

RSC en la empresa internacional: Tarannà

Silvia Ayuso

Estudio de caso nº 9
Marzo 2019



Càtedra de Responsabilitat
Social Corporativa

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y de ESCI, y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

<http://mango.esci.upf.edu>

**RSC en la empresa internacional:
Tarannà**

Silvia Ayuso

Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra

Càtedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa

Estudio de caso nº 9

Marzo 2019

Índice

0. Resumen / Resum / Summary	1
1. Introducción	2
2. Contexto empresarial: el sector de las agencias de viajes	3
2.1. Características generales del sector	3
2.2. Aspectos relevantes de RSC	5
2.3. Iniciativas de RSC	6
3. Presentación de la empresa: Tarannà	9
4. Estrategia y actuaciones de RSE	10
4.1. De la filosofía responsable a la sistematización de la RSE	10
4.2. La RSE hacia el equipo	11
4.3. Acción social coherente	13
4.4. Cuidado del medio ambiente	14
4.5. Sensibilización del cliente y viajes sostenibles	16
4.6. Divulgación y promoción de la RSE hacia proveedores	18
5. Beneficios y retos de la RSE	20
6. Conclusiones	22
Anexos	24
Anexo 1: Código Ético de Tarannà	24
Anexo 2: Los 11 pasos del viajero responsable.....	26
Anexo 3: Manifiesto de proveedores de Tarannà	27
Información sobre la autora	29
Agradecimientos	29

0. Resumen / Resum / Summary

Resumen: El objetivo de los estudios de caso “RSC en la empresa internacional” es analizar la trayectoria de una empresa en el desarrollo y en la implantación de su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tanto en su país de origen como en los centros de trabajo ubicados en otros países. En esta ocasión, se estudia una empresa de pequeña dimensión que forma parte de una cadena de valor internacional: la venta de viajes en destinos de todo el mundo. El presente documento pretende examinar la estrategia y actuaciones de RSC de la agencia de viajes Tarannà e identificar algunos de los factores de éxito del modelo utilizado por la empresa bajo estudio.

Resum: L'objectiu dels estudis de cas “RSC en l'empresa internacional” és analitzar la trajectòria d'una empresa en el desenvolupament i en la implantació de la seva política de Responsabilitat Social Corporativa (RSC), tant en el seu país d'origen com en els centres de treball situats en altres països. En aquesta ocasió, s'estudia una empresa de petita dimensió que forma part d'una cadena de valor internacional: la venda de viatges en destinacions de tot el món. El present document pretén examinar l'estratègia i actuacions de RSC de l'agència de viatges Tarannà i identificar alguns dels factors d'èxit del model utilitzat per l'empresa sota estudi.

Summary: The objective of the case studies “CSR in international business” is to analyze the path of a company with regard to the development and implementation of its CSR policy, both in its country of origin as well as in work centers located in other countries. This time, we study a small-sized company that is part of an international value chain: the sale of tourism trips to destinations around the world. The present document aims to examine the CSR strategy and actions of the travel agency Tarannà, and to identify some of the success factors of the model used by the company under study.

1. Introducción

El objetivo de los casos “RSC en la empresa internacional” de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de ESCI-UPF es estudiar la trayectoria de una empresa en el desarrollo y en la implantación de su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tanto en su país de origen como en los países en los que opera. En esta ocasión, en vez de estudiar una gran empresa multinacional, hemos escogido para el estudio una empresa de pequeña dimensión que gestiona una cadena de suministro internacional. Identificar el modelo utilizado por la empresa bajo estudio puede servir de ayuda y de aprendizaje para la implantación de la RSC en otras empresas, sobre todo aquellas que también se ven implicadas en redes de proveedores internacionales. La empresa seleccionada para este noveno estudio de caso es Tarannà, que como agencia de viajes se enfrenta a los retos relacionados con la venta de viajes en destinos de todo el mundo.

Para llevar a cabo la investigación se ha utilizado la metodología de estudio de caso. Se trata de una metodología cualitativa descriptiva que parte de un protocolo de investigación previo que guía la recogida y el análisis de datos. En este caso, la realización del estudio ha comprendido la recopilación de información secundaria sobre la empresa (en particular extraída de los Informes de Sostenibilidad y de la página web “Tarannà Responsable”), así como una entrevista en profundidad a Felisa Palacio, Directora de Recursos Humanos y RSE y a Mar Furró, Responsable de Producto Responsable, Sostenible y Solidario.

El presente documento comienza con una descripción del contexto empresarial del sector de las agencias de viajes, ofreciendo información básica sobre su problemática con respecto a la RSC y destacando las iniciativas y tendencias más importantes a nivel internacional y nacional. A continuación se presenta brevemente la actividad de la empresa estudiada, para dar paso al análisis de la estrategia y actuaciones en RSC, fruto del estudio realizado. Posteriormente se evalúa, si desde el punto de vista de la empresa estudiada, los programas de RSC han generado beneficios y cuáles son los retos pendientes para el futuro. Finalmente, a modo de conclusiones, se identifican algunos de los factores de éxito para la empresa asociados al desarrollo y a las actuaciones de RSC.

2. Contexto empresarial: el sector de las agencias de viajes

2.1. Características generales del sector

Las agencias de viajes forman parte del sector turismo, uno de los sectores más importantes dentro de la economía mundial. En España, el turismo aportó 172.900 millones de euros a la economía en 2017, lo que supone el 14,9% del Producto Interior Bruto (PIB) del país.¹ La cadena de valor de la industria turística está compuesta por diversos eslabones, siendo uno de ellos las agencias de viajes.

Las agencias de viajes tienen como función organizar y vender productos y servicios relacionados con el turismo, desde el simple desplazamiento hasta un paquete de viajes completo (estancia en hoteles, reservas de automóviles, transporte por tierra y mar, cambios de monedas, trámites legales, excursiones y actividades, etc.). Con respecto a la distribución de los productos y servicios turísticos se pueden distinguir tres categorías de agencias: a) las agencias mayoristas (*tour operators*) que organizan, elaboran y ofrecen toda clase de servicios y viajes combinados para su venta en agencias minoristas, b) las agencias minoristas que comercializan productos y servicios turísticos de los mayoristas, vendiéndolos directamente al viajero final, y c) las agencias mixtas que venden productos y servicios tanto para el turista como para la empresa minorista. En España, la tipología mayoritaria son las empresas de venta exclusivamente al canal minorista (55%), mientras el 34% combina los canales mayorista y minorista y el 11% se dedican solamente a la venta mayorista.²

Se estima que en España operan alrededor de 4.500 agencias de viajes, que representan aproximadamente 9.500 puntos de venta.³ Se trata de un sector muy polarizado entre agencias grandes por un lado, y pequeñas y microempresas por el otro lado. En concreto, la mayor parte de las agencias tienen un único punto de venta y de dos a cinco empleados, mientras que el número de establecimientos de las grandes cadenas se sitúa en torno a los 180, superando los 650 empleados.⁴ La Figura 1 muestra los datos con respecto al tamaño de las agencias de viajes del mercado español.

¹ <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/9022752/03/18/El-turismo-aporto-172900-millones-al-PIB-espanol-en-2017-un-57-mas.html> (consultado el 4.12.2018).

² ACAVe y Amadeus (2018) II Estudio estratégico del sector de las agencias de viajes en España 2018, <http://marketing.amadeus.com/estudioagenciasdeviaje2018> (consultado el 4.12.2018).

³ ACAVe y Amadeus (2018), op. cit.

⁴ ACAV y Amadeus (2016) Primer estudio estratégico de las agencias de viajes españolas, http://www.amadeus.com/web/binaries/1333086479747/blobheader=application/pdf&blobheadername1=Content-Disposition&blobheadervalue1=inline%3B+filename%3DPrimerInformeEstrategicoAAVV_AmadeusACAV.pdf (consultado el 4.12.2018).



Figura 1: Tamaño de las agencias de viajes españolas

Fuente: ACAVe y Amadeus (2018) II Estudio estratégico del sector de las agencias de viajes en España 2018, <http://marketing.amadeus.com/estudioagenciasdeviaje2018> (consultado el 4.12.2018).

El sector se está recuperando tras unos duros años de crisis económica y crisis del modelo de negocio, que provocó en España el cierre de aproximadamente 1.000 agencias de viajes y 5.000 puntos de venta.⁵ El contexto económico de dificultad alteró temporalmente la tendencia de consumo y supuso la reducción en la frecuencia de viajes y en el presupuesto a ellos destinado. Asimismo, la mayor conectividad a Internet, la relevancia de las redes sociales, la posibilidad de contratación directa con los proveedores (líneas aéreas, cadenas hoteleras,...) y el fenómeno de la llamada “economía colaborativa” (representada por empresas como Uber o Airbnb) han tenido un gran impacto en las agencias de viajes tradicionales.

La actual recuperación económica se hace palpable en el aumento de las ventas medias del sector, incluso por encima de las cifras del inicio de la crisis en el año 2008.⁶ Junto a la recuperación que viene experimentando la demanda se observa una creciente concentración en el sector en grandes agencias como Viajes El Corte Inglés, Viajes Halcón/Viajes Ecuador (Grupo Globalia) y B the travel brand (Grupo Barceló) (véase Tabla 1). No obstante, el proceso de concentración, favorecido por el cierre de pequeñas y medianas empresas, así como la creciente apuesta de los grupos por la captación de franquicias y asociados, es menor que en los grandes mercados emisores europeos, donde las grandes agencias son menos y acaparan más cuota de mercado - en España, las cinco primeras agencias minoristas que operan en el mercado nacional acapararon el 38,6% del volumen de negocio del sector en 2017.⁷ El sector sigue estando muy atomizado, con muchas pequeñas agencias que han apostado por la especialización en productos y servicios.

⁵ ACAVe y Amadeus (2018), op. cit.

⁶ ACAVe y Amadeus (2018), op. cit.

⁷ <http://www.nexotur.com/noticia/98648/NEXOTUR/Las-cinco-primeras-redes-pierden-cuota-de-mercado-en-2017-tras-seis-anos-al-alza.html> (consultado 5.12.2018)

Tabla 1: Datos de facturación de las grandes agencias de viajes españolas (en millones de euros)

Ranking NEXOTUR de Agencias de Viajes			
EMPRESAS	VENTAS 2017	VENTAS 2016	2017 / 16
1 Viajes El Corte Inglés	2.560 *	2.396,7	6,8%
2 Halcón Viajes Ecuador	1.097,1	1.057,2	3,8%
3 B the travel brand	930	857	8,5%
4 Carlson Wagonlit Travel	497,3 *	480	3,6%
5 Jumbo Tours	370	352	5,1%
— Viajes Carrefour	SD	SD	SD
6 Nautalia Viajes	295,5	262,4	12,6%
7 Viajes Eroski	185	185	0%
8 Viajes Olympia	170 *	170	0%
9 IAG7 Viajes	155	145	6,9%
10 Zafiro Tours	151,5	150	1%
TOTAL	6.411,4	6.055,3	5,9%

SD = sin datos, *= estimación NEXOTUR

Fuente: Ranking NEXOTUR de Agencias de Viajes,
<http://www.nexotur.com/noticia/98161/NEXOTUR/El-volumen-de-las-diez-primeras-redes-sube-un-6-y-supera-los-6.400-millones.html> (consultado el 5.12.2018)

2.2. Aspectos relevantes de RSC

Las agencias de viajes desempeñan un papel central en la industria del turismo. Como intermediarios entre los turistas y las empresas turísticas, pueden influir en las elecciones de los consumidores, las prácticas de los proveedores y el desarrollo en los destinos. A través de su posición única, las compañías de viajes pueden hacer una importante contribución a la protección del medio ambiente y la cultura, y a la promoción de estándares sociales y de derechos humanos en los destinos que visitan los viajeros.

Cada vez más las empresas del sector turístico adoptan un enfoque activo hacia la sostenibilidad, no solo porque los consumidores esperan que lo hagan, sino también porque saben que los destinos intactos son esenciales para la supervivencia a largo plazo de la industria del turismo.

Las principales áreas de actuación en las que las agencias de viajes pueden integrar prácticas de sostenibilidad son las siguientes:⁸

⁸ Travelife (2014) Sustainability for Travel Companies. Best practices from Croatia, Greece, Latvia, Poland, Netherlands and UK,
https://www.travelife.info/uploads/csr/1423212993_11815015%20CSR%20TOUR%20Travelife%20Best%20Practices.pdf (consultado 10.12.2018)

- **Operaciones de oficina**, por ejemplo el ahorro de papel y recursos energéticos, y el cumplimiento de buenas prácticas laborales
- **Desarrollo de productos**, a través de la integración de principios de sostenibilidad en el proceso de selección de proveedores (por ejemplo, establecimientos de alojamiento, empresas de transporte, excursiones)
- **Trabajo con proveedores**, a través del apoyo y la motivación de los socios existentes hacia la sostenibilidad con, por ejemplo, formación, información e incentivos
- **Relaciones con los clientes**, a través de la creación de conciencia y elecciones responsables mediante, por ejemplo, información y códigos de conducta
- **Destinos**, a través del apoyo de los esfuerzos de los grupos de interés del destino para abordar los problemas de sostenibilidad y la contribución financiera a proyectos de conservación y desarrollo

Estas son las áreas de actuación prioritarias, sin embargo, la integración de los principios del turismo sostenible en la actividad de las agencias de viajes significa gestionar y mejorar todos los impactos económicos, sociales y ambientales derivados de la organización y venta de viajes.

2.3. Iniciativas de RSC

A nivel internacional se han impulsado numerosas iniciativas por parte de organismos internacionales para promover el turismo sostenible a gran escala y para transmitir un mensaje común sobre la importancia de la contribución del sector turístico a la sostenibilidad mundial. En la Tabla 2 se enumeran las iniciativas internacionales más importantes que han llevado a declaraciones sobre turismo sostenible. Además, el año 2017 fue declarado por las Naciones Unidas como Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo.

Tabla 2: Principales iniciativas internacionales de turismo sostenible

1995	Carta del Turismo Sostenible de la Conferencia Mundial de Turismo Sostenible de Lanzarote (OMT, PNUMA, UNESCO, Unión Europea)
1996	Agenda 21 para la Industria de Viajes y Turismo (OMT, WTTC, EC)
1997	Declaración de Berlín sobre Diversidad Biológica y Turismo Sostenible (Ministros de Medio Ambiente)
1999	Código Ético Mundial para el Turismo (OMT)
2002	Declaración de Quebec sobre el Ecoturismo de la Cumbre Mundial del Ecoturismo (PNUMA, OMT)
2002	Declaración de Ciudad de Cabo sobre Turismo Responsable en Destinos (Responsible Tourism Partnership y Western Cape Tourism)
2003	Declaración de Djerba sobre Turismo y Cambio Climático (OMT)
2007	Agenda para un turismo europeo sostenible y competitivo (Comisión Europea)
2015	Carta Mundial del Turismo Sostenible +20 de la Cumbre Mundial de Turismo Sostenible (ST + 20) de Vitoria-Gasteiz (OMT, UNESCO, PNUMA, GSTC, ITR y Basquetour)

Fuente: Elaboración propia



En 2008 se creó la llamada Alianza para los Criterios Globales de Turismo Sostenible (GSTC *Partnership*) – una coalición de 32 socios, iniciada por Rainforest Alliance, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Fundación de las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT). Con el objetivo de fomentar la adopción de principios universales de turismo sostenible, la Alianza GSTC desarrolló un conjunto de criterios iniciales de referencia para hoteles y operadores turísticos. En 2010 se fusionó con el Consejo de Administración de Turismo Sostenible (*Sustainable Tourism Stewardship Council*), formando el actual Consejo Mundial de Turismo Sostenible (*Global Sustainable Tourism Council*, GSTC). Posteriormente, en 2014, el Consejo se fusionó con la *Tour Operators' Initiative for Sustainable Tourism Development* (TOI), una organización dirigida por grandes tour operadores comprometidos con el desarrollo sostenible de la cadena de valor. En la actualidad el GSTC ejerce de organismo de acreditación global para programas de certificación que certifican que los hoteles, operadores turísticos y destinos cuentan con políticas y prácticas sostenibles basados en los criterios GSTC.

En este sentido, los criterios GSTC para la industria turística y los indicadores sugeridos para los operadores turísticos representan los requisitos mínimos que un operador turístico (un proveedor, un operador y/o un vendedor de productos turísticos) debería aspirar a alcanzar y están organizados en torno a cuatro temas principales: la planificación efectiva de la sostenibilidad, la maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local, la puesta en valor del patrimonio cultural, y la reducción de los impactos negativos en el medio ambiente. Aparte de la certificación del cumplimiento de los criterios GSTC existen varios estándares dirigidos específicamente a tour operadores y agencias de viajes y reconocidos por el GSTC (véase Cuadro 1).

Cuadro 1: Algunos estándares de turismo sostenible para tour operadores y agencias de viajes



Fuente: Elaboración propia

En España, la Organización Mundial del Turismo (OMT) y la Red Española del Pacto Mundial firmaron en 2015 la alianza “Turismo responsable: un compromiso de todos” para fomentar la RSC en las empresas y las asociaciones profesionales del sector turismo. La alianza se materializó con la creación de un grupo de trabajo de trece empresas del sector turístico con políticas de RSC muy asentadas (agencias de viajes, cadenas hoteleras, transportes, escuelas de hostelería, etc.), que firmaron los principios del Código Ético Mundial para el Turismo y los 10 Principios del Pacto Mundial. Tras una primera fase de actividad, en la que se elaboró una publicación sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), se han unido más empresas turísticas al proyecto que pretende avanzar en la contribución del sector turístico a la Agenda de Desarrollo 2030.

3. Presentación de la empresa: Tarannà



Tarannà es una pequeña agencia de viajes minorista que se caracteriza por una oferta de turismo pionera e innovadora, basada en un fuerte compromiso con el entorno. La

empresa fue fundada en 1993 por Ferran Martí en Barcelona, con la idea de crear y vender viajes por el mundo que proporcionaran al viajero experiencias únicas, intensas, reales y que conectaran con el país receptor y sus gentes. La oferta abarca los cinco continentes y comprende una amplia gama de viajes: desde rutas a medida, hasta salidas en grupos reducidos, viajes de aventura, solidarios, étnicos, safaris, culturales, trekkings, especializados en arquitectura, de autor, lunas de miel, salidas fotográficas, etc. En el año 2013 se cambió el lema principal de la empresa a “Viajes con Sentido”, para acentuar el carácter social y el compromiso con un mundo sostenible. Además de la marca Tarannà, la empresa comercializa sus viajes a través de diversas marcas operativas, como por ejemplo, Tarannà Turismo Responsable. La clientela es en su mayoría procedente de Cataluña, pero en los últimos años van aumentando los clientes del resto de España, Europa y Latinoamérica. La Tabla 3 resume los datos principales de la organización.

Tabla 3: Datos principales de Tarannà (2019)

Naturaleza de la propiedad y forma jurídica	Sociedad Anónima
Año de fundación	1993
Socios	Ferran Martí y Felisa Palacio
Plantilla	21 empleados (2 socios) y 15 colaboradores externos.
Sede principal	Barcelona
Presencia en otras localizaciones	Sedes en Madrid y Barcelona; oficinas receptoras en Perú, Costa Rica y Guatemala
Marcas operativas	Tarannà Club de Viatges, Terres de Somriures, Tarannà Trekking, Tarannà Turismo Responsable, Tarannà Expediciones, Tarannà Singles, Incoming Barcelona, Arquexplora, Tarannà Familias, Tarannà Dones, Tarannà Novios, Tarannà Luxury Travel, Tarannà Incentivos y Tarannà Nomads

Fuente: Tarannà, comunicación personal

4. Estrategia y actuaciones de RSE⁹

4.1. De la filosofía responsable a la sistematización de la RSE

Ferran Martí, el fundador de Tarannà, afirma que “la empresa desde su inicio mantuvo una gran motivación hacia la parte humana de los viajes, iniciándose proyectos de apoyo en todo el mundo, sostenidos a través de la propia empresa y la colaboración de amigos y clientes viajeros.”¹⁰ En 2011, el equipo directivo de la compañía decidió sistematizar esta filosofía y profesionalizarla a través de una política formal y una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Como explica Felisa Palacio, Directora de Recursos Humanos y RSE, “la reflexión nos la hicieron desde fuera, amigos vinculados al mundo de la RSE nos dijeron: siendo una empresa que tenéis unos valores tan arraigados desde el inicio, ¿cómo no os adentráis en el mundo de la sostenibilidad, de la responsabilidad social, hacéis una memoria, tenéis unos objetivos, y fue a raíz de estos amigos que nos pusimos en marcha para saber lo que era,...y nos metimos en el asunto”.

Desde el año 2011 la empresa publica anualmente un **Informe de Sostenibilidad**, en el que comunica sus actuaciones responsables, revisa los objetivos anuales y se compromete con nuevos objetivos. Asimismo, ha elaborado varios audiovisuales divulgativos e informativos sobre la RSE, para hacer llegar la información de una manera sencilla, clara y directa a todos sus grupos de interés. Para canalizar mejor la comunicación relacionada con la RSE, en el año 2017 la empresa creó una página web específica “Tarannà Responsable”.

En el marco de su estrategia de RSE, Tarannà se ha ido adhiriendo a diferentes iniciativas, como el Pacto Mundial de Naciones Unidas. Asimismo, la empresa ha obtenido el distintivo Etiqueta Responsable ofrecido por la Asociación +Responsables. Tarannà es además firmante del “Manifiesto por la Corresponsabilidad” (una iniciativa de la Fundación Corresponsables) y del Manifiesto de Ecoemprenedors.cat., y empresa asociada de Respon.cat, una iniciativa empresarial para el desarrollo de la responsabilidad social en Cataluña.

En el año 2014 Tarannà formalizó su compromiso con una gestión transparente y ética en un **Código Ético**, que detalla, por un lado, los valores a alcanzar y, por otro lado, las buenas prácticas que se realizan con cada uno de los grupos de interés (clientes, equipo, proveedores y administración, medio ambiente, sociedad) (véase Anexo 1). Además, en 2016 Tarannà firmó como entidad privada el Código Ético Mundial para el Turismo, de la mano de la Organización

⁹ Debido a que Tarannà se refiere a la RSC como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), utilizaremos este acrónimo en los Capítulos 4 y 5.

¹⁰ Entrevista a Ferran Martí en Inqualitas, <http://www.inqualitas.net/articulos/18429> (consultado el 18.05.2015).

Mundial del Turismo (OMT) y la Red Española del Pacto Mundial, y participó en el proyecto “Turismo responsable: un compromiso de todos”.

Durante los últimos años, la empresa también se ha comprometido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la ONU en su Agenda 2030. Con el objetivo de identificar sus ODS prioritarios, la empresa realizó una encuesta a sus grupos de interés fundamentales (equipo, clientes, proveedores y estudiantes de turismo) y lanzó una herramienta *online* en su web para recoger la opinión de cualquier persona interesada. Los ODS identificados como prioritarios para una agencia de viajes como Tarannà son el trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8), el medio ambiente (ODS 13, 14 y 15), la producción y consumo responsable (ODS 12) y las alianzas (ODS 17).

La trayectoria de la empresa en su apuesta y sistematización creciente en la RSE ha sido reconocida por numerosos premios que ha recibido en los últimos años (véase Cuadro 2).

Cuadro 2: Premios recibidos por Tarannà

Premio Alimara Especial del CETT: premio del jurado a los 25 años de trayectoria profesional y por liderar el turismo responsable (2018)

Premio Respon.cat a la trayectoria del compromiso en RSE como PYME (2016)

Reconocimiento 10º Aniversario Corresponsables (2015)

Premio Etiqueta Responsable (2014)

Premio CETA a la Excelencia Turística (2014)

Premio Organización con valores Fem.Talent (2014)

I Premio de Turismo Responsable de Cataluña en la categoría de Mejor Proveedor de Excursiones Responsables en Destino (2013)

Premio Escuela CETT: mejor empresa colaboradora (2012)

Premio al Turismo sostenible y alternativo de la Generalitat de Catalunya (2012)

Premio Corresponsables en la categoría de PYMES, por la Gala Solidària (2011)

Fuente: Web Tarannà Responsable (<http://tarannaresponsable.com>)

4.2. La RSE hacia el equipo

La paulatina sistematización de la RSE en Tarannà ha ido ligada a los esfuerzos de conseguir la colaboración de todo el equipo de empleados. Para realizar el seguimiento de las políticas de RSE, los avances y las nuevas propuestas, se

creó en el año 2011 el **Comité de RSE** como un órgano transversal que se reunía mensualmente, y en el que todas las áreas de la organización estaban representadas. En el año 2016 se decidió apostar por una comunicación interna de la RSE más participativa, inclusiva y sencilla. Por un lado, se realizó un proceso de *coaching* con el equipo para trabajar los conceptos económicos, sociales y medioambientales e integrar la calidad y los valores intangibles como claves de la empresa. Por otro lado, se sustituyó el Comité de RSE por el concepto de **reuniones de optimización** mensuales, en las que pueden participar todos los empleados de la empresa y tratar todos los aspectos de mejora de cualquier departamento, incluida la sostenibilidad y la transparencia. Recientemente se ha puesto en marcha el plan estratégico Proyecto Tarannà 2030, con nuevos protocolos y procesos basados en la triple visión económica, social y medioambiental, como por ejemplo la creación de un nuevo cuadro directivo y la política de remuneración variable.

Por lo que respecta a la gestión responsable de los empleados, la empresa pone especial énfasis en la **formación**, y fomenta la participación de sus empleados en diferentes cursos y programas de *coaching*, tanto en aspectos relacionados con la profesionalidad como en materia de RSE. La empresa tiene además convenios con diversos centros educativos e incorpora habitualmente a alumnos en prácticas o que realizan sus proyectos universitarios. Con el objetivo de fomentar el intercambio de experiencias y conocimientos entre trabajadores *senior* y *junior*, se fomentan iniciativas como por ejemplo el *mentoring* inverso por parte de los estudiantes en prácticas.

Asimismo, la compañía se esfuerza por promover la conciliación de la vida personal y profesional de su plantilla, facilitando la flexibilidad horaria y atendiendo a las necesidades particulares de cada trabajador, así como apoyando el voluntariado en proyectos sociales. La satisfacción de los empleados se refleja en los resultados de la encuesta de clima laboral que se realiza anualmente de manera externa: en 2018 más el 85% de la plantilla manifestaron su satisfacción de trabajar en Tarannà y algunos de los valores apreciados por los empleados fueron solidaridad, transparencia, respeto, coherencia, responsabilidad y compromiso.



4.3. Acción social coherente

El compromiso de Tarannà con la sociedad data desde el mismo nacimiento de la compañía, fruto del espíritu solidario de su fundador Ferran Martí. Así, ya en 1994 la compañía acordaba donar el 0,7% de sus beneficios a proyectos sociales. Aparte de las ayudas monetarias directas y la colaboración mediante el voluntariado corporativo, desde el año 1995 se celebra cada año un concurso de fotografía y una fiesta solidaria, a través de la cual se recaudan fondos para proyectos sociales y medioambientales. Rebautizada en **Gala Solidaria**, esta fiesta se ha convertido en un acto en el que participan todos los grupos de interés de Tarannà (empleados, clientes viajeros y familias, proveedores turísticos y no turísticos, Administración, ONG, etc.), y al que en los últimos años han asistido más de 1.000 personas. Gran parte de los fondos recaudados se vehicularon durante varios años a través de la **ONG 'Viatgers Sense Fronteres'** (Viajeros Sin Fronteras), creada por clientes viajeros de Tarannà a finales de 1999. En las Galas Solidarias de los últimos años se hace entrega de las recaudaciones a varios proyectos solidarios y medioambientales locales e internacionales (premios "Tarannà Responsable"), además se otorga el premio 'Proveedor Responsable' al proveedor o proveedores que más se aúnan con la filosofía de la compañía. Con los **premios 'Tarannà Responsable'**, la compañía quiere reconocer proyectos de ONG o entidades sin ánimo de lucro que trabajan en proyectos destacados en el ámbito social, medioambiental y de protección de la fauna, y entregarles una parte de los fondos recaudados (véase Cuadro 3).

Cuadro 3: Premios 'Tarannà Responsable'

Adama (2018)	Fundació Comptal (2015)
Alegria sin Fronteras (2018)	Fundación + Árboles (2012)
Alma Solidaria (2018)	Fundación CODESPA (2015)
Amics del Nepal (2015)	GESTA (2012)
Amigos del niño con cáncer (2018)	Guide a child (2018)
Amnistía Internacional (2015)	Kasumay (2013)
Artistlove (2018)	Malaria 40 (2013)
Asdent (2013, 2014, 2015)	Malayaka House (2015)
AVAN, Amics de la Neurologia (2012)	Museu del Ter (2014)
Barcelona Actua (2014)	Muévete!! Por los que no pueden (2018)
CanVI Cáncer y Vida (2015)	Niños de la India (2012)
Casal d'Infants (2013)	Plant for the planet (2018)
Ceres Tour (2012)	Sangha Activa (2015)
Chance Music (2014)	Semilla para el Cambio (2015)
Destino Etiopía (2015)	SOI Street Heroes of India (2014)
Esclavitud XXI (2018)	Sonrisas de Bombay (2015)
Escola Emprenedors (2013)	Wikipinness (2014)
FAADA (2012)	Viu la terra amb la Custòdia del Territori (2013)

Fuente: Web Tarannà Responsable (<http://tarannaresponsable.com>)

En total, Tarannà ha apoyado más de 140 proyectos sociales y medioambientales desde sus comienzos, a través de donaciones económicas, de tiempo, de bienes y servicios, pero también a través de la difusión. La empresa busca un balance entre proyectos en las comunidades de los destinos de viaje y en el entorno cercano. Asimismo, colabora con otros proyectos vinculados al mundo del viaje, como proyecciones de películas o documentales, iniciativas de emprendedores y centros de formación turística. Con respecto a los ODS, a través de los proyectos sociales Tarannà pretende contribuir a la erradicación de la pobreza (ODS 1), la lucha contra el hambre (ODS 2), la buena salud (ODS 3) y la educación de calidad (ODS 4).

4.4. Cuidado del medio ambiente

El compromiso de Tarannà también se extiende a la protección del entorno medioambiental. En junio de 2011, fruto del proceso de sistematización de la RSE en la organización, Tarannà adoptó el '**Plan de Oficina Verde**'. Se trata de un documento de fácil manejo y uso, de apenas veinte páginas, que aborda

diferentes cuestiones relacionadas con el cuidado del medio ambiente. Así, ofrece tanto datos de consumos como recomendaciones en torno a la energía, residuos, aspectos relacionados con el edificio en sí (aislamiento, climatización, ventilación...), agua, alimentación, movilidad, material de oficina, finanzas o colaboraciones. Toda la plantilla de la compañía recibió la información precisa para aplicar el 'Plan de Oficina Verde' y de la adquisición de los nuevos hábitos ambientales. Como resultado, se consiguieron implantar varias medidas, por ejemplo, la incorporación de luminaria led, equipos informáticos con eficiencia energética, un plan de ahorro y mejora del consumo energético, la utilización de energía verde certificada y el control y gestión de los residuos.

Un tema prioritario para Tarannà es el cambio climático. Con el objetivo de **compensar las emisiones de CO₂** originadas por la empresa y por los clientes, en 2012 la compañía comenzó a colaborar con la Fundación +árboles, una entidad sin ánimo de lucro que promueve y gestiona iniciativas de plantación y mantenimiento de árboles. Como fruto de esta colaboración se patrocinó un proyecto existente de la Fundación ("El camino de las ardillas") y se realizó un proyecto propio, el Bosque Tarannà Miquel Guerrero. Gracias a la cesión de unas parcelas por parte del Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat, las compensaciones de CO₂ de Tarannà y sus clientes se materializaron en la reforestación de estos espacios verdes en recuperación, en el que también se organizaron jornadas lúdicas de plantación de árboles con el personal de Tarannà, familiares, clientes, proveedores y colaboradores. Recientemente, la empresa ha firmado un convenio de colaboración con el Consorci del Parc de l'Espai d'Interès Natural de Gallecs, con el objetivo de realizar una acción de mecenazgo que cubre un proyecto de restauración del talud y la plantación de varias especies aromáticas, dentro de la propuesta de mejora del espacio de la Bassa del Torrent dels Oms. El patrocinio económico se combinó con una jornada de voluntariado corporativo dedicado a la plantación y reparación del espacio natural.

En 2013 la empresa puso a disposición de los clientes una calculadora de CO₂ en su web. La herramienta ofrece información sobre la emisión de CO₂ de los vuelos y ofrece la posibilidad de compensar estas emisiones participando en los proyectos de reforestación que Tarannà realiza en colaboración con la Fundación +árboles y ECODES (iniciativa Cero CO₂).

Asimismo, en el año 2014 la empresa se adhirió al **Programa d'Acords Voluntaris** promovido por la Oficina Catalana del Cambio Climático de la Generalitat de Catalunya, en el cual las empresas y organizaciones hacen el cálculo de su huella de carbono de manera voluntaria y se plantean medidas para reducir las emisiones de CO₂.

Con respecto a la **protección de la fauna**, Tarannà colabora desde 2012 con la Fundación para la Adopción, Apadrinamiento y Defensa de los Animales (FAADA), una entidad sin ánimo de lucro que representa en España a distintas coaliciones internacionales que trabajan para mejorar las condiciones de vida y la legislación aplicada a los animales. FAADA realizó una formación para todo el equipo de Tarannà con la finalidad de identificar los conceptos clave de la protección animal y así poder evaluar los riesgos en los diferentes países de destino, sobre todo en relación con animales salvajes en cautividad, utilizados como actividad turística (por ejemplo, elefantes, camellos y delfines). Tarannà ofrece las explicaciones pertinentes a los viajeros y ofrece alternativas a la utilización de animales salvajes en cautividad en excursiones o paseos. En los casos de que estas actividades quieran ser contratadas por los clientes, Tarannà deriva su contratación al destino y renuncia a percibir un beneficio económico por la actividad.



4.5. Sensibilización del cliente y viajes sostenibles

La compañía es consciente de que para llegar a ser una empresa responsable y sostenible es imprescindible contar con la complicitad de sus clientes viajeros, más aún cuando muchos de los destinos que se visitan son sociedades con una cultura diferente y entornos naturales únicos. Es por ello que se llevan a cabo acciones que buscan **concienciar al viajero** de la importancia de tener una conducta responsable y sostenible, como los paneles visuales situados en los puntos de venta que muestran los 11 pasos del viajero responsable (véase

Anexo 2). Otras iniciativas concretas son la edición del documento “Ser un viajero responsable” con recomendaciones para antes, durante y después del viaje, que promueven el respeto a la cultura y el entorno, y el documento “Protección animal en destino” elaborado en colaboración con FAADA sobre cómo minimizar los impactos sobre los animales durante los viajes, todos ellos accesibles en la página web de Tarannà. Adicionalmente, todos los viajeros que contratan su viaje reciben un dossier del país que incluye los riesgos medioambientales y de fauna local.

Asimismo, se realiza una importante labor de **divulgación del compromiso de RSE** de Tarannà. Por ejemplo, todas las cotizaciones y reservas de viaje contienen un “pie gráfico” que marca los conceptos fundamentales de la sostenibilidad, la compensación de CO₂, la protección de la fauna y la colaboración y solidaridad con las poblaciones locales. Con el objetivo de recoger la opinión de los clientes, se han incorporado preguntas sobre sostenibilidad en las encuestas de satisfacción que se envían a todos los clientes una vez han vuelto del viaje. En esta encuesta también se les pide que valoren la actuación responsable y sostenible de los proveedores de servicios en los lugares de destino.

Además, Tarannà ha dado un paso más allá de la labor de sensibilización y ha integrado la responsabilidad en su producto – los viajes. En 2006 creó una alianza con SETEM, una de las primeras iniciativas entre el sector privado y el tercer sector para comercializar **viajes solidarios** que fomentan la visita de proyectos sociales vinculados al desarrollo comunitario, educativo y sanitario. En 2012 se cambió el concepto de viajes solidarios por el de **viajes responsables** y se amplió la oferta de destinos y las opciones de viajes a través de alianzas con otras ONG y entidades sin ánimo de lucro. En la actualidad se dispone de un importante abanico de **viajes sostenibles y responsables** expuestos en una web especializada denominada tarannasolidarios.com: viajes solidarios, de cooperación, rutas en bicicleta, etc. Como explica Mar Furró, Responsable de Producto Responsable, Sostenible y Solidario, “en estos viajes lo que potenciamos son estas pequeñas comunidades rurales que han creado un proyecto de turismo comunitario, que lo gestionan a nivel comunitario, que los beneficios van para la comunidad: para hacer la escuela, para mejorar el centro médico,...Entonces es una manera de apoyar este tipo de economía a través del turismo.” El Cuadro 4 muestra ejemplos de proyectos apoyados por Tarannà en sus viajes, en los que se busca mejorar las condiciones de vida de las comunidades de destino y hacer difusión de los mismos.

Cuadro 4: Proyectos que apoyan a la comunidad local

- Alegría con Gambo. Un doctor catalán a través de su proyecto, se encarga de atender a las mujeres embarazadas y niños desnutridos de una zona marginal de Etiopía, en concreto Gambo.
- Colaboración con Open Eyes, agencia de viajes de gran actividad en el campo social en India.
- Colaboración con operadores como Cooperamundo que ofrecen experiencias de voluntariado en diversos países del mundo.

Fuente: Tarannà, comunicación personal

4.6. Divulgación y promoción de la RSE hacia proveedores

La filosofía de la empresa, desde sus inicios, es la de proporcionar viajes auténticos para los viajeros que aporten un impacto positivo en los destinos. Con esta finalidad se trabaja siempre que sea posible con oficinas receptoras y guías locales, “personas que son nuestra continuación en el destino” en palabras de Felisa Palacio. Asimismo, en los viajes se intenta contratar preferentemente alojamientos locales dirigidos por familias o pequeñas empresas para que los beneficios repercutan en la economía local: prácticamente el 90% de los proveedores de Tarannà son del país donde se envía al cliente.

Con el objetivo de transmitir el compromiso con el turismo sostenible y responsable en la cadena de valor e implicar a los proveedores en la estrategia de RSE, en el año 2012 se empezó a **comunicar el compromiso con la RSE** de Tarannà y la importancia que tendría en el futuro que sus colaboradores receptoras o proveedores en destino fueran afines a este compromiso. Con la intención de aproximar los principios de la RSE a los proveedores se elaboró un documento explicativo sobre cómo ser un proveedor responsable (véase Anexo 3), que a lo largo de los años ha sido complementado con otros documentos, como el “Dodecálogo del Guía Responsable”. Todos los documentos enviados a los proveedores quedan recogidos en el apartado “proveedores” de la web, en inglés y castellano, para su acceso sencillo. Además, se realiza un envío sistemático de noticias mensuales vinculadas a la RSE y seleccionadas según el tipo de proveedor, y se aprovechan encuentros personales para ofrecer información de la RSE.

Otra iniciativa para **promover la RSE entre los proveedores turísticos** de Tarannà ha consistido en enviar un cuestionario basado en once sencillas

preguntas vinculadas a la sostenibilidad de la empresa y sus servicios. Aunque la respuesta a estos cuestionarios ha sido baja, ha contribuido a realizar un estudio de riesgos medioambientales con los proveedores que ha permitido elaborar las fichas de sostenibilidad por país que se entregan a los viajeros. En 2016 se les ha remitido a los proveedores el documento “Política de compras, valores y compromisos de Tarannà”, que hace mención del buen gobierno, los derechos humanos, los “noes” de Tarannà (no corrupción, no trabajo infantil, no turismo sexual), la transparencia y gestión sostenible de los viajes con repercusión positiva para la sociedad y el medio ambiente. Durante el año 2017, todos los proveedores internacionales (que suponen el 80% de la producción de Tarannà) han firmado esta carta de compromisos y valores. Este compromiso formal de los proveedores se ha completado con visitas personales y la realización de varias mesas de trabajo con proveedores internacionales con el objetivo de evaluar la sostenibilidad y las posibles buenas prácticas a compartir entre destinos tan dispares como India, Indonesia, Tanzania, Sureste Asiático o Perú.

Otra medida para promover la RSE en la cadena de suministro es el **Premio Proveedor Responsable Tarannà** creado en 2013. Este reconocimiento se otorga durante la celebración de la Gala Solidaria de Tarannà anual y premia al proveedor turístico más activo y colaborador en apoyar conceptos innovadores en el viaje basados en fomentar la economía local, los derechos humanos, el respeto a las minorías y el cuidado del medio ambiente. Además, recientemente se ha realizado un documental “Valores Sostenibles y ODS, proveedores internacionales Tarannà”, un audiovisual de más de 30 minutos de duración, en el que varios de los proveedores internacionales más significativos de la compañía, hablan de sus valores y filosofía de empresa, así como de sus buenas prácticas alineadas con la sostenibilidad y con los ODS. A través de este audiovisual se da visibilidad a las oficinas receptoras en destino, poniendo en valor su trabajo y se pretende estimular a otros proveedores para que comiencen a integrar en sus empresas estos compromisos, a través de las buenas prácticas que ya se vienen realizando en diversos países y que aparecen en el documental.

Tarannà también ha intentado extender el compromiso con la RSE a la selección de sus proveedores no turísticos, y en 2013 abrió una cuenta con la banca ética Triodos Bank y en 2014 se convirtió en socio de la cooperativa Som Energia para contratar el suministro eléctrico de las oficinas a partir de fuentes de energía renovables.

5. Beneficios y retos de la RSE

La apuesta de Tarannà por sistematizar la gestión de la RSE representó un impulso para la empresa, especialmente en el contexto difícil en el que se encontraba el sector en los años posteriores a la crisis económica del 2008. Como relata Felisa Palacio, “a nosotros en una época de crisis nos ha dado una gran oportunidad, cuando otros estaban hundidos en la crisis, nosotros estábamos pensando qué hacer para mejorar en la empresa, qué nuevos objetivos ponernos, cómo participar para el medio ambiente, cómo generar más dinámicas hacia ayudas sociales, cómo mejorar con el equipo, cómo hacer que todos se sintieran más orgullosos de pertenecer a Tarannà para salir adelante de la crisis”.

En este sentido, la compañía ve la RSE como “un motor que va dinamizando y dirigiendo la empresa”. El hecho de ser una empresa pionera en la incorporación de la RSE en el sector de las agencias de viajes le ha dado proyección externa a la empresa, en opinión de Felisa Palacio: “Nos ha ayudado a detectar lo que hacíamos bien para potenciarlo y a enfocar en lo que no hacíamos o podíamos gestionar mejor, para después comunicarlo a través de la memoria de sostenibilidad, todo ello vehiculado por objetivos de cada grupo de interés. Además la propia dinámica nos ha provocado ser partícipes incluso fuera del sector de diversas actividades vinculadas a gestión responsable y sostenibilidad. Todo este trabajo y filosofía de empresa, nos ha hecho ganar varios premios y reconocimientos, reforzando a su vez nuestra marca”. Al mismo tiempo, la articulación de la estrategia de RSE satisface los intereses y la creciente conciencia de los clientes viajeros. De este modo, la RSE supone una diferenciación, un valor añadido frente a todas las agencias de viajes similares.

Sin embargo, la incorporación de la RSE en la empresa también ha supuesto retos importantes. Uno de los retos ha sido comunicar el compromiso de RSE de Tarannà a los clientes e intentar “contagiarles” de este compromiso, evitando de alguna manera que se sintieran culpables por los impactos que generan sus viajes en el medio ambiente y la sociedad, pero sí haciéndoles partícipes y compañeros de este cambio que precisa el mundo del viaje hacia la sostenibilidad. “Era algo que siempre nos ha preocupado, cómo comunicarlo, nos preocupaba cómo hacerlo y cómo encontrar la fórmula que fuera asertiva, informativa y colaborativa, para que no tuviera un impacto negativo en el cliente y fuera en contra nuestro, más en época de crisis” afirma Mar Furró. La vía que ha encontrado la empresa es la de informar sobre los impactos positivos y negativos de los viajes y ofrecer opciones para una conducta responsable del viajero.

Otro reto ha sido y es la difusión y transmisión de los valores de la RSE en la cadena de suministro, tan diversa y extendida por todo el mundo. Se trata de una

tarea compleja debido a la distancia geográfica y a las idiosincrasias propias de cada lugar. Tarannà ha optado por la comunicación directa y personalizada: “Lo que mejor funciona siempre es el tú a tú, lo más efectivo es sentarse con ellos y explicarles qué es la RSE, ...y sacarle la partes positiva, decir lo que ya hacen bien, y revertir esta información al cliente”, relata Felisa Palacio.

Pero finalmente, el gran reto de futuro es alcanzar un turismo sostenible. Tarannà establece en su misión que quiere ser un referente pionero y activo del turismo sostenible, una meta solamente alcanzable con la colaboración de clientes viajeros y oficinas receptoras. Como se explica en su Informe de Sostenibilidad 2017: “El turismo es una actividad que genera impactos relevantes en el destino. Hemos de conseguir que estos impactos sean positivos para el desarrollo económico sostenible local y la preservación de sus entornos, y solo se puede conseguir a través del turismo sostenible, el turismo involucrado, responsable y consciente.”



6. Conclusiones

El caso de Tarannà ilustra algunas consideraciones generales sobre la implantación de prácticas de RSC en las PYMES. A modo de conclusiones, se identifican algunos de los factores de éxito para desarrollar la estrategia y las actuaciones de RSC en relación con una cadena de suministro internacional:

- **Compromiso de la dirección:** Las inquietudes humanas y sociales del fundador de la empresa, Ferran Martí, fueron el motor de arranque de Tarannà. El equipo directivo ha sabido formalizar este compromiso en una estrategia de RSC y transmitir esta filosofía a la plantilla y a todos los grupos de interés.
- **Gestión sistemática de la RSC:** La formalización del compromiso con la RSC ha dado forma, dirección y profundidad a las iniciativas solidarias realizadas desde siempre por la empresa, y han ayudado a extenderlas a todos los grupos de interés que interactúan con ella. En particular, la planificación anual de objetivos de sostenibilidad y su correspondiente comunicación dentro del Informe de Sostenibilidad ha resultado útil para avanzar en la transformación sistemática hacia una empresa responsable y sostenible.
- **Integración de la RSC en el modelo de negocio:** El objetivo último de la RSC es que esté presente en todos los ámbitos de la empresa y se convierta en atributo del modelo de negocio. Por este motivo, Tarannà se esfuerza en transmitir el compromiso con el turismo sostenible y responsable en la cadena de valor (proveedores) e integrarlo en el producto ofrecido, a través de un creciente abanico de viajes responsables y comprometidos.
- **Gestión responsable de los proveedores “en positivo”:** Las PYMES generalmente tienen poco poder para ejercer presión sobre su cadena de suministro, y la gestión responsable de los proveedores a menudo es más una cuestión de “convencer” que de “exigir”. Aprovechando las relaciones estrechas con muchos de sus proveedores, Tarannà ha apostado por la comunicación directa y personalizada sobre los beneficios que aporta la RSC. Este enfoque posibilita que los proveedores incorporen la RSC de forma adaptada a sus circunstancias.
- **Actitud proactiva en el sector:** Como empresa pionera en la incorporación de la RSC en el sector de las agencias de viajes, Tarannà realiza una importante labor a la hora de fomentar la concienciación sobre la RSC y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Asimismo participa en numerosas alianzas e iniciativas colectivas con el objetivo de

crear una onda expansiva que extienda las buenas prácticas de RSC a todos grupos de interés.

Anexos

Anexo 1: Código Ético de Tarannà

COMPROMISO TARANNA CON CLIENTES

- Trabajar para ofrecer una información de calidad y fidedigna para el cliente.
- Ofrecer seguridad, confianza y transparencia al cliente.
- Atender continuamente al viajero en el antes, durante y después del viaje.
- Garantizar la confidencialidad de sus datos personales facilitados a la empresa.

COMPROMISO TARANNA CON EL EQUIPO

- Promover la seguridad y confortabilidad en los puestos de trabajo, así como de todo el entorno.
- Promover el trabajo en equipo.
- Ofrecer las mismas oportunidades de trabajo independientemente de su edad, raza, sexo, origen, creencias o religión.
- Fomentar la comunicación y la transparencia entre todos los miembros del equipo.
- Promover la formación.

COMPROMISO TARANNA CON PROVEEDORES Y ADMINISTRACIÓN

- Gestionar la negociación de servicios con criterios de eficiencia, transparencia, calidad y seguridad.
- Involucrar a los proveedores en la misión, visión y valores de Tarannà.
- Rigor en la contratación de servicios y colaboraciones con empresas y entidades que sigan un comportamiento ético y legal.
- No a la corrupción, el soborno o la extorsión.

COMPROMISO TARANNA CON MEDIO AMBIENTE

- Ser responsables de la protección del medio ambiente y expandir esta conciencia a todos los grupos de interés.
- Colaboración con proyectos medio ambientales.
- Inclusión de la protección animal.

COMPROMISO TARANNA CON LA SOCIEDAD

- Respetar la normativa establecida en el ejercicio de la actividad de la empresa.
- Colaborar en proyectos sociales tanto de la sociedad local como de las sociedades del mundo que acogen a los viajeros.
- Desarrollar continuamente la responsabilidad social de la empresa. Fomentar la economía local.

COMPROMISO DEL EQUIPO CON LA EMPRESA

- Garantizar la confidencialidad de la información ofrecida por los clientes.
- Velar por la calidad, la eficiencia, la igualdad y la transparencia en el ejercicio de la actividad.
- Preservar las instalaciones y equipos según las normas establecidas.

COMPROMISO DEL CLIENTE CON LA EMPRESA

- Respetar a los profesionales
- Consumo Responsable

COMPROMISO DEL PROVEEDOR CON LA EMPRESA

- Estar legalmente constituido
- Respetar las normas vigentes
- Fomentar la eficiencia, calidad y transparencia en el ejercicio de su actividad, así como en la subcontratación de servicios.
- Seguir Valores y filosofía de Tarannà
- Compromiso de ética y valores.

Anexo 2: Los 11 pasos del viajero responsable

Los 11 pasos del viajero responsable suponen la enumeración de 11 buenas prácticas a la hora de viajar. Dejar atrás hábitos de viaje nocivos para la sociedad y el medio ambiente y fomentar buenas prácticas aporta impactos beneficiosos en los destinos.

Si sumamos nuestras pequeñas acciones conseguiremos que el turismo sea un factor de cambio positivo en los países visitados.

- 1) El mundo es nuestra casa, ¡cuidémoslo!
- 2) Respeta la diversidad cultural y étnica; nos enriquece
- 3) Respetemos las normas y creencias religiosas de los países que visitemos
- 4) Atención a compensaciones económicas o medicamentos a los niños
- 5) Evitemos participar en actividades turísticas con animales en cautividad
- 6) Souvenirs de origen animal, vegetal, mineral o arqueológico, no gracias
- 7) Evitemos el uso innecesario de energía y agua durante el viaje
- 8) Vigilar los residuos, incluso en los países que no tienen este hábito
- 9) Proyectos medioambientales = compensación del CO₂
- 10) La propina no es obligatoria, pero en muchos países es parte del salario
- 11) Preguntar siempre antes de hacer una fotografía, seamos respetuosos

Anexo 3: Manifiesto de proveedores de Tarannà

DERECHOS HUMANOS

Consideramos los derechos humanos como aquellos derechos inherentes a cualquier persona, sin distinción de nacionalidad, sexo, u origen étnico, religioso o de cualquier otra condición. Por ello rechazamos cualquier tipo de **explotación infantil y/o turismo sexual**, y defendemos y promocionamos la **igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres**.

BUEN GOBIERNO

Tarannà trabaja con empresas éticas y responsables, por lo que todos nuestros proveedores deben situarse dentro de unas directrices que consideramos fundamentales:

- Compañías éticas en el destino, cuya actuación vaya más allá que lo estrictamente legal.
- Compañías con triple balance: económico, social y medioambiental.
- Compañías que comuniquen estos valores y buenas prácticas a su equipo, así como también a su personal externo (choferes, guías u otros)
- Compañías que ofrezcan trabajo digno para sus empleados.
- Compañías legalmente constituidas, al día de pagos y con seguros locales.
- Compañías que subcontraten servicios locales con parámetros de calidad, rentabilidad y también sostenibilidad.
- Desarrollo de *Compliance Program* o Modelo de Prevención Penal (previsto incorporación 2019)

LOS NOES DE TARANNÀ

Tarannà considera imprescindible que las empresas que trabajen con nosotros estén comprometidas con:

- **NO LA CORRUPCIÓN**
- **NO AL TURISMO SEXUAL**
- **NO A CUALQUIER TIPO DE EXPLOTACIÓN INFANTIL**
- **NO A LAS EXCURSIONES CON ANIMALES SALVAJES EN CAUTIVIDAD**

LOS SIES DE TARANNÀ

Nuestra misión como empresa es ofrecer a nuestros clientes viajeros, servicios basados en:

- Rutas extraordinarias, con servicios de calidad, testados y revisados.

- La innovación como distintivo de Tarannà.
- La seguridad de nuestros viajeros durante el viaje y la atención inmediata de cualquier posible incidencia o imprevisto.
- La protección del medioambiente, los océanos, mares y ecosistemas terrestres, así como la flora y la fauna salvaje.
- Fomento de la economía local, entendiendo que los beneficios del turismo han de revertir en la población local, apostando por un desarrollo sostenible que repercuta en una mejora de calidad de vida.
- El trabajo con proveedores alineados con nuestra filosofía y valores.
- Involucrar a clientes en la misma filosofía y valores a través de comunicación, información y encuentros sociales lúdicos.

Información sobre la autora

Silvia Ayuso: Doctora en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona, Ingeniera de Tecnología Ambiental por la Universidad Técnica de Berlín y Diplomada en Filosofía por la Universidad Técnica de Berlín. Es la directora académica e investigadora principal de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF). Antes de trabajar en ESCI-UPF ha sido investigadora post-doctoral en el Center for Business in Society y la Cátedra 'la Caixa' de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de IESE Business School y colaboradora académica de la Universitat Oberta de Catalunya. También ha trabajado como consultora ambiental y auditora de sistemas de gestión ambiental (ISO 14001). En el ámbito de la investigación académica, su principal área de interés es la responsabilidad y sostenibilidad empresarial, y ha llevado a cabo numerosos proyectos de investigación relacionados con la gestión internacional de la RSC, la gestión responsable de la cadena de suministro y las prácticas de sostenibilidad en PYMES. Recientemente ha participado como investigadora de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en el proyecto "Medición y valoración de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35".

Agradecimientos

La elaboración de este estudio de caso ha sido posible gracias a la colaboración y predisposición de Tarannà, en especial de Felisa Palacio, Directora de Recursos Humanos y RSE y Mar Furró, Responsable de Producto Responsable, Sostenible. En el apartado 2 ha contribuido Núria Soler García.



School of International Studies

Escola Superior de Comerç Internacional
Passeig Pujades, 1
08003 Barcelona
Tel.: 93 295 4710
Fax: 93 295 47 20
www.esci.upf.edu