



**universidad  
de león**  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2014 /2015

**INSTRUMENTOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL  
CORPORATIVA EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN  
COMERCIAL**

**ANÁLISIS DE LA MEMORIA DE RSC DE GRUPO DIA**

**INSTRUMENTS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE  
COMMERCIAL DISTRIBUTION COMPANIES**

**ANALYSIS OF GROUP DIA'S CSR REPORT**

**Realizado por el alumno Dña. Sandra Vázquez Fernández**

**Tutelado por el Profesor D. José Luis Vázquez Burguete**

**En León, julio de 2015**

## **RESUMEN**

La Responsabilidad Social Corporativa está adquiriendo cada vez más presencia en las empresas de distribución comercial debido a los cambios en el comportamiento de los consumidores, quienes empiezan a sentir preocupación por los efectos de sus elecciones de consumo. En este trabajo se explica y analiza el marco teórico del uso de la Responsabilidad Social Corporativa por las organizaciones y, particularmente, por empresas de distribución comercial, como los supermercados. A continuación se hace un análisis de las estrategias de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo DIA, mediante el estudio de sus políticas de sostenibilidad, sus memorias, publicaciones y resultados. Esta información se ha obtenido a partir de las memorias de sostenibilidad publicadas por la empresa y diferentes comunicaciones en medios de prensa. Este análisis permitirá plantear una serie de propuestas o recomendaciones en su estrategia para demostrar que sus principios adoptados o su dimensión más elaborada, aún se puede expandir el término RSC más allá de lo establecido en la actualidad.

*Palabras clave: Responsabilidad Social Corporativa, Empresas de distribución, Grupo DIA.*

## **ABSTRACT**

Corporate Social Responsibility is becoming to have more presence in the commercial distribution companies due to changes in the behaviour of consumers who begin to feel concern about the impact of their consumption choices. In this final Project my intention is to explain and organize the theoretical framework of the use of Corporate Social Responsibility for organizations and particularly for commercial distribution companies such as supermarkets. Then a corporate social responsibility analysis of DIA Group is made through the study of sustainability policies, reports, publications and results. This information is obtain from the sustainability reports published by the company and different media. This analysis will raise a number of proposals or recommendations in its strategy to prove their adopted principles or even more elaborate dimension can expand the term CSR beyond the currently established.

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility, Commercial distribution companies, DIA Group.*

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
<b>2. OBJETO</b> .....	<b>9</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b> .....	<b>10</b>
<b>4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA</b> .....	<b>12</b>
<b>4.1. Origen y evolución del concepto de RSC</b> .....	<b>12</b>
<b>4.2. La RSC en la Unión Europea</b> .....	<b>16</b>
4.2.1. El pacto mundial .....	16
4.2.2. La Norma Internacional ISO 26000 .....	18
4.2.3. Modelo Normas GRI .....	19
4.2.4. Norma de Empresa SGE 21 de Forética .....	19
4.2.5. Certificación SA 8000 .....	20
<b>4.3. Iniciativas en la Unión Europea</b> .....	<b>20</b>
<b>4.4. Dimensiones de la RSC</b> .....	<b>21</b>
4.4.1. Dimensión interna .....	22
4.4.2. Dimensión externa .....	24
<b>5. EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL</b> .....	<b>26</b>
<b>5.1. Tipología de distribuidores comerciales</b> .....	<b>27</b>
5.1.1. Comercio mayorista .....	28
5.1.2. Comercio minorista .....	29
<b>5.2. Cambio en la distribución comercial actual</b> .....	<b>29</b>
<b>5.3. Distribución comercial en España</b> .....	<b>30</b>
<b>5.4. Importancia de la RSC en las empresas de distribución comercial</b> .....	<b>32</b>
<b>6. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE RSC DE GRUPO DIA</b> .....	<b>33</b>
<b>6.1. Distribuidora Internacional de Alimentación - DIA</b> .....	<b>33</b>
<b>6.2. La estrategia</b> .....	<b>34</b>
<b>6.3. Consejo de administración</b> .....	<b>35</b>
<b>6.4. Política de RSC en el Grupo DIA</b> .....	<b>36</b>
6.4.1. Principios de la dimensión interna de DIA .....	37

6.4.2. Principios de la dimensión externa de DIA .....	43
<b>7. PROPUESTAS .....</b>	<b>51</b>
7.1. Vertiente económica .....	51
7.2. Vertiente social .....	53
7.3. Vertiente medioambiental.....	55
<b>8. CONCLUSIONES .....</b>	<b>56</b>
<b>9. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>58</b>
<b>10. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>59</b>
<b>11. ANEXOS.....</b>	<b>62</b>

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<i>Figura 4.1. Pirámide de Carroll .....</i>	<b>13</b>
<i>Figura 5.1 Reparto de establecimientos de venta minorista por cadenas y grupos en Castilla y León.....</i>	<b>31</b>
<i>Figura 6.1. Logo DIA Saludable.....</i>	<b>40</b>
<i>Figura 6.2. Sello de Empresas por la eficiencia energética.....</i>	<b>42</b>
<i>Figura 6.3. Plantilla media de DIA por países en los que opera.....</i>	<b>49</b>
<i>Figura 6.4 Plantilla DIA por centro de trabajo.....</i>	<b>49</b>
<i>Figura 6.5 Plantilla DIA por sexo.....</i>	<b>49</b>

**ÍNDICE DE TABLAS**

<i>Tabla 4.1. Dimensiones y principios de la RSC .....</i>	<b>25</b>
<i>Tabla 6.1 Principales grupos del sector de la distribución en España.....</i>	<b>33</b>
<i>Tabla 6.2. Consejo de Administración.....</i>	<b>35</b>
<i>Tabla 6.3. Número proyectos RSC realizados por DIA.....</i>	<b>44</b>
<i>Tabla 10.1. Ejemplos de comportamientos socialmente responsable.....</i>	<b>62</b>
<i>Tabla 10.2. Diferencias entre empresas socialmente responsables y no responsables socialmente.....</i>	<b>63</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa, es un concepto relativamente joven aunque ha ido evolucionando tanto desde propuestas teóricas a partir de los años 50, como en su aplicación actual en el mundo empresarial. Surge como consecuencia de la crisis que arrastra la economía española desde finales de 2007 y los constantes cambios que están aconteciendo en el entorno económico. Esto ha supuesto que el entorno – interno y externo- con el que interactúa la empresa, cada vez más, demanden una actividad de responsabilidad y coherencia con la situación y con sus responsabilidades en cuanto a impactos sociales y ambientales se refiere.

Por otro lado, los empresarios están cada vez más convencidos de que su éxito y supervivencia no se obtienen únicamente con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento orientado hacia el mercado socialmente responsable. Son principalmente éstos los que deben poner mayor empeño y dedicación a la hora de implantar estas medidas teniendo por objeto el bienestar de la sociedad en general.

Así pues, el objetivo de este trabajo es examinar el concepto y características de la RSC en las empresas de distribución comercial y a su vez analizar el modelo de responsabilidad social del grupo DIA.

Según una encuesta realizada por la OCU<sup>1</sup> y otras siete organizaciones de Consumers International<sup>2</sup>, siendo objeto de estudio los siete mayores supermercados de España, entre ellos DIA, ésta revela que los consumidores quieren beneficiarse del buen precio pero no a toda costa. Es decir, esperan que los supermercados diseñen políticas correctas, fijen condiciones comerciales equilibradas en sus contratos, verifiquen su cumplimiento en toda la cadena de producción y garanticen el respeto de los derechos humanos en los productos de su marca.

---

<sup>1</sup> **OCU (Organización de Consumidores y Usuarios)**, es una organización privada independiente, creada en 1975, sin ánimo de lucro, con la finalidad de defender los derechos de los consumidores.

<sup>2</sup> **Consumers International (CI)**, es una federación mundial de organizaciones de consumidores que trabaja en conjunto con sus asociados, más de 250 organizaciones miembros en 120 países, y actúa como la única voz global autorizada e independiente de los consumidores



“ Se ha de considerar la RSC como una ventaja competitiva de las empresas, la sociedad antes elegirá los productos ofertados por una empresa que sea responsable socialmente y que tenga como prioridad el cuidado del medioambiente, que los productos de otra empresa que no tenga en cuenta todas estas medidas” (Server Izquierdo & Villalonga Grañana, 2005)

Se puede por tanto afirmar que el concepto de responsabilidad social está relacionado con la parte de la actividad voluntaria de las empresas relativa a la mejora de la sociedad a la que pertenecen y a la preocupación por el medio ambiente en el que se encuentran. Lleva consigo unos principios como la triple dimensión, los grupos de interés o stakeholders, el desarrollo sostenible, la ventaja competitiva, la globalización, la innovación y la tecnología entre otros. Cada vez más, un mayor número de empresas reconocen abiertamente su responsabilidad social y la consideran parte de su identidad. Esta responsabilidad debe expresarse frente a sus propios trabajadores y, en general, frente a todos los interlocutores de la empresa que pueden influir en su éxito.

## **2. OBJETO**

Uno de los objetivos de este estudio es realizar una recopilación de teoría básica sobre los conceptos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa y sobre el sector de la distribución comercial, en particular, sobre los supermercados.

El segundo objetivo es el análisis de las estrategias de Responsabilidad Social Corporativa del grupo DIA. Se van a exponer los resultados de estas prácticas desde su implantación y se plantearán recomendaciones de mejora en la estrategia o nuevos ámbitos de actuación en base al análisis de la estrategia y de la teoría expuesta.

### **3. METODOLOGÍA**

En el primer apartado del trabajo se realiza un estudio del concepto, principios y dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Esta información se ha obtenido a través de la consulta de libros y artículos. Se ha procedido a búsqueda de fuentes mediante el método de las palabras clave a través de buscadores de internet y plataformas de diferentes universidades.

- Responsabilidad.
- La RSC en la actualidad
- Responsabilidad de las empresas.
- Corporate Responsibility.
- Corporate Social Responsibility.
- Responsabilidad Social Corporativa.
- Teorías de la responsabilidad social corporativa.
- Responsabilidad social de las empresas.
- Principios de la RSC
- Dimensiones de la RSC

El mismo procedimiento se llevó a cabo para obtener información teórica sobre el sector de la distribución comercial. En este caso se han empleado las siguientes palabras clave:

- Sector distribución comercial.
- Distribución comercial en España.
- RSC supermercados.
- CSR supermarkets.
- RSC distribución comercial.

En este mismo bloque, se realiza un estudio de las iniciativas normativas que existen en la actualidad en los ámbitos internacional, europeo y nacional. Sobre las iniciativas a nivel internacional se ha comentado el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (“Global Compact”) con sus diez principios en materia de derechos humanos,

trabajo, medio ambiente y anti-corrupción, la Norma Internacional ISO 26000 y el modelo GRI (“Global Reporting Initiative”) que promueve la publicación de memorias de sostenibilidad. Se han explicado la normativa de empresas SGE 21 y la certificación SA 8000. También se han comentado las iniciativas a nivel europeo, cuyo origen tuvo lugar en la Cumbre Europea de Lisboa en el año 2000, fecha que sirvió como punto de partida al desarrollo de las estrategias de actuación sobre la responsabilidad de las empresas en Europa.

A continuación se estudia la RSC en el contexto del grupo de distribución DIA, mediante las dimensiones interna y externa, abordando todos los puntos de las mismas:

- Dimensión interna
  - Gestión de Recursos Humanos
  - Seguridad y Salud
  - Adaptación al cambio
  - Impacto Ambiental y Recursos Naturales
  - Propietarios y accionistas
  
- Dimensión externa
  - Comunidades locales
  - Consumidores, proveedores y socios comerciales
  - Derechos Humanos
  - Problemas ecológicos mundiales

Finalmente se redactan una serie de propuestas de mejora de la responsabilidad social corporativa del grupo DIA, que se deberían aplicar para obtener una RSC completa, con el fin de llegar a todos los stakeholders y particularmente a la sociedad.

## 4. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

### 4.1. Origen y evolución del concepto de RSC

En primer lugar existe la necesidad de definir el concepto de Responsabilidad Social Corporativa para poder analizar su evolución a lo largo de la historia hasta nuestros días. Según el informe Forética (2011), *“La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente.”*

La Comisión Europea (2001) aporta una de las mejores definiciones: *“La RSE es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”*.

El Foro de Expertos en RSE del Ministerio de Trabajo (2005) estableció la siguiente: *“La responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria por parte de la empresa, en su gobierno y gestión, en su estrategia, políticas y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto a los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que se derivan de sus acciones”*

El concepto de RSC se ha ido formando desde principios del siglo pasado, donde ya comenzaba a forjarse una relación filantrópica entre empresa y sociedad. Sin embargo, es en los años 50 cuando en Estados Unidos aparecen los fondos de inversión éticos, los cuales servían para presionar a las empresas relacionadas con actividades comerciales poco éticas, como era el caso de la industria armamentística, principalmente durante la guerra de Vietnam. Es entonces cuando se inicia una verdadera cultura, aunque débil, de responsabilidad de las empresas. Bowen (1953) lo plantea y define este concepto como *“las obligaciones de los empresarios para buscar*

políticas, para tomar las decisiones o para seguir las líneas de actuación que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad” (Bowen, 1953).

Más adelante, Davis y Carroll, desarrollan el concepto y lo entienden como una voluntad propia de las empresas que va más allá de lo establecido en las normas con el propósito de atenuar las externalidades causadas por las empresas. Davis lo concreta como las “*decisiones y acciones tomadas por razones que, al menos parcialmente, se encuentran más allá de los intereses económicos o técnicos de la empresa*” (Davis, 1975). Por su parte, Carroll lo expresa como “*el modo en que la empresa reacciona a las expectativas económicas, legales, éticas o discrecionales que la sociedad tiene frente a las organizaciones*” (Carroll, 1979).

Para concluir esta definición es esencial hacer alusión a la herramienta creada por Carroll. En esta pirámide Carroll diferencia las cuatro responsabilidades de las empresas:

Figura 4.1 Pirámide de Carroll



Fuente: Carroll, (1991).

- **Responsabilidades filantrópicas:** es la buena ciudadanía por parte de las corporaciones. Compromiso de mejorar el bienestar de la sociedad que va más allá de lo que podría considerarse como algo meramente ético.

- Responsabilidades éticas: es hacer lo que es justo y correcto respecto de la sociedad en general, y los accionistas, los trabajadores y clientes en concreto.
- Responsabilidades legales: es el cumplimiento de la normativa, ajustándose a la legalidad que se les exige como organizaciones empresariales.
- Responsabilidades económicas: son la producción de bienes y servicios para cubrir las necesidades de los consumidores a cambio de una contraprestación. Estas responsabilidades se sitúan en la base de la pirámide.

De este modo se entiende que, además de los intereses económicos propios de este tipo de organizaciones, las empresas pueden tener otras preocupaciones estrictamente sociales como pueden ser el bienestar de sus trabajadores, las comunidades locales o el medio ambiente. Por medio de la RSC las empresas adoptan políticas sociales y medioambientales como parte de su gestión empresarial para compensar de algún modo el impacto que estas organizaciones causan en la sociedad y conseguir mejorar el bienestar social.

Entre todas las definiciones que se pueden encontrar destacan seis rasgos que son comunes y esenciales en todas ellas:

- **Voluntariedad:** Las preocupaciones sociales o medioambientales no vienen impuestas por ley sino que depende del empresario o de la cultura de la empresa. Cada organización tiene diversas motivaciones y en ellas reside posibilidad de poner en marcha las iniciativas que crea convenientes. El Estado puede imponer ciertas normas y medidas y motivar hacia una actuación responsable, pero nunca imponer las preocupaciones sostenibles.
- **Integración:** las preocupaciones e iniciativas responsables deben integrarse por completo en la organización, en todas las áreas de la empresa. Se debe dar una respuesta acorde a cómo se gana el dinero o cómo se hacen las cosas.
- **Consistencia:** no debe tratarse nunca de una moda pasajera. La credibilidad irá en aumento conforme se mantengan esas políticas en el tiempo y también

se debe tener en cuenta que la aplicación de políticas de RSC y su posterior desarrollo requiere un tiempo.

- **Transparencia y rendición de cuentas:** las empresas deben rendir cuentas ante sus stakeholders sobre los impactos en la sociedad, el medioambiente o la economía.
- **Diálogo:** tras la concepción clásica de la empresa donde el único fin era la rentabilidad y las decisiones sólo le concernirían a ella, la nueva organización debe estar abierta al dialogo con la sociedad o grupos afectados, buscando el bien común y no sólo el propio.

En la década de los 80 aparece el concepto de los stakeholder (grupo de interés) que complementa, al ya existente, shareholder (accionista) lo que supone un nuevo enfoque en el que los administradores deben considerar a los diferentes agentes interesados en la empresa y no sólo al accionista. Es Freeman en esta década quien emplea este término por primera vez, no lo inventa pues el mismo ya existía fuera del lenguaje estratégico.

Así, tal y como constata Freeman en su reconocida definición refiriéndose a un grupo de interés como a *“cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación”* (Freeman, 1984).

Posteriormente, Freeman lleva a cabo una revisión de este concepto para que se ajuste a la evolución del ámbito empresarial definiendo los stakeholders como *“aquellos grupos que pueden afectar o ser afectados por el logro de los propósitos de la organización”*, aunque esta vez hace una distinción entre 2 tipos de stakeholders en función de su influencia directa o indirecta sobre la empresa: los *“primarios”* o *“definicionales”* de vital importancia para el crecimiento continuo y supervivencia de la compañía; y los *“instrumentales”* o *“secundarios”* que se encuentran en el entorno general de la empresa y cabe la posibilidad de que ejerzan influencia sobre los primarios.

## **4.2. La RSC en la Unión Europea**

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa también viene desarrollado por iniciativas de distintas organizaciones e instituciones a nivel supranacional, aunque el desarrollo normativo de esta idea es muy reciente. Estas iniciativas son cada vez más numerosas, sobre todo en EEUU y Europa. Se podría decir que la Unión Europea es una de las organizaciones más activas en el fomento de este tipo de prácticas. En opinión de Jáuregui (2009) es necesario que los gobiernos promulguen políticas para el fomento de la RSC en su sentido más amplio, desde la educación en esta materia hasta el impulso de más organizaciones que garanticen la fiabilidad de las estrategias de las empresas.

### *4.2.1. El pacto mundial*

La primera institución en exponer y desarrollar la noción de RSE fue la Organización Mundial de las Naciones Unidas. En 1999 esta organización anunció un nuevo instrumento para promover la conciliación entre los intereses de las empresas y de la sociedad. El “Pacto Mundial” (*“The Global Compact”*) establece diez principios sobre distintos aspectos derivados de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, lo establecido por la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. Este Pacto tiene la finalidad de conseguir un apoyo por parte de las empresas en cada uno de estos aspectos y respetar lo establecido en ellos (Sitio oficial de las Naciones Unidas, 2014). Las empresas y otras organizaciones pueden adherirse de manera libre y voluntaria a este instrumento. Su objetivo es fomentar el compromiso empresarial de respeto a los derechos humanos en sus normas laborales y con la defensa de un desarrollo sostenible, recogidos en estos diez principios:



➤ *DERECHOS HUMANOS*

**Primer principio:** *“Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos internacionalmente proclamados.”*

**Segundo principio:** *“Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos.”*

➤ *RELACIONES DE TRABAJO*

**Tercer principio:** *“Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.”*

**Cuarto principio:** *“La eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.”*

**Quinto principio:** *“La erradicación del trabajo infantil.”*

**Sexto principio:** *“Las empresas deben abolir las prácticas de discriminación en el empleo y en la ocupación.”*

➤ *MEDIO AMBIENTE*

**Séptimo principio:** *“Las empresas deben mantener un enfoque preventivo orientado a la protección del medioambiente.”*

**Octavo principio:** *“Las empresas deben adoptar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.”*

**Noveno principio:** *“Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.”*

➤ *LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN*

**Décimo principio:** *“Las empresas deben luchar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.”*

Algunas organizaciones han criticado la efectividad del Pacto Mundial por la falta de control y ejecución de sus disposiciones. Por otra parte, estas mismas organizaciones sostienen que las empresas pueden hacer mal uso del Pacto Mundial utilizándolo como instrumento para obtener una alianza con la ONU, como argumento para oponerse a cualquier regulación internacional vinculante sobre

responsabilidad empresarial, y como puerta de entrada para aumentar la influencia de las empresas en el discurso de la política y las estrategias de desarrollo de las Naciones Unidas.

#### *4.2.2. La Norma Internacional ISO 26000*

La Organización Internacional de Normalización publicó en noviembre de 2010 la Norma Internacional, ISO 26000, Guía sobre responsabilidad social, cuyo objetivo fue servir de orientación en responsabilidad social. En este documento se define RSC como “la responsabilidad de una organización por los efectos que sus decisiones y actividades productivas provocan a la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético. Se identifican 7 ámbitos principales:

- Gobierno de la organización.
- Derechos humanos.
- Prácticas laborales
- Medio ambiente
- Prácticas justas de operación.
- Asuntos de consumidores.
- Participación activa y desarrollo de la sociedad.

La ISO 26000 sirve solo como manual para las empresas en el ámbito de la RSC, por lo que no dispone de requisitos concretos con los que obtener una certificación, como sí ocurre con otras normas ISO, como la ISO 14000 que más adelante veremos. Como toda la regulación ISO, la ISO 26000 es de aplicación voluntaria para las empresas.

#### *4.2.3. Modelo Normas GRI*

“*Global Reporting Initiative*” es una organización líder en el ámbito de la sostenibilidad y la principal iniciativa internacional para definir los parámetros de RSC e impulsar a las organizaciones a publicar sus memorias de sostenibilidad. Según esta organización la RSC es la “formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económico, social y medioambiental, también la transparencia respecto de los resultados alcanzados en tales ámbitos y finalmente el escrutinio externo de los mismos”.

GRI ha elaborado un Marco para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad que incluye una guía para la preparación de informes sobre RSC fijando unos principios a seguir. La guía está compuesta a su vez por dos documentos: - Principios para la Preparación de las Memorias y Estándares de Divulgación; - Manual de Implementación.

#### *4.2.4. Norma de Empresa SGE 21 de Forética*

Forética es una Asociación de empresas y profesionales de la Responsabilidad Social que surge en España y que tiene como misión fomentar la cultura de la Gestión Ética y la Responsabilidad Social dotando a las organizaciones de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible.

Un amplio número de profesionales, empresas, académicos y ONGs colaboran en el fomento de una gestión responsable plasmando todo ese conocimiento en la mencionada Norma de Empresa SGE 21, convirtiéndose así en una norma que representa a todos los grupos de interés.

#### **4.2.5. Certificación SA 8000**

Fue creado en 1989 por la SAI<sup>3</sup> (Responsabilidad Social Internacional), un miembro del Consejo de Prioridades Económicas, y está considerado como el estándar independiente de puestos de trabajo más reconocido a nivel mundial. Se puede aplicar a cualquier empresa, de cualquier tamaño, y en todo el mundo. La certificación SA 8000 aborda temas como el trabajo infantil y el trabajo forzado, la salud y la seguridad en el trabajo, libertad de asociación y negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración y sistemas de gestión.

Además de establecer estándares sobre el puesto de trabajo en todo el mundo, la SA 8000 incorpora también acuerdos internacionales, incluyendo convenios de la Organización Internacional del Trabajo, la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.

### **4.3. Iniciativas en la Unión Europea**

En el caso de Europa, el movimiento originado en Estados Unidos sobre los fondos de inversión éticos y la exigencia de compromisos sociales a las empresas no llegó hasta la década de los ochenta. Sin embargo, la Unión Europea no trata esta materia de manera objetiva hasta la publicación del Libro Verde en julio de 2001. En el año 2000, la Cumbre Europea de Lisboa hizo un “llamamiento especial al sentido de responsabilidad social de las empresas respecto a las prácticas idóneas en relación con la formación continua, la organización del trabajo, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible”.

El Libro Verde de la Comisión Europea (2001), “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad de las empresas” define este concepto como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y

---

<sup>3</sup> SAI, es una organización internacional, no gubernamental, multi-stakeholder dedicada a mejorar lugares de trabajo y comunidades mediante el desarrollo y la implementación de los estándares de responsabilidad.

medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

El Libro Verde divide la definición de RSE en dos dimensiones: dimensión interna y dimensión externa de la empresa. La dimensión interna engloba una serie de prácticas relacionadas con la propia gestión de la empresa. Por ello habla de la gestión de recursos humanos para fomentar las prácticas responsables de contratación y promover la formación continua de sus trabajadores; salud y seguridad en el lugar de trabajo; adaptación al cambio; gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales. Sobre la dimensión externa de las empresas recoge distintas prácticas responsables relacionadas con las comunidades locales, los socios comerciales, proveedores y consumidores, derechos humanos y problemas ecológicos mundiales.

Estas definiciones coinciden en que la RSC supone algo más allá del simple cumplimiento de las empresas con los requisitos exigibles jurídicamente sino que implica, además, un compromiso unilateral de estas con la sociedad y el medio ambiente. En definitiva, la RSC aparece ante la necesidad de que las organizaciones adopten buenas prácticas en sus actividades productivas por la responsabilidad derivada de sus impactos generados.

#### **4.4. Dimensiones de la RSC**

La responsabilidad social de la empresa tiene dos dimensiones. Una dimensión interna, que afecta a sus trabajadores, a su impacto medioambiental, a la gestión de las materias primas, a sus condiciones de trabajo o la peligrosidad de sus productos y una dimensión externa frente a la sociedad en su conjunto, proveedores, consumidores, clientes, contratistas..., en otras palabras, los denominados stakeholders o partes interesadas que no son otros que colectivos con los que la empresa se relaciona y a los que debe generar algún valor si se autodefine como socialmente responsable. Sea cual sea la dimensión en la que participe, todos los grupos de interés tienen unas necesidades comunes, que son:

- **Transparencia informativa:** especialmente valorado por quienes desean conocer en todo momento determinados aspectos esenciales e impacto presente y futuro de la organización.
- **Participación:** la comunicación permanente y el diálogo resultan imprescindibles cuando se quiere establecer una relación de beneficio mutuo y se desea conocer las necesidades de las partes interesadas.
- **Beneficio mutuo:** las personas y grupos sociales que interactúan con las empresas esperan obtener contraprestaciones que les permitan desarrollarse y progresar no sólo en lo económico, sino también en lo social y en lo medioambiental de forma equilibrada, con vocación de largo plazo y sin comprometer el desarrollo de las generaciones futuras.

#### *4.4.1. Dimensión interna*

##### ❖ **Gestión de los recursos humanos.**

Las medidas incluyen la formación continua, la mejora de la información en la empresa, un mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, etc. Por otro lado, las prácticas responsables de contratación, en particular las no discriminatorias, podrían facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, desempleados de larga duración y personas desfavorecidas. Dichas prácticas son fundamentales para conseguir los objetivos de reducción del desempleo, y la lucha contra la exclusión social prevista en la estrategia europea de empleo.

##### ❖ **Seguridad y salud en el trabajo.**

El aumento en la tendencia a subcontratar tareas a contratistas y proveedores hace que las empresas dependan en mayor medida del comportamiento de sus

contratistas en el ámbito de la salud y la seguridad, sobre todo cuando trabajan en las instalaciones de la empresa. A medida que aumentan los esfuerzos por mejorar la salud y la seguridad en el lugar de trabajo y la calidad de los productos y servicios, se multiplican también las presiones para que en el material promocional de la empresa se mida, documente y comunique dicha calidad.

#### ❖ **Adaptación al cambio**

La amplia reestructuración industrial que tiene lugar en Europa suscita preocupación entre los trabajadores y otros interesados porque el cierre de una fábrica o los recortes importantes de mano de obra pueden provocar una crisis económica, social o política grave en las comunidades. Son pocas las empresas que no han necesitado una reestructuración, acompañada a menudo de una reducción de la plantilla. Reestructurar, desde un punto de vista socialmente responsable, significa equilibrar y tener en cuenta los intereses y preocupaciones de todos los afectados por los cambios y las decisiones.

#### ❖ **Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales**

En general, la disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes aumenta la competitividad y reduce el impacto sobre el medio ambiente al disminuir sus gastos energéticos, de eliminación de residuos o de descontaminación.

#### ❖ **Accionistas o propietarios.**

Son todas aquellas personas y entidades que poseen participaciones en la propiedad de una empresa. Según la personalidad jurídica de éstas se puede diferenciar entre accionistas individuales y accionistas institucionales. Buscan la recuperación de su inversión con rentabilidad y la información transparente y periódica.

#### *4.4.2. Dimensión externa*

La responsabilidad social se encuentra en las comunidades locales e incluye, además de a los trabajadores y accionistas, una gran cantidad de interlocutores: socios comerciales y proveedores, consumidores, autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente.

##### **❖ Comunidades locales**

La responsabilidad social de las empresas abarca también la integración de las empresas en su entorno local, ya sea a nivel europeo o mundial. Precisan de un entorno adecuado para su producción y su oferta de servicios: unas adecuadas redes de comunicación, un medioambiente limpio, etc. Puede igualmente existir una atracción de trabajadores a la región donde éstas están situadas. Por otro lado, las empresas pueden ser responsables de llevar a cabo actividades contaminantes: polución acústica, lumínica y de las aguas; contaminación del aire, del suelo y problemas ecológicos relacionados con el transporte y la eliminación de residuos.

##### **❖ Socios comerciales, proveedores y consumidores**

Las grandes empresas son al mismo tiempo socios comerciales de las empresas más pequeñas, ya sea en calidad de clientes, proveedores, subcontratistas o competidores. Las empresas deben ser conscientes de que sus resultados sociales pueden verse afectados por las prácticas de sus socios y proveedores a lo largo de toda la cadena de producción. Los efectos de las medidas de responsabilidad social de la empresa no se limitarán a ésta, sino que afectarán también a sus socios económicos.

##### **❖ Derechos humanos**

Una de las dimensiones de la responsabilidad social de las empresas está estrechamente vinculada a los derechos humanos, sobre todo por lo que respecta a las actividades internacionales y las cadenas de suministro mundiales. Esto se reconoce en



instrumentos internacionales, como la Declaración tripartita de la OIT<sup>4</sup> sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo (*ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*) y las Directrices de la OCDE<sup>5</sup> para las empresas multinacionales (*OECD Guidelines for Multinational Enterprises*).

### ❖ Problemas ecológicos mundiales

Debido al efecto de muchos problemas medioambientales las empresas son también elementos importantes en el medio ambiente mundial. Un ejemplo lo tenemos en la emisión de gases de efecto invernadero o la contaminación de los mares, localizada en puntos concretos pero que se dispersa por todo el planeta. Uno de los objetivos puede ser fomentar la reducción del impacto ambiental de sus actividades a lo largo de su cadena de producción en el marco del planteamiento PIP (Política Integrada de Producto) y hacer mayor uso de herramientas europeas e internacionales vinculadas a la gestión y a los productos.

Tabla 4.1. Dimensiones y principios de la RSC

DIMENSIÓN INTERNA	DIMENSIÓN EXTERNA
Gestión de Recursos Humanos	Comunidades locales
Seguridad y Salud	Consumidores, proveedores y socios comerciales
Adaptación al cambio	Derechos Humanos
Impacto Ambiental y Recursos Naturales	Problemas ecológicos mundiales
Propietarios y accionistas	

Fuente: Elaboración propia

<sup>4</sup> La **Organización Internacional del Trabajo (OIT)**, es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales

<sup>5</sup> La **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)**, es un organismo de cooperación internacional, compuesto por 34 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales.

## 5. EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Este apartado se basa en el estudio de las empresas de distribución comercial, las cuales son realmente propicias para la aplicación de un modelo RSC productivo. Se prestará especial atención a este sector en España. En primer lugar se determina el concepto y las decisiones clave en el ámbito de la distribución comercial, así como los tipos de intermediarios comerciales. Finalmente, se hará mención a la evolución y constantes cambios que está sufriendo el sector en España y especialmente en Castilla y León.

La distribución comercial podemos decir que surge como necesidad de poner en contacto las empresas de producción de bienes y servicios con los lugares de consumo; es decir, tiene como objetivo poner en contacto a los productores con los consumidores finales. “*La distribución comercial abarca el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos por los agentes económicos a disposición de los compradores finales que los utilizan para satisfacer sus necesidades y deseos.*” (Vázquez Casielles & Trespalacios Gutierrez, 2006). Es un sector de actividad con importantes repercusiones sociales y económicas en los países desarrollados. Además, la distribución comercial es un instrumento o variable de marketing al igual que lo son el producto, el precio y la promoción.

Crea una serie de utilidades a los consumidores que se refleja en la capacidad de añadir valor a los productos para los ciudadanos y para la industria:

- **Unidad de forma.** Adapta el producto comercializado a las necesidades de los consumidores.
- **Utilidad temporal.** Producida al eliminar las diferencias entre el momento de producción y el de consumo final.
- **Utilidad de lugar.** Creada mediante actividades especialmente relacionadas con el transporte, el manejo de materiales y la entrega.
- **Utilidad de posesión.** Creada al recoger la puesta en contacto de oferentes y demandantes, previa al intercambio de bienes.

- **Utilidad de información.** Contempla tareas relacionadas con la recogida de información y conocimiento del mercado, así como la promoción y difusión de los productos distribuidos entre los potenciales compradores.

En la distribución comercial hay distinción entre funciones materiales y funciones comerciales:

- **Funciones materiales:** actúan sobre la separación geográfica y temporal entre producción y consumo. Son actividades tales como el transporte y el almacenamiento.
- **Funciones comerciales:** incluyen múltiples actividades tales como la promoción de los productos, información en ambos sentidos entre fabricante y comprador final, servicios de financiación, garantía, servicios post-venta entre otros.

Todos los participantes en el canal de distribución, además de crear utilidad de forma, tiempo y lugar haciendo posible la compra venta de bienes y servicios, estimulan la demanda a través de actividades promocionales que realizan en los distintos niveles como fabricantes, representantes, mayoristas o minoristas.

### **5.1. Tipología de distribuidores comerciales**

El sector de la distribución comercial, excepto cuando se trata de canales directos, está formado principalmente por intermediarios comerciales mayoristas e intermediarios comerciales minoristas (detallistas).

### *5.1.1. Comercio mayorista*

En el comercio mayorista se incluyen actividades de venta de productos y servicios al minorista u otras organizaciones de intermediarios que, a su vez, vuelven a vender la mercancía al comprador final. Dentro del comercio mayorista, las empresas pueden clasificarse en “mayoristas comerciales” o “agentes comerciales”. La diferencia entre ambos es si es adquirida o no la propiedad del bien que están distribuyendo. Dentro de ambos se encuentran a su vez más tipos de mayoristas dependiendo de varios criterios. A continuación se detallan las distintas clases.

#### ➤ **Mayoristas comerciales**

Son organizaciones de intermediarios que actúan por su cuenta asumiendo la propiedad de la mercancía que distribuye mediante actividades de compra-venta. A su vez pueden adoptar diferentes formas dependiendo de varios criterios: según la vinculación, según la localización o según las funciones realizadas.

#### ➤ **Agentes comerciales:**

Los agentes comerciales son los intermediarios que realizan tareas de comercio al por mayor pero, en cambio, estos no llegan a adquirir nunca la propiedad de la mercancía que distribuyen. Actúan por cuenta del vendedor o comprador cobrando por ellos una comisión. Son de gran utilidad en el comercio internacional, pues son expertos en los países de destino y, por tanto imprescindibles para la exportación.

### 5.1.2. Comercio minorista

El comercio al por menor o detallista, abarca el conjunto de actividades relacionadas con las ventas de productos que se ofrecen a los individuos o a las organizaciones para que realicen su uso o consumo final.

Este tipo de comercio, sin embargo, es mucho más que la simple venta, ya que desarrolla una serie de actividades complementarias como planificar la publicidad y la promoción, diseñar el punto de venta y la exhibición de la mercancía, etc.

## 5.2. Cambio en la distribución comercial actual

En este apartado se explica como en la actualidad, la distribución comercial está sufriendo una transformación debido a los cambios en el comportamiento del consumidor, cambios en la competencia y cambios en la tecnología. Hay que atender a la calidad del servicio, el valor para el cliente y las relaciones a largo plazo. Estos cambios en la tecnología se pueden observar en la relación con los proveedores para la mejora del aprovisionamiento y en las relaciones con los consumidores, con el fin de conocer mejor sus características y sus necesidades.

Algunas de las tendencias que se han dado durante los últimos años hasta ahora en la distribución comercial son:

- **El comercio mayorista** ha experimentado continuamente cambios importantes, no tanto como en el pequeño comercio o el fabricante. Los más avanzados han logrado adaptar sus servicios para atender las cambiantes necesidades de proveedores y clientes. Una de las tendencias que más se han observado en los últimos años en los mayoristas, es la subcontratación de servicios de distribución como el transporte, el almacenamiento o el envasado.

Este fenómeno conocido como *outsourcing* o externalización, ha causado la aparición de los operadores logísticos, ya que cada vez son menos las

empresas que asumen la totalidad de las funciones de distribución cediéndoselas a este tipo de empresas especializadas. Esta tendencia supone un ahorro de costes fijos, garantizando una mayor eficiencia en el canal de distribución.

- Respecto al **comercio minorista**, algunos cambios y tendencias actuales son, entre otras, la aparición de nuevas formas de comercio que hacen que se reduzca la vida de los negocios actuales, un mayor desarrollo de nuevos tipos de establecimientos “sin establecimiento” (debido en gran parte a la electrónica), desarrollo de nuevos tipos de comercios pensados para diferentes grupos de consumidores, la internacionalización mediante alianzas, creación de empresas conjuntas o implantación de franquicias máster.

En general, entre las tendencias más seguidas en la actualidad por las empresas de distribución se encuentran: el comercio electrónico y consolidación de las marcas de distribuidor, comúnmente conocidas como “marcas blancas”. Por otro lado destaca el concepto de externalización en el comercio mayorista, implicándose en la colaboración con empresas especializadas en el transporte y logística.

### **5.3. Distribución comercial en España**

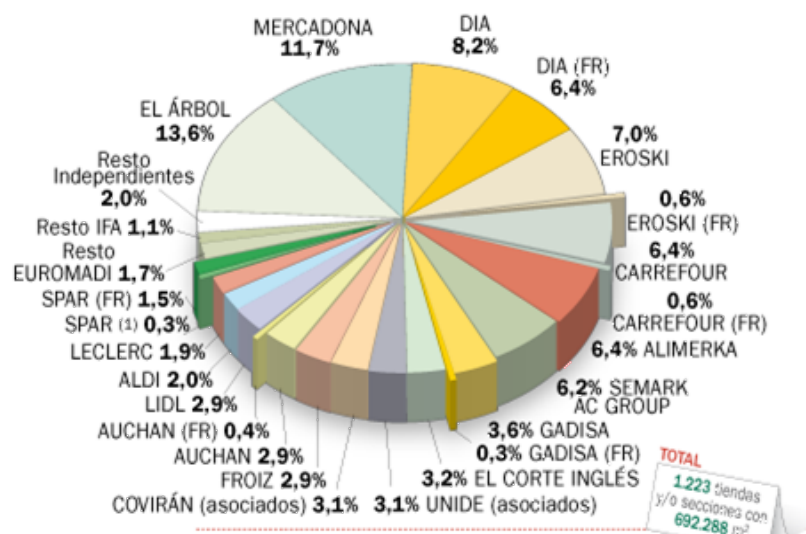
El sector de la distribución comercial es un sector muy competitivo y debe adaptarse constantemente a luchas de precios entre sus competidores y a los grandes cambios sociales que se están produciendo en las últimas décadas, como la compra por internet, las redes sociales, distintos gustos de los clientes y nuevas preocupaciones y tendencias.

En términos de contribución al PIB y al empleo de la economía española, la distribución es la actividad productiva más importante del país. Por otro lado, el sector

servicios es esencial, no sólo por su peso creciente en el producto interior bruto, sino también por su papel como sector instrumental para el buen funcionamiento de la economía de otros sectores. Así, las tecnologías de la sociedad de la información y las telecomunicaciones contribuyen a incrementar la competitividad de otros sectores económicos.

Al igual que en el resto de España, en Castilla y León, la estructura del sistema de distribución ha variado de una forma considerable en los últimos años, marcada por la constante disminución de las tiendas pequeñas, sobre todo en las ciudades, y el creciente protagonismo de las grandes superficies. Estas han aumentado el número de sus puntos de venta, tanto en el interior de las urbes como en los centros comerciales situados en las afueras, especialmente tras la entrada en vigor de la Ley de 2004 relativa a la autorización de implantaciones comerciales.

Figura 5.1 Reparto de establecimientos de venta minorista por cadenas y grupos en Castilla y León



Fuente: [www.alimarket.es](http://www.alimarket.es)

A continuación se analizará la relación entre empresas de distribución comercial y su importancia a la hora de fomentar estrategias de responsabilidad social dentro de las compañías. Posteriormente se analizarán las estrategias de RSC dentro de la empresa DIA.

#### **5.4. Importancia de la RSC en las empresas de distribución comercial**

En el contexto en el que se mueven las empresas del siglo XXI, la responsabilidad social empresarial es una necesidad importante derivada del cambio de valores en la ciudadanía, que ha generado nuevas dinámicas empresariales y nuevos roles. Por un lado, un papel más activo en los consumidores, que exigen mucho más en los productos que consumen: esperan que la empresa cuide el medioambiente, que respete los derechos humanos y que sea transparente. Por otro lado, las grandes empresas exigen a sus proveedores contar con un mínimo de información social y medioambiental e incrementar los controles sobre estas últimas para asegurarse que cumplen con los principios de la RSC.

Los cambios descritos inciden en la consolidación y crecimiento tanto de las pequeñas y medianas empresas, como de las grandes empresas de distribución comercial, de ahí que, para la unión europea, la RSC sea un factor clave para lograr un tejido empresarial sólido y con capacidad para desarrollarse. La implantación de medidas en materia de responsabilidad social tiene un impacto positivo en los cinco factores que son fuente de ventaja competitiva en las empresas: estructura de costes, recursos humanos, clientes, innovación, gestión del riesgo y la reputación y resultados financieros. Por tanto, ser socialmente responsable genera beneficios y un valor añadido al negocio.

El desarrollo económico y social mejora las condiciones de vida de las comunidades y en el caso de España, está claro que aún existen demasiados asuntos por resolver para construir un entorno que ofrezca a toda la sociedad el mayor grado de satisfacción. Este proceso de globalización una realidad, las comunidades de negocios disfrutan, día con día, de mayor influencia, y sus portes son cada vez más significativos en la construcción de una sociedad más justa y de una economía con crecimiento sostenible que permite aminorar y erradicar la miseria y la pobreza que enfrenta un importante segmento de la población.



## 6. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE RSC DE GRUPO DIA

La cadena de distribución comercial elegida para realizar este análisis es el grupo DIA. La gran repercusión que ha tenido en nuestra comunidad la adquisición de Grupo El Árbol por parte de la Distribuidora Internacional de Alimentación hace que sea una de las empresas más propicias para ser objeto de estudio. El 30 de octubre de 2014, ésta cerró la compra de El árbol distribución y supermercados por un euro, y ha pagado otros 21 millones por el préstamo participativo que poseía la sociedad según informó la Comisión Nacional del Mercado de Valores a finales del año pasado.

### 6.1. Distribuidora Internacional de Alimentación - DIA

DIA es una de las compañías líderes en el sector de la distribución comercial alimentaria a nivel mundial. No sólo en cuanto al ámbito alimentario, sino también a droguería, belleza y salud. Cuenta con 7.000 establecimientos con presencia en cinco países: España, Portugal, Brasil, Argentina y China. Cumple con varios tipos de formato de ventas como DIA Fresh, DIA Market, DIA Maxi, Clarel, Schelecker, El árbol, La Plaza DIA y Minipreço.

Tabla 6.1 Principales grupos del sector de la distribución en España

	Empresa	Cuota de mercado 2013
1	 Mercadona	22,3%
2	 Total Dia	7,8%
3	 Carrefour Hiper	7,7%
4	 Eroski Super	3,3%
5	 Lidl	3%
6	 Alcampo	2,9%
7	 Consum Coop.	1,8%
8	 Hiper Eroski	1,5%
9	 AhorraMás	1,5%
10	 Caprabo	1,3%

Fuente: Elaboración propia en base al informe “Worldpanel Distribución 2014”

La compañía, que cotiza en la Bolsa de Madrid y forma parte del Ibex 35, ofrece a los consumidores la posibilidad de hacer su compra diaria en tiendas de proximidad con la mejor relación calidad-precio gracias a su fuerte expansión a través de la franquicia, al desarrollo de marcas propias de calidad y a la eficiencia operativa. Con la reciente compra de la empresa castellano leonesa y tiendas Eroski, unos 600 establecimientos entre España y Portugal, DIA estima aumentar sus ventas hasta los 6.300 millones de euros. La adquisición de estas dos cadenas aporta una facturación a la compañía de 1.100 millones de euros.

## 6.2. La estrategia

La estrategia que lleva a cabo la compañía se basa en seis ejes fundamentales para el desarrollo y expansión. Éstos, se pueden definir como se expone a continuación:

- **Liderazgo en proximidad.** DIA se ha convertido en el especialista de la proximidad. Acerca los productos de consumo diario a todos sus clientes evitando grandes desplazamientos y fomentando un ahorro económico entre los ciudadanos. Movilidad sostenible e integración son sus máximas.
- **Liderazgo en precios.** “*La alimentación de calidad al alcance de todos*” es un objetivo de la compañía. Trabajan por conseguir la mejor relación calidad-precio del mercado.
- **El líder de la franquicia.** La adaptabilidad del modelo de franquicia y la cercanía del franquiciado con los clientes, facilita un servicio reforzando la oferta de productos de calidad a los mejores precios, creando así el mejor modelo de proximidad al cliente.
- **Innovación y transferencia del conocimiento.** El modelo de gestión de DIA es único. La compañía ha adquirido y desarrollado internamente un

saber hacer que supone que DIA tenga un posicionamiento claramente diferenciador.

- **Eficiencia.** Es la mejor garantía de su sostenibilidad. El trabajo en la mejora de los procesos, la revisión continua y la búsqueda constante hace posicionar a la empresa como eficiente.
- **Crecimiento rentable.** DIA no ha dejado de crecer desde su nacimiento en 1979.

### 6.3. Consejo de administración

El consejo de administración de DIA está compuesto por 8 miembros de los cuales seis son independientes, uno ejecutivo y uno con la calificación de “otros consejeros externos”. La vigencia del mismo es de 3 años a contar desde su formación tras la salida a bolsa de la compañía en julio de 2011.

Tabla 6.2. Consejo de Administración de DIA

Cargo	Denominación
Presidenta	Ana M <sup>a</sup> Llopis Rivas
Vicepresidente	Mariano Martín Mampaso
Consejero Delegado	Ricardo Curras de Don Pablos David Chambelo.
Consejero	Nicolás Brunel
Consejero	Pierre Cuilleret
Consejero	Julián Díaz González
Consejero	Richard Golding
Consejero	Nadra Moussalem
Consejero	Rosalía Portela de Pablo
Consejero	Antonio Urcelay Alonso

Fuente: Elaboración propia en base a Gobierno Corporativo “[www.diacorporate.com](http://www.diacorporate.com)”

#### **6.4. Política de RSC en el Grupo DIA**

DIA dispone de un sistema de responsabilidad social corporativa (RSC) basado en unos principios y normas de actuación propia, que le permite programar y mejorar sus actuaciones bajo la supervisión de la Alta Dirección. La “Política de Sostenibilidad” del grupo integra todas las políticas empresariales de la organización: Responsabilidad Social, Calidad, Prevención de Riesgos Laborales, Ambiental, Igualdad de Oportunidades y Empresa Familiarmente Responsable.

Se realiza el estudio de esta Política basándola fundamentalmente en dos “dimensiones”:

- Dimensión interna.
- Dimensión externa.

Mediante la dimensión interna DIA garantiza unos estándares mínimos de calidad en sus productos y una toma de decisiones enfocada a un éxito basado en la innovación. Para ello han desarrollado una Política de Calidad, a través de la cual se comprometen a ofrecer a sus socios y clientes productos sanos, saludables, seguros, útiles y en unas condiciones adecuadas. Además está orientada a asegurar una seguridad, calidad y estabilidad de los puestos de trabajo de la compañía, para los cuales promocionan la formación de sus trabajadores y garantizan la igualdad de oportunidades.

Basándose en la dimensión externa DIA promueve el respeto y la garantía de los derechos fundamentales y la defensa de los derechos humanos en todas sus actividades. Por otro lado, se comprometen a dar preferencia al uso de recursos territoriales para promocionar la igualdad de condiciones de suministro y proteger el comercio justo. Respecto al ámbito ambiental, DIA pretende evaluar las externalidades medioambientales causadas por la actividad de la empresa y fomentar la práctica de acciones responsables para minimizar su impacto en el medio ambiente, promoviendo la responsabilidad ambiental entre sus proveedores.

Se analiza por tanto la memoria de responsabilidad social del grupo, basada en los pilares del concepto antes analizado, tanto en el ámbito de la dimensión interna como en la externa. Ayudándonos de las memorias de sostenibilidad 2013,2014 y sus objetivos en 2015, se hace una distinción entre los principios de ambas dimensiones.

#### *6.4.1. Principios de la dimensión interna de DIA*

##### *❖ GESTIÓN DE RR.HH Y FORMACIÓN*

La empresa ha llegado a diferentes acuerdos con entidades y escuelas técnicas para ofrecer a jóvenes y a personas desempleadas, prácticas en sus múltiples departamentos. Especial mención merecen los programas que ofrecen alternativas a los jóvenes socialmente más desfavorecidos. Los nuevos empleados cuentan desde el primer momento con la información necesaria para integrarse con éxito en la empresa.

La política retributiva de DIA cumple el doble objetivo de recompensar adecuadamente a los trabajadores y garantizar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo de la compañía. Hay que tener en cuenta el entorno competitivo externo y la igualdad interna, ya que DIA remunera a las personas que lideran la organización de acuerdo a las referencias del mercado y a su calidad, dedicación, responsabilidad, conocimiento del negocio y compromiso. Siguiendo esta línea, la empresa aprobó un nuevo Plan de Incentivos a Largo Plazo 2014-2016 liquidable por entrega de acciones, que beneficiará a 250 ejecutivos. También procura remunerar de forma moderada y acorde con las tendencias del mercado a los miembros del Consejo de Administración. Así todos los miembros del Consejo reciben una retribución fija por sus funciones de supervisión y decisión. Los miembros del Consejo de Administración percibieron en 2014 una retribución de 1,873 millones de euros. De este montante total, 1,571 millones correspondieron a las remuneraciones fijas en metálico, mientras que los restantes 302.000 son acciones otorgadas por la compañía.

### Plan de Incentivos a Largo Plazo 2014-2016

En abril de 2014, la Junta General de Accionistas aprobó, previa propuesta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, un Plan de Incentivos a Largo Plazo 2014-2016 que beneficiará a ejecutivos incluyendo al consejero delegado, el director general corporativo, los miembros del Comité de Directivos y otros directivos.

El programa establece una retribución en forma de acciones ligada a la evolución del EBITDA<sup>6</sup> y a la Rentabilidad Total de Accionista<sup>7</sup> y a la permanencia de los beneficiarios en la compañía o en alguna de las sociedades filiales. Se prevé la entrega de un máximo de 6.981.906 acciones, de las cuales 378.762 acciones corresponderán, como máximo, a los consejeros ejecutivos.

Con este nuevo programa, aprobado tras el éxito del programa de incentivos 2011-2014, DIA pretende retener y atraer a quienes realicen una mayor aportación a los resultados, alineando sus intereses con los de la sociedad y los intereses de sus accionistas. Para conseguirlo, establece unos objetivos transparentes, exigentes y medidos a largo plazo.

### Formación

DIA impulsa la carrera profesional de sus empleados con actividades formativas que les permite desarrollar sus capacidades y superar con éxito las dificultades del trabajo diario. En 2014, DIA impartió 505.971 horas lectivas de cursos de formación en las que participaron empleados de todos los niveles productivos y de todos los países.

El programa de formación continua de DIA abarca diferentes contenidos: formación técnica, idiomas, general, por áreas y programas individuales.

- La formación general cubre necesidades no específicas y de acuerdo a los planes y proyectos estratégicos para la compañía. Está orientada de forma generalizada a todos los empleados de la empresa.

---

<sup>6</sup> El **EBITDA** es un indicador financiero representado mediante un acrónimo que significa en inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), es decir, el beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros

<sup>7</sup> La **Rentabilidad Total de Accionista**, es la suma de los dividendos recibidos más la revalorización de la acción y otros tipos de remuneración

- La formación en idiomas es la de mayor peso en el presupuesto de formación general, por el que se establecen criterios más estrictos en la selección de candidatos a recibirla.
- La formación por áreas cubre necesidades puntuales y particulares de un área funcional concreta. Se articula en DIA a través del Proyecto FUNCIONA.
- Los planes individuales de formación están dirigidos a personas con alto potencial y capacidad de desempeño. En 2014, se inició el nuevo Programa Internacional de Desarrollo Directivo DIA (PIDD). En su primera edición participan 20 personas de las diferentes áreas y países de la empresa. Esta formación ejecutiva es impartida en formato *in company*<sup>8</sup> a través de una escuela de negocios de prestigio internacional.

El Grupo DIA dispone de una plataforma de *e-learning in company* que se utiliza en la práctica totalidad del ámbito del grupo como alternativa a la formación presencial. Los planes de formación se desarrollan en cada país a través de diferentes programas y canales.

## ❖ SALUD Y SEGURIDAD EN EL PUESTO

### Reducción de la siniestralidad

Siguen una tendencia iniciada hace unos años, en la cual, durante el pasado año 2014 se obtuvieron datos de siniestralidad positivos. El porcentaje de horas de baja por accidente fue del 0,4%, un porcentaje bajo para las características del trabajo en tiendas y almacenes.

En su apuesta por la seguridad de todos los empleados dentro y fuera de su centro de trabajo, la compañía se adhirió al manifiesto "2020 cero víctimas" de la campaña "Ponle Freno", una iniciativa del Grupo ATRESMEDIA para sensibilizar y promover pautas de conducción segura que terminen con la víctimas en la carretera. La campaña fue comunicada a todos los trabajadores, invitándoles a adherirse al manifiesto. En los últimos años, DIA ha desarrollado distintas campañas de difusión

---

<sup>8</sup> **Formación in company**, es la formación que se realiza en el seno de la empresa, se trata de una formación personalizada para cada compañía.

entre sus empleados para prevenir los accidentes de tráfico. A raíz de estas acciones, los accidentes in itinere relacionados con accidentes de tráfico se han reducido un 2,3%.

### **Vigilancia de la salud**

Del mismo modo se puede analizar la vigilancia de la salud dentro del Plan de Prevención de los Riesgos Laborales globales de la empresa, en las que se detectan precozmente las repercusiones de las condiciones de trabajo sobre la salud, se identifican los trabajadores especialmente sensibles a determinados riesgos y se facilita la adaptación del puesto a las limitaciones detectadas al individuo. En total, un 35,4% de la plantilla participó de manera voluntaria en la realización de los reconocimientos médicos.

Dentro del marco de vigilancia de la salud y con el objeto de fomentar la prevención de riesgos y sus beneficios, han desarrollado campañas como: la “Campaña de Vacunación contra la Gripe Estacional”, iniciada por los Servicios de Salud Pública y promovida por DIA al facilitar la vacunación a todas las personas interesadas, y la “Campaña de Revisión visual” dirigida en este caso a trabajadores de la sede central.

## ❖ *ADAPTACIÓN AL CAMBIO Y COMUNICACIÓN INTERNA*

### **Apuesta por el bienestar**

En septiembre, según la memoria de responsabilidad 2014, tuvo lugar en España, la IV Edición DIA Saludable. Esta semana, supuso descubrir las claves que pueden ayudar en la adopción de hábitos que mejoren el bienestar físico y emocional.

Figura 6.1. LogoDIA



Dicha iniciativa giró en torno a cuatro ejes: deporte y ejercicio, nutrición, bienestar emocional e hidratación. Entre

Fuente: Memoria RSC  
DIA 2014

otras acciones realizadas, se celebró el II Torneo de Pádel DIA, la campaña “Cuida tu corazón” con la colaboración de la Sociedad de Prevención FREMAP, así como otras charlas sobre los beneficios del ejercicio físico y el bienestar emocional. Se organizaron, así mismo, talleres de “Risoterapia”, “Platos ligeros e hidratantes” y “Elaboración de



Sushi”. Se obsequió además a los interesados con una pieza de fruta y una botella hidratante. La iniciativa Semana Saludable se extendió también a los centros regionales en todos sus ámbitos: red de tiendas, almacenes y oficinas. Repartos de frutas entre todos los empleados y desayunos saludables, día de convivencia en centros deportivos, torneos deportivos y talleres de gestión de emociones fueron algunas de las actividades programadas.

### **Comunicación interna**

DIA mantiene una comunicación fluida con sus empleados a través de diferentes canales de comunicación interna, que se adaptan específicamente a los empleados a los cuales se dirige. Desde la Dirección de Recursos Humanos Grupo nació la publicación interna “Estar al DIA” con el propósito de responder a las necesidades de información reflejadas en la Encuesta de Clima. Con un diseño visual y atractivo, “Estar al DIA” difunde las noticias más interesantes del grupo, revela aspectos clave de la compañía como la marca o las franquicias, explica la labor de los departamentos y da a conocer a diferentes personas que trabajan en la compañía. Además, lanzó otra newsletter denominada “Cliente”, que acerca las necesidades del cliente a los empleados de la compañía.

### *❖ IMPACTO AMBIENTAL Y RECURSOS NATURALES*

Entre las acciones más relevantes desarrolladas en los últimos años para mejorar la eficiencia energética destacan la incorporación de puertas térmicas de cristal en los murales frigoríficos en más de un millar de tiendas, la sustitución de iluminación fluorescente y focos de vapor de sodio por iluminación LED y la incorporación de inmótica<sup>9</sup> para el control del alumbrado y climatización.

Además utiliza energía procedente exclusivamente de fuentes renovables en más de 1.400 establecimientos propios del mercado español, un total del 70% de la red de tiendas. En el segundo semestre de 2014 la compañía obtuvo la renovación de las

---

<sup>9</sup>**Inmótica**, es la incorporación al equipamiento de edificios de uso terciario o industrial, de sistemas de gestión técnica automatizada de las instalaciones, con el objetivo de reducir el consumo de energía, aumentar el confort y la seguridad de los mismos.

certificaciones de E-On que acreditan el uso de este tipo de energía. También su sede central utiliza energías limpias y renovables, ubicada en un edificio construido de forma sostenible y respetuosa con el medio ambiente en las Rozas de Madrid (España), este inmueble ha recibido la calificación LEED Oro C&S<sup>10</sup>.

Su implicación en la mejora continua de la eficiencia energética ha llevado a la compañía a adherirse a la Plataforma de Empresas por la Eficiencia Energética. Se trata de una iniciativa de compañías referentes en su sector, a través de la cual se constituyen como modelo en España en eficiencia energética y reducción de la huella de carbono.

La compañía sigue el modelo shelf ready packaging, ya que todos los embalajes secundarios y terciarios, a excepción de los congelados, poseen la doble funcional de transporte y exposición. Gracias a este modelo no solo se reduce el material de embalaje y, por lo tanto, de residuos, sino que también se genera un menor coste de transporte y manipulación. Para el consumidor, supone también un mejor acceso al producto, al estar expuesto de forma óptima en el lineal. Algunas de las iniciativas de optimización de embalajes se reflejan en los Planes Bienales de Prevención de Envases y Embalajes que se presentan a Ecoembes<sup>11</sup>.

### Promoción de la conducta responsable

DIA promueve las mejores conductas medioambientales entre sus clientes y empleados: potencia una utilización racional de la bolsa de plástico e incluye de forma sistemática en los envases y embalajes de productos de marca propia información sobre el contenedor a utilizar para depositar el envase una vez utilizado el producto. Además, DIA ha puesto a disposición de sus clientes productos alternativos a la bolsa de plástico como la bolsa de rafia<sup>12</sup>.

Figura 6.2. Sello de Empresas por la eficiencia energética



Fuente:

[eficienciaenergetica.com](http://eficienciaenergetica.com)

<sup>10</sup> **LEED Oro C&S**, es una certificación que identifica a un edificio como una construcción sostenible, limpio para con el entorno y adaptado para un total funcionamiento a través de energías limpias y renovables.

<sup>11</sup> **Ecoembes**, es una empresa sin ánimo de lucro que colabora con las comunidades autónomas y ayuntamientos en la recogida selectiva de envases.

<sup>12</sup> **La rafia**, es un hilo de fibra sintética, obtenido por extrusión de poliolefinas (polietileno y polipropileno)

### ❖ ACCIONISTAS Y PROPIETARIOS

En 2014 la cotización de la empresa fluctuó entre el máximo histórico de 7,09 euros y el mínimo anual de 4,62 euros, sometida a las cambiantes expectativas del consumo de los hogares y a la deflación de los alimentos frescos. A 31 de diciembre, la capitalización bursátil se situó en los 3.663 millones de euros. El volumen medio de negociación fue de 5,53 millones de títulos diarios, lo que le situó entre uno de los 25 valores más líquidos del mercado continuo español.

En unas condiciones adversas para el mercado de la distribución, DIA maximizó su valor con operaciones rentables. La compañía decidió desprenderse de la totalidad de su negocio en Francia para centrarse en sus mercados clave. Así, DIA adquirió en España el Grupo El Árbol, con más de 400 tiendas, y 160 tiendas del Grupo Eroski, operación pendiente de la aprobación de las autoridades de la Competencia.

Como consecuencia del dinámico crecimiento de resultados y de su política de pay-out<sup>13</sup> entorno al 40%-50% del beneficio ajustado, la Junta General de Accionistas de DIA aprobó la distribución de dividendo ordinario de 0,16 euros por acción a cuenta de los resultados de 2013. La compañía desembolsó 103 millones de euros, supone un aumento del 23,1% con respecto a la cantidad abonada con cargo al ejercicio 2013, de 0,13 euros brutos por acción. El reparto de dividendo se ha incrementado paulatinamente desde su salida a Bolsa, por lo que este año se propondrá a la Junta General de Accionistas el pago de 0,18 euros por acción en julio de 2015.

#### 6.4.2. Principios de la dimensión externa de DIA

### ❖ COMUNIDADES LOCALES

La empresa cuenta con una plantilla diversa, tanto en su procedencia geográfica como por su formación. La adecuada gestión de su equipo humano y el aprovechamiento óptimo de las diferentes capacidades de los trabajadores que lo

---

<sup>13</sup> *Pay Out* supone el reparto que de los beneficios destina la empresa a los dividendos. Los dividendos, entendidos éstos, como la parte de la acción que incorpora la verdadera naturaleza del título.

integrar es esencial para la consecución de sus objetivos corporativos. Entre la plantilla se encuentran aquellas personas con alguna discapacidad. La compañía ha suscrito pactos con asociaciones y fundaciones que fomentan su normal integración y participación en la sociedad. El número de personas contratadas con algún tipo de discapacidad se elevó hasta las 202 en España. En todos los centros la integración laboral de puestos con alguna discapacidad es una realidad, ya sea con contratación directa en plantilla o prácticas, a través de las distintas asociaciones y fundaciones.

DIA llega a acuerdos con diferentes entidades y escuelas técnicas y ofrece a los jóvenes talentos y a las personas en situación de desempleo pasantías y prácticas en diferentes áreas. Participa, además, en ferias y foros sobre empleo y está presente en diferentes universidades de los países donde opera.

Tabla 6.3. Número proyectos RSC realizados por DIA

<i>País</i>	<i>Proyectos de acciones de Patrocinio y Acción Social en todos los ámbitos</i>
<i>España</i>	Gran Recogida de Alimentos FESBAL
	Objetivo 2014 kilos de canastas solidarias
	70,000 Platos de sopa para el Banco de Alimentos de Andalucía
	“La alimentación no tiene desperdicios, aprovéchala”
	Carrera Solidaria por la Esperanza
	Cooperación Fundación THEODORA
	Sorteo del ORO CRUZ ROJA
	Carrera benéfica “Menudos Corazones”
	“Reyes Majos”
	Mercadillo Navideño Solidario
	Donación de Sangre
	Torneo Infantil Mini-Basket
	Visita Fundación Vicente Ferrer
	Microdonaciones world visión en ecommerce
Fair Trade, venta productos navideños	
<i>Argentina</i>	Día del niño
	Ayuda afectados de inundaciones
	“Ponete el guardapolvo”
	Colecta navideña

	Expertos en ahorro solidario
	Ayuda solidaria instituciones acreditadas
<i>Brasil</i>	Campanha do agasalho
	Donación de productos AACD
	Recogida selectiva
	Donación de sangre
	DIA y Hope House
	Natal Solidario
	Programa Crecimiento, contratación de personas con discapacidad
	Copa DIA de fútbol

Fuente: Elaboración propia en base a Memoria RSC DIA 2014.

## ❖ *CLIENTES, PROVEEDORES Y SOCIEDAD*

### **Cientes**

Con el propósito de que puedan llenar la cesta de la compra cerca de su hogar con productos de calidad a precios competitivos, DIA continuó densificando sus tiendas: en 2014 sumó a su red comercial 843 establecimientos nuevos, con lo que ya son 7.306 las tiendas del grupo en todo el mundo. DIA apuesta por la especialización en productos frescos, en productos especiales y en artículos de salud, higiene y belleza.

Además de mejorar sus formatos, la compañía siguió avanzando en su estrategia online para ofrecer a sus clientes la posibilidad de hacer la compra en la Red, mejorar su calidad de vida y acompañarles en su aprendizaje digital. La orientación al cliente se plasma en protocolos de atención para los empleados de tiendas y en programas como “Vivir un día en DIA”, por el que los nuevos empleados de la sede deben trabajar dos días en una tienda. El objetivo es conocer en primera persona el negocio y estar más cerca del cliente.

La compañía promueve la estrategia multicanal como fórmula para estrechar la cercanía al cliente. En 2014 desarrolló una plataforma online que incorpora no sólo la posibilidad de hacer la compra online de forma sencilla, sino de acceder al programa de fidelización y a sus cupones descuento, a las ofertas flash y a otros contenidos

interesantes para el cliente. Fomenta una comunicación fluida y bidireccional con sus clientes, que le permite testar su satisfacción y dar a conocer nuevos productos, ofertas y promociones. En primer lugar, la compañía atiende, registra y analiza las quejas, sugerencias y elogios de los consumidores en el Servicio de Atención al Cliente.

Destaca la edición de la revista Club DIA en España, que muestra en sus 700.000 ejemplares contenidos de nutrición y salud, además de ideas para hacer en familia, recetas y novedades de productos DIA, curiosidades y trucos prácticos.

### **Proveedores**

La compañía intenta siempre llegar a acuerdos con proveedores locales para la fabricación de sus marcas propias y para el abastecimiento de productos frescos. Así, el 84% de los proveedores, más de 3.000 en total, son empresas locales que abastecen directamente a alguna de las divisiones nacionales de la compañía. En España, los proveedores locales representan el 84,5%.

En la selección de estos proveedores se tiene en cuenta el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad alimentaria como la International Food Standard (IFS)<sup>14</sup>, a la que contribuye con su participación en el Comité Técnico. Valida, además, los textos utilizados en la etiquetas para asegurar el cumplimiento de la nueva normativa europea.

DIA incluye en sus contratos a los proveedores una cláusula en la que señala que hace suyos los Diez Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas. La compañía espera de sus proveedores el máximo respeto a los derechos humanos y laborales, que comparta con ella su preocupación por el medio ambiente y que rechace la corrupción y el soborno. Los proveedores deben ser seleccionados exclusivamente en función de competencia, calidad de sus productos y condiciones de compra. Durante la etapa de selección final de proveedores para la marca propia, los aspirantes han de superar una estricta auditoría inicial de homologación, que garantice la seguridad de cada una de las fábricas en las que se vayan a elaborar sus productos.

---

<sup>14</sup> **IFS (International Food Standard)**, es una norma de carácter internacional, acogida a criterios de acreditación basados en la norma EN 45011 de certificación de producto.

La web comercial facilita al proveedor tener una visión global sobre la competencia. Así mismo puede conocer el nivel de servicio, las faltas, los días de stock, los cumplimientos de horarios así como las condiciones de servicio y duración. También se pueden conocer las previsiones semanales de consumo e información sobre el sell in-out<sup>15</sup>.

## **Sociedad**

El grupo se implica en el desarrollo y bienestar de las comunidades donde está presente. En cumplimiento de los compromisos de Responsabilidad Corporativa aprobados en 2013, participa en proyectos que aporten valor a la sociedad, dirigiendo sus esfuerzos a los relacionados con la alimentación y la seguridad alimentaria, así como los vinculados con la infancia. Su relación con las ONG y Entidades no lucrativas está regulada internamente. La norma dicta que la representación de la compañía es competencia de la Dirección de Desarrollo Sostenible y Responsabilidad Social y que dará preferencia a aquellas ONG que voluntariamente se sometan al análisis y auditoría de la Fundación Lealtad.

DIA lidera desde hace años la lucha contra el desperdicio alimentario, que se estima en 89 millones de toneladas anuales en Europa y podría elevarse a 126 millones de toneladas en 2020, según la Comisión Europea. Desde 2009, la compañía colabora con la FESBAL (Federación Española de Bancos de Alimentos) para distribuir de forma periódica los alimentos a las personas más desfavorecidas. Así mismo, desarrolla prácticas destinadas a la prevención y reducción de los desperdicios en todos los eslabones de la cadena de valor. La mayor parte de las cesiones a Bancos de Alimentos se registraron en España, que duplicó las cantidades entregadas con más de 2 millones de kilos (unos 6.000 kilos diarios).

La compañía cuenta con un reglamento propio que regula el procedimiento de entrega de Bancos de Alimentos de aquellos productos que, encontrándose en perfecto estado para su consumo, no pueden ponerse a la venta por una normativa interna.

---

<sup>15</sup> *Sell-in*, argumentos referidos a los beneficios que tiene el producto para el cliente directo, distribuidor o intermediario. *Sell-out*, beneficios que tiene el producto para el cliente del cliente, o consumidor final.

De acuerdo con su estrategia de prevención del desperdicio alimentario, la compañía se adhirió en 2012 al programa “La Alimentación no tiene desperdicio, aprovéchala”, un proyecto pionero en Europa promovido por la asociación española de fabricantes y distribuidores (AECOC) para prevenir el desperdicio y aprovechar el excedente alimentario ya sea mediante donaciones, elaboración de eco-productos, revalorización o reciclaje.

World Vision es una organización internacional que, desde 1950, trabaja por los niños y las familias más pobres. Presente en 98 países, lleva ayuda a más de 4 millones de niños gracias a los padrinos, socios o donantes que apoyan su causa. Adicionalmente, durante la campaña de Navidad, la compañía puso a la venta Cestas y lotes de Comercio Justo con el sello FAIR TRADE<sup>16</sup> a través de su web de oportunidades DIA.

Además presta su ayuda a los colectivos más desfavorecidos participando en campañas e iniciativas destinadas a recaudar fondos y sensibilizar a la población sobre los problemas de enfermos y necesitados. En 2014, colaboró con diferentes entidades y fundaciones sin ánimo de lucro, en especial a aquellas implicadas en la asistencia a la infancia.

#### ❖ *DERECHOS HUMANOS*

DIA apuesta por la estabilidad en el empleo en el convencimiento de que la continuidad de sus relaciones laborales asegura una mayor alineación de los trabajadores con los objetivos de la empresa. Este compromiso se ve reflejando en el porcentaje de contratación indefinida, que en 2014 alcanzó el 87,24% de los trabajadores.

Como miembro del Pacto Mundial de Naciones Unidas, DIA rechaza cualquier forma de discriminación por razón de "raza, color, sexo, religión, opiniones políticas, nacionalidad de origen o extracción social". Asimismo, es contraria a cualquier forma de trabajo forzoso u obligatorio, no acepta ni consiente ninguna forma de trabajo infantil, respeta la libertad de asociación de sus trabajadores y reconoce su derecho a la negociación colectiva. Promueve de forma activa la igualdad de oportunidades y la no

---

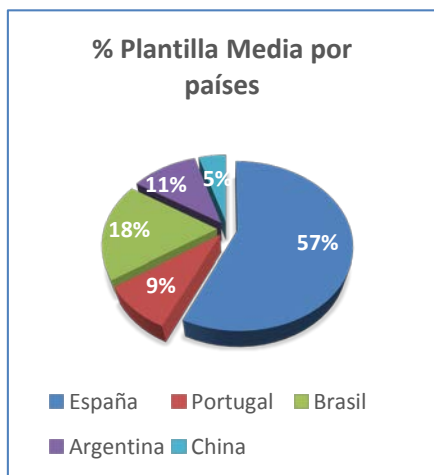
<sup>16</sup> **FAIR TRADE**, es la certificación de los productos de Comercio Justo y ha nacido gracias al compromiso de organizaciones de Comercio Justo de todo el mundo.



discriminación entre sus empleados. Esta igualdad se garantiza con un adecuado control y publicidad de los procesos de selección, promoción y formación laboral, así como en la igualdad salarial en trabajos de igual valor.

En lo que respecta a la igualdad de género, la presencia de las mujeres es equilibrada, alcanzando un 66% de la plantilla total. La representación de la mujer en puestos de gestión de un 39% a nivel de Grupo. 75 de cada cien integrantes de la plantilla son mujeres y el 36% de los directivos son mujeres. Durante el año 2014, el 76% de las promociones a grupos profesionales diferentes del de partida estuvo destinada al personal femenino. Además, con un Plan de Igualdad para España, firmado en 2012, en el que articula el conjunto de medidas y acciones positivas que persigue integrar el principio de igualdad.

Figura 6.4 Plantilla DIA por centro de trabajo.



Fuente: Elaboración propia a partir de [www.diacorporate.com](http://www.diacorporate.com)

Figura 6.3 Plantilla media de DIA por países en los que opera.



Fuente: Elaboración propia a partir de [www.diacorporate.com](http://www.diacorporate.com)

Figura 6.5 Plantilla DIA por sexo.



Fuente: Elaboración propia a partir de [www.diacorporate.com](http://www.diacorporate.com)

### ❖ *PROBLEMAS ECOLÓGICOS MUNDIALES*

La compañía es uno de los operadores logísticos más relevantes del sector de la distribución con 42 almacenes que ocupan 689.734 metros cuadrados de superficie. En los últimos años la compañía ha trabajado en tres líneas para reducir el consumo de combustible y el impacto de su actividad logística sobre el medio ambiente: la utilización de formatos de transporte de alta capacidad, que permiten incrementar la capacidad de carga por formato hasta un 15%; el uso de transportes alternativos a los camiones, como el uso del ferrocarril o el barco; y la utilización del método backhauling, por el que aprovecha los trayectos de distribución a las tiendas en tráileres para recoger la mercancía de los proveedores próximos a ellos y llevarla a los almacenes.

En 2014, la compañía inició un proyecto para el análisis y puesta en marcha de un sistema de utilización de motores más eficientes, mixtos y de gas, en la flota de camiones que permitieron una importante reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub>. En concreto, se comenzó un piloto de motores de gas y el objetivo es continuar en 2015 con el testeo de otros tipos de motores eficientes como los híbridos.

Para perfeccionar la evaluación de los impactos de su actividad sobre el medio ambiente, DIA trabajó en el desarrollo de una herramienta propia, que permitirá el cálculo de la huella de carbono de las instalaciones y actividades de la Compañía en todos sus ámbitos geográficos y operacionales. Se pretende así homogeneizar el cálculo a los estándares internacionalmente reconocidos.

## 7. PROPUESTAS

Si se relacionan todos los datos con el marco teórico estudiado se observa que el grupo cuenta con una estrategia de RSC bastante completa, ya que cubre prácticamente ambas dimensiones de la responsabilidad, metodología utilizada en el trabajo.

Sin embargo, todavía quedan ámbitos donde se podría mejorar, incluso se perciben ámbitos completamente inexplorados por DIA. Sería conveniente que la empresa investigase cuales son las estrategias de RSC de otras organizaciones para poder continuar innovando en su trayectoria sostenible.

### 7.1. Vertiente económica

#### *Nº 1. RSC y marketing.*

Como se ha visto, no invertir en material de RSC implica no estar aprovechando grandes oportunidades, entre ellas en actividades de creación de una marca. Si es cierto que hoy en día las inversiones en RSC son más importantes que nunca, las empresas tienen cada vez más instrumentos para elaborar y mejorar sus estrategias en esta materia, sin embargo, no existe una buena relación entre los departamentos de marketing y la RSC.

En el caso de DIA, se publican Memorias de RSC y noticias sobre asuntos relacionados a este ámbito, pero no se aprovechan al máximo los canales de comunicación hacia los clientes y otros *stakeholders*. Toda la información relativa a RSC se concentra en su web corporativa pero podría aprovechar sus propios establecimientos para proporcionar una información más directa a un consumidor que se preocupa cada vez más por hacer una compra responsable, ya sea con paneles informativos o mensajes por megafonía. También podría aprovechar la publicidad a domicilio para dar a conocer, junto con sus ofertas, aspectos interesantes de su política de RSC, metas o logros.

Utilizar las redes sociales como medio de comunicación sobre RSC es otra opción eficaz y económica de facilitar información útil a los grupos de interés de la empresa. En los perfiles de las redes se observa principalmente un gran número de ofertas, sugerencias, recetas de cocina, novedades de la empresa, etc. sin casi hacer mención en la publicación y promoción de asuntos de RSC en los que DIA participa.

## **Nº 2. Seguimiento de las estrategias**

Otro aspecto muy importante a tener en cuenta es cómo influye la RSC en el consumidor y en su decisión de compra. Obtener información de esta forma proporcionaría a la empresa información muy valiosa sobre el impacto de sus estrategias de RSC y poder reorientarlas y mejorarlas en el futuro.

Por otra parte, realizar un seguimiento sobre RSC en la propia empresa ayudaría a medir su desarrollo en este ámbito y su eficacia real. Para ello podría utilizarse el sistema de indicadores propuesto por Vintró Sánchez y Jordi Fortuny, el cual consiste en un sistema de indicadores alternativo a los ya existentes que utiliza las sinergias entre las materias de calidad, medioambiente y seguridad y salud laboral para llevar un seguimiento periódico del desarrollo de las estrategias en RSC de la empresa. El sistema consiste en reunir las diferentes “cláusulas” de RSC en tres grupos: Medioambiente, Calidad y Seguridad, que serán indicadores secundarios como RSC-Medioambiente, RSC-Calidad y RSC-Seguridad dentro del indicador global RSC.

El sistema propuesto sería el siguiente, el cual podría ir adaptándose a las características y necesidades de la empresa:

$$\mathbf{a. \text{Indicador RSC-Calidad} = (\alpha_1 \times a.1) + (\alpha_2 \times a.2) + (\alpha_3 \times a.3)}$$

a.1. Calidad de la producción

a.2 Relaciones empresa/trabajadores

a.3. Fomento de las comunidades locales

**b. Indicador RSC-Medioambiente =  $(\beta_1 \times b.1) + (\beta_2 \times b.2)$**

b.1. Explotación racional de recursos

b.2. Calidad medioambiental

**c. Indicador RSC-Seguridad =  $(\gamma_1 \times c.1) + (\gamma_2 \times c.2) + (\gamma_3 \times c.3)$**

c.1. Nivel de seguridad

c.2. Cumplimiento de los objetivos de formación

c.3. Control de situaciones de violencia Nivel de seguridad

**d. Valor Global de RSC de la Empresa =  $(\alpha \times a) + (\beta \times b) + (\gamma \times c)$**  siendo  $\alpha$ ,  $\beta$  y  $\gamma$  los subfactores correspondientes.

(Vintró Sánchez & Fortuny Santos, 2010)

## 7.2. Vertiente social

### Nº 3. Comercio Justo.

Para completar su estrategia social sería recomendable que DIA pusiese mayor empeño en aplicar y promocionar el Comercio Justo. El concepto más comúnmente aceptado de Comercio Justo es el desarrollado por las organizaciones FINE (*Fairtrade Labelling Organizations International*, *World Fair Trade Organization*, *Network of European Worldshops* y *European Fair Trade Association*). Este organismo contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores marginados, especialmente en el Sur. Las organizaciones de comercio justo, apoyadas por los consumidores, están activamente comprometidas en apoyar a los productores, sensibilizar y desarrollar campañas para conseguir cambios. Por ello DIA debería dedicar más esfuerzos en llevar a cabo

colaboraciones con organizaciones dedicadas a la promoción de este tipo de comercio o la elaboración de pactos con productores de países en vías de desarrollo podría ser un primer paso en la consecución de este objetivo.

#### **Nº 4. Colectivos en riesgo de exclusión.**

Desde que se iniciase la crisis de 2008 el desempleo en nuestro país ha crecido desmesuradamente, situándose en uno de los países europeos con mayor tasa de desempleo, Y, aunque las cifras comienzan a mostrar leves signos de mejora, las tasas de desempleo siguen siendo desorbitadas.

Uno de los colectivos que más se ha visto afectado es el de los menores de 25 años, cuya tasa de desempleo llegó al 56% a finales del año pasado, situándose en la segunda cifra más elevada de Europa detrás de Grecia. Este colectivo siempre se ha visto afectado por un mayor grado de desempleo.

Promover la empleabilidad de este colectivo, bien mediante periodos de prácticas, diseñando programas con planes de carrera o colaborando con Universidades u otros centros formativos ayudarían a parte de estos jóvenes a poder iniciarse en el mercado laboral.

#### **Nº 6. Promoción de la RSC.**

Dada la larga experiencia de la compañía con la RSC, podría aprovechar ésta experiencia para orientar a otras organizaciones en materia de RSC y que están tuvieran en cuenta principios y conceptos realmente eficientes y mejor valorados por sus stakeholders más importantes

### **7.3. Vertiente medioambiental**

#### **Nº 8. Eco etiquetas**

Estas etiquetas son un tipo de marketing que promueve los productos verdes, su fin principal es informar a los consumidores para que éstos hagan elecciones de compra que reduzcan el impacto ambiental, haciéndoles capaces de sentirse influenciados en la forma en que se hacen los productos.

Esto debe dar como resultado una etiqueta que proporcione a los consumidores información sobre las características sostenibles del producto.

#### **Nº 9. Campañas de sostenibilidad.**

Debido a su actividad económica, DIA puede llegar a tener una importante capacidad de influencia sobre una gran cantidad de personas. Puede hacer uso esta capacidad para sensibilizar a las personas mediante campañas de sostenibilidad. Algunos ejemplos podrían ser campañas para promoción del reciclado, ahorro de energía y/o agua promocionando el uso de productos de bajo consumo o dando consejos sobre cómo ahorrar energía a nivel doméstico, uso de energías renovables, consumo de productos verdes, etc.

Para ello puede emplear distintos canales de comunicación muy efectivos para alcanzar a un gran número de personas, como información en sus propios establecimientos, en los folletos de ofertas enviados a los domicilios o en las redes sociales.

## 8. CONCLUSIONES

Se entiende por empresa socialmente responsable como aquella que va más allá de lo estrictamente legal y, de manera totalmente voluntaria, gestiona sus actividades considerando el impacto que puedan tener tanto sobre todos sus grupos de interés como sobre el medio ambiente. Por ello llevará a cabo actuaciones que contribuyan, entre otras, al desarrollo económico, social y medioambiental, entre otras. La RSC es un tema que está de actualidad, aunque a su vez se confunde en ocasiones con otros términos como Acción Social o Marketing Social. Está de actualidad puesto que cada vez son más las empresas que deciden aplicar la RSC a su gestión, bien porque ayuda a obtener mejores resultados a largo plazo o bien porque cada más vez así lo demandan los propios grupos de interés de la empresa. Según los siguientes datos recogidos por Dircom<sup>17</sup> sobre la RSC en España, se destaca que:

- Un 75% de la sociedad española demanda a las empresas “una mayor atención” a la RSC.
- Un 80% de los españoles que la RSC mejora la reputación de la empresa.
- Un 60% de los consumidores españoles prefiere comprar productos de empresas socialmente responsables y un 31% estaría dispuesto a pagar más por esos productos.
- Un 66% de los consumidores españoles declara que las compañías deberían promover la igualdad de género.

Las transformaciones industriales sufridas por la economía global a lo largo del siglo XX hicieron que la RSC evolucionara de unos meros actos filantrópicos por parte de las empresas con sus empleados, hasta convertirse en una doctrina estratégica dentro de la gestión empresarial. Así, al ritmo que las compañías ganaban peso y relevancia dentro de la sociedad surgían diversas teorías económicas que reflexionaban o cuestionaban el papel de la RSC dentro de las entidades, al mismo tiempo que crecían las expectativas generadas y demandadas por los stakeholders.

---

<sup>17</sup> **Dircom**, es una asociación profesional que agrupa a los directivos y a los profesionales de la comunicación de las empresas, instituciones y consultoras en España.



Tras su historia y dada la influencia que las empresas pueden tener en ciudadanía, ha surgido la necesidad en estas de innovar con políticas sostenibles que vayan más allá de lo legalmente exigido, atendiendo las inquietudes de sus grupos de interés. De hecho, la RSC supone una ventaja respecto de la competencia, pero para ello necesita la implicación de cada uno de los departamentos de la empresa, dado que el aplicar las políticas de RSC incumbe a todas las categorías profesionales y el conjunto de los ámbitos de la organización.

## 9. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A lo largo del trabajo se han encontrado algunas limitaciones, principalmente las fuentes para obtener datos sobre la política de DIA en el ámbito de RSC. Como se ha visto, y para intentar vencer estas limitaciones, se ha intentado realizar una entrevista con un Ejecutivo de RSC de DIA, pero no ha sido posible contactar con ningún trabajador de ese departamento. Por lo que se ha acudido a otros medios de información, como noticias y comunicaciones externas y el análisis de datos de las memorias anuales del grupo.

Al finalizar este trabajo se han advertido posibles futuras líneas de investigación, como un estudio de benchmarking<sup>18</sup> competitivo de la estrategia de DIA con otras empresas de distribución comercial ya sean nacionales, extranjeras o incluso empresas líderes en RSC y/o en crecimiento económico a nivel nacional o internacional.

---

<sup>18</sup> **Benchmarking**, consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Española de Normalización y Certificación. (2014). *www.aenor.es*
- Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución. (2014). *Informe Anual 2014*.
- Boletín Oficial del Estado. (2013). *Real Decreto 894/2013, del 15 de noviembre, por el que se establecen las normas aplicables a los subproductos animales y los productos derivados no destinados al consumo humano*.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*.
- Carroll, A. B. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. 497 - 505
- Carroll, A. B. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, *Business Horizons*. 30 - 48
- Comisión Europea. (18 de julio de 2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*.
- Comisión Europea. (2008). *Directiva 2008/98/CE de Residuos*.
- Comisión Europea. (2014). *EU Single Market*. <http://ec.europa.eu/>
- Comisión Permanente del Consejo Estatal (CERSE). (2014). *Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas*.
- Consejo Europeo de Lisboa. (2000). *Conclusiones de la Presidencia*. [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu)
- Davis, K. (1975). *Five Propositions for Social Responsibility*. 19 - 24
- De la Cuesta González, M. (2004). *El porqué de la responsabilidad social corporativa*. *Boletín económico de ICE*.
- De Lara Bueno, M.I. (2003): *"La Responsabilidad Social de la Empresa: implicaciones contables"*.
- Delmas, M. A., Nairn-Birch, N., & Balzarova, M. (2013). *Choosing the right eco-label for your product*. MIT Sloan Management Review.

- Fernandez Gago, R. (2005). *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*.
- Forética. (2011). *Informe Forética 2011 Empresas - evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). *Corporate social responsibility theories: mapping the territory*. *Journal of business ethics*.
- González Rodríguez, C. (2011). *Empresas Socialmente Responsables y Mercado Verde Internacional*
- Global Reporting Initiative. (2015). <http://www.globalreporting.org/>
- Grupo DIA (2015). *Acción Social*. <http://www.diacorporate.com/es/sostenibilidad-y-rsc/accion-social/>
- Grupo DIA (2015). *Eficiencia y sostenibilidad*. <http://www.diacorporate.com/es/sostenibilidad-y-rsc/medio-ambiente/>
- Grupo DIA (2015). *El compromiso y la eficiencia como eje de negocio*. <http://www.compromisorse.com/responsabilidad-social/comercio-y-distribucion/grupo-dia/>
- Grupo DIA (2014). *Memoria Anual*. <http://memoriaanual2014.diacorporate.com>
- Grupo DIA (2015). *Políticas de RSC*. <http://www.diacorporate.com/es/sostenibilidad-y-rsc/politicas-de-rsc/>
- Intellectual Capital Exchange (2015). [www.icex.com](http://www.icex.com)
- Jáuregui Atondo, R. (2009). *Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social, ... ¿De qué hablamos?*
- Fuente: Lizcano, J.L. (2002): *"Confianza en los mercados y responsabilidad social corporativa"*
- Mendoza Reyes, H. (2012). *La Responsabilidad social empresarial*.
- Organización Internacional de Normalización (2015). <http://www.iso.org/>

- Palacios Florencio, B. (2013). *Manual Práctico de Responsabilidad Social Corporativa. Gestión, Diagnostico e Impacto en la Empresa.*
- Pucheta Martínez, M., Muñoz Torres, M., & de la Cuesta González, M. (2010). *Información y comunicación de la RSC.*
- Sereno, E. (2011). *Empleos femeninos: ¿sectores en los que la mujer lo tiene más fácil?* *aprendemas.com.*
- Server Izquierdo, R. J., & Villalonga Grañana, I. (2005). *La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y su gestión integrada.*
- Social Accountability International (2015). *<http://www.sa-intl.org/>*
- Valdez Villa, R. E. (2010). *Análisis de la Responsabilidad Social Empresarial en México.*
- Vázquez Casielles, R., & Trespacios Gutierrez, J. A. (2006). *Estrategias de distribución comercial.*
- Vázquez, J. L., Licandro, Ó., & Lanero, A. (2014). *Perspectivas en el Estudio de la Responsabilidad Social Corporativa.*
- Vázquez Pinos, A. (2012). *Es necesario algo más... hablemos de ello: el Plan Nacional de RSE.*
- Vintró Sánchez, C., & Fortuny Santos, J. (2010). *Estudio empírico de las prácticas de Responsabilidad Social Corporativa en la minería de áridos en Cataluña. 1993 - 2003*
- World Fair Trade Organization and Fairtrade Labelling Organizations. (2009). *A Charter of Fair Trade Principles.*

## 11. ANEXOS

Tabla 11.1. Ejemplos de comportamientos socialmente responsables

<b>Empleados</b>	<p>Formación continua</p> <p>Delegación y trabajo en equipo</p> <p>Transparencia y comunicación interna</p> <p>Balance trabajo-familia</p> <p>Diversidad de la fuerza laboral</p> <p>Política de retribuciones transparente y coherente</p> <p>Igualdad de oportunidades y contratación responsable</p> <p>Empleabilidad y perdurabilidad del puesto de trabajo</p> <p>Participación en beneficios y en el capital</p> <p>Seguridad e higiene en el puesto de trabajo</p>
<b>Accionistas</b>	<p>Retribución del capital</p> <p>Transparencia informativa</p> <p>Inversiones éticas</p> <p>Código del Buen Gobierno</p>
<b>Gestión de procesos productivos</b>	<p>Ahorro consumo de energía</p> <p>No emisiones contaminantes</p>
<b>Cientes, proveedores y competidores</b>	<p>Productos y servicios de calidad, fiables a precios razonables</p> <p>Selección y relaciones de colaboración con proveedores</p> <p>Colaboración y alianzas con competidores</p>
<b>Comunidad local y comunidad global</b>	<p>Aportación al desarrollo local</p> <p>Colaboración con proyectos comunitarios</p> <p>Suscripción de convenios internacionales de colaboración</p>

Fuente: Lizcano, J.L. (2002)

Tabla 11.2. Diferencias entre empresas socialmente responsables y no responsables socialmente

	<b>Sin responsabilidad Social</b>	<b>Con responsabilidad social</b>
<b>Finalidad de la empresa</b>	Simple obtención de bienes y servicios	Obtención de bienes y servicios considerando cómo y a que precio social
<b>Recursos productivos</b>	Los recursos existen para ser usados	Los recursos son limitados y hay que conservarlos
<b>Decisiones internas</b>	Dirección único elemento de decisión	Todo miembro de la organización puede colaborar
<b>Decisiones externas</b>	El mercado es el único que puede imponer su ley a la empresa	Cualquier afectado por las acciones de la empresa debe influenciarla
<b>Objetivos</b>	Maximizar el beneficio o el valor actual de la empresa	Varios objetivos no siempre conciliables ni meramente económicos

Fuente: De Lara Bueno, M.I. (2003)