

DIAGEO IBERIA: ¿PUEDE UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y VENTA DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS SER SOCIALMENTE RESPONSABLE?

Remedios Hernández Linares (*Universidad de Extremadura, España*)

Diego Antonio Hernández Linares
Dara Hernández Roque

Resumen:

Con presencia en más de 180 países Diageo es una compañía líder a nivel mundial en la producción y venta de bebidas alcohólicas premium, que busca la compatibilidad entre la comercialización responsable de sus marcas y el compromiso social activo con sus consumidores y con la sociedad. En consonancia con la política general de la compañía, la actividad de Diageo Iberia, la filial del grupo en España, Portugal y Andorra, también parece estar regida por principios de responsabilidad y transparencia frente a sus stakeholders. Nuestro trabajo analiza la adopción voluntaria por Diageo Iberia de una serie de compromisos con sus consumidores, con sus empleados, con su entorno medioambiental y con la sociedad en general, y nos permite concluir que la Responsabilidad Social Corporativa no es incompatible con el hecho de que esta empresa se dedique a la producción y comercialización de bebidas espirituosas.

Abstract:

Present in over 180 countries Diageo is the world leader in production and sales of premium spirit drinks, and aims to reconcile the responsible marketing of its brands with an active social commitment with its consumers and with the values and concerns of the society. In line with the general policy of the company, the activity of the subsidiary of Diageo in Spain, Portugal and Andorra, Diageo Iberia, also appears to be governed by principles of transparency and responsibility with its stakeholders. Our work analyses the voluntary adoption by Diageo Iberia of several commitments with its customers, its employees, its environment and the society in general; and this analysis allows us to conclude that the Corporate Social Responsibility is not inconsistent with the fact that this company is engaged in the production and sales of spirits.

1. Introducción

En las últimas décadas el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha ganado importancia tanto en el contexto académico como en el profesional, y se ha convertido en una política de gestión que guía la actividad de empresas como Diageo (ver Figura 1).

Figura 1. Logotipo del grupo Diageo



Fuente: [<http://www.diageo.com>], a fecha 27/11/2014

Las razones que nos impulsaron a estudiar esta corporación han sido varias. En primer lugar consideramos que a pesar de que muchas de las marcas que comercializa el grupo *Diageo* son ampliamente conocidas, no ocurre lo mismo con la corporación como tal, a pesar de su importancia a nivel global. Por otra parte, teníamos constancia de que *Diageo* había recibido diferentes reconocimientos por su compromiso social (de los que hablaremos más adelante), y nos preguntábamos qué políticas o medidas adoptadas por la empresa la habían convertido en merecedora de estos reconocimientos. Por último, el hecho de que la corporación *Diageo* se dedique a la producción y comercialización de productos considerados en sí mismos nocivos para la salud, como pueden ser las bebidas espirituosas de alta graduación, podía permitirnos plantear un interesante debate.

Aunque procede de marcas con un larga tradición como *Justerini & Brooks* (empresa creada en 1749 por comerciantes de vino y popularmente conocida por su gama de whiskies *J&B*) o *Guinness* (una conocida fábrica de cerveza cuyos orígenes se remontan a 1959), es en 1997, con la fusión de las compañías *Guinness PLC* y *Grand Metropolitan PLC*, cuando nace formalmente *Diaego*, si bien no fue hasta 2002 cuando adquirió su denominación actual, fruto de la unión de la palabra latina “día” y la palabra griega “geo” que significa “mundo”, y que busca transmitir que todos los días, en cualquier parte, la gente puede celebrar la vida con marcas de la compañía.

Poco después de su nacimiento formal en 1997, entre 2000 y 2002, la nueva compañía tomó la decisión estratégica de abandonar el sector de la alimentación (vendiendo algunas de sus principales marcas, entre las que destacan *Burger King* y *Pillsbury*) con el objetivo de centrarse en las bebidas *premium*. Durante el mismo período, en 2001, *Diaego* adquirió algunas de las marcas de bebidas espirituosas y de vino de la destilería canadiense *Seagram*. Desde entonces, *Diaego* ha continuado ampliando su gama de productos gracias a la innovación y a la adquisición de otras marcas y actualmente la empresa comercializa a nivel mundial una amplia gama de bebidas alcohólicas, entre las cuales se incluyen:

- Bebidas espirituosas, incluyendo los whiskies *Johnnie Walker*, *Crown Royal*, *J&B* y *Windsor*, los vodkas *Smirnoff*, *Cîroc* y *Ketel One*, la crema irlandesa *Baileys*, o la ginebra *Tanqueray*.
- Cervezas, con marcas como *Guinness*, *Harp Lager*, *Senator Keg* o *Tusker Lager*.
- Vinos, entre los que se incluyen marcas como *Dom Pérignon*, *Moët & Chandon*, *Chalone Vineyard*, *Vignobles internationaux* o *Piat d’or*.

Hoy en día, *Diageo* es una compañía global que da empleo a más de 28.000 personas y que cotiza en los mercados bursátiles de Londres (London Stock Exchange) y Nueva York (New York Stock Exchange). Su producción se lleva a cabo principalmente (80%) en áreas de producción que posee la propia empresa en Australia, Canadá, Camerún, Ghana, Irlanda, Jamaica, Kenia, Nigeria, Uganda, Reino Unido (en Escocia principalmente) y Estados Unidos, mientras que el resto (20%) se produce en diversos países por medio de empresas conjuntas o a través de contratos con socios comerciales.

Las ventas están aún mucho más diversificadas que la producción. De hecho, actualmente *Diageo* vende sus productos en alrededor de 180 países, razón por la que organiza sus ventas, y sus actividades de distribución y marketing en cinco grandes regiones geográficas: América del Norte, Europa Occidental,

África, Europa Oriental y Turquía, Latinoamérica y Caribe. La contribución de cada una de estas áreas a las ventas totales se puede ver en la Tabla 1.

Tabla 1. Distribución de la venta por regiones

Región Geográfica	Aportación a las ventas totales de Diageo
América del Norte	33%
África, Europa Oriental y Turquía	20%
Europa Occidental	19%
Asia-Pacífico	15%
Latinoamérica y Caribe	13%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Diageo (datos a 30.06.2013)

La región en que nos encontramos, Europa Occidental, constituye es el segundo mayor mercado de Diageo y comprende los países de Irlanda, Gran Bretaña, España, Portugal, Grecia, países nórdicos, Italia, Suiza, Bélgica, Países Bajos, Luxemburgo, Francia, Alemania y Austria. En este capítulo nos hemos centrado en estudiar la política de responsabilidad social seguida por el grupo en nuestro entorno más próximo, a través de su filial Diageo Iberia.

Diageo Iberia procede de Diageo España, empresa filial del grupo que nació el 1 de julio de 2002, tras un cambio de nombre (hasta ese momento la compañía se había llamado Guinness United Distillers and Vintners España S.A.) y que se integró el 1 de julio de 2005 en Diageo Iberia, que pasó a gestionar los mercados de España (incluyendo los territorios insulares, Ceuta y Melilla), Portugal y Andorra.

Actualmente, según se recoge en la web del grupo, Diageo Iberia cuenta con alrededor de 400 empleados, y una facturación superior a los 435 millones de euros (datos correspondientes al año 2010), razones por las que constituye uno de los principales referentes del mercado de bebidas espirituosas (ver Figura 2). Con sede central en Madrid, Diageo Iberia cuenta, además de con la filial madrileña, con otras siete delegaciones comerciales situadas en Barcelona, Valencia, Sevilla, Bilbao, Las Palmas, Tenerife y Lisboa. No obstante, más que sus cifras, en este capítulo nos interesa su política de responsabilidad social corporativa, que analizaremos en profundidad en el siguiente apartado.

Figura 2. Algunas de las principales marcas del grupo Diageo



Fuente: [<http://www.diageo.com>], a fecha 27/11/2014

2. Desarrollo del caso

En el mundo académico encontramos numerosas voces (por ejemplo: Lindgreen y Swaen, 2004) que reclaman la (re)definición del papel de las organizaciones empresariales en la sociedad así como la aplicación de principios sociales y éticos sus actividades. Estas voces tratan de poner de manifiesto la importancia del concepto de RSC, definido por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004, p. 21) como:

(...) el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes se interactúa. La RSC centra su atención en la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de determinadas estrategias, cuyos resultados han de ser medidos, verificados y comunicados adecuadamente; va más allá del mero cumplimiento de la normativa legal establecida y de la obtención de resultados exclusivamente económicos a corto plazo. Supone un planteamiento de tipo estratégico que afecta a la toma de decisiones y a las operaciones de toda la organización, creando valor en el largo plazo y contribuyendo significativamente a la obtención de ventajas competitivas duraderas.

Las organizaciones que creen que deberían devolver a la sociedad parte de lo que reciben de ella abrazan también el concepto de RSC (Lindgreen, Swaen, & Johnson, 2009), tal y como han hecho *Diageo España* y *Diageo Iberia* a lo largo de su historia.

La RSC se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial de cada organización, y para tratar de minimizar los impactos negativos de su actividad, un eje básico de la responsabilidad social de *Diageo* consiste en fomentar el consumo responsable de alcohol. Para promover este consumo responsable en España la empresa ha destinado más de catorce millones de euros desde 2003.

Como ejemplo del **compromiso de Diageo con sus consumidores**, la empresa fue la primera compañía del sector de bebidas alcohólicas que se implicó de forma visible en la concienciación de los riesgos de conducir bajo los efectos del alcohol, y lo hizo ya en el año 2004 (aunque la campaña se repitió en años posteriores) bajo el paraguas de la marca *J&B*, con la implantación de una campaña destinada a jóvenes de entre 18 y 25 años, en la que invirtió 650.000 euros, y que se desarrolló bajo el lema “Para disfrutar usa la cabeza. Una copa de más es diversión de menos”. Esta campaña se llevó a cabo mediante diferentes tipos de acciones, entre las que figuraron cuñas de radio, anuncios en prensa e Internet, o acciones en el propio lugar de consumo, consistentes en mini-charlas informativas sobre los riesgos de conducir con una copa de más impartidas en lugares de ocio de Madrid, Barcelona, Valencia y Sevilla. En estas charlas, y siguiendo la teoría de la *Fundación Alcohol y Sociedad*¹, unos 350 monitores repartieron unas 50.000 tarjetas informativas en las que recogían los horarios, teléfonos e itinerarios del transporte público. Además, durante la campaña *Diageo* repartió pequeños obsequios en las paradas de taxi o autobús para premiar a aquellas personas que optaban por regresar a casa usando el transporte público.

Como parte y complemento de esta campaña, *Diageo* creó la web www.usalacabeza.info, a través de la cual, y utilizando de nuevo su marca de whiskies *J&B*, la empresa puso a disposición de los usuarios un canal de información específico sobre los riesgos de asociar el alcohol y la conducción (ver Figura 3). La web ofrecía información básica sobre los efectos del alcohol para el organismo, así como un espacio dedicado a derribar ciertos mitos asociados al alcohol y muy extendidos entre el público. Además, ofrecía una guía con las principales alternativas de transporte público de las ciudades más grandes de España, con horarios e itinerarios de autobuses nocturnos, metro o tren, así como con teléfonos de las empresas de taxis de cada ciudad, y animaba a “usar la cabeza”, eligiendo cada noche a un conductor que no beba.

En 2006, *Diageo* volvió a ser pionera al lanzar la primera campaña de publicidad en televisión dirigida a evitar el consumo abusivo de alcohol entre los jóvenes de 18 a 25 años. Bajo el lema “No echas a perder una gran noche”, esta campaña se basaba en la idea de que beber demasiado puede provocar situaciones desagradables que pueden arruinar tanto la diversión propia como la de las personas que nos rodean. Con una inversión de más de 500.000 euros, esta campaña se llevó a cabo durante tres semanas de verano, por ser la época del año con mayor número de desplazamientos en coche y salidas nocturnas, y alcanzó a 23 millones de personas.

¹ Entidad sin ánimo de lucro creada en el año 2000, y financiada por la Federación Española de Bebidas Espirituosas (FEBE), con el objetivo de eliminar hábitos indebidos en el consumo de alcohol, principalmente entre los adolescentes.

Figura 3. Imagen campaña ““Para disfrutar usa la cabeza. Una copa de más es diversión de menos”

Fuente: [<http://www.drinkiq.com/>], a fecha 28/11/2014

En abril del 2006, como parte del patrocinio del equipo *McLaren Mercedes* de Fórmula 1 por la marca *Johnnie Walker*, *Diageo* se implicó directamente para promover la figura del conductor alternativo, figura que intentó seguir fomentando en campañas posteriores.

Durante las navidades 2007-2008, *Diageo* desarrolló una nueva campaña bajo el mensaje “¿Una noche para recordar? ¿O para olvidar? La decisión es tuya”, de nuevo con el objetivo principal de sensibilizar a la población, y especialmente a los jóvenes mayores de edad, de las consecuencias del consumo abusivo de alcohol (ver Figura 4). Mediante esta iniciativa, a través de la prensa y la televisión nacional, y de la presencia en los principales locales de ocio nocturno, se presentaba la imagen de un joven que consumía

Como parte y complemento de esta campaña, *Diageo* creó la web www.usalacabeza.info, a través de la cual, y utilizando de nuevo su marca de whiskies J&B, la empresa puso a disposición de los usuarios un canal de información específico sobre los riesgos de asociar el alcohol y la conducción (ver Figura 3). La web ofrecía información básica sobre los efectos del alcohol para el organismo, así como un espacio dedicado a derribar ciertos mitos asociados al alcohol y muy extendidos entre el público. Además, ofrecía una guía con las principales alternativas de transporte público de las ciudades más grandes de España, con horarios e itinerarios de autobuses nocturnos, metro o tren, así como con teléfonos de las empresas de taxis de cada ciudad, y animaba a “usar la cabeza”, eligiendo cada noche a un conductor que no beba.

En 2006, *Diageo* volvió a ser pionera al lanzar la primera campaña de publicidad en televisión dirigida a evitar el consumo abusivo de alcohol entre los jóvenes de 18 a 25 años. Bajo el lema “No echas a perder una gran noche”, esta campaña se basaba en la idea de que beber demasiado puede provocar situaciones desagradables que pueden arruinar tanto la diversión propia como la de las personas que nos rodean. Con una inversión de más de 500.000 euros, esta campaña se llevó a cabo durante tres semanas de verano, por ser la época del año con mayor número de desplazamientos en coche y salidas nocturnas, y alcanzó a 23 millones de personas.

En abril del 2006, como parte del patrocinio del equipo *McLaren Mercedes* de Fórmula 1 por la marca *Johnnie Walker*, *Diageo* se implicó directamente para promover la figura del conductor alternativo, figura que intentó seguir fomentando en campañas posteriores.

Durante las navidades 2007-2008, *Diageo* desarrolló una nueva campaña bajo el mensaje “¿Una noche para recordar? ¿O para olvidar? La decisión es tuya”, de nuevo con el objetivo principal de sensibilizar a la población, y especialmente a los jóvenes mayores de edad, de las consecuencias del consumo abusivo de alcohol (ver Figura 4). Mediante esta iniciativa, a través de la prensa y la televisión nacional, y de la presencia en los principales locales de ocio nocturno, se presentaba la imagen de un joven que consumía

alcohol de forma responsable y finalizaba la noche de una forma agradable y “para recordar” frente a la imagen de otro joven que, debido a su consumo excesivo e irresponsable de alcohol, terminaba la noche adoptando conductas de alto riesgo que degeneraban en situaciones desagradables y perjudiciales para la persona y su entorno.

Figura 4. Imagen campaña “¿Una noche para recordar? ¿O para olvidar? La decisión es tuya”



Fuente: [<http://www.drinkiq.com/>], a fecha 28/11/2014

Para complementar esta campaña, durante las principales fiestas navideñas, Diageo, junto con la Asociación Nacional de Empresarios por la Calidad del Ocio (ECO) llevó a más de 500 locales de ocio nocturno de Madrid a equipos de informadores para promover entre los jóvenes mayores de edad actitudes responsables frente al alcohol. Todos los materiales de la campaña, además de plasmar el mensaje principal, incluían consejos para ayudar a los jóvenes a consumir alcohol de forma responsable y para evitar situaciones de riesgo, como “si vas a conducir, no bebas”, “alterna tus bebidas con refrescos” o “come algo antes o mientras bebes”. Esta acción directa llegó a más de 750.000 jóvenes.

Durante el verano de 2010, con motivo de la operación salida de vacaciones, Diageo, junto con la Dirección General de Tráfico (DGT) puso en marcha la iniciativa “Este verano, tú eres el Safety Car”. Mediante esta iniciativa, Pedro Martínez de la Rosa, en aquel momento piloto de Fórmula Uno BMW Sauber, habló con personas que emprendían sus viajes vacacionales para intentar concienciarles de la importancia de no mezclar alcohol y tabaco.

Ese mismo verano, Diageo utilizó por primera vez las redes sociales para desarrollar una nueva iniciativa de RSC: “BBBien!”, que inicialmente consistió en la creación en Facebook de una comunidad interactiva a través de la cual la empresa proponía intercambiar soluciones e ideas entre los propios jóvenes con el objetivo de promover y fomentar el consumo responsable de alcohol. Más tarde, la campaña se amplió (contando de nuevo con el apoyo del piloto Pedro Martínez de la Rosa) con el lanzamiento en diciembre de 2010 del “BBBien” en iPhone, la primera aplicación para iPhone, iPod e iPad que recoge todo el transporte público en España, con georeferencias para taxi, bus nocturno, metro y tren de las cincuenta y dos capitales de provincia, y que además está conectada a facebook e incluye herramientas para fomentar el consumo responsable. Además, por cada descarga, Diageo donaba 1€ a la Asociación para el Estudio de la Lesión Medular Espinal (AESLEME), constatando así su compromiso con la sociedad en general.

En la Navidad de 2013/2014, y durante 2014, Diageo y Eroski llevaron a cabo la primera campaña de consumo responsable del alcohol en un canal de alimentación en España. La campaña, presente en más de cien establecimientos de toda España ha contado con la colaboración de los trabajadores de Eroski, y ha estado de nuevo dirigida principalmente a los jóvenes con una edad igual o superior a la legal para consumir alcohol.

Al margen de estas campañas de promoción y publicidad, todas las acciones de marketing y comunicación de las marcas de Diageo están sometidas al Código de Autorregulación Publicitaria de la

Federación de Bebidas Espirituosas (FEBE, ver Tabla 2), código que permite asegurar que las campañas publicitarias y las actividades promocionales de la organización están dirigidas a un público adulto, siguiendo las recomendaciones marcadas desde la Unión Europea y los dictámenes de Autocontrol (Asociación para la Autorregulación para la Comunicación Comercial).

Tabla 2. Código de Autorregulación Publicitaria de FEBE

1. Jóvenes
La publicidad del sector no se dirigirá a menores de 16 años. Se renunciará por consiguiente a: ▪ Utilización de menores (imagen y voz) en los anuncios en todos los medios. ▪ Utilización en los anuncios de situaciones propias de menores. ▪ Utilización de soportes dirigidos fundamentalmente a menores. ▪ Utilización de secciones (medios gráficos) o programas (medios audiovisuales o radio) dirigidos fundamentalmente a menores. ▪ Utilización de la imagen o rasgos definitorios de personajes famosos, ídolos, héroes reales o de ficción con predicamento entre los menores. ▪ Patrocinio o incorporación de publicidad en eventos culturales, sociales o deportivos dirigidos mayoritariamente a menores de 16 años. Las empresas se comprometen a que los actos de este tipo que patrocinen sean identificados en invitaciones, cartelería, etc. utilizados para su comunicación, como no autorizadas para menores de 16 años.
2. Conducción
En la publicidad de bebidas alcohólicas, no se presentarán personajes conduciendo vehículos convencionales ni se asociará la conducción de estos vehículos al consumo de bebidas alcohólicas. No se realizará publicidad en soportes o programas relacionados con la conducción de automóviles o motocicletas.
3. Salud
En su publicidad, las bebidas alcohólicas no se presentarán como: ▪ Estimulantes. ▪ Con propiedades terapéuticas. ▪ Como relajantes o tonificantes. ▪ Como beneficiosas para la salud.
4. Trabajo
En la publicidad de bebidas alcohólicas se evitará la asociación de su consumo con: ▪ Éxito en el trabajo. ▪ Mejoras en el rendimiento. ▪ Capacidad de resolución de problemas.
5. Comportamiento Social
En la publicidad de bebidas alcohólicas se evitará la asociación de su consumo con mejoras en lo físico, sexual o intelectual. Se evitará cualquier relación del consumo de bebidas alcohólicas con: ▪ Una ayuda en la resolución de conflictos o problemas. ▪ Comportamientos antisociales y entornos agresivos o violentos. Se evitará fomentar el consumo solitario y estimular el consumo no responsable.
6. Graduación Alcohólica
Se evitará publicitar el contenido de alcohol, tanto en forma positiva como negativa, como factor para la estimulación del consumo.
7. Deporte
Se evitará utilizar en la publicidad a personas consumiendo bebidas alcohólicas simultáneamente con el ejercicio de cualquier actividad deportiva o utilizar la imagen de un deportista sugiriendo expresa o figuradamente un mejor rendimiento por el consumo de alcohol.

Fuente: [<http://www.drinkiq.com/>], a fecha 28/11/20144

Pero Diageo ha ido más allá de este código y ha desarrollado un código de marketing propio, el Diageo Marketing Code (ver Figura 5), según el cual el marketing del grupo (incluyendo publicidad, promoción, patrocinio, relaciones públicas, etc.) no puede dirigirse, o atraer principalmente, a consumidores de edad inferior a la legal para comprar alcohol o 18 años (la más alta de ambas), de manera que sus campañas de marketing nunca se dirigen a personas menos de 18 años, ni siquiera en aquellos países en los que no hay

establecido un límite de edad legal para el consumo de alcohol o en aquellos donde dicho límite se establece por debajo de los 18 años. Además, los anuncios de Diageo no pueden estar protagonizados por personas menores de 25 años (y no de 16, como recoge el Código de Autorregulación Publicitaria de la FEBE), ni por quienes aparenten ser menores de esa edad (aun superándola), y tampoco pueden utilizar símbolos, imágenes, música, personas o personajes dirigidos a menores de edad (frente a los 16 años que menciona el Código de Autorregulación Publicitaria de FEBE).

Figura 5. Imagen del Marketing Code de Diageo



Fuente: [<http://www.drinkiq.com/>], a fecha 28/11/2014

Además, Diageo fue la primera compañía de bebidas espirituosas de España en adherirse a la Carta Europea de la Seguridad Vial, una iniciativa de la Comisión Europea que tiene como objetivo reducir el número de accidentes de tráfico en Europa, y que hoy constituye la mayor plataforma sobre seguridad vial de la sociedad civil, con más de 2300 entidades².

Figura 6. Logotipo del Certificado Leed Oro



Fuente: [<http://www.triparklasrozas.com/es/inicio>], a fecha 15/03/2015

Pero al margen de su compromiso con los consumidores, Diageo también está comprometida con otros grupos de interés (stakeholders) de la empresa. Así, como reflejo del compromiso de Diageo Iberia con el medioambiente, la sede madrileña del grupo Diageo (situada en la Avenida de la Victoria, número 32, Madrid, y denominada Spirit), obtuvo en abril de 2011 la certificación Leed de edificio sostenible en su categoría de Oro (ver Figura 6), concedida por el U.S. Green Building Council, y considerado el estándar de construcción sostenible con más prestigio en todo el mundo. Esta certificación evalúa todos los factores de la construcción relativos a su sostenibilidad y su respeto por el medio ambiente, y en base a estas evaluaciones cataloga a los edificios en uno de estos niveles: Plata, Oro o Platino³. Para la concesión de este sello, el U.S. Green Building Council ha analizado cinco aspectos fundamentales:

- **Eficiencia energética:** El edificio de *Diageo* cuenta con sistemas de recuperación de calor para calefacción y refrigeración, sensores de luz, controles de iluminación natural, y paneles solares.
- **Consumo de agua:** *Spirit* cuenta con dispositivos de bajo consumo de agua en los baños y con un colector de agua de lluvia, que permite aprovecharla para riego o usos de agua no potable.

² Para más información: <http://www.erscharter.eu/es/about>

³ En España sólo doce edificios poseen este sello, de los cuales siete en su categoría oro. Más información en: <http://www.usgbc.org/>

- **Medioambiente interior:** El edificio utiliza refrigerantes sin clorofluorocarbonos; su sistema de climatización permite la recuperación de calor y frescor de los interiores, evitando el exceso de humedad y la concentración de contaminantes o malos olores.
- **Emplazamiento:** El edificio cuenta con un Plan de Erosión y Sedimentación para prevenir la erosión, la contaminación, y las emisiones de polvo, así como para protegerlo de aguas adyacentes. Dispone de aparcamiento para bicicletas, vestuarios con duchas, y nueve plazas de parking para coches con bajas emisiones de CO₂. Dada su ubicación en un área con buena conexión de transporte público, *Diageo* incentiva su utilización entre la plantilla.
- **Materiales:** En la construcción del edificio *Spirit*, casi el 30% de materiales empleados eran reciclados y de procedencia local (para favorecer la economía de la zona y evitar las emisiones derivadas de su transporte), y además, el 91% de los residuos procedentes de su construcción fueron reciclados o reutilizados. Además, para fomentar el reciclaje entre el personal, *Diageo* eliminó todas las papeleras personales e instaló áreas de reciclado para separar la basura en papel, envases y residuos orgánicos.

Es destacable también que la construcción de este edificio ha estado impulsada por el denominado movimiento “Ysi?”, una iniciativa que, junto con los Departamento de Recursos Humanos y *Employee Engagement* intentó hacer partícipes a los trabajadores del nacimiento de la nueva sede, permitiéndoles participar en el diseño, desarrollo y decoración del nuevo edificio para construir un entorno laboral con las mejores condiciones posibles.

Otro ejemplo de su compromiso medioambiental es la reciente puesta en marcha de una iniciativa de rediseño de envases gracias a la cual, en un año, *Diageo* ha conseguido que el 98,5% de los envases de sus marcas sean reciclables y menos pesados. Ejemplo de ello es la botella del conocido whisky *J&B*, para cuya fabricación se requieren 68 gramos menos de vidrio por unidad (una disminución equivalente al 15% de su peso inicial), lo cual supone un ahorro global anual de 3.700 toneladas de vidrio en la fabricación de sus envases. Este menor peso ha permitido además reducir los residuos y las emisiones de CO₂ derivadas de su transporte, lo cual supone un ahorro de 4.500 toneladas de CO₂ por año (datos proporcionados por *Servimedia* al diario *lainformacion.com*).

Al margen de estas actividades de RSC, tanto el grupo *Diageo* en general, como *Diageo Iberia* en particular, han llevado a cabo otras muchas iniciativas de las que no podemos ocuparnos por razones de espacio. Todas estas iniciativas han hecho a la compañía merecedora de diversos reconocimientos y distintivos, entre los que podemos destacar los siguientes:

- **Premio Mejores Ideas 2008**, de Actualidad Económica, en la categoría de RSC, que reconoce las ideas más brillantes e innovadoras del año y que fue otorgado a una de sus campañas para fomentar al consumo responsable de alcohol entre los jóvenes, y para prevenir la asociación alcohol-conducción: “Si sales de noche, TRANSpórtate bien”.
- **Sello Social 2010**, otorgado por el Ayuntamiento de Pozuelo de Alarcón, en Madrid, en reconocimiento a su estrategia de RSC y a su política de buen gobierno interno y externo, dirigido al fomento y mantenimiento del empleo de calidad.
- **Breaking the Mould Awards 2014** (Premio Rompiendo Moldes) de la categoría gran corporación, que reconoce el éxito de la implantación de sus programas globales de liderazgo y diversidad para incrementar el número de mujeres entre los altos ejecutivos del compañía, es decir, para garantizar que las mujeres están bien representadas en sus consejos de administración y equipos directivos.

Además, *Diageo* figura entre las mejores empresas para trabajar. Así, en 2014 se encontraba, un año más, entre las 100 mejores compañías del mundo para trabajar, ocupando la posición vigésima a nivel mundial, según el informe elaborado por la consulta *Great Place to Work*. Según este informe, uno de los más prestigiosos del mundo, en Europa, *Diageo* ocupa la séptima posición de entre las 2.119 organizaciones empresariales (procedentes de 19 países) evaluadas, y es la única empresa del sector de bebidas espirituosas que figura entre las “25 mejores multinacionales del mundo”. Figurar entre estas veinticinco supone un reconocimiento al compromiso de la compañía con el desarrollo del talento, la formación continuada y el impulso de las políticas de flexibilidad y conciliación de la vida familiar y laboral, es decir, el reconocimiento a la creación y mantenimiento de una cultura corporativa eficaz que reporte beneficios globales tanto a la empresa como a los trabajadores.

Igualmente *Diageo* figura como una de las 100 empresas recogidas en el ranking mundial de empresas socialmente responsables (con 65,05 puntos de los 100 posibles, en el año 2012, y 63,94 en el año 2013, y ocupando la posición sexagésima quinta y sexagésima octava de la lista respectivamente) del informe de *Global Rep Trak 100*, elaborado por la consultora neoyorkina *Reputation Institute*, especializada en reputación.

3. Preguntas/cuestiones para la discusión

El consumidor de hoy cuenta con más información que nunca antes, lo cual le permite exigir a las organizaciones un compromiso cada vez mayor con el entorno en el que operan. *Diageo Iberia* es consciente de las nuevas demandas o exigencias del mercado, razón por la que desde su nacimiento ha tratado de minimizar el impacto negativo de su actividad en las comunidades en las que está presente.

A continuación enunciaremos algunas cuestiones con el objetivo de desarrollar el espíritu crítico del lector:

Cuestión 1. ¿Puede una empresa del sector de bebidas espirituosas adoptar un comportamiento socialmente responsable?

Consideramos que una empresa que vende bebidas espirituosas, pero que destina una gran parte de sus beneficios a promover el consumo responsable de alcohol, y que se impone restricciones más allá de las legales, a la hora de publicitar y promocionar los productos que vende, es una empresa comprometida con sus consumidores, actuales y potenciales. Igualmente consideramos que el hecho de que *Diageo* permita a sus trabajadores intervenir en la construcción y desarrollo de su nueva sede, aportando ideas para construir un edificio confortable y flexible, y de que *Diageo* apueste por la promoción de las mujeres y la formación del personal de la empresa constituyen pruebas evidentes de su compromiso con los/as trabajadores/as. Si a ello unimos el compromiso medioambiental de la empresa, reconocido con el premio *Leed oro* a su sede, parece evidente que la respuesta a esta pregunta resulta afirmativa, y de que el compromiso de las empresas con la responsabilidad social es independiente del sector en el que operan.

Cuestión 2. Teniendo en cuenta que para posicionar una marca es conveniente que los mensajes que se lancen al consumidor a través de cualquier acción de marketing sean coherentes entre sí, ¿crees que el hecho de que las campañas publicitarias de *Diageo* persigan prevenir el consumo irresponsable de alcohol puede perjudicar el posicionamiento de la empresa o de sus marcas en el mercado?

Desde nuestro punto de vista, el hecho de que una empresa de bebidas espirituosas destine parte de sus recursos a fomentar el consumo responsable de alcohol no perjudica el posicionamiento de la marca en el mercado, sino más bien al contrario, lo favorecen. Los mensajes de *Diageo* son coherentes entre sí, todas sus campañas pretenden concienciar del peligro que supone consumir alcohol de manera irresponsable, sobre todo entre los adolescentes.

Cuestión 3. Como hemos explicado en el desarrollo del caso, en los anuncios de las marcas comercializadas por la empresa *Diageo*, nunca aparecen personas de menos de 25 años, ni que aparenten tener menos de esa edad aun superándola. ¿Puede ello considerarse una medida de RSC? Y en caso de que sea así, ¿a qué grupo/s de interés o stakeholders beneficia?

En nuestra opinión, además de ser un criterio de autorregulación de la publicidad, puede considerarse también un compromiso social, porque va más allá de la obligación legal, y creemos que refleja que la actividad de la compañía está sujeta a determinados principios éticos, en este caso, como muestra del compromiso de la compañía con sus clientes. Además, si la empresa utilizara personas más jóvenes o adultas, pero con aspecto aniñado, el receptor del mensaje en el que aparece la persona con rasgos aniñados podría considerar que dicho mensaje choca con la promoción de un consumo responsable de alcohol.

Cuestión 4. ¿Qué opina respecto a la utilización de las redes sociales (facebook) para lanzar la iniciativa “BBBien!”, y a su posterior desarrollo mediante el lanzamiento de la primera aplicación para iPhone, iPod e iPad? ¿A qué target de consumidores crees que se dirigen estas iniciativas?

Creemos que dado que el público objetivo de la campaña “BBBien!” lo conforman fundamentalmente adolescentes y jóvenes, el uso de facebook es una herramienta muy adecuada para llegar a este segmento de población. Además, el lanzamiento de esta iniciativa en dispositivos móviles permite que los usuarios

puedan emplearla desde el bar, el pub o la discoteca en que se encuentren, por lo que consideramos que fue todo un acierto lanzar la iniciativa a través de estos dos canales.

4. Conclusiones

El proceso globalizador en el que estamos inmersos ha transformado el papel social de las empresas, aumentado su poder, y por tanto, su responsabilidad. Por ello, hoy en día no resulta posible ni deseable para las organizaciones empresariales abandonar su responsabilidad social (García, 2004). Y Diageo, la empresa de bebidas espirituosas líder a nivel mundial, es consciente de ello, por lo que su actividad está regida por principios éticos y sociales, y por su compromiso con los diferentes stakeholders de la compañía.

Con la presentación de este caso pretendemos incentivar la reflexión, y concienciar al receptor de este trabajo de que incluso una empresa como Diageo, que se dedica a la producción y venta de productos considerados nocivos para la salud, puede adoptar una política de responsabilidad social corporativa, y satisfacer los compromisos adoptados con los diferentes stakeholders (consumidores, trabajadores, accionistas, etc.).

Este caso ha puesto el foco de atención en las políticas de RSC de Diageo Iberia, que ha dedicado gran parte de sus esfuerzos de marketing a fomentar un consumo responsable de alcohol, especialmente ente la población más joven, y a prevenir la asociación de alcohol y conducción, dadas las consecuencias fatales que la misma puede tener tanto para el consumidor, como para su entorno más próximo. Podemos considerar, a raíz de la información que se ha brindado en el desarrollo del caso, que dentro de su sector de actividad, Diageo Iberia es pionera en la adopción de este tipo de medidas, tanto a través de canales de publicidad tradicionales, como a través de otros más novedosos, como las redes sociales (recordemos, por ejemplo, la iniciativa “BBBien!”).

Referencias

- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2004). “Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa, Documentos AECA, serie Responsabilidad Social Corporativa, Documento nº 1, Madrid.
- Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial (2014). página web oficial. <http://www.autocontrol.es>. Consultada a fecha 28.11.2014.
- Mobility and Transport (2014). Carta Europea de la Seguridad Vial. Página web oficial. <http://www.erscharter.eu>. Consultada a fecha 28.11.2014.
- Diageo (2014). Página web oficial. <http://www.diageo.com>. Consultada a fecha 28.11.2014.
- Diario lainformación.com (2014). Página web oficial. <http://noticias.lainformacion.com>. Consultada a fecha 28.11.2014.
- Drinkiq (2014). Página web Oficial. <http://www.drinkiq.com>. Consultada a fecha 28.11.2014.
- Fundación Alcohol y Sociedad (2014). Página web oficial de la fundación. <http://www.alcoholysociedad.org>. Consultada a fecha 28.11.2014.
- Marzá, D. G. (2004). La responsabilidad social de la empresa: una definición desde la ética empresarial. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, 12(3), 77-95.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2005). Corporate citizenship: Let not relationship marketing escape the management toolbox. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 346–363.
- Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. J. (2009). Corporate social responsibility: An empirical investigation of US organizations, *Journal of Business Ethics*, 85(2), 303-323
- Great Place to Work (2014). Página web oficial. <http://www.greatplacetowork.es>. Consultada a fecha 28.11.2014.
- Reputation Institute (2014). Página web oficial. <http://www.reputationinstitute.es>. Consultada a fecha 28.11.2014.
- U.S. Green Council Building (2014). Página web oficial. <http://www.usgbc.org>. Consultada a fecha 28/11/2014.

