

LA RSE EN EMPRESAS FRANQUICIADAS

**Guía para gestionar una estrategia integral
de RSE en el modelo de franquicia**



MRW



Índice

PRESENTACIÓN	6
LA GUÍA	9
¿A QUIÉN SE DIRIGE?	9
¿CUÁL ES EL ENFOQUE?	9
¿QUÉ ALCANCE TIENE?	9
¿QUÉ APORTA ESTA GUÍA AL MODELO DE FRANQUICIA?	11
COMENZAMOS: ¿QUÉ PASOS TENGO QUE DAR PARA GESTIONAR LA RSE?	13
PASO 1: IDENTIFICAR MI MODELO DE GESTIÓN	14
PASO 2: CONOCER CÓMO ESTOY EN RSE	15
PASO 3: ESTABLECER EL PLAN DE TRABAJO FRANQUICIADOR - FRANQUICIADO	16
ANEXOS	28
AGRADECIMIENTOS	37

Presentación

Desde hace 17 años colaboramos con nuestras franquicias en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial de la marca.

La experiencia de todos estos años nos ha demostrado que la gestión de la RSE en empresas franquiciadoras difiere notablemente de la que llevaría a cabo una gran empresa con sus propias delegaciones. Permítanme que me explique.

Cuando diseñamos políticas de Responsabilidad Social integrales, el reto como franquiciadoras es ser capaces de acercarnos desde nuestra realidad de gran empresa a un conjunto de pequeñas y medianas empresas jurídicamente independientes, las franquicias, uno de nuestros principales grupos de interés.

Las franquiciadoras sabemos que son las franquicias quienes actúan como interlocutores reales con el cliente y consumidor final. Son las franquicias quienes acercan al cliente las medidas de RSE de la franquiciadora. De ahí que en nuestra gestión incluyamos a las franquicias como cómplices y coprotagonistas en transmitir unos valores de responsabilidad únicos y de forma integral.

Todos estos retos conforman una realidad particular que requiere profundización y estudio. Desde nuestra experiencia y en colaboración con el Pacto Mundial y sus 10 principios, hemos querido plasmar en esta Guía las posibles vías de gestión de la RSE en el modelo de franquicia.

Esperamos que sea de su agrado y pueda resultarles tan útil como lo es para nosotros.

Presidente
MRW

Esta Guía está en línea con las publicaciones editadas por la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas que tienen por objeto facilitar la implantación de los 10 Principios del Pacto Mundial en la gestión de las empresas. Estos Principios están orientados a 4 áreas de acción primordiales (Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Anti-corrupción) y constituyen la base de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para un crecimiento sostenible. El alcance de la Guía abarca al franquiciador y sus empresas franquiciadas, en especial a las PYME, colectivo que presenta mayores dificultades a la hora de desarrollar e implantar conceptos de RSE. En este sentido, la Red Española tiene experiencia contrastada con pequeñas y medianas empresas al tener adheridas a su iniciativa 603 PYME (396 PYME y 207 Microempresas), que constituyen el 56% del total de sus firmantes.

En esta ocasión, la Guía que presentamos es pionera en abordar la gestión de la RSE en el modelo de franquicia, ámbito que resulta especialmente interesante dada la particularidad de la relación franquiciador-franquiciado. Los distintos tipos de relación entre ambos se traducen en varias formas de gestión, pero todas ellas impactan significativamente en un grupo de interés enormemente relevante para la RSE como es el cliente o consumidor final.

La Guía está estructurada de manera que el franquiciador que desee gestionar sus actividades de RSE en su red de franquicias, pueda coordinar y promover unos valores de responsabilidad únicos de forma integral. Para ello, se diferencian las empresas franquiciadoras según el modelo de relación que tienen con su red de franquicias y se les plantean alternativas para la gestión de la RSE con sus franquiciados. Todo ello se ilustra con Casos Reales de franquicias que conforman una serie de buenas prácticas.

Esperamos que esta Guía resulte de utilidad y les oriente en el desarrollo de las relaciones con sus franquiciados en materia de RSE.



D. Juan de la Mota Gómez-Acebo

Presidente

Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas



La Guía

¿A QUIÉN SE DIRIGE?

La Guía se dirige a empresas franquiciadoras que desean gestionar su estrategia de RSE en el modelo de franquicia, con el objetivo de coordinar y promover unos valores de responsabilidad únicos.

¿CUÁL ES EL ENFOQUE?

La Guía utiliza la metodología del Pacto Mundial de Naciones Unidas para la incorporación de la RSE en las empresas. Esta metodología se articula en torno a 10 principios relativos a Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Anti-corrupción.

¿QUÉ ALCANCE TIENE?

La Guía abarca el trabajo que tiene que realizar el franquiciador con sus empresas franquiciadas, en especial las que son PYME, para gestionar una estrategia de RSE en el modelo de franquicia.



¿Qué aporta esta Guía al modelo de franquicia?

Esta Guía propone al franquiciador un plan de trabajo gradual, basado en una serie de pasos, que le permiten gestionar su estrategia de RSE de manera integral con sus franquiciados.

De este modo, el franquiciador puede:

- Mejorar la gestión de la franquicia y los riesgos del negocio
- Diferenciar su marca
- Enriquecer el “know-how” de la franquicia
- Generar sinergias empresariales

Los pasos que se proponen, contemplan el diálogo con los grupos de interés y proporcionan una ayuda que permite establecer objetivos de mejora adaptables a cada sector, empresa o ámbito de actuación.

El plan de trabajo se inicia en el seno del franquiciador, observando el funcionamiento de la RSE a nivel interno, para posteriormente focalizarse hacia los franquiciados, es decir:



FRANQUICIADOR

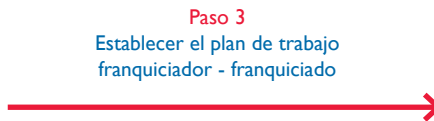
Paso 1

Identificar mi modelo de gestión



Paso 2

Conocer cómo estoy en RSE



Paso 3

Establecer el plan de trabajo
franquiciador - franquiciado



FRANQUICIADO



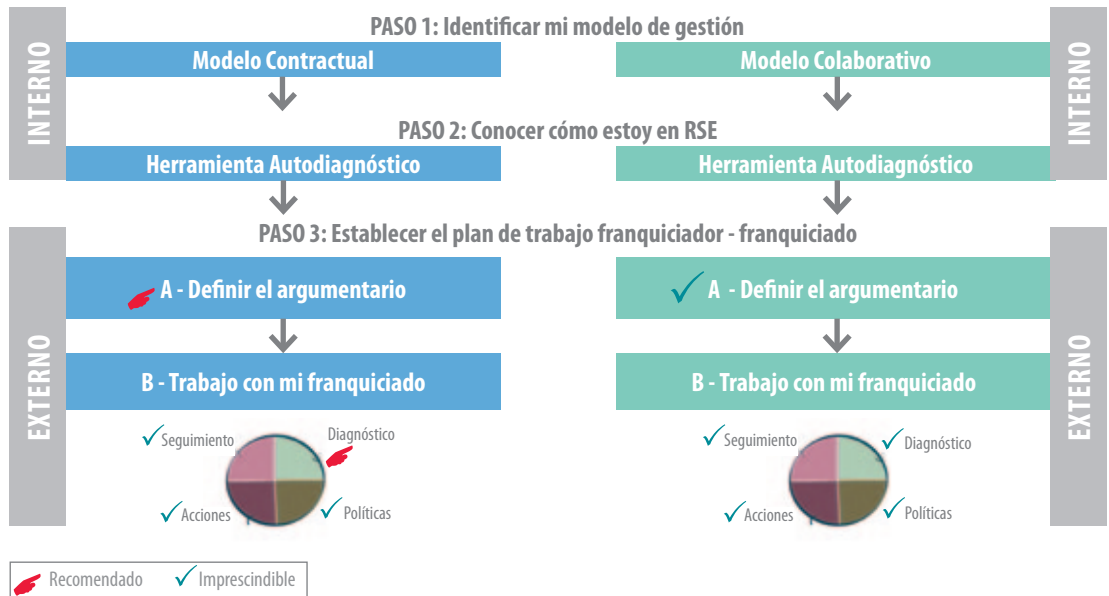
A hand-drawn diagram on lined paper. In the center, the word "Ideas" is written in a cursive, handwritten style and is enclosed within a hand-drawn oval. Surrounding this central oval are several hand-drawn arrows, each pointing towards the oval. There are five visible arrows: one at the top, one at the top-right, one at the bottom-right, one at the bottom, and one at the top-left. The arrows are drawn with simple lines and arrowheads. The background consists of horizontal blue lines on a white surface.

Ideas

Comenzamos:

¿Qué pasos tengo que dar para gestionar la RSE?

Lo primero que el franquiciador se pregunta es: ¿Qué pasos tengo que dar para gestionar la RSE en mis franquiciados?. Esta Guía propone tres pasos:



PASO 1:
IDENTIFICAR MI MODELO DE GESTIÓN

- Modelo de gestión Contractual
- Modelo de gestión Colaborativo

PASO 1:

IDENTIFICAR MI MODELO DE GESTIÓN

El primer paso que propone esta Guía es conocer cómo me relaciono con mis franquiciados, es decir, determinar mi Modelo de gestión. Esta Guía identifica dos modelos posibles de gestión:

MODELO DE GESTIÓN	TIPO DE RELACIÓN		Ventajas / Riesgos
	Unidireccional	Bidireccional	
CONTRACTUAL	El franquiciador define en el contrato de franquicia, o documento similar, la estrategia de RSE que sus franquiciados han de seguir	No procede	Mensaje único en materia de RSE de cara al consumidor, coherencia Mayor control y facilidad para reorientar los resultados
			Mayor rigidez No existe intercambio de ideas Dificultad de adaptación local
COLABORATIVO	El franquiciador, para algunos grupos de interés, establece directamente las acciones que ha de desarrollar el franquiciado	Para otros grupos de interés, el franquiciador proporciona distintas alternativas al franquiciado y consensúa con él las acciones a desarrollar	Hacer partícipe al franquiciado en la orientación estratégica de la RSE Mayor motivación del franquiciado Resultados más enriquecidos y adaptados al ámbito local
			Falta de control en grupos de interés significativos gestionados por el franquiciado Diferencias de mensaje en materia de RSE, posible falta de coherencia

- **Unidireccional:** relación en la que el franquiciador decide independientemente las acciones que ha de desarrollar el franquiciado
- **Bidireccional:** relación en la que el franquiciador establece de forma consensuada con el franquiciado las acciones a desarrollar

PASO 2:

CONOCER CÓMO ESTOY EN RSE

Una vez el franquiciador identifica cuál es el modelo de relación que mantiene con su franquiciado y, antes de poder gestionar con él una estrategia de RSE, necesita conocer su propia situación en dicha materia:

¿Por qué?

El franquiciador ha de conocer hasta qué punto ha internalizado la RSE en su empresa, para saber si puede transmitírselo al franquiciado.

Por ejemplo, necesita conocer:

- ¿Qué políticas y acciones de RSE tiene?
- ¿Qué canales de comunicación utiliza?
- ¿Cuáles son sus grupos de interés más significativos?
- ¿Cuál es su plan estratégico de RSE?

¿Cómo?

Para poder responder a estas y otras preguntas, se propone usar la **Herramienta de Autodiagnóstico** diseñada por el Pacto Mundial de Naciones Unidas, que está disponible en la siguiente dirección:

<http://www.globalcompactselfassessment.org>¹

¿Qué resulta?

Como resultado del autodiagnóstico, el franquiciador puede concluir que:

no Su estrategia en materia de RSE no está lo suficientemente internalizada, por lo que antes de trabajar con el franquiciado, necesita trabajarla internamente

SÍ Su estrategia en materia de RSE está suficientemente internalizada y conoce su situación actual, por lo que puede gestionarla con sus franquiciados siguiendo las indicaciones de esta Guía

¹ Herramienta disponible en inglés en el momento de la edición de esta Guía

PASO 3:

ESTABLECER EL PLAN DE TRABAJO FRANQUICIADOR - FRANQUICIADO

Llegados a este punto, el franquiciador tiene identificado su modelo de gestión y tiene suficientemente internalizada la RSE. Ya puede iniciar el plan de trabajo con sus franquiciados. Este plan consta de dos partes:

- A - Definir el argumentario
- B - Trabajar con mi franquiciado

A - DEFINIR EL ARGUMENTARIO:

El argumentario es un documento en el que el franquiciador comunica a su red de franquicias su estrategia de RSE y argumenta las razones y ventajas de trabajar en este ámbito². Además, sirve para dar a conocer los compromisos en materia de RSE adquiridos por el franquiciador. Este documento, que toma el formato de carta, comunicado, email, etc., constituye la base para gestionar la RSE de manera integral.

Veamos algunos ejemplos de ventajas destacables, fruto del desarrollo de una estrategia de RSE y que se pueden incluir en el argumentario:

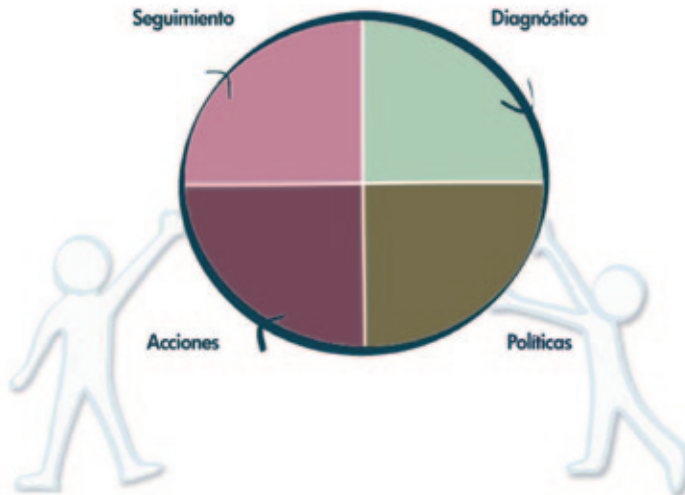
Ventajas	Grupos de interés a los que afecta			
	Empleados	Clientes	Sociedad	Consejo de Administración
Agregar valor añadido al producto o servicio ofrecido		✓		
Mejorar la calidad de vida de la plantilla	✓			
Aumentar la motivación y la productividad de los empleados	✓	✓		
Respetar el entorno		✓	✓	
Contribuir al bienestar de la sociedad	✓	✓	✓	
Mejorar las relaciones con los grupos de interés	✓	✓	✓	✓
Gozar de buena reputación y credibilidad entre clientes		✓		
Fidelizar clientes		✓		
Optimizar costes				✓

² La Guía propone realizar el argumentario en el Modelo de gestión Colaborativo, aunque también se recomienda para el Modelo de gestión Contractual

B - TRABAJAR CON MI FRANQUICIADO

Cuando ya hemos informado a nuestro franquiciado acerca de las ventajas de la RSE, podemos empezar la segunda parte del plan de trabajo, basada en la metodología del proceso de mejora continua del Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

Este proceso se divide en cuatro etapas: Diagnóstico, Políticas, Acciones y Seguimiento.





PASO 3:
ESTABLECER EL PLAN DE TRABAJO
FRANQUIADOR-FRANQUICIADO
B-Trabajar con mi franquiciado

Etapa I: Diagnóstico

Objetivo: Conocer el punto de partida en materia de RSE del franquiciado e identificar sus necesidades

La elaboración de un diagnóstico permite identificar qué políticas, acciones y mecanismos de seguimiento tiene implantados el franquiciado en materia de RSE.

El diagnóstico del punto de partida del franquiciado se puede realizar según el Modelo de gestión, por ejemplo, por medio de:

Modelo de gestión	¿Cómo?	Enfoque	Carácter ³	Alcance
Contractual	Cuestionario	Se desarrolla un cuestionario acotado para conocer el grado de implantación de los 10 Principios del Pacto Mundial por parte del franquiciado	Recomendado ⁴	Franquiciados, en especial los que son PYME
Colaborativo	Encuesta o Cuestionario con preguntas abiertas	Se diseña una encuesta o cuestionario en la que se definen preguntas abiertas en las que el franquiciado explica el grado de implantación de los 10 Principios del Pacto Mundial	Imprescindible	Franquiciados, en especial los que son PYME

³ Carácter recomendado indica que se aconseja aplicar al menos una de las herramientas propuestas. Carácter imprescindible indica aplicar la herramientas propuestas

⁴ En la etapa I de diagnóstico, la Guía recomienda realizar el cuestionario en el Modelo de gestión Contractual aunque no es imprescindible

Casos Reales:



Modelo de gestión Colaborativo. Caso MRW⁵

Para realizar un diagnóstico e identificar el punto de partida y las necesidades del franquiciado, MRW realiza una **encuesta con preguntas abiertas**. A continuación, se presenta un ejemplo de pregunta abierta contenida en dicha encuesta.

“En general, ¿Qué espera usted de MRW?”

Con las respuestas de los franquiciados se crea una base de datos que permite:

- Conocer las expectativas de los franquiciados hacia la Central de MRW y la Responsabilidad Social de la marca
- Definir líneas de trabajo para dar respuesta a estas expectativas
- Medir la satisfacción general de la red de franquiciados con la Central de MRW en materia de RSE

Herramienta de diagnóstico:



Comisión Europea

Para realizar un diagnóstico de los franquiciados se puede usar como herramienta el **cuestionario** que la Comisión Europea realizó para fomentar el espíritu empresarial responsable:

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/campaign/documentation/download/questionnaire_es.pdf

⁵ Ver información de MRW en Anexo I: Información general sobre las empresas franquiciadoras que han aportado Casos Reales a esta Guía



Etapa 2: Políticas

Objetivo: Definir el marco de actuación en RSE del franquiciado

A continuación, el franquiciador concreta su estrategia de RSE por medio de una serie de políticas que definen el marco de actuación del franquiciado en materia de RSE. Estas políticas (que pueden articularse en el propio contrato de la franquicia) regulan la relación franquiciador - franquiciado en este ámbito.

El marco de actuación en materia de RSE del franquiciado puede concretarse gracias a:

Modelo de gestión	¿Cómo?	Enfoque	Carácter ⁶	Alcance
Contractual	Contrato de franquicia	En el contrato de franquicia se incluye una referencia a los compromisos que debe cumplir el franquiciado en materia de RSE	Imprescindible	Franquiciados, en especial los que son PYME
	Código Ético / Código de Conducta	En el Código Ético se hace mención a la obligación de que todos los franquiciados apliquen el Código Ético del franquiciador		
Colaborativo	Código Ético / Código de Conducta	En el Código Ético se hace mención a la obligación de que todos los franquiciados apliquen el Código Ético del franquiciador ⁷	Recomendado	Franquiciados, en especial los que son PYME
Contractual y Colaborativo	Notas informativas	Para reforzar los mensajes del contrato de franquicia o el Código Ético/de Conducta	Complementario con las otras herramientas	Franquiciados, en especial los que son PYME

⁶ Carácter recomendado indica que se aconseja aplicar al menos una de las herramientas propuestas. Carácter imprescindible indica aplicar la herramientas propuestas

⁷ Corresponde al tipo de relación unidireccional: relación en la que el franquiciador decide independientemente las acciones que ha de desarrollar el franquiciado

Casos Reales:



JAVIERRE

Modelo de gestión Contractual. Caso Javierre, S.L.⁸

El franquiciador mediante el **contrato de franquicia**, informa sobre la formación necesaria para una gestión óptima del franquiciado y los puntos específicos para la implantación de la RSE en la franquicia. Según un extracto del contrato de “Javierre”:

“...El franquiciante facilitará al franquiciado la formación necesaria para operar adecuadamente su unidad bajo el SISTEMA JAVIERRE.

Dicha formación tendrá por objeto adiestrar al franquiciado en todas aquellas técnicas y procedimientos necesarios para identificarle plenamente con el SISTEMA JAVIERRE, tanto desde un punto de vista teórico como práctico. El proceso de formación se desarrollará en el lugar o lugares determinados por el franquiciante y su duración será como mínimo de seis (6) días.

El franquiciante proporcionará además al franquiciado un apoyo específico, mediante personal experimentado en el SISTEMA JAVIERRE, durante un periodo total de seis (6) días, mediante tres periodos de dos (2) días cada uno, a elegir por el franquiciado, durante los dos primeros meses tras el inicio de la actividad dentro del SISTEMA...”

⁸ Ver información de JAVIERRE, S.L. en Anexo I: Información general sobre las empresas franquiciadoras que han aportado Casos Reales a esta Guía

Casos Reales:

MANGO Modelo de gestión Contractual. Caso MANGO MNG HOLDING, S.L.⁹

Mediante el **contrato de franquicia**, el franquiciador concreta un marco de actuación en materia de RSE. Adjuntamos a continuación un extracto de su contrato de franquicia y de su **Código Ético**:

“... El FRANQUICIADO se compromete expresamente a ajustar sus prácticas comerciales a un código de actuación que no perjudique al nombre, prestigio e imagen de marca de los Productos y del FRANQUICIADOR. En este sentido, el FRANQUICIADO se compromete a respetar y cumplir los principios éticos del denominado Código Ético del FRANQUICIADOR¹⁰ ...”

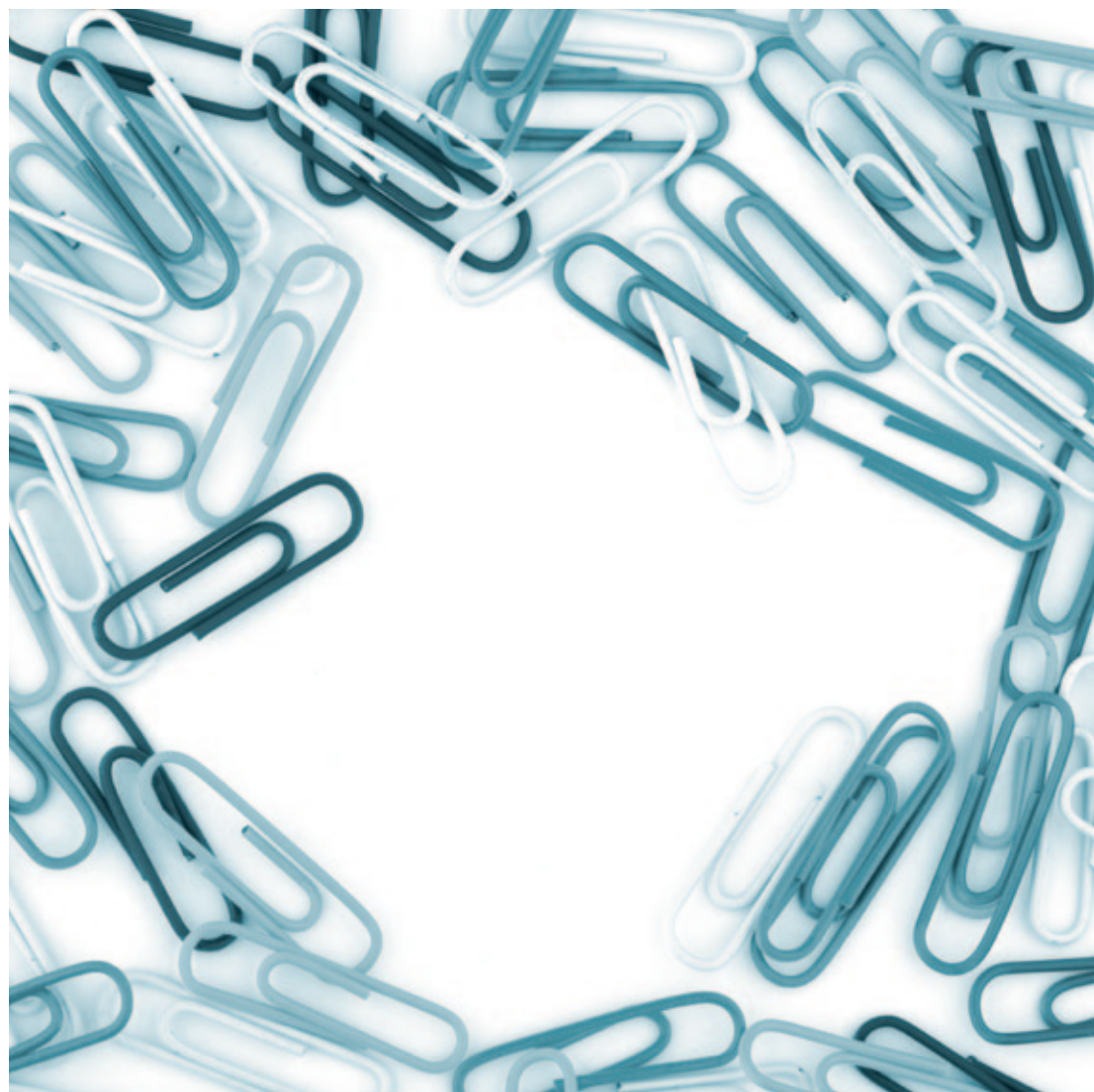
Sol Meliá Modelo de gestión Contractual. Caso Sol Meliá Hotels and Resorts⁹

Mediante una **nota informativa** el franquiciador expone a sus franquiciados un marco de actuación en materia de RSE, de la que se ha seleccionado lo más significativo:

“...Es importante la difusión y comunicación del concepto de Desarrollo Sostenible a vuestros equipos, para su completo conocimiento y puesta en práctica. Además, el cumplimiento de su contenido se irá revisando tanto a nivel interno como por el Instituto de Turismo Responsable, con vistas a poder ir renovando la certificación anualmente. Esta documentación estará disponible en el Portal de Sol Meliá, en la sección de Desarrollo Sostenible...”

⁹ Ver información de MANGO MNG HOLDING, S.L. y de Sol Meliá Hotels and Resorts en Anexo I: Información general sobre las empresas franquiciadoras que han aportado Casos Reales a esta Guía

¹⁰ Ver Código Ético de MANGO MNG HOLDING, S.L. en Anexo 2





Etapa 3: Acciones

Objetivo: Articular las políticas de RSE con el franquiciado

Para poder llevar a la práctica las políticas de RSE, el franquiciador pone en marcha acciones que le permiten gestionar su relación con el franquiciado y desarrollar el plan de acción de RSE.

Algunas de las herramientas de las que dispone el franquiciador son:

Modelo de gestión	¿Cómo?	Enfoque	Carácter ^{II}	Alcance
Contractual	Comunicado	Escrito mediante el cual el franquiciador informa a sus franquiciados sobre el plan de acción a seguir. Solicita acuse de recibo	Imprescindible	Franquiciados, en especial los que son PYME
Colaborativo	Mesa de trabajo	El franquiciador se reúne con sus franquiciados de forma participativa para elaborar posibles planes de acción de RSE	Imprescindible	Franquiciados, en especial los que son PYME

^{II} Carácter recomendado indica que se aconseja aplicar al menos una de las herramientas propuestas. Carácter imprescindible indica aplicar la herramientas propuestas

Casos Reales:



Modelo de gestión Colaborativo. Caso MRW¹²

El franquiciador crea un **grupo de trabajo** que le permite poner en práctica un plan de RSE. El grupo está formado por directivos/as de diferentes áreas de la compañía y por representantes de los franquiciados con la finalidad de enriquecer las decisiones que se toman en materia de RSE. Uno de los objetivos de este grupo es promover que los franquiciados gestionen la RSE desde su realidad local. Algunos de sus proyectos son: elaborar un reporte online de las acciones de RSE, impulsar el reconocimiento social en la comunidad local, la formación y el intercambio de mejoras prácticas en RSE mediante el portal del franquiciado.



Modelo de gestión Colaborativo. Caso Grupo Eroski¹²

El franquiciador articula las políticas de RSE a través de la participación de los franquiciados en **mesas de trabajo** organizadas. Estas mesas se componen de representantes de la empresa según su área funcional. Además el franquiciado está representado en el organigrama a través de una dirección propia que está al mismo nivel que los negocios del franquiciador; a través de la cual transmite y recibe información, directrices y mejoras. De esta forma el Director de Franquicias, participa y opina al ser colaborador directo de otras Direcciones, por ejemplo con el Director de Supermercados; y elabora entre otros un Plan de estrategia de RSE. El Director de franquicias tiene un equipo de regionales que entran en contacto directo y exclusivo con los franquiciados. Se dedican a gestionar las variables de explotación de cada tienda, para implantar criterios homogéneos de marketing, a solucionar incidencias. Son la correa de transmisión de directrices y mejoras.

¹² Ver información de MRW y Grupo Eroski en Anexo I: Información general sobre las empresas franquiciadoras que han aportado Casos Reales a esta Guía



PASO 3:
ESTABLECER EL PLAN DE TRABAJO
FRANQUICIADOR-FRANQUICIADO
B-Trabajar con mi franquiciado

Etapa 4: Seguimiento

Objetivo: Medir y evaluar el resultado de las acciones puestas en marcha para gestionar la relación con el franquiciado

En esta etapa se evalúa en qué medida las acciones llevadas a cabo han resultado efectivas, para articular las políticas.
Algunos de los mecanismos que permiten al franquiciador realizar el seguimiento son:

Modelo de gestión	¿Cómo?	Enfoque	Carácter ¹³	Alcance
Contractual	Firma del comunicado	El franquiciador contabiliza los comunicados que han sido firmados y por lo tanto aceptados por los franquiciados	Imprescindible	Franquiciados, en especial los que son PYME
	Visitas sorpresa / auditorías	El franquiciador detecta, mediante visitas sorpresa o auditorías a sus franquiciados, el grado de cumplimiento del Plan de Acción de RSE		
Colaborativo	Nivel de participación	El franquiciador mide el número de franquiciados que participan en las mesas de trabajo	Imprescindible	Franquiciados, en especial los que son PYME
	Visitas sorpresa/ auditorías/ llamadas de verificación	El franquiciador detecta, mediante visitas sorpresa, auditorías o llamadas de verificación a sus franquiciados el grado de cumplimiento del Plan de Acción de RSE ¹⁴		
	Informe de Resultados	El franquiciador solicita al franquiciado un informe de los resultados obtenidos en el desarrollo del Plan de Acción de RSE		
	Comité de Ética/ RSE	El franquiciador mediante el Comité de Ética o RSE verifica el cumplimiento de las acciones de RSE realizadas ¹⁴	Recomendado	

¹³ Carácter recomendado indica que se aconseja aplicar al menos una de las herramientas propuestas. Carácter imprescindible indica aplicar las herramientas propuestas

¹⁴ Corresponde al tipo de relación unidireccional: relación en la que el franquiciador decide independientemente las acciones que ha de desarrollar el franquiciado

Casos Reales:



Sol Meliá Modelo de gestión Contractual. Caso Sol Meliá Hotels and Resorts¹⁵

La medición del cumplimiento de una acción la realizan mediante **auditorías de control**.

En este ejemplo, el franquiciador comunica a su franquiciado la posibilidad de realizar una auditoría en su empresa.

“...Es importante la difusión y comunicación del concepto de Desarrollo Sostenible a vuestros equipos, para su completo conocimiento y puesta en práctica. Además, el cumplimiento de su contenido se irá revisando tanto a nivel interno como por el Instituto de Turismo Responsable, con vistas a poder ir renovando la certificación anualmente.

Esta documentación estará disponible en el Portal de Sol Meliá, en la sección de Desarrollo Sostenible. En los próximos días se iniciarán unas auditorías presenciales en algunos hoteles, lo que permitirá finalizar con el proceso de certificación de Sol Meliá como compañía. A tal efecto, se comunicará a los hoteles que vayan a ser auditados, y se les indicarán los pasos a realizar para asegurar la obtención del certificado...”



MRW Modelo de gestión Colaborativo. Caso MRW¹⁵

Las **llamadas de verificación** de procesos permiten medir el grado de cumplimiento de las acciones por parte de los franquiciados.

La verificación se realiza mediante la solicitud telefónica de un servicio con descuento según los planes sociales de la compañía. La respuesta se evalúa para comprobar que estos planes sociales cuentan con la calidad propia de los criterios de la Responsabilidad Social.

¹⁵ Ver información de Sol Meliá Hotels and Resorts y de MRW en Anexo I: Información general sobre las empresas franquiciadoras que han aportado Casos Reales a esta Guía

Anexos

Anexo 1: Información general sobre las empresas franquiciadoras que han aportado Casos Reales a esta Guía
Anexo 2: Código Ético de MANGO MNG Holding S.L.
Anexo 3: Glosario
Anexo 4: Enlaces de interés

Anexo I

Información general sobre las empresas franquiciadoras que han aportado Casos Reales a esta Guía



MRW nace en 1977. Es una multinacional del transporte y la logística, con una red de 1.300 Franquicias y 60 plataformas logísticas y más de 13.000 personas vinculadas a la compañía.

En 2009 MRW facturó 583.005.897 €. Desde 1993 destina más del 1,5% de su facturación bruta anual a temas de Responsabilidad Social.

La **Misión** de MRW es: Hacer ganar tiempo acercando personas y empresas, siendo el referente en transporte urgente y compromiso social.

Los **Valores** de la marca son: Responsabilidad Social, Empresa Familiar, Compromiso, Transparencia, Innovación.

MRW desarrolla un modelo de gestión donde conviven armoniosamente los valores empresariales con la ética, la sostenibilidad, la conciliación de la vida personal y laboral y el cuidado del entorno. La sociedad actual exige justamente el desarrollo de estos valores a todas aquellas compañías que quieran seguir desarrollándose. Y, en MRW, no sólo se cumplen, sino que muchas veces incluso se avanza a las demandas sociales.

Para consultar la memoria social 2009 de MRW:

<http://www.mrw.es/comuns/memoria/mem2009.pdf>

Anexo I: Información general sobre las empresas franquiciadoras para las que se han incluido Casos Reales a esta Guía

MANGO

MANGO MNG HOLDING, S.L. es una multinacional de prestigio internacional dedicada al diseño, la fabricación y la comercialización de prendas de vestir y complementos para la mujer y el hombre.

El secreto de MANGO es apostar por un **equipo humano** que trabaja día a día con el fin de alcanzar un objetivo común: **“estar presentes en todas las ciudades del mundo”**.

Para ello, han apostado por el entusiasmo, la creatividad y la formación continua con los valores que se respiran en el ambiente MANGO:

ARMONÍA
Lo opuesto es el conflicto...

HUMILDAD
Lo opuesto es la prepotencia, la arrogancia, el orgullo...

AFECTO
Lo opuesto es el rencor, el odio...

Con todo ello, transmite este **know-how** y filosofía a todas sus filiales y equipos de tienda en todo el mundo. **“Nuestro gran patrimonio es nuestra gente”**.

Para consultar la memoria de sostenibilidad 2009 de Mango:

http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/5889/original/memoria_castellano_09_PT.pdf?1281006227



GRUPO Eroski es un Grupo de distribución de productos y servicios de gran consumo.

GRUPO Eroski es una entidad en la que los asuntos económicos y sociales se combinan en perfecta armonía. Anualmente destinan el 10% de los beneficios a la protección del medio ambiente, la información al consumidor y la solidaridad.

La **Misión** de Grupo Eroski es: ser un Grupo de distribución de productos y servicios de gran consumo. Como expresión de su Responsabilidad Social quieren:

- Aportar soluciones satisfactorias a los clientes mediante la innovación permanente
- Crear un proyecto y un modelo de empresa integradora de personas
- Promover el desarrollo personal y profesional de los trabajadores
- Alcanzar posiciones de liderazgo en el mercado español
- Obtener los beneficios que posibiliten un crecimiento generador de riqueza
- Distribuir los resultados en un marco de cooperación y de participación societaria
- Comprometerse en la defensa de los consumidores
- Promover el respeto y la gestión favorables al medio ambiente
- Contribuir a la mejora de la comunidad donde actúan

Los **Valores** de la marca son: Cooperación, Participación, Responsabilidad Social, Innovación, Valor consumidor.

Para consultar la memoria de Responsabilidad Social de 2007 de Grupo Eroski:

<http://responsabilidadsocial.fundacioneroski.es/2007/es/>

Anexo 1: Información general sobre las empresas franquiciadoras para las que se han incluido Casos Reales a esta Guía



Sol Meliá Hotels and Resorts, fundada en 1956 en Palma de Mallorca (España), es la compañía hotelera vacacional más grande del mundo, además de líder absoluto del mercado español, tanto en el ámbito de ocio como en el de negocio. En la actualidad dispone de más de 300 hoteles distribuidos en 30 países de 4 continentes, y cuenta con una plantilla de más de 35.000 empleados.

La **Misión** de Sol Meliá Hotels and Resorts es: Aportar valor a todos nuestros grupos de interés a través de marcas hoteleras y de turismo residencial posicionadas como referentes del turismo responsable en los distintos segmentos de mercado, satisfaciendo la demanda de experiencias de nuestros clientes y desarrollando nuestro capital humano.

Los **Valores** de la marca son: Sol Meliá Hotels and Resorts se ha caracterizado siempre por ofrecer la mejor calidad al mejor precio, por agradar siempre al cliente, por su servicio personalizado y por ser una empresa familiar donde la austeridad, el espíritu de superación, la sencillez y la ética han orientado siempre la gestión. En cuanto a los valores de sus líderes, han destacado los de ejemplaridad (predicar con el ejemplo), la formación y promoción a los empleados, y delegar las responsabilidades, siempre sin perder el control de las mismas.

Para consultar la memoria de sostenibilidad 2009 de Sol Meliá Hotels and Resorts:

<http://es.solmelia.com/html/dsostenible/es/index.html>



Javierre, S.L. es una empresa que nació en el año 1989 en Aragón y cuenta con una experiencia de 40 años en la actividad de Movimientos de Tierras, Subcontratación de Excavaciones y Ejecución de Obra Civil.

La **Misión** de Javierre, S.L.: es atender las necesidades de Clientes y Mercados mediante el desarrollo personal y Profesional de sus empleados, contemplando e implicando para ello a todos los grupos de interés en el establecimiento de un equilibrio entre los aspectos Económicos, Sociales, Ambientales y Éticos en beneficio de una sociedad más Justa y Humana con un entorno Ambiental saludable.

Los **Valores** de la marca son: se rigen por los principios generales establecidos en las distintas iniciativas que parten de Naciones Unidas como son “Global Compact” y otras de carácter Social, Ambiental y Ético.

Persiguen avances en la mejora continua hacia el desarrollo de estos principios, en equilibrio con los recursos económicos procedentes de sus actividades, sin olvidar que son una empresa privada y deben mantener la capacidad de inversión e innovación en activos materiales que les permitan permanecer la empresa en el mercado por largo plazo. La Sociedad y sus Clientes tienen derecho a conocer como se utilizan y distribuyen los recursos económicos que les asignan en la elección de sus trabajos y servicios, para ello dotarán de Transparencia mediante informes anuales de sus logros y carencias sobre estos valores.

Para consultar la memoria de sostenibilidad 2009 de Javierre, S.L.:

http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/5266/original/Memoria_2.009_Definitiva-2_I_.pdf?1275407348

Anexo 2

Código Ético de MANGO MNG Holding, S.L.

CÓDIGO ÉTICO: Principios

PRIMERO. El Franquiciado se compromete a que todas sus operaciones y actividades empresariales se desarrollen dentro de un marco ético. Entendemos esta ética empresarial como una actitud moral, correcta y razonable en las decisiones o actuaciones empresariales realizadas siempre dentro del marco legal aplicable.

SEGUNDO. El Franquiciado se compromete a que todas sus relaciones laborales se realicen en un marco equitativo defendiendo, en todo momento, los derechos y principios fundamentales de las personas. Por este motivo el **Franquiciado**:

- No empleará a nadie que esté por debajo de la edad legal de trabajar y no utilizará ningún tipo de trabajo forzoso u obligatorio.
- Garantizará que sus empleados desarrollen sus labores en lugares seguros y saludables.
- Los empleados tendrán reconocido el derecho a asociación y negociación colectiva.
- No se permitirá ningún tipo de discriminación a sus empleados por motivos de: raza, nacionalidad, religión, discapacidad, sexo, orientación sexual, asociación o afiliación política.
- No se permitirá ningún tipo de medida disciplinaria física o psíquica así como cualquier forma de acoso o abuso físico o psicológico.
- Asegurará que el salario que reciben los empleados sea acorde con el cargo desempeñado y la legislación vigente así como con las horas trabajadas.

TERCERO. El Franquiciado se compromete a que toda su actividad se realice de manera respetuosa con el medio ambiente.

Anexo 3

Glosario

Código Ético y de Conducta: Herramienta de gestión que contribuye al despliegue y aplicación de los valores organizativos de la empresa, concretado en las pautas de comportamiento de sus integrantes en su actividad diaria.

(CERSE y Club de la Excelencia en Sostenibilidad)

Contrato de franquicia: Documento que firman el franquiciador y franquiciado. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través del mismo se transmite la marca y el saber hacer. Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de franquiciado y franquiciador.

(Tormo & Asociados)

Grupo de interés: Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o se ve afectado por los logros de los objetivos de la organización.

(Freeman, R. Eduard)

Franquicia: Modalidad de distribución y marketing a través de la cual el franquiciador concede a una persona física o jurídica -el franquiciado- el derecho de operar un concepto de negocio comercializando un producto o prestando un servicio bajo el formato de negocio del franquiciador y bajo su propia marca.

(Tormo & Asociados)

Franquiciado - franquiciante: Inversor, físico o jurídico, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciador; y que a su vez mantendrá vínculos con este último para recibir asistencia tanto inicial como continuada.

(Tormo & Asociados)

Anexo 3: Glosario

Franquiciador: Persona física o jurídica que ha desarrollado un negocio bajo un método determinado, referente a un producto o servicio, y que busca su expansión a través de la búsqueda de inversores a los que otorgará el derecho de operar bajo su marca y con su método operativo y organizativo. El franquiciador prestará una asistencia inicial y continuada a dichos inversores -franquiciados- a través del asesoramiento, entrenamiento y orientación para el desarrollo del concepto de negocio.

(Tormo & Asociados)

Implantar: Establecer y poner en ejecución nuevas doctrinas, instituciones, prácticas o costumbres.

(Real Academia Española, RAE)

Implementar: Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.

(Real Academia Española, RAE)

Know-how / saber hacer: Conjunto de conocimientos fruto de la experiencia del franquiciador para ser transmitidos a los franquiciados.

(Infofranquicias)

Red de franquicias: Organización creada por el franquiciador y sus franquiciados que, por su organización y desarrollo, contribuye a mejorar la producción y/o la distribución de los productos y/o servicios. Esto permite asegurar una garantía de calidad y el desarrollo y perennidad del concepto de negocio.

(Tormo & Asociados)

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus grupos de interés.

(Libro Verde de la Unión Europea)

Anexo 4

Enlaces de interés

Grupo Eroski

<http://www.eroski.es>

Asociación Española de Franquiciadores (AEF)

<http://www.franquiciadores.com>

Javierre, S.L.

<http://www.javierre.es>

MANGO MNG HOLDING, S.L.

<http://www.mango.com>

MRW

<http://www.mrw.es>

Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas

<http://www.pactomundial.org>

Sol Meliá Hotels and Resorts

<http://es.solmelia.com>

Tormo & Asociados

<http://www.tormo-asociados.es>

<http://www.tormo.com>

Agradecimientos

Editado por:



En colaboración con:



Red Pacto Mundial
España

Con la participación de:



MANGO

Con Casos Reales de:



MANGO



Edita **MRW**

Con la colaboración de **Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas**

Diseño y maquetación **MRW**

Impreso por **Argenfort**

Depósito legal **B-41263-2010**

Disponible en versión electrónica en **www.mrw.es**

www.pactomundial.org

L'Hospitalet de Llobregat (Barcelona) 2010



impreso en
papel reciclado 100%

“La existencia de políticas, guías y códigos de conducta que cubran todas las actividades de la organización es uno de los principales objetivos en cualquier política de Responsabilidad Social. Unos criterios bien definidos como base para su preparación son la clave para que cubran su función adecuadamente. Consideramos muy importante esta iniciativa ya que la presente guía sienta unas bases claras y bien definidas en esta línea y, de buen seguro, será una referencia en el ámbito de las franquicias”

Xavier Carbonell

Director de Responsabilidad Social Corporativa de MANGO MNG Holding, S.L.

“Un verdadero avance para el desarrollo de la Responsabilidad Social. Tanto las PYME como las franquicias necesitaban unas líneas de orientación ya que están llamadas a gestionarse responsablemente. Y para las grandes empresas es una guía práctica de cómo hacer de tractoras para colaborar en la implantación en franquiciados. Un paso adelante, sin duda”

Marta Areizaga

Directora de Responsabilidad Social del Grupo Eroski

“Las Empresas Franquiciadoras se encuentran siempre con un gran reto: cómo trabajar la Responsabilidad Social con todas sus franquicias, pequeñas y medianas empresas, para que entre todos puedan transmitir unos valores de responsabilidad únicos. Creo que en esta Guía encontrarán la respuesta”

Xavier Vallhonrat

Presidente de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF)