



Cómo integrar la RSE en una red de franquicia

Guía de gestión de una estrategia integral

Aporta un valor añadido y mejora la situación competitiva de las empresas, y todo ello a través de contribuir a mejorar social, económica y ambientalmente nuestro alrededor. En eso consiste la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), que se ha convertido en una estrategia voluntaria a tener en cuenta para cualquier franquicia que tenga previsiones de futuro sin importar su tamaño. La RSE hace hincapié en buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.

En el caso de una central de franquicia, la RSE tiene el reto de acercarse desde su realidad de gran compañía a un conjunto de pequeñas y medianas empresas, jurídicamente independientes. Son estas las que actúan de interlocutoras reales con el cliente y consumidor final, por eso es importante una buena comunicación de estos principios empresariales desde la central para que las franquicias lo pongan en práctica y lo transmitan a los consumidores. Para que se lleve a cabo de forma única e integral, se ha editado el manual *La RSE en empresas fran-*

quiciadas por parte de la firma de transporte urgente MRW, que ha reforzado este concepto en su compañía gracias a la implicación directa de su presidente, Francisco Martín Frías: “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”, explica. De ahí que en la gestión se incluyan a las franquicias como cómplices y coprotagonistas en transmitir esos valores de responsabilidad.

Esta guía tiene como objeto facilitar la implantación de los diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en la gestión de las empresas, orientados a las cuatro áreas de acción: Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción. Además, abarca el trabajo a realizar por el franquiciador con sus empresas franquiciadas, en especial las que son pyme.

El franquiciador pues, tendrá que llevar a cabo una serie de pasos de forma gradual, que le permitan gestionar su estrategia de RSE de manera integral con

sus franquiciados, de modo que se mejore la gestión de la franquicia y los riesgos del negocio, se diferencie su marca, enriquezca el *know how* de la franquicia y genere sinergias empresariales.

PASO1: IDENTIFICAR EL MODELO DE GESTIÓN

El primer paso es conocer cómo me relaciono con mis franquiciados o definir el modelo de gestión que esta guía divide en un modo contractual y colaborativo. En el primer caso, el franquiciador define en el contrato de franquicia la estrategia que los franquiciados deben seguir en materia de RSE. Este es un mensaje único, lo que aporta coherencia de cara al consumidor y mayor control y facilidad para reorientar los resultados. El riesgo es que no existe intercambio de ideas y hay dificultad de adaptación local.

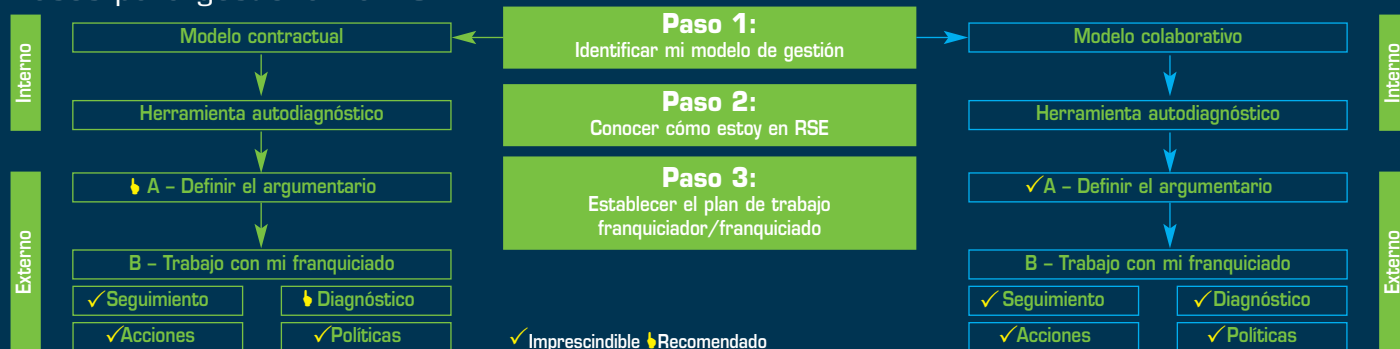
El segundo modelo es el colaborativo, en estos casos, el franquiciador proporciona distintas alternativas al franquiciado y consensúa con él las acciones a desarrollar. Este método bidireccional hace partícipe al franquiciado en la orientación estratégica de la RSE, lo que asegura una

Identificar mi modelo de gestión

Modelo de gestión	Tipo de gestión		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.

Pasos para gestionar la RSE



En la RSE, una empresa debe incluir a las franquicias como cómplices y coprotagonistas en transmitir los valores de responsabilidad, ya que actúan de interlocutoras reales con el cliente y consumidor final.

mayor motivación por su parte, con lo cual los resultados son más enriquecedores y adaptados al ámbito local. En los aspectos negativos destaca la falta de control en grupos de interés significativos gestionados por el franquiciado. Además, también se achaca a este sistema que puede establecer diferencias de mensaje en materia de RSE y una posible falta de coherencia.

PASO2: CONOCER CÓMO ESTÁ LA EMPRESA EN RSE

Una vez que el franquiciador identifica el modelo de relación que tiene con su franquiciado, necesita conocer su propia situación en la materia para saber si puede transmitírselo al asociado. Así definirá qué políticas y acciones de RSE lleva a cabo, qué canales de comunicación utiliza, cuáles son sus grupos de interés significativos y cuál es su plan estratégico.

Para responder a estas preguntas la guía de MRW propone utilizar la herramienta de autodiagnóstico diseñada por el Pacto Mundial de Naciones Unidas, disponible en inglés en www.globalcompactself-assessment.org.

Si la estrategia no está lo suficientemente interiorizada, antes de establecer un plan de trabajo con el franquiciado, necesita trabajarla internamente.

PASO3: ESTABLECER EL PLAN DE TRABAJO FRANQUICIADOR-FRANQUICIADO

Cuando el franquiciador ha identificado el modelo de gestión y sabe cómo se relaciona con sus franquiciados ya tiene suficientemente interiorizada la RSE en su empresa. El siguiente paso es iniciar el plan de trabajo con sus franquiciados para que toda la red mantenga una serie de principios básicos que poner en práctica. Este hecho definirá la estrategia en RSE que lleva a cabo la empresa franquiciadora.

Para ello, primero tendrá que “definir el argumentario”. El argumentario es un documento, formato carta, e-mail, comu-

El primer paso para establecer una estrategia en RSE es conocer cómo una central se relaciona con sus franquiciados en esta materia; lo puede hacer a través de un modo colaborativo o contractual.

nicado... en el que el franquiciador comunica a su red su estrategia en RSE y argumenta las razones y ventajas de trabajar en este ámbito. Además, sirve para dar a conocer los compromisos en esta materia adquiridos por el franquiciador y es la base para gestionar la RSE de manera integral en toda su red.

En este sentido, destacan varias ventajas, como el hecho de agregar un valor añadido al producto o servicio ofrecido de cara al cliente, que contempla en estas empresas una buena manera de gastar su dinero ya que sabe que contribuirá con ese acto a una buena acción. Los clientes ven en estas acciones una forma de respetar el entorno y

Ejemplos de ventajas destacables

Ventajas	Grupos de interés a los que afecta			
	Empleados	Clientes	Sociedad	Consejo Admón.
Agregar valor añadido al producto o servicios ofrecidos		✓		
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				✓

La RSE en las franquicias

Los gráficos de este reportaje se han seleccionado de la publicación *La RSE en empresas franquiciadas*, editada por MRW. Esta guía se ha editado con la colaboración de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas.

Etapa 1: Diagnóstico

Modelo	¿Cómo?	Enfoque	Carácter ⁽¹⁾	Alcance
Contractual	Cuestionario	Se desarrolla un cuestionario acotado para conocer el grado de implantación de los Diez Principios del Pacto Mundial por parte del franquiciado	Recomendado ⁽²⁾	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 Diez Principios del Pacto Mundial	Imprescindible	Franquiciados, en especial los que son pyme

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

(2) En la Etapa 1 de diagnóstico, la guía de MRW recomienda realizar el cuestionario en el modelo de gestión contractual, aunque no es imprescindible.

de contribuir al bienestar de la sociedad, lo que mejora las relaciones con otros grupos de interés y además, contribuye a gozar de buena reputación y credibilidad.

Pero no sólo los clientes salen favorecidos con estas estrategias. La calidad de vida de la plantilla también aumenta lo que revierte en un aumento de la motivación y la productividad de los empleados. Además, el consejo de administración también se ve beneficiado por esta mejora en las relaciones con los grupos de interés y por la optimización de costes.

Tras la definición del argumentario en el que 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 Naciones Unidas. Este proceso se divide en cuatro etapas:

ETAPA 1: Diagnóstico

En esta etapa conoceremos el punto de partida en materia de RSE del franquiciado e identificaremos sus necesidades.

En MRW se realiza una encuesta con preguntas abiertas como "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 y la responsabilidad social de la marca, definir líneas de trabajo para dar respuesta a estas expectativas y medir la satisfacción general de la red de franquiciados.

Este diagnóstico se puede realizar –según el modelo de gestión– por medio de un cuestionario acotado, en el caso del modelo contractual para conocer el grado de implantación de los Diez Principios del Pacto Mundial por parte del franquiciado. Si el modelo de gestión es colaborativo se puede realizar una encuesta con preguntas abiertas en las que el franquiciado explica el grado de implantación en los citados principios. Este caso es considerado por la Guía como imprescindible.

ETAPA 2: Políticas

El objetivo de este paso es establecer una serie de políticas, que pueden articularse

en el propio contrato de franquicia y regulan la relación franquiciador–franquiciado en este ámbito.

La firma de moda Mango lleva a cabo con sus franquiciados una estrategia implantada en el contrato de franquicia. Es ahí, donde el franquiciador concreta un marco de actuación en materia de RSE en el que el franquiciado se compromete a ajustar sus prácticas comerciales a un código de actuación que no perjudique al prestigio de la marca. Por ello, el franquiciado se compromete a cumplir el denominado código ético del Franquiciador.

En el caso de la cadena hotelera Sol Meliá es una nota informativa la que recoge sus principios en RSE. En esta nota informativa, el franquiciador pone de ma-

Los clientes ven en estas acciones la forma de respetar el entorno y de contribuir al bienestar de la sociedad, lo que mejora las relaciones con otros grupos de interés y contribuye a la buena reputación de la firma.

Mango lleva a cabo la estrategia de RSE en el contrato de franquicia. Es ahí donde el franquiciado se compromete a ajustar sus prácticas comerciales a una actuación que no perjudique a la marca.

Etapa 2: Políticas

Modelo	¿Cómo?	Enfoque	Carácter ⁽¹⁾	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 ⁽³⁾	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/código de conducta	Complementario con otras herramientas	Franquiciados, en especial los que son pyme

Etapa3: Acciones

Modelo	¿Cómo?	Enfoque	Carácter ⁽³⁾	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

La práctica

El siguiente paso es que el franquiciado ponga en práctica las políticas de RSE con acciones que gestionen su relación con el franquiciado y desarrollar el plan de acción.

nifiesto a sus franquiciados la importancia de la difusión y comunicación del concepto de desarrollo sostenible a sus equipos, para su conocimiento y puesta en práctica. El cumplimiento de este contenido se irá revisando, tanto a nivel interno como por el instituto de turismo responsable, para poder ir renovando la certificación anualmente.

Sol Meliá recoge en una nota informativa sus principios en RSE. En esta nota, el franquiciador pone de manifiesto a sus franquiciados la importancia de la difusión y comunicación del concepto de desarrollo sostenible, para su conocimiento y puesta en práctica. Su cumplimiento se irá revisando tanto a nivel interno como externo.

Todo este proceso no tendría sentido si finalmente no se llevase a cabo un control de los resultados. En esta última etapa se evalúa si las medidas realizadas han resultado efectivas para articular las políticas a través de diferentes métodos. Para ello cada organización debe definir su organismo de control.

ETAPA 3: Acciones

El siguiente paso es que el franquiciado ponga en práctica las políticas de RSE a través de acciones que permitan gestionar su relación con el franquiciado y desarrollar el plan de acción a través de una mesa de trabajo en la que, reunidos franquiciador y franquiciados, se elabora los planes de acción de forma participativa.

Este último método es utilizado por MRW que crea un grupo de trabajo formado por directivos de diferentes áreas de la compañía y por representantes de los franquiciados, siempre con el objetivo de que los diferentes puntos de vista enriquezcan las decisiones que se toman en esta materia. El reto de las reuniones es promover que los franquiciados gestionen la RSE desde su realidad local.

En el grupo Eroski se llevan a cabo mesas de trabajo compuestas por representantes de la empresa y de los franquiciados, encargados de transmitir la información. Ahí se elabora el plan de estrategia. 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 las incidencias.

ETAPA 4: Seguimiento

Todo este proceso no tendría sentido si finalmente no se llevase a cabo un control

de los resultados. En esta última etapa se evalúa si las medidas realizadas han resultado efectivas. Existen diferentes sistemas como la firma de comunicados, así el franquiciador contabiliza los que han sido firmados y por lo tanto aceptados por los franquiciados. También con las visitas sorpresa o auditorías se puede detectar el grado de cumplimiento del plan de acción, como lo hace Sol Meliá. MRW realiza una serie de llamadas de verificación para medir el grado de cumplimiento. **FRO** V.C.A.

Etapa 4: Seguimiento

Modelo	¿Cómo?	Enfoque	Carácter ⁽³⁾	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/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		
	Informe 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 solicita mediante el comité de ética o RSE verifica el cumplimiento de las acciones de RSE realizadas ⁽³⁾	Recomendado	

(3) Correspondiente al tipo de relación unidireccional: relación en la que el franquiciador decide independientemente las acciones que ha de desarrollar el franquiciado.