

Cas 1.

Responsabilitat legal i/o responsabilitat social

Vanessa Rodríguez Ruiz-Calero

PID_00176273

Índex

1. Descripció del problema.....	5
2. Presentació de l'empresa respecte a les seves pràctiques en RSC.....	6
2.1. Gira el Mundo, agència de viatges	6
2.2. Dades generals	7
2.2.1. Productes/Serveis	7
2.2.2. Abast geogràfic	7
2.2.3. Normativa internacional	8
2.2.4. Estàndards voluntaris	8
3. Preguntes als estudiants.....	16
4. Recursos de consulta.....	17
5. Notes d'ensenyament (<i>teaching notes</i>).....	19
5.1. Introducció al cas	19
5.2. Objectius pedagògics i avaluació	19
5.3. Preguntes d'estudi	21

1. Descripció del problema

L'empresa multinacional Gira el Mundo, que pertany al sector de la indústria turística, es troba amb una pressió sindical duta a terme per empleats de les seves franquícies a diverses ciutats del Regne Unit, Irlanda i Alemanya, que reclamen millores laborals quant a horari, sou, assegurança, etc. En els contractes de franquícies s'inclouen diverses polítiques i clàusules que les franquiciades han de complir, però en canvi queden a lliure disposició de cada centre de treball les condicions laborals dels seus empleats, així com l'acord dels seus propis convenis col·lectius. D'altra banda, la delegació d'aquestes responsabilitats respon sempre a un respecte escrupolós de la legislació laboral corresponent als països on opera. De fet, aquest és precisament el fonament del model de franquícia, la delegació legal de responsabilitats i la capacitat d'adaptació al mercat local. L'empresa defensa, per tant, que són els franquiciats els qui han de respondre per aquestes condicions i no la companyia, que no és la propietària de les franquícies i que ja es responsabilitza de la seva part, que és vetllar pel compliment dels estàndards de la marca. L'incompliment d'aquests estàndards pot comportar la pèrdua de la franquícia. Gira el Mundo considera que ja actua de model per a les franquícies, per la qual cosa són aquestes les que han d'assumir la seva part de responsabilitat.

A més a més, a això s'afegeix que, després de la ràpida expansió de la multinacional per mercats emergents, aquesta es va veure frenada per l'estancament econòmic i la companyia ha perdut un 30% en borsa els últims tres mesos, de manera que s'acosta ja als seus mínims des que es va fundar. No obstant això, la tendència és inversa als centres franquiciats del Regne Unit, on s'han incrementat en un 15% els beneficis respecte a l'any anterior.

Gira el Mundo no paga les hores extra, sinó que les jornades laborals dels agents són sistemàticament molt llargues, especialment les dels treballadors del Regne Unit, immigrants de països del sud, majoritàriament nadius espanyols. Contracten menys personal del que és necessari davant la pressió d'aconseguir grans beneficis i baixos costos, i per satisfer les exigències dels clients, sobretot en temporada alta, han de treballar sense descans. Com a conseqüència, les baixes laborals per estrès són molt comunes i la rotació de personal habitual, la qual cosa dificulta a més l'adhesió a sindicats, ja per naturalesa molt baixa en el sector serveis.

2. Presentació de l'empresa respecte a les seves pràctiques en RSC

2.1. Gira el Mundo, agència de viatges

Gira el Mundo és una empresa global, els serveis i productes de la qual són de base tecnològica per a la indústria del viatge. És un grup amb seu a Espanya, amb més de 800 agències principalment a Espanya i el Regne Unit, a més d'Alemanya, Rússia, Mèxic, el Brasil i Tailàndia, on desenvolupen la major part de l'activitat. La innovació tecnològica és una de les seves senyes d'identitat amb la finalitat d'oferir eines de gestió a les seves agències, millors serveis als clients i aportar més competitivitat al negoci.

Una d'aquestes innovacions és la roboprogramació per a configurar l'horari de treball flexible dels treballadors mitjançant una anàlisi de les metadades sobre consum i demanda, per lloc i hora, totalment gratuïta per a la franquícia i que produeix beneficis a les empreses en forma de despeses laborals més baixes ja que adapta la mà d'obra a la demanda.

Així mateix, s'esforça per oferir les millors ofertes, productes i serveis turístics en funció de les necessitats del client, amb les millors comissions i condicions que el mercat els possibilita.

També disposa de productes propis i exclusius dirigits a col·lectius específics, com els col·lectius gais o *singles*, a més dels serveis dirigits a persones amb dificultat d'accessibilitat i invidents amb els *sensitive travels*.

Una plataforma pròpia de venda de vols –Atrapavuelos– és un altre dels atractius, amb tarifes i serveis molt competitius.

Gira el Mundo té com a principal objectiu fer que les seves agències siguin rendibles i molt competitives. La venda d'articles Viatgi equipat inclou des de guies de viatges, fins a roba específica segons les destinacions, geolocalitzadors o bosses i maletes de viatge, que al mateix temps que ofereixen un millor servei al client aporten un interessant marge de beneficis.

Gira el Mundo ofereix diferents opcions de finançament a mida de cada emprenedor i disposa d'un programa de formació teòricopràctica avalat per la Universitat d'Elx.

Gira el Mundo és un dels grups més innovadors tecnològicament del mercat. És una de les xarxes d'agències pioneres en la seva activitat a les xarxes socials i en l'ús de l'iPhone per a la venda i reserva de viatges. Cada agència disposa, a

més, de la seva pròpia pàgina web per a oferir més proximitat amb el client. El seu web disposa del segell de Confiança Online, que l'acredita com a empresa especialment segura en el comerç electrònic.

També han aplicat les últimes tecnologies als seus serveis en línia, com el nou sistema Cazaofertas, amb els millors preus del mercat i amb la garantia que el client subscrit serà el primer a conèixer les gangues.

Totes les franquícies estan equipades amb un sistema de pantalles tàctils perquè el client pugui accedir a la informació a l'instant i manejar sense impacientar-se mentre espera la disponibilitat dels agents de viatge. Per a col·lectius, estan especialitzats en serveis per a viatges de final de curs d'estudiants britànics amb paquets *low cost* a les costes espanyoles. També disposen de la targeta Visa Group Gira el Mundo per a afavorir la fidelització dels clients i finançar els viatges amb més facilitat.

Gira el Mundo està certificada amb la Q de Qualitat Turística i la norma de qualitat ISO 9001:2008 en gestió i comercialització d'agències de viatges.

La formació que ofereix Gira el Mundo està dirigida als seus franquiciats de manera continuada i sense cap cost, incloses les estades d'hotel i manutenció dels dies en els quals s'organitzen els cursos.

2.2. Dades generals

2.2.1. Productes/Serveis

Gira el Mundo, SA ofereix als seus clients els següents productes/serveis de processament de transaccions per a la indústria de viatges i turisme, englobades en dues línies principals de negoci:

1) Distribució: xarxa internacional que permet oferir serveis complets de cerca d'informació sobre reserves en línies aèries, cadenes hoteleres, companyies de lloguer de vehicles, empreses de ferri, trens, creuers, assegurances i operadors turístics.

2) Solucions tecnològiques: àmplia cartera d'eines que automatitzen processos de negoci estratègics per als proveïdors de viatges per a la gestió de serveis com reserves, gestió d'inventaris, control de sortides de vol i operacions.

2.2.2. Abast geogràfic

Gira el Mundo, SA té la seu a Madrid i està present en 37 països, per mitjà de 21 organitzacions comercials (la seu, delegacions regionals, centres d'R+D i oficines comercials):

- Amèrica: l'Argentina, el Brasil, Costa Rica, l'Equador, els Estats Units, Hondures, Mèxic, Perú, Veneçuela.
- Europa: Alemanya, Àustria, Bèlgica, Dinamarca, Espanya, França, Grècia, Itàlia, Irlanda, Noruega, els Països Baixos, el Regne Unit, la República Txeca, Romania, Rússia, Suècia, Suïssa.
- Àsia: la Xina, el Japó, Tailàndia.
- Orient Mitjà: Israel, Jordània, Turquia.
- Àfrica: Egipte, el Marroc, Sud-àfrica, Tunísia.
- Austràlia, Nova Zelanda.

2.2.3. Normativa internacional

Gira el Mundo, SA informa sobre el seu compromís en relació amb la següent normativa internacional:

- Declaració universal de drets humans.
- OMT: Organització Mundial del Turisme.

2.2.4. Estàndards voluntaris

Gira el Mundo, SA informa que s'ha adherit voluntàriament als següents estàndards relacionats amb continguts i sistemes de gestió d'RSC:

- Codi ètic mundial per al turisme de l'OMT¹.
- GSTC (Global Sustainable Tourism Council).
- Carta de la diversitat a França².
- Certificació Top Employer a Madrid.
- Certificació Energy-efficient Enterprise de TÜV Süd.

⁽¹⁾Per a més informació: http://www.unwto.org/ethics/full_text/en/full_text.php?subop=2

⁽²⁾Per a més informació: http://www.iegd.org/spanish800/charter_franca.html

Porta a terme polítiques globals per a alguns aspectes, mentre que per a uns altres s'ajusta a l'aplicació de la legislació vigent als països on opera. Per exemple, en termes de medi ambient, declara tenir un compromís darrere de la lluita contra el canvi climàtic, que és el gran repte del sector. Per a això, reporta cada any el càlcul de la petjada ecològica³ de la companyia i dels seus clients mitjançant l'ús dels seus serveis i productes.

⁽³⁾Per a més informació: <http://www.tuhuelaecologica.org>

Respecte als riscos en matèria de drets humans i laborals, Gira el Mundo explicita la seva adhesió a la Declaració universal de drets humans; rebutja explícitament i categòricament qualsevol tipus de discriminació; ha subscrit la Carta per a la diversitat a França, i manté un compromís amb la discapacitat.

Sobre els drets laborals, assenyala que té el compromís d'informar i consultar els representants sindicals segons que correspongui d'acord amb la legislació vigent; per la qual cosa no dóna compte dels riscos i les mesures oportunes respecte a països com la Xina, present en el mapa de risc sobre la llibertat d'associació i negociació col·lectiva de Maplecroft⁴, elaborat a partir de prestigioses fonts internacionals.

⁽⁴⁾Per a més informació: <http://www.maplecroft.com>

Gira el Mundo declara tenir un compromís amb la integritat i transparència, mitjançant un Codi d'ètica de la societat que inclou els riscos comuns a la seva activitat, així com la prevenció de conflictes d'interessos, la protecció de la informació personal i la confidencialitat i la gestió de les relacions amb tercers i amb els mitjans. Per a això, ha ajustat la seva actuació, mitjançant les normatives ISO/IEC 27002:2005, ISO/IEC 27001, SSAE 16 i el sistema de gestió COSO 1210. En el mateix cas dels drets laborals, no s'aporta detalladament la informació de la gestió segons la ubicació geogràfica, per la qual cosa no es pot conèixer el seu acompliment respecte als països més sensibles en aquestes matèries on opera la companyia, com per exemple Israel, Rússia o Veneçuela.

A més a més, en considerar els riscos associats de govern corporatiu i ètica dels negocis, Gira el Mundo declara llançar noves polítiques per a prevenir i controlar pràctiques deshonestes específiques, com el frau, el suborn i la corrupció, i d'altres, com les contribucions a partits polítics i entitats benèfiques. No obstant això, no especifica les mesures concretes ni els aspectes considerats. Solament dóna compte del nombre d'empleats formats però no informa de la seva distribució geogràfica ni de l'impacte que tenen en les avaluacions al personal assenyalat.

Respecte a la vulneració del treball infantil, han dut a terme una aliança internacional amb Unicef a partir de la qual garanteixen que tots els seus empleats són més grans de 15 anys.

Pel que fa a la informació sobre acompliment econòmic, per a conèixer les principals magnituds de la companyia cal acudir a l'Informe de comptes anuals de l'exercici anterior, sobre l'anàlisi de l'activitat financera i empresarial. L'Informe de responsabilitat corporativa solament inclou un resum sobre el valor econòmic distribuït, sense desglossar més la informació ni aprofundir-hi, per la qual cosa resulta insuficient per a conèixer com l'empresa coopera en el desenvolupament econòmic sostenible dels seus grups d'interès i de les societats en les quals duu a terme la seva activitat.

L'any passat, 15 de les seves organitzacions comercials estaven domiciliades en paradisos fiscals⁵. De la informació disponible es desprèn que l'activitat desenvolupada per la majoria d'aquestes empreses es deriva de l'activitat de distribució sense aportar més especificitat. No obstant això, hi ha dues societats, una de les quals domiciliada a Delaware (EUA) i l'altra a Irlanda, que per la seva activitat i localització poden indicar alguna estratègia de tipus fiscal.

(5) "Lista de paraísos fiscales. La clasificación oficial de la OCDE". Paraísos-fiscales.info. Disponible a: <http://www.paraísos-fiscales.info/lista-paraísos-fiscales.html>

En aquest sentit, Delaware és una adreça de la qual es feia ressò el diari *The New York Times*⁶ pel gran nombre d'empreses domiciliades en aquesta adreça; i Irlanda es presenta com una plaça amb enormes avantatges fiscals per a empreses del sector del comerç electrònic i de la qual també s'han fet ressò els mitjans de comunicació⁷. Aquestes empreses es continuen incloent en els comptes anuals com a filials en procés de liquidació (mateixa descripció que en l'informe anterior), però no es lliuren més dades sobre l'estratègia fiscal del grup, i més específicament sobre la seva política quant a la presència en paradisos fiscals i les raons per les quals es procedeix al tancament d'aquestes filials. Sobre aquest tema, solament s'esmenta que no és "missió de la Comissió d'Auditoria sinó matèria reservada al ple del Consell d'Administració la creació o adquisició de participacions en entitats de propòsit especial o domiciliades en països o territoris que tinguin la consideració de paradisos fiscals, així com qualssevol altres transaccions o operacions de naturalesa anàloga que, per la seva complexitat, puguin menyscabar la transparència del grup".

(6) "Critics Call Delaware a Tax Haven", nyt 29/5/2009 http://www.nytimes.com/2009/05/30/business/30delaware.html?_r=3&

(7) *El País* "Internet como paraíso fiscal", 19/10/2011. http://elpais.com/diario/2011/10/19/sociedad/1318975201_850215.html

Respecte a les dades sobre els impostos pagats, no presenta informació de les empreses situades en països fora d'Espanya perquè cada empresa del grup és responsable per si mateixa dels seus deures fiscals al país on se situa.

Així mateix, no assenyalava que rebia ajudes financeres de governs en l'informe anual d'RSC, però en els comptes anuals consolidats esmenta que el grup rep incentius fiscals, com disminució d'impostos a pagar en relació amb les despeses de recerca i desenvolupament incorreguts pel grup, que en substància es realitzen mitjançant subvencions públiques.

Gira el Mundo assenyalava que la seva activitat genera un impacte mediambiental relativament baix, però que no obstant això opera en una indústria amb alt consum energètic. En aquesta matèria estableix tres eixos de treball i compromisos que són en el Codi d'ètica de la societat:

- 1) Millorar el seu sistema de gestió mediambiental i el mesurament dels seus indicadors.
- 2) Millorar, mitjançant les solucions tecnològiques que ofereix als seus clients, l'acompliment mediambiental d'aquest ús per a afrontar els reptes de sostenibilitat de la indústria, i disminuir els riscos associats al canvi climàtic.

3) Cooperar amb altres organismes del sector en la matèria, en la seva aliança entre l'Organització Internacional d'Aviació Civil (ICAO) i Gira el Mundo.

D'altra banda, l'empresa presenta el compromís de minimitzar el consum de recursos naturals i abordar els problemes mediambientals, identificant els beneficis mediambientals de les innovacions i capacitats tecnològiques que aporten als clients i al sector en general en termes de reducció de gasos d'efecte d'hivernacle i canvi climàtic.

En aquest sentit, si bé no és explícit el seu compromís de precaució i prevenció mediambiental, Gira el Mundo aposta per lliurar solucions que ajudin els clients a optimitzar la seva petjada de carboni, i contribuir a la sostenibilitat de la indústria del viatge.

Així mateix, coopera amb altres organismes per a fer del sector de viatges un sector més eficient en matèria energètica.

Informa que té un sistema de gestió mediambiental des de l'any 2009 i aporta dades relatives al seu acompliment. No obstant això, Gira el Mundo també informa que l'abast d'aquestes dades és solament de les vuit principals instal·lacions del grup, que aglutinen el 75% d'empleats, que "representa el 80% aproximadament de la seva petjada total".

L'empresa aporta dades consolidades sobre l'evolució de l'eficiència energètica del centre de dades; entre les quals considera:

- consum elèctric,
- contingut energètic per tipus de combustible utilitzat,
- consums d'energia,
- consum d'aigua,
- paper i residus de les seves deu primeres instal·lacions.

Explica tant l'augment com la millora dels indicadors d'aquestes dades, des d'una visió general i exemples particulars, més que no pas des d'una estratègia global.

La gestió de la cadena de subministrament en matèria mediambiental es concentra en els principals proveïdors que la companyia ha identificat. Tenint en compte l'àmbit de negoci d'aquest ús, màrqueting principalment, assenyala que en general els proveïdors no presenten riscos socials i mediambientals. No obstant això, ha establert una política de compres en la qual afirma que inclou clàusules relatives a aspectes mediambientals i que els proveïdors han de tenir un compromís demostrat amb la responsabilitat mediambiental. Malgrat aquesta declaració, no aporta informació més detallada sobre el contingut

de les clàusules o sobre quins controls engega per a assegurar el compromís dels proveïdors, ni aporta dades quantitatives sobre proveïdors amb els quals treballa que compleixen aquests requisits.

Tampoc aporta dades sobre despeses en matèria mediambiental, i assenyala que no disposa ni de dades sobre la despesa total ni de les inversions dedicades a aquesta matèria. Tampoc informa sobre multes o sancions en aquesta matèria relatives a incompliments de la protecció dels drets humans.

Gira el Mundo assenyala tenir el compromís de protegir els drets i la dignitat de les persones i s'adhereix a la Declaració universal de drets humans de les Nacions Unides. A més a més, informa que té procediments per a garantir el compliment de les diverses legislacions nacionals i la declaració adscrita.

Gira el Mundo informa també que “fins on arriba el nostre coneixement, no es van notificar incidents de discriminació” que hagin estat presentats, tractats i resolts mitjançant mecanismes conciliatoris formals. Sobre aquest tema, no s'especifiquen els procediments o canals d'informació que l'empresa estableix o té a disposició per a rebre aquestes notificacions; solament dóna compte d'un canal de denúncies perquè els empleats puguin comunicar de forma anònima les irregularitats financeres i comptables.

Respecte a la prevenció del treball infantil i del treball forçós, no esmenta explícitament que el rebutja però informa sobre el primer que el 100% dels seus empleats són més grans de 15 anys, i sobre el segon assenyala que la totalitat dels empleats té dret a donar per finalitzat el seu contracte de treball unilateralment.

Respecte a la gestió dels drets humans en la cadena de subministrament, assenyala que espera dels proveïdors “que actuïn de conformitat amb els estàndards internacionals sobre condicions de treball i tracte digne als seus empleats”.

Respecte a la política de seguretat i salut, s'estableix amb el propòsit de garantir que totes les empreses del grup compleixin amb la legislació local vigent. En aquesta matèria reporta per regions de manera comparativa indicadors quantitatius d'índex de lesions, pèrdues de dies de treball, baixa per malaltia comuna i absentisme. No obstant això, aquestes dades corresponen al 90% del personal de Gira el Mundo, sense especificar les raons d'aquesta disposició, ni les zones geogràfiques de les quals no aporta informació.

Gira el Mundo no aporta informació sobre despeses salarials desglossades per país ni aporta cap dada sobre beneficis socials perquè ho considera confidencial.

S'informa que posseeix una política de recursos humans de diversitat de sexes i que l'empresa garanteix que els sistemes de remuneració estiguin concebuts de manera que s'eviti qualsevol tipus de discriminació. De la mateixa manera, assenyala que la contractació es basa solament en les aptituds i l'experiència professional necessària per a cada lloc, al mateix temps que el desenvolupament professional i la remuneració es basa en el principi d'igualtat. No detalla la implementació d'aquests procediments.

No obstant això, si bé el 39% dels empleats indefinits són dones, solament el 12% ocupen lloc directius. En els llocs intermedis, la presència de la dona es manté; mentre que en el cas de la resta del personal, la seva presència baixa d'un 45 a un 42% i augmenta, no obstant això, el percentatge d'homes en la mateixa mesura. La companyia no aporta dades comparatives entre home i dona i per categories professionals sobre els salaris. Aquesta falta d'informació no permet conèixer com l'empresa duu a terme el seu compromís amb la igualtat en els sistemes retributius.

En relació amb el reconeixement exprés al dret a la llibertat d'associació dels treballadors i llibertat sindical, l'empresa assenyala que respecta aquest dret i assumeix el compromís d'informar i consultar els representants segons que correspongui. Per a això, assenyala que està subjecta a la legislació de cada país on opera en aquesta matèria i que l'empresa no empra mesures que puguin limitar aquests drets. No obstant això, no aporta cap informació sobre plantilla exclosa de l'abast ni informació sobre com es respecten els drets dels treballadors de la plantilla no coberta per convenis col·lectius i que són un alt percentatge.

Tampoc aporta informació sobre el nombre o percentatge d'empleats afiliats a alguna organització sindical per país o per regió.

Respecte a la gestió de persones amb discapacitat, informa que utilitzen organitzacions externes per als processos de cerca i contractació. També informa del Handi Project, per a afavorir la igualtat d'oportunitats; i d'altres portals especialitzats, com Hanploi i Monster. No obstant això, el nombre d'empleats amb algun tipus de discapacitat (0,6% del total dels empleats que representen el 90% dels empleats de Gira el Mundo i no inclouen algunes filials) no compleix amb el que determina la LISMI (Llei 13/1982, de 7 d'abril, d'integració social dels minusvàlids), ja que tampoc informa sobre altres mesures complementàries recollides per la llei. En definitiva i a partir de la informació quantitativa que aporta, resulta difícil entendre com Gira el Mundo està implementant les polítiques d'igualtat i el seu grau d'efectivitat.

Les àrees de conducta professional cobertes pel Codi de conducta professional són les següents: compromís amb el medi ambient; prevenció de conflictes d'interessos; protecció de la informació personal i la confidencialitat; gestió de les relacions amb tercers i amb els mitjans, i gestió dels immobles, els equips i les instal·lacions de l'empresa. També informa que disposa de noves polítiques

per a prevenir i controlar pràctiques deshonestes específiques, com el frau, el suborn i la corrupció, i unes altres, com les contribucions a partits polítics i entitats benèfiques. Per informar sobre aquestes matèries ha format el 61% de l'alta direcció aplicant un enfocament descendent. Tot això està supervisat per la Comissió de Compliment i està recollit en el Codi d'ètica de la companyia.

No obstant això, no s'identifica en què consisteixen les noves polítiques per a la prevenció i el control de pràctiques deshonestes, el grau d'implantació que té, ni els resultats dels processos de formació que ha dut a terme. Juntament amb això, no aporta informació sobre les característiques o l'abast de les mesures sobre aquest tema, ni en què consisteixen els procediments o les millores dels mecanismes de control que assenyala tenir.

També disposa d'un Reglament intern de conducta en matèries relatives als mercats de valors supervisat per la Secretaria del Consell d'Administració, que reporta a la Comissió d'Auditoria.

Les auditories internes es duen a terme cada 5 o 6 anys, i anualment auditen les seus centrals.

L'empresa col·labora amb ens reguladors. Respecte a temes de frau i corrupció, assenyala que han incorporat noves polítiques i pràctiques sense donar-ne més detalls; compleix amb les lleis i regulacions aplicables. Respecte al control financer intern, es basa en el model COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Respecte a riscos, l'empresa assenyala que no s'ha materialitzat cap tipus de riscos que afectin la societat o grup.

Respecte als seus serveis referits a privacitat i protecció de dades, la Direcció de Gira el Mundo ha emès una comunicat global sobre la seguretat de la informació: OASIS (Overall Statement on Information Security). Aquesta declaració subratlla el compromís de l'alta direcció d'establir, implantar, operar i millorar contínuament un sistema de control de seguretat de la informació, respectant l'ISO/IEC 27002, i els requisits per als sistemes de control de seguretat de la informació, descrits en l'ISO/IEC 27001.

En relació amb la protecció de dades, solament informa que compta amb estrictes estàndards ISO/IEC 27002:2005 de recomanació de millors pràctiques per a la gestió de la seguretat de la informació i que les instal·lacions de processament de dades disposen de la certificació ISO 9001:2008, i els seus nivells de seguretat es garanteixen a través d'auditories regulars. Així mateix, declara subscriure la protecció del consumidor, ja sigui per a preservar el dret a rebre informació sobre tarifes o a la confidencialitat de les dades. No obstant això, no informa sobre registre d'incidents relacionat amb la protecció de dades dels clients.

Per a això, durant els dos últims anys, Gira el Mundo va fer enquestes de satisfacció al 80% dels clients (més de 4.000 clients, en 41 mercats), després de les quals s'han iniciat mesures i accions sota la Direcció General, Direcció de Màrqueting i l'Alta Direcció regional o corporativa. No obstant això, no s'especifiquen les mesures que s'han dut a terme, els resultats obtinguts ni els aspectes rellevants per als clients.

Finalment, l'empresa assenyala que durant l'any 2013 es continuarà mesurant la satisfacció dels clients i es desenvoluparà un sistema consolidat de gestió dels comentaris dels clients per a garantir que se'ls escolti i se'ls doni complida resposta sempre; a l'encaç de generar més confiança amb els clients i privilegiar-ne els interessos.

3. Preguntes als estudiants

- 1) Com descriuríeu el problema principal (o problemes principals) que ha de gestionar l'empresa amb les seves franquícies?
- 2) Segons la vostra opinió, qui és exactament l'ocupador?
- 3) Quins beneficis i/o perjudicis obté una companyia en externalitzar l'ocupació de les seves franquícies?
- 4) Quina considereu que és la millor estratègia dels treballadors per a reclamar uns drets inexistents legalment?
- 5) Penseu que són termes intercanviables els de *responsabilitat legal* i/o *responsabilitat social* o per contra són termes diferenciats? En quin sentit?

4. Recursos de consulta

Libres:

Dereitos, T.; Gallardo, E.; Pinheiro, T. (2010). *Empresas transnacionales en el banco de los acusados*. Disponible a: <http://www.bibliotecavirtual.info/2011/08/empresas-transnacionales-en-el-banco-de-los-acusados>

Hernández, J. (2009). *Las empresas transnacionales frente a los derechos humanos: historia de una asimetría normativa*. Disponible a: <http://www.bibliotecavirtual.info/2011/08/las-empresas-transnacionales-frente-a-los-derechos-humanos-historia-de-una-asimetria-normativa>

Guies i informes:

Comissió de les Comunitats Europees (2011). *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones*. Disponible a: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:ES:PDF>

OCDE (2011). *Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales*. Disponible a: http://www.tuac.org/en/public/e-docs/00/00/09/B8/document_doc.phtml

Organització Internacional del Treball. *Declaración*. <http://ilo.org/declaration/lang--es/index.htm>

Pacte Mundial de les Nacions Unides. <http://www.un.org/spanish/global-compact/>

Red Puentes Internacional y Centro de Información del Comportamiento Empresarial CICE. ISO 26000. *La Responsabilidad convertida en norma*. Disponible a: http://redpuentes.org/index.php?option=com_search&view=search&Itemid=444

The Global Reporting Initiative. *RG Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. Versió 4. Disponible a: <https://www.globalreporting.org/Pages/resource-library.aspx?resSearchMode=resSearchModeText&resLangText=Spanish>

Articles:

Confederació Sindical Internacional. “Informe de la CSI sobre las violaciones de los derechos sindicales”. Disponible a: <http://ituc-csi.org/nuevo-informe-de-la-csi-sobre-las-13359>

The New York Times. “Working anything but 9 to 5”. Disponible a: http://www.nytimes.com/interactive/2014/08/13/us/starbucks-workers-scheduling-hours.html?_r=1

“La AFE, con el Sr Vallhonrat como presidente, promueve que en la nueva ley que sustituirá a la de Comercio, no figure una cláusula de indemnización al franquiciado”. Disponible a: http://www.topfranquicias.es/ver_noticia.aspx?idnoticia=5817

Casos:

Yves Rocher. Vídeo querrela criminal:
<https://www.youtube.com/watch?v=GOeDMvshY78>

DIA Argentina:
<http://m.iprofesional.com/notas/115210-La-Justicia-conden-a-una-empresa-por-utilizar-el-contrato-de-franquicia-de-manera-fraudulenta>

Carrefour:
<http://www.elmundo.es/elmundo/2012/02/06/economia/1328555869.html>

Campanya Ropa Limpia:
<http://www.ropalimpia.org/es/noticias/45/vaqueros-mortales-las-marcas-de-moda-siguen-utilizando-el-sandblasting-en-f-bricas-de-bangladesh>

Programa tRanSparÈncia, singular a Catalunya:
http://www.transparencia.cat/que_es.php

5. Notes d'ensenyament (*teaching notes*)

5.1. Introducció al cas

L'empresa multinacional Gira el Mundo, que pertany al sector de la indústria turística, es troba amb una pressió sindical duta a terme per empleats de les seves franquícies a diverses ciutats del Regne Unit, Irlanda i Alemanya, que reclamen millores laborals quant a horari, sou, assegurança, etc. En els contractes de franquícies s'inclouen diverses polítiques i clàusules que les franquiciades han de complir, però en canvi queden a lliure disposició de cada centre de treball les condicions laborals dels seus empleats, així com l'acord dels seus propis convenis col·lectius. D'altra banda, la delegació d'aquestes responsabilitats respon sempre a un respecte escrupolós de la legislació laboral corresponent als països on opera. De fet, aquest és precisament el fonament del model de franquícia, la delegació legal de responsabilitats i la capacitat d'adaptació al mercat local. L'empresa defensa, per tant, que són els franquiciats els qui han de respondre per aquestes condicions i no la companyia, que no és la propietària de les franquícies i que ja es responsabilitza de la seva part, que és vetllar pel compliment dels estàndards de la marca. L'incompliment d'aquests estàndards pot comportar la pèrdua de la franquícia. Gira el Mundo considera que ja actua de model per a les franquícies, per la qual cosa són aquestes les que han d'assumir la seva part de responsabilitat [...].

5.2. Objectius pedagògics i avaluació

L'objectiu fonamental d'aquest cas és aprendre a adoptar actituds i comportaments d'acord amb una pràctica professional ètica i responsable. Aquesta competència implica la capacitat per a aplicar conceptes, teories i models per a l'anàlisi de la dimensió ètica de l'activitat econòmica i empresarial, així com la capacitat per a demostrar sensibilitat ètica respecte als altres, i manifestar-ho en la presa de decisions econòmiques i empresarials responsables.

a) Els **objectius concrets** que persegueix aquest estudi de cas són:

- Preveure l'abast de la reputació d'una marca.
- Comprendre els riscos, principalment laborals, que cal gestionar amb les franquícies.
- Reflexionar sobre les responsabilitats de les empreses en tota la seva cadena de valor.

- Diferenciar responsabilitat legal de responsabilitat social.

b) Criteris d'avaluació

- Comprendre els conceptes, les teories i els models existents per a analitzar l'ètica i la responsabilitat en l'activitat professional.
- Identificar les conseqüències que les decisions professionals tenen sobre les altres persones i sobre l'entorn.
- Analitzar i avaluar casos concrets de dilemes ètics professionals, utilitzant els conceptes, les teories i els models adequats.
- Proposar alternatives per a resoldre un dilema ètic o de responsabilitat professional.

c) Rúbrica d'avaluació

Criteris d'acompliment	A	B	C+	C-	D
1) Comprendre els conceptes, les teories i els models adequats per a analitzar l'ètica i la responsabilitat en l'activitat professional	Denomina les teories o models, en presenta l'essència, i n'explica acuradament els detalls	Denomina les principals teories o models, en presenta l'essència i n'explica els detalls, tot i que amb algunes imprecisions o mancances	Denomina les principals teories o models i en presenta l'essència, sense detallar	Denomina alguna teoria o model i en presenta l'essència, amb alguna incorrecció o mancança	No demostra conèixer els models i les teories treballats
2) Identificar les conseqüències que les decisions professionals tenen sobre les altres persones i sobre l'entorn	Identifica tant les conseqüències més evidents com les indirectes o difícils de detectar, i les explica amb claredat	Identifica les conseqüències evidents i algunes d'indirectes o difícils de detectar, i les explica amb claredat	Identifica correctament les principals conseqüències més evidents i les explica amb claredat	Identifica només algunes de les conseqüències més evidents i no les explica amb claredat	No identifica cap conseqüència
3) Analitzar i avaluar casos concrets de dilemes ètics professionals, utilitzant els conceptes, les teories i els models adequats	Identifica clarament el dilema i què és el que cal decidir. Determina tots els que haurien d'estar implicats en la presa de decisions i detalla els punts de vista de cadascun. Justifica plenament, utilitzant les teories i models, la decisió que li sembla més adequada	Identifica el dilema i què és el que cal decidir. Determina tots els que haurien d'estar implicats en la decisió, i descriu de manera general el punt de vista de cadascun. Pren una decisió i la justifica de manera poc detallada, basant-se en alguna de les teories o models	Identifica el dilema però no estableix de manera clara què és el que cal decidir. Determina els principals implicats en la decisió però no detalla els punts de vista de cadascun. Pren una decisió però no la justifica	Identifica el dilema però no estableix de manera clara què és el que cal decidir ni determina amb claredat els principals implicats en la decisió. No opta per cap decisió o solució clara al dilema	No identifica el dilema ni el que cal decidir. No identifica qui ha d'estar implicat en la presa de decisions. No opta per cap decisió o solució al dilema
4) Proposar alternatives per a resoldre un dilema ètic o de responsabilitat professional	Identifica diverses alternatives de manera detallada i analitza amb rigor els pros i contres de cadascuna	Identifica més de dues alternatives, explica de manera superficial els pros i contres de cadascuna	Identifica dues alternatives i en preduu amb cert detall les conseqüències	Identifica només una possible solució	No proposa cap alternativa

5.3. Preguntes d'estudi

1) Com descriuríeu el problema principal (o problemes principals) que ha de gestionar l'empresa amb les seves franquícies?

L'objectiu que persegueix aquesta pregunta és el de reflexionar sobre fins on arriba la responsabilitat d'una empresa com la que presentem i com ha d'influir en tota la seva cadena de valor. Més concretament, referent a un dels principals stakeholders o el que també es denomina el client intern de les seves franquícies: els empleats. Però també en relació amb l'externalització de certes responsabilitats que transfereix al conjunt de la societat, com en el cas de l'evasió d'impostos.

2) Segons la vostra opinió, qui és exactament l'ocupador?

En aquesta pregunta es tracta de destriar si l'ocupador és la corporació nacional, la que cobra als propietaris de les franquícies i s'encarrega de dictar la imatge, l'ambient, les promocions, els horaris, uniformes, etc., o si, per contra, són els franquiciataris individuals els qui són legalment els responsables de la contractació dels treballadors, i, per tant, els seus autèntics ocupadors. Idealment, la resposta hauria de concloure que l'ocupabilitat és coresponsabilitat de totes dues parts.

3) Quins beneficis i/o perjudicis obté una companyia en externalitzar l'ocupació de les seves franquícies?

D'aquesta pregunta haurien de sorgir diversos exemples de beneficis que obté l'externalització de l'ocupació, com l'estalvi en els sous, i diversos perjudicis, com els riscos d'imatge que aquestes pràctiques puguin generar.

4) Quina considereu que és la millor estratègia dels treballadors per a reclamar uns drets inexistents legalment?

L'objectiu d'aquesta pregunta és encertar que l'impacte d'atacar la reputació de la marca és més eficaç davant una denúncia que un litigi amb una franquícia en concret.

5) Penseu que són termes intercanviables els de *responsabilitat legal* i/o *responsabilitat social* o per contra són termes diferenciats? En quin sentit?

L'objectiu d'aquesta pregunta és delimitar on acaba la responsabilitat legal i on comença la responsabilitat social i com es retroalimenten en un diàleg continu de transformació.

