Hennebel Avocats

PRAXIS · GUÍA

Empresas en zonas de conflicto: guía práctica

Modus Operandi Hennebel Avocats

POR LUDOVIC HENNEBEL

3 DE SEPTIEMBRE DE 2026

EMPRESAS EXPUESTAS, DERECHOS HUMANOS Y SITUACIONES DE EXCEPCIÓN

Antes de la lectura: si la situación está en curso, contacte con el despacho de forma confidencial.

Crisis Room - Praesidium
Una acusación pública, un registro, la implicación de un directivo en una causa penal, una decisión bajo presión sobre la permanencia o la retirada, o un incidente de seguridad en una instalación expuesta exigen una calificación inmediata y confidencial, sin esperar a una lectura completa de la guía. Las situaciones urgentes se examinan con carácter prioritario. *Esta guía no sustituye una consulta jurídica: orienta, pero no decide.*

Contacto urgente

Resumen operativo

Una empresa que opera en un contexto afectado por un conflicto armado, disturbios graves o una crisis de gran magnitud deja de regirse exclusivamente por el derecho ordinario aplicable a la actividad empresarial. Según la calificación de los hechos y los puntos de conexión de la operación, a ese derecho se superponen el derecho internacional humanitario, el derecho internacional de los derechos humanos, los regímenes de vigilancia obligatoria, la normativa sobre sanciones y control de las exportaciones y el derecho penal - nacional e internacional. Cada uno de estos cuerpos normativos tiene sus propios umbrales de aplicación, sus órganos jurisdiccionales competentes y sus tiempos. El rasgo decisivo de esta materia es el carácter **acumulativo** de la exposición: un mismo hecho - un pago a un grupo armado, una entrega a un intermediario de dudosa fiabilidad, un incidente en el que intervengan los guardias de una instalación - puede alimentar simultáneamente una investigación penal, una acción civil, un litigio por incumplimiento del deber de vigilancia, un procedimiento sancionador y una campaña que afecte a la reputación de la empresa. Una respuesta concebida para uno solo de estos frentes deja abiertos todos los demás.

La tesis de esta guía se articula en tres proposiciones. Primera: **el contexto modifica el estándar exigible.** Los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos, respaldados en 2011 por el Consejo de Derechos Humanos en su resolución 17/4, señalan que el riesgo de violaciones graves aumenta en las zonas afectadas por conflictos (principio 7, dirigido a los Estados, y comentario al principio 23) y gradúan la diligencia en función de la gravedad de los riesgos y del contexto de las operaciones (principio 17). En su informe de 2020 a la Asamblea General (A/75/212), el Grupo de Trabajo de la ONU dedujo de ello

la exigencia de una diligencia debida reforzada, a la que dio forma metodológica la guía publicada en 2022 por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo junto con ese Grupo de Trabajo. Lo que basta en circunstancias ordinarias deja de bastar cuando el propio entorno de las operaciones favorece la comisión de delitos. Segunda: **el riesgo ya rebasa el ámbito de la responsabilidad social y se sitúa en el del derecho vinculante**. La ley francesa de 27 de marzo de 2017 sobre el deber de vigilancia, la directiva europea de 2024 sobre el deber de vigilancia de las empresas - revisada en 2026 y aplicable a partir del 26 de julio de 2029 -, el reglamento europeo de 2017 sobre los minerales de zonas de conflicto y la jurisprudencia penal - en particular, la sentencia dictada por la Sala de lo Penal del Tribunal de Casación el 7 de septiembre de 2021 en el asunto Lafarge - han sometido a obligaciones jurídicas, vigentes o de aplicación futura y acompañadas, según el régimen, de controles, medidas correctivas o sanciones, parte de lo que hace apenas quince años dependía del compromiso voluntario. Por su parte, la jurisprudencia penal ha aplicado tipos penales preexistentes a los flujos empresariales. Tercera: **retirarse no equivale a protegerse**. La decisión de permanecer, suspender las operaciones o retirarse constituye en sí misma una decisión de diligencia, que exige un examen previo, documentación y una ejecución por etapas: una salida precipitada puede agravar los impactos sobre las personas, contradecir compromisos anteriores de la empresa y generar nuevos riesgos.

Las doce etapas siguen un orden estratégico. Las tres primeras - calificación del contexto y determinación de las normas aplicables, diligencia reforzada y elaboración del mapa de exposición acumulativa - constituyen la base del análisis: sin ellas, ninguna decisión cuenta con fundamentos sólidos. Las etapas cuatro a seis abordan los tres puntos de contacto de mayor riesgo entre la empresa y las violaciones: la contribución material o financiera que puede constituir complicidad, la relación con las fuerzas de seguridad públicas y privadas, y la cadena de suministro. Las etapas siete a nueve cubren la defensa: la respuesta a las alegaciones y a los cuestionamientos institucionales, la gestión coordinada de los procedimientos y el frente de las sanciones y del control de las exportaciones. Las tres últimas etapas abordan decisiones estructurales: la salida responsable, la gobernanza y la documentación de la decisión, y la reparación y la reconstrucción.

Esta guía se dirige a las empresas y grupos expuestos, a sus directivos y administradores, a las direcciones jurídicas, de cumplimiento normativo y de seguridad, así como a los asesores que los asisten. Describe el orden de las decisiones y las autoridades que las rigen conforme al estado del derecho al 21 de noviembre de 2026, fecha de su actualización. Los elementos sujetos a cambios (procedimientos pendientes, transposiciones, reformas) se acompañan de su fecha en el texto y deben verificarse en la fecha de la actuación. La guía no sustituye una consulta adaptada a las circunstancias concretas del caso.

Ficha ejecutiva: decidir en diez minutos

Decisión ejecutiva. Tratar el contexto de conflicto como un cambio de régimen jurídico y no como un simple aumento del riesgo operativo: según las operaciones, el derecho humanitario, los derechos humanos, el deber de vigilancia, las sanciones, el control de las exportaciones y el derecho penal se suman al derecho común. La decisión de permanecer, suspender las operaciones o retirarse exige un examen previo, documentación y revisión: una salida precipitada puede agravar los impactos tanto como una permanencia a ciegas. El proceso deliberativo del consejo pasa a ser una pieza central de la futura defensa.

Resultado buscado. Prevenir toda contribución a violaciones graves, proteger a la empresa y a sus directivos, coordinar los distintos frentes y poder defender cada decisión estratégica años después.

Secuencia de actuación

- **Calificar** Determinar el contexto, las normas aplicables, la diligencia reforzada exigible y la exposición acumulativa de las entidades y las personas. Resultado: mapa jurídico y humano.
- **Controlar los contactos** Controlar los flujos, los intermediarios, las fuerzas de seguridad, los proveedores y las cadenas de suministro. Resultado: contribución evitada.
- **Defender** Responder a las alegaciones y coordinar los procedimientos, las sanciones, el control de las exportaciones y las comunicaciones. Resultado: posiciones coherentes.
- **Decidir y reparar** Examinar la permanencia, la suspensión o la salida, documentar las deliberaciones del consejo y organizar la reparación, el retorno y los archivos. Resultado: decisión sostenible en el tiempo.

Errores críticos

- Permitir que los intermediarios paguen a actores armados creyendo que el móvil comercial protege a la empresa: para el Tribunal de Casación (Lafarge, 7 de septiembre de 2021), la ayuda prestada a sabiendas de los crímenes que se preparan o cometen basta para constituir complicidad en crímenes de lesa humanidad.
- Confundir la certificación del proveedor con el ejercicio efectivo de la diligencia.
- Ignorar un requerimiento formal o una carta de alegaciones, o responder sin valorar los efectos en los demás frentes.
- Retirarse con rapidez sin examinar al adquirente, la situación de los trabajadores y los impactos de la salida.

Preguntas para la dirección

- ¿Qué sabía la empresa, cuándo lo supo y qué decisión tomó a continuación?
- ¿Qué criterios objetivos obligan a elevar el asunto a una instancia superior, suspender las operaciones, retirarse o adoptar medidas de reparación?
- ¿Cómo asegurar la coherencia entre los documentos internos, las comunicaciones públicas y las obligaciones de vigilancia?

Síntesis orientativa: no sustituye el análisis del caso ni la verificación del derecho aplicable en la fecha de la actuación. Las doce etapas que siguen desarrollan estos puntos.

Etapa 01 - Calificar el contexto y determinar las normas aplicables

Plazo para la empresa: **de inmediato y, después, de forma continua** · Cuestión decisiva: la calificación del contexto determina las obligaciones, las prohibiciones y los órganos jurisdiccionales competentes

La primera decisión consiste en calificar la situación antes de decidir cómo actuar. Conflicto armado internacional, conflicto armado no internacional, ocupación, disturbios internos que no alcanzan el umbral de un conflicto armado, estado de emergencia, crisis política o sanitaria de gran magnitud: cada una de estas situaciones modifica el conjunto de normas aplicables a la empresa, y una misma operación - extraer, producir, financiar, entregar, prestar seguridad - recibe un tratamiento jurídico distinto según la categoría en la que se encuadre el contexto. El error más frecuente consiste en tratar la cuestión como un problema de gestión del riesgo operativo cuando se trata, ante todo, de determinar el derecho aplicable.

El primer eje de la calificación es el derecho internacional humanitario. La existencia de un conflicto armado - internacional cuando enfrenta a Estados, incluso en caso de ocupación que no encuentre resistencia armada, y no internacional cuando las hostilidades entre un Estado y grupos armados organizados, o entre tales grupos, alcanzan un umbral suficiente de intensidad y organización - activa un cuerpo normativo cuyo mínimo indispensable, para los conflictos no internacionales, lo constituye el artículo 3 común a los cuatro Convenios de Ginebra. Pese a una creencia persistente, estas normas también conciernen a los actores económicos: el estudio publicado en 2006 por el Comité Internacional de la Cruz Roja sobre las empresas y el derecho internacional humanitario recuerda que el personal de una empresa debe respetar el derecho humanitario cuando sus actividades guardan una relación estrecha con el conflicto armado, que sus bienes e instalaciones pueden perder, según el uso que se les dé, la protección de que gozan los bienes de carácter civil y que las

violaciones graves exponen a sus autores - incluidos los directivos empresariales - a la acción de la justicia penal. Los Principios Rectores de las Naciones Unidas de 2011 extraen la consecuencia correspondiente: el comentario al principio 12 precisa que, en situaciones de conflicto armado, las normas que la empresa debe respetar incluyen las del derecho internacional humanitario.

El segundo eje son los regímenes de medidas restrictivas: sanciones internacionales, congelación de activos, sanciones sectoriales y control de las exportaciones. Estos regímenes se concentran en las zonas de conflicto y convierten operaciones ordinarias - pagar a un proveedor, entregar un equipo, asegurar un cargamento - en operaciones sujetas a condiciones, prohibidas o que entrañan riesgos penales. La etapa 09 aborda la identificación de estos regímenes. A efectos de la calificación, basta tener presente que toda decisión de operar en una zona en crisis exige comprobar previamente las listas y los regímenes aplicables, y que debe conservarse constancia fechada de esa comprobación.

El tercer eje son los regímenes de vigilancia. La ley de 27 de marzo de 2017 obliga a publicar y aplicar efectivamente un plan a las sociedades que, al cierre de dos ejercicios consecutivos, empleen al menos a 5 000 trabajadores contando sus filiales francesas directas o indirectas, o al menos a 10 000 contando sus filiales francesas y extranjeras. Se considera que una sociedad controlada que supere esos umbrales cumple tales obligaciones si el plan elaborado y aplicado por la sociedad que la controla abarca su actividad y la de todas las filiales o sociedades controladas. El plan comprende las vulneraciones graves de los derechos humanos y las libertades fundamentales, así como los daños graves a la salud, la seguridad de las personas y el medio ambiente, vinculados a las actividades de la sociedad, de las sociedades controladas y, respecto de las actividades relacionadas con la relación comercial establecida, de los subcontratistas o proveedores de que se trate (art. L. 225-102-1, I, del Código de Comercio). La Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo - conocida como CS3D o CSDDD - consagró en el ámbito europeo un deber de vigilancia basado en los marcos de las Naciones Unidas y de la OCDE. La Directiva (UE) 2026/470, de 24 de febrero de 2026, denominada «Omnibus I», que entró en vigor a los veinte días de su publicación en el Diario Oficial de 26 de febrero de 2026, introdujo una revisión sustancial: para determinar si una sociedad entra en su ámbito de aplicación se toman en consideración dos ejercicios consecutivos. El régimen general comprende, en la Unión, a las sociedades que superen una media de 5 000 trabajadores y un volumen de negocios neto mundial de 1 500 millones de euros y, en el caso de las sociedades de terceros países, a las que superen un volumen de negocios neto de 1 500 millones de euros en la Unión. El grupo de la sociedad matriz última también puede alcanzar esos umbrales. El artículo 2 prevé una vía distinta para determinados acuerdos de franquicia o licencia en la Unión cuando se superen los 75 millones de euros en cánones y los 275 millones de euros de volumen de negocios neto, mundial para las sociedades de la Unión y generado en la Unión para las sociedades de terceros países. La Directiva ya no define por sí misma el fundamento de la responsabilidad civil, que se rige por el derecho nacional. Se ha suprimido la obligación de adoptar un plan de transición climática. Los Estados miembros deben transponer estas disposiciones a más tardar el 26 de julio de 2028 y aplicarlas a partir del 26 de julio de 2029 (para la comunicación anual prevista en el artículo 16, a partir de los ejercicios que

comiencen el 1 de enero de 2030): hasta entonces, la Directiva no crea obligaciones directamente exigibles a las empresas, y la ley francesa de 2017 sigue constituyendo el régimen aplicable a las sociedades comprendidas en su ámbito. La Directiva revisada extiende además la armonización plena a los elementos esenciales del proceso de vigilancia - detección y priorización de los impactos, prevención y corrección, denuncias, seguimiento y comunicación -, al tiempo que precisa que la prohibición de reducir el nivel de protección existente no impide a los Estados miembros adaptar su legislación previa en materia de vigilancia, en particular su ámbito de aplicación, para ajustarla a la Directiva. Por tanto, el régimen francés podría modificarse con ocasión de la transposición y debe verificarse en la fecha de la actuación. El punto decisivo para la calificación es que estos regímenes siguen operando durante la crisis: es precisamente en contextos de conflicto donde alcanzan su máximo nivel de exigencia.

El cuarto y último eje es el penal. Conviene distinguir aquí dos cuerpos normativos cuyos destinatarios no coinciden. El derecho penal internacional convencional vigente - en particular las formas de responsabilidad previstas en el artículo 25 del Estatuto de Roma - se dirige esencialmente a personas físicas: expone a un riesgo propio a directivos, cuadros y empleados, dado que la Corte Penal Internacional carece de competencia respecto de las personas jurídicas. La exposición de la empresa como entidad se rige, a su vez, por los ordenamientos penales nacionales que reconocen la responsabilidad de las personas jurídicas y prevén competencias extraterritoriales - sin perjuicio de la responsabilidad civil. Las etapas 03 y 04 abordan este doble riesgo, distinto de todos los anteriores. La calificación inicial debe determinar, jurisdicción por jurisdicción, qué tribunales podrían conocer de los hechos: los del Estado de la sede, los de los Estados de las filiales, los de los Estados en que se realizan las operaciones y los de los Estados de los que son nacionales los directivos.

Qué reunir

- Mapa de las entidades, instalaciones, personal y flujos (financieros, logísticos y contractuales) en la zona afectada.
- Calificación documentada del contexto: naturaleza del conflicto o de los disturbios, actores armados presentes y zonas de control.
- Inventario de los regímenes aplicables: DIH, vigilancia, sanciones, control de las exportaciones y posibles títulos de competencia penal.
- Cronología de las decisiones ya adoptadas y sus fundamentos.

Qué no hacer

- Tratar la situación como un mero riesgo operativo o de seguros, sin calificación jurídica.
- Hacer declaraciones públicas antes de calificar el contexto y la exposición, salvo las alertas y publicaciones obligatorias.
- Limitar el análisis a un solo cuerpo normativo - la vigilancia sin el derecho penal, las sanciones sin el DIH.

Punto clave

El principio 7 de los Principios Rectores de 2011 se dirige a los Estados: los insta a ayudar a las empresas que operan en zonas afectadas por conflictos a identificar, prevenir y mitigar los riesgos de violaciones graves y, cuando una empresa esté implicada en violaciones manifiestas y se niegue a cooperar para remediar la situación, a denegarle el acceso al apoyo y a los servicios públicos. **Léalo desde la perspectiva de la empresa**: quien opera en una zona de conflicto debe prever que su propio Estado - organismos de crédito a la exportación, apoyo diplomático, contratación pública - se convierta en una fuente de presión y un cauce de aplicación de los estándares internacionales. La cooperación documentada es lo que mejor contribuye a evitar que se le aplique esa medida.

Etapa 02 - Aplicar una diligencia debida reforzada

Plazo para la empresa: **desde la calificación y, después, de forma continua** · Cuestión decisiva: la diligencia reforzada es el estándar con arreglo al cual probablemente se evaluarán las decisiones

Los Principios Rectores de 2011 definen la diligencia debida en materia de derechos humanos como el proceso continuo mediante el cual la empresa identifica sus impactos negativos reales y potenciales, los previene, los mitiga y rinde cuentas de cómo los aborda - este es el objeto del principio 17, que desarrollan los principios 18 a 21 (evaluación, integración de las conclusiones, seguimiento y comunicación) y que el principio 22 complementa con la reparación. Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, en su versión revisada de 2023, y la Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable, publicada en 2018, concretan este proceso en seis etapas: incorporar la conducta responsable a las políticas y los sistemas de gestión, identificar y evaluar los impactos, ponerles fin, prevenirlos y mitigarlos, hacer un seguimiento, comunicar y reparar. Este marco se ha convertido en el lenguaje

común de los regímenes obligatorios: la Directiva (UE) 2024/1760 se remite a él en sus considerandos, y la ley francesa de 2017 sigue la lógica de estos instrumentos sin citarlos en su articulado.

En un contexto afectado por un conflicto, este proceso cambia de naturaleza. La guía publicada en 2022 por el PNUD junto con el Grupo de Trabajo de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos - dedicada a la diligencia debida reforzada en materia de derechos humanos en contextos afectados por conflictos - y el informe de 2020 del mismo Grupo de Trabajo permiten identificar tres cambios, que esta guía sintetiza del modo siguiente. Primero: el análisis abarca tanto los impactos de la empresa sobre las personas como las interacciones entre la empresa y el propio conflicto. Es preciso identificar a los actores del conflicto, sus fuentes de financiación y sus zonas de control, y examinar cómo las actividades de la empresa - sus pagos, su contratación de personal, sus compras de terrenos, sus servicios de seguridad y los tributos que paga localmente - alimentan, atenúan o desplazan las dinámicas de confrontación. Una empresa puede no producir ningún impacto directo en los derechos humanos y, aun así, alimentar el conflicto que los destruye. Segundo: el umbral de actuación desciende a medida que aumenta la gravedad potencial. Si la diligencia ordinaria ya exige dar prioridad, cuando sea preciso elegir, a las vulneraciones más graves o irreparables (principio 24), la diligencia reforzada exige actuar de inmediato ante el riesgo de quedar vinculado a violaciones graves - crímenes de guerra, crímenes de lesa humanidad -, incluso cuando su probabilidad sea baja. Tercero: se acortan los intervalos de revisión. Los contextos de conflicto se reconfiguran en cuestión de semanas. En ellos, un mapa de riesgos que se actualiza anualmente es un mapa desfasado.

El principio 23 de los Principios Rectores de 2011 da a esta exigencia su expresión más operativa - y de mayor trascendencia: en cualquier contexto, la empresa debería cumplir las leyes aplicables y respetar los derechos humanos internacionalmente reconocidos. Dondequiera que opere, debería tratar el riesgo de cometer violaciones graves o de contribuir a ellas *como una cuestión de cumplimiento de la ley*. Esta formulación - recomendación de derecho indicativo, carente de carácter imperativo - merece la atención de los consejos de administración: significa que el riesgo de cometer tales violaciones o contribuir a ellas no depende del grado de riesgo que la empresa esté dispuesta a aceptar - que puede ajustar -, sino del cumplimiento de la ley - que no es negociable. La jurisprudencia penal francesa ha llegado por sus propias vías a esta misma lógica (etapa 04).

Por último, la diligencia reforzada tiene consecuencias para la gestión de las relaciones comerciales. El principio 19 de los Principios Rectores de 2011 y su comentario esperan que la empresa utilice su capacidad de influencia - su *leverage* - para prevenir y mitigar los impactos con los que esté vinculada a través de sus relaciones comerciales, que procure aumentar esa capacidad cuando sea insuficiente y que, si sigue sin poder influir, considere poner fin a la relación teniendo en cuenta los impactos negativos que la propia ruptura podría producir - el comentario precisa que, cuando la relación sea esencial para la empresa, cuanto más grave sea la vulneración, más pronto deberá constatar un cambio antes de decidir si pone fin a la relación. Estas tres pautas - ejercer la influencia, aumentarla y considerar una ruptura responsable - estructuran todas las etapas

siguientes: rigen la relación con las fuerzas de seguridad (etapa 05), la cadena de suministro (etapa 06) y la decisión de salida (etapa 10).

Qué reunir

- Análisis actualizado del conflicto: actores, fuentes de financiación, zonas de control y economía de guerra local.
- Mapa de los impactos y de las interacciones entre la empresa y el conflicto, revisado a intervalos breves con los grupos que puedan verse afectados o, cuando sea imposible consultarlos en condiciones de seguridad, a partir de fuentes independientes y fiables.
- Inventario de las relaciones comerciales sensibles y de la capacidad de influencia que pueda ejercerse efectivamente en cada una de ellas.
- Constancia escrita y fechada de cada revisión: constataciones, decisiones, medidas y seguimiento.

Qué no hacer

- Reutilizar el mapa de riesgos de tiempos de paz con la nueva denominación de «reforzado».
- Externalizar el análisis del conflicto sin que quienes toman las decisiones hagan suyas las conclusiones.
- Documentar los riesgos sin documentar las medidas: un riesgo identificado para el que no consta respuesta constituye una prueba de cargo.

Para recordar

La diligencia reforzada va más allá de intensificar la diligencia ordinaria: cambia el objeto del análisis. **Examina el conflicto tanto como la empresa**, reduce el umbral de actuación a medida que aumenta la gravedad y trata el riesgo de cometer violaciones graves o contribuir a ellas como una cuestión de legalidad - ajena al grado de riesgo que la empresa esté dispuesta a aceptar.

> *Enfoque*
> El expediente de diligencia cumple una doble función. En tiempo real, orienta las decisiones. Años después, un juez de instrucción, un tribunal civil, un Punto Nacional de Contacto o un regulador lo leerá como prueba de lo que la empresa **sabía, podía saber y decidió hacer**. Redáctelo pensando en ambos lectores.

Etapa 03 - Elaborar el mapa de exposición acumulativa de las entidades y sus directivos

Plazo para la empresa: **en los primeros días** · Cuestión decisiva: la organización de la defensa depende del mapa completo de los frentes - y de la distinción entre la empresa y sus directivos

En situaciones excepcionales, la exposición no es lineal: los riesgos se acumulan. Un mismo conjunto de hechos puede alimentar simultáneamente al menos cinco frentes, cada uno sujeto a sus propias reglas de prueba, prescripción y procedimiento. Elaborar el mapa de esta exposición acumulativa es el paso previo a toda estrategia: determina lo que puede decirse, escribirse, aportarse como prueba y decidirse en cada frente sin perjudicar a los demás.

El frente penal. Afecta a la empresa como persona jurídica, en los ordenamientos que reconocen la responsabilidad penal de las personas jurídicas, y a sus directivos como personas físicas. Entre las posibles calificaciones figuran la complicidad en crímenes internacionales (etapa 04), la financiación del terrorismo, la infracción de embargos y sanciones, la corrupción y el blanqueo de capitales. Los títulos de competencia extraterritorial - personalidad activa y pasiva y, en determinados ordenamientos, jurisdicción universal sobre crímenes internacionales - permiten que el proceso se inicie en una jurisdicción donde la empresa carezca de sede y de activos. El proceso seguido en Suecia contra dos antiguos directivos de un grupo petrolero sueco por complicidad en crímenes de guerra en Sudán ilustra el alcance extraterritorial de la acción penal. Respecto del directivo suizo residente en Suiza, el Tribunal Supremo apreció expresamente un vínculo suficiente con Suecia: los hechos se remontan a los años 1999 a 2003, la acción penal se dirige contra dos antiguos directivos y la acusación solicitó además que se impusiera a la sociedad una confiscación por valor de varios miles de millones de coronas suecas. El juicio oral concluyó el 28 de mayo de 2026. Al 29 de octubre de 2026, el tribunal preveía dictar sentencia el 3 de diciembre. El 30 de octubre aplazó el pronunciamiento hasta el 17 de febrero de 2027 a las 11 horas. Es el frente más grave: junto con la vertiente penal de las sanciones (etapa 09), es el que pone en juego la libertad de las personas.

El frente civil transnacional. Las víctimas de violaciones cometidas en la zona de operaciones pueden exigir la responsabilidad civil de la empresa ante los tribunales del Estado de su sede o de terceros Estados. La vía estadounidense del *Alien Tort Statute*, durante mucho tiempo temida, se ha estrechado considerablemente: el Tribunal Supremo de los Estados Unidos restringió primero su aplicación extraterritorial (sentencia *Kiobel*, 2013), excluyó después a las sociedades extranjeras de su ámbito de aplicación (sentencia *Jesner*, 2018) y consideró por último insuficientes las alegaciones cuyo único vínculo con los Estados Unidos consistía en decisiones generales de gestión (sentencia *Nestlé USA*, 2021). Estas restricciones han modificado el fundamento del riesgo civil en los Estados Unidos sin eliminarlo. Los demandantes invocan ahora ante los tribunales federales el derecho extranjero aplicable o el derecho de los estados federados: el 17 de octubre de 2025, un jurado federal condenó, con arreglo al derecho suizo, a un banco francés a indemnizar a tres refugiados sudaneses por la contribución del banco a las atrocidades cometidas por el régimen sudanés. El juez había separado sus pretensiones para celebrar un juicio piloto. Señaló que unos diez mil miembros del grupo habían identificado su reclamación y que podía haber otros diez mil. Tras la vista del 7 de enero de 2026, la resolución escrita del 8 de enero desestimó las solicitudes de revisión del veredicto y autorizó la apelación inmediata de la sentencia relativa a los tres demandantes. El banco interpuso recurso de apelación y, al 29 de octubre de 2026, la sentencia no era firme. Paralelamente, el riesgo se ha extendido a los tribunales europeos, ante los que se invocan los regímenes nacionales de responsabilidad, y a los regímenes de vigilancia que ofrecen vías de acción propias. También subsiste la exposición penal en los Estados Unidos: en octubre de 2022, una sociedad francesa y su filial siria se declararon allí culpables de conspiración para prestar apoyo material a organizaciones terroristas por pagos efectuados en Siria.

El frente del deber de vigilancia. La ley de 27 de marzo de 2017 establece dos mecanismos: la acción para obtener una orden judicial de cumplimiento, precedida de un requerimiento formal, a fin de que se elabore, publique o aplique efectivamente el plan de vigilancia (art. L. 225-102-1 del Código de Comercio, antiguo art. L. 225-102-4), y la acción de responsabilidad civil para obtener la reparación del daño que el cumplimiento de las obligaciones de vigilancia habría permitido evitar (art. L. 225-102-2, antiguo art. L. 225-102-5). En Francia, el conocimiento de los litigios relativos al deber de vigilancia se ha centralizado en el Tribunal Judicial de París (art. L. 211-21 del Código de Organización Judicial, introducido por la Ley n.º 2021-1729, de 22 de diciembre de 2021) y, en apelación, en la Sala 5-12 del Tribunal de Apelación de París. Tras una primera fase dedicada a la admisibilidad - el tribunal de apelación precisó el 18 de junio de 2024 los requisitos del requerimiento formal y del interés para ejercitar la acción -, los tribunales han entrado en el fondo: el 17 de junio de 2025, el tribunal de apelación confirmó la orden dada a un grupo de completar un mapa de riesgos que no los jerarquizaba. El 12 de marzo de 2026, el tribunal judicial condenó a una sociedad matriz, por incumplimiento del deber de vigilancia, a reparar el daño causado por vulneraciones de la libertad sindical en una filial extranjera y, el 25 de junio de 2026, ordenó a un grupo energético completar su plan en los seis meses siguientes a la notificación formal de la sentencia, que declaró provisionalmente ejecutiva. Al 29 de octubre de 2026, estas resoluciones eran susceptibles de recurso o habían sido apeladas. Con todo, perfilan un estándar: identificación, análisis y jerarquización efectivos de los riesgos, medidas adecuadas y

seguimiento documentado. Por lo demás, la acción del art. L. 225-102-2 se ejercita conforme a las reglas generales de la responsabilidad civil: incumbe al demandante probar el incumplimiento culposo del deber de vigilancia, el daño y el nexo causal - exigencias probatorias que delimitan de manera efectiva el litigio para ambas partes. La Directiva (UE) 2024/1760, en la redacción dada por la Directiva (UE) 2026/470, ya no establece un fundamento europeo autónomo de responsabilidad civil: la reparación se regirá por los ordenamientos nacionales en materia de responsabilidad. Cuando se determine que existe responsabilidad, la Directiva exige la reparación íntegra sin sobrecompensación y mantiene determinadas garantías procesales, en particular respecto de los plazos de prescripción y de la exhibición de las pruebas en poder de la empresa. Por tanto, los litigios sobre el deber de vigilancia en Francia siguen ocupando un lugar central para las empresas francesas.

El frente de las sanciones y el frente reputacional. El primero expone a medidas administrativas y penales específicas (etapa 09). El segundo, aun sin ser un frente jurídico, marca los tiempos de todos los demás: un informe de una ONG o una investigación periodística precede con frecuencia a los procedimientos, aporta elementos a los expedientes de los demandantes y suscita preguntas de bancos, aseguradoras, agencias de calificación extrafinanciera e inversores. La práctica pública de los mecanismos internacionales muestra cómo las alegaciones documentadas por la sociedad civil pasan de un foro a otro - del informe al requerimiento formal, del requerimiento a la denuncia.

Por último, el mapa debe distinguir rigurosamente a las personas expuestas. La sociedad matriz, la filial local, los directivos del grupo, los directivos locales, los trabajadores expatriados y los administradores difieren en su grado de exposición, en sus intereses y - llegado el momento - en sus medios de defensa. Confundir estos intereses en un único dispositivo de defensa es un error habitual: sienta las bases de conflictos de intereses que aflorarán en el peor momento (etapa 08).

Qué reunir

- Matriz de frentes × entidades × personas físicas: posibles calificaciones, jurisdicciones, plazos de prescripción y estado de las actuaciones.
- Inventario de documentos sensibles: dónde se encuentran, quién los tiene en su poder y qué régimen de confidencialidad los protege.
- Revisión de los seguros (responsabilidad civil de administradores y directivos, riesgo político), sus condiciones y sus plazos de notificación.
- Identificación de posibles conflictos de intereses entre la empresa, los directivos y las filiales.

Qué no hacer

- Atender al frente de mayor repercusión pública y descuidar el más grave: el daño reputacional es visible, el proceso penal puede terminar en condena.
- Responder a una ONG o a un periodista con información que no se haya examinado a la luz de sus consecuencias en los demás frentes.
- Permitir que cada dirección (jurídica, cumplimiento normativo, comunicación, seguridad) elabore por separado el mapa de su propio frente.

Error habitual
Deducir de la restricción del ámbito del *Alien Tort Statute* que ha desaparecido el riesgo civil transnacional. **El riesgo se ha diversificado**: en los Estados Unidos, las acciones fundadas en un derecho extranjero o en el derecho de los estados federados han tomado el relevo de las acciones basadas en el ATS y ya han dado lugar a un veredicto de jurado, recurrido en apelación. En Europa, los ordenamientos nacionales en materia de responsabilidad y los regímenes de vigilancia ofrecen vías propias. Cada foro ofrece sus ventajas a los demandantes - el procedimiento de *discovery* y el jurado, por una parte, el deber de vigilancia y las acciones ejercitadas por asociaciones, por otra.**

Etapa 04 - Prevenir la complicidad penal: financiación, suministro y logística

Plazo para la empresa: **antes de cada flujo sensible y de forma continua mientras dure la operación** · Cuestión decisiva: el riesgo más grave en esta materia - el que recae sobre las personas

El principal riesgo penal para una empresa en una zona de conflicto no reside en la comisión directa de crímenes internacionales, sino en la **contribución** - financiación, suministros, logística, servicios - que presta a quienes los cometen. Tres cuerpos normativos delimitan este riesgo.

El primero es el derecho penal internacional. El artículo 25, párrafo 3, apartado c), del Estatuto de Roma prevé la responsabilidad de quien, con el propósito de facilitar la comisión de un crimen de la competencia de la Corte, presta asistencia en su comisión o tentativa, incluso suministrando los medios para cometerlo. El apartado d) se refiere a quien contribuye intencionalmente de algún otro modo a la comisión o tentativa de tal crimen por un grupo de personas que actúa con una finalidad común. La contribución debe tener por

objeto facilitar la actividad o el propósito delictivo del grupo cuando esa actividad o ese propósito entrañe la comisión de un crimen de la competencia de la Corte, o realizarse a sabiendas de que el grupo tiene la intención de cometer ese crimen. El umbral exacto de la contribución punible - su materialidad, su carácter sustancial, el elemento subjetivo exigido - es objeto de amplio debate en la doctrina y en la jurisprudencia internacional. Sin embargo, la estructura del texto basta para establecer la conclusión práctica decisiva: suministrar medios a un grupo cuya política criminal se conoce entraña un riesgo incluso cuando el proveedor no comparte los fines del grupo. Conviene, con todo, precisar el ámbito personal de estas normas: la Corte Penal Internacional solo tiene competencia respecto de personas físicas - el Estatuto de Roma se aplica a los directivos, cuadros y empleados, y la exposición penal de la empresa como entidad se rige por los ordenamientos nacionales que reconocen la responsabilidad de las personas jurídicas.

El segundo es la jurisprudencia penal francesa. En el asunto Lafarge, la Sala de lo Penal del Tribunal de Casación declaró, en su sentencia de 7 de septiembre de 2021 (n.º 19-87.367), que el pago a sabiendas de varios millones de dólares a una organización cuyo objeto es exclusivamente delictivo basta para constituir complicidad en crímenes de lesa humanidad, con independencia de que el interesado obre con el propósito de continuar una actividad comercial y sin que sea necesario que se adhiera a la concepción o ejecución del plan criminal. La resolución versa sobre hechos extremos - la organización beneficiaria era el Estado Islámico y las sumas se contaban por millones -, y aún está por determinar cómo se aplicaría este criterio a pagos de menor cuantía o a beneficiarios cuya actividad no sea exclusivamente delictiva. No conviene sobrestimar su alcance ni descartarla por considerar menos graves los hechos atribuibles a la empresa. El Tribunal de Casación anuló en este punto la resolución de la sala de instrucción que había dejado sin efecto la imputación formal de la sociedad por complicidad en crímenes de lesa humanidad. El alcance de esta resolución debe apreciarse con cautela: dictada en fase de instrucción, se pronuncia sobre los requisitos de una imputación formal, sin resolver sobre la culpabilidad. Desde entonces, la causa ha pasado por dos etapas. Mediante sentencia de 16 de enero de 2024 (n.º 22-83.681), la Sala de lo Penal desestimó el recurso de casación interpuesto contra la imputación formal de la sociedad por complicidad en crímenes de lesa humanidad, si bien anuló la imputación por puesta en peligro de la vida ajena. Al 29 de octubre de 2026, la vertiente relativa a la complicidad seguía en fase de instrucción. En la vertiente diferenciada de financiación del terrorismo, el Tribunal de lo Penal de París, mediante sentencia de 13 de abril de 2026, declaró a la sociedad y a ocho personas físicas, entre ellas antiguos directivos del grupo, culpables de financiación de actividades terroristas por pagos efectuados en 2013 y 2014, condenó al antiguo presidente y director general a seis años de prisión con orden de ingreso en prisión e impuso a la sociedad, además de la multa penal, una multa aduanera por infringir las sanciones financieras internacionales. La sociedad y los demás acusados interpusieron recurso de apelación, que se encontraba pendiente al 29 de octubre de 2026. Cabe extraer ya dos enseñanzas: la condena por el delito conexo precedió a un pronunciamiento condenatorio sobre el crimen internacional, y quienes ingresaron en prisión fueron personas físicas. Por su parte, se mantiene la enseñanza de fondo de la sentencia de 2021: para la Sala de lo Penal, el móvil comercial - proseguir una actividad, proteger un activo, conservar una posición en

el mercado - no neutraliza el elemento intencional de la complicidad cuando se acredita que se conocía que el beneficiario preparaba o cometía los crímenes de que se trata.

El tercero comprende los tipos penales conexos que abarcan los mismos flujos con umbrales de exigencia menores: financiación del terrorismo, infracción de embargos y medidas restrictivas, y blanqueo de capitales. Estas calificaciones, a menudo más fáciles de acreditar que la complicidad en crímenes internacionales, constituyen con frecuencia el punto de partida de las investigaciones. La empresa que centra sus medidas de prevención exclusivamente en la complicidad en crímenes de guerra deja sin cubrir los delitos que se prueban mediante la contabilidad.

De esta estructura se desprenden las medidas de prevención operativa. Se basan en la identificación de los flujos de riesgo - todo pago, suministro o servicio cuyo beneficiario directo o indirecto pudiera ser un actor armado o un intermediario vinculado a él - y en tres exigencias: conocer al beneficiario efectivo de cada flujo en la zona afectada, seguir el recorrido real de los pagos y las entregas más allá de los circuitos contractuales y fijar un umbral que obligue a someter a la dirección del grupo, con un dictamen jurídico, toda operación cuyo beneficiario suscite dudas. La experiencia de los litigios de conocimiento público muestra que los dispositivos fallan menos por la falta de reglas que por la tolerancia con que se permite eludirlas localmente: pagos de «facilitación» a cargo de intermediarios, subcontratistas que actúan como pantalla e información que se filtra antes de llegar a la sede.

Qué reunir

- Mapa de los flujos financieros, logísticos y contractuales de la zona, con identificación de sus beneficiarios efectivos.
- Registro fechado y centralizado de incidentes, solicitudes de pago anómalas y contactos con actores armados.
- Dictámenes jurídicos emitidos sobre las operaciones sensibles y decisiones adoptadas a raíz de ellos.
- Procedimiento escrito para elevar los asuntos a instancias superiores, con constancia de su difusión y aplicación.

Qué no hacer

- Centrar el análisis en el móvil («solo queríamos mantener la actividad»): el móvil comercial no exime de responsabilidad cuando la empresa sabe lo que prepara o comete el beneficiario de sus flujos.
- Dejar que los intermediarios locales «gestionen» las relaciones con los actores armados sin instrucciones ni informes escritos a la dirección.
- Destruir o dejar que se pierdan los registros de las decisiones: la falta de documentación se vuelve en contra de la empresa.

Para recordar

La sentencia de 7 de septiembre de 2021 desplaza el centro de gravedad de la defensa: lo decisivo ya no es la adhesión al proyecto criminal sino el **conocimiento** - qué sabía la empresa acerca del beneficiario de sus flujos y cuándo lo supo. La prevención consiste en organizar cómo se recaba y analiza esa información y qué medidas se adoptan a partir de ella.

CASO TIPO 1

La empresa industrial que mantiene una instalación en una zona de conflicto *a través de intermediarios*

Configuración

Un grupo industrial mantiene en funcionamiento una instalación situada en una zona que ha pasado a estar bajo el control de grupos armados. La continuidad de las operaciones requiere «arreglos» locales - pagos por derechos de paso, compras de materias primas a comerciantes vinculados a los grupos, salvoconductos - de los que se ocupan una filial y varios intermediarios, que solo transmiten información parcial a la sede. *Configuración anonimizada inspirada en litigios franceses de conocimiento público. Véase la sentencia de la Sala de lo Penal del Tribunal de Casación de 7 de septiembre de 2021.*

Riesgos	Complicidad en crímenes internacionales y financiación del terrorismo para la entidad y los directivos que tenían conocimiento de los hechos. Cuestionamiento del plan de vigilancia. Sanciones y embargos según la zona. Exposición reputacional y bancaria inmediata si los hechos salen a la luz.
Palancas	Identificar de inmediato los flujos y sus beneficiarios efectivos, interrumpir los flujos cuya trazabilidad no pueda establecerse, documentar la decisión de permanecer, suspender las operaciones o retirarse conforme a la etapa 10, separar desde este momento la defensa de la empresa de la de sus directivos y preservar la totalidad de los archivos.
Punto crítico	El período de mayor peligro es aquel en que la sede «no quiere saber»: el conocimiento jurídicamente pertinente puede acreditarse mediante las alertas internas, los informes de seguridad y los intercambios con los intermediarios - documentos que se incautarán durante la instrucción.

> *Contactar con Hennebel Avocats*
> ¿Una operación en una zona de conflicto, un flujo dudoso, una alerta interna? El despacho califica la situación con plena confidencialidad y examina con carácter prioritario las situaciones urgentes.
>
> Contactar con el despacho

Etapa 05 - Gestionar la relación con las fuerzas de seguridad públicas y privadas

Plazo para la empresa: **antes de todo despliegue y con revisión tras cada incidente** · Cuestión decisiva: la práctica documentada muestra que la seguridad de las instalaciones es uno de los principales puntos de contacto entre las empresas y las violaciones graves

La protección de las instalaciones, del personal y de los convoyes es, según la práctica documentada de los mecanismos internacionales, uno de los puntos de contacto más recurrentes entre las empresas y las violaciones graves de los derechos humanos: uso excesivo de la fuerza por unidades públicas destinadas a

proteger una instalación, abusos cometidos por empresas de seguridad privada, suministro de equipos o apoyo logístico.

Para las fuerzas de seguridad **públicas**, los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos estructuran la relación en torno a tres elementos: una evaluación de riesgos propia del contexto de seguridad - identificación de los posibles autores de actos violentos, antecedentes de las fuerzas presentes y capacidad de respuesta del Estado -, un diálogo estructurado con las autoridades acerca de la conducta de las fuerzas destinadas a proteger las instalaciones, que incluya comunicar las preocupaciones sobre abusos anteriores, y mecanismos de notificación y seguimiento de incidentes sobre los que exista información creíble. El punto jurídicamente sensible es el **apoyo material**: alojar, transportar, equipar o remunerar a unidades públicas cuyos antecedentes son conocidos puede constituir el tipo de contribución consciente que la etapa 04 identifica como el núcleo del riesgo de complicidad. Todo apoyo de esta naturaleza debe ir precedido de una comprobación, estar sujeto a condiciones, ser trazable y reversible y cesar si resulta ilícito.

Para los proveedores de seguridad **privados**, dos instrumentos definen el estándar. El Documento de Montreux, adoptado en 2008 por iniciativa de Suiza y del Comité Internacional de la Cruz Roja, recuerda las obligaciones jurídicas internacionales pertinentes respecto de las empresas militares y de seguridad privadas que operan durante los conflictos armados y recopila buenas prácticas de selección, contratación y control. Aunque se dirige principalmente a los Estados, ofrece a la empresa cliente criterios para determinar qué debe exigir un contratante diligente. Por su parte, el Código de Conducta Internacional para Proveedores de Servicios de Seguridad Privada, respaldado por un mecanismo de asociación y certificación, permite basar la selección en criterios objetivos: recurrir a un proveedor miembro, certificado y sujeto a obligaciones de notificación no confiere inmunidad - pero elegir a un proveedor que opere al margen de todo marco se apreciará como una decisión deliberada.

Las disposiciones contractuales convierten estos estándares en palancas: cláusulas que exijan respetar las normas internacionales sobre el uso de la fuerza, comprobación de los antecedentes del personal asignado, prohibición de la subcontratación no autorizada, obligación de notificar de inmediato los incidentes, derecho de auditoría y derecho de resolución por incumplimiento. Y cuando ocurre un incidente - una persona herida, un disparo, una alegación de abusos que implique al personal de seguridad de la instalación -, la reacción de la empresa durante las primeras setenta y dos horas repercute en años de litigios: primero, el auxilio y la protección de las personas y, después, la preservación de las pruebas.

Qué reunir

- Evaluación de los riesgos de seguridad conforme al estándar de los Principios Voluntarios, fechada y actualizada.
- Contratos de seguridad privada con cláusulas de derechos humanos, comprobación de antecedentes y derecho de auditoría.
- Registro de incidentes y alertas, con las medidas adoptadas en respuesta.
- Constancia de los intercambios con las autoridades sobre la conducta de las fuerzas públicas asignadas a la instalación.

Qué no hacer

- Proporcionar equipos, combustible, alojamiento o remuneración a unidades cuyos antecedentes son conocidos sin fijar condiciones por escrito.
- Elegir a un proveedor ajeno a todo marco de certificación por motivos de coste o de «conocimiento del terreno».
- Dejar que el proveedor investigue por sí solo sus propios incidentes.

Punto clave

La relación en materia de seguridad reúne los tres vectores de riesgo de la guía: puede constituir una **contribución** a violaciones (etapa 04), es una **relación comercial** a efectos de los regímenes de vigilancia (etapa 02) y sus incidentes se encuentran entre los hechos que con mayor frecuencia dan origen a litigios civiles transnacionales (etapa 08). Requiere el nivel de gobernanza propio de las decisiones estratégicas, superior al de una contratación de servicios.

Etapa 06 - Asegurar la cadena de suministro y el abastecimiento de minerales

Plazo para la empresa: **antes de cada campaña de compras en la zona afectada y con auditorías continuas** · Cuestión decisiva: la cadena de suministro es el cauce por el que el conflicto entra en la empresa

Una empresa puede carecer de instalaciones y de trabajadores en una zona de conflicto y, aun así, estar muy expuesta a los riesgos de esa zona: basta con que se abastezca en ella. Por las zonas afectadas transita, a través de las cadenas de valor de los minerales, las materias primas agrícolas, los textiles o los componentes, una proporción significativa de los insumos de la economía mundial. Los grupos armados financian sus operaciones mediante el control de los lugares de extracción, las rutas comerciales y los puntos de cobro de gravámenes. El abastecimiento se ha convertido así en el principal ámbito de aplicación de los regímenes de diligencia obligatoria.

La referencia metodológica es la Guía de diligencia debida de la OCDE para cadenas de suministro responsables de minerales procedentes de zonas de conflicto o de alto riesgo, cuya tercera edición constituye la referencia en la materia. Su aportación reside en dos instrumentos. Por una parte, un método de cinco etapas: establecer sistemas sólidos de gestión, identificar y evaluar los riesgos de la cadena, diseñar y aplicar una estrategia de respuesta, encargar auditorías independientes de las prácticas de diligencia de las fundiciones y refinerías, y publicar un informe anual. Por otra parte - y este es su elemento de mayor utilidad operativa -, un modelo de política incluido como anexo distingue dos categorías de riesgos: los que exigen suspender o romper de inmediato las relaciones con los proveedores en las fases iniciales de la cadena - abusos graves vinculados a la extracción, el transporte o el comercio de minerales, apoyo directo o indirecto a grupos armados no estatales - y los que requieren en primer término un plan de gestión de riesgos, que puede ir acompañado de una suspensión temporal de las operaciones comerciales mientras se mitigan los riesgos - apoyo a fuerzas de seguridad públicas o privadas que controlan la cadena o le imponen gravámenes ilegalmente, corrupción y declaración falsa de origen, blanqueo de capitales, impago de los impuestos y cánones adeudados. A falta de mejoras significativas y mensurables en los seis meses siguientes a la adopción del plan, la guía recomienda suspender la relación durante al menos tres meses o ponerle fin. El anexo II mantiene la recomendación de suspensión o ruptura inmediata para los riesgos más graves. Esta gradación concreta el principio 19 en la cadena de suministro (etapa 02).

El derecho vinculante siguió la misma evolución. Desde el 1 de enero de 2021, el Reglamento (UE) 2017/821 impone a los importadores de la Unión, respecto de los minerales y metales de estaño, tantalio, wolframio y oro enumerados en el anexo I cuyas importaciones alcancen los umbrales anuales, una diligencia acorde

con la guía de la OCDE para determinar si los suministros proceden de zonas de conflicto o de alto riesgo. Abarca los sistemas de gestión, la trazabilidad y las verificaciones independientes, bajo la supervisión de las autoridades nacionales. El importador de metales queda exento de encargar su propia verificación si acredita el cumplimiento normativo de todas las fundiciones y refinerías de su cadena. Los metales reciclados solo están sujetos a la obligación del artículo 7, apartado 4, y quedan excluidas las existencias cuya anterioridad al 1 de febrero de 2013 se demuestre en las condiciones del artículo 1. Para los diamantes en bruto, el Proceso de Kimberley establece un régimen de certificación entre Estados que tiene por objeto excluir de los circuitos legales las piedras que utilizan los movimientos rebeldes o sus aliados para financiar un conflicto armado contra un gobierno legítimo - las limitaciones ampliamente documentadas de este régimen impiden considerarlo una autorización irrestricta: la certificación de Kimberley acredita un circuito, pero no exime al comprador de su propia diligencia. Por último, la cadena también se controla **en sus fases posteriores**: el Reglamento (UE) 2021/821, que regula el control de las exportaciones de productos de doble uso, recuerda que vender puede ser tan arriesgado como comprar - el suministro a actores de una zona de conflicto de bienes, tecnologías o servicios susceptibles de uso militar o de vigilancia se aborda en la etapa 09.

La práctica contenciosa y cuasicontenciosa - Puntos Nacionales de Contacto, mecanismos de reclamación, litigios sobre el deber de vigilancia - revela tres vulnerabilidades recurrentes. La primera es la distancia entre la cadena contractual y la cadena real: los certificados de origen pueden comprarse, los comerciantes mezclan producción de distintas procedencias y la empresa que se limita a las declaraciones de su proveedor directo desconoce su cadena. La segunda es la ceguera deliberada en los eslabones intermedios: la trazabilidad se pierde en las fundiciones, las refinerías y los intermediarios comerciales, y allí deben centrarse las auditorías independientes. La tercera es la incoherencia documental: si una empresa publica una política ambiciosa de abastecimiento responsable y no puede aportar un mapa de su cadena ni una auditoría, se expone a que sus propias declaraciones sirvan de criterio para juzgar su conducta - tanto ante un PNC como ante un juez que conozca del deber de vigilancia (etapa 07).

Qué reunir

- Mapa de la cadena real hasta los lugares de origen de los insumos de riesgo, con identificación de los puntos en los que se pierde la trazabilidad.
- Informes de auditoría independiente de los eslabones críticos (fundiciones, refinerías e intermediarios comerciales).
- Política de abastecimiento acorde con el modelo anexo de la OCDE, con cláusulas contractuales aplicables sucesivamente a los distintos eslabones.
- Registro de alertas y planes de actuación con proveedores, con plazos y medidas de salida.

Qué no hacer

- Confundir certificación y diligencia: un certificado no sustituye el mapa de la cadena ni la auditoría.
- Romper abruptamente con un proveedor ante la primera alerta cuando sea posible una actuación gradual - una ruptura automática desplaza el problema sin resolverlo y puede agravar los impactos.
- Publicar compromisos que la documentación interna no pueda respaldar.

Enfoque

La guía de la OCDE sobre minerales ha experimentado una transformación discreta pero decisiva: concebida como marco voluntario, se ha convertido en **norma de referencia por remisión del derecho vinculante** - el Reglamento (UE) 2017/821 funda en ella sus obligaciones. La guía general de 2018 sigue la misma trayectoria con la Directiva (UE) 2024/1760: el derecho indicativo de hoy configura los litigios del mañana.

Etapa 07 - Responder a una alegación o a un cuestionamiento y controlar la comunicación

Plazo para la empresa: **según los plazos fijados - a menudo breves** · Cuestión decisiva: cada respuesta escrita pasa a formar parte del expediente de todos los demás frentes

Es poco frecuente que el cuestionamiento de la conducta de una empresa expuesta comience directamente por la vía judicial. Suele iniciarse con el informe de una organización no gubernamental, una investigación periodística, una carta de alegaciones de un procedimiento especial de las Naciones Unidas, una instancia específica planteada ante un Punto Nacional de Contacto de la OCDE o un requerimiento formal relativo al deber de vigilancia. Cada una de estas vías tiene sus propias reglas. Todas tienen en común que la respuesta de la empresa - o su silencio - pasará a formar parte de los procedimientos posteriores.

El Punto Nacional de Contacto de la OCDE. Cada Estado adherente a las Líneas Directrices de la OCDE cuenta con un Punto Nacional de Contacto encargado de examinar las «instancias específicas» planteadas en relación con empresas. El mecanismo es extrajudicial: comprende una evaluación inicial de admisibilidad, el ofrecimiento de buenos oficios y mediación y, por último, la publicación de una declaración final que puede constatar que una empresa no observó las Líneas Directrices. Precisamente ahí reside su fuerza: la declaración final es pública, la citan la prensa, los inversores y quienes ejercitan acciones judiciales, y en ella queda constancia de la negativa a participar en el procedimiento. La versión de 2023 de las Líneas Directrices

reforzó las expectativas de transparencia y seguimiento. La empresa concernida debe sopesar si participa, lo que es voluntario y exige una posición coherente con sus escritos en los demás frentes, o se abstiene, con lo que se expone a una declaración final redactada sin su intervención. Esta decisión requiere preparación y no admite improvisaciones.

Los procedimientos especiales de las Naciones Unidas. Los relatores especiales y los grupos de trabajo del Consejo de Derechos Humanos - en particular el Grupo de Trabajo sobre las Empresas y los Derechos Humanos - dirigen a las empresas cartas de alegaciones en las que las invitan a responder a hechos documentados. Según el informe sobre las actividades de los procedimientos especiales en 2024, presentado al Consejo de Derechos Humanos en 2025 (A/HRC/58/70), estas comunicaciones se hacen públicas sesenta días después de su envío en una base de datos en la que también se publican las respuestas recibidas: si la respuesta no llega en el plazo indicado en la carta, es posible que la comunicación sea lo único que figure en el expediente público en el momento de su publicación. Esta práctica debe verificarse en la fecha de la respuesta. Una respuesta rigurosa - centrada en los hechos, documentada y sin negaciones genéricas - puede dejar claramente establecida la posición de la empresa. A falta de respuesta, la versión contraria será la única que conste en el expediente público.

El requerimiento formal relativo al deber de vigilancia. En el régimen francés, la acción para obtener una orden judicial de cumplimiento debe ir precedida de un requerimiento formal para que se cumplan las obligaciones relativas al plan de vigilancia. La acción solo puede ejercitarse una vez transcurridos tres meses desde el requerimiento: si en ese plazo la sociedad no ha cumplido sus obligaciones, el juez puede, a instancia de cualquier persona que acredite un interés para ejercitar la acción, ordenarle que las cumpla, en su caso bajo apercibimiento de multa coercitiva, incluso en un procedimiento de urgencia (art. L. 225-102-1, II, del Código de Comercio, antiguo art. L. 225-102-4). El Tribunal de Apelación de París declaró el 18 de junio de 2024 que el requerimiento formal constituye un requisito previo obligatorio que no puede suplirse mediante el escrito de demanda, que debe exponer con claridad los incumplimientos atribuidos a la sociedad e intimarla inequívocamente a que cumpla, y que debe existir un vínculo suficiente entre los reproches del requerimiento y los de la demanda, sin que sea necesario formular un nuevo requerimiento cada vez que se revise el plan. La primera actuación de la defensa consiste, por tanto, en examinar la regularidad del requerimiento recibido - sociedad requerida, precisión de los reproches -, en paralelo con la revisión del plan. El interés para ejercitar la acción se aprecia después respecto de cada demandante, que puede ser distinto de los firmantes del requerimiento. Este plazo ofrece una oportunidad estratégica: permite revisar el plan, documentar las medidas efectivamente aplicadas y entablar un diálogo con los autores del requerimiento - o preparar la defensa en juicio. La peor forma de aprovecharlo es dejarlo transcurrir en silencio.

La comunicación de crisis. Debe tratarse como un acto jurídico. Toda declaración pública - comunicado, entrevista, respuesta a una ONG, publicación de información extrafinanciera - puede aportarse como prueba en procedimientos penales, civiles y relativos al deber de vigilancia, tanto en Francia como en el extranjero. Las

partes contrarias aprovechan las admisiones implícitas, las promesas incumplidas y las contradicciones entre distintos documentos o medios. Las reglas mínimas son las siguientes: someter toda declaración a validación jurídica, salvo las alertas y publicaciones exigidas por la ley, designar un único portavoz por frente, comprobar la coherencia entre las declaraciones públicas, los escritos procesales y los documentos de cumplimiento normativo, y conservar todas las declaraciones en el expediente central. El silencio tampoco es neutral - alimenta la versión contraria y las preguntas de bancos e inversores: entre el silencio y la declaración arriesgada queda un margen estrecho que debe definirse para cada frente.

Qué reunir

- Texto exacto de la alegación o del requerimiento formal, sus autores, sus plazos y el mecanismo empleado.
- Estado documentado de las medidas de diligencia que la empresa pueda hacer valer (etapas 02, 05 y 06).
- Matriz de coherencia: posiciones ya adoptadas en cada frente, publicaciones anteriores y compromisos públicos.
- Cronología interna de los hechos alegados, elaborada antes de toda respuesta.

Qué no hacer

- Responder con una negación genérica sin respaldo documental - fija una posición insostenible.
- Ignorar una carta de alegaciones o un requerimiento formal confiando en que no tenga consecuencias.
- Permitir declaraciones de crisis sin validación jurídica o prometer medidas que la empresa no aplicará.

Error habitual
Tratar el procedimiento ante el PNC de la OCDE como una cuestión menor porque este no puede imponer una condena. **Su declaración final es pública y perdura en el tiempo**: la citan los demandantes civiles, las ONG y los inversores, y en ella queda constancia de la negativa a participar. En esta materia, la autoridad de una constatación pública suele pesar más que la ausencia de sanción formal.

CASO TIPO 2

El grupo que recibe un requerimiento formal relativo al deber de vigilancia *por las actividades de su filial*

Configuración

Un grupo francés recibe de un colectivo de ONG y entidades territoriales un requerimiento formal al amparo de la ley de 27 de marzo de 2017: según sus autores, el plan de vigilancia no aborda los riesgos creados por las operaciones de una filial en una zona que atraviesa graves disturbios - acaparamiento de tierras, vulneraciones de los derechos de las personas defensoras y seguridad de las instalaciones. *Configuración anonimizada inspirada en litigios franceses de conocimiento público sobre el deber de vigilancia. Véase la Ley n.º 2017-399, art. L. 225-102-1 del Código de Comercio (antiguo art. L. 225-102-4).*

Riesgos

Acción para obtener una orden judicial de cumplimiento una vez transcurrido el plazo de tres meses, acción de responsabilidad con fundamento en el art. L. 225-102-2 (antiguo art. L. 225-102-5) si se produce un daño, difusión pública del requerimiento y repercusión en los demás frentes (PNC, prensa, inversores).

Palancas

Comprobar, desde la recepción, la regularidad del requerimiento formal, la precisión de los reproches y el carácter inequívoco de la intimación. Aprovechar en paralelo el plazo de tres meses para realizar una auditoría acelerada del plan y de su aplicación efectiva en la zona afectada, documentar las medidas correctivas, entablar un diálogo estructurado con los autores del requerimiento y preparar simultáneamente la defensa en juicio y la matriz de coherencia. Si se notifica una demanda, comprobar el vínculo entre sus reproches y los del requerimiento, y después el interés para ejercitar la acción de cada demandante, que puede ser distinto de los firmantes del requerimiento. Aplicar los criterios establecidos por el Tribunal de Apelación de París: en el caso de las entidades territoriales, evaluar el interés público local en relación con el riesgo alegado y, en el de las asociaciones, el vínculo con sus fines estatutarios.

Punto crítico

El debate se centrará menos en la existencia del plan que en su **aplicación efectiva**: las medidas que consten por escrito sin prueba de su aplicación se volverán en contra del grupo, que ha definido por sí mismo el estándar conforme al cual será juzgado.

Etapa 08 - Gestionar un procedimiento y coordinar los frentes

Plazo para la empresa: **desde la primera actuación procesal y con coordinación continua** · Cuestión decisiva: lo declarado en un frente puede hacer perder el asunto en otro

Cuando el cuestionamiento da lugar a un procedimiento - apertura de una investigación penal, notificación de una demanda civil, acción para obtener una orden judicial de cumplimiento del deber de vigilancia -, la empresa entra en una fase en la que la **coordinación** de los distintos procedimientos importa más que la gestión de cada uno por separado. Los procedimientos se alimentan mutuamente: los documentos aportados en la vía civil sirven de prueba en la penal, las declaraciones públicas nutren los escritos de la parte contraria y las constataciones de un mecanismo extrajudicial se incorporan a los expedientes judiciales. La regla de oro: antes de actuar en cualquier frente, valorar el efecto de esa actuación en todos los demás.

El frente penal tiene los tiempos más largos y las consecuencias más graves. Las investigaciones sobre hechos cometidos en zonas de conflicto duran años. En varios Estados europeos, las unidades especializadas en crímenes internacionales han adquirido una capacidad efectiva de investigación transnacional. Son esenciales las siguientes pautas: preservar de inmediato y en su integridad los documentos desde que se tenga conocimiento de la investigación - la destrucción o sustracción de elementos que puedan facilitar la obtención de pruebas puede constituir un delito autónomo cuando persigue obstaculizar el esclarecimiento de la verdad (art. 434-4 del Código Penal) y equivale, en todo caso, a una admisión desde el punto de vista estratégico -, y observar reglas estrictas en las declaraciones - ningún directivo o trabajador debería declarar sin haber sido informado de sus derechos y sin contar, cuando su situación lo justifique, con la asistencia de un abogado propio. Al preparar a un testigo debe preservarse su libertad de relatar los hechos. El mero hecho de hablar con él sobre ellos no constituye inducción a falso testimonio. El artículo 434-15 del Código Penal sanciona, en particular, las presiones, promesas o maniobras destinadas a obtener una declaración falsa o a lograr que alguien se abstenga de declarar, incluso si no surten efecto. Es preciso atender asimismo a la concurrencia de jurisdicciones - los mismos hechos pueden investigarse en varios Estados cuyas reglas de cooperación y asistencia permiten la circulación de documentos. Varios plazos procesales son preclusivos. Conforme al artículo 173-1 del Código de Procedimiento Penal, en la redacción aplicable a las solicitudes formuladas a partir del 23 de octubre de 2026, la persona formalmente imputada - tanto la sociedad como el directivo - debe

alegar, so pena de inadmisibilidad, los motivos de nulidad de los actos realizados antes del interrogatorio de primera comparecencia o del propio interrogatorio en el plazo de cuatro meses desde la entrega de la primera copia de las actuaciones, si la hubiera solicitado dentro de los siete días completos siguientes a la imputación formal o, a falta de tal solicitud, desde la notificación de la imputación. No procede la inadmisión cuando la persona no hubiera podido conocer esos motivos, y respecto de los actos posteriores corre un plazo de cuatro meses desde cada interrogatorio o desde la notificación de cada acto. Tras la comunicación de la conclusión de la instrucción, las partes disponen, desde el envío de la comunicación, de un mes si la persona imputada está privada de libertad y de tres meses en los demás casos para formular sus peticiones y presentar sus solicitudes, en particular las de nulidad. Vencido ese plazo, ya no son admisibles, y este trámite no reabre el plazo de cuatro meses del artículo 173-1 para las nulidades ni el de seis meses del artículo 82-3 para invocar una prescripción ya consumada en el momento de la imputación formal o de la primera declaración en calidad de testigo asistido. Este último plazo corre a partir del acto de que se trate. Una vez vencido el plazo de uno o tres meses, se dispone de diez días para formular observaciones complementarias a la vista de los escritos comunicados (art. 175). La Ley n.º 2026-651, de 23 de julio de 2026, que modificó el artículo 173-1, exige asimismo, para las solicitudes comprendidas en la reforma aplicable a partir del 23 de octubre de 2026, que cada parte reproduzca en su último escrito ante la sala de instrucción todos sus motivos de nulidad. Los motivos omitidos se consideran abandonados, aunque se hubieran expuesto en un escrito anterior (art. 198). Deben distinguirse también dos plazos de presentación: ante la sala de instrucción, el plazo ordinario para presentar escritos vence tres días antes de la vista, sin perjuicio de los motivos de nulidad que no hubieran podido conocerse. En materia de prisión provisional, se admite la presentación en la secretaría del tribunal hasta el mismo día de la vista. Compruebe asimismo los requisitos de comunicación y recepción propios del medio de transmisión utilizado (art. 198). Cuando la sala conozca del asunto al amparo de los artículos 173 o 221-3, someta a su examen todos los motivos de nulidad que puedan conocerse respecto de las actuaciones remitidas, so pena de perder la posibilidad de invocarlos (art. 174). Ante el tribunal de lo penal, plantee las excepciones antes de formular cualquier defensa sobre el fondo. Fuera de los supuestos de los artículos 395 a 397, presente las conclusiones escritas en la secretaría del tribunal tres días antes de la vista, so pena de inadmisibilidad, salvo que la nulidad no hubiera podido conocerse o que la citación o convocatoria se hubiera efectuado con menos de veinte días de antelación a la vista. Si el asunto procede de un órgano de instrucción, compruebe además la preclusión de las nulidades y las excepciones del artículo 385. Esta numeración es la vigente al 29 de octubre de 2026. El código ha sido objeto de una recodificación aplicable a partir del 1 de enero de 2029. La guía Praxis dedicada a las investigaciones e indagaciones transnacionales desarrolla estas pautas. La presente guía recoge lo esencial en las zonas de conflicto: las pruebas de los hechos se encuentran en territorios inaccesibles, lo que confiere un peso decisivo a los archivos internos de la empresa - documentos que tanto la acusación como la defensa podrán utilizar y que deberán contrastarse con los testimonios y documentos de terceros.

El frente civil y el frente del deber de vigilancia se dirimen en gran medida en el terreno probatorio y procesal: competencia judicial internacional, ley aplicable, acceso a los documentos internos y admisibilidad de las acciones colectivas o ejercitadas por asociaciones. La restricción del ámbito del ATS (etapa 03) no

ha cerrado las puertas de los tribunales estadounidenses, pero ha abierto un segundo escenario en Europa, donde se multiplican las acciones fundadas en los ordenamientos nacionales en materia de responsabilidad y en los regímenes de vigilancia. La empresa demandada debe prever que sus documentos de cumplimiento normativo - planes de vigilancia, mapas de riesgos, auditorías y códigos de conducta - ocuparán un lugar central en el debate: lo que haya escrito sobre sus propios riesgos acredita cuáles había identificado e influye en la apreciación de lo que debería haber hecho. Por esa razón de fondo, la documentación de diligencia debe redactarse desde el principio teniendo presentes ambas lecturas (etapa 02).

La coordinación de los frentes exige una estructura: un único abogado coordinador que mantenga la matriz completa - procedimientos, posiciones, documentos aportados y plazos -, equipos de defensa diferenciados cuando diverjan los intereses, en particular los de la empresa y los de sus directivos o antiguos directivos, cuyas defensas pueden llegar a ser antagónicas en el curso de la instrucción, y reglas comunes de gestión documental - quién aporta qué, dónde y bajo qué régimen de confidencialidad, y con observancia de la ley francesa denominada de bloqueo (Ley n.º 68-678, de 26 de julio de 1968). Esta ley sanciona penalmente, sin perjuicio de los tratados o acuerdos internacionales y de las leyes y reglamentos vigentes, la solicitud, la búsqueda o la comunicación de documentos o informaciones de carácter económico, comercial, industrial, financiero o técnico destinados a constituir pruebas con vistas a un procedimiento judicial o administrativo extranjero o en el marco de este. Antes de aportar documentos en el extranjero deben analizarse las vías de asistencia y los convenios aplicables. Toda solicitud comprendida en la ley debe notificarse sin demora desde su recepción al ministro competente en materia de economía, a través del Servicio de Información Estratégica y Seguridad Económicas, conforme al Decreto n.º 2022-207, de 18 de febrero de 2022. Se requiere asimismo un punto de validación obligatorio para toda declaración pública (etapa 07). Los regímenes que protegen la confidencialidad de los intercambios con abogados varían según la jurisdicción, no amparan de manera uniforme a los asesores jurídicos internos y admiten excepciones: en el derecho francés, durante los registros e incautaciones regidos por los artículos 56-1 y 56-1-1 del mismo código, el secreto profesional en materia de asesoramiento jurídico no es oponible a las medidas de investigación o instrucción relativas a los delitos enumerados de forma taxativa en los artículos 1741 y 1743 del Código General de Impuestos y en los artículos 421-2-2, 433-1, 433-2 y 435-1 a 435-10 del Código Penal, así como al blanqueo de capitales procedentes de esos delitos, cuando los dictámenes, la correspondencia o los documentos acrediten que se utilizaron para cometer o facilitar tales infracciones (art. 56-1-2 del Código de Procedimiento Penal). Respecto de los dictámenes de los asesores jurídicos de empresa, el Decreto n.º 2026-1054, de 17 de noviembre de 2026, fija el 1 de enero de 2027 como fecha de entrada en vigor de la protección establecida por la Ley n.º 2026-122, de 23 de febrero de 2026. No cabe invocarla antes de esa fecha. Su aplicación depende, en particular, de la cualificación y formación de quien redacta el dictamen, de sus destinatarios, de la mención que figure en él y de su clasificación. Sigue sin ser oponible en materia penal y tributaria: determinar qué protección ampara a cada documento sensible constituye una tarea en sí misma, que debe acometerse antes de recibir las solicitudes de exhibición.

Punto clave

En los asuntos relativos a zonas de conflicto, las pruebas sobre el terreno suelen quedar fuera de alcance - instalaciones inaccesibles, testigos dispersos, Estados que no cooperan. El proceso depende entonces de los **archivos internos**: correos electrónicos, informes de seguridad, alertas y actas. La empresa que organiza su preservación conserva el control sobre su utilización. La que permite su deterioro queda a merced del uso que hagan de ellos los demás.

Antes de que el consejo adopte una decisión que entrañe riesgos, se responda a un cuestionamiento o se abra un frente procesal.

Cuándo contactar con el despacho

En cuanto se formule una alegación, se reciba un requerimiento formal, se abra una investigación o se implique a un directivo en una causa penal - e, idealmente, antes: al decidir si operar, permanecer o retirarse. El despacho puede intervenir como asesor principal, conjuntamente con penalistas y despachos de derecho societario o en apoyo estratégico de las direcciones jurídicas. El primer intercambio es confidencial y sin compromiso. Las situaciones urgentes se examinan con carácter prioritario.

Calificar su situación

Etapa 09 - Gestionar las sanciones y el control de las exportaciones en zonas de conflicto

Plazo para la empresa: **antes de cada operación y con seguimiento normativo continuo** · Cuestión decisiva: es el régimen más cambiante de esta materia y uno de aquellos en los que más rápidamente puede incurrirse en responsabilidad penal

En las zonas de conflicto se concentran los regímenes de medidas restrictivas: sanciones individuales - congelación de activos y prohibiciones de puesta a disposición respecto de personas y entidades designadas -, sanciones sectoriales que afectan a sectores económicos enteros, embargos de armas, restricciones financieras y, superpuestos a todos ellos, los controles de las exportaciones. Para la empresa que opera en una zona afectada o mantiene operaciones con ella, esta materia presenta tres características de riesgo: cambia bruscamente con cada paquete de sanciones, se fragmenta en regímenes - Naciones Unidas, Unión Europea, regímenes

estadounidenses con alcance extraterritorial de hecho y regímenes nacionales - cuyas listas y umbrales no coinciden, y su infracción entra rápidamente en el ámbito penal. Esta última cuestión es objeto de armonización europea: la Directiva (UE) 2024/1226 obliga a los Estados miembros a tipificar como delito la infracción y la elusión de las medidas restrictivas de la Unión y a prever la responsabilidad de las personas jurídicas. El plazo de transposición venció el 20 de mayo de 2025 y debe comprobarse el estado de la transposición en cada Estado afectado en la fecha de la operación.

Tres ámbitos concentran la mayor parte del riesgo operativo. El primero es la **comprobación en profundidad de las contrapartes**: las listas de designación no reflejan las estructuras de propiedad, y una contraparte no designada puede ser propiedad de una entidad designada o estar bajo su control - los regímenes de sanciones tienen en cuenta la propiedad y el control más allá del tenor literal de las listas, con arreglo a las reglas propias de cada régimen. En zonas de conflicto, donde la opacidad de las estructuras de propiedad es la norma y los actores armados operan a través de sociedades pantalla, el cotejo de nombres solo crea una apariencia de cumplimiento normativo: es preciso remontarse a los beneficiarios efectivos. El segundo es el **control de las exportaciones**. El Reglamento (UE) 2021/821 somete a autorización la exportación de los productos de doble uso enumerados en él y contiene cláusulas generales de control que permiten exigir autorización para productos no incluidos en las listas en razón de su destino o de su usuario final - en particular, en caso de uso militar en un país sujeto a embargo. Además, regula específicamente los productos de cibervigilancia. Así pues, el suministro en zonas de conflicto de equipos de comunicación, drones civiles, programas de localización o tecnologías de vigilancia puede estar sujeto a autorizaciones cuya omisión se sanciona conforme al régimen establecido por cada Estado miembro, en su caso por la vía penal. El tercero es la **gestión de los pagos**: en las zonas afectadas se reducen los canales bancarios formales, y la tentación operativa de recurrir al efectivo, a intermediarios o a circuitos paralelos es precisamente lo que transforma un problema de cumplimiento normativo en una causa penal - y lo vincula con el riesgo de la etapa 04.

Por último, las zonas de conflicto plantean dilemas específicos que una aplicación mecánica de las normas de cumplimiento no resuelve: seguir pagando los salarios del personal local en un territorio que ha pasado a estar bajo el control de una entidad designada, hacer llegar ayuda humanitaria a través de puestos de paso donde se cobran gravámenes o ceder un activo local cuando los posibles adquirentes están vinculados a personas designadas. Estas situaciones exigen un análisis individualizado - excepciones y autorizaciones disponibles, exenciones humanitarias, licencias para la desvinculación - que debe efectuarse antes de la operación y quedar documentado. La guía Praxis dedicada a las sanciones internacionales aborda los litigios relativos a la designación y la exclusión de la lista. La presente guía se centra en el estrecho margen de actuación del operador: evitar tanto la paralización total - con sus propios costes humanos y contractuales - como la continuación de la actividad «como antes» al amparo de arreglos locales.

Qué reunir

- Comprobación documentada de las contrapartes de la zona, incluidos los beneficiarios efectivos y las estructuras de propiedad.
- Clasificación a efectos de exportación de los bienes y tecnologías suministrados, con las autorizaciones exigidas y obtenidas.
- Mapa de los circuitos reales de pago y de sus puntos vulnerables.
- Análisis jurídicos de las operaciones sensibles (pago de salarios, actividades humanitarias, cesiones) realizados antes de su ejecución.

Qué no hacer

- Limitarse a cotejar nombres sin examinar las estructuras de propiedad y control.
- Sustituir un pago bancario bloqueado por efectivo o por un intermediario sin un análisis jurídico previo.
- Dar por supuesta la exención humanitaria sin comprobarla régimen por régimen.

CASO TIPO 3

El banco ante un cliente *sujeto a sanciones sectoriales*

Configuración

Entre los clientes de un banco europeo figura una empresa industrial cuya actividad, tras la adopción de un nuevo paquete de medidas, ha quedado comprendida en un sector sujeto a sanciones sectoriales relacionadas con un conflicto. El cliente no está designado nominalmente. Quienes le hacen encargos y parte de su cadena de propiedad se encuentran en la zona afectada. *Configuración anonimizada inspirada en la práctica pública de los regímenes de sanciones sectoriales de la Unión Europea.*

Riesgos

Infracción de las medidas sectoriales por la ejecución de operaciones que han pasado a estar prohibidas, puesta a disposición indirecta de fondos a favor de entidades propiedad de personas designadas o controladas por estas, exposición penal de los directivos del banco y, a la inversa, responsabilidad contractual en caso de retirada injustificada de la financiación.

Palancas

Analizar las medidas sectoriales operación por operación y remontar la cadena de propiedad y control del cliente. Suspender las operaciones prohibidas y obtener, cuando proceda, la autorización exigida antes de ejecutar operación alguna. Para la financiación que siga siendo lícita, examinar por separado su mantenimiento o una salida motivada.

Punto crítico

El sobrecumplimiento - poner fin sin análisis a toda relación, más allá de lo que exige el régimen - tiene consecuencias: puede dar lugar a un litigio contractual y trasladar el riesgo al cliente sin reducirlo. Ahora bien, el tenor literal de las listas no fija un límite máximo: las cláusulas contra la elusión contenidas en los reglamentos de sanciones de la Unión, las obligaciones de vigilancia en materia de blanqueo de capitales y la exposición a regímenes extranjeros de alcance extraterritorial pueden justificar una salida que vaya más allá de las operaciones prohibidas. Procede, no obstante, una salvedad respecto de los regímenes extranjeros enumerados en el anexo del Reglamento (CE) n.º 2271/96, denominado de bloqueo, que prohíbe a los operadores de la Unión atenerse a ellos sin autorización de la Comisión: según el Tribunal de Justicia (21 de diciembre de 2021, Bank Melli Iran, C-124/20), la resolución contractual no tiene que motivarse, pero, cuando los elementos del expediente indiquen que pretendía dar cumplimiento a esos regímenes, corresponde al operador acreditar lo contrario, y la resolución contractual puede anularse siempre que la anulación no tenga para él efectos desproporcionados en relación con las pérdidas económicas a las que quedaría expuesto. La solicitud de autorización dirigida a la Comisión preserva su posición, sin suspender la prohibición mientras se espera la decisión. Si las leyes enumeradas o las acciones derivadas de ellas afectan a sus intereses económicos o financieros, incluso indirectamente, el artículo 3 obliga además a informar a la Comisión en los treinta días siguientes al conocimiento de esa afectación. En las personas jurídicas, esta obligación incumbe a los administradores, directores y demás directivos. La decisión puede defenderse si está motivada, es proporcionada, queda documentada y se ejecuta respetando los plazos de preaviso aplicables.

Etapa 10 - Decidir si permanecer, suspender las operaciones o retirarse: la salida responsable

Plazo para la empresa: **decisión examinada con serenidad y revisada ante cada cambio decisivo del contexto** · Cuestión decisiva: tanto permanecer como retirarse entraña riesgos - solo puede defenderse una decisión debidamente examinada

En la mayoría de las empresas que operan en zonas afectadas llega un momento en el que la pregunta deja de ser «¿cómo operar?» y pasa a ser «¿debemos permanecer?». Ninguna decisión será objeto de mayor escrutinio: años después, los tribunales, los mecanismos internacionales, los inversores y la opinión pública la examinarán a la luz de lo ocurrido posteriormente. Solo es defendible una decisión **debidamente examinada** - es decir, adoptada conforme al método de la diligencia reforzada y sobre la base de un análisis documentado de los impactos de cada opción.

El marco de análisis se desprende de los Principios Rectores de 2011 y de la guía del PNUD de 2022. Primera enseñanza: la salida no es, por defecto, la opción más responsable. Una retirada precipitada puede agravar los impactos - abandono de los trabajadores locales y pérdida de sus protecciones, cesión de activos a adquirentes vinculados a los actores del conflicto que harán un uso más perjudicial de ellos, interrupción de servicios esenciales prestados a las comunidades o desaparición del último actor que ejercía una influencia moderadora. El comentario al principio 19 recomienda precisamente que, al decidir si se pone fin a una relación, se tengan en cuenta los impactos negativos de la propia ruptura. Segunda enseñanza: la permanencia solo es defendible si está **sujeta a condiciones** - medidas reforzadas, criterios explícitos que obliguen a revisar la decisión (cambio en el control territorial, designación de una contraparte, incidente grave) y conservación de la capacidad de salida. La permanencia por inercia, sin revisión documentada, es la posición más difícil de defender de todas las posibles. Tercera enseñanza: la suspensión - cese temporal con preservación de los activos y del personal - es una opción intermedia que a menudo se pasa por alto. Entraña riesgos propios (requisa de los activos cuya explotación se suspende, pérdida de control de las instalaciones), pero permite separar la decisión de urgencia de la definitiva.

La propia salida, una vez decidida, es una operación jurídica de alto riesgo. Debe verificarse su licitud en cada frente: a la luz de las sanciones - la cesión de activos en una zona afectada puede transferir recursos a personas designadas o requerir autorizaciones -, del derecho local - que puede penalizar el cese de actividad o prever la expropiación de quienes se retiran -, de los contratos - cláusulas de salida, garantías otorgadas, posibles arbitrajes. Sobre la protección de la inversión y el arbitraje en zonas de conflicto, véase la guía Praxis dedicada a las inversiones en situaciones de conflicto - y de la normativa sobre el deber de vigilancia - la salida no extingue las obligaciones relativas a los impactos ya causados. El adquirente debe someterse a una auditoría tan rigurosa

como la de un proveedor de alto riesgo: ceder una instalación a un operador respecto del cual cabe prever que suprimirá las protecciones equivale a externalizar las futuras violaciones dejando constancia de haber creado las condiciones que las hicieron posibles. Por último, debe mantenerse la coherencia a lo largo del proceso de salida: una empresa que ha justificado públicamente su permanencia invocando su función protectora no puede retirarse de un día para otro sin poner de manifiesto la contradicción - el proceso de salida debe poder explicarse como la aplicación de los criterios de revisión anunciados y no como una huida.

Qué reunir

- Análisis comparativo documentado de las tres opciones - permanencia condicionada, suspensión y salida - y de sus respectivos impactos sobre las personas.
- Criterios explícitos que obliguen a revisar la decisión y calendario de revisión.
- Auditoría del adquirente o sucesor previsto y análisis de la licitud de la cesión (sanciones, derecho local, contratos).
- Plan para atender las obligaciones subsistentes: trabajadores, comunidades y medidas de reparación en curso.

Qué no hacer

- Retirarse bajo presión mediática sin examinar los impactos de la propia salida.
- Ceder los activos a un adquirente que no se haya sometido a auditoría para dar el asunto por cerrado.
- Permanecer por inercia, sin criterios que obliguen a revisar la decisión ni constancia documental de la revisión.

Para recordar

La pregunta que formulará cada juez, cada mecanismo y cada contraparte no será «¿se quedó o se retiró?», sino «**¿cómo tomó la decisión?**». Puede defenderse una decisión de permanencia debidamente examinada, condicionada y revisada. Una salida precipitada y sin examen previo puede volverse en contra de la empresa con la misma facilidad que una permanencia a ciegas.

CASO TIPO 4

La salida precipitada *que agrava la exposición*

Configuración

Bajo la presión de una campaña mediática desencadenada tras la extensión del conflicto a una región, un grupo anuncia públicamente su retirada «inmediata y total». La cesión de los activos locales, acordada en pocas semanas con el único adquirente disponible, va acompañada del despido del personal local y del abandono del mecanismo comunitario de reclamación. Posteriormente se descubre que el adquirente está vinculado a un actor del conflicto. *Configuración anonimizada inspirada en las enseñanzas de la guía del PNUD de 2022 sobre la diligencia reforzada y la salida responsable.*

Riesgos

Cuestionamiento, en virtud del deber de vigilancia, por los impactos de la propia salida. Riesgo de infracción de las medidas restrictivas según los vínculos del adquirente. Contradicción con las justificaciones anteriores de la permanencia que puede utilizarse contra el grupo. Posible reducción de la capacidad de influir en la reparación de impactos pasados, que deberá valorarse a la luz de los derechos conservados, de los medios propios del grupo y de los acuerdos que aún puedan alcanzarse con el sucesor.

Palancas

Recuperar el control mediante un examen a posteriori: auditar la cesión y los derechos conservados, determinar las posibles medidas correctivas (aplicación de las cláusulas de seguimiento o negociación de una adenda con el adquirente, financiación del mecanismo de reclamación, apoyo a los antiguos trabajadores), documentar la secuencia real de las decisiones y elaborar una matriz de coherencia para los frentes abiertos.

Punto crítico

El anuncio público de la retirada «inmediata y total» fijó un estándar: cada divergencia entre el anuncio y la salida efectiva se convierte en un elemento de prueba para la parte contraria. El anuncio de salida debe redactarse con la misma prudencia que un escrito procesal.

Etapa 11 - Gobernanza: documentar la decisión y la diligencia

Plazo para la empresa: **antes de cada decisión que entrañe riesgos y con una estructura permanente** · Cuestión decisiva: la documentación del proceso deliberativo es la primera línea de defensa de los administradores

Todas las etapas anteriores convergen en el consejo de administración. Allí se adoptan - o se dejan de adoptar - las decisiones que entrañan riesgos: operar, permanecer, suspender las operaciones, retirarse, responder o transigir. El propio proceso deliberativo será objeto de examen: una decisión discutible en cuanto al fondo, pero examinada con rigor, puede defenderse mejor. Una decisión defendible en cuanto al fondo, pero adoptada sin un análisis documentado, expone a la empresa y, cuando quepa imputarles una conducta culposa propia, a sus administradores y directivos - por falta de diligencia en la gestión y, en los supuestos más graves, en el ámbito penal, puesto que el conocimiento de los riesgos por los órganos de dirección es precisamente lo que se trata de acreditar en las calificaciones de la etapa 04. En cualquier caso, documentar una deliberación no autoriza a realizar una operación prohibida.

La estructura mínima de gobernanza consta de cuatro elementos. **Un procedimiento para someter los asuntos al consejo**: las situaciones excepcionales deben elevarse al consejo de administración conforme a criterios preestablecidos - y no al ritmo de las urgencias mediáticas -, con un expediente de análisis que incorpore la calificación jurídica (etapa 01), el estado de la diligencia (etapa 02) y el mapa de exposición (etapa 03). **El dictamen jurídico previo**: antes de adoptar cualquier decisión que entrañe riesgos debe elaborarse un análisis jurídico escrito que abarque los frentes pertinentes y las opciones descartadas. Su régimen de confidencialidad debe preverse desde el momento del encargo - la protección de los dictámenes jurídicos varía según las jurisdicciones y los procedimientos, y un dictamen redactado sin cautelas puede convertirse en una prueba para la parte contraria. **La constancia de las deliberaciones**: órdenes del día, documentación entregada y actas que recojan las preguntas formuladas, las opciones examinadas, los motivos de la decisión y las condiciones a las que se supedita. Un acta lacónica - «el consejo aprueba» - equivale a renunciar a la primera línea de defensa. **El seguimiento**: una decisión sujeta a condiciones cuyo cumplimiento nadie supervisa se convierte, retrospectivamente, en una decisión incondicional. El consejo debe organizar el seguimiento de los criterios de revisión que haya fijado (etapa 10).

Esta estructura se articula con las obligaciones de publicación. El plan de vigilancia y el informe sobre su aplicación, la información sobre sostenibilidad exigida por el derecho europeo y los compromisos públicos de la empresa forman un conjunto de declaraciones cuya coherencia con la realidad operativa puede ser en sí misma objeto de litigio: la distancia entre lo declarado y lo hecho alimenta las acciones relativas al deber de

vigilancia, las alertas dirigidas a los reguladores y los cuestionamientos por prácticas engañosas. La regla de redacción es siempre la misma: publicar únicamente lo que pueda respaldarse con la documentación interna y someter cada publicación que entrañe riesgos a la revisión del equipo encargado de la defensa en juicio - pues será ese equipo el que deba asumir sus consecuencias.

Qué reunir

- Criterios escritos para someter al consejo las situaciones excepcionales.
- Dictámenes jurídicos previos a las decisiones que entrañen riesgos, con su régimen de confidencialidad determinado.
- Actas motivadas: opciones examinadas, motivos, condiciones y criterios que obliguen a revisar la decisión.
- Cuadro de coherencia entre las publicaciones (vigilancia, sostenibilidad, compromisos) y la realidad documentada.

Qué no hacer

- Adoptar decisiones en el consejo sin un expediente de análisis ni una evaluación jurídica escrita.
- Redactar actas lacónicas que borren la prueba de la deliberación.
- Publicar compromisos que la empresa no pueda acreditar con sus propios registros.

Enfoque

La dificultad de la documentación reside en su doble efecto: protege al acreditar la diligencia y expone al acreditar el conocimiento. La respuesta no consiste en documentar menos - la falta de constancia se vuelve en contra de la empresa -, sino en documentar **con rigor**: hechos exactos, análisis firmados, decisiones motivadas y constancia de las actuaciones posteriores.

Etapa 12 - Reconstruir: retorno, medidas correctivas y reparaciones

Plazo para la empresa: **reparación desde la constatación del daño, eventual retorno tras la estabilización y horizonte plurianual** · Cuestión decisiva: la reparación condiciona la rehabilitación jurídica, bancaria y reputacional

La crisis llega a su fin - el conflicto se estanca, la zona se estabiliza, los procedimientos se agotan o se resuelven. Se abre entonces la fase menos estudiada y la más decisiva para el futuro de la empresa: la reconstrucción. Comprende tres ámbitos de actuación.

La reparación. El tercer pilar de los Principios Rectores de 2011 - el acceso a mecanismos de reparación - también incumbe a las empresas: según el principio 22, la empresa que haya causado un impacto negativo o contribuido a él debería repararlo o contribuir a su reparación mediante procesos legítimos - expectativa que los regímenes de vigilancia tienden a convertir en exigible. Los mecanismos de reclamación de nivel operacional - accesibles, predecibles, equitativos y transparentes - constituyen el instrumento habitual. Las guías de la OCDE los consideran un componente de la propia diligencia. Al término de la crisis, la reparación adopta formas diversas: indemnización, rehabilitación de instalaciones, apoyo a las comunidades y participación en mecanismos colectivos de reparación. Su diseño exige cautela ante posibles litigios: las medidas de reparación pueden interpretarse como admisiones. Debe preverse su articulación con los procedimientos en curso, las aseguradoras y las posiciones de la defensa, sin utilizar la prudencia como pretexto para la inacción, pues la ausencia de toda reparación alimenta los frentes que siguen abiertos e impide la rehabilitación.

La resolución de los frentes abiertos. La reconstrucción exige cerrar metódicamente cuanto pueda resolverse: transacciones civiles, soluciones negociadas en los procedimientos cuando los ordenamientos las permitan, cierre de las instancias específicas ante los PNC con seguimiento de los compromisos adquiridos y levantamiento progresivo de las restricciones bancarias y de seguros. Cada cierre debe documentarse e incorporarse al expediente central: bancos, aseguradoras y socios exigirán pruebas de que los riesgos anteriores se han extinguido o cuentan con la provisión correspondiente. De la calidad de esa demostración depende el ritmo de la rehabilitación financiera.

El retorno. Volver a una zona de la que la empresa se retiró - o reinvertir en una zona estabilizada - constituye una nueva entrada en un contexto transformado, que va más allá de reanudar la actividad anterior. Exige un proceso completo de diligencia reforzada (etapa 02), una auditoría de los socios anteriores a la crisis - algunos de los cuales habrán cambiado de naturaleza durante el conflicto - y la incorporación de las enseñanzas

documentadas de la crisis: lo que la empresa haya aprendido sobre sus vulnerabilidades formará parte de lo que un juez considere en el futuro que ya sabía. La empresa que regrese con los dispositivos anteriores a la crisis se expone a repetir la misma secuencia, con una circunstancia agravante: el precedente.

Para recordar

La reparación va más allá de una opción reputacional: constituye el **tercer componente del estándar** - prevenir, mitigar, reparar - y su ausencia mantiene abiertos los frentes que el fin de la crisis debería haber cerrado. Debe diseñarse en coordinación con la defensa en juicio, sin entrar en conflicto con ella.

Atención

Los archivos de la crisis - expediente central, matrices, dictámenes y actas - deben conservarse después de la crisis. Los procedimientos sobre hechos cometidos en zonas de conflicto se inician en ocasiones años después de los hechos - en el derecho francés, la acción penal es imprescriptible para los crímenes de lesa humanidad y, en el caso de los crímenes de guerra, prescribe a los treinta años cumplidos desde el día de la infracción (art. 7 del Código de Procedimiento Penal) -, en función de los cambios políticos y de la accesibilidad de las pruebas. La conservación organizada y prolongada del expediente, conforme a las normas de protección de datos, forma parte de la defensa y trasciende las formalidades de archivo.

SÍNTESIS CRÍTICA

Los errores que *comprometen la defensa*

01 **Reaccionar antes de calificar.** Conflicto armado, disturbios, ocupación, crisis: cada calificación modifica las normas aplicables, las prohibiciones y los órganos jurisdiccionales competentes. Una decisión adoptada o una declaración formulada antes de la calificación encierra a la empresa en un marco que no ha elegido.

02 **Atender un solo frente.** La exposición es acumulativa: la respuesta concebida para la ONG pasa por alto al juez de instrucción, y la concebida para el juez pasa por alto al PNC. Cada frente descuidado se nutre de lo que se haya concedido en los demás.

03 **Mantener la diligencia de tiempos de paz.** En contextos afectados por un conflicto, el estándar es la diligencia reforzada: análisis del conflicto, umbral de actuación más bajo para las violaciones graves e intervalos de revisión más breves. Reutilizar el mapa anual de riesgos produce una prueba de cargo en lugar de ofrecer protección.

04 **Centrar el análisis en el móvil en lugar del conocimiento.** Desde la sentencia de 7 de septiembre de 2021, el móvil comercial no neutraliza el elemento subjetivo de la complicidad: basta con efectuar a sabiendas un pago a una organización de objeto exclusivamente delictivo con conocimiento de los crímenes que prepara o comete, sin necesidad de adherirse al plan criminal. Lo decisivo para la defensa es qué sabía la empresa y cuándo lo supo.

05 **Dejar que los intermediarios «gestionen» la situación sobre el terreno.** Los arreglos locales a cargo de intermediarios que actúan sin instrucciones ni informes escritos a la dirección van conformando, elemento por elemento, el expediente probatorio de una contribución consciente - al tiempo que privan a la sede del control sobre los hechos.

06 **Prestar apoyo material a fuerzas de seguridad cuyos antecedentes son conocidos.** Alojar, equipar, transportar o remunerar a unidades implicadas en abusos, sin condiciones escritas ni trazabilidad, entraña un riesgo de complicidad y puede revelar un incumplimiento del deber de vigilancia. Este se aprecia a la luz de las obligaciones aplicables y de las medidas razonables efectivamente adoptadas ante el riesgo conocido.

07 **Confundir certificación y diligencia.** Un certificado de origen, un sello o la adhesión a un sistema sectorial acreditan un circuito. No sustituyen el mapa de la cadena real, las auditorías de los eslabones críticos ni la respuesta gradual a las alertas.

08 **Ignorar un requerimiento formal o una carta de alegaciones.** El silencio deja la versión contraria como única constancia en el expediente público y agota el plazo - a menudo breve - durante el cual todavía era posible fijar la posición de la empresa mediante una respuesta documentada.

09 **Comunicar sin validación jurídica.** Cada declaración pública puede convertirse en una prueba en procedimientos penales, civiles y relativos al deber de vigilancia. Las admisiones implícitas, las promesas incumplidas y las contradicciones entre distintos documentos o medios se aprovechan de forma sistemática.

10 **Confundir la defensa de la empresa con la de sus directivos.** Sus intereses pueden divergir en el curso de la instrucción. Un único dispositivo de defensa sienta las bases de conflictos de intereses que aflorarán cuando ya sea demasiado tarde para separar las posiciones.

11 **Retirarse sin examinar la salida.** Una retirada precipitada - adquirente no sometido a auditoría, trabajadores abandonados, reparación interrumpida - puede agravar los impactos y la exposición y contradecir públicamente las justificaciones anteriores de la permanencia.

12 **Documentar sin rigor - o no documentar.** La falta de constancia se interpreta como encubrimiento. Un registro poco riguroso proporciona argumentos a la parte contraria. La única vía es una documentación controlada: hechos exactos, análisis firmados, decisiones motivadas, constancia de las actuaciones posteriores y conservación a largo plazo.

Cómo se desarrolla el primer intercambio con Hennebel Avocats

El primer intercambio con el despacho es confidencial, no implica compromiso alguno y tiene por único objeto calificar la situación. Suele durar entre cuarenta y cinco y noventa minutos y se celebra por teléfono seguro, por videoconferencia cifrada o de forma presencial, según la disponibilidad y la localización del asunto. Los canales confidenciales del despacho son Signal y Threema, además de un repositorio seguro para documentos sensibles. Ningún elemento sustantivo debe transmitirse a través de servicios de mensajería que no estén destinados a tal fin.

El intercambio abarca tres ejes: la naturaleza precisa del contexto y de la exposición (zona afectada, entidades y personas expuestas, frentes ya abiertos - alegación, requerimiento formal, investigación o procedimiento), la cronología de los hechos y de las decisiones ya adoptadas (flujos sensibles, incidentes, declaraciones públicas y estado de la documentación) y la estructura estratégica preliminar (normas aplicables, secuencia de las respuestas, coordinación de los frentes y opciones de permanencia, suspensión o salida). Al término de este primer intercambio, y si está en condiciones de intervenir, el despacho puede proponer la elaboración de una nota escrita de calificación que indique las opciones, la secuencia recomendada y el alcance del posible mandato. Las condiciones se precisan antes de redactarla.

El secreto profesional del abogado ampara el primer intercambio, en las condiciones y con los límites previstos por la ley, con independencia del curso que se le dé.

En situaciones de urgencia acreditada - registro, implicación de un directivo en una causa penal, incidente grave en una instalación, decisión inminente del consejo o alegación pública en curso de difusión -, el despacho atiende con carácter prioritario las solicitudes urgentes y puede activar un equipo de crisis (Crisis Room · Praesidium) que coordine en paralelo la calificación jurídica, la preservación de las pruebas, la gobernanza y la comunicación.

ANEXO - AUTORIDADES CITADAS

Cuadro de instrumentos y decisiones citados

Referencias citadas a lo largo de la guía y su aportación para la práctica. El cuerpo del texto precisa su alcance y sus límites.

REFERENCIA	OBJETO	APORTACIÓN PARA LA PRÁCTICA
UNGP, 2011	Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos (resolución 17/4 del Consejo de Derechos Humanos)	Marco «proteger, respetar y remediar». Principios 7 (zonas de conflicto y función de los Estados), 12 (normas que deben respetarse, cuyo comentario incluye el DIH en situaciones de conflicto armado), 17 (diligencia debida, desarrollada por los principios 18 a 21), 19 y su comentario (capacidad de influencia y ruptura responsable), 22 (reparación) y 23 (el riesgo de cometer violaciones graves o contribuir a ellas como cuestión de legalidad).
PNUD, 2022	Guía sobre la diligencia debida reforzada en materia de derechos humanos en contextos afectados por conflictos (con el Grupo de Trabajo de la ONU)	Método de diligencia reforzada: análisis del conflicto, interacciones entre la empresa y el conflicto, reducción del umbral de actuación y salida responsable.

OCDE, 2023	Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (versión de 2023)	Estándar de conducta empresarial responsable (título completo de la versión de 2023: Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable). Fundamento de los Puntos Nacionales de Contacto y de sus declaraciones finales públicas.
OCDE, 2018	Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable	Aplicación operativa de la diligencia debida en seis etapas. Marco de referencia de los regímenes obligatorios.
OCDE, minerales (3.ª ed.)	Guía de diligencia debida de la OCDE para cadenas de suministro responsables de minerales	Método en cinco etapas, anexo con un modelo que distingue los riesgos que exigen una respuesta inmediata de aquellos que requieren una actuación gradual. Norma de referencia por remisión del Reglamento (UE) 2017/821.
Ley n.º 2017-399	Ley francesa de 27 de marzo de 2017 sobre el deber de vigilancia (arts. L. 225-102-1 y L. 225-102-2 del Código de Comercio, antiguos arts. L. 225-102-4 y L. 225-102-5). Jurisprudencia: Tribunal de Apelación de París, 18 de junio de 2024 (admisibilidad) y 17 de junio de 2025, y Tribunal Judicial de París, 12 de marzo de 2026 y 25 de junio de 2026 (fondo)	Plan de vigilancia, requerimiento formal y acción para obtener una orden judicial de cumplimiento (plazo de tres meses), acción de responsabilidad por el daño que la vigilancia habría permitido evitar.

Dir. (UE) 2024/1760	Directiva de 13 de junio de 2024 sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad (CS3D)	El deber de vigilancia de la Unión se basa en los marcos de las Naciones Unidas y de la OCDE. Para el régimen general aplicable a las sociedades de la Unión, la Directiva (UE) 2026/470 (Omnibus I) fija umbrales de más de 5 000 trabajadores y más de 1 500 millones de euros de volumen de negocios neto mundial. Compruebe también los umbrales del grupo, las reglas específicas para las sociedades de terceros países y la vía de las franquicias o licencias (etapa 01). La responsabilidad civil se rige por el derecho nacional. Los Estados miembros deben transponer la Directiva a más tardar el 26 de julio de 2028 y aplicarla, por regla general, a partir del 26 de julio de 2029.
Regl. (UE) 2017/821	Reglamento sobre «minerales de zonas de conflicto» (estaño, tantalio, wolframio, oro)	Obligaciones de diligencia de los importadores de la Unión acordes con la guía de la OCDE: sistemas de gestión, trazabilidad y auditorías por terceros.
Regl. (UE) 2021/821	Reglamento sobre el control de las exportaciones de productos de doble uso	Autorizaciones de exportación, cláusulas generales de control en función del destino y del usuario final, regulación de los productos de cibervigilancia.

Tribunal de Casación, Sala de lo Penal, 7 sept. 2021	Asunto Lafarge (casación parcial, fase de instrucción). Actuaciones posteriores: Tribunal de Casación, Sala de lo Penal, 16 ene. 2024, n.º 22-83.681 (se mantiene la imputación formal por complicidad en crímenes de lesa humanidad), y Tribunal de lo Penal de París, 13 abr. 2026 (condena por financiación de actividades terroristas, pendiente de apelación al 29 de octubre de 2026)	El pago a sabiendas de varios millones de dólares a una organización cuyo objeto es exclusivamente delictivo basta para constituir complicidad en crímenes de lesa humanidad. No se requiere adhesión al plan criminal y el móvil comercial es irrelevante.
Estatuto de Roma, art. 25(3)(c)-(d)	Formas de responsabilidad: ayuda y asistencia, contribución al crimen cometido por un grupo	Alcance del riesgo de contribución punible - financiación, suministro, logística - para los directivos y empleados, en su condición de personas físicas. La empresa como entidad se rige por los ordenamientos penales nacionales, dado que la CPI carece de competencia respecto de las personas jurídicas.
Kiobel, 2013 · Jesner, 2018 · Nestlé USA, 2021	Restricción del ámbito del Alien Tort Statute (Tribunal Supremo de los Estados Unidos)	Restricción de la aplicación extraterritorial, exclusión de las sociedades extranjeras e insuficiencia de las decisiones de gestión adoptadas en el país como único punto de conexión. El riesgo civil en los Estados Unidos subsiste sobre otros fundamentos y los litigios se extienden a Europa.
Art. 3 común · CICR, 2006	Artículo 3 común a los Convenios de Ginebra. Estudio del CICR «Business and IHL»	Base del DIH aplicable en los conflictos armados no internacionales. Pertinencia del DIH para las empresas, su personal, sus bienes y sus directivos.

Principios Voluntarios, 2000	Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos	Marco de referencia para la relación con las fuerzas de seguridad públicas y privadas: evaluación de riesgos, diálogo con las autoridades y gestión de incidentes.
Montreux, 2008	Documento de Montreux sobre las empresas militares y de seguridad privadas	Recordatorio de las obligaciones internacionales pertinentes y buenas prácticas para la selección, contratación y supervisión de proveedores en situaciones de conflicto armado. Para los proveedores, lo complementan el Código de Conducta Internacional para Proveedores de Servicios de Seguridad Privada y su asociación (adhesión, certificación y notificación de incidentes).
Kimberley	Proceso de Kimberley (diamantes en bruto)	Certificación de los circuitos entre Estados, con limitaciones documentadas - la certificación no agota la diligencia que corresponde al comprador.
Dir. (UE) 2024/1226	Directiva de 24 de abril de 2024 relativa a la definición de los delitos y las sanciones por la vulneración de las medidas restrictivas de la Unión	Tipificación armonizada de la infracción y la elusión de las medidas restrictivas y responsabilidad de las personas jurídicas. El plazo de transposición vencía el 20 de mayo de 2025. Debe comprobarse su estado en cada Estado miembro.

Regl. (CE) n.º 2271/96 · TJUE, C-124/20	Reglamento de bloqueo de la legislación extraterritorial de terceros países. Sentencia Bank Melli Iran de 21 de diciembre de 2021	Prohibición de atenerse sin autorización a los regímenes extranjeros enumerados en el anexo. Cabe resolver el contrato sin motivación, pero incumbe al operador probar que no pretendía dar cumplimiento a esos regímenes cuando los indicios apunten a tal intención. Cabe anular la resolución contractual salvo que la anulación surta efectos desproporcionados para el operador a la luz de las pérdidas económicas a las que quedaría expuesto. Interés de solicitar autorización a la Comisión.
Ley n.º 68-678 · Decreto n.º 2022-207	Ley de 26 de julio de 1968, denominada de bloqueo. Procedimiento de notificación al Servicio de Información Estratégica y Seguridad Económicas	La solicitud, la búsqueda o la comunicación de las informaciones contempladas en el artículo 1 bis a efectos de un procedimiento judicial o administrativo extranjero están sancionadas penalmente, sin perjuicio de los tratados o acuerdos internacionales y de las leyes y reglamentos vigentes. Toda solicitud comprendida en la ley debe notificarse sin demora.
Código de Procedimiento Penal, arts. 7, 56-1-2, 173-1, 175, 198 y 385 · Código Penal, art. 434-4	Prescripción de la acción penal, excepciones al secreto profesional en materia de asesoramiento jurídico, plazos para alegar nulidades, formular peticiones al concluir la instrucción y presentar escritos, y obstrucción al esclarecimiento de la verdad	Imprescriptibilidad de los crímenes de lesa humanidad y plazo de treinta años para los crímenes de guerra. En registros e incautaciones, el secreto profesional en materia de asesoramiento jurídico no es oponible a las medidas relativas a los delitos tributarios de los artículos 1741 y 1743 del Código General de Impuestos, a la financiación del terrorismo y exclusivamente a los delitos enumerados en los artículos 433-1, 433-2 y 435-1 a 435-10 del Código Penal, así como al blanqueo de capitales procedentes de esos delitos, cuando los documentos acrediten que se utilizaron para cometer o facilitar la infracción. Las nulidades deben alegarse en el plazo de cuatro meses (art. 173-1, modificado por la Ley n.º 2026-651, de 23 de julio de 2026, aplicable a las solicitudes formuladas a partir del 23 de octubre de 2026). Tras la comunicación de la conclusión de la instrucción, las peticiones y solicitudes se presentan en el plazo de uno o tres meses, sin perjuicio de los plazos preclusivos específicos para invocar la prescripción ya consumada (art. 82-3) y las nulidades (art. 173-1). En los diez días siguientes pueden formularse

Ley n.º 2026-122	Ley de 23 de febrero de 2026 sobre la confidencialidad de los dictámenes de los asesores jurídicos de empresa	La confidencialidad podrá invocarse a partir del 1 de enero de 2027 si se cumplen las condiciones de cualificación, formación, destinatarios, mención y clasificación previstas en la normativa. Sigue sin ser oponible en materia penal y tributaria (Decreto n.º 2026-1054, de 17 de noviembre de 2026, art. 12).
Litigios extranjeros citados	Estados Unidos c. Lafarge S.A. y Lafarge Cement Syria (declaración de culpabilidad, 18 de octubre de 2022), Kashef c. BNP Paribas (S.D.N.Y., veredicto de 17 de octubre de 2025) y proceso Lundin Oil (Tribunal de Distrito de Estocolmo)	Persistencia de los riesgos penal y civil en los Estados Unidos tras la restricción del ámbito del ATS. En Suecia, acción penal contra los directivos y solicitud de confiscación formulada por la acusación contra la sociedad (sentencia prevista inicialmente para el 3 de diciembre de 2026 y aplazada hasta el 17 de febrero de 2027 mediante comunicado de 30 de octubre de 2026). La situación de los demás procedimientos corresponde al 29 de octubre de 2026.
GT de la ONU, A/75/212 (2020)	Informe del Grupo de Trabajo sobre las Empresas y los Derechos Humanos a la Asamblea General (contextos afectados por conflictos)	Formulación de la diligencia debida reforzada derivada del principio 7: análisis del conflicto, interacción entre la empresa y el conflicto, priorización que incorpora el riesgo de conflicto y salida responsable.
Procedimientos especiales, A/HRC/58/70 (2025)	Informe sobre las actividades de los procedimientos especiales en 2024, presentado al Consejo de Derechos Humanos	Publicación de las comunicaciones sesenta días después de su envío (cuarenta y ocho horas para las cartas relativas a una ley, política o práctica), junto con las respuestas recibidas. La práctica debe verificarse en la fecha de la respuesta.

Fuentes principales

- Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos (2011), respaldados por la resolución 17/4 del Consejo de Derechos Humanos, en particular los principios 7, 12, 17 a 22 y 23.
- Grupo de Trabajo de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos, informe a la Asamblea General sobre las empresas, los derechos humanos y los contextos afectados por conflictos (A/75/212, 2020). PNUD y Grupo de Trabajo, guía sobre la diligencia debida reforzada en materia de derechos humanos en contextos afectados por conflictos (2022). Informe sobre las actividades de los procedimientos especiales en 2024 (A/HRC/58/70, 2025).
- Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable (2023). Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable (2018). Guía de diligencia debida de la OCDE para cadenas de suministro responsables de minerales procedentes de zonas de conflicto o de alto riesgo (3.ª edición).
- Ley n.º 2017-399, de 27 de marzo de 2017, relativa al deber de vigilancia de las sociedades matrices y de las empresas contratantes (arts. L. 225-102-1 y L. 225-102-2 del Código de Comercio, antiguos arts. L. 225-102-4 y L. 225-102-5). Código de Organización Judicial, art. L. 211-21. Tribunal de Apelación de París, 18 de junio de 2024 (n.º 23/14348, 21/22319, 23/10583) y 17 de junio de 2025. Tribunal Judicial de París, 12 de marzo de 2026 (RG 22/04017) y 25 de junio de 2026 (RG 22/03403).
- Directiva (UE) 2024/1760, de 13 de junio de 2024, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad, modificada por la Directiva (UE) 2026/470, de 24 de febrero de 2026 (Omnibus I).
- Reglamento (UE) 2017/821 (minerales de zonas de conflicto). Reglamento (UE) 2021/821 (productos de doble uso). Directiva (UE) 2024/1226 relativa a la definición de los delitos y las sanciones por la vulneración de las medidas restrictivas de la Unión. Reglamento (CE) n.º 2271/96, de 22 de noviembre de 1996, relativo a la protección contra los efectos de la aplicación extraterritorial de la legislación adoptada por un tercer país (Reglamento de bloqueo), y TJUE, 21 de diciembre de 2021, Bank Melli Iran, C-124/20. Ley n.º 68-678, de 26 de julio de 1968 (denominada ley de bloqueo), y Decreto n.º 2022-207, de 18 de febrero de 2022.

- Tribunal de Casación, Sala de lo Penal, 7 de septiembre de 2021, n.º 19-87.367 (asunto Lafarge, casación parcial). Tribunal de Casación, Sala de lo Penal, 16 de enero de 2024, n.º 22-83.681. Tribunal de lo Penal de París, 13 de abril de 2026 (sentencia recurrida en apelación). Código de Procedimiento Penal, arts. 56-1-2 (inoponibilidad del secreto profesional en materia de asesoramiento jurídico) y 7 (prescripción de la acción penal), arts. 173-1, 175, 198 y 385 (plazos para alegar nulidades y para actuar al concluir la instrucción), en la redacción resultante, en particular, de la Ley n.º 2026-651, de 23 de julio de 2026, con la numeración vigente al 29 de octubre de 2026. La Ordenanza n.º 2025-1091, de 19 de noviembre de 2025, establece una nueva redacción del código, aplicable a partir del 1 de enero de 2029. Código Penal, art. 434-4. Ley n.º 2026-122, de 23 de febrero de 2026 (confidencialidad de los dictámenes de los asesores jurídicos de empresa).
- Tribunal Supremo de los Estados Unidos: Kiobel (2013), Jesner (2018), Nestlé USA c. Doe (2021) - restricción del ámbito del Alien Tort Statute. Estados Unidos c. Lafarge S.A. y Lafarge Cement Syria (declaración de culpabilidad, 18 de octubre de 2022). Kashef c. BNP Paribas (S.D.N.Y., veredicto de 17 de octubre de 2025, recurrido en apelación). Suecia, proceso contra dos antiguos directivos de Lundin Oil (Tribunal de Distrito de Estocolmo, juicio oral concluido el 28 de mayo de 2026).
- Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional, art. 25, párr. 3, apartados c) y d).
- Artículo 3 común a los Convenios de Ginebra de 1949. CICR, estudio «Business and International Humanitarian Law» (2006).
- Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos (2000). Documento de Montreux (2008). Código de Conducta Internacional para Proveedores de Servicios de Seguridad Privada.
- Proceso de Kimberley (certificación de los diamantes en bruto).

Verificación. Estado del derecho al 21 de noviembre de 2026. Referencias comprobadas en esa fecha mediante consulta de los textos y las decisiones citados.

Palabras clave

empresas y derechos humanos · zona de conflicto · diligencia debida reforzada · Principios Rectores de 2011 · deber de vigilancia · Ley 2017-399 · CS3D · CSDDD · Omnibus I · requerimiento formal relativo al deber de vigilancia · plan de vigilancia · complicidad penal · asunto Lafarge · Estatuto de Roma · crímenes de lesa humanidad · Alien Tort Statute · Principios Voluntarios · Documento de Montreux · minerales de zonas de conflicto · guía de la OCDE · Punto Nacional de Contacto · sanciones sectoriales · productos de doble uso · salida responsable · reparación · gobernanza de crisis · Hennebel Avocats

Hennebel Avocats

Pr. Ludovic Hennebel

global@hennebel.legal

Para citar este documento

Ludovic Hennebel, 'Empresas en zonas de conflicto: guía práctica' (Praxis, Hennebel Avocats 2026) <https://hennebel.legal/es/praxis/guide-entreprises-situations-exceptionnelles> consultado el 24 de noviembre de 2026.

Generado el 24 de noviembre de 2026