



EXPERIENCIAS DE GESTIÓN LABORAL TRANSNACIONAL Y PARTICIPACIÓN SINDICAL EN LAS EMPRESAS MULTINACIONALES ESPAÑOLAS

CES. Madrid, 16 y 17 de octubre de 2014

EL SISTEMA DE GESTIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS DE REPSOL

El control de la cadena de suministro

Miguel Ángel Almendros González
Universidad de Granada

CES, Madrid, 17 de octubre de 2014

La gestión “sostenible” de la cadena de suministro

OBJETIVO:

garantizar el cumplimiento de estándares éticos, medioambientales y sociales (incluyendo laborales y de seguridad) en toda la cadena de suministro

Claves del estudio:

- La RSE como vía adecuada para la gestión de la cadena de suministro
- Problema: ruptura de la relación “compromisos asumidos” (lo que se dice) – actuaciones concretas (lo que se hace)
Importancia de los procedimientos de verificación de proveedores
- Particularidades sectoriales de las industrias extractivas
- Parcialidad de las fuentes de información

Instrumentos

Con carácter general, las EMN recurren a instrumentos de RSE (Informes, Memorias, Guías de Sostenibilidad, etc.,), Condiciones de compra y contratación, Códigos Éticos de Proveedores, AMIs

En el caso de Repsol, se dispone de:

- Condiciones Generales de Compra de Bienes
- Condiciones Generales de Contratación de Servicios y/o Trabajos
- Código de Ética y Conducta de Proveedores (2013)
- Compromisos de RSE reflejados en las Memorias anuales de RSC

Todo ello conforma un sistema específico de gestión unificada de la cadena de suministro, denominado **SISPRO** (desde 2008), sistema de gestión único, mundial, que incorpora la información generada en los procesos de calificación, evaluación de desempeño, desarrollo y planificación de proveedores

Código de Ética y Conducta de proveedores

Cumplimiento legislación vigente

Cumplir con la legislación aplicable de los países en los que opera, evitando cualquier conducta que, aún sin violar la ley, pueda perjudicar la reputación de Repsol.

Confidencialidad

Sobre aquella información a la que accedan como consecuencia de su relación con Repsol en el desempeño de su actividad profesional.

Seguridad y Medio Ambiente

Desarrollar sus actividades de manera que se minimicen los impactos medioambientales negativos, conforme a la legislación vigente en cada país.

En instalaciones de Repsol, el proveedor deberá conocer y hacer cumplir a sus empleados y subcontratistas, la totalidad de las normas de Salud, Seguridad y Medio Ambiente de nuestra Compañía que les sean de aplicación.

Respeto de los derechos humanos

Prácticas laborales coherentes con la normativa internacional.

Eliminar todas las formas de trabajo forzoso.

Erradicar el uso de trabajo infantil.

Facilitar la libertad de asociación y la negociación colectiva de sus empleados.

Eliminar todo tipo de discriminación por motivos de raza, ideas religiosas, políticas o sindicales, nacionalidad, lengua, sexo, estado civil, edad o discapacidad.

Comportamiento ético y medidas contra el soborno y la corrupción

No realizar ni ofrecer, de forma directa o indirecta, ningún pago en metálico, en especie o cualquier otro beneficio, con el fin de obtener o mantener, ilícitamente, negocios u otras ventajas.

Cadena de suministro

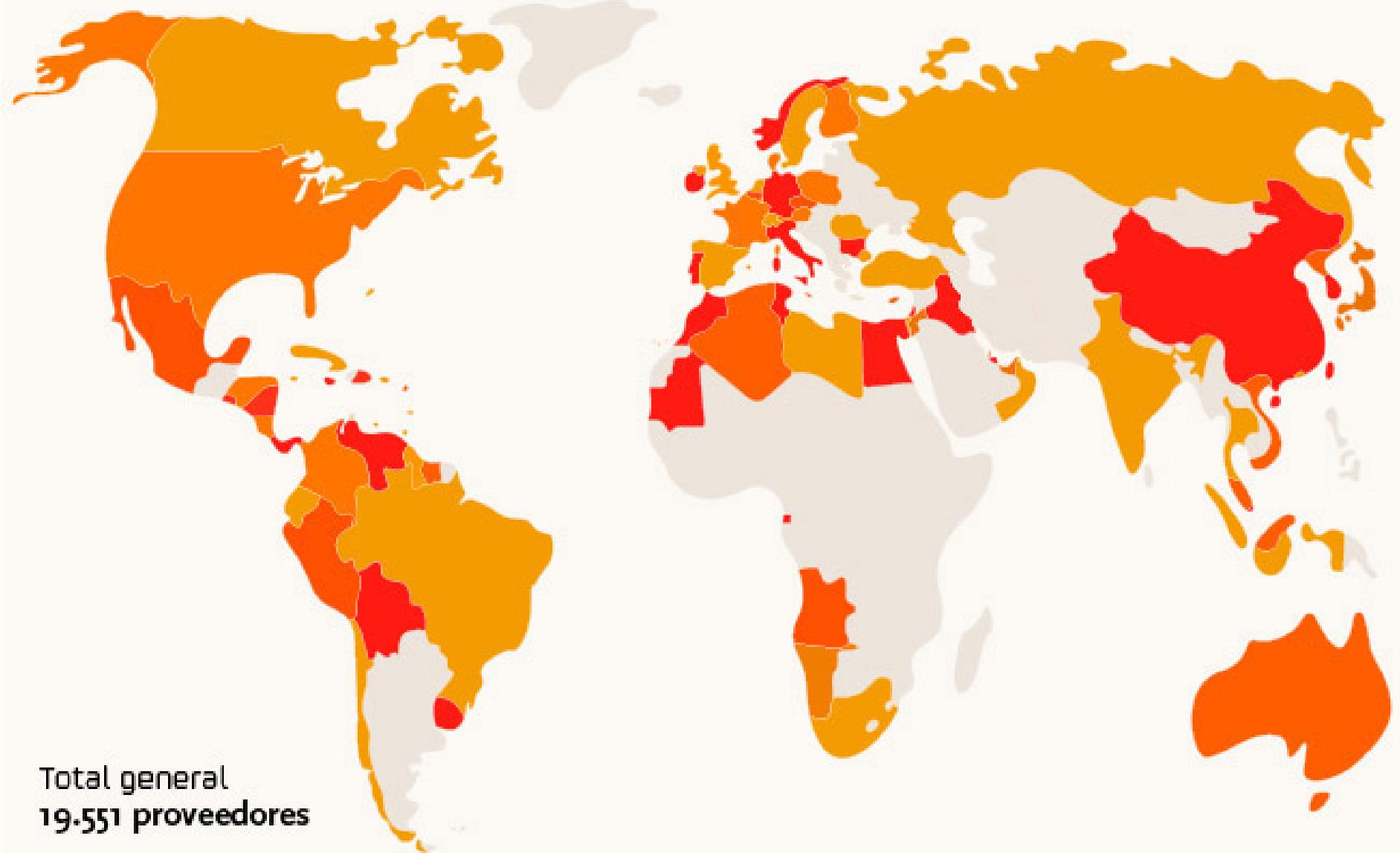
PROVEEDOR: Persona física o jurídica que ha resultado adjudicataria:

- de una compra o aprovisionamiento de un bien o producto
 - para la prestación de servicios y/o realización de trabajos
- (Condición General 2)

SUBCONTRATISTAS DE PROVEEDORES: Aunque las subcontrataciones que puedan llevar a cabo sus proveedores no origina relación contractual alguna entre Repsol y subcontratistas, todas las obligaciones y responsabilidades exigidas los proveedores “serán igualmente exigidas por el proveedor a sus subcontratistas autorizados, debiendo acreditar ante Repsol, siempre que éste lo solicite, su cumplimiento”

(Condición General 16.3)

Internacionalización de la cadena de suministro de Repsol



81 países de origen diferentes

Fuente: Repsol. Memoria Anual RSC 2012

Exigencia contractual de RSE

El proveedor deberá cumplir cuantas disposiciones estén vigentes en cada momento, en especial las de carácter laboral, de Seguridad Social o Fiscal, y vendrá obligado a acreditar su cumplimiento en la forma y plazos establecidos por Repsol
(Condición General 4.4)

El proveedor deberá:

- 1) respetar los derechos humanos internacionalmente reconocidos, que abarcan, como mínimo:
 - los derechos enunciados en la Carta Internacional de Derechos Humanos (Declaración Universal de Derechos Humanos, Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales); y
 - los principios relativos a los derechos fundamentales establecidos en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.
- 2) cumplir cuantas disposiciones relativas al comportamiento ético y al respeto a los derechos humanos se hallaren vigentes en la normativa y práctica interna de Repsol, y en concreto, aceptar y cumplir lo dispuesto en el “Código de Ética y Conducta de Proveedores”
(Condición General 4.5)

Fases

(con carácter previo: política de compras y contrataciones)

FASE 1: SELECCIÓN (DIAGNÓSTICO / REQUISITOS A PROVEEDORES)

Tiene por objeto el conocimiento del proveedor, para lo cual se selecciona que tipo de información requiere (especialmente si cumple o no los estándares mínimos exigidos por la EM, sus principios, sus valores, la legalidad...), y el establecimiento de condiciones mínimas para la contratación y planificación de una estrategia común

(durante la relación de suministro)

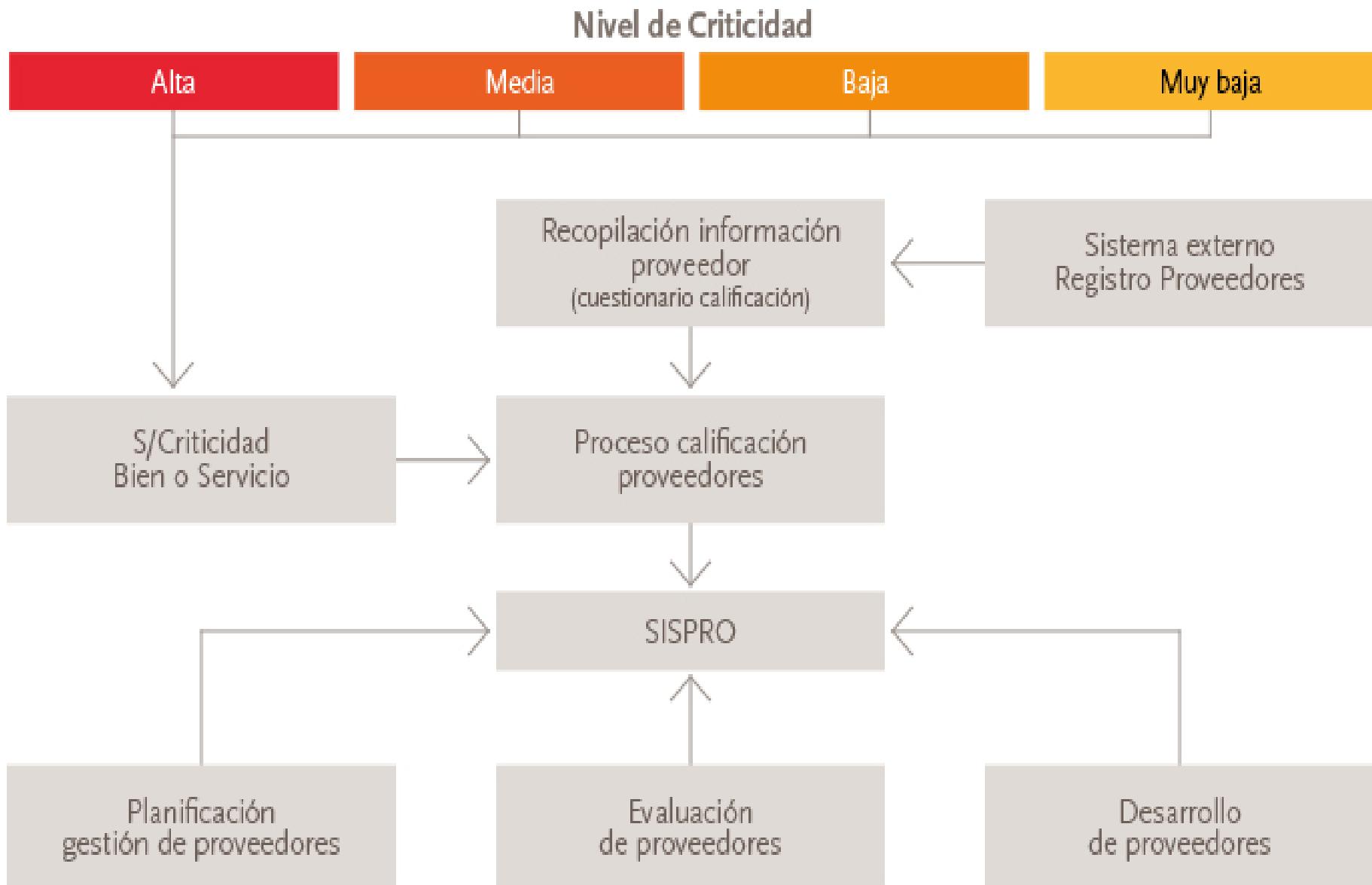
FASE 2: SUPERVISIÓN, VERIFICACIÓN Y CONTROL

Se realiza un seguimiento continuo a las cadena de suministro a través de evaluaciones del desempeño

FASE 3: ACTUACIONES (PLANES DE MEJORA / SANCIONES)

Se incentiva la gestión responsable del proveedor mediante medidas preferenciales de carácter contractual. El incumplimiento da lugar a la planificación de medidas correctoras, y si fuera necesario, se sancionan los incumplimientos (rescisión contractual)

Sistema de gestión de proveedores de Repsol



FASE 1^a: SELECCIÓN

Proceso de Calificación, Diagnóstico y Requisitos Mínimos

PROCESO DE CALIFICACIÓN DE REPSOL

Es aquel en el que se analiza información y documentación técnica, societaria, financiera y de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente, así como las prácticas laborales y desempeño ético y social del proveedor, para ver si éste es capaz de satisfacer los requerimientos de Repsol. Si no se cumplen con los requisitos establecidos se rechaza la autorización para participar en ofertas, pedidos y contratos.

Clasificación de proveedores según “criticidad”

CRITICIDAD DEL SUMINISTRO Y NIVEL DE RIESGO REPUTACIONAL

El proceso de calificación depende del **nivel de criticidad** de los bienes o servicios que se vayan a suministrar (en función del impacto que un fallo en su suministro pueda tener en procesos operativos, seguridad, siniestralidad laboral, derechos laborales y derechos humanos, etc.):

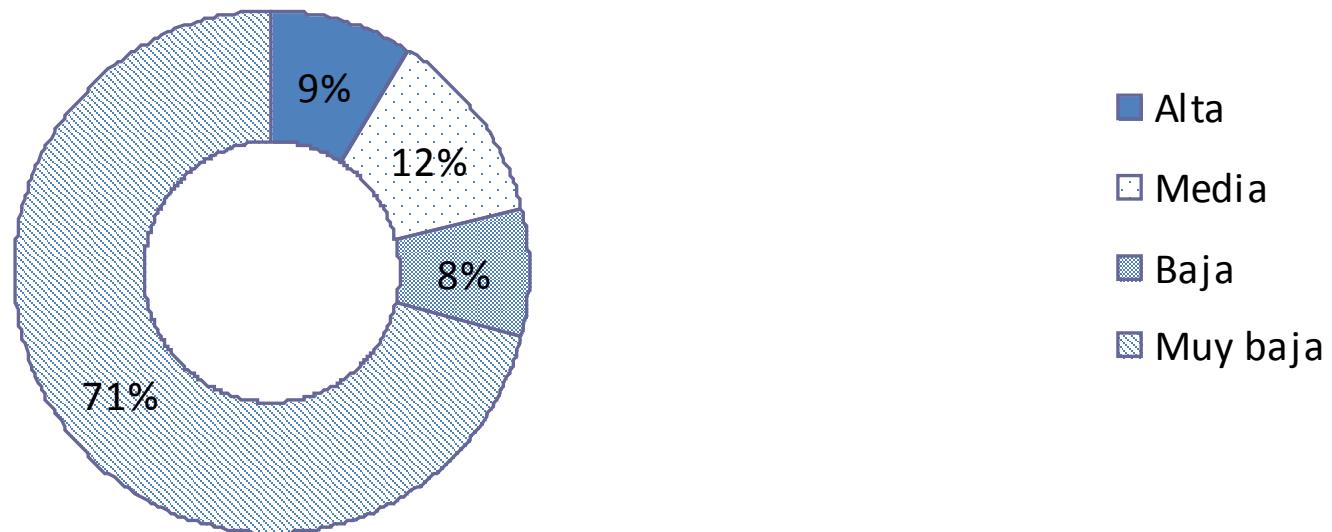
- Criticidad muy baja
- Criticidad baja
- Criticidad media
- Criticidad alta

(desde 2010 son 4 niveles de criticidad, antes eran 3)

Y en función de la criticidad del bien o servicio y de otros factores (país de origen), existe un (1) menor, (2) elevado o (3) muy elevado “**nivel de riesgo reputacional**”

Criticidad

Distribución de los proveedores por criticidad



Proveedor significativo son los proveedores de los niveles de criticidad media y alta (21% en 2013: de las 3.513 contrataciones a proveedores significativos, 1.822 correspondieron a un nivel de criticidad medio y 1.691 a uno alto)

Evaluación del riesgo de la cadena de suministro

Según las particularidades de cada sector, empresa o ámbito de actuación, los riesgos son diferentes y se pueden graduar del siguiente modo:

(Fuente: Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas)

Proveedor de marca conocida	Proveedor de productos o servicios de alto riesgo	Proveedor en país de alto riesgo	Riesgo
Si	Si	Si	Muy Alto
		No	Alto
	No	Si	Moderado
		No	
No	Si	Si	Bajo
		No	
	No	Si	Mínimo
		No	

El sistema de gestión se adaptará de forma personalizada a cada proveedor según el nivel de riesgo: si es *mínimo, bajo o moderado* puede ser suficiente con los procedimientos de la 1^a Fase; si es *alto o muy alto* se deben utilizar los de la 2^a y 3^a Fase

Proceso de Calificación de REPSOL

INSTRUMENTOS:

1) Cuestionarios Previos.

2) **Cuestionarios de Calificación** (uno para criticidad baja, otro para media y alta). Cuenta con un apartado específico sobre Ética y Derechos Humanos, que incluye valoración sobre prácticas laborales y prevención de la discriminación.

3) **Auditorías de Calificación** (para proveedores de criticidad alta). Se verifica en las instalaciones del proveedor lo declarado en los cuestionarios. Las realizan empresas auditoras externas o personal propio de Repsol. Incluye:

- Visita
- Entrevistas a los representantes de los trabajadores
- Entrevistas al personal (sobre cuestiones como horario, instalaciones, condiciones de trabajo, prácticas laborales, políticas de contratación, formación recibida, beneficios sociales, normas disciplinarias, etc.). El equipo auditor realiza la selección de una muestra representativa y diversificada en función del departamento, antigüedad, género, edad, grupo étnico u origen, pertenencia a colectivo especialmente vulnerable, etc.)

Estados de Calificación

CALIFICADOS. Se habilita para participar en peticiones de oferta y posterior adjudicación

CALIFICADOS PROVIONALMENTE. Cuando se detecta que no cumple con un requisito menor que debe subsanar en un determinado período

NO ACEPTADOS. Cuando no se supera el proceso de calificación.

Además, como sanción por incumplimientos graves, los proveedores pueden ser declarados **DESCALIFICADOS** y **DESCALIFICADOS PROVISIONALES**

La validez de la calificación es de 4 años (antes de 2010 era de 3 años)

PROVEEDORES CALIFICADOS



Evolución de la Calificación de proveedores y contratistas de Repsol

	2011	2012	2013
Proveedores de bienes:			
Calificados	384	387	444
Calificados provisionalmente	10	19	6
No aceptados	2	3	1
Contratistas de servicios			
Calificados	860	684	1.058
Calificados provisionalmente	53	66	50
No aceptados	30	23	27
Descalificados y descalificados provisionales			
Descalificados	108	195	257
Descalificados provisionales	11	3	0

Política de Compras y Contrataciones: Principios

- Conformidad con las declaraciones éticas y de valores y principios corporativos
- Comunicación y transparencia (Portal del Proveedor)
- Objetividad, igualdad de oportunidades y no discriminación
- Compromisos de desarrollo local
- Compromisos de desarrollo social
- Modelo centralizado de suministro (comunicación de la necesidad de aprovisionamiento, selección de proveedores, licitación, análisis de ofertas, adjudicación, emisión de pedido, etc)
- Extensión a toda la cadena de suministro (subcontrataciones del proveedor)

Preferencia por “proveedores locales”

Se pretende contribuir al desarrollo local y generar riqueza en la economía local al contratar con empresas locales los suministros necesarios, si es posible con contratos de larga duración (superiores al año).

Se considera proveedor local aquel que tiene el CIF en el país donde presta servicio o entrega la mercancía

Excepción: cuando en el país que se opere no sea posible encontrar proveedores y contratistas locales especializados en determinados trabajos muy específicos de carácter técnico o cualificado propios de la actividad petrolera será necesario recurrir a proveedores internacionales

En 2013, Repsol destinó 4.406 millones de € a compras y contrataciones con proveedores locales (un 85% del total)

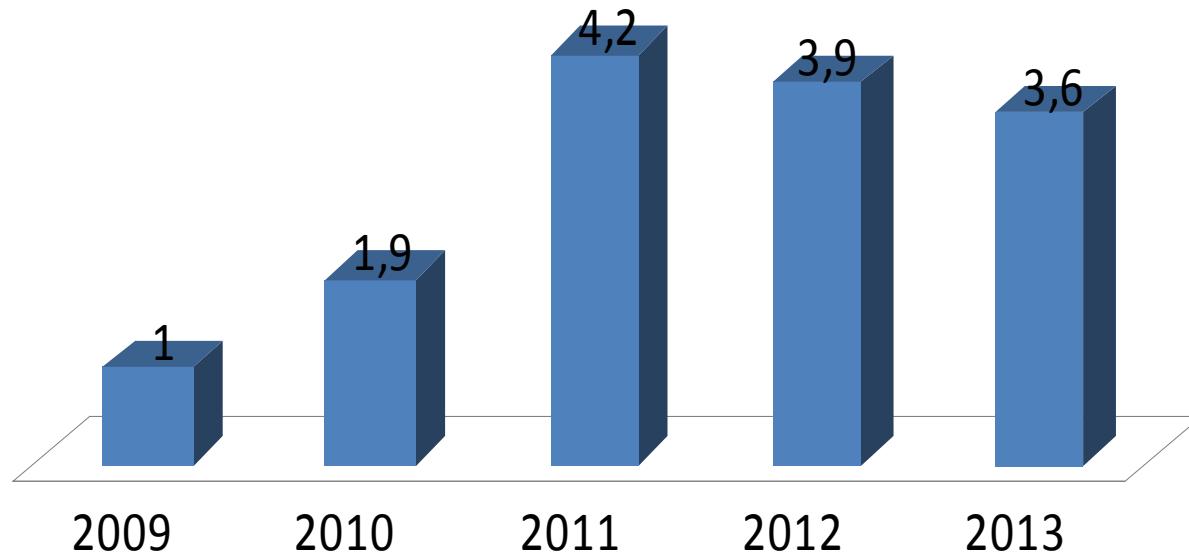
Preferencia por “proveedores sociales”

Existe un compromiso de generar empleo para personas con “capacidades diferentes” a través de la preferencia en la contratación de bienes y servicios a través de Centros Especiales de Empleo (CEE). Para ello se pondrá positivamente a los CEE en los concursos de adjudicación “incluso cuando esto pueda conllevar un incremento en el coste diferencial del bien o servicio”.

Los bienes y/o servicios adquiridos a través de los CEE han sido principalmente:

- Servicio de jardinería
- Servicio de limpieza
- Impresión de documentos
- Material de seguridad laboral
- Personal de consejería
- Catering

Compras a centros especiales de empleo (en millones de euros)



Caso especial: “proveedores de seguridad”

Exigencias adicionales:

- 1) No haber estado vinculados con actividades ilícitas**
- 2) No haber estado vinculados con milicias privadas o grupos paramilitares**
- 3) Cumplimiento de estándares éticos y respeto a los derechos humanos, exigiéndose para ello la formación adecuada**
- 4) Respeto a la Política de Seguridad Corporativa de Repsol.** El personal de las empresas proveedoras de vigilancia y seguridad deben actuar siempre en el más estricto respeto, además de los derechos humanos, de los principios contenidos en la Política de Seguridad Corporativa: 1) Cumplimiento de la legislación y de la normativa interna y difusión de los criterios de seguridad que posibiliten una unidad común de actuación; 2) Respeto a los derechos humanos y los principios básicas de la ONU sobre el empleo de la fuerza y de armas de fuego; 3) Regulación del uso de armas, limitando su utilización y recurriendo a servicios de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad ante situaciones extremas o de alto riesgo; 4) Creación de conciencia de seguridad; 5) Promoción de un ambiente seguro de trabajo; 6) Coordinación de la información; 7) Provisión de recursos; 8) Colaboración con las Unidades de Negocio en la evaluación de los riesgos; 9) Mejora continua
- 5) Respeto a la legislación local de empresas de seguridad privada**

Subcontratistas de proveedores

Extensión de la RSE a toda la cadena de suministro: los proveedores deben exigir a sus subcontratistas los mismos estándares mínimos que Repsol les ha exigido a ellos.

Garantías:

- El proveedor no podrá subcontratar la ejecución del Pedido, en todo o en parte, sin el previo consentimiento por escrito de Repsol. La misma obligación incumbe a los subcontratistas autorizados. La falta de autorización constituye causa de resolución del contrato (Condición General 16.1)
- Los subcontratistas que actúen en las instalaciones o áreas de operación de Repsol también deben estar calificados (aunque el nivel de criticidad pueda ser menor que el contratista correspondiente)

FASE 2^a: SUPERVISIÓN Verificación y Control

Obligación del proveedor de facilitar y participar en la supervisión y control (en la verificación del desempeño)

Instrumentos:

1) Auditorías a proveedores y contratistas.

2) Auditorías éticas y de derechos humanos (auditorías sociales). Previstas desde 2011 para proveedores con nivel de riesgo reputacional “muy elevado” (y en su caso, también “elevado”). Valoran específicamente los riesgos en la cadena de suministro en cuestiones éticas y de derechos humanos.

3) Evaluación del desempeño (Obligatoria una evaluación anual para proveedores de criticidad alta). Se trata de un proceso de valoración sistemática y documentada de los aspectos más significativos de la relación con proveedores. Aplicaciones:

- Identificación de situaciones de riesgo potencial
- Identificación de incumplimientos y propuestas de medidas correctoras.
- Procesos de calificación del proveedor y de renovación de la calificación (para mantener o modificar el estado de calificación del proveedor)
- Preferencia en procesos de compra y peticiones de oferta

4) Otros: procedimiento de quejas y denuncias de incumplimientos; canal de comunicación; Comisión Ética

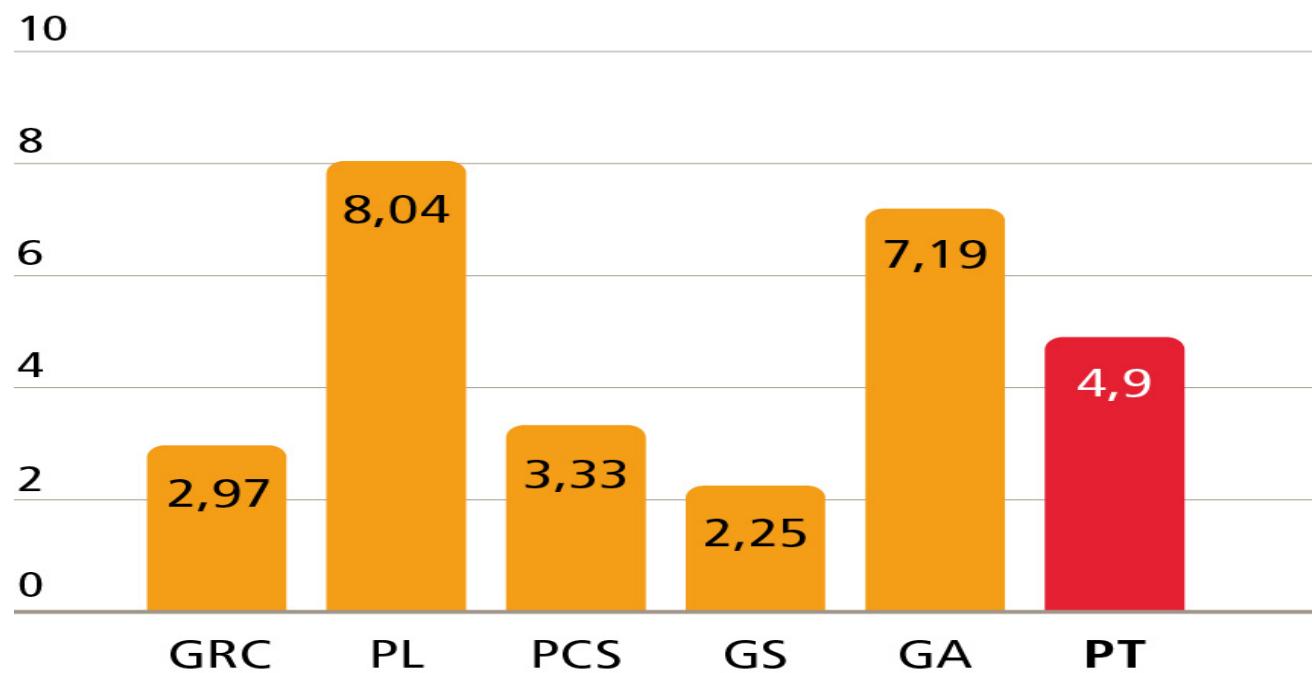
Puntuación media obtenida por concepto auditado

Resultados de las auditorias sociales en 2012 (18)

En prácticas laborales (PL) se han tenido en cuenta entre otras cuestiones:

- Prevención del trabajo infantil
- Prevención del trabajo forzoso
- Prevención de la discriminación
- Respeto de la libertad de asociación
- Condiciones de empleo y trabajo

Puntuación media



GRC Gestión de la responsabilidad corporativa en la empresa

PL Prácticas laborales

PCS Prevención de la corrupción y el soborno

GS Gestión de la cadena de suministro

GA Gestión ambiental

PT Puntuación total

Resultados de las auditorías (sociales)

ASPECTOS DE MEJORA:

- Gestión de la responsabilidad corporativa de la empresa: nombramiento de un responsable que asuma la gestión de la RSC, definir una política o código de ética, así como establecer mecanismos para su implantación.
- Prevención de la corrupción y el soborno: establecimiento de procedimientos de investigación, desarrollo de una política para combatir la corrupción y el soborno y de unas herramientas para que los trabajadores puedan identificarlas, implementación de procesos para denunciar los casos de corrupción.
- Gestión de la cadena de suministro: inclusión de cláusulas que impulsen a los proveedores a la implementación de prácticas responsables

**Auditorías éticas y de derechos humanos (sociales) a proveedores de Repsol
realizadas en 2012 (por países y áreas)**

(en 2013 no se han realizado auditorías sociales)

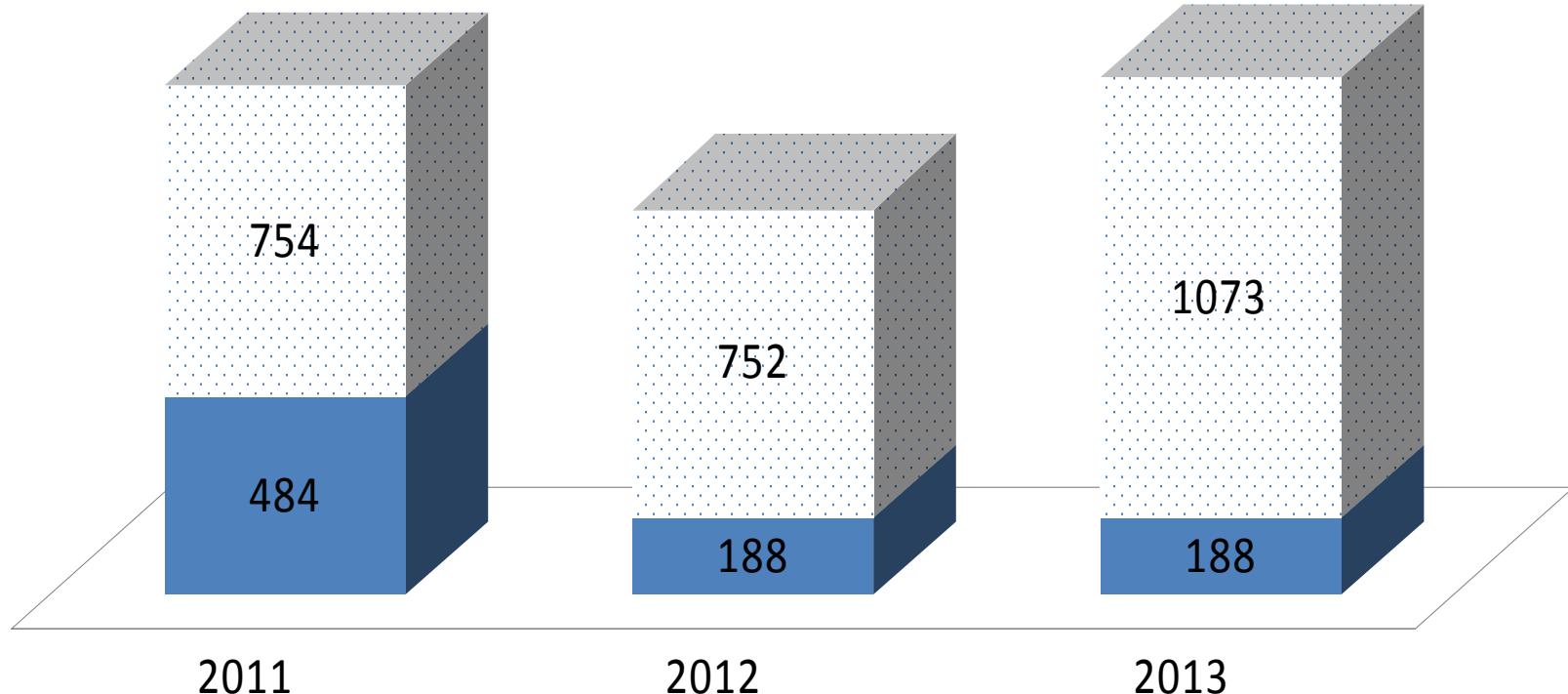
	Industrial y Nuevas Energías	Comercial	Exploración y Producción	Corporación	Total
Ecuador	-	2	2	-	4
España	3	4	-	1	8
Perú	2	1	-	-	3
Portugal	1	2	-	-	3
Totales	6	9	2	1	18

La evaluación del desempeño es “un proceso de valoración sistemática y documentada de los aspectos más significativos de la relación con proveedores y contratistas”

Evaluaciones de desempeño

■ Proveedores de bienes

▢ Contratistas de servicios



Caso especial: “proveedores de seguridad”

El desempeño de las empresas de seguridad privada se controla a través de la supervisión constante, a través de las estructuras locales, mediante:

- Revisión de los servicios
- Realización de auditorías
- Evaluaciones del desempeño de periodicidad mensual (por ejemplo, en 2012 se han realizado revisiones de evaluación en Bolivia, Venezuela y Trinidad y Tobago)

Estas revisiones incluyen controles periódicos del comportamiento de los vigilantes de seguridad en cuanto a sus actuaciones en los lugares donde prestan servicios

FASE 3^a: ACTUACIONES

RESULTADOS DE LA SUPERVISIÓN Y CONTROL: INCUMPLIENTOS

GRADUACIÓN DE INCUMPLIMIENTOS (tres niveles):

- **OBSERVACIÓN.** Simple apreciación de que un determinado aspecto puede mejorarse.
- **NO CONFORMIDAD MENOR.** Constata un incumplimiento potencial que solo afecta a una parte de los requisitos exigidos.
- **NO CONFORMIDAD MAYOR.** Constanan incumplimientos graves que afectan de lleno a los requisitos exigidos.

A) ACTUACIONES FRENTA A CUMPLIMIENTOS

INCENTIVOS: medidas preferenciales para proveedores que cumplen con estándares de calidad y gestión social responsable establecidos y premios

B) ACTUACIONES FRENTA A INCUMPLIMIENTOS

Preferencia de las actuaciones correctoras frente a las meramente sancionadoras: **“antes corregir que sancionar”**. Desde 2012 se persigue la elaboración de un documento normativo “único” que recoja a las acciones a adoptar en caso de incumplimiento

MEDIDAS CORRECTORAS Y PLANIFICACIÓN DE MEJORAS:

- Planes de acción correctivos y programas de seguimiento (que pueden incluir auditorías de seguimiento) y obligación del proveedor de implantar tales acciones de mejora
- Programas de sensibilización, formación específica, difusión, sensibilización, coordinación de actividades

SANCIONES:

Apercibimiento, amonestación escrita, sanción económica, descalificación provisional o definitiva, rescisión contractual

Resolución contractual

La resolución del contrato por causa de incumplimiento del proveedor de las obligaciones asumidas aparece expresamente recogido en las Condiciones Generales de Compra de Bienes y de Contratación de Servicios y/o Trabajos, y expresamente:

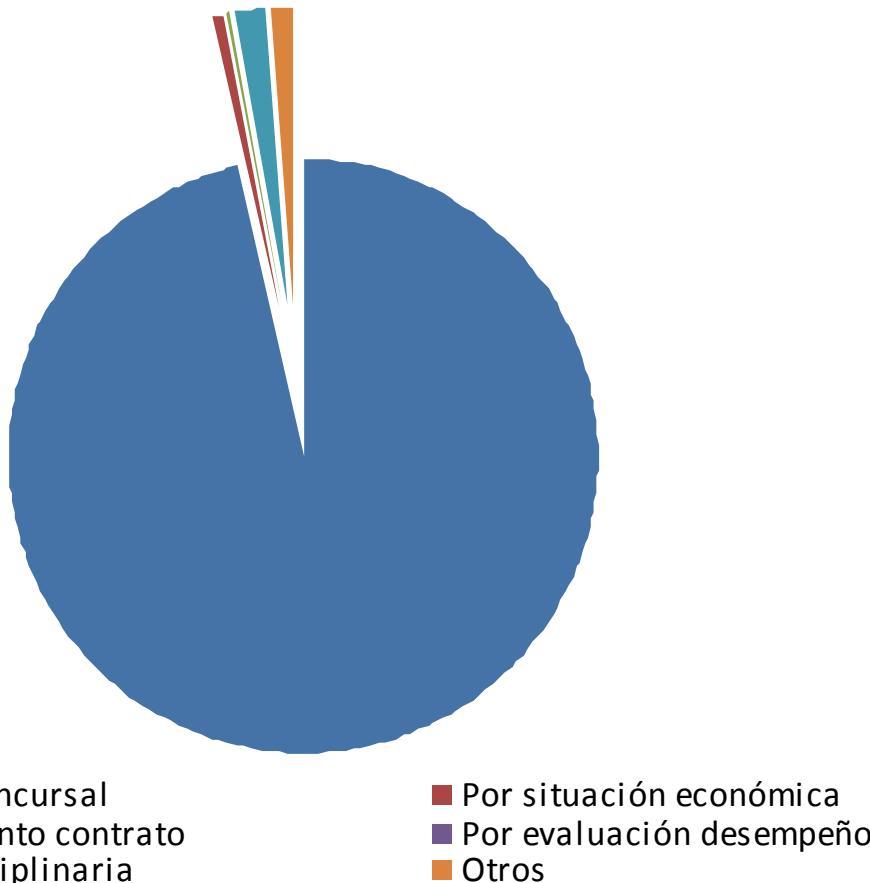
- Por incumplimiento de las normas de Prevención de Riesgos Laborales, de Seguridad, de Salud e Higiene, de Medio Ambiente (incluida la legislación sobre residuos) y cualesquiera otra que resulte de aplicación
- Por la cesión o subcontratación no consentida por Repsol
- Por el incumplimiento del “Código de ética y conducta de proveedores”

(Condición General 18.1.1)

Causas de descalificación (datos 2013)

Por situación concursal	Por situación económica	Por incumplimiento contrato	Por evaluación desempeño	Por sanción disciplinaria	Otros
248	1	1	0	4	3

Proveedores descalificados en 2013



Rescisiónes contractuales con proveedores y contratistas en 2013 (14 contratos)

País	Número de contratos rescindidos	Motivos
España	5	Incumplimiento del pago de las cuotas de la seguridad social de sus empleados Incumplimiento del contrato Otras cuestiones laborales
Colombia	1	Incumplimiento en el plazo de entrega
Ecuador	5	Incumplimiento del contrato
Perú	1	Incumplimiento del contrato
Trinidad y Tobago	1	Incumplimiento en la calidad del producto suministrado
Venezuela	1	Incumplimiento en el plazo de entrega

Reflexiones finales

- Contractualización de los compromisos éticos, sociales y laborales en las relaciones comerciales de Repsol y su cadena de suministro (en concreto, del código ético para proveedores)
- Escasa participación sindical (y de la Red Sindical de Repsol) en los procedimientos de supervisión y control del desempeño laboral de proveedores y contratistas (2^a fase)