a todas sus operaciones y filiales, así como a los socios directos o indirectos de la empresa.
- Descripción de los procesos establecidos para integrar la diligencia debida en las políticas de la empresa.

Las empresas matrices serán responsables solidarias con sus filiales y socios comerciales cuando los daños hayan sido causados conjuntamente (vid., artículo 29.5).

5.1.5. Derechos humanos y medioambiente

Derechos Humanos: Las empresas deberán respetar lo dispuesto en el resto de normativa aplicable en materia de derechos humanos y en tratados internacionales (vid., Anexo I, parte I).

Medioambiente: Las empresas deberán respetar las obligaciones que se derivan de otros instrumentos internacionales como la prohibición de actividades que causen deforestación, contaminación del agua, aire y suelo o que destruyan ecosistemas, entre otras (vid., Anexo I, parte II).

Cambio Climático: Las empresas deben adoptar y llevar a efecto un plan de transición para mitigar el cambio climático¹⁶ (vid., artículo 1.c).



¹⁶ Con la nueva Propuesta del Paquete Ómnibus I, las empresas únicamente quedan obligadas a adoptar un plan de transición, suprimiéndose el deber de llevarlo a efecto (vid., artículo 4).



5.1.6. Impacto en la cadena de actividad

Las obligaciones de diligencia debida se extienden a las cadenas de actividad de las empresas¹⁷, incluyendo las actividades realizadas en:

- **Eslabones anteriores:** relacionadas con la producción de bienes o la prestación de servicios incluidos el diseño, extracción, abastecimiento, fabricación, transporte, almacenamiento, y suministro de materias primas, productos, y desarrollo de productos/servicios (vid., artículo 3.g.i).
- **Eslabones posteriores:** relacionadas con la distribución, transporte y almacenamiento de productos, cuando los socios comerciales lleven a cabo esas actividades para la empresa o en su nombre, excluyendo la distribución, el transporte y el almacenamiento de un producto que esté sujeto a control de las exportaciones por su relación con el Reglamento (UE) 2021/821, armas, municiones, o materiales de guerra (vid., artículo 3.g.ii).

A los efectos de prevenir potenciales efectos adversos y eliminar los efectos adversos reales, la CSDDD prevé el uso o el refuerzo de la influencia de las empresas mediante la suspensión temporal de las relaciones comerciales con respecto a las actividades de las que se derivasen dichos efectos adversos, así como la obligación, como último recurso, de terminar la relación comercial¹⁸ (vid. artículos 10.6.a y 11.7.b).

Cabe diferenciar entre los conceptos de “cadena de valor” y “cadena de actividades”. En cuanto a la cadena de valor, es un concepto utilizado en el marco de la CSRD para describir todas las fases que atraviesa un producto o servicio desde su concepción hasta que llega al consumidor final. Esto incluye desde el diseño y desarrollo del producto, pasando por la extracción de materiales y la fabricación, hasta la logística de distribución y la entrega al cliente.

La cadena de actividades, en el marco de la CSDDD, se centra específicamente en los eslabones de la cadena de valor sobre los cuales la

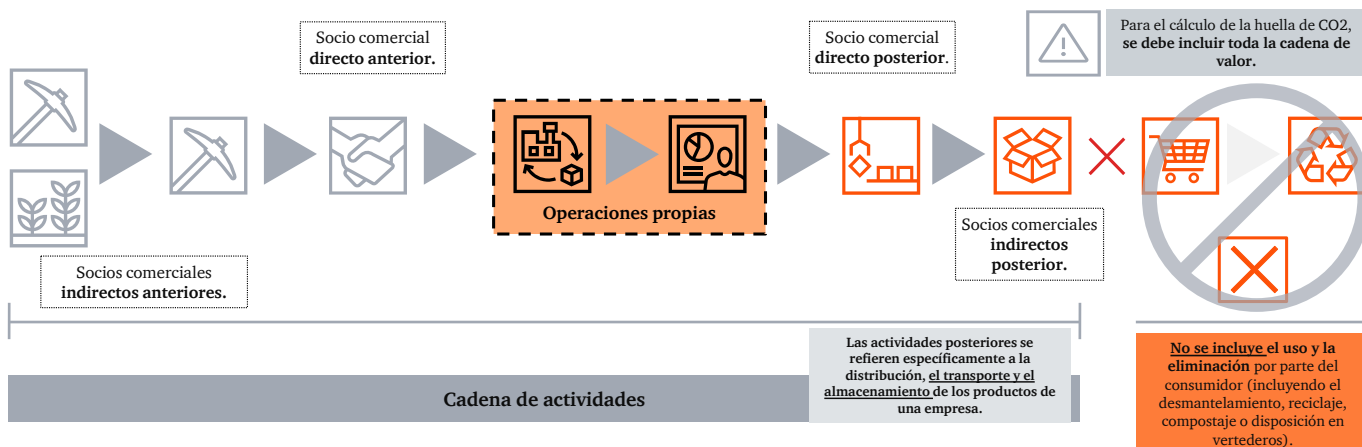
¹⁷ En los términos recogidos en la Nota al pie número 6, mediante la Propuesta Omnibus I, las obligaciones en materia de diligencia debida que deberán realizarse durante toda la cadena de actividad de las empresas quedan limitadas a las operaciones realizadas por la propia empresa, a las de sus filiales y a las de sus socios comerciales directos, excluyendo, como regla general, su aplicación respecto de los socios comerciales indirectos (vid., artículo 3).

¹⁸ La Propuesta Omnibus I suaviza estas obligaciones: i) por un lado, requiriendo a la empresa para que, con carácter previo a la suspensión de la relación comercial, evalúe si cabe esperar que los impactos adversos de hacerlo sean manifiestamente más graves que el impacto adverso que no se pudo prevenir o mitigar adecuadamente. En ese caso, la empresa no estará obligada a suspender la relación comercial, sin perjuicio de su deber de comunicar a la autoridad supervisora competente las razones de su decisión; y, ii) por otro lado, suprimiendo la obligación de terminar una relación comercial que se recoge en la versión original.

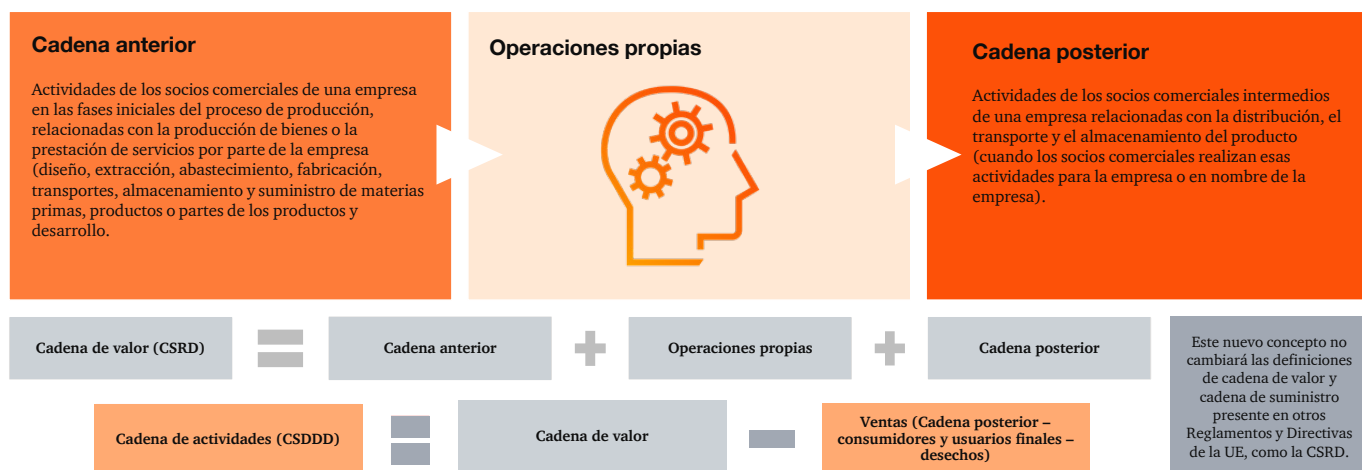
Figura 14. La cadena de actividades

Explicación de la cadena de actividades. Artículo 3.1 (g)

La responsabilidad de llevar a cabo la diligencia debida se extiende a toda la **cadena de actividades de la empresa**, abarcando a los socios comerciales anteriores y posteriores relacionados con la distribución, el transporte y el almacenamiento de un producto. Las **empresas** pueden verse afectadas directamente si cumplen con los umbrales descritos anteriormente, o también pueden verse afectadas indirectamente por la **Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad (CSDDD)**, si sus **productos o servicios** forman parte de las actividades de otra entidad que esté dentro del alcance.



Nuevo concepto: La cadena de actividades. Artículo 3.1 (g)



Fuente: PwC

empresa tiene control directo o indirecto. Esto incluye los eslabones anteriores como el diseño, la extracción, el abastecimiento, la fabricación y el suministro de materias primas, productos o partes de productos, así como el almacenamiento y desarrollo del producto o servicio. Dicho enfoque se focaliza en aquellas actividades vinculadas a la producción y prestación de servicios que son operadas por la empresa o a través de sus socios comerciales.

Además, aunque la cadena de actividades también contempla eslabones posteriores, su aplicación está limitada a actividades relacionadas con el transporte, la distribución y el almacenamiento del producto siempre y cuando estas actividades sean realizadas por la propia empresa o por un socio comercial en su nombre. Esto marca una diferencia clave con la cadena de valor, que abarca un espectro más amplio de actividades, incluyendo fases adicionales que no están necesariamente bajo el control directo de la empresa.

5.1.7. Sanciones y responsabilidad civil

Sanciones

El incumplimiento de las obligaciones en materia de diligencia debida podrá dar lugar a la imposición de sanciones, incluido sanciones pecuniarias, por parte de las autoridades nacionales (vid., artículo 27). Estas sanciones deberán ser efectivas, proporcionadas y disuasorias, y para su imposición se tendrán en cuenta la naturaleza, gravedad y duración de la infracción, así como los efectos derivados de la misma, las inversiones realizadas y el apoyo prestado, la colaboración con otras entidades para hacer frente a los efectos, las decisiones de priorización adoptadas, las infracciones previas que pudieran haberse cometido por la empresa, así como los beneficios económicos obtenidos y/o las pérdidas evitadas por la empresa debido a la infracción, entre otros aspectos.

Asimismo, tras la aprobación de Ómnibus, la potestad para fijar las sanciones queda delegada a los Estados, otorgándoles autonomía para determinar las consecuencias del incumplimiento dentro de sus respectivas jurisdicciones. Además, el paquete legislativo introduce cambios significativos al eliminar el límite inferior del 5% de la facturación global como base para las sanciones. Esto brinda a los Estados una mayor flexibilidad para adaptar las medidas sancionadoras a las realidades económicas y operativas locales.

Responsabilidad civil

Las empresas podrán ser responsables de los daños causados a una persona física o jurídica por el incumplimiento, ya sea de forma deliberada o por negligencia, de las obligaciones de i) prevención de los efectos adversos potenciales y ii) eliminación de los efectos adversos reales (vid., artículo 29¹⁹).

5.1.8. Propuesta de directiva por la que se modifica la CSDDD: Propuesta Ómnibus

De la propuesta Ómnibus I se ha aprobado ya la Directiva conocida como *Stop the clock* (Directiva (UE) 2025/794 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de abril de 2025, por la que se modifican las Directivas (UE) 2022/2464 y (UE) 2024/1760 en lo que respecta a las fechas a partir de las cuales los Estados miembros deben aplicar determinados requisitos de presentación de información sobre sostenibilidad y de diligencia debida por parte de las empresas). En ella se otorga un año más (hasta julio de 2027) a los Estados miembros para acometer la transposición. Además, se aplaza un año (hasta julio de 2028) la fecha a partir de la cual el primer conjunto de empresas comprendidas en el ámbito de aplicación de la CSDDD viene obligado a dar cumplimiento a sus exigencias, a fin de conceder más tiempo a esas empresas para prepararse para los requisitos de la Directiva y ofrecerles la oportunidad de tomar en consideración las directrices que debe publicar la Comisión sobre la manera de dar cumplimiento a las obligaciones de diligencia debida de manera práctica.

Por lo demás, entre las principales **modificaciones** que propone la Propuesta Ómnibus I al texto de la **CSDDD** destacan las siguientes:

- Ampliación del plazo de adaptación a la CSDDD hasta el 26 de julio 2028 para las empresas más grandes (más de 3.000 empleados de media y un volumen de negocios neto mundial de más de 900 millones de euros), mientras que la adopción de las directrices por parte de la Comisión Europea para la aplicación de la Directiva se adelanta un año, a julio de 2026.
- Deber de actualizar el proceso de diligencia debida cada cinco años, con evaluaciones específicas cuando sea necesario. Además, la

¹⁹ La Propuesta Ómnibus I elimina la unificación del régimen de responsabilidad civil a nivel europeo en materia de diligencia debida, remitiendo el régimen de responsabilidad civil a lo que dispongan las legislaciones nacionales, con el único requisito de garantizar el derecho de las personas afectadas a ser indemnizadas íntegramente por el incumplimiento de las obligaciones de la directiva.



diligencia debida se pasa a limitar a los socios comerciales directos (el texto de la CSDDD también extiende dicha obligación sobre socios indirectos), salvo en aquellos casos en que se cuente con información que lleve a pensar que la actividad de los socios comerciales indirectos puede tener efectos adversos, reales o potenciales, sobre el medioambiente o los derechos humanos.

- Se suprime la posibilidad de que los Estados Miembros establezcan normas de diligencia debida más estrictas en relación con las principales obligaciones a través de las cuales se concreta dicha diligencia.
- Se limita la cantidad de información que pueden pedir las grandes empresas a las pymes que sean socios comerciales directos (e indirectos, cuando proceda).
- En relación con los grupos de interés, las empresas solo deberán implicar en los procesos de diligencia debida a los trabajadores y a las comunidades y personas directamente afectadas. En este punto se limita el concepto de “partes interesadas” a los empleados de la empresa, los empleados de sus filiales y de sus socios comerciales, así como sus sindicatos y representantes trabajadores, así como las

personas o comunidades **cuyos derechos o intereses puedan verse directamente afectados** por los productos, servicios y operaciones de la empresa, sus filiales y sus socios comerciales, y también sus legítimos representantes.

- Se matiza la obligación de poner fin a la relación con un socio comercial en caso de efectos negativos sobre el medioambiente y los derechos humanos.
- Las empresas objeto de la CSDDD seguirán encontrándose obligadas a adoptar un plan de transición para mitigar el cambio climático. Si bien lo anterior, la Propuesta Ómnibus propone eliminar la obligación de ponerlo en práctica, es decir, no obliga a su implementación. A través de dicha modificación se aspira a aclarar la redacción de la CSDDD, estableciendo para ello la obligación de que el plan de transición contenga medidas concretas de implementación y que la adopción del plan y su actualización sean objeto de supervisión administrativa.
- Modificación sobre las sanciones al eliminar el límite inferior mínimo del 3% de la facturación global como base para calcular las penalizaciones.



Anexo II: Buenas prácticas empresariales

Este Anexo de la Guía tiene por objeto mostrar algunos ejemplos de buenas prácticas de empresas²⁰ en actividades relacionadas con la diligencia debida.



Utilities y Energía

Diligencia debida en las relaciones comerciales en Naturgy

Duración

Hace más de 10 años y duración indefinida.

Ubicación

Todas las geografías donde la compañía tiene filiales sobre las que tiene control operativo.

Contexto

Naturgy siempre ha estado comprometida en la aplicación de principios de sostenibilidad en su estrategia de negocio. Derivado de los propios compromisos que la compañía adquirió en 2011 tras la aprobación de su política de Derechos Humanos, Naturgy decidió profundizar y extender sus principios de gestión sostenible a la cadena de suministro y otras relaciones comerciales. Adicionalmente ya se venía observando un cambio de tendencia en lo relativo a la sostenibilidad. Por un lado, había un interés creciente por parte de analistas e inversores; por otro se empezaba a interiorizar que integrar los asuntos ambientales, sociales y de gobernanza en la gestión de la cadena de suministro podía complementar y fortalecer la gestión del riesgo por parte de la compañía.

Objetivos

El objetivo general de Naturgy es extender e integrar sus compromisos en sostenibilidad en sus relaciones comerciales. Para ello, busca transmitir su

cultura corporativa, promoviendo la excelencia en el servicio, la eficiencia en el uso de recursos y la adopción de criterios de sostenibilidad en la gestión diaria de sus socios y proveedores. Además, fomenta el cumplimiento de sus códigos y políticas, especialmente en derechos humanos, ética, seguridad, salud y medioambiente, asegurando relaciones comerciales alineadas con sus principios de actuación responsable.

Asimismo, Naturgy impulsa la contratación de proveedores locales en las regiones donde opera, siempre que haya una competitividad similar a otras ubicaciones, con el fin de generar un impacto social positivo. Finalmente, trabaja en la identificación y mitigación de riesgos asociados a la sostenibilidad en su cadena de suministro y relaciones comerciales, garantizando una gestión responsable y alineada con sus compromisos ambientales, sociales y de gobernanza.

Descripción de la Buena Práctica.

Actividades Implementadas

Naturgy ha implementado diversas actividades para integrar la sostenibilidad en su cadena de suministro y relaciones comerciales. Su gestión se basa en un sólido marco normativo que incluye el código ético, la política de responsabilidad corporativa, la política de derechos humanos y el procedimiento de due

²⁰ PwC ni la Fundación PwC han auditado ni verificado las buenas prácticas de miembros del Club que se exponen en este apartado.

diligence de contrapartes. Entre sus iniciativas clave se encuentra la evaluación de riesgos en la cadena de suministro, analizando 348 categorías de compra en 50 países para asignar niveles de riesgo y tomar decisiones estratégicas. Además, ha desarrollado un modelo de clasificación de proveedores en dos niveles, diferenciando entre aquellos de riesgo medio y bajo, que deben adherirse a los principios éticos de la empresa, y los de riesgo alto, que deben cumplir con requisitos adicionales en sostenibilidad, seguridad y compliance.

Como parte de su compromiso con la gobernanza responsable, Naturgy ha implementado un sistema de homologación y auditorías ASG para proveedores críticos, asegurando el cumplimiento de requisitos específicos a través de inspecciones y planes de mejora. Asimismo, su procedimiento de *due diligence* permite evaluar el riesgo de corrupción y reputación en terceros, complementado con una evaluación predictiva del riesgo ASG. En materia ambiental, ha incorporado la evaluación de huella de carbono en los procesos de licitación y desempeño de proveedores, exigiendo certificados en servicios y productos de alto impacto climático. Además, fomenta la formación de sus proveedores a través de su Extended Academy y el programa “Proveedores sostenibles” en colaboración con la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Desde una perspectiva innovadora, Naturgy ha sido pionera en la implementación de políticas de derechos humanos alineadas con los Principios Rectores de Naciones Unidas y en la definición de un modelo de evaluación de riesgos, desarrollado con la participación de diversas áreas de la empresa. Su enfoque transversal y colaborativo ha permitido consolidar un sistema robusto para integrar la sostenibilidad en su gestión comercial, asegurando el cumplimiento normativo y promoviendo un impacto positivo en su cadena de valor.

Colaboraciones

La compañía colabora con Pacto Mundial impulsando el programa de formación para pymes liderado por esta entidad. Además, la compañía se apoya en diversas herramientas tecnológicas de reconocido prestigio para la implantación de las acciones descritas.

Impactos y Resultados

Naturgy ha desarrollado un sistema eficaz para la mitigación de riesgos ASG, promoviendo mejores prácticas entre proveedores y socios comerciales, reduciendo impactos en la cadena de suministro y anticipándose a nuevas regulaciones. Su enfoque garantiza que las actividades empresariales se lleven a cabo bajo principios de ética, respeto a los derechos

humanos y protección del medioambiente. Como parte de su Plan de Sostenibilidad 2021- 2025, Naturgy mide el nivel de cobertura de auditorías ASG sobre compras de alto riesgo, la aceptación del Código Ético por parte de proveedores, la evaluación de contrapartes según su riesgo ASG y el volumen de compras adjudicadas a proveedores locales.

En 2023, la compañía evaluó a 5.837 proveedores, clasificándolos según su riesgo en sostenibilidad, *compliance* y ciberseguridad, con un 67,3% de peso en criterios ASG. Se realizaron auditorías a 68 proveedores, cubriendo el 84,4% del volumen de compra de alto riesgo ASG, exigiendo planes de acción correctivos en caso de hallazgos críticos. Además, el 96,4% del volumen de compra incluyó la aceptación del Código Ético del proveedor. En cuanto a formación, su Universidad Extendida capacitó a 14.945 participantes con más de 37.468 horas de formación, alcanzando 7.923 participantes únicos en 2023. A largo plazo, Naturgy busca consolidar la mitigación de riesgos en sus relaciones comerciales y facilitar la adaptación a futuras normativas, como la Directiva Europea de Información sobre Sostenibilidad.

Retos y Lecciones Aprendidas

Naturgy ha consolidado un proceso maduro y bien estructurado en la gestión de sostenibilidad en su cadena de suministro. Sin embargo, en sus primeras fases enfrentó dificultades relacionadas con la adaptación de sistemas y el desarrollo de una metodología de evaluación de riesgos eficiente. Actualmente, los principales retos se presentan en proveedores de menor tamaño y en geografías fuera del ámbito europeo, donde la implementación de estándares ASG es más compleja. Para superar estos desafíos, la compañía ha adoptado soluciones tecnológicas de primer nivel, reforzado la formación de proveedores y fomentado la colaboración con otras entidades y empresas. Además, el compromiso de los equipos de compras ha sido clave para garantizar el éxito del proceso. De cara al futuro, Naturgy destaca la importancia de realizar un análisis inicial sólido, establecer objetivos ambiciosos pero alcanzables y apoyarse en herramientas de mercado líderes. También resalta la necesidad de una implementación progresiva en geografías con mayores diferencias regulatorias y la divulgación continua para asegurar la alineación de todas las partes implicadas.

Materiales Adicionales

- Informe de Sostenibilidad y Estado de Información No financiera 2023. Páginas: 151 a 165.
- Página web de Naturgy: [Cadena de suministro responsable - Código ético del proveedor](#).



THE ADECCO GROUP

Servicios y consultoría de
Recursos Humanos

Política de Derechos Humanos

Duración

1 de enero de 2023 - indefinido.

Ubicación

Adecco Group a nivel mundial.

Contexto

La política reemplaza a las directrices sobre derechos humanos y laborales que ya se tenía anteriormente.

Objetivos

Adecco Group se compromete a mantener los más altos estándares de conducta empresarial responsable y a incorporar constantemente cuestiones de sostenibilidad en sus operaciones comerciales. El objetivo de esta Política es articular y formalizar el compromiso y el enfoque de Adecco Group específicamente relacionados con el respeto, la defensa y la promoción de los derechos humanos y laborales reconocidos a nivel internacional. La Política establece los compromisos del Grupo y los estándares mínimos globales en este ámbito y describe las

responsabilidades y los procesos mediante los cuales los implementan.

Además, la Política refleja su compromiso de respetar las leyes laborales y de empleo nacionales, así como las normas internacionales generales y sectoriales específicas y de contribuir a la Agenda de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Descripción de la buena práctica.

Actividades implementadas

En la política se recogen de manera detallada el objeto de la política, los principios generales que la rigen, la evaluación de los riesgos y el procedimiento de reparación de una posible violación de la política.

Colaboraciones

En la propia política se detallan todas las organizaciones internacionales cuyas directrices siguen como, por ejemplo, Pacto Mundial de las Naciones Unidas del que forman parte.

Informe sobre la Gestión de los Derechos Humanos en Endesa

Duración

Elaboración del Informe en 2024 correspondiente a información hasta 2023.

Ubicación

España y Portugal.

Contexto

Endesa, pionera en establecer una Política de Derechos Humanos en 2013 (actualizada en 2021), está preparada para afrontar la creciente regulación en este ámbito, como la Directiva europea sobre Diligencia Debida en Sostenibilidad. Gracias a su trabajo previo, la compañía cuenta con políticas, procedimientos y herramientas para promover el respeto a los derechos humanos en toda su operación. En su publicación, detalla los pasos seguidos para gestionar sus impactos y los ejercicios de diligencia debida realizados en 2017, 2020 y 2023.

Objetivos

El objetivo general es destacar el compromiso formal de Endesa con los derechos humanos a través de su Política de Derechos Humanos y un sólido sistema de gobernanza que garantiza su implementación efectiva. Este sistema involucra a todas las áreas de la compañía y asegura la supervisión de las cuestiones de derechos humanos por parte del Consejo de Administración, a través del Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo. En cuanto a los objetivos específicos, la compañía busca describir los ejercicios de diligencia debida realizados en el pasado, detallando en particular el proceso llevado a cabo en 2023, su metodología, alcance y resultados. Además, se aporta información sobre las medidas implementadas para garantizar el respeto a los derechos humanos en relación con empleados, clientes, cadena de valor, comunidades y la sociedad en general. También se abordan temáticas transversales clave para sus actividades, en línea con los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre empresas y derechos humanos.

Descripción de la buena práctica.

Actividades implementadas

El informe comienza con una declaración del CEO de Endesa reafirmando su compromiso con los derechos humanos. Se presenta una visión general de la compañía en cifras y su cadena de valor, destacando su adhesión a la Red Española del Pacto Mundial desde 2002, la aprobación de su Política de Derechos Humanos en 2013 (actualizada en 2021) y su código ético, vigente desde 2002 y actualizado en 2021. Además, se describe la estructura de gobernanza en derechos humanos, sus funciones y órganos de gobierno, junto con los principales reconocimientos externos y posiciones en rankings de sostenibilidad relacionados con este ámbito.

El informe detalla los procesos de diligencia debida en derechos humanos implementados en la compañía desde 2007, con especial énfasis en el proceso llevado a cabo en 2023. También se presentan medidas de mitigación y prevención dirigidas a los diferentes grupos de interés, evidenciando el nivel de gestión sólido y maduro de Endesa en el respeto a los derechos humanos. Asimismo, se especifican los canales de denuncia, reclamación y consulta disponibles para los grupos de interés, junto con el mecanismo de gestión y seguimiento de las denuncias recibidas.

Como innovación, este informe verificado busca anticiparse a la transposición de la nueva Directiva Europea de diligencia debida en materia de sostenibilidad, a la Propuesta Ómnibus de la Comisión Europea y alinearse con los requisitos normativos emergentes. En España, la elaboración y verificación independiente de informes de derechos humanos es aún poco común, por lo que esta iniciativa posiciona a Endesa como una empresa pionera en la materia.

Colaboraciones

Tanto para la redacción del informe como en el proceso de Diligencia Debida de 2023, Endesa se ha apoyado en BHR (Business and Human Rights) y para el proceso de verificación del informe en Forvis – Mazars.

Impactos y Resultados

Se espera que el impacto reputacional de Endesa sea positivo y se fortalezca gracias a la transparencia en la gestión de los derechos humanos en sus operaciones y en su cadena de valor, convirtiéndose en un referente para el sector empresarial en la elaboración de este tipo de informes. Los indicadores de éxito incluyen su posición en índices y la puntuación obtenida en ratings de sostenibilidad, como su 100% en el criterio de Derechos Humanos en el Dow Jones Sustainability Index, logrado gracias a su información pública en esta materia. Este impacto positivo en la reputación podría traducirse en un mayor sentido de pertenencia y orgullo entre sus empleados, una mayor aceptación por parte de la sociedad que facilite nuevos proyectos o colaboraciones y una posible atracción de inversores ESG. A largo plazo, se espera que este ejercicio se repita periódicamente

y se convierta en una práctica de referencia para pymes y proveedores, así como en una fuente de consulta para todos los grupos de interés de Endesa.

Retos y Lecciones Aprendidas

Una de las principales dificultades encontradas fue la ausencia de un estándar europeo de referencia para reportar en materia de derechos humanos, a diferencia de otras directivas como la CSRD, lo que supuso un reto al tratarse de una práctica voluntaria y buscar su verificación por un externo independiente. Como solución, con el apoyo de BHR y Forvis- Mazars, se decidió utilizar el “Marco para el Informe de los Principios Rectores de la ONU” como base para la verificación, ya que, aunque no es un estándar oficial, proporciona requisitos y principios suficientemente sólidos para reportar en esta materia. De cara al futuro, se espera que más empresas, incluidas las más pequeñas, comiencen a reportar sobre derechos humanos, lo que contribuirá a construir cadenas de valor más transparentes y permitirá a las grandes empresas mejorar la definición y reporte de la información sobre su gestión en este ámbito.

Diligencia debida en materia de derechos humanos, enfocada en actividades propias y en relaciones con terceras partes

Duración

2013 - indefinida.

Ubicación

En todos los territorios donde Redeia, o sus empresas participadas, desarrollan su actividad.

Contexto

El respeto por los derechos humanos es uno de los diez principios en los que se sustenta el Compromiso con la Sostenibilidad 2030 de Redeia. Por ello, es necesario identificar cualquier posible riesgo o vulneración que se derive de la actividad directa e indirecta de la compañía.

Objetivos

- Identificar cualquier posible riesgo o vulneración de los derechos humanos, que la actividad directa o indirecta de la compañía pueda generar en sus grupos de interés.
- Implementar medidas de prevención, mitigación y remediación en caso de ser necesario y hacer seguimiento de las mismas hasta que se elimine dicha vulneración.

Descripción de la Buena Práctica.

Actividades Implementadas

1. Aprobación del Compromiso con la promoción y el respeto de los derechos humanos de Redeia: 10 Principios que integran los derechos humanos tradicionales y los emergentes y prestan especial atención a las libertades y derechos de grupos vulnerables. Asimismo, promueve la extensión de este respeto a sus relaciones con terceros.
2. Elaboración del mapa de riesgos de los derechos humanos de Redeia: anualmente se priorizan y evalúan los impactos negativos potenciales y reales de la compañía sobre los derechos humanos, con una metodología propia basada en la probabilidad de ocurrencia del impacto y la severidad de este.

Con la visión puesta en los riesgos de vulneración principales, la compañía analiza y fortalece sistemáticamente sus políticas, compromisos y mecanismos de control para minimizar su ocurrencia.

3. Implementación de medidas de prevención, mitigación y remediación de riesgos: se integran las conclusiones del mapa de riesgos de los derechos humanos en las funciones y procesos de la compañía y, en caso de ser necesario, se implementan medidas de prevención, mitigación y/o remediación de los riesgos identificados, con objetivos concretos de mejora.
4. Seguimiento de las medidas implementadas: con una periodicidad semestral se evalúa el funcionamiento de las medidas implementadas. En caso de no estar obteniendo los resultados deseados, se establecerían planes correctivos.
5. Traslado a terceras partes: adicionalmente, la compañía traslada su compromiso en materia de derechos humanos a las terceras partes con las que mantiene o pretende mantener relaciones de cualquier naturaleza y aplica medidas de diligencia debida en función del riesgo del tercero. Redeia realiza un análisis previo a la formalización de las relaciones con terceros para obtener información sobre su integridad y respeto a los derechos humanos, centrándose en los titulares de derecho previamente identificados. Este proceso se lleva a cabo siempre que se inicia una relación con terceros.

Impactos y Resultados

Redeia lleva a cabo análisis anuales de diligencia debida desde 2013 en todas las empresas del grupo (incluyendo las participadas) para identificar posibles riesgos o vulneraciones de los derechos humanos, derivados de su actividad directa e indirecta.

El proceso de diligencia debida evidencia, año tras año, que la compañía tiene un nivel de riesgo bajo y aplica los controles adecuados, de manera que los riesgos de vulneración no se han materializado y, por tanto, no se ha vulnerado ningún derecho humano. Por ello, hasta la fecha no ha sido necesaria la implantación de ninguna acción de remediación.

De manera general, se evidencia que los riesgos con mayor gravedad de impacto son los relacionados con la corrupción, el trabajo infantil o el tráfico de personas, pero la empresa presenta una cobertura de mitigación excelente gracias a los múltiples procedimientos internos que minimizan su posibilidad de ocurrencia. Por su parte, el riesgo referido a la vulneración de las condiciones laborales (riesgos psicosociales, excesivas cargas de trabajo o falta de desconexión digital) es el que se

identifica como más probable en toda la compañía, pero se encuentra en un rango muy bajo ya que presenta un grado de prevención muy alto, gracias a la normativa interna y los controles estandarizados en torno a este campo.

Anualmente se estudian e implantan nuevas medidas de mitigación en los riesgos con mayor probabilidad de ocurrencia que buscan seguir disminuyendo esta posibilidad.

Retos y Lecciones Aprendidas

La gestión de los derechos humanos debe realizarse desde un enfoque de mejora continua, evaluando de manera periódica el desempeño de la compañía y actualizando sus políticas y compromisos siempre que surjan nuevos principios de respeto de los derechos humanos o aparezcan nuevos grupos vulnerables.



Retail

Corporate Responsibility Supplier Evaluation (CRSE) para proveedores de pescado y marisco

Duración

Segundo trimestre 2023 - actualidad.

Ubicación

Países de riesgo de procedencia de sus productos.

Contexto

Se trata de un proceso ya implementado para otras categorías de productos (como textiles, zapatos, plátanos o piña) a nivel de Grupo ALDI Nord para compras Internacionales. Se decidió incluir a compras Nacionales dentro de este proceso, empezando por cadenas de alto riesgo, como son las de pesca y acuicultura, en las que acostumbran a haber falta de trazabilidad y transparencia debido a la longitud y complejidad de la cadena de suministro.

Objetivos

Asegurar que los proveedores de familias de productos identificadas como de alto riesgo implementan requisitos de responsabilidad corporativa en los centros de producción.

Descripción de la buena práctica.

Actividades implementadas

Dentro del proceso de compra, todos los artículos en que el ingrediente principal es pescado o marisco y que el último proceso de producción se realice en un país de riesgo según amfori BSCI deben demostrar que el proveedor es miembro de una organización como AMFORI o SEDEX y el certificado que acredite que las instalaciones de producción cumplen protocolos como el BSCI, SMETA o SA80000, entre otros, y han sido auditados in situ por un auditor externo, independiente y acreditado.

Una vez se comprueba que la documentación y los resultados son conformes, el proveedor entra dentro del programa anual CRSE.

El programa incluye un primer cuestionario de autoevaluación del proveedor en materia de responsabilidad corporativa y como aborda los requisitos que ALDI plantea.

Posteriormente, se realiza una auditoria adicional por parte de ALDI (ALDI Sustainability Assessment, ASA) de alguno de los sitios de producción en los que trabaja el proveedor, para asegurar que la información que ha aportado es veraz con la realidad. La auditoría se lleva a cabo por la Unidad de ALDI en Asia, el equipo de CR Internacional y un auditor externo.

Con la información obtenida se da una puntuación al proveedor (de la A -cumple y supera los requisitos de responsabilidad corporativa marcados por ALDI- a la D -no cumple ni mejora en los requisitos marcados-) y se le forma y ayuda a mejorar en aquellos aspectos que hayan salido más bajos. Está evaluación se realiza una vez al año y los proveedores tienen la oportunidad de mejorar su puntuación anualmente.

Colaboraciones

Aunque se trata de un proyecto liderado por ALDI, es evidente que los proveedores colaboran y están directamente implicados en él.

Impactos y Resultados

Actualmente ALDI se encuentra en fase de on-boarding de la CSRD para la categoría de pescado y proveedores de compra nacional de ALDI España. Los proveedores están formándose y completando los cuestionarios de autoevaluación.

En ocasiones anteriores y para proveedores de productos Internacionales, se ha bloqueado la compra de productos fabricados en sitios de producción que se han considerado que no cumplían los estándares mínimos marcados por ALDI en materia de responsabilidad corporativa en la cadena de suministro.

En el caso que un proveedor obtenga una puntuación de D dos ciclos seguidos, este será bloqueado en cuanto a relación comercial con ALDI quedando así fuera de poder participar en los **tenders**.

A día de hoy, en ALDI ya se han podido identificar impactos positivos de este proyecto para proveedores de compra internacional como son la mejora de la trazabilidad de productos, la implementación de sistemas de monitoreo por parte de los proveedores, la no única dependencia en auditorías de terceros como BSCI o SMETA o, incluso, la garantía del cumplimiento de la legislación pertinente. Dichas acciones, entre otras, también tienen un impacto positivo y directo en aspectos como las condiciones laborales de los trabajadores de las cadenas de suministro de ALDI en áreas como: garantía del salario mínimo, acceso a mecanismos de grivance o la mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo. Con el lanzamiento de la CRSE en los proveedores de pescado de ALDI España, la compañía pretende poder ampliar este tipo de buenas prácticas a las cadenas de suministro de compra nacional.

Retos y Lecciones Aprendidas

El objetivo de ALDI con este proyecto de evaluación de proveedores es conseguir unas cadenas de suministro éticas, transparentes y responsables, así como fortalecer nuestras relaciones con nuestros proveedores.

ALDI tiene el objetivo de que el 80% del volumen comprado provenga de proveedores con puntuaciones A o B para 2030.

Información Adicional

Se puede encontrar más información sobre la implantación de la CRSE en las Memorias de Sostenibilidad, la última publicada a finales de octubre de 2024, con información de 2023 [ALDI Nord Sustainability Report 2023 EN.pdf](#)

En los productos con pescado hace muchos años que la compañía trabaja con certificados de sostenibilidad para el pescado y marisco, tanto procedente del mar (Marine Stewardship Council, MSC) como procedentes de acuicultura, como Aquaculture Stewardship Council (ASC), la etiqueta ecológica de la UE y el estándar de buenas prácticas agrarias GLOBAL G.A.P.

Programa de capacitación: Proveedores sostenibles

Duración

2023 - 2024.

Ubicación

En España con alcance global.

Contexto

Los riesgos estratégicos en la adquisición de bienes y servicios son de gran importancia para BASF, ya que pueden afectar la competitividad y el posicionamiento a largo plazo de la empresa. Los riesgos estratégicos incluyen cambios estructurales en los mercados globales, el cambio climático y los desarrollos políticos. La seguridad de suministro de materias primas, energía y servicios se ve cada vez más afectada por disputas comerciales, proteccionismo, sanciones y conflictos geopolíticos. Para contrarrestar estos riesgos, BASF confía en la estrecha cooperación con proveedores estratégicos y en la monitorización continua de los mercados y tendencias.

Objetivos

El programa de capacitación de proveedores del Pacto Mundial pretende acercar los conceptos de sostenibilidad, los diez principios del Pacto Mundial y los ODS a todo el tejido empresarial, y, sobre todo, a las PYMES que son las que mayores dificultades tienen. El objetivo es que los proveedores, incluidos los más pequeños, los acompañen en el viaje de la sostenibilidad, y para ello, es imprescindible la formación. Gracias al programa del Pacto Mundial la compañía ha sido capaz de afianzar relación con multitud de proveedores y de acercar la sostenibilidad también a sus estrategias de negocio, que, sin duda, redundará en un beneficio mutuo.

Descripción de la buena práctica.

Actividades implementadas

El objetivo de la buena práctica era formar e informar a más de 300 proveedores de BASF capacitar en sostenibilidad a las

cadena de suministro bajo los marcos de los Diez Principios y de la Agenda 2030. Con una duración de cinco meses, el programa se centra en la capacitación en sostenibilidad, para conseguir un cambio real en los modelos empresariales de las pymes participantes e incluye aspectos generales de la sostenibilidad, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las temáticas integradas en los cuatro bloques de Principios del Pacto Mundial (derechos humanos, normas laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción) y, por último, internacionalización de la empresa, incentivos y reporte de información no financiera.

Colaboraciones

El proyecto se ha realizado gracias a la realización y coordinación del Pacto Mundial de la ONU en España, ICEX y la Función ICO.

Impactos y Resultados

El resultado ha sido la realización de esta formación por parte de más de 300 proveedores de BASF en España. Se trata de poner la base. La información y la formación son dos aspectos imprescindibles para conseguir el logro de que la sostenibilidad termine calando en todos los eslabones de la cadena de suministro. Se necesita una cadena de valor que comparta el reto de la sostenibilidad, que lo entienda y que sepa cómo puede añadirle valor. Se trata de poner la semilla, regar el cultivo y dejar que crezca en la cultura de todas las organizaciones que formamos la cadena de suministro, en la que los proveedores juegan un papel fundamental. Es cierto que el cambio es lento porque es estructural, pero no se puede hacer camino sin empezar a andar. Esto es lo que pretende BASF participando en el programa de capacitación de proveedores y están orgullosos de haberlo hecho con el Pacto Mundial de la ONU España. Más de 300

proveedores de BASF se inscribieron gratuitamente y la experiencia ha sido muy positiva para ellos y para la compañía. Se han acercado, con el sello de calidad de Naciones Unidas, los conceptos ESG, los Diez Principios del Pacto Mundial y los ODS a todo el tejido empresarial, y, sobre todo, a las pymes, que son las que mayores dificultades tienen. Su objetivo es que los proveedores, incluidos los más pequeños, los acompañen en el viaje de la sostenibilidad, y para ello, es imprescindible la formación. Gracias al programa del Pacto Mundial hemos sido capaces de afianzar su relación con multitud de proveedores y de acercar la sostenibilidad también a sus estrategias de negocio, que, sin duda, redundará en un beneficio para ellas, para la compañía y para la sociedad en general.

Retos y lecciones aprendidas

El mayor reto ha sido ha sido permear y hacer conscientes a las pymes que la sostenibilidad tiene y debe ser una

prioridad. Identificar las personas clave de las organizaciones y empezar a trabajar conjuntamente. Esto no va de poner metas, solamente. Se trata de crear conjuntamente, porque el beneficio o la necesidad son compartidas. Además, el reto es mayor cuando hablamos de empresas y organizaciones pequeñas y medianas, donde quizás no disponen de equipos específicos en la materia.

Son conscientes que solos no se llegan a conseguir los objetivos marcados en la compañía (neutralidad climática, circularidad, etc.), por lo tanto, es imprescindible la generación de alianzas, también con proveedores.



Equipo de trabajo

Club de Excelencia en Sostenibilidad

Juan Alfaro de la Torre
Secretario General

Melissa Guzmán
Responsable de proyectos

Claudia Binotti
Responsable de proyectos

Ángel Fraile Coracho
Profesor asociado del IE Business School

Macarena Belda
Endesa
Responsable de Planificación en Sostenibilidad y
gestión de grupos de interés

PwC*

Pablo Bascones Illundáin
Socio de PwC
Responsable de Sostenibilidad y Cambio
Climático

Bárbara Ferrari Villota
Senior Manager de PwC
Sostenibilidad y Cambio Climático

Joaquín Guerola
Socio PwC
Governance, Risk & Compliance

Alberto De La Sotilla
Senior Manager de PwC
Governance, Risk & Compliance

José Amérigo Alonso
Socio de PwC
Responsable de Derecho regulatorio

Fundación PwC

Santiago Barrenechea
Presidente de la Fundación PwC

Marta Colomina
Directora General de la Fundación PwC

(*) Agradecemos también la contribución de **Margarita Casas** y **Diego López**, socios de PwC responsables de sostenibilidad de Colombia y Argentina, respectivamente.



El Club de Excelencia en Sostenibilidad es una asociación empresarial compuesta por un grupo de grandes empresas, cuya misión consiste en impulsar el desarrollo sostenible desde el sector empresarial, compartiendo prácticas responsables para contribuir a la excelencia de las empresas y al progreso de la sociedad. El Club de Excelencia en Sostenibilidad está constituido por las siguientes empresas socias: Alstom, Fundación Adecco, BASF España, Endesa, FCC, Iberdrola, Masorange, Saint-Gobain y Redeia.

En PwC ayudamos a nuestros clientes a generar confianza y a reinventarse para que puedan transformar la complejidad en una ventaja competitiva. Somos una red tecnológicamente avanzada y empoderada por nuestros más de 370.000 profesionales en 149 países. A través de nuestros servicios de auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones, ayudamos a construir, acelerar, e impulsar tu crecimiento. Descubre más en www.pwc.es

© 2025 Club de Excelencia en Sostenibilidad y PricewaterhouseCoopers S.L.. Todos los derechos reservados.. PwC se refiere a la firma miembro española y, en ocasiones, puede referirse a la red de PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente. Consulta www.pwc.com/structure para obtener más detalles.