

RSE

Guía para gestionar una estrategia integral de RSE en el Modelo de Franquicias y Negocios de Marca



Basada en la Guía realizada por la Empresa Española de Logística MRW.



Red Pacto Mundial
Argentina



Red Pacto Mundial
España

Con la colaboración de la Red Argentina y la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas



La **Asociación Argentina de Marcas y Franquicias** agradece a la Empresa Española de Logística MRW por habernos cedido los derechos y la autorización para la adaptación de la presente Guía a nuestra estructura organizacional y a nuestra realidad cultural. Vuestro aporte es más que valorado por nuestra Asociación y por todas las empresas del sector.

Índice

- **PROLOGO**
 - Acerca de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicia - AAMF
 - Acerca de la AAMF – AFRAS

- **PRESENTACIÓN**
 - Gabo Nazar – Presidente de la AAMF
 - Presidente de la Red Argentina del Pacto Global de Naciones Unidas
 - D. Francisco Martín Frías – Presidente de MRW

- **LA GUÍA**
 - A QUIÉN SE DIRIGE?
 - ¿CUÁL ES EL ENFOQUE?
 - ¿QUÉ ALCANCE TIENE?

- **¿QUÉ APORTA ESTA GUÍA AL MODELO DE FRANQUICIA?**

- **COMENZAMOS: ¿QUÉ PASOS TENGO QUE DAR PARA GESTIONAR LA RSE?**
 - PUNTO DE PARTIDA: Capacitar a toda mi cadena sobre Conceptos Básicos de RSE
 - PASO 1: IDENTIFICAR MI MODELO DE GESTIÓN
 - PASO 2: CONOCER CÓMO ESTOY EN RSE
 - PASO 3: ESTABLECER EL PLAN DE TRABAJO FRANQUICIADOR - FRANQUICIADO

- **ANEXOS**
 - Anexo 1: Información general sobre las empresas que han aportado Casos Reales en esta Guía
 - Anexo 2: Código Ético de Mango MNG Holding, S.L.
 - Anexo 3: Glosario
 - Anexo 4: Enlaces de interés

- **ADAPTACION DE LA GUIA en ARGENTINA**
 - *Supervisión:*
Lic. Lucas Secades-Director Ejecutivo de la AAMF y Ricardo González-Gerente de la AAMF
 - *Adaptación:* Mg. Gabriela Eugenia Janá – Responsable de RSE de la AAMF
 - *Asistente:* Mariana Folgueiras – Staff de la AAMF
 - *Diseño:* Marcelo Garbarino

- **AGRADECIMIENTOS**

Prologo

Acerca de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicia

La Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF) es una entidad sin fines de lucro creada para potenciar el trabajo y esfuerzo conjunto de las principales empresas, franquicias y master franquicias de la Argentina. Fue creada en setiembre del 2009 tras la fusión de la Asociación Argentina de Franquicias y la Cámara de Grandes Marcas, con el objetivo de estandarizar la actividad, promover la consolidación y profesionalización del sistema de franquicias, el desarrollo de buenas prácticas comerciales y abogar por las leyes que afectan los diferentes rubros de las empresas franquiciantes y marcas comerciales.

Su trabajo estratégico busca mejorar la cadena de valor de los distintos sectores que incluyen: áreas de producción, desarrollo comercial, logística, marketing, servicios, imagen de marca.

Los números de la industria de las franquicias en Argentina:

- El *franchising* canaliza el 22 % de las ventas minoristas.
- Representa el 2 % del PBI Nacional
- Está conformado por más de 500 empresas franquiciantes
- Emplea a más de 200.000 personas.
- Tiene más de 20.000 puntos de venta.
- Crece a un promedio anual del 14%
- El 96 % de los franquiciantes afirma que volvería a expandirse mediante esta vía.

Acerca de la AAMF – AFRAS

Nuestra Misión Sustentable es contribuir con la implementación de la gestión socialmente responsable en empresas de Grandes Marcas y Franquicias, cuidando el desarrollo sustentable de nuestra sociedad.

Nuestra Visión Sustentable Es Ser Referentes Argentinos en RSE dentro de nuestro Sector

Nuestros Valores Sustentables

Ética, Compromiso, Respeto, Profesionalismo y Equidad.

Nuestro Objetivo General

Desarrollar programas donde las empresas del sector puedan
“Ser Empresas Competidoras en el Mercado y Socias en la RSE”

AFRAS es el Brazo Social de la **Asociación Argentina de Marcas y Franquicias**. El fin es promover, divulgar y concientizar a nuestros stakeholders sobre la importancia de la Responsabilidad Social Empresaria. Para llevarlo a cabo se da asistencia a los socios y a las empresas que se sumen a los programas de RSE que desarrollamos dentro del marco de la **AAMF**.

A través de la divulgación de las acciones que estén siendo ejecutadas por nuestros socios, se logrará que las mismas se conozcan en el mercado y en la sociedad en general. La idea es generar un “efecto contagio”, logrando de esta forma la adhesión de más empresas participantes en los programas de RSE que realizamos en la **AAMF**.

Todas nuestras acciones, programas y proyectos de RSE, están basados en los valores y principios éticos de la **AAMF**, así como también en los 10 Principios del Pacto Global de Naciones Unidas del cual formamos parte.

Presentación

Gabo Nazar – Presidente de la AAMF

Un capítulo para destacar en nuestra institución, es el avance en cuanto a Responsabilidad Social Empresarial. Un espacio para fomentar proyectos en conjunto, comunicar y reconocer los avances que se hacen en el sector. Entendemos que cuidar los impactos sociales y ambientales y desarrollar iniciativas para generar conciencia y actuar en consecuencia es uno de los desafíos que nos propone este nuevo siglo.

Gabo Nazar
Presidente AAMF

Herbert Prock, Representante de la Red Argentina del Pacto Global de Naciones Unidas

En los últimos 8 años, la red argentina del Pacto Global viene creciendo y estimulando al sector privado a adoptar buenas prácticas en materia de responsabilidad social. Ese llamado ha sido recogido por las más de 470 organizaciones, en su mayoría empresas, que se unieron colectivamente bajo el paraguas del Pacto Global de Naciones Unidas.

Para la red argentina del Pacto Global esta Guía representa una oportunidad para que el sector de marcas y franquicias de la Argentina, que muestra un crecimiento notable en nuestro país, pueda adoptar y/o adaptar –según sea el caso- sus prácticas empresariales al movimiento global de la responsabilidad social que está siendo promovido por nuestra red local.

Felicitamos a la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF), que es miembro de la red argentina desde el año 2010, por liderar la adaptación de este documento y por ponerlo a disposición de su amplia red de empresas y marcas franquiciantes que actúan en el país.

Siendo que la Guía fue diseñada en España y difundida ampliamente por la red española del Pacto Mundial, a quienes agradecemos la colaboración desinteresadas, creemos que este documento es también un ejemplo de cooperación entre entidades interesadas en hacer del ejercicio de la RSE una nueva cultura empresarial alineada a los objetivos y valores universales de derechos humanos, derechos laborales, respeto por el medio ambiente y lucha contra la corrupción.

Esperamos que la Guía se ampliamente utilizada y que la red del Pacto Global pueda seguir acercando nuevas ideas a la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF).

D. Francisco Martín Frías – Presidente de MRW

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.

D. Francisco Martín Frías, Presidente MRW

La Guía

¿A QUIÉN SE DIRIGE?

La Guía se dirige a empresas del sector de negocios de marca y del sistema de franquicias, que desean gestionar su estrategia de RSE en sus puntos de venta, con el objetivo de coordinar y promover sus valores de Responsabilidad Social.

¿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. * (Ver Anexo 4)

¿QUÉ ALCANCE TIENE?

La Guía abarca el trabajo que tiene que realizar el franquiciante con sus franquiciados y/o el negocio de marca con sus puntos de venta, sean propios o de terceros.

¿Qué aporta esta Guía al modelo de marcas y franquicias?

Esta Guía propone a la marca y/o al franquiciante, 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 o sus puntos de venta.

De este modo pueden:

- Mejorar la gestión de la franquicia, sus puntos de venta y los riesgos del negocio;
- Diferenciar su marca;
- Enriquecer el “know-how” de su cadena, tanto en locales propios, de terceros o franquiciados;
- Generar sinergias empresariales;

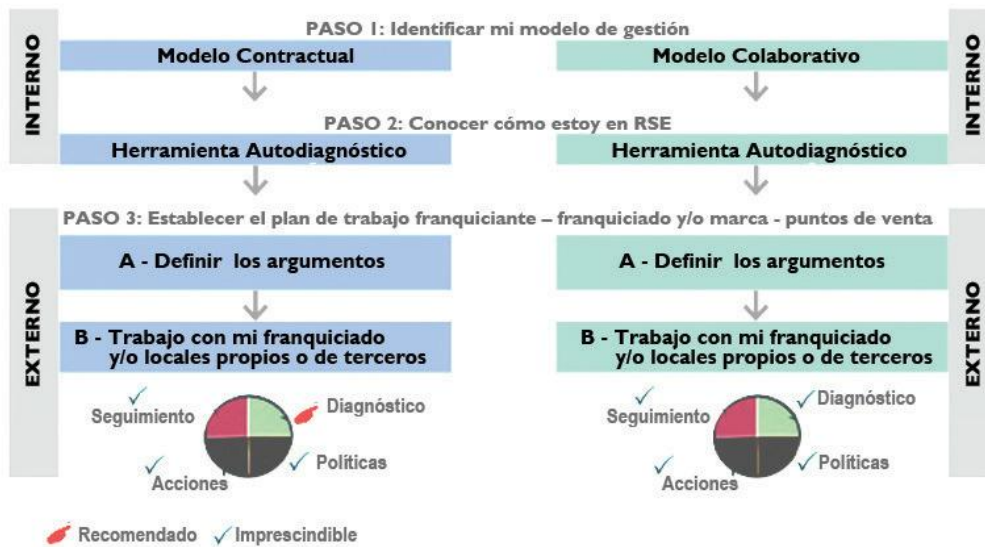
Los pasos que se proponen, contemplan el diálogo con los grupos de interés y proporcionan una ayuda que permite establecer objetivos de mejora adaptables a cada sector, empresa o ámbito de actuación.

El plan de trabajo se inicia en el seno del franquiciante o del dueño de la marca, observando el funcionamiento de la RSE a nivel interno, para posteriormente focalizarse hacia los franquiciados y/o sus puntos de venta, es decir:



Comenzamos: ¿Qué pasos tengo que dar para gestionar la RSE?

Lo primero que el Franquiciante o la Marca debe preguntarse es: ¿Qué pasos tengo que dar para gestionar la RSE en mis franquiciados y/o puntos de venta? Esta Guía propone tres pasos:



PASO I:
IDENTIFICAR MI MODELO DE GESTIÓN
 • Modelo de gestión Contractual
 • Modelo de gestión Colaborativo

PASO I:

IDENTIFICAR MI MODELO DE GESTIÓN

El primer paso que propone esta Guía es conocer cómo me relaciono con mis franquiciados y/o mis locales, ya sean propios o de terceros. Es decir, debo determinar cuál es mi Modelo de gestión. Esta Guía identifica dos modelos posibles de gestión:

- 1) Contractual
- 2) Colaborativo

| MODELO DE GESTIÓN | TIPO DE RELACIÓN | | VENTAJAS / RIESGOS |
|-------------------|---|--|--|
| | Unidireccional | Bidireccional | |
| CONTRACTUAL | El franquiciante o dueño de la marca, define en el contrato de franquicia, o documento similar, la estrategia de RSE que sus franquiciados y/o locales sean propios o de terceros deben 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 franquiciante y/o dueño de la marca, establece directamente para algunos grupos de interés las acciones que ha de desarrollar el franquiciado y/o sus puntos de venta sean propios o de terceros | Para otros grupos de interés, el franquiciante o dueño de la marca, proporciona distintas alternativas al franquiciado y/o al operador del punto de venta y consensúa con él las acciones de RSE a desarrollar | Hacer partícipe al franquiciado y/o al operador en la orientación estratégica de la RSE Mayor motivación del franquiciado y/o del operador Resultados más enriquecidos y adaptados al ámbito local |
| | | | Falta de control en grupos de interés significativos gestionados por el franquiciado y/o puntos de venta Diferencias de mensaje en materia de RSE, posible falta de coherencia |

- **Unidireccional:** relación en la que el franquiciante o el dueño de la marca decide independientemente las acciones que ha de desarrollar el franquiciado y/o sus locales sean propios o de terceros
- **Bidireccional:** relación en la que el franquiciante y/o el dueño de la marca establece de forma consensuada con el franquiciado y/o el operador de sus locales las acciones de RSE a desarrollar

PASO 2:
CONOCER CÓMO ESTOY EN RSE
• Herramientas de Autodiagnóstico

PASO 2:

CONOCER CÓMO ESTOY EN RSE

Una vez que el franquiciante o el dueño de la marca identifican cuál es el modelo de relación que mantienen con su franquiciado y/o sus puntos de venta sean propios o de terceros y, antes de poder gestionar con él una estrategia de RSE, necesita conocer su propia situación en dicha materia:

¿Por qué?

El franquiciante y/o el dueño de la marca debe conocer hasta qué punto ha internalizado la RSE en su empresa, para saber si puede transmitírselo al franquiciado y/o a sus puntos de venta sean propios o de terceros.

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 alguna de las **Herramientas de Autodiagnóstico sugeridas**

- 1) **Herramienta diseñada por el Pacto Mundial de Naciones Unidas**, que está disponible en la siguiente dirección: <http://www.globalcompactselfassessment.org> |
- 2) **Herramienta Indicadores de RSE - IARSE - ETHOS**: www.iarse.org
- 3) **Herramienta de Autodiagnóstico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires**. Entrar en www.rseba.gob.ar hacer click en "Comenzar cuestionario RSE"
- 4) **Indicadores de RSE para la Franquicia – ETHOS – AFRAS Br - AAMF**
Para realizar el cuestionario de diagnóstico de los franquiciados se puede utilizar como ayuda, la herramienta desarrollada por el Instituto ETHOS y AFRAS Br. Esta herramienta de autoevaluación está disponible en nuestra página Web: www.aamf.com.ar

¿Qué resulta?

Como resultado del autodiagnóstico, el franquiciante y/o el dueño de la marca puede concluir que:

no Su estrategia en materia de RSE no está lo suficientemente internalizada, por lo que antes de trabajar con el franquiciado y/o sus puntos de venta, 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 y/o sus puntos de venta san propios de terceros, 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
FRANQUICIANTE -FRANQUICIADO y/o Marca –
 Puntos de venta, propios o de terceros
 A- Definir los argumentos
 B-Trabajar con mi franquiciado

PASO 3:

ESTABLECER EL PLAN DE TRABAJO FRANQUICIANTE – FRANQUICIADO y/o DUEÑO DE LA MARCA – PUNTOS DE VENTA SEAN PROPIOS O DE TERCEROS

Llegados a este punto, el franquiciado y/o el dueño de la marca, tiene identificado su modelo de gestión y tiene suficientemente internalizada la RSE. Ya puede iniciar el plan de trabajo con sus franquiciados y/o sus puntos de venta, ya sean propios o de terceros.

Este plan consta de dos partes:

- A - Definir los argumentos
- B - Trabajar con mi franquiciado

A - DEFINIR LOS ARGUMENTOS:

Al definir los argumentos se genera un documento en el cual el franquiciante y/o el dueño de la marca comunican a su red de franquicias y/o a sus puntos de venta, su estrategia de RSE y argumentan las razones y ventajas de trabajar en este ámbito². Además, sirve para dar a conocer los compromisos en materia de RSE adquiridos por el franquiciante y/o el dueño de la marca. 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 documento que resulte como consecuencia de la Definición de los Argumentos:

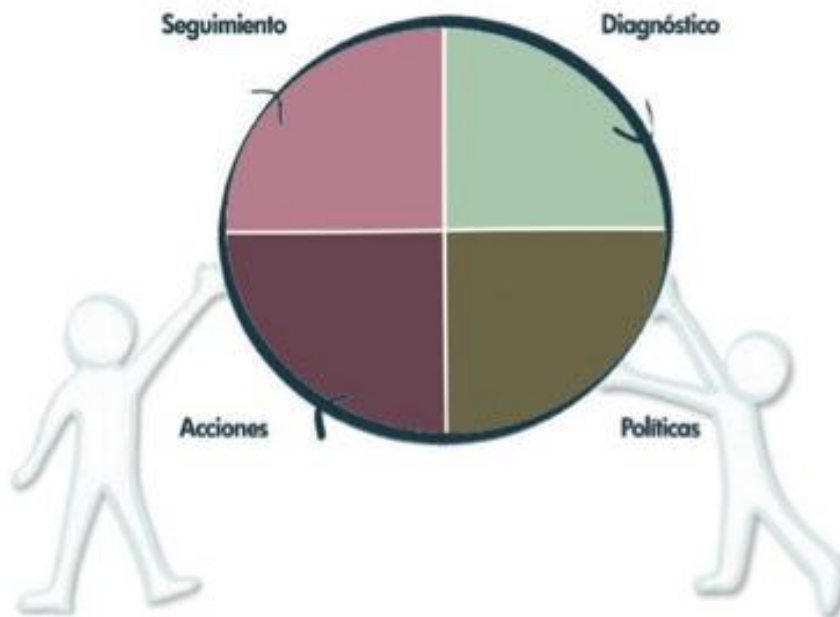
| Ventajas | Grupos de interés a los que afecta | | | |
|--|------------------------------------|----------|----------|---------------------------|
| | Empleados | Clientes | Sociedad | Consejo de Administración |
| Agregar valor añadido al producto o servicio ofrecido | | ✓ | | |
| Mejorar la calidad 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 costos | | | | ✓ |

² La Guía propone definir los argumentos tanto para el Modelo de Gestión Colaborativo, como para el Modelo de Gestión Contractual

B - TRABAJAR CON MI FRANQUICIADO y/o MIS PUNTOS DE VENTA SEAN PROPIOS O DE TERCEROS

Cuando ya hemos informado a nuestro franquiciado y/o a nuestro operador de punto de venta, 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.



A partir de esta parte de la Guía, haremos mención a las Empresas que conforman el sistema de franquicia, ya que para las marcas al tener un eje conductor vertical, se les recomienda adoptar el Modelo de Gestión Contractual para desarrollar sus programas de RSE.

En el caso que la empresa de marca, este lo suficientemente madura en términos de RSE y su estructura así se lo permita, pueden sumar criterios del Modelo de Gestión Colaborativo y recrear de esta manera un modelo mixto Contractual - Colaborativo.



PASO 3:
ESTABLECER EL PLAN DE TRABAJO
FRANQUICIANTE -FRANQUICIADO y/o Marca –
 Puntos de venta, propios o de terceros
 B-Trabajar con mi franquiciado y/o Puntos de venta
 propios o de terceros

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 - locales propios |
| 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 - locales propios |

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

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 MRW

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:



Indicadores de RSE para la Franquicia – ETHOS – AFRAS – AAMF

Para realizar el cuestionario de diagnóstico de los franquiciados se puede utilizar como ayuda, la herramienta desarrollada por el Instituto ETHOS y AFRAS Brasil, disponible y traducido al español por AFRAS Argentina. Esta herramienta de autoevaluación está disponible en nuestra página web: www.aamf.com.ar



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

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



PASO 3:
ESTABLECER EL PLAN DE TRABAJO
FRANQUICIANTE -FRANQUICIADO y/o Marca –
 Puntos de venta, propios o de terceros
 B-Trabajar con mi franquiciado y/o Puntos de venta
 propios o de terceros

Etapa 2: Políticas

Objetivo: Definir el marco de actuación en RSE del franquiciado

A continuación, el franquiciante 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 o el que utilice la marca) regulan la relación franquiciante – franquiciado y/o marca puntos de venta, 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 - locales propios |
| | 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 franquiciante | | |
| 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 franquiciante ⁷ | Recomendado | Franquiciados - locales propios |
| Contractual y Colaborativo | Notas informativas | Para reforzar los mensajes del contrato de franquicia o el Código Ético/de Conducta | Complementario con las otras herramientas sugeridas | Franquiciados - locales propios |

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

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

Casos Reales:



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

El franquiciante 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...”



Modelo de Gestión Contractual. Caso Sol Meliá Hotels and Resorts⁹

Mediante una **nota informativa** el franquiciante 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...”



Modelo de Gestión Contractual. Caso MANGO MNG HOLDING, S.L.¹⁰

Mediante el **contrato de franquicia**, el franquiciante 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 FRANQUICIANTE. En este sentido, el FRANQUICIADO se compromete a respetar y cumplir los principios éticos del denominado Código Ético del FRANQUICIANTE ¹⁰ ...”

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

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

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



PASO 3:
ESTABLECER EL PLAN DE TRABAJO
FRANQUICIANTE - FRANQUICIADO y/o Marca –
 Puntos de venta, propios o de terceros
 B-Trabajar con mi franquiciado y/o Puntos de venta
 propios o de terceros

Etapa 3: Acciones

Objetivo: Articular las políticas de RSE con el franquiciado

Para poder llevar a la práctica las políticas de RSE, el franquiciante 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 franquiciante son:

| Modelo de Gestión | ¿Cómo? | Enfoque | Carácter ¹¹ | Alcance |
|-------------------|-----------------|--|------------------------|---------------------------------|
| Contractual | Comunicado | Escrito mediante el cual el franquiciante informa a sus franquiciados sobre el plan de acción a seguir. Solicita acuse de recibo Imprescindible | Imprescindible | Franquiciados - locales propios |
| Colaborativo | Mesa de trabajo | El franquiciador se reúne con sus franquiciados de forma participativa para elaborar posibles planes de acción de RSE | Imprescindible | Franquiciados - locales propios |

¹¹ Carácter recomendado indica que se aconseja aplicar al menos una de las herramientas propuestas. Carácter imprescindible indica aplicar la herramienta propuesta

Casos Reales:



Modelo de Gestión Colaborativo. Caso MRW¹²

El franquiciante 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 franquiciante 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 franquiciante, 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 y a solucionar incidencias. Son la correa de transmisión de directrices y mejoras.

¹² Ver información de MRW y Grupo Eroski en Anexo 1: Información general sobre las empresas franquiciante que han aportado Casos Reales a esta Guía



PASO 3:
ESTABLECER EL PLAN DE TRABAJO
FRANQUICIANTE - FRANQUICIADO y/o Marca –
 Puntos de venta, propios o de terceros
 B-Trabajar con mi franquiciado y/o Puntos de venta
 propios o de terceros

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. La idea es ayudar al franquiciado a poder cumplir con los objetivos. Algunos de los mecanismos que permiten al franquiciante realizar el seguimiento son:

| Modelo de Gestión | ¿Cómo? | Enfoque | Carácter ¹³ | Alcance |
|-------------------|--|---|------------------------|---------------------------------|
| Contractual | Firma del comunicado | El franquiciante contabiliza los comunicados que han sido firmados y por lo tanto aceptados por los franquiciados | Imprescindible | Franquiciados - locales propios |
| | 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 franquiciante mide el número de franquiciados que participan en las mesas de trabajo | Imprescindible | Franquiciados - locales propios |
| | Visitas sorpresa / auditorías / llamadas de verificación | El franquiciante 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 franquiciante solicita al franquiciado un informe de los resultados obtenidos en el desarrollo del Plan de Acción de RSE | | |
| | Comité de Ética/ RSE | El franquiciante 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 la herramienta propuesta

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

Casos Reales:



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 franquiciante 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...”

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

Anexos

Anexo 1: Información General Sobre las Empresas
Anexo 2: Código Ético de MANGO MNG Holding S.L.
Anexo 3: Glosario
Anexo 4: Los 10 Principios del Pacto Global de Naciones Unidas
Anexo 5: Enlaces de interés

Anexo I

Información general sobre las empresas franquiciantes 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, 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 1: Información General Sobre las Empresas
Anexo 2: Código Ético de MANGO MNG Holding S.L.
Anexo 3: Glosario
Anexo 4: Los 10 Principios del Pacto Global de Naciones Unidas
Anexo 5: Enlaces de interés

Anexo I

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:



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.pdf1281006227.



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

La RSE en Negocios de Marca y Empresas de Franquicias

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/>



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_1_.pdf
[1275407348.](http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/5266/original/Memoria_2.009_Definitiva-2_1_.pdf)

Anexo 2 : Código Ético de MANGO MNG Holding S.L.
Anexo 3: Glosario
Anexo 4: Los 10 Principios del Pacto Global de Naciones Unidas
Anexo 5: Enlaces de interés

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 2: Código Ético de MANGO MNG Holding S.L.

Anexo 3: Glosario

Anexo 4: Los 10 Principios del Pacto Global de Naciones Unidas

Anexo 5: Enlaces de interés

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: Es un acuerdo escrito de voluntades que firman el franquiciante y franquiciado, técnicamente, el “contrato” que vincula a las dos partes es el de franquicia comercial”, contiene obligaciones y derechos para ambas partes (AAMF).

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: Es un moderno sistema de distribución de productos y/o de servicios, según el cual una empresa que ha logrado un éxito comercial en una área específica de negocios (franquiciante), transmite a otro empresario independiente (franquiciado) todos sus conocimientos específicos y experiencia sobre el negocio original, a cambio de un derecho inicial más un porcentaje de regalías mensuales, permitiéndole duplicarlo en su totalidad, incluyendo el uso de sus marcas comerciales y símbolos distintivos. (AAMF)

Franquiciante: El “franquiciante”, es aquel que presta su marca o su nombre comercial y transmite su "Know How" al “franquiciado”, quien paga mensualmente un porcentaje de sus ventas al Franquiciante (regalías) e inicialmente abona un canon por el derecho de desarrollar una actividad comercial empleando el nombre y el sistema de Franquiciante. (AAMF)

Franquiciado: Es la persona física o jurídica que adquiere el derecho de comercializar el modelo de negocio que ha desarrollado el “franquiciante”, del que deberá recibir todo su “know how” (el saber como), el uso de la marca y una asistencia inicial y continua.(AAMF)

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 franquiciante para ser transmitidos a los franquiciados. (Infofranquicias)

Red de franquicias: Es la cadena de negocios armada por el franquiciante compuesta por todos sus franquiciados. El trabajo en equipo contribuye a mejorar la producción y/o la distribución de los productos y/o servicios, por lo que de esta manera se reducen drásticamente las posibilidades de fracaso para el adquirente de la franquicia.(AAMF)

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)

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): La Responsabilidad Social Empresarial, es la forma de gestión definida por la ética y transparencia de la empresa, con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresarias compatibles, con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

(Fuente: Instituto Ethos)

Consumo Consciente: Consumir de manera Consciente es dejar de ser “ciudadano consumidor” para ser Consumidor ciudadano”. Ese proceso incluye la búsqueda del equilibrio entre las necesidades individuales, las posibilidades ambientales y las necesidades sociales en las diferentes etapas del consumo, elección, compra, uso y descarte.

(Fuente: Instituto Akatu)

3R'S:

Reducir / Reutilizar / Reciclar

(AAMF – AFRAS)

Triple Línea de Base: Refiere a lo ambiental, económica y social. Es la forma de gestión empresarial donde la misma genera ingresos económicos, pero no de cualquier manera, sino que mirando a la gente y cuidando del medio ambiente. Es decir:

(AAMF – AFRAS)

Anexo 4

* Los 10 Principios de Pacto Global de Naciones Unidas

Principio N° 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional;

Por qué son importantes para las empresas los derechos humanos

La responsabilidad de respetar los derechos humanos no le corresponde sólo a los gobiernos o a los estados soberanos. Los derechos humanos son importantes tanto para los individuos como para las organizaciones que los individuos crean. Parte del compromiso asumido por el Pacto Mundial es que la comunidad empresarial tiene la responsabilidad de hacer que se respeten los derechos humanos tanto en los lugares de trabajo como en su esfera de influencia más amplia. El imperativo ético se impone como salvaguardia de un comportamiento cívico; además públicamente se reconoce que el respeto a los derechos humanos contribuye a mejorar la producción de las empresas.

Principio N° 2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.

Complicidad

Muchos están de acuerdo en que el concepto de “complicidad” es difícil de matizar y categorizar y comprender su importancia, a fin de evitar la complicidad en la vulneración de los derechos humanos, supone un reto importante para las empresas. La dinámica entre los gobiernos, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil está en continua evolución, así como nuestra percepción sobre cuándo y cómo las diferentes organizaciones deberían tomar conciencia de las cuestiones que afectan a los derechos humanos. Es necesario reconocer que la actuación de los gobiernos para garantizar el respeto a los derechos humanos continúa siendo clave, aunque el contexto operativo en continua evolución que afecta a la actividad de las empresas ha instado a la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos a liderar los esfuerzos para definir qué se puede considerar como complicidad corporativa en los casos de vulneración de los derechos humanos. Es importante entender que en un contexto empresarial la noción de complicidad puede llegar a producirse de variadas maneras:

Complicidad directa

Tiene lugar cuando una empresa, a sabiendas, colabora con un estado en la vulneración de los derechos humanos. Un ejemplo de ello es el caso en el que una empresa colabora en el desplazamiento forzoso de poblaciones en circunstancias derivadas de la actividad de su negocio.

Complicidad por beneficio indirecto

Sugiere que una empresa se beneficia directamente de los abusos cometidos por un tercero en cuestiones de derechos humanos. Por ejemplo, son a menudo citados en este contexto los abusos cometidos por los cuerpos de seguridad, como la prohibición de protestas pacíficas contra determinadas actividades de un negocio o el uso de medidas represivas en la protección de las instalaciones de una empresa.

Complicidad silenciada

Describe la forma en que los defensores de los derechos humanos aprecian indicios de que una empresa ha incurrido en la vulneración sistemática o continuada de los derechos humanos en su relación con las autoridades de un país. Por ejemplo, la pasividad o aceptación por parte de las empresas de prácticas de discriminación sistemática en las leyes de contratación aplicadas a grupos concretos discriminados por raza o sexo, podrían originar acusaciones de complicidad silenciada.

Principio N° 3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva

Libertad de afiliación y negociación colectiva

Las empresas se enfrentan a numerosas incertidumbres en el cambiante mercado mundial. El establecimiento de un diálogo genuino con los representantes de los trabajadores elegidos libremente permite tanto a los trabajadores como a los empresarios entender mejor sus problemas recíprocos y colaborar en su resolución. Garantizar la representación sindical es uno de los pilares sobre los que se construye la confianza por ambas partes. La libertad de afiliación y el ejercicio de la negociación colectiva deben ser considerados como una oportunidad para proponer un diálogo constructivo en lugar de otro confrontativo y esto libera la energía necesaria para formular soluciones que beneficien a la empresa, a las personas e instituciones interesadas y a la sociedad en su conjunto. Una serie de estudios ha puesto de manifiesto que la dinámica resultante de la libertad de afiliación puede poner en marcha un ciclo de “trabajo ético” que mejora la productividad, los ingresos y los beneficios de todos los implicados. La garantía de disponer de un representante o “voz en el trabajo” facilita respuestas de carácter local dirigidas a una economía globalizada y sirve de base para lograr un crecimiento sostenible y garantizar beneficios sobre las inversiones realizadas. Los resultados ayudan a tender puentes para salvar las lagunas de representación sindical existentes en las negociaciones laborales a nivel internacional y facilitan que se tenga en cuenta la información facilitada por pueblos, regiones y sectores económicos —especialmente mujeres y sectores de trabajadores sin representación formal— que de otra forma quedarían excluidos de participar en procesos de creación de ambientes de “trabajo ético”.

Libertad de asociación y afiliación

La libertad de afiliación reconoce el derecho de empresarios y trabajadores a constituir asociaciones y sindicatos en función de sus necesidades. No significa que las fuerzas del mercado deban ser controladas por organizaciones o que las empresas deban invitar a los sindicatos a participar en las suyas. Los empresarios no deben interferir en la decisión de un empleado sobre su derecho de afiliación ni discriminarlo por afiliarse, como tampoco a un representante de dicho empleado. “Afiliación” implica actividades que regulan la formación, la administración y la elección de representantes. La libertad de afiliación implica que los empresarios, los sindicatos y los representantes de los empleados pueden discutir libremente sus problemas en los centros de trabajo con el fin de alcanzar acuerdos conjuntamente aceptados. Esta libertad también permite que los trabajadores (y las organizaciones) ejerzan su derecho ante el sector industrial de defender sus intereses económicos y sociales.

Negociación colectiva

La negociación colectiva se refiere al proceso o actividad que conduce a la firma de un convenio colectivo. La negociación colectiva es un proceso voluntario utilizado para determinar las exigencias y las condiciones de trabajo y para regular las relaciones entre los empresarios, los trabajadores y sus organizaciones. Una parte importante del reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva es guiarse por el “principio de buena fe”. Esto es importante para lograr un desarrollo armonioso de las relaciones laborales. Este principio implica que los agentes sociales se muestran dispuestos a trabajar juntos y a realizar cualquier tipo de esfuerzo encaminado a lograr un acuerdo mediante negociaciones genuinas y constructivas y que ambas partes evitan retrasar injustificadamente las negociaciones. El principio de buena fe no implica un nivel predefinido de negociación, ni exige una negociación obligatoria por parte de los empresarios o de los trabajadores y sus organizaciones.

Principio N° 4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción

Trabajo forzoso o realizado bajo coacción

El trabajo forzoso o realizado mediante coacción es cualquier tipo de trabajo o servicio que se obtiene de una persona mediante amenaza o castigo y para el cual dicha persona no se ha ofrecido voluntariamente a realizarlo. Ni el salario ni cualquier otro tipo de compensación ofrecida a un trabajador indican necesariamente que el trabajo no esté siendo realizado de manera forzada o bajo coacción. Por ley, el trabajo debe ser ofrecido libremente y los empleados deben tener libertad para marcharse siguiendo las reglas que se hayan establecido. El trabajo forzoso priva a la sociedad de la oportunidad de desarrollar recursos humanos para el mercado de trabajo moderno e impide desarrollar los conocimientos y preparar a los niños para el mercado laboral del futuro. Las consecuencias debilitantes que produce el trabajo forzoso dejan huella en el individuo, en particular en los niños, así como en la economía, ya que la degradación del capital humano y de la estabilidad social generan inseguridad en las inversiones. Al retardar el desarrollo adecuado de los recursos humanos, el trabajo forzoso reduce el nivel de productividad y ralentiza el crecimiento económico de la sociedad en su

conjunto. La disminución de ingresos debida a la pérdida de puestos de trabajo habituales o de actividades generadoras de ingresos reduce los ingresos vitales de familias enteras y además, acarrea la pérdida de alimento, refugio y servicios sanitarios. A pesar de que las empresas que funcionan de forma legal normalmente no recurren a este tipo de prácticas, el trabajo forzoso puede venir a través de empresas subcontratadas y proveedores. Por ello, los responsables de las empresas deben conocer todas las formas y causas por las que se produce el trabajo forzoso, así como las modalidades que adopta en cada sector industrial. El trabajo forzoso y realizado bajo coacción puede adoptar las siguientes modalidades:

- Esclavismo
- Trabajo obligado para devolución de deudas; una práctica antigua pero aún vigente en algunos países en los que tanto adultos como niños se ven obligados a trabajar en condiciones esclavistas para devolver deudas contraídas por sus padres o familiares.
- Trabajo infantil en condiciones particularmente abusivas en las que los niños no tienen elección sobre el trabajo.
- El trabajo o la prestación de servicios por parte de presos si son contratados y puestos a disposición de individuos particulares, empresas o asociaciones de forma involuntaria y sin supervisión de autoridades públicas.
- Trabajo obligado por las autoridades para impulsar el desarrollo, por ejemplo trabajo en la construcción, agricultura y otras obras públicas.
- Trabajo obligado como castigo por haber expresado opiniones o puntos de vista ideológicamente contrarios al sistema político, social o económico imperante, y
- Prácticas cercanas a la explotación como la obligación de trabajar más horas de las legales o la retención de depósitos (financieros o documentos personales) a cambio de empleo.

Principio N° 5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil

Trabajo infantil

El trabajo infantil se ha producido prácticamente sin excepción en todos los países del mundo en alguna de las diferentes etapas de su historia o desarrollo. En muchos países en desarrollo constituye aún un grave problema, a pesar de que también existe (de forma menos visible) en los países desarrollados e industrializados donde por ejemplo se produce en comunidades de inmigrantes. El trabajo forzoso priva a la sociedad de la oportunidad de desarrollar buenos recursos humanos para el mercado de trabajo moderno, para desarrollar los conocimientos y preparar a los niños para el mercado laboral del futuro. Las consecuencias debilitantes que produce el trabajo forzoso dejan huella en el individuo, en particular en los niños, así como en la economía, ya que la degradación del capital humano y de la estabilidad social ponen en peligro las inversiones. El trabajo infantil priva a los niños de su infancia y de su dignidad. Muchos de los niños trabajan largas jornadas sin ser retribuidos o a cambio de salarios mínimos, a menudo en condiciones que ponen en peligro su salud y su desarrollo físico y mental. Se les priva de una educación y pueden llegar a ser separados de sus familias. Estos niños no completan el ciclo de educación primaria y tienen más posibilidades de ser analfabetos y no llegar a adquirir nunca los conocimientos necesarios para conseguir un empleo y contribuir así al desarrollo de la economía moderna. Esto ayuda a crear trabajadores sin formación, no cualificados y pone en peligro el desarrollo de los conocimientos de la fuerza laboral.

El trabajo infantil se produce a causa de las presiones que ejerce la pobreza y el desarrollo insuficiente, pero también simplemente como resultado de la explotación. Existe tanto en la economía legal como en la ilegal, sin embargo, en este último caso es donde se encuentran las peores formas de explotación infantil. A pesar de que los niños poseen los mismos derechos humanos que los adultos, por su falta de conocimientos, experiencia y capacidad de decisión tienen otros derechos adicionales en virtud de su edad. Entre estos derechos están la protección contra la explotación económica en el trabajo que puede poner en peligro su salud o su integridad moral y que puede dificultar su desarrollo. Esto no significa que los niños no deban ser admitidos en el trabajo, sino que deben existir normas para distinguir lo que es o no aceptable en el trabajo infantil en las diferentes edades y etapas del desarrollo.

Los empresarios no deben utilizar mano de obra infantil bajo modalidades socialmente inaceptables que puedan contribuir a que los niños pierdan oportunidades educativas. La complejidad de la problemática del trabajo infantil supone que las empresas deben abordar la cuestión de una forma sensible y no tomar medidas que puedan dejar a los niños en manos de modalidades de explotación aún más peligrosas. Sin

embargo, tal como establece el Principio 5, el objetivo de toda empresa debería ser la abolición del trabajo infantil dentro de su esfera de influencia. Hay que mencionar que el empleo de mano de obra infantil puede dañar seriamente la reputación de una empresa. Esto es especialmente cierto en el caso de empresas transnacionales que disponen de extensas cadenas de suministros y servicios, en las que la explotación económica de los niños, incluso por parte de una empresa asociada al negocio, puede dañar la imagen de la marca y ocasionar fuertes pérdidas y reducción del valor de las acciones.

Principio N° 6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación

Discriminación

La definición de discriminación en el empleo y la ocupación es “cualquier distinción, exclusión o preferencia que produzca el rechazo o la desigualdad en las oportunidades o en el trato de solicitudes de empleo o de ocupación” realizada por razón de “raza, color, sexo, religión, opiniones políticas, nacionalidad de origen o extracción social”. La discriminación puede basarse también en una discapacidad física o mental. Obviamente las distinciones realizadas estrictamente en función de las exigencias inherentes al trabajo no se consideran discriminatorias. La discriminación puede surgir en una gran variedad de situaciones relacionadas con el trabajo. Entre ellas se encuentra el acceso al empleo y a determinadas ocupaciones, a la formación y a la orientación profesional. Además puede producirse en cuanto a las cláusulas y las condiciones de contrato de empleo, por ejemplo en la igualdad en la remuneración, el número de horas de trabajo y descanso establecidas, las vacaciones pagadas, la baja por maternidad, la seguridad durante el periodo de ocupación, la política de ascensos, la seguridad social y la seguridad ocupacional y sanitaria. En algunos países cobra cada vez mayor importancia la discriminación en el trabajo por motivos de edad o por la condición de ser portador de HIV. También es importante subrayar que la discriminación en el trabajo surge en diferentes escenarios y puede ser un problema tanto en una empresa agrícola del entorno rural o en una empresa urbana dedicada a la alta tecnología. La no discriminación supone simplemente que la selección de los empleados se realiza en función de su capacidad para realizar el trabajo en cuestión y que no existe distinción, exclusión o preferencias basadas en otras cuestiones. A los empleados que sufren discriminación en el trabajo se les niegan oportunidades y se vulneran sus derechos humanos fundamentales. Esto afecta al sujeto particular y ejerce un impacto negativo que afecta a la gran contribución que estos trabajadores pueden hacer a la sociedad.

Principio N° 7. Las empresas deberán apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales

¿Qué es un enfoque preventivo?

La Declaración de Río establecía claramente el vínculo existente entre las cuestiones medio ambientales y el desarrollo estableciendo que:

“...a fin de lograr un desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente formará parte integral del proceso de desarrollo y no puede ser considerada como una parte aislada del mismo.” Por ello, si la protección del medio ambiente va a ser considerada como parte integral del proceso de desarrollo ¿de qué forma se evalúan los riesgos medio ambientales que conlleva la actividad humana?. La Declaración de Río propone una idea extremadamente importante, aceptada en la actualidad por los dirigentes políticos que es mantener un enfoque preventivo en favor de la protección medioambiental.

“Para proteger el medio ambiente, el enfoque preventivo deberá ser aplicado por cada uno de los estados en función de sus posibilidades. Cuando exista la amenaza de que se produzcan daños serios o irreversibles, no se podrá alegar falta de conocimientos científicos como razón para aplazar la adopción de medidas eficaces que impidan la degradación medioambiental.”

El concepto no es nuevo pues ya surgió en relación con la Ley del Aire Limpio en la República Federal de Alemania en 1970. Se ha convertido en un principio aceptado en la Unión Europea y forma parte del derecho medioambiental internacional. El concepto alemán de ‘vorsorgprinzip’ engloba nociones de prevención de riesgos, efectividad de costes, responsabilidades éticas hacia el medio ambiente y limitaciones (ocasionales) del conocimiento humano. Las medidas preventivas se apoyan en una serie de conceptos clave, tales como:

Medidas preventivas. Adopción de medidas, en caso necesario antes incluso de disponer de pruebas científicamente contrastadas, que impidan que un retraso en la aplicación de dichas medidas pueda acabar perjudicando a los recursos naturales o a la sociedad.

Salvaguardia de un 'espacio' ecológico sin interferir en los márgenes ecológicos de forma que se proteja y se amplíe la capacidad asimiladora del entorno natural, lo que implica no hacer un mal uso de los recursos.

Proporcionalidad de la respuesta para demostrar que determinadas restricciones selectivas no se traducen en unos costes excesivos. En otras palabras, tener en cuenta los riesgos que deberán afrontar las generaciones futuras si se ponen en peligro los ecosistemas de vida esenciales.

Obligación moral de proteger. Aquellos que emprendan una actividad o que realicen alteraciones en un entorno determinado deberán demostrar que no causan daños al medio ambiente.

Promover los derechos intrínsecos del medio ambiente permitiendo que los procesos naturales funcionen de tal manera que se conserven los ecosistemas vitales que permiten la vida en el planeta.

Pago de la deuda ecológica o compensación por errores de juicio pasados tal como indica la noción de 'responsabilidad común pero diferenciada' recogida en el marco de trabajo de las Naciones Unidas.

Principio N° 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental

La Cumbre del Planeta de Río celebrada en 1992 ha actuado como una 'llamada de atención' para muchos sectores de la sociedad, siendo uno de ellos el sector empresarial. Por vez primera un grupo de accionistas se reunió para debatir las dificultades planteadas por los modelos de industrialización, el crecimiento de la población y los desequilibrios sociales del mundo. La conferencia puso de relieve la fragilidad real del planeta y, en particular, centró la atención sobre tres puntos:

- El daño que se está produciendo a muchos ecosistemas naturales.
- La amenazada capacidad del planeta para sostener la vida en el futuro, y
- Nuestra limitada capacidad para sostener el desarrollo económico y social a largo plazo.

El mensaje lanzado a las empresas se recogió en el Capítulo 30 de la Agenda 21 en el que se ahonda en la función que desempeñan las empresas y la industria en la agenda de temas para el desarrollo sostenible y se presentan unas directrices generales de lo que la responsabilidad medioambiental debe significar para las empresas.

“La gestión responsable y ética de los productos y los procesos de fabricación desde el punto de vista de la salud, la seguridad y el medioambiente. Hacia este fin, las empresas y la industria deben encaminar sus medidas autorreguladoras, orientándose hacia la aplicación de los códigos adecuados, los permisos y las iniciativas integradas en todos los estamentos de la planificación empresarial y la toma de decisiones y fomentando la apertura y el diálogo con los empleados y con el público” (30.26)

“A fin de proteger el medioambiente, el enfoque preventivo deberá ser aplicado por cada uno de los estados en función de sus posibilidades. Cuando exista la amenaza de que se produzcan daños serios o irreversibles, no se podrá alegar falta de conocimientos científicos como razón para aplazar la adopción de medidas eficaces que impidan la degradación medioambiental.”

En los diez años posteriores a “Río” no se ha aligerado el imperativo de que las empresas realicen sus actividades de una manera responsable con el medioambiente. Por el contrario, tal como indican recientes análisis sobre el “estado del planeta”, a pesar de los progresos realizados en algunas áreas (por ejemplo en el agotamiento del ozono, la contaminación atmosférica en muchas regiones desarrolladas o los avances hacia la reducción del efecto de gases invernadero en virtud del Protocolo de Kioto) las tendencias globales son negativas y todavía queda mucho trabajo por hacer. Los científicos y los expertos informan sobre las tendencias globales adversas que ponen en peligro no sólo los aspectos vitales de nuestros sistemas de vida sino también los cimientos de nuestro sistema de desarrollo social. Dado el papel cada vez más importante que desempeña el sector privado en las cuestiones de gobierno mundial, el público demanda que las empresas desarrollen sus actividades de una manera que no sólo se traduzca en una mayor prosperidad económica y favorezca la justicia social, sino que también garantice la protección ambiental en las regiones y los países donde están radicados. Mediante el Principio 8, el

Pacto Mundial facilita un marco de referencia para que las empresas afronten algunos de los retos clave planteados diez años atrás.

Principio N° 9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

¿Qué quiere decir "tecnología respetuosa con el medio ambiente"?

Favorecer el desarrollo y la difusión de la tecnología respetuosa con el medio ambiente constituye un reto a largo plazo para una empresa que repercutirá tanto en las capacidades directivas como investigadoras de la organización. Al objeto de comprometerse con el Pacto Mundial las tecnologías consideradas como respetuosas con el medio ambiente son aquellas descritas en el Capítulo 34 de la Agenda 21 como "medio ambientalmente saludables". La Agenda 21 menciona las tecnologías medio ambientalmente saludables como aquellas que "protegen el medio ambiente, contaminan menos, utilizan los recursos de una forma sostenible, reciclan más sus vertidos y productos y manejan los residuos de una manera más aceptable que las tecnologías a las cuales sustituyen. No se trata de tecnologías meramente individuales sino de sistemas integrales que incluyen know-how, procedimientos, productos y servicios y equipos así como procesos que mejoran la organización y la gestión medioambiental."

Lo importante aquí es comprender que esta amplia definición incluye los medios de alta tecnología y control pero también favorece de forma explícita un enfoque preventivo progresivo, como la prevención de la contaminación y las tecnologías de producción más limpia. Este principio se orienta, por lo tanto, hacia una tecnología más limpia cuya función sea facilitar un beneficio o servicio humano, en lugar de centrarse sólo en los productos per se.

Razones para desarrollar y difundir las tecnologías limpias

Las tecnologías que son medioambientalmente excepcionales nos permiten reducir el uso de recursos finitos así como utilizar los recursos existentes de forma más eficiente. Por ejemplo, las mejoras en las baterías y pilas han producido una considerable reducción en el empleo de metales pesados tóxicos, al tiempo que han producido beneficios sustanciales para el consumidor.

El almacenamiento de residuos, su tratamiento y eliminación, es un proceso costoso tanto en términos económicos como ambientales y sociales. Como las tecnologías saludables generan menos residuos y desechos, el uso continuado de tecnologías ineficientes puede representar un incremento sobre los costes operativos de las empresas. Además también influye retrospectivamente sobre el tipo de control que prima el remedio sobre la prevención. En contraste, evitar el impacto ambiental a través de la prevención de la contaminación y el diseño de productos ecológicos incrementa la eficiencia así como la competitividad global de la compañía y puede producir nuevas oportunidades de negocio. Dado que las tecnologías medioambientalmente saludables reducen las ineficiencias operativas también producen un nivel inferior de emisiones contaminantes. Esto beneficia en primer lugar a los trabajadores que están expuestos a un menor riesgo de materiales peligrosos cada día y también se traduce en una reducción considerable del riesgo de accidentes o de desastres tecnológicos.

Métodos para favorecer el empleo y difusión de las tecnologías limpias

La adhesión al Principio 9 dependerá en cierta medida del tamaño y la naturaleza de la empresa. Sin embargo, todas las empresas desearán beneficiarse del uso más eficiente de los recursos. Como este principio afecta tanto a las tecnologías "hard" como a los sistemas "soft" los puntos de partida potenciales son amplios.

En una fábrica básica o una unidad de negocio, la mejora de la tecnología puede lograrse a través de cuatro medios o principios:

1. Cambios en el proceso o en las técnicas de fabricación. Desde modificaciones sencillas hasta cambios más avanzados que requieren esfuerzos de investigación y desarrollo.
2. Sustitución de unas materias primas por otras. A fin de utilizar materias primas menos tóxicas, por ejemplo.
3. Variaciones en los productos Por ejemplo el cambio de pinturas fabricadas con disolvente por pinturas al agua.

4. Reutilización de materiales en la propia planta de fabricación. Separación, tratamiento y recubrimiento de materiales útiles a partir de residuos, las así llamadas “sinergias de productos derivados”.

Los enfoques a nivel estratégico para mejorar la tecnología son:

- Establecer una política de empresa individual o corporativa sobre el uso de tecnologías limpias.
- Difundir la información disponible entre los individuos o grupos de intereses para ilustrar el comportamiento medioambiental y los beneficios que se obtienen utilizando tecnologías limpias.
- Reorientar la investigación y el desarrollo hacia un 'diseño por la sostenibilidad'
- Utilizar la evaluación del ciclo vital en el desarrollo de nuevas tecnologías y productos, de forma que tenga en cuenta los impactos en cuanto a fabricación, uso y fin de ciclo vital del producto.
- Empleo de Informes de Tecnología Medioambiental, una herramienta analítica diseñada para garantizar que el proceso de toma de decisiones relativo a la adaptación tecnológica, implementación y uso es sostenible.
- Revisión de los criterios de inversión y de la política de fuentes de proveedores y contratistas que garanticen que en sus ofertas se estipula un mínimo de criterios de protección medioambiental.
- Cooperación con los aliados del sector industrial para garantizar que 'la mejor tecnología disponible' esté a disposición de otras organizaciones.

Principio N° 10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.

El 24 de Junio de 2004, durante la Cumbre de Líderes del Global Compact, el Secretario General Kofi Annan declaró que “de modo urgente, y tras un amplio proceso de consulta con todos los participantes, quienes expresaron multitud de muestras de apoyo, el Global Compact incluirá un décimo principio, contra la corrupción, reflejando también la actitud adoptada al respecto por la Convención de la ONU”. Mr. Kofi Annan añadió que “la amplia consulta a la que habéis respondido para llegar a este principio no sólo muestra que una gran mayoría de los participantes querían reforzar el GC en este ámbito; fue también un proceso ejemplar de deliberación. Como resultado, el GC está ahora mejor posicionado para tratar uno de los más perniciosos obstáculos del crecimiento y el desarrollo, y para cooperar de modo más intenso con grupos como Transparencia Internacional”.

Con el fin de poner en funcionamiento el décimo principio, el Global Compact intensificó su cooperación con la Oficina de la ONU contra las Drogas y el Crimen (UNODC), y la agencia de la ONU, ubicada en Viena, sería nombrada la “guardiana” del principio. Más allá, como fue recomendado durante el Diálogo “Transparencia y Lucha contra la Corrupción”, celebrado en París en enero de 2004, y en línea con los otros nueve principios, se desarrollarán herramientas prácticas (guías para las empresas, formación, información).

Sugerimos específicamente que los participantes de Pacto Global:

1. como primera y elemental medida, introduzcan programas y políticas anticorrupción dentro de sus organizaciones y sus operaciones de negocios;
2. informen sobre su trabajo en contra de la corrupción en la Comunicación Anual sobre Avance; y
3. compartan experiencias y buenas prácticas a través de la presentación de ejemplos y estudios de casos;
4. colaboren con sus pares en la industria para encontrar soluciones en forma conjunta con el fin de combatir la corrupción mediante iniciativas sectoriales;
5. colaboren con Transparencia Internacional y con la Cámara de Comercio Internacional como proveedor principal de herramientas en la lucha contra la corrupción;
6. se comprometan en esfuerzos colectivos con todas las partes con intereses en esto, por ejemplo, usando los Pactos de Integridad de Transparencia Internacional o adhiriendo a la iniciativa de EITI o de Publique a medida que Paga (Publish as Youpay) y
7. hagan lobby para la ratificación e implementación de la Convención de la ONU contra la corrupción en la mayor cantidad posible de países.

Anexo 5

Enlaces de interés

Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF)

<http://www.aamf.com.ar>

Asociación Española de Franquiciadores (AEF)

<http://www.franquiciadores.com>

Red Argentina de Pacto Mundial de Naciones Unidas

<http://www.pactomundial.org>

Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas

<http://www.pactomundial.org>

IARSE

<http://www.iarse.org>

INSTITUTO ETHOS

<http://www.ethos.org.br>

Javierre, S.L.

<http://www.javierre.es>

Grupo Eroski

<http://www.eroski.es>

MANGO MNG HOLDING, S.L.

<http://www.mango.com>

MRW

<http://www.mrw.es>

Sol Meliá Hotels and Resorts

<http://es.solmelia.com>

Agradecimientos

Editado Originalmente en España por:



Adaptación realizada en Argentina por:



En colaboración con:



Red Pacto Mundial
Argentina



Red Pacto Mundial
España

Con la participación de:



MANGO

Con Casos Reales de:



MANGO



En Argentina

Edita



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



Red Pacto Mundial
Argentina

Diseño: DG Marcelo Garbarino

Disponible en pdf en:

www.aamf.com.ar ; www.franquiciasarg.com ; www.pactomundial.org.