

## CUMBRE EMPRESARIAL UE-CELAC

### EUROPA, AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: FOMENTAR UN CRECIMIENTO INTEGRADOR Y SOSTENIBLE MEDIANTE EL REFUERZO DEL PAPEL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Bruselas, 10 de junio 2015

#### TALLER 2: COOPERACIÓN EMPRESARIAL SOSTENIBLE

Eduardo García  
Director de Responsabilidad Corporativa, Repsol

Buenos días, señoras y señores.

Lo que yo puedo modestamente aportarles en este taller es una imagen del grado de desarrollo de la cooperación para la sostenibilidad de una compañía multinacional de petróleo y gas con las pequeñas y medianas empresas con las que se relaciona.

Tenemos relación con pymes fundamentalmente en la cadena de valor, pero también fuera de la cadena de valor.

Nuestra relación con pymes en la cadena de valor es muy compleja. Repsol es una compañía petrolera integrada, lo que significa que invierte en toda la cadena de valor de los hidrocarburos, desde la exploración geológica hasta la distribución y comercialización de combustibles y petroquímicos.

Las pymes acoplan sus procesos a esta compleja cadena de valor adoptando roles diversos.

Además, invertimos en países de ingresos más altos, bien regulados, donde las administraciones aplican controles ambientales, laborales y fiscales eficaces. En estos entornos las pymes que se acopla a nuestra cadena de valor asumen estándares de sostenibilidad elevados, a menudo comparables a los de las empresas grandes.

También invertimos en países de ingresos más bajos donde, en algunos casos, la inspección de las administraciones es más laxa, y donde la economía informal es una realidad que puede aparecer tras pocos eslabones en nuestras cadenas de suministro o distribución.

En el conjunto de nuestras actividades comerciales, tenemos líneas de negocio de tipo *business-to-consumer*, donde las pymes aparecen como proveedores, contratistas y distribuidores. Otras líneas de negocio son de tipo *business-to-business*, en los que, además, las pymes aparecen como clientes.

Finalmente, tenemos dos tipos de relaciones con pymes que están fuera de nuestra cadena de valor.

El primer tipo son las pymes con las que nos relacionamos para implementar parte de nuestra estrategia de sostenibilidad.

Segundo, buscamos, o ayudamos a poner en marcha, pymes que puedan aportar innovación en el ámbito energético.

Tomando en consideración el conjunto de diferentes roles que adoptan las pymes en su relación con nuestra compañía, y los diferentes contextos socioeconómicos donde se lleva a cabo la relación, lo cierto es que, por el momento, no podemos decir que disponemos de una estrategia formal e integrada de cooperación con pymes para la sostenibilidad, y esta es, con toda probabilidad, la situación que, hoy por hoy, impera en nuestro sector industrial.

No obstante, algunas tácticas puntuales de cooperación con pymes en varios roles y contextos sí son cada vez más frecuentes en nuestra industria.

En la mayoría de los casos, esas iniciativas han surgido como reacción a los riesgos reputacionales y de otros tipos que pueden acarrear un mal comportamiento laboral, ambiental o fiscal de pymes que participan en nuestra cadena de valor; básicamente proveedores, contratistas, distribuidores y clientes. Son, por lo tanto, tácticas *reactivas*, no por ello menos deseables o necesarias.

Nuestro modelo de gestión de la sostenibilidad en la cadena de valor es un conjunto de este tipo de tácticas.

El modelo incluye:

- Procesos de homologación que examinan los estándares éticos, ambientales y sociales mediante cuestionarios de calificación y que, según criterios de riesgo, pueden ser objeto de una declaración formal de auto-evaluación o ir acompañados de auditorías in situ.
- Un Código de Ética y Conducta para proveedores, contratistas y distribuidores, de obligado cumplimiento, que forma parte inseparable de las condiciones generales de venta.

El contenido de nuestro Código de Ética y Conducta para proveedores y distribuidores es bastante estándar, al menos en nuestro sector, por lo que quizá sea interesante mencionar aquí algo de su contenido: cumplimiento de la ley y la normativa vigente; respetar los derechos humanos; actuar con integridad y establecer mecanismos de lucha contra la corrupción; minimizar los impactos ambientales; facilitar la verificación de las conductas a las que alude el propio código; e implantar las posibles acciones correctivas.

El grado de cumplimiento de este código de conducta entre nuestros proveedores, contratistas y distribuidores no es perfecto, y no es igual entre las pymes de los países desarrollados y de los países en desarrollo.

El problema es qué hacer cuando una pyme incumple el código de conducta. Entramos aquí en un terreno en el que, al menos en nuestro sector, nos hacen falta referencias claras por parte de las instituciones de gobernanza global.

La solución reactiva sería simplemente sancionar a la pyme que incumple la conducta ética, laboral, social o medio ambiental con una medida proporcional al desvío de conducta, pero eso es basar la relación con las pymes en evitar las sanciones, un tipo de relación que puede no ser la ideal si el objetivo es promover las prácticas sostenibles.

Las sanciones generan sometimiento, pero sólo la alianza consigue verdadera cooperación.

Los grupos de interés esperan que las multinacionales ejerzan su influencia sobre su cadena de valor para promover la conducta empresarial responsable. Por tanto, las multinacionales debemos dejar claro a las pymes que adoptan el rol de proveedores, contratistas y distribuidores, cual es el comportamiento esperado, y controlarlo.

Sin embargo, algunos grupos de interés nos están pidiendo también que complementemos estas prácticas reactivas con otras más *proactivas*, particularmente en países de ingresos más bajos, tales como:

- Formación y sensibilización.
- Reconocimientos o premios de buenas prácticas en sostenibilidad.
- Discriminación positiva a integrantes de la cadena de valor con buen desempeño en materia de responsabilidad social.
- Apoyo y acompañamiento para la mejora del comportamiento responsable, y
- Colaboración en proyectos de inversión social y otras iniciativas solidarias.

Por otra parte, estamos también intentando reformular los objetivos de nuestra gestión de la cadena de valor, para que combinen la necesaria protección de nuestra reputación con el mayor avance posible de las prácticas sostenibles de la cadena de valor en su conjunto.

Eso implicaría diseñar incentivos y conraincentivos adaptados a diferentes contextos y necesidades a los que sólo recientemente hemos podido empezar a prestar atención.

El problema es que el sector del petróleo y del gas está enfrentando una coyuntura de precios bajos que, como consumidores, todos estamos

disfrutando, pero que está obligando a dialogar con la cadena de valor sobre reducción de costes y un nuevo entendimiento de los que son “precios justos”.

Las estrecheces económicas entran en conflicto con las algunas de las tácticas proactivas mencionadas anteriormente, tan deseables para el avance de la sostenibilidad. También ahondan el dilema de valorar la compra a las pymes locales frente al aprovisionamiento de las cadenas de suministro globales.

Por otra parte, las pymes cuya relación con nuestra compañía corresponde al rol de *distribuidores* son un caso diferencial. La relación de los distribuidores no se establece a través del equipo de Compras, sino a través del equipo Comercial.

Uno y otro equipo, hasta hace unos años, no estaban conectados. Solo recientemente hemos establecido mecanismos de colaboración interna entre estos y otros equipos, lo que ha permitido, por ejemplo, que nuestra red comercial tenga en cuenta criterios éticos, laborales, sociales y medio ambientales en los nuevos contratos con distribuidores, que son equivalentes a los que utiliza el equipo de compras para la homologación de proveedores y contratistas.

En cuanto al rol de las pymes como clientes de nuestras líneas *business-to-business*, tales como el suministro de propano o servicios especiales para profesionales en la compra de carburantes; en nuestras áreas comerciales han emergido de manera espontánea acciones dirigidas a promover el ahorro y la eficiencia energética, fundamentalmente de dos maneras:

- Proporcionando información de consumo en tiempo casi real, para que el cliente pueda gestionar su consumo más eficazmente; y
- Financiando inversiones que para la pyme-cliente suponen un ahorro en su factura energética.

Estos ejemplos son casos aislados. En el caso de las pyme-clientes no existe una línea de acción mínimamente definida, como entre las pyme-proveedores o pyme-distribuidores. Esto es porque la colaboración para la sostenibilidad con pyme-cliente no ha surgido como preocupación o expectativa tan acusada de nuestras partes interesadas y, como hemos visto, nuestra inercia es reactiva. Tenemos que trabajar más este asunto.

Vamos ahora con las pymes con las que nos relacionamos fuera de nuestra cadena de valor. Les comentaba que nos relacionamos con algunas pymes para implementar parte de nuestra estrategia de sostenibilidad.

Aquí encontramos pequeñas consultoras especializadas como, por ejemplo, las que elaboran nuestras evaluaciones de impacto en derechos humanos, o las que ayudan a las comunidades locales a estructurar su toma de decisiones estratégica para llevar a cabo una consulta participativa previa a uno de nuestros proyectos de inversión.

Mientras que el mercado de la consultoría ambiental en nuestro sector está dominado por varias grandes compañías multinacionales, la consultoría social y de derecho humanos sigue en manos de pymes, dado que el conocimiento necesario es muy local y por tanto sirve poco fuera de su contexto social correspondiente.

Otras pymes nos ayudan en la implementación de los acuerdos establecidos con las comunidades, particularmente cuando no existen ONG interesadas o disponibles para llevar a cabo esta tarea.

Tanto en uno como en otro tipo de pyme, la sostenibilidad es, en sí misma, el objeto de la relación de la pyme y nuestra compañía, y en la mayoría de los casos, en la relación hay un alto contenido de aprendizaje. Es por ello que consideramos esta relación diferente a la de meros proveedores o contratistas. La relación podría ser calificada quizá como de alianza para la sostenibilidad.

Finalmente, está el caso de las pymes como innovadores. Como se pueden imaginar, para una compañía industrial como Repsol la innovación es una ventaja competitiva para la que destina considerables recursos humanos y económicos pero, además de nuestros esfuerzos en I+D *in-house*, hemos puesto en marcha dos recursos principales de captación de innovación externa, que tienen mucho que ver con las pymes.

En primer lugar está nuestra unidad de negocio de Nuevas Energías, que dispone de un capital para ser invertido en *joint ventures* comerciales generalmente con pymes en los ámbitos de la bioenergía, la generación renovable y la movilidad sostenible.

Por otro lado, en 2011 Repsol constituyó el Fondo de Emprendedores, el primer fondo privado para financiar *start-ups* innovadoras en el campo de la eficiencia energética en España.

A lo largo de las tres ediciones celebradas hasta el momento, hemos recibido un total de 1.634 proyectos. De todos ellos, 42 pasaron a la última fase de selección, siendo finalmente 21 los proyectos seleccionados por el Fondo de Emprendedores para comenzar el proceso de incubación empresarial.

Una vez que la idea toma forma de plan de negocio suficientemente maduro, Repsol se ocupa de poner en contacto a los emprendedores con inversores potencialmente interesados en su lanzamiento comercial, incluidos nosotros mismos, que en tal caso, seríamos los receptores de la innovación.

Bien, pues así es o, al menos, así les he intentado resumir la situación actual de nuestro complejo entramado de cooperaciones con pymes para la sostenibilidad; en sus diferentes roles de proveedores, contratistas, distribuidores, clientes, aliados para la sostenibilidad e innovadores.

Muchas gracias.