



## **“Economía sustentable y redituable: ECO-Mito o PROFI-realidad”**

**Análisis del caso de Cisco Systems, como ejemplo global de éxito en Responsabilidad Social Empresaria y la posibilidad de medir el impacto de la implementación de *políticas verdes* sobre su rentabilidad.**

Trabajo de graduación para la  
Maestría en Administración de Negocios (MBA)

Autor:

**Claudio Martin Rosenfeld**

DNI 24.960.022

Mentor:

**Gabriel Berger**

## Índice de Contenidos

---

- 1. Abstract**
- 2. Introducción**
- 3. Concepción y evolución del concepto de RSE**
  - a. Definición
  - b. Actores
  - c. El auge de la Sustentabilidad
  - d. Instrumentos de control
  - e. Tendencias
- 4. Rentabilidad en RSE**
  - a. Índices
  - b. Mercado bursátil
- 5. Caso de estudio Cisco Systems, Inc.**
  - a. La Empresa
  - b. Pertinencia del caso
  - c. Análisis de su estrategia de RSE
  - d. Industria tecnológica y RSE
    - i. Benchmarking en RSE
  - e. **Análisis de las métricas propuestas por la empresa para medir su**
  - f. **Influencia de la estrategia de RSE sobre la posición financiera de la empresa**
    - i. Variaciones en la bolsa frente a la presentación del reporte anual de RSE (NYSE/ Nasdaq / etc.).
- 6. Conclusiones**

## Abstract

---

Este trabajo busca analizar un caso de estudio emblema en RSE como es el de Cisco Systems Inc., comprendiendo las políticas y prácticas que implementa no sólo como parte de su filosofía, sino como parte intrínseca de su estrategia de negocio, convirtiéndose en un claro ejemplo de cómo las compañías que han decidido alinear su estrategia de RSE y sus reportes bajo los Guidelines de GRI G4, han debido enfocar sus esfuerzos en "materializar" sus acciones y hacer medibles sus iniciativas,, algo que antes no entraba en el universo de su "Core business" y ahora se erige como parte de una estrategia integral.

Asimismo, Cisco resulta de gran interés por haber logrado demostrar a través de más de 20 años de políticas de RSE, aportes concretos en los más diversos ámbitos sociales, desde conectividad aplicada a la educación o la salud, hasta soluciones tecnológicas para comunidades en desventaja o frente a sucesos de desastres naturales o emergencias sociales, mediante herramientas como Telepresence o brindado conectividad en zonas remotas.

Pero, ¿es posible determinar si estas acciones han constituido tan solo un "Eco-Mito", es decir iniciativas cuyo objetivo ulterior sea simplemente el de mejorar la imagen de marca? ¿O a esta altura de la evolución de las políticas de RSE se podría estar hablando de una "Profi-Realidad", donde las políticas de sustentabilidad de las compañías no sólo tienen por fin buscar el bien social, sino que representan una parte intrínseca y redituable de su negocio?

Por "Mito", se comprende esa serie de relatos (subjetivos, imaginarios), que muchas veces alteran las verdaderas cualidades de una persona o de una cosa, dándoles más valor del que tienen en realidad. Al referirnos a "Eco-Mito", se busca por tanto hacer hincapié en la arista menos "objetiva" de la RSE, que considera las tendencias "ecológicas" más ligadas a una moda (o una ola a la que hay que subirse), que a un compromiso real y a largo plazo con el medio ambiente.

Asimismo, se decidió contraponer el término "Mito" al de "Profi-Realidad", ya que en terrenos que se encuentran en constante evolución y exploración, como es el de la RSE, suelen generarse expectativas basadas en información que circula y se comparte pero que no ha podido ser corroborada. En tal sentido, la posibilidad de encontrar medios fehacientes y eficientes para medir la performance en Responsabilidad Social es lo que en definitiva permitiría salir del terreno del mito o la "expectativa", para pasar a trabajar sobre un terreno más objetivo y cuyos resultados permitan comparaciones fiables entre empresas, sectores industriales o países, elevando la vara de la actividad en su conjunto.

La propuesta de este trabajo de investigación busca dar respuesta a dos grandes interrogantes a partir del análisis del recorrido que ha hecho Cisco Systems, Inc. en pos de la Responsabilidad Social Empresaria:

- a) Por un lado, en qué medida CISCO ha incorporado objetivos específicos e indicadores claros para gestionar la RSE/sustentabilidad
- b) Y por otro, en qué medida dichos indicadores están ligados en CISCO a resultados económicos mensurables, más allá de los filantrópicos o altruistas.

De esta manera, no solamente se busca rastrear los diversos KPIs que ya se estén trabajando para hacer posible cuantificar la rentabilidad asociada a los esfuerzos e inversión en políticas verdes e inclusivas, sino indagar sobre el impacto de estas acciones sobre la posición financiera de la compañía y la repercusión en la bolsa de valores (NYSE).



Universidad de  
**San Andrés**

## 2. Introducción

---

En las últimas décadas se ha verificado un notable incremento en los esfuerzos y la inversión en políticas y acciones de Responsabilidad Social Empresaria por parte de las más diversas corporaciones. Sin importar su tamaño o su actividad, todos parecen querer subirse a una práctica que no sólo redunda en una mejora de la imagen de la compañía, sino que en muchos casos aporta grandes beneficios fiscales e impositivos.

Pero más allá de las decisiones que tome cada empresa al respecto, es la propia sociedad la que presiona a las corporaciones a involucrarse cada vez más en temas sociales y ambientales, responsabilizando a las “caras visibles” encarnadas por las grandes multinacionales, por los flagelos diarios a los que se enfrentan (trabajo infantil, desnutrición, desempleo, enfermedades aun sin cura, etc.) (Porter y Kramer, 2006). Pareciera entonces, ser una tendencia a la que es un deber apostar.

Pero ¿es posible que esta “buena práctica” sea además verdaderamente redituable? ¿Existen medidores que permitan determinar y cuantificar efectivamente la parte de la rentabilidad de una compañía proveniente de políticas de RSE (si es que la hay)?

Concebir la RSE como “palanca de creación de valor en el *core business* de las empresas”. (Andreu Pinillos y Fernández Fernández, 2011) y no como una “respuesta cosmética” que busca mostrar la “sensibilidad social de la empresa” (Porter y Kramer, 2006) parece ser el camino a seguir.

La presente investigación busca comprender de qué manera se ha verificado la evolución en materia de RSE, tanto a nivel conceptual, como práctico, tomando a Cisco Systems Inc. como caso modelo.

Para ello se realizará un análisis cualitativo del reporte 2016 de RSE de Cisco Systems, sometiendo los hallazgos a los conceptos y modelos de los autores trabajados.

Esto se complementará esta información con una entrevista a Rebeca De La Vega (CSR Consultant – Cisco Corporate Affaires), para ahondar en los puntos más relevantes a los fines de esta investigación.

Se incluirá un ejercicio de benchmarking con otras compañías del rubro tecnológico, para poder evaluar las tendencias globales en cuanto a inversión, focos de acción, adscripción a lineamientos internacionales en RSE, etc.

Por último, se intentará determinar cuál ha sido la posibilidad de medir la rentabilidad de estas políticas para el caso de Cisco.

En este sentido, se analizarán los índices que se utilizan actualmente para medir los resultados de las acciones de RSE (análisis cuantitativo), comparando los últimos 4 reportes publicados por la empresa y se efectuará un rastreo de alteraciones bursátiles frente a la salida de reportes RSE Cisco Systems, Inc. o frente a comunicados relevantes acerca de sus acciones de RSE.



Universidad de  
**San Andrés**

### 3. Concepción y evolución del concepto de RSE

---

Desde que a finales de los años 50 y principios de la década del 60, surgiera un incipiente movimiento por el cual parte de la sociedad norteamericana se opuso a comprar productos o utilizar servicios de compañías cuyas prácticas fueran social y éticamente reprochables, ha pasado mucha agua bajo el puente. Esa práctica espontánea, que fuera impulsada por la sensibilidad social surgida de la Guerra de Vietnam y conflictos mundiales como el Apartheid, anticipaba los inicios de la Responsabilidad Social Empresaria, cuyo impulso teórico se plasmó a partir del trabajo de Howard R. Bowen (*Social Responsibilities of the Businessman* - 1953), quien fuera pionero en analizar la relación entre las sociedades y las empresas.

En ese trabajo se brindaba una primera definición de RSE, considerándola como *“las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”* (Bowen, 1953).

En la siguiente década se profundizó la idea de que la Responsabilidad Social no se debía limitar sólo a las empresas, sino que los ciudadanos debían ser parte activa de esa práctica, tanto en su rol como ciudadanos como en su rol como consumidores. Asimismo, que el respeto por el medio ambiente y por políticas socialmente responsables no debía basarse en la existencia de leyes de tipo punitivas, sino que debían convertirse en parte integral de la filosofía de las compañías y de las comunidades.

Paralelamente, también en los '70s surge una corriente absolutamente contrapuesta a las prácticas de RSE, encabezada por la figura de Milton Friedman, quien asegura en su artículo *“La Responsabilidad Social de las Empresas es Maximizar sus beneficios”*<sup>2</sup> que la única responsabilidad de las empresas es la de obtener el máximo beneficio para sus accionistas, desestimando todo esfuerzo social por no ser considerado redituable para la compañía.

A mediados de la década del '80, autores como Freeman<sup>3</sup> incorporan nuevos elementos de análisis a la ecuación, haciendo hincapié en la relevancia de las relaciones de las compañías con los stakeholders (o grupos de interés), considerando que la responsabilidad social debía ser compartida entre todos los integrantes de la cadena de valor dentro de una firma.

---

<sup>2</sup> FRIEDMAN, M., (1970) *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New York Times Magazine, September 13, 1970.

<sup>3</sup> Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.

Por otra parte, fue a partir del artículo de Harvard Business Review de Michael Porter y Mark Kramer (2002), que se verificó un punto de inflexión en el enfoque de los objetivos en RSE, en el que se dio paso de una concepción de las acciones de responsabilidad social empresaria como mera filantropía corporativa, hacia la de una “Filantropía Estratégica”<sup>4</sup>.

En la etapa de filantropía corporativa “pura”, uno de los principios fundamentales o regla de oro fue la de actuar “de corazón”, es decir, que las acciones en pos del bienestar de la comunidad que pudieran generar las empresas no tuvieran “fines de lucro”; que no produjeran ganancias para la firma o degeneraría dichas acciones en decisiones netamente de negocios y no relacionadas al objetivo filantrópico<sup>5</sup>.

A partir de la argumentación de Porter y Kramer (2002), empezó a primar la idea que “En el largo plazo, entonces, las metas sociales y económicas no son inherentemente contradictorias, sino que están conectadas en forma integral”<sup>6</sup>, ya que en muchas ocasiones las inversiones económicas podían derivar en réditos para la sociedad, e inversiones sociales podían resultar económicamente redituables: *“existe una manera realmente más estratégica de plantearse la filantropía. Las corporaciones pueden usar sus esfuerzos en beneficencia para mejorar su contexto competitivo, es decir, la calidad del ambiente de negocios en las localidades donde operan. Usar la filantropía para realzar el contexto competitivo hace converger objetivos sociales y económicos y mejora las perspectivas de negocio a largo plazo de una empresa. Preocuparse del contexto le permite a una empresa no sólo dar dinero, sino apalancar sus capacidades y relaciones en apoyo de causas benéficas. Eso produce beneficios sociales que exceden por mucho aquellos que resultan de donaciones de individuos, fundaciones y aun gobiernos”*<sup>7</sup>.

Esta breve reseña sobre el surgimiento de la RSE demuestra cómo a través de los años, se han desarrollado una multiplicidad de definiciones tanto para el término RSE, como para las propias prácticas que esta actividad implica, y aún hoy no existe un acuerdo formal y universal respecto a su denominación, aunque mayormente todas coinciden en que involucra la responsabilidad que tienen las organizaciones sobre la repercusión de sus acciones en la sociedad y el medio ambiente.

---

<sup>4</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard Business Review, 80 (12), 56–68 (2002).

<sup>5</sup> Cochran, Philip L. The evolution of corporate social responsibility. 2.From philanthropy to strategic philanthropy, p.450, Business Horizons (2007)

<sup>6</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R. The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard Business Review, (2002). p.7

<sup>7</sup> Porter, M. E., & Kramer, M. R., Op. cit. p.6



Entre las principales definiciones que se han acuñado en los últimos años, las más consensuadas han sido las siguientes:

- Libro Verde de la Comunidad Europea, el cual sostiene que “la responsabilidad social es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales con el fin de mejorar su reputación y sus relaciones con sus interlocutores”<sup>8</sup>.
- Comisión Europea brindó en 2011 una sintética definición por la cual RSE es considerada lisa y llanamente “la responsabilidad de las empresas por sus impactos sobre la sociedad”<sup>9</sup>; agregando dentro de su manifiesto que esto implicaba que las compañías tendieran a integrar los intereses social, ambiental, ético y los derechos humanos en las operaciones y estrategias de negocio, en cercana colaboración con sus stakeholders.
- La ISO 26.000 (guía normativa desarrollada por la Organización Internacional para la Estandarización, que aunque aún no es certificable representa un intento por reglar la implementación de una gestión de RSE ética y de calidad), define a la RSE como la: “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de las partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”<sup>10</sup>.

En todos los casos, el foco estaría puesto en una dimensión “ética” de la RSE y del compromiso que deberían evidenciar las compañías sobre el impacto de su accionar, entendiendo así que “las corporaciones se relacionan con la sociedad por medio de algo más que sólo las transacciones dentro del mercado y sirven a una gama de valores más rica que los valores económicos tradicionales que predominan en el mercado”<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Comisión de las Comunidades Europeas, Libro Verde – Fomentar un marco de europeo para la responsabilidad social de las empresas (Bruselas, 2001).

<sup>9</sup> CE, A Renewed Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility (October 2011).

<sup>10</sup> Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, ISO 26000 (2008) – En línea. Consultado: 12/01/2017

Disponible en:

[http://www.unit.org.uy/misc/responsabilidadsocial/pNT\\_45\\_ISO\\_Traduccion\\_PRELIMINAR\\_CD\\_26000\\_1.pdf](http://www.unit.org.uy/misc/responsabilidadsocial/pNT_45_ISO_Traduccion_PRELIMINAR_CD_26000_1.pdf)

<sup>11</sup> Buchholz, R. y Rosenthal, S. “Responsabilidad social y ética en los negocios” en Frederick, R. “La ética en los negocios” Ed. Oxford. México, 2001. p. 367.

De igual modo, en la comprensión que los modelos de producción y consumo tienen el deber de evolucionar, en tanto existe una mayor conciencia de la creciente escasez de los recursos de la naturaleza y la consecuente necesidad (y concientización) de un desarrollo de tipo sustentable. En este sentido, ya en 2001 el Consejo de la Unión Europea señalaba que *“El desarrollo sostenible -afrentar las necesidades de la generación actual sin poner en peligro las de las futuras generaciones- es un objetivo fundamental de los Tratados, que exige utilizar las políticas económicas, sociales y ambientales de forma interactiva. Si no se consigue invertir las tendencias que amenazan la futura calidad de vida, los costes para la sociedad aumentarán considerablemente o incluso dichas tendencias se harán irreversibles.”*<sup>12</sup>

Asimismo, existe en la actualidad un creciente consenso sobre la necesidad de que las compañías centren sus esfuerzos en intentar cuantificar su impacto en base a un triple eje que abarque reportes de resultados sobre las dimensiones: económica, social y medioambiental. Bajo la expresión “Triple Bottom Line”, acuñada por John Elkington en 1994 y desarrollada en mayor profundidad en su libro “Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business” (1997), se puntualizó sobre la necesidad de las compañías comprometidas con el desarrollo sustentable de ir más allá de los tradicionales balances de rentabilidad y retorno de la inversión, para incluir resultados relacionados con las dimensiones social y ambiental como parte central de sus reportes corporativos. Es decir, centrarse en 3 vectores de resultados: *“Profit, People and Planet (o 3Ps)”*<sup>13</sup>.

Por último, diversos autores han puesto énfasis durante las últimas décadas acerca de la necesidad de que la RSE forme parte de una *política estratégica integral de la compañía* (Epstein, 2010)<sup>14</sup>.

Se muestra a continuación un cuadro que ayuda a visibilizar cómo varían los objetivos de la RSE en relación al enfoque desde el cual se analiza una compañía, tanto desde perspectivas más limitadas centradas meramente en lo económico, hasta otras más integradas:

---

<sup>12</sup> Comisión de las Comunidades Europeas, Libro Verde – Fomentar un marco de europeo para la responsabilidad social de las empresas (Bruselas, 2001).

<sup>13</sup> ELKINGTON, J., “Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business”, Capstone, 1997.

<sup>14</sup> EPSTEIN, Mark J., Thinking Straight about Sustainability Work, Stanford Social Innovation Review, 2010 (p.53): *“Only by making the business case for social and environmental performance can managers truly integrate their overall strategy”*.

**Principales características de los enfoques de la RSE**

Enfoques / Características	Finalidad de la empresa	Objetivo de la RSE	Concepción	Principales actores
Macroeconómico	Obtener beneficios económicos	La RSE no tiene cabida ya que los agentes son racionales y amorales	Atender las necesidades sociales implica pérdida de competitividad	La responsabilidad de la empresa solo es con los Accionistas
Microeconómico	Incrementar beneficios económicos a través del equilibrio accionistas y sociedad	Mejorar la imagen interna y externa de la organización	Realizar inversiones filantrópicas hasta el punto en el que sea redituable (análisis costo-beneficio)	Considera a todos los grupos de interés (capital intelectual)
Costos de transacción	Incrementar beneficios económicos a través del equilibrio entre accionistas y sociedad	Mejorar la relación con los grupos de interés	La empresa debe atender los asuntos sociales y ambientales para evitar incrementar sus costos de transacción	Considera a todos los grupos de interés
Administrativo	Obtener beneficios económicos tomando en cuenta los intereses de la sociedad	Satisfacer las demandas de la sociedad para lograr la continuidad de la organización	Los intereses de la sociedad forman parte de los objetivos de la empresa	Considera a todos los grupos de interés
Teoría de la regulación	Obtener beneficios económicos sin afectar a la sociedad	Disminuir los efectos negativos que la empresa ha causado a la sociedad	La RSE es un elemento de autorregulación	Considera a todos los grupos de interés
Desarrollo sustentable	Obtener beneficios económicos asegurando la sustentabilidad corporativa	Lograr el desarrollo sustentable	El desarrollo sustentable implica aspectos económicos, ambientales y sociales.	Considera a todos los grupos de interés
Stakeholders	Obtener beneficios económicos logrando un equilibrio entre los grupos de interés	Respetar los intereses de los grupos de interés (no son medios para alcanzar objetivos)	La gestión estratégica debe considerar aspectos económicos, ambientales y sociales.	Considera a todos los grupos de interés
Institucionalista	Obtener beneficios económicos tomando en cuenta las condiciones institucionales	Tomar en cuenta los intereses de la sociedad a través del cumplimiento de regulaciones	Las instituciones son el medio para asegurar que las empresas atiendan los intereses sociales	Considera a todos los grupos de interés

Fuente: López Salazar, Contreras Soto, Molina Sánchez (2011)

### 3. b Actores

---

Como fuera mencionado anteriormente, una concepción teórica que se relaciona directamente con la RSE es la Teoría de los Stakeholders o Grupos de interés, que representan todos los actores que se ven impactados por la actividad económica de una firma. Entre ellos se encuentran: los empleados, los socios, los clientes, los proveedores, la comunidad donde opera, el medio ambiente y el público en general.

Lo que esta teoría va a señalar es la responsabilidad social de una compañía ya no se limita a sus directivos, sino que se amplía a todos los actores involucrados, es decir al conjunto de grupos de interés.

En 1997 Mitchell, Agle y Wood<sup>16</sup> desarrollaron la teoría de la “preeminencia de los Stakeholders” para dar cuenta de la posición relativa que ocupa cada uno de los grupos de interés dentro del marco de una compañía, en relación al: poder, legitimidad o urgencia que representen. En este contexto, el consumidor o cliente se erige como un actor de gran peso relativo por el poder que ostenta, tanto por su capacidad de decisión de compra, como por la posibilidad de brindar su opinión acerca de la compañía, ensalzándola o defenestrándola a su antojo. Asimismo, su poder reside en el derecho a ser respetado como consumidor y a recibir productos o servicios de calidad, que concuerden tanto con las promesas que hacen las firmas al promocionarlos como con las descripciones que se brindan de los mismos.

Cuando surge una denuncia o demanda de un consumidor (y en especial cuando se torna pública), éste se convierte automáticamente en el stakeholder de mayor peso relativo para la empresa, ya que las consecuencias de una situación de este tipo pueden repercutir sobre todo el resto de los actores.

Por tanto, las empresas deben satisfacer las demandas de un amplio colectivo de actores que pueden afectar o ser afectados por su accionar y que determinan su permanencia en el mercado. Existe así, una creciente necesidad de brindar informes sobre el accionar de la empresa a sus stakeholders, que aseguren una buena imagen corporativa y la consecuente confianza que una firma requiere para mantener o mejorar su posición de mercado.

---

<sup>16</sup> Mitchell, R.; Agle, B. y Wood, D., 1997, “*Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*”, The Academy of Management Review, Vol. 22 (4), pp. 853-886.

Además de la teoría de los *stakeholders*, ha tomado preeminencia el concepto de *ciudadanía corporativa*<sup>17</sup>, por el nuevo lugar que algunas compañías comienzan a ocupar en funciones que antes le estaban reservadas exclusivamente a los Estados, asumiendo un rol político dentro de las naciones, más allá del económico que ocupan en el mercado. En este sentido, firmas multinacionales han sabido ampliar el ámbito de acción de sus políticas de RSE tomando en cuenta desde el sector privado demandas y problemáticas que deberían ser públicas.

Es decir, se verifica una ampliación del ámbito de influencia de las empresas y en consecuencia de los actores impactados por su accionar. A través este tipo de políticas de RSE, no es necesario estar ligado a una compañía como cliente o consumidor, sino que su impacto puede afectar a los sujetos en tanto ciudadanos, cuyas necesidades no se encuentren resueltas por instituciones u organizaciones estatales y sí sean tenidas en cuenta por firmas socialmente comprometidas.

### 3. c El auge de la sustentabilidad

---

El concepto de Desarrollo Sustentable como paradigma global de las Naciones Unidas, tomó fuerte preeminencia a partir de las conclusiones expresadas en el Informe de la Comisión de Brundtland (1987), en donde se lo describe como un “*desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades*”<sup>18</sup>.

La importancia del desarrollo sustentable como estrategia de desarrollo económico parte de una realidad irrefutable: los recursos naturales son cada vez más escasos y la población mundial cada vez mayor.

Actualmente la idea de sustentabilidad, que abarca el equilibrio entre la prosperidad económica, el cuidado del medio ambiente y el bien común, ocupa un lugar clave en el diseño de políticas estratégicas globales de las compañías.

El enfoque que Prahalad, Nidumolu y Rangaswami plantean al respecto de la sustentabilidad empresarial en su artículo “*Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*”<sup>19</sup>, comprende a la sostenibilidad como la verdadera clave para asegurar la competitividad de la empresa en la actualidad. A partir de un estudio sobre 30 grandes empresas como HP, Clorox, Cisco o FedEx, los autores señalan cómo la preocupación por el medio ambiente a partir de innovaciones

---

<sup>17</sup> Crane, A. y Matten, M. (2006).

<sup>18</sup> ONU. Informe Brundtland. (1987)

<sup>19</sup> NIDUMOLU, R., PRAHALAD, C.K. and RANGASWAMI, M.R. (2009), *Disruptive Innovation, Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*, Harvard Business Review.

organizacionales y tecnológicas sustentables atrae beneficios económicos para las compañías, surgiendo así una verdadera transformación en la manera en que las firmas conciben sus productos, tecnologías, procesos y hasta su forma de hacer negocios.

En este sentido, Epstein (2010)<sup>20</sup> plantea la posibilidad de aplicar un modelo de sustentabilidad corporativa en el que a partir de reconocer los factores (inputs) que impactan sobre el proceso de la empresa, sea posible a través del liderazgo y políticas de sustentabilidad (estrategia, estructura, sistemas y programas), medir y evaluar los efectos en los stakeholders y los indicadores de sustentabilidad, así como el desempeño financiero en el largo plazo.

En el camino hacia el desarrollo sustentable, se desarrollaron extensas discusiones globales para poder priorizar cuáles eran los factores más urgentes en las agendas de las naciones y las corporaciones. Recién en 2015, se dieron dos hitos fundamentales que aplacaron esas discusiones acerca del ¿qué?, para pasar a discutir acerca del ¿cómo? Al definirse y acordar sobre los objetivos globales del desarrollo sostenible, lo que pasó a ser importante en la actualidad es encontrar la forma de llevar a cabo esas metas, a partir de:

- El Acuerdo de París dentro de la Convención Marco sobre el Cambio Climático de Naciones Unidas, cuyo objetivo principal es el de limitar el calentamiento global a un aumento de temperatura no mayor a los 2° y en lo posible a 1,5°.
- La adopción global de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, junto a sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en el seno de la Asamblea General de las Naciones Unidas, que entraron en vigencia en 2016:

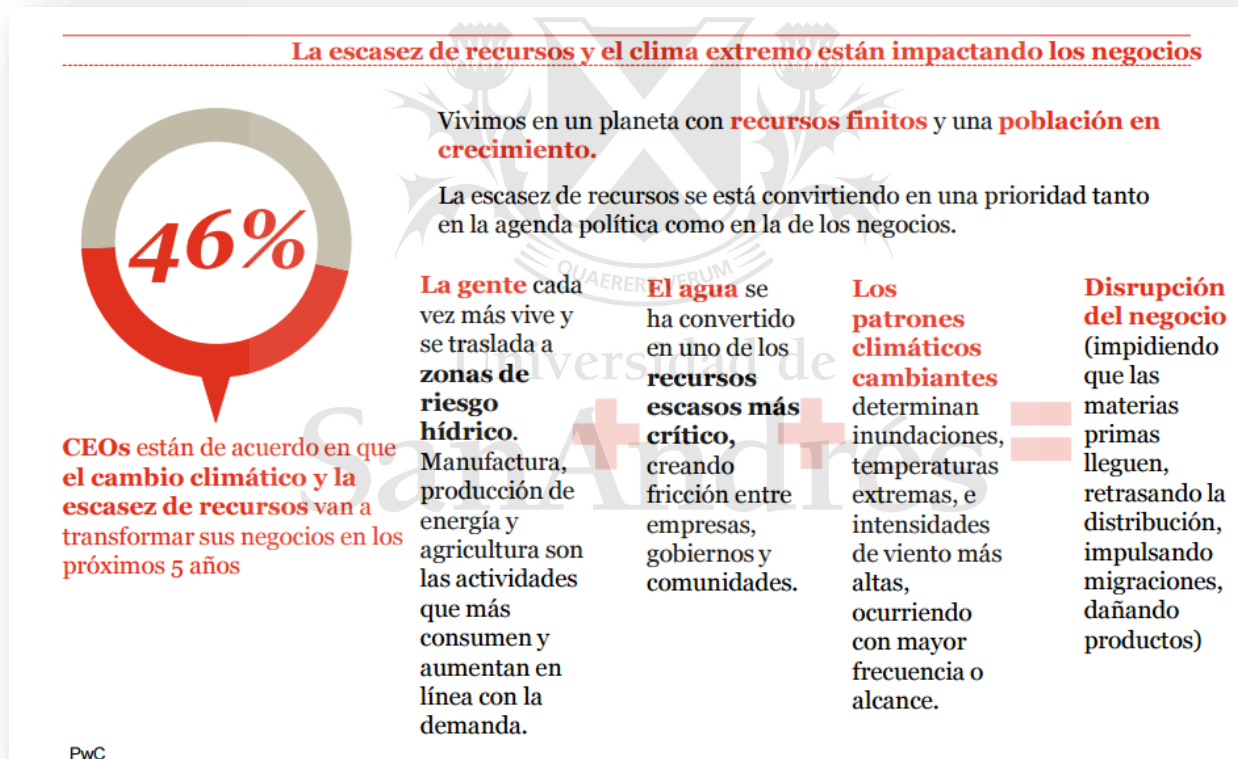


Fuente: ONU, Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2016)

<sup>20</sup> EPSTEIN, M. J. (2010), Thinking Straight about Sustainability Work, Stanford Social Innovation Review.

En este sentido, se generó un acuerdo generalizado dentro de los líderes de las firmas sobre el rumbo a tomar. Un reporte de Accenture y las Naciones Unidas emitido en Junio de 2010<sup>21</sup> encontró que el 93% de los CEO de compañías multinacionales veían la sustentabilidad como una temática crítica para el éxito futuro de su negocio.

Más recientemente, la segunda edición de la “Encuesta PwC sobre Sostenibilidad en América Latina”, realizada en más de 450 empresas, en 18 países de Centro y Sudamérica en el último cuatrimestre de 2015, da cuenta de la necesidad que sus CEOs, VPs, Directores y Gerentes de generar nuevos modelos “colaborativos, circulares, integrados y transparentes” que se adapten al nuevo escenario global.<sup>22</sup>



Fuente: Iezzi, M., Encuesta PwC (2016)

<sup>21</sup> UN Global Compact/Accenture’s study

<sup>22</sup> Iezzi, Marcelo, Encuesta PwC sobre Sostenibilidad en América Latina, PwC Argentina (2016) En línea, Consultado el 13/03/2017. Disponible en:

<http://www.pwc.com.ar/es/sustainability/publicaciones/assets/encuesta-desarrollo-sostenible-2016.pdf>





Fuente: Iezzì, M., Encuesta PwC (2016)

Esto marca un importante avance en el camino hacia políticas de sustentabilidad eficientes e integradas a las actividades y objetivos globales de una compañía, y cuyos impactos económicos, sociales y ambientales sean pasibles de ser cuantificados y reportados públicamente, creando así valor y responsabilidad a largo plazo.

La clave de la sustentabilidad en la actividad empresarial estaría entonces, en maximizar los esfuerzos de todos los actores involucrados para lograr el equilibrio entre un desarrollo económico rentable, socialmente justo y ecológicamente responsable.

### ¿Qué pasa en Europa?

El 16 de febrero de 2016 el Club de Excelencia en Sostenibilidad<sup>24</sup> publicó los resultados obtenidos de su 'Estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España 2015', el cual se realiza con la finalidad de evaluar el estado de la RSE

<sup>24</sup> Estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España (2015)



para analizar como las empresas van integrando en más o menos medidas, la sostenibilidad en su negocio.

Entre los aspectos diferenciales de las empresas que componen el estudio se destacan: el alineamiento de la estrategia empresarial con las oportunidades y riesgos relacionados con la RSE; la disponibilidad de sistemas integrales de riesgos financieros y no financieros, así como de gestión de la ética; la aplicación de un Cuadro de Mando Integral que sintetiza los indicadores de RSE; la inclusión de la RSE como criterio específico para la calificación y selección de proveedores; o la implantación de estrategias de reducción o compensación de emisiones de gases de efecto invernadero.

En la siguiente infografía, se exponen las conclusiones generales:

1. **Cambio del Modelo de Empleo**

- 65% estudiantes de primaria trabajarán en puestos que no existen actualmente
- Sectores con amplia demanda de empleo y falta de aspirantes

Del 62% de empresas que lleva a cabo iniciativas de empleabilidad juvenil, una cuarta parte realiza programas de Formación Profesional Dual.

2. **Entorno Laboral Seguro**

- Impacto TIC en el trabajo
- Movilidad sostenible y segura
- Seguridad TIC. Extensión ámbito familiar, privacidad y Big Data
- Automatización
- Seguridad física. Deslocalización

3. **Cambio Climático**

- El valor actual en riesgo de los activos es de 4.2 billones de dólares (Y se multiplicara por tres si se triplica el límite de la temperatura).
- El 84% de las compañías cuenta con una estrategia de reducción o compensación de emisiones GEI y lucha contra el cambio climático.

4. **Invertir en Sostenibilidad**

- 11% de los activos gestionados en Europa siguen la integración de asuntos ESG (+65% 2011-2013)

5. **Derechos Humanos**

- DDHH como prioridad para empresas, seguido de cambio climático y acceso a recursos básicos

6. **Economía Circular**

- Aumenta hasta un 77% el número de empresas que cuentan con un sistema integral de gestión de la ética
- 4 áreas de actuación en la UE: producción, consumo, residuos y reutilización de materias primas
- Un 79% de las empresas encuestadas apuestan por una cadena de suministro más responsable

7. **Compliance y gobierno corporativo**

- Reproche penal a personas jurídicas por conductas imprudentes relacionadas con los recursos naturales y medio ambiente
- Verdadera cultura ética
- El 66% de las empresas encuestadas alinean la Estrategia de RC con la Estrategia general de Negocio.

8. **Nuevo modelo Energético**

- Objetivos UE para 2030: Descarbonización
- Aumento renovables 27%
- Mejora eficiencia energética 27%

9. **Reporting del futuro**

- Integrado y equilibrado
- Coherencia, consistencia y transparencia
- Formato digital, tiempo real

10. **Cuarta Revolución Industrial**

- Dinamización de comercio
- Eficiencia en la cadena de proveedores
- Aumento de ingresos
- Mejora nivel de vida

### 3. d. Instrumentos de control

---

Desde 1973, con el establecimiento del “Código de comportamiento Ético para la Gestión Empresarial” en el marco del Foro de Davos; y con el posterior surgimiento de las Normas de Calidad ISO, ya entrada la década del ´80, comienzan a tomar forma los parámetros globales de Calidad y Ética empresarial, que sentarían las bases para el surgimiento de diversos instrumentos de control sobre la actividad de las corporaciones.

En los últimos años se ha expandido la utilización de instrumentos analíticos que faciliten la posibilidad de medir, cuantificar y reportar las políticas de RSE dentro de las compañías, en pos de visibilizar los impactos de las actividades de las firmas en sus ámbitos de injerencia, tanto económica, como social y ambientalmente.

Dentro de estos instrumentos, se han desarrollado algunas guías para realizar diagnósticos internos o autodiagnósticos de las actividades en RSE, pero utilizando parámetros globalmente consensuados en los que se determinan criterios de actuación empresarial responsable, niveles de impacto ambiental aceptable y grados de impacto social deseables.

Entre ellos se destacan:



## Instrumentos internacionales de RSC (I)

	<ul style="list-style-type: none"><li>• 31 enero de 1999.</li><li>• Diez principios universalmente aceptados en cuatro grandes áreas: de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.</li><li>• <a href="http://www.unglobalcompact.org">www.unglobalcompact.org</a></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 8 de septiembre de 1999</li><li>• Índices globales que siguen el <b>desempeño financiero</b> de las empresas líderes en sostenibilidad (social, ambiental y económica)</li><li>• El volumen de negocio generado en torno al DJSI es alrededor de 5.500 Millones US\$.</li><li>• <a href="http://www.sustainability-index.com">www.sustainability-index.com</a></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 Noviembre 1999</li><li>• requisitos para ayudar a las empresas a evaluar distintos parámetros de comportamiento responsable y cómo se integran estos <b>principios en su actividad diaria</b> con todos los stakeholders.</li><li>• <a href="http://www.accountability.org/about-us/publications/aa1000-framework-1.html">www.accountability.org/about-us/publications/aa1000-framework-1.html</a></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Junio 2000 (primer set de indicadores)</li><li>• Marco mundial estandarizado para la elaboración de memorias de sostenibilidad de aquellas empresas que deseen medir y reportar su <b>desempeño económico, social y medioambiental</b>.</li><li>• <a href="http://www.globalreporting.org">www.globalreporting.org</a></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Junio 2000</li><li>• Marco básico para auditorías de gran escala sobre procesos en <b>materia no financiero-contable</b> que incluyen aspectos medioambientales y de sostenibilidad</li><li>• Se usa para auditar las memorias de <b>sostenibilidad</b> y los sistemas de información y control y los procesos de gobierno corporativo.</li><li>• <a href="http://www.esg-home.com/regs/isae-3000.aspx">www.esg-home.com/regs/isae-3000.aspx</a></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión para RSC: Junio de 2000.</li><li>• Recomendaciones de los gobiernos a empresas multinacionales que operan en o desde de los países miembros.OECD en: <b>empleo, relaciones industriales, derechos humanos, medioambiente, transparencia, anticorrupción, ciencia y tecnología</b>, entre otros</li><li>• marco voluntario de principios y estándares para la empresa responsable.</li><li>• <a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Noviembre 1977 Addendum I Noviembre 2000</li><li>• Documento aplicable universalmente a empresas Multinacionales .</li><li>• Alienta la contribución positiva que las empresas multinacionales ejercen sobre el <b>progreso económico</b></li><li>• <a href="http://www.ilo.org/global/publications/ilo...es/index.htm">www.ilo.org/global/publications/ilo...es/index.htm</a></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• 18 Julio 2001</li><li>• Materialización del compromiso de la Unión Europea a favor de la RSE.</li><li>• Mediante un comportamiento socialmente responsable, las empresas pueden desempeñar un papel esencial para favorecer en la UE un mayor <b>crecimiento económico, competitividad, justicia social y desarrollo sostenido</b>.</li><li>• <a href="http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_es.htm">http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_es.htm</a></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fecha: 16 Septiembre 2010</li><li>• ISO 26.000</li><li>• Guía que define las líneas generales para <b>estandarizar la RSC</b>.</li><li>• Objetivo: ayudar a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de RS</li><li>• <a href="http://www.iso.org/social_responsibility">www.iso.org/social_responsibility</a></li></ul>

Fuente: Andreu Pinillos (2012)

Pero más allá de la multiplicidad de instrumentos que inundan el escenario actual en RSE, la tendencia en la actividad ya no se limita sólo a la adhesión voluntaria a un Pacto Global sino que aparecen una nueva serie de organismos y sistemas de calificación, así como de nuevos “sellos de garantía”, que buscan dar transparencia y homogeneidad en las métricas de RSE.

Una empresa privada de investigación sobre RSE ([CsrHub](https://www.csrhub.com/))<sup>26</sup>, describe los principales índices que operan en la actualidad y que son los que buscan recabar información más “dura” acerca de la performance de las compañías en la materia:

- **S&P 500:** El índice Standard & Poor's 500 (Standard & Poor's 500 Index) también conocido como S&P 500 es uno de los índices bursátiles más importantes de Estados Unidos. Al S&P 500 se lo considera el índice más representativo de la situación real del Mercado.<sup>27</sup>
- **MSCI World Index:** Los índices MSCI (Morgan Stanley Capital International), son utilizados como índices de referencia (benchmark). Permiten reflejar la evolución del valor de las compañías que cotizan en las bolsas de los diferentes países. Estos índices son comparables entre sí, puesto que son construidos sobre la base de métodos estadísticos y de las mismas fórmulas<sup>28</sup>.
- **NASDAQ:** (National Association of Securities Dealers Automated Quotation) es la segunda bolsa de valores electrónica y automatizada más grande de los Estados Unidos, siendo la primera New York Stock Exchange, con más de 3800 compañías y corporaciones. Tiene más volumen de intercambio por hora que cualquier otra bolsa de valores en el mundo<sup>29</sup>.
- **FTSE350:** Es el índice de la London Stock Exchange que se ocupa de la cotización del Oro, la Plata y otros metales, y que engloba a algunas de las empresas mineras más importantes del mundo: BHP BILLITON, FRESNILLO, ANGLO AMERICAN, RIO TINTO, RANDGOLD RES., VEDANTA, etc<sup>30</sup>.

Las fuentes de obtención de datos para la formación de estos índices incluyen a:

- **ASSET4** (Thomson Reuters): Es un destacado proveedor de información extrafinanciera sobre empresas globales, que recopila datos ESG estandarizados,

<sup>26</sup> Más información en: <https://www.csrhub.com/content/about-csrhub/>

<sup>27</sup> Más información en: <http://www.espanol.spindices.com/indices/equity/sp-500>

<sup>28</sup> Más información en: <https://www.msci.com/>

<sup>29</sup> Más información en: <http://www.nasdaq.com/>

<sup>30</sup> Más información en: <http://www.londonstockexchange.com/>



objetivos, cuantitativos y cualitativos en más de 4800 empresas que cotizan en bolsa<sup>31</sup>.

- **Carbon Disclosure Project (CDP):** Es una organización sin fines de lucro que provee una plataforma internacional de reporte de datos ambientales autoinformados, utilizada por una red de inversores, compradores y legisladores de todo el mundo. Posee oficinas y socios en 50 países<sup>32</sup>.
- **EIRIS:** Con más de 28 años de experiencia en el análisis ESG de empresas a nivel mundial, EIRIS actualmente analiza más de 300 indicadores de casi 4,000 empresas y da seguimiento a indicadores seleccionados de 7,000 empresas globales<sup>33</sup>.
- **RepRisk:** Es una proveedora de información de tipo ambiental, social y de buen gobierno empresarial ESG basada en Zúrich, Suiza. Evalúa sistemáticamente y diariamente el riesgo, las alegaciones, y la crítica relacionada a asuntos como la degradación ambiental, violaciones a los derechos humanos y la corrupción, que pueden tener un impacto sobre la reputación de una organización, su rentabilidad financiera o resultar en problemas de ética y de cumplimiento<sup>34</sup>.

Y otras como Governance Metrics International, IW Financial, Trucost, etc.

A continuación algunos de los sellos que se pueden obtener en materia de RSE<sup>35</sup>



<sup>31</sup> Más información en: <http://www.trcri.com/index.php?page=asset4>

<sup>32</sup> Más información en: <https://www.cdp.net/es>

<sup>33</sup> Más información en: <http://www.vigeo-eiris.com/en/vigeo-eiris-rating/>

<sup>34</sup> Más información en: <https://www.reprisk.com/>

<sup>35</sup> Por ejemplo, las compañías con certificación B Corps se comprometen a alcanzar estándares sociales y medioambientales que contribuyan a solucionar problemas globales, además de transparentar por completo su operación e incluir en su estructura legal de negocios los intereses de la totalidad de sus stakeholders.

### 3.e. Tendencias

---

Como ya fue expresado, más allá de las definiciones sobre RSE que se desarrollaran previamente, se verifica en la actualidad una creciente tendencia a entender las políticas de RSE en relación al **Impacto Social y Ambiental** que generan. Esto implica una re-concepción de la actividad donde el foco ya no esté puesto en cumplir simplemente con estándares genéricos de responsabilidad o en las penalidades que pudiera ocasionar el no cumplir con los mismos; sino en la posibilidad de las compañías de generar “un impacto humano, ambiental, social y financiero, que sea positivo, único y mensurable”.

Según Liba Rubenstein, SVP of Social Impact, para 21st Century Fox, la manera de generar este “impacto” no es simplemente *haciendo* sino aprendiendo a *comunicar y concientizar*, a través de la multiplicidad de nuevos medios audiovisuales con los que actualmente contamos, para lograr que las acciones empresariales en pos de la sociedad y el medio ambiente, lleguen a conmover y concientizar realmente a los ciudadanos, y producir así un cambio en ellos. “Todos tenemos que ser Storytellers”, afirma Rubenstein<sup>36</sup>.

Esto va de la mano con uno de los factores del avance de la RSE que ya en 2001 se señalaba en el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas, que implica una cada vez “*mayor transparencia de las actividades empresariales propiciada por los medios de comunicación y las modernas tecnologías de la información y la comunicación*”<sup>37</sup>.

El uso de los medios, en especial los digitales, puede sin embargo representar un arma de doble filo al abrir el juego a la participación de los clientes/consumidores/ciudadanos a expresar su opinión acerca del accionar de la compañía u organización. La reputación de las mismas se puede ver afectada por los comentarios de los usuarios<sup>38</sup>, por lo que actualmente es vital cubrir este aspecto dentro los planes y estrategias de Responsabilidad Social Empresaria, teniendo en cuenta que este canal puede resultar, por otra parte, altamente beneficioso como medio para levantar las demandas ciudadanas o sus posibles aportes y recomendaciones. Así, esto puede resultar en un esfuerzo conjunto por la mejora de las prácticas de RSE.

---

<sup>36</sup> Forbes.com – 6 CSR Trends to watch in 2017.

<http://www.forbes.com/sites/susanmcperson/2017/01/19/6-csr-trends-to-watch-in-2017/#7802537c4ece>

<sup>37</sup> Libro Verde, Bruselas, 2001.

<sup>38</sup> <http://www.valos.org.ar/novedad/tres-tendencias-en-responsabilidad-social-para-2017>

Esto se relaciona con el concepto de Co-Creación<sup>39</sup> que desarrollan Prahalad y Ramaswamy, quienes señalan que ya no es posible para las empresas actuar autónomamente sin la “interferencia” de los consumidores, sino que ellos buscan ejercer su influencia y su creciente poder al interactuar con las compañías en los procesos de negocios y por ende colaborar en la co-creación de valor.

Este nuevo escenario, fuerza a una reevaluación del sistema tradicional de creación de valor y exige comprender que ya no se trata de un proceso ajeno y escindido de los mercados, sino que la base misma del valor está implícita en el mismo acto de co-creación entre las compañías y los individuos.

A la vez, la inversión estratégica en políticas de creación de valor compartido (Porter y Kramer, 2011), tiende en el largo plazo a generar mayores réditos para las compañías, ya que en el esfuerzo por crear procesos de producción más eficientes y ecológicos y nuevas tecnologías adaptables a escenarios más desafiantes, las firmas generan innovación replicable en el resto de los mercados en los que actúan. Es decir, en términos coloquiales, esto se vuelve una inversión y no un costo.

Los líderes de las empresas necesitan, por tanto, reconocer el rol actual de los consumidores que ahora son activos, informados y conectados. Cuando los consumidores son tomados en cuenta, y más aún, cuando se sienten partícipes en la creación de valor, generan una vinculación con las compañías que supera cualquier acción de marketing tendiente a la fidelización.

En este contexto, la *transparencia* se vuelve un concepto vital en relación a la forma en que las nuevas generaciones conciben al mundo, y sólo los programas de responsabilidad social y políticas de sustentabilidad cuyos resultados sean públicos, serán válidos y legítimos para los consumidores y la sociedad en general. Estudios recientes<sup>40</sup> han demostrado que los consumidores actualmente evalúan a las compañías no sólo por la calidad de sus productos o servicios, sino por el grado de responsabilidad social e impacto ambiental que sus procesos de producción involucran.

La falta de comportamiento ético y responsable (o cualquier tipo de tergiversación, ocultamiento o falsos resultados), resulta un suicidio empresarial que ninguna compañía seria y con ganas de persistir en el mercado está dispuesta a afrontar. Es preferible reconocer un error e intentar

---

<sup>39</sup> Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V., 2014 – (En línea) “Co.creating unique value with customers” - consultado: 13/02/2017 Disponible en: <https://www.cs.cmu.edu/~ihm/Readings/Co-creating%20unique%20value%20with%20customers.pdf>

<sup>40</sup> Hartmann, L. (2002).

corregirlo, que ocultarlo. Máxime en tiempos donde la velocidad de la información a través de los medios digitales hace que cualquier situación irregular referida a una compañía, se vuelva noticia de inmediato. Proliferan los ejemplos de videos en redes sociales donde se muestra la crueldad ejercida contra animales utilizados en el testeo de productos cosméticos o en la producción de costosas carteras o camperas de cuero de “prestigiosas marcas”; generando esto un perjuicio moral y económico difícil de remontar.

#### 4. Índices

---

La existencia de índices, métricas e indicadores de performance está relacionada a la intención de cuantificar prácticas en pos de alcanzar mejores rendimientos futuros, sin importar el área o disciplina a la que se haga referencia.

Dicha práctica lleva implícita asimismo la intención de justificar los riesgos, costos y beneficios de las decisiones estratégicas de una compañía.

Autores como Neely, Gregory y Platts<sup>41</sup>, han identificado el término performance con “el conjunto de métricas utilizadas para cuantificar tanto la eficiencia como la eficacia de las acciones”, es decir que toma en cuenta tanto los procesos como los resultados de la práctica que se analiza.

Cuando lo que se busca cuantificar es el impacto económico, social y ambiental de los procesos, productos y servicios de una compañía, la cosa no es ni tan fácil ni tan lineal. Establecer metas y niveles universalmente definidos en relación a la medida en que una organización está siendo sustentable o cuál ha sido su nivel de crecimiento sustentable parece una tarea al menos difícil, en tanto gran parte del accionar en RSE refiere a las dimensiones social y ambiental, cuyo impacto muchas veces está más relacionado con resultados subjetivos (como posicionamiento de marca, capital social, salud ambiental, etc.), que con ganancias tangibles y cuantificables.

A su vez, la falta de acuerdo sobre indicadores (KPIs) universales profundiza la dificultad de realizar un verdadero benchmarking entre compañías y su relación con indicadores económicos. En este escenario, encontrar una unidad de medida común para la RSE ha sido (y es) un verdadero desafío.

Incluso, dentro de una misma firma, la posibilidad de unificar indicadores respecto a sus diferentes esferas de impacto también se vuelve un difícil reto. Por ejemplo, tomando el “Triple Bottom Line” (Elkington, 1997): ¿Cuál de las 3 Ps (People, Profit, Planet) tiene mayor peso

---

<sup>41</sup> NEELY, A., GREGORY. M. and PLATTS, K. (1995).



relativo? ¿Es posible asignarle la misma importancia a cada una (33,33%) en relación a los objetivos globales de una firma? ¿Podría monetizarse el impacto de las tres dimensiones?

En el caso de compañías multinacionales, donde se diversifica la producción, el problema se vuelve aún más difícil. Los estándares y regulaciones que aplican en sus casas matrices no concuerdan con los presentes en los países donde producen y desarrollan sus productos. Y el atenerse a los estándares globales, puede resultar en una pérdida de ganancias respecto a productores locales que no se ajustan a dichos estándares.

Algunos autores (Fernández Fernández-Andreu Pinillos, 2012), han apuntado a índices como el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), como vía de avance de la RSE hacia la Sostenibilidad Corporativa. “La sostenibilidad corporativa es un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social”. Según los autores, este enfoque pone énfasis en la integración de las actividades de responsabilidad empresarial a la estrategia del *core business* de una compañía, a la vez que sitúa dichas prácticas como un proceso dinámico en el tiempo (a largo plazo), atento a los beneficios que pudieran estar ligados a los desafíos que los nuevos escenarios plantean.



Fuente: Andreu Pinillos (2012)<sup>42</sup>.

<sup>42</sup> El foco está puesto en cómo se ha reducido el peso relativo de las acciones netamente filantrópicas, virando hacia acciones más integrales y estratégicas.

Para Porter y Kramer (2006)<sup>43</sup>, la cosa no es tan lineal y afirman que *“Los criterios utilizados en los índices varían ampliamente. El Dow Jones Sustainability Index, por ejemplo, incluye aspectos económicos en su evaluación. Pondera el servicio al cliente casi 50% más que la ciudadanía corporativa. En contraste, el igualmente prominente FTSE4Good Index, no contiene en absoluto indicadores de desempeño económico o servicio al cliente”* afirman Porter y Kramer (2006)<sup>44</sup>, para señalar luego que *“el resultado es una mezcla de rankings en gran medida carentes de significado, que permiten que casi cualquier empresa se jacte de cumplir algún indicador de responsabilidad social, y la mayoría lo hace”*<sup>45</sup>.

A esto se suma, que los estándares exigidos para las casas matrices de compañías multinacionales (situadas en general en países centrales), no suelen ser los mismos que en algunas de sus subsidiarias, por lo que allí también existe un desfase.

Pero lentamente han comenzado a verificarse esfuerzos en pos de unificar y estandarizar estas métricas. Recientemente, la renombrada guía de sustentabilidad G4 de GRI ha incorporado un documento de vinculación con el catálogo de métricas IRIS 3.0, permitiendo a las compañías agregar y comparar información de desempeño estandarizada compatible con ambas guías. Esto redundará en una mayor consistencia de la información y en la posibilidad de comparar datos de sustentabilidad, haciendo de esta forma más eficiente y efectivo el proceso de divulgación de los reportes corporativos.

Michael Meehan, director ejecutivo de GRI, ha señalado al respecto: *“La información fiable y los reportes estandarizados, públicos y verosímiles son una base para tomar buenas decisiones sobre inversión de impacto, lo mismo que una masa crítica de datos relevantes y comparables presentados de una forma accesible. Esta guía de vinculación entre IRIS y GRI refuerza la compatibilidad de estos dos marcos de trabajo y asegura la consistencia para las organizaciones que usan los dos métodos.”*<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> PORTER, Michael E. and KRAMER, Mark R., “Estrategia y Sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y Responsabilidad Social Corporativa”. Harvard Business Review. 2006. p. 5

<sup>44</sup> PORTER, Michael E. and KRAMER, Mark R., “Estrategia y Sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y Responsabilidad Social Corporativa”. Harvard Business Review. 2006. p. 5

<sup>45</sup> PORTER, Michael E. and KRAMER, Mark R., Op. Cit. p. 5

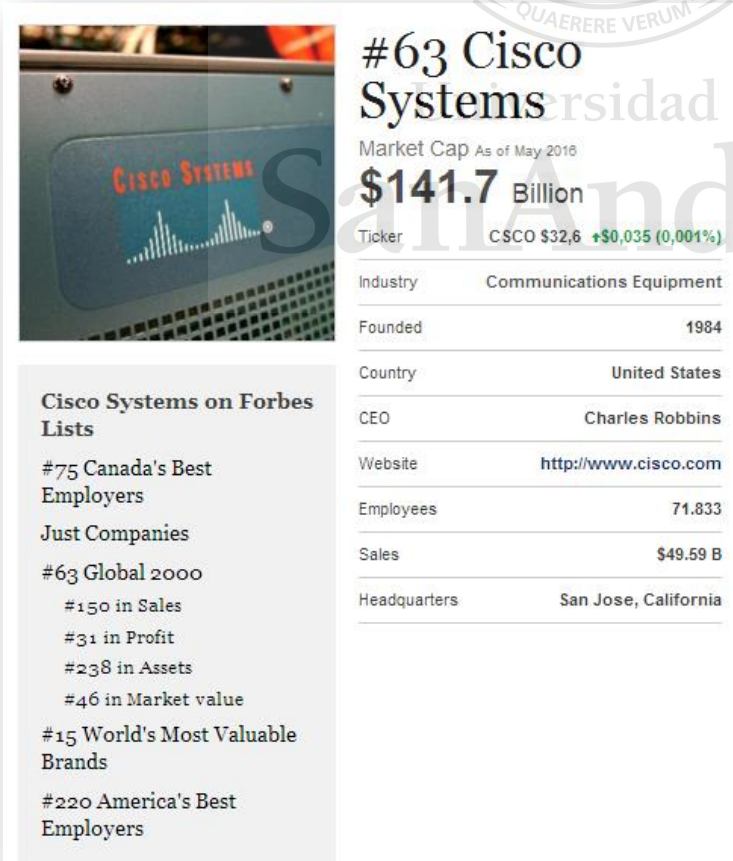
<sup>46</sup> GRI - LINKING GRI AND IRIS, 04 February 2015. En línea, consultado: 01/05/2017 Disponible en: [https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/LINKING-GRI-AND-IRIS.aspx?dm\\_i=4J5,35TMT,14N6CD,BBT00,1](https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/LINKING-GRI-AND-IRIS.aspx?dm_i=4J5,35TMT,14N6CD,BBT00,1)

## 5. Cisco Systems: La empresa

La empresa fue fundada en 1984 por el matrimonio de científicos Sandy Lerner y Leonard Bosack, estudiantes de la Universidad de Stanford, que por su ventana miraban un cartel de la ciudad de San Francisco que tapado por los árboles solo permitía leer...CISCO

Su primer desarrollo fue un router con multi-protocolo, que permitía conectar computadoras en distintas redes.

Ya para fines de 1993 Cisco reportaba ganancias por \$714 M principalmente por la venta de 100,000 routers. En 2004 presentó su nuevo sistema de routing, que permitía a las operadoras de telecomunicaciones ofrecer servicios avanzados de voz, video y datos a empresas y hogares (CRS-1), y que les reportó ganancias por USD 450,000. Cisco siguió innovando en equipos de telecomunicaciones y en 2006 lanza el Telepresence, creando una nueva forma de comunicación que conecta en tiempo real salas de conferencias en múltiples países pero dando la sensación de estar todos en un mismo espacio físico, eliminando así barreras geográficas y generando un importante aporte en la reducción de costos por traslados y, por ende, en las emisiones de CO2. Hoy en día Cisco es líder en fabricación de tecnología de redes informáticas. Dentro de sus



**#63 Cisco Systems**  
Market Cap As of May 2016  
**\$141.7 Billion**

Ticker CSCO \$32.6 **+\$0.035 (0,001%)**

Industry Communications Equipment

Founded 1984

Country United States

CEO Charles Robbins

Website <http://www.cisco.com>

Employees 71.833

Sales \$49.59 B

Headquarters San Jose, California

**Cisco Systems on Forbes Lists**

- #75 Canada's Best Employers
- Just Companies
- #63 Global 2000
  - #150 in Sales
  - #31 in Profit
  - #238 in Assets
  - #46 in Market value
- #15 World's Most Valuable Brands
- #220 America's Best Employers

productos, no sólo se encuentran dispositivos de conexión a redes (routers, switches, hubs), sino también dispositivos de seguridad de datos (VPN), productos de telefonía IP como teléfonos y centrales, software de gestión, sistemas de comunicaciones por video, servidores de comunicaciones, etc.

Ha crecido hasta convertirse en una compañía con una facturación de \$50 B por año y emplea a más de 72,000

personas. Invierte cerca del 12% de su retorno en I+D y posee más de 19,000 patentes.

Es #1 o #2 en todos los segmentos de negocio donde participa.

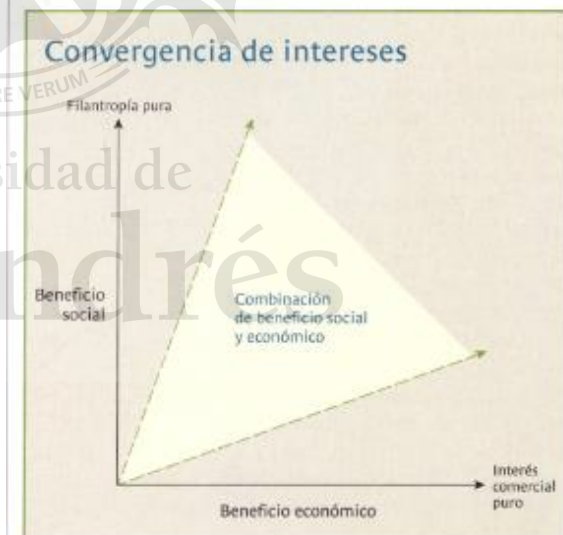
Tiene estimaciones de crecimiento de hasta un 53% para fines del 2020. Líder en creación de redes de próxima generación NGN, donde se estima que ya durante el 2018 el 76% del tráfico de internet provenga del video. Posee alrededor de un 40% del market share en todas sus líneas de productos.

Su contribución en temas sociales merece ser contada ya que colabora en escuelas, gobiernos, y ONG de todo el mundo. Principalmente mejorando la calidad educativa dando acceso a nuevas tecnologías, integridad corporativa, transparencia, disminución de emisiones CO2, y su impacto positivo en comunidades de bajos recursos.

## 5. a Caso de estudio Cisco Systems, Inc.

---

Cisco Systems, Inc. como caso de estudio resulta paradigmático en cuanto a sus prácticas en RSE. Lejos de practicar un mero *ejercicio filantrópico tendiente a mejorar la imagen pública de las empresas* (Andreu Pinillos y Fernández Fernández), Cisco ha tendido a plantear sus políticas de RSE bajo el lema “*Good for the World, good for the business*”, poniendo un claro énfasis en alinear su estrategia de negocio con su estrategia de RSE. Esto le ha valido diversos reconocimientos internacionales y lo ha catapultado como “*uno de los líderes globales en la vanguardia de la responsabilidad social corporativa*”<sup>47</sup>.



Cisco ha sido pionero en la implementación de políticas de RSE que aunaran el bien social con la posibilidad de generar rédito de dichas prácticas, y ya en 2002, Porter y Kramer, en “La ventaja

---

<sup>47</sup> MOOREHEAD, P., (03/2017), *Cisco's CSR Program Under CEO Chuck Robbins Is Flourishing*, Forbes.com, Marzo 2017. En línea. Consultado 14/01/2017. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/patrickmoorhead/2016/03/09/ciscos-csr-program-under-ceo-chuck-robbins-is-flourishing/#17d17d8e574e>

competitiva de la filantropía corporativa”<sup>48</sup>, hacían hincapié sobre la inteligente estrategia de crear la *Cisco Networking Academy*, que bajo el objetivo inicialmente filantrópico de donación de hardware en regiones en vías de desarrollo y comunidades de bajos recursos, terminó por crear un amplio programa de capacitación e inserción laboral. Esta iniciativa implicó formar más de 20.000 instructores, en 9.500 academias, en 170 países y que más de 6 millones de personas pasaran por sus programas, obteniendo así una masa de profesionales entrenados en la administración de redes, que promovieran las soluciones tecnológicas que ellos mismos producían: un claro ejemplo donde la filantropía se vuelve productiva; es decir, donde en lugar de hacer “acción social”, se explota la sinergia entre lo social y lo económico: “Al enfocarse en necesidades sociales que afectan su contexto corporativo y enfrentarlas usando sus atributos únicos como empresa, Cisco ha empezado a mostrar el potencial no materializado de la filantropía corporativa”<sup>49</sup>.

Estos “*Global problem solvers*” formados por las academias de Cisco, resumían la filosofía que John Chambers (quien fuera CEO de la compañía hasta su paso a manos de Chuck Robbins en 2015), había planteado desde el nacimiento de esta empresa: fomentar la educación ligada a Internet, como factor de unificación social que traspasara categorías de clase, género o religión, en pos de mejorar el planeta. En este sentido, Cisco Systems, Inc. representa un actor sumamente relevante como promotor de la tecnología como fuente de transformación e inclusión en la sociedad del futuro, siendo que el crecimiento de la demanda de trabajadores de IT es exponencial a nivel global.

Chambers se implicó en “*hacer realmente lo correcto*” (dentro de su concepción corporativa), comprendiendo que existen beneficios intangibles respecto a los efectos de la implementación de políticas de RSE, que generan un plus subjetivo, por el cual los sujetos se sienten más compelidos a acercarse y elegir marcas que hayan demostrado un acercamiento real y comprometido hacia lo social y ambiental<sup>50</sup>.

Este enfoque de la RSE como parte de una gestión integral y ética en el proceso de globalización, le valió reconocimientos internacionales como el de la *Revista Fortune* en 2015, que lo catalogó

---

<sup>48</sup> PORTER, Michael E. y KRAMER Mark R. La filantropía empresarial como ventaja competitiva. Latino América. Harvard Deusto Business Review, 2003. p. 5-16.

<sup>49</sup> PORTER, Michael E. y KRAMER Mark R. Op. Cit. p.7

<sup>50</sup> [Global CSR 100 RepTrak® de 2016](#). El índice demuestra que las percepciones relacionadas a la Responsabilidad Social Corporativa construyen el 40% de la reputación de una marca.



en primer lugar en su ranking “Change the World”, es decir en tanto a su esfuerzo por hacer de los principales problemas sociales y ambientales parte esencial de su negocio.

Asimismo, el Ethisphere Institute<sup>51</sup>, una corporación que define estándares de calidad de negocios, ha reconocido a Cisco como una de las empresas más éticas del mundo por nueve años consecutivos<sup>52</sup>. Esta entidad distinguió en 2016 a 131 compañías, que representan 54 sectores industriales de 21 países. Entre ellos, Cisco fue una de las cuatro empresas honradas en la categoría Tecnológica.

Cisco resulta también relevante como caso de estudio para esta investigación, por su reciente incorporación al DJSI (Dow Jones Sustainability Index)<sup>53</sup>, en Septiembre de 2016.

### **5. a.i Estrategia de RSE:**

La visión estratégica de Cisco Systems busca incorporar el concepto de **sustentabilidad** como primordial dentro de su gestión. Esta concepción ha contribuido a la creación de valor para la compañía, así como a un mayor rendimiento económico.

Casi todas las actividades de RSE dentro de Cisco están lideradas por el departamento de Corporate Affairs, aunque otras están dentro de Supply Chain, HR, y Global Energy Management.

El departamento de Corporate Affairs se focaliza principalmente en alinear sus esfuerzos para impactar positivamente en las personas, la sociedad y el planeta, a través de la integración de la RSE al corazón mismo de la estrategia, operaciones y procesos de negocio de todo Cisco. Por tanto, la RSE es para Cisco, como cualquier otra rama de su actividad, un ciclo continuo de:

- a) Análisis de las problemáticas junto a los stakeholders
- b) Feedback de resultados al negocio
- c) Priorización y establecimiento de objetivos
- d) Implementación de iniciativas
- e) Medición de progreso y reporte de resultados

---

<sup>51</sup> Más información acerca del Instituto en: <http://worldsmoſtethicalcompanies.ethisphere.com/honorees/>

<sup>52</sup> Acerca de la incorporación de Cisco en el DJSI consultar: <https://blogs.cisco.com/csr/cisco-named-one-of-worlds-most-ethical-companies>

<sup>53</sup> Este índice distingue a las 316 compañías socialmente más responsables de entre las 2.535 empresas más grandes del mundo, por su liderazgo social, medioambiental y económico.

Los programas de RSE de Cisco, tienen como meta primordial brindar a los ciudadanos, consumidores, empleados, o quienes puedan influenciar a través de sus acciones, capacitación en nuevas tecnologías para que mediante este conjunto de técnicas y procesos puedan encarar situaciones con impacto social y ambiental positivo. Es decir, que mediante la creatividad y el know-how tecnológico colaboren globalmente a encontrar soluciones a situaciones tales como: Desempleo – Educación – Inequidades Sociales.



En este sentido, Cisco entiende que desarrollar conocimientos tecnológicos en las nuevas generaciones puede, entre otras cosas, favorecer para que sean auto-financiables, y tengan así más oportunidades en el mercado laboral, donde hoy por hoy es fundamental tener acceso a tecnología y a la educación.

En consecuencia, Cisco invierte en programas escalables y autosostenibles que utilizan la tecnología para satisfacer algunos de los mayores desafíos de la sociedad, desplegando su experiencia, tecnología, alianzas y recursos financieros para ayudar a construir comunidades prósperas que mejoren la vida de las personas y apoyen a la vez el crecimiento del negocio.

Algunas de las acciones de RSE lideradas por esta organización fueron:

- Cisco Foundation: ofreció más de \$75M a organizaciones no gubernamentales que brinden acceso a la educación, ayuda económica, asistencia social
- Desarrollo de Herramientas tecnológicas para monitorear proyectos de agua potable en países remotos. <http://csr.cisco.com/casestudy/water-for-people>
- Tecnología móvil para agentes que se ocupan de suministrar medicamentos en África.

- Actualización de datos acerca de embarazos para combatir la mortalidad infantil. <http://csr.cisco.com/casestudy/living-goods-partner>
- Donación de equipos a distintas ONG. <http://csr.cisco.com/casestudy/teach-for-america>
- Programa de reciclado para los equipos que se retornan a Cisco.
- Programa de trabajo comunitario voluntariado para los empleados que donan su tiempo y talento a su comunidad. <http://csr.cisco.com/pages/employee-volunteers>
- Certificaciones en Cisco: Networking Academy IT essentials, Advance CCNA, Junior Networking Program. Por ejemplo: El programa de “Cisco Networking Academy” abarca a 5.5 M de estudiantes en 9000 instituciones a lo largo de 170 países; y consiste en combinar clases tutoriales, con laboratorios, simuladores online, y entregas online.
- El desarrollo de tecnologías como Telepresence, Jabber Video, WeBex, que contribuyen a reducir la necesidad de viajar, y así disminuir las emisiones de combustible y ahorran dinero. Por ejemplo: las clínicas que cuentan con sistemas de telepresence en distintas comunidades han podido emitir imágenes y consultas online a miles de kilómetros de distancia. <http://csr.cisco.com/casestudy/jordan-healthcare-initiative>

Asimismo, existen metas de reducción de emisión de gases para con más de 600 proveedores de manufactura y logística. Todos ellos deben reportar sus niveles de emisión de GHG en sus reportes de RSE anuales. Dentro de las mediciones de desempeño de los proveedores, 8% representan índices de sustentabilidad. <http://csr.cisco.com/pages/supply-chain>

Cisco es una de las únicas marcas que hoy por hoy tiene cuenta activa dedicada a RSE en las principales redes sociales: Twitter, Facebook e Instagram. Esto le permite recabar información y percepciones de sus stakeholders acerca de la relevancia o el desempeño de su accionar en responsabilidad social, creando una comunicación dinámica y bidireccional con millones de personas.



## 5. b Industria Tecnológica y RSE

---

Actualmente la industria tecnológica se caracteriza por un nuevo tipo de competitividad, que más allá del denominado “factor cool”, que conminaba a las firmas a competir principalmente en innovación, para crear los productos más llamativos y disruptivos; hoy hace que sea cada vez más importante la percepción global de la compañía por parte del conjunto de sus stakeholders. Esto implica que ya no basta con estar a la vanguardia, sino que las empresas tecnológicas que dirijan esos desarrollos innovadores, sean además: socialmente responsables, transparentes en sus operaciones, posean entornos de trabajo atractivos y que fomenten el crecimiento de sus empleados, que promuevan el uso de energías renovables y que se preocupen por el impacto ambiental de su actividad, entre otras cosas.

Se establecen así, nuevos lazos con los consumidores y otros stakeholders, que implican factores emocionales, además de los racionales presentes en cualquier transacción. Es cada vez más claro, que los vínculos de este tipo son los que aseguran la lealtad de los consumidores y por ende su preferencia por determinada marca (es decir, su dinero), en especial entre los Millennials, quienes representan el público target de la mayoría de este tipo de compañías.

Por otra parte, existe un caso en el que lo dicho precedentemente se pone en duda, y donde pareciera que la gestión responsable y la consecuente reputación corporativa no tendrían un correlato directo con el éxito económico de las compañías. Es el caso de Apple, en el cual su avasallante y sostenido desarrollo económico no se ha visto acompañado por un liderazgo semejante en el ámbito de la RSE<sup>54</sup>, ya que no es percibida como una de las principales compañías en interesarse activamente por el medio ambiente y la ciudadanía corporativa. Tampoco se destaca por la transparencia de sus operaciones, en comparación a compañías como Microsoft, Google o Cisco, y aún hoy se lo relaciona con noticias acerca de condiciones de trabajo poco dignas en sus bases asiáticas; todo esto en desmedro de su imagen corporativa<sup>55</sup>.

La importancia que adquirió en la actualidad la imagen corporativa ha generado que diversas ONGs, entidades privadas y públicas de investigación, consultoras, etc., generaran reportes,

---

<sup>54</sup> Con un revenue de \$233 billones, Forbes.com la considera la compañía tecnológica número 1 a nivel mundial, en el puesto 4 del total de las compañías en los EE.UU. y 8va a nivel global.

<sup>55</sup> Acerca de su posición respecto a las compañías con mejor imagen de marca:

<https://blog.reputationinstitute.com/2016/08/10/corporate-reputation-technology-and-the-cool-factor/>

sistemas de medición y comparación, y hasta certificaciones de las actividades en RSE, que permitan rankear y avalar las prácticas de las marcas globalmente.

Desde el CSE (Centre for Sustainability and Excellence)<sup>56</sup> o el Reputation Institute (RI), hasta RepTrak o CSRHub son consultoras especializadas que dedican sus esfuerzos a medir y generan reportes acerca de las actividades de todas las compañías que estén dispuestas a transparentar sus actividades en relación a su Responsabilidad Social Corporativa.

En base a diversas fuentes, este tipo de Índices recogen información sobre el grado de cumplimiento de las empresas en materia de RSE y la transforman en unas escalas que permiten establecer comparaciones entre empresas. Aunque el objetivo último de todos estos índices es medir la calidad de la gestión en RSE en su conjunto, cada uno de ellos incorpora distintas dimensiones que no siempre coinciden.

### **5.c.i Benchmarking**

Se ha tomado como ejemplo, el ranking que realiza [CSRHub](#)<sup>57</sup> (considerada una de las bases de datos inteligentes en RSE y sustentabilidad más amplia del mundo), para mostrar un modelo de benchmark de las principales compañías de la industria tecnológica. El mismo basa su análisis en la performance de las firmas en las siguientes 4 áreas, para generar luego una posición de las mismas en un ranking global:

El Índice de CSRHUB incluye un universo de 14411 empresas cotizadas en todo el mundo, y obtiene sus datos de las siguientes fuentes: ASSET4 (Thomson Reuters), Carbon Disclosure Project (CDP), EIRIS, Governance Metrics International, IW Financial, MSCI (ESG Intangible Value Assessment and ESG Impact Monitor), RepRisk, Trucost y Vigeo.

La empresa recoge y analiza información de los informes anuales de las empresas, páginas webs, periódicos, revistas especializadas, además de las citadas fuentes de datos, y las transforma en una escala de 0 a 100. Toda la información debe estar disponible aunque los analistas pueden contactar con las oficinas de relación con el inversor para comprobar la fuente y veracidad de la misma. A continuación, sopesan los datos de origen agregando sus calificaciones y los separan en las siguientes 4 áreas:

<sup>56</sup> CSE. Más información disponible en: [www.cse.org](http://www.cse.org)

<sup>57</sup> Acerca de CSRHub: <https://www.csrhub.com/>

- **Comunidad:**

Esta categoría refiere al involucramiento de la compañía con la comunidad local, nacional y global, en tanto a su ciudadanía corporativa y su nivel de caridad y voluntarismo. Asimismo involucra el trato de su cadena de suministros y su relación con los derechos humanos. También cubre los impactos sociales y ambientales de los productos y servicios que la compañía ofrece y su interés e inversión en el desarrollo de productos, procesos y tecnologías sustentables.

- **Empleados:**

Esta categoría incluye la serie de políticas, programas y performance referidos a la diversidad, relaciones y derechos laborales, compensación equitativa, beneficios, capacitación, salud y seguridad de los empleados. La evaluación se enfoca en la calidad de las políticas y programas, en relación a las regulaciones y leyes laborales nacionales, sumadas a iniciativas proactivas de management que favorezcan el clima laboral. Se incluye la evaluación de políticas de inclusivas (diversidad), trato equitativo de los empleados, robustecimiento de programas para la diversidad (EEO-1), información fiable y transparente acerca de la diversidad de la fuerza laboral contratada, códigos laborales que se atengan a los estándares ILO, oportunidades de crecimiento y capacitación, políticas de salud y bienestar de los empleados, sistemas de gerenciamiento de la seguridad efectivos y positivos.

- **Medio ambiente:**

Refiere a la información concerniente a la interacción de las compañías con el medio ambiente a gran escala, incluyendo el uso de recursos naturales y el impacto de su producción en el ecosistema global. La categoría evalúa la performance ambiental corporativa, cumplimiento de las regulaciones medio ambientales, mitigación de la huella de CO2, liderazgo en el tratamiento del cambio climático a través de políticas y estrategias adecuadas, operaciones energéticamente eficientes; y el desarrollo de energía renovable y otras alternativas de tecnologías amigables para el medio ambiente. Asimismo, la transparencia en la declaración de las fuentes de riesgos ambientales de su actividad, programas de conservación de recursos naturales y preservación contra la polución, que demuestren una estrategia hacia el desarrollo sustentable tanto de las firmas como de sus stakeholders.

- **Governanza:**

Esta categoría cubre la transparencia en políticas y procedimientos, la diversidad e independencia de las juntas de accionistas, atención a los intereses de los stakeholders, evaluación de la cultura y ética corporativas. Refiere además, al liderazgo, estructura y valores que determinan el rumbo y la performance ética de una compañía, tales como: si la empresa está alineada a metas sustentables en sus prácticas y políticas, si la gerencia es transparente en su gestión hacia todos sus stakeholders, si los empleados están realmente involucrados en los objetivos de la empresa, si los principios de sustentabilidad están vertical y horizontalmente integrados en las operaciones de la firma: es decir, en qué medida la empresa en su conjunto, está comprometida con la sustentabilidad y la responsabilidad corporativa en todos los niveles.

Se muestra a continuación un cuadro con los rankings actuales de 8 de las principales empresas tecnológicas. El ranking de CSRHub, consultado el 03/03/2017, establecía que en una escala del 0 al 100, la empresa de tecnología mejor posicionada era Microsoft, con una valoración total de 69 puntos (respecto de las categorías antes descritas); seguida por Intel y Cisco con 67 puntos globales.

Empresa	Ranking	Community	Employees	Environment	Governance
Microsoft	69	61	72	71	64
Cisco	67	66	75	65	57
Intel	67	68	78	67	63
IBM	64	67	71	63	57
Oracle	63	64	68	68	53
Hewlett P.	63	62	63	64	57
Apple	62	55	60	72	63
Google	61	65	67	64	50

Gráfico: De elaboración propia, en base a datos obtenidos en [www.csrhub.com](http://www.csrhub.com) el 03/03/2017.

Las cifras marcadas en verde muestran las 3 compañías mejor posicionadas en cada categoría.

A partir del análisis del ranking que presenta CSRHub, se puede verificar que Cisco comparte el segundo lugar en cuanto a su posición global entre las empresas seleccionadas, junto a Intel, y superada por dos puntos en la calificación por Microsoft.

Este lugar en el ranking no estaría justificado si se toma en cuenta que con el mismo puntaje global, Intel supera a Cisco en otras 3 dimensiones y lo iguala en una; lo cual reafirma que existe una multiplicidad de variables para conformar la valoración de cada índice.



Fuente: [www.csrhub.com](http://www.csrhub.com), Acceso: 03/03/2017. Posición global de las 8 compañías seleccionadas.

Cisco posee su mejor performance en el marco de este índice, en el área de “Empleados”, en consonancia con otras calificadoras como Business Insider – Best Place to Work, que la considera entre las 25 mejores empresas donde trabajar, seleccionadas en 2016<sup>58</sup>.

Pero si comparamos este posicionamiento al que le otorga el 2016 RepTrak® Pulse Score, Cisco queda en el último puesto frente a las empresas comparadas.

Tomando en cuenta en cambio rankings globales, como el Forbes – Global 2000, Cisco ocupa el 6to lugar entre las firmas de tecnología analizadas y el puesto número 63, entre las 2000 principales compañías mundiales. Lo cual corrobora que son diversos los criterios y disimiles las ponderaciones de un ranking a otro.

Empresa	2016 CSRHub Rating
Microsoft	1
Cisco	2
Intel	3
IBM	4
Oracle	5
Hewlett P.	6
Apple	7
Google	8











Empresa	2016 RepTrak® Pulse Score
Intel	1
Oracle	2
Hewlett P.	3
Microsoft	4
IBM	5
Google	6
Apple	7
Cisco	8

Empresa	Forbes - Global 2000
Apple	8
Microsoft	23
Google	27
IBM	41
Intel	60
Cisco	63
Oracle	82
Hewlett P.	166

Empresa	Business Insider Best Place to Work
Apple	18
Microsoft	19
Cisco	24
IBM	x
Oracle	x
Hewlett P.	x
Intel	x
Google	x

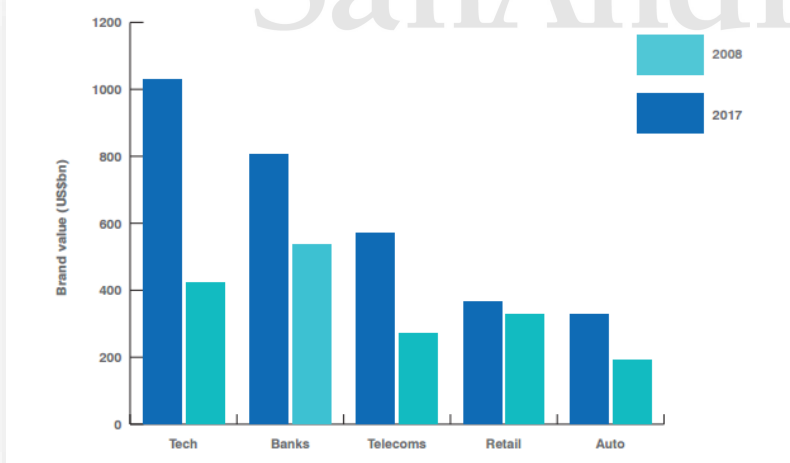
<sup>58</sup> <http://www.businessinsider.com/25-best-tech-companies-to-work-for-in-2016-2016-12/#no-24-cisco-2>

El Global 500-Most Valuable Brands Report (Febrero 2017)<sup>59</sup>, que mide las 500 marcas más valoradas a nivel mundial, ha determinado que las marcas más apreciadas son las siguientes (ver cuadro), sacando a Cisco Systems (#55 en el ranking), de la contienda frente a Google, Apple y Microsoft, quienes ocupan los primeros puestos a nivel global, más allá de la industria tecnológica:

	<b>1</b>	Rank 2017: 1 2016: 2 ↑ BV 2017: \$109,470m BV 2016: \$88,173m +24% Brand Rating: AAA+		<b>6</b>	Rank 2017: 6 2016: 7 ↑ BV 2017: \$ 66,219m BV 2016: \$ 58,619m +13% Brand Rating: AAA-
	<b>2</b>	Rank 2017: 2 2016: 1 ↓ BV 2017: \$107,141m BV 2016: \$145,918m -27% Brand Rating: AAA		<b>7</b>	Rank 2017: 7 2016: 5 ↓ BV 2017: \$ 65,875m BV 2016: \$ 53,116m +4% Brand Rating: AAA-
	<b>3</b>	Rank 2017: 3 2016: 3 → BV 2017: \$106,369m BV 2016: \$69,642m +53% Brand Rating: AAA-		<b>8</b>	Rank 2017: 8 2016: 8 → BV 2017: \$ 62,496m BV 2016: \$ 53,657m +16% Brand Rating: AA+
	<b>4</b>	Rank 2017: 4 2016: 6 ↑ BV 2017: \$67,016m BV 2016: \$59,904m +45% Brand Rating: AAA		<b>9</b>	Rank 2017: 9 2016: 17 ↑ BV 2017: \$ 61,998m BV 2016: \$ 34,002m +82% Brand Rating: AAA
	<b>5</b>	Rank 2017: 5 2016: 4 ↓ BV 2017: \$76,265m BV 2016: \$ 67,258m +13% Brand Rating: AAA		<b>10</b>	Rank 2017: 10 2016: 13 ↑ BV 2017: \$ 47,832m BV 2016: \$ 36,334m +32% Brand Rating: AAA

El hecho de que dentro de las empresas más valoradas, la mayoría sean tecnológicas, está en consonancia con el crecimiento de la valoración del sector en los últimos años:

Brand Value Total for Top 5 Sectors (2008 and 2017)



<sup>59</sup> Fuente: Reporte privado para Cisco, consultora [www.brandfinance.com](http://www.brandfinance.com)



Esta proliferación de rankings y estadísticas no hacen más que reconfirmar la tesis de Porter y Kramer en *Estrategia y Sociedad*, que fuera mencionada previamente, cuando afirman que todo termina siendo una “mezcolanza de rankings, en gran medida carentes de significado”<sup>60</sup>, ya que es difícil ponderar cual de todos estos instrumentos es el mejor, el más válido, o el que otorga en definitiva mayor reputación.

Las grandes compañías terminan adscribiendo a cuanta certificación aparece, muchas veces por una estrategia consensuada en torno a certificar los niveles de performance en cuanto a sustentabilidad, y otras tantas por el “deber ser” de las tendencias o modas que dirigen su mirada hacia lo “ECO”, como el horizonte deseable para alcanzar una mejor ponderación en su valoración como marca.

Con esto, queremos implicar que aunque la RSE se asocie a temas filantrópicos y que velan por el bien y el futuro de la humanidad y el medio ambiente, existen factores económicos y políticos que entrecruzan la creación de certificaciones y rankings, desde el preciso momento en que es necesario pagar un canon para pertenecer a algunas de las asociaciones que tienen la capacidad de otorgar dichas certificaciones. Asimismo, en algunos casos los criterios de evaluación son laxos o queda en manos de cada compañía la medición de ciertas variables<sup>61</sup>, haciendo que los resultados entren en un mar de subjetividad donde finalmente se terminan comparando “peras con manzanas”.

Un análisis exhaustivo de los factores y las ponderaciones involucrados en la formación de los rankings elaborados por las distintas consultoras, aunque excede los límites de este trabajo de investigación, sería de suma utilidad para comprender dónde pone el foco cada línea de análisis y qué intereses se encuentran detrás de cada recorte analítico.

---

<sup>60</sup> PORTER, Michael E. and KRAMER, Mark R., “Estrategia y Sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y Responsabilidad Social Corporativa”. Harvard Business Review. 2006. p. 5

<sup>61</sup> Por ejemplo, el Ethisphere Institute, que otorga la certificación de “World’s Most Ethical companies” basa sus calificaciones en informes “self-reported”, es decir realizados según el criterio de las propias compañías que buscan certificar. <http://worldsmoſtethicalcompanies.ethisphere.com/scoring-methodology/>



### 5. c Reporte CSR 2016 de Cisco:

El reporte anual de Cisco sobre RSE brinda información acerca de la visión de la empresa, sus objetivos y sus resultados en relación a 5 áreas específicas: Governance and Ethics, Value Chain, Cisco People, Society, y Environment, poniendo foco en cómo los productos y soluciones de la empresa colaboran en la reducción del consumo de energía, la sustentabilidad ambiental, la conducta empresarial ética y responsable, además de ahorros en otras áreas.

De los índices publicados por la empresa, se tomaron del modelo GRI (Global Reporting Initiative) los más representativos:

KPI	Baseline FY07	FY12	FY13	FY14	FY15	FY16
Total GHG emissions: Scope 1, metric tonne CO2e	48,311	65,832	55,811	49,721	43,734	47,413
Emission of CO2e per Million Dollar of revenue	14.2	15.1	14.9	16	15.8	15.9
Energy Usage, GWH	1239	1750	1763	1791	1819	1825
Energy use per Million of revenue	35.5	38	36.3	38	37.1	37.1
Electricity usage from Renewable Sources	10.70%	37.70%	34.40%	37.10%	71.90%	77.10%
total water use in m3 (millions of cubic meter)		1864	1969	2021	2179	1979
Product Return in Tonnes		13324	12539	12180	11718	12609
Refurbish, resell, and reuse rate		25%	25%	23%	25%	19%

La empresa mantiene un modelo de outsourcing de su producción en distintos partners de supply chain (China y Taiwan las más importantes). Es decir, que la emisión de gases son propias de actividades de oficina y laboratorios que operan con sistemas de refrigeración, aunque se exige a todos los proveedores y otros actores de su cadena de producción que presenten reportes sobre sus niveles de emisión de gases contaminantes.

Los consumos de agua y electricidad por empleado son menores que los del promedio de un ciudadano americano y se verifica el aprovechamiento de energías renovables en esta área.

Se realizaron 450 proyectos en energía renovables en los últimos 4 años, que generan valor presente de \$69 millones en los próximos 10 años.

La meta de la **re-utilización de los equipos devueltos** por clientes finales y distribuidores a lo largo de los últimos años es por encima del 15% de los productos nuevos.

The table below lists key performance indicators for activities relevant to Cisco CSR over the past year. Additional details can be found throughout this report.

	Indicators	FY05	FY06	FY07	FY08	FY09
<b>WORKPLACE</b>						
Employee satisfaction	Percentage of employees who agreed with seven statements about Cisco as a place to work (average)	81%	85%	86%	87%	90%
Voluntary employee attrition	Total voluntary attrition as percentage of ending headcount	4.59%	5.45%	4.52%*	5.01%	3.22%
Health and safety (U.S. and Canada operations only)	Number of nonfatal injuries and illnesses	129	107	93	137	145
<b>DIVERSITY</b>						
Women	Women as percentage of total global employees	21.8%	22.1%	23%	23.5%	23.4%
	Women in VP positions or above as percentage of global VP and above employees	13.2%	14.0%	12.7%	15.5%	15.5%
Ethnic minorities (U.S. only)	Ethnic minorities as percentage of total U.S. employees	42.3%	42.8%	43.7%	44.7%	45.6%
	Ethnic minorities in VP positions and above as percentage of total U.S. VP and above employees	17.6%	17.5%	15.6%	22.2%	20.8%

#### **5.f. Influencia de la estrategia de RSE sobre la posición financiera de la empresa**

La primera pregunta que surge al analizar el mercado bursátil es ¿de dónde surge el valor de la acción? Básicamente, está representada por toda la información publicada por la empresa y el valor presente de todas las rentabilidades futuras esperadas. Esta información, incluida las acciones de RSE, es la que mueve el interés de los accionistas a la hora de decidir comprar o no acciones de una determinada empresa.

En los últimos tiempos se han realizado diversos estudios en pos de comprender si las actividades de RSE son tomadas como señales positivas para el mercado. Las conclusiones en general han ido en la dirección de considerar que aquellas empresas comprometidas con el medioambiente, a largo plazo, verían dicho esfuerzo reflejado en un aumento del valor de sus acciones.

En este sentido, se tomará en consideración si la emisión del reporte anual de RSE de Cisco ha conllevado algún tipo de reacción o impacto positivo en el mercado de valores<sup>62</sup>. Asimismo, se tomarán diversos hitos en los que se ha visto valorada la performance en RSE de Cisco Systems, y se intentará comprender en qué medida estos reconocimientos en Responsabilidad Social conducirían a un impacto positivo en el mercado de valores.

---

<sup>62</sup> Un análisis más exhaustivo podría hacer foco en una comparación de los logros en materia de RSE año a año expresados en los mencionados reportes, así como la presencia de información relevante acerca de KPIs que pudieran resultar relevantes para los inversionistas que consideran las acciones de Cisco en sus portfolios. En este caso, sólo se busca comprender si la emisión del reporte “per se” genera algún movimiento significativo en la bolsa.

**Reporte CSR 2010: 16/11<sup>63</sup>**

Se verifica un significativo aumento en el volumen de acciones negociadas relacionada a una fuerte expectativa alcista en la fecha de emisión del reporte de CSR, pero eso no redunda en un aumento del valor de la acción, por el contrario, baja más de medio punto respecto al cierre anterior. Los días subsiguientes el precio se mantiene relativamente, aunque con una tendencia a la baja.

Fecha	Abrir	Máx.	Mín.	Cerrar	Cierre ajust.*	Volumen
24 de nov. de 2010	19,33	19,55	19,32	19,46	19,46	63.880.400
23 de nov. de 2010	19,44	19,44	19,18	19,20	19,20	91.969.500
22 de nov. de 2010	19,65	19,68	19,38	19,56	19,56	65.402.000
19 de nov. de 2010	19,83	19,84	19,50	19,61	19,61	100.759.700
18 de nov. de 2010	19,73	19,80	19,53	19,61	19,61	102.255.900
17 de nov. de 2010	19,62	19,68	19,39	19,41	19,41	112.439.000
16 de nov. de 2010	19,88	19,94	19,34	19,44	19,44	212.301.700
15 de nov. de 2010	20,37	20,37	19,92	19,95	19,95	137.862.000

**Reporte CSR 2011: 07/12**

Nuevamente se verifica un aumento en el volumen negociado (aunque menor a la variación provocada en el release del reporte anterior). La acción presenta una leve suba en el día del lanzamiento, tiende mayormente a la baja en los días subsiguientes.

Fecha	Abrir	Máx.	Mín.	Cerrar	Cierre ajust.*	Volumen
14 de dic. de 2011	18,46	18,50	17,88	17,98	17,98	59.671.000
13 de dic. de 2011	18,57	18,85	18,34	18,47	18,47	48.006.900
12 de dic. de 2011	18,62	18,70	18,26	18,53	18,53	44.118.300
09 de dic. de 2011	18,58	18,96	18,49	18,88	18,88	44.018.700
08 de dic. de 2011	18,87	19,07	18,45	18,57	18,57	47.298.800
07 de dic. de 2011	18,76	19,05	18,57	18,99	18,99	54.876.800
06 de dic. de 2011	18,78	18,89	18,71	18,73	18,73	29.136.200
05 de dic. de 2011	18,84	18,89	18,66	18,79	18,79	43.528.500

<sup>63</sup> Cisco Systems, Inc. (CSCO) - NasdaqGS - NasdaqGS Divisa en USD - Información histórica YahooFinance Visitado: 02/03/2017

### Reporte CSR 2012: 21/11

Casi no hay variación en el volumen negociado, pero la tendencia del valor de la acción es ascendente en el día del lanzamiento del reporte y los subsiguientes.

Fecha	Abrir	Máx.	Mín.	Cerrar	Cierre ajust.*	Volumen
29 de nov. de 2012	18,98	19,10	18,92	19,01	19,01	32.450.600
28 de nov. de 2012	18,89	18,96	18,55	18,83	18,83	41.262.800
27 de nov. de 2012	18,90	19,10	18,84	18,96	18,96	53.080.000
27 de nov. de 2012	0.14 Dividendo					
26 de nov. de 2012	18,79	19,07	18,59	19,06	19,06	34.603.000
23 de nov. de 2012	18,60	18,89	18,53	18,84	18,84	17.263.100
21 de nov. de 2012	18,37	18,62	18,27	18,48	18,48	30.479.300
20 de nov. de 2012	18,29	18,36	18,07	18,34	18,34	30.378.100
19 de nov. de 2012	18,27	18,34	18,10	18,30	18,30	40.616.400

### Reporte CSR 2013: 22/11

Nuevamente no se registra una gran variación en el volumen negociado y la tendencia del valor de la acción es descendente en el día del lanzamiento del reporte y los subsiguientes.

Fecha	Abrir	Máx.	Mín.	Cerrar	Cierre ajust.*	Volumen
29 de nov. de 2013	21,39	21,44	21,20	21,25	21,25	25.043.700
27 de nov. de 2013	21,29	21,35	21,15	21,27	21,27	40.021.100
26 de nov. de 2013	21,30	21,41	21,08	21,21	21,21	48.629.300
25 de nov. de 2013	21,45	21,52	21,27	21,27	21,27	37.566.000
22 de nov. de 2013	21,41	21,50	21,31	21,46	21,46	41.105.000
21 de nov. de 2013	21,36	21,49	21,25	21,47	21,47	40.695.500
20 de nov. de 2013	21,47	21,47	21,22	21,23	21,23	44.299.700

### Reporte CSR 2014: 19/11

El volumen negociado durante la fecha de lanzamiento del reporte de RSE de Cisco desciende notablemente, pero la acción registra un alza significativa en los días subsiguientes.

Fecha	Abrir	Máx.	Mín.	Cerrar	Cierre ajust.*	Volumen
26 de nov. de 2014	27,30	27,46	27,14	27,43	27,43	19.466.000
25 de nov. de 2014	27,03	27,30	27,03	27,28	27,28	28.110.100
24 de nov. de 2014	26,88	27,12	26,88	27,03	27,03	26.994.800
21 de nov. de 2014	26,95	27,05	26,67	26,88	26,88	31.912.100
20 de nov. de 2014	26,49	26,84	26,35	26,81	26,81	23.440.100
19 de nov. de 2014	26,58	26,62	26,30	26,59	26,59	19.882.500
18 de nov. de 2014	26,50	26,74	26,40	26,60	26,60	27.223.100
17 de nov. de 2014	26,11	26,55	26,00	26,47	26,47	33.224.000

### Reporte CSR 2015: 19/11

No se registran variaciones significativas ni en el volumen de acciones negociadas, ni en el valor de las mismas.

Fecha	Abrir	Máx.	Mín.	Cerrar	Cierre ajust.*	Volumen
27 de nov. de 2015	27,25	27,48	27,24	27,32	27,32	9.532.300
25 de nov. de 2015	27,32	27,39	27,00	27,24	27,24	22.472.500
24 de nov. de 2015	27,25	27,44	27,00	27,27	27,27	32.859.200
23 de nov. de 2015	27,65	27,84	27,34	27,43	27,43	24.684.600
20 de nov. de 2015	27,59	27,78	27,46	27,57	27,57	26.502.800
19 de nov. de 2015	27,10	27,65	27,05	27,37	27,37	27.417.400
18 de nov. de 2015	27,00	27,16	26,73	27,12	27,12	27.015.700
17 de nov. de 2015	26,80	27,27	26,68	26,81	26,81	30.490.200

### Reporte CSR 2016: 12/12

No se registran variaciones significativas ni en el volumen de acciones negociadas, ni en el valor de las mismas.

Fecha	Abrir	Máx.	Mín.	Cerrar	Cierre ajust.*	Volumen
20 de dic. de 2016	30,83	30,87	30,46	30,56	30,56	17.475.200
19 de dic. de 2016	30,65	30,87	30,54	30,75	30,75	18.178.500
16 de dic. de 2016	30,70	30,72	30,27	30,59	30,59	45.875.500
15 de dic. de 2016	30,59	30,80	30,51	30,63	30,63	20.914.100
14 de dic. de 2016	30,60	31,07	30,41	30,46	30,46	27.556.000
13 de dic. de 2016	30,30	30,64	30,20	30,59	30,59	25.052.900
12 de dic. de 2016	30,08	30,20	30,03	30,17	30,17	17.287.800

De este análisis, no podría inferirse el registro de variaciones de relevancia en el valor de la acción de Cisco relacionadas con el lanzamiento de sus reportes sobre Responsabilidad Social Corporativa. Este trabajo, partía de la presuposición que la preeminencia que la RSE y el giro hacia la sustentabilidad ha tomado, podía reflejarse en alguna medida en algún indicador económico global que diera cuenta de una relación de causalidad entre tener una gestión ambientalmente responsable y que esto pudiera en alguna medida generar un beneficio financiero de alguna índole.

El hecho de que Cisco se erija como una compañía reconocida mundialmente por su compromiso con la sustentabilidad y la responsabilidad corporativa, permitía presuponer que un incremento en los esfuerzos y desafíos en este sentido, y la constatación de resultados positivos a partir de sus reportes, podría generar alguna variante en el interés de los mercados por sus acciones.

La realidad aún muestra que esto no es así, y que no es factible establecer una relación de causa-efecto en el movimiento de los mercados financieros en relación al lanzamiento de los reportes de RSE.<sup>i</sup>

Para dar mayor fundamento a este hallazgo, se tomaron diversos hechos significativos en donde se premió a la empresa por su labor en RSE, que fueron difundidos por la prensa, para verificar si esto afectaba en alguna medida los mercados.



Como ejemplo reciente mostramos el reconocimiento que se realizó a Cisco Systems por parte de la EPA ([United States Environmental Protection Agency](https://www.epa.gov/climateleadership/2016-climate-leadership-award-winners)), en el 2016 Climate Leadership Award Winners, donde fue galardonado en la categoría *Supply Chain Leadership*<sup>64</sup>.

La fecha en que esta noticia salió publicada en los medios fue el 19/01/2017. Esta fue la repercusión sobre la acción de Cisco Systems: Ninguna de relevancia.



Pero rápidamente uno percibe que se da un salto en el valor de la acción a partir del 10/02/2017. Al verificar los hechos relevantes relacionados a la compañía, prontamente notamos que esa fue la fecha exacta en la que fue emitido el reporte financiero del Segundo Trimestre del Año Fiscal para la compañía.

A simple vista, resulta complicado medir el verdadero impacto que tiene el reporte de RSE en el mercado de valores. Por lo que se intentará medir las variaciones que otras medidas relacionadas con la gestión de RSE tienen sobre el valor de la acción.

- **Incorporación de Cisco al DJSI Index**

El Dow Jones Sustainability index mide el desempeño de las empresas líderes en Sostenibilidad y elabora distintos índices por región.

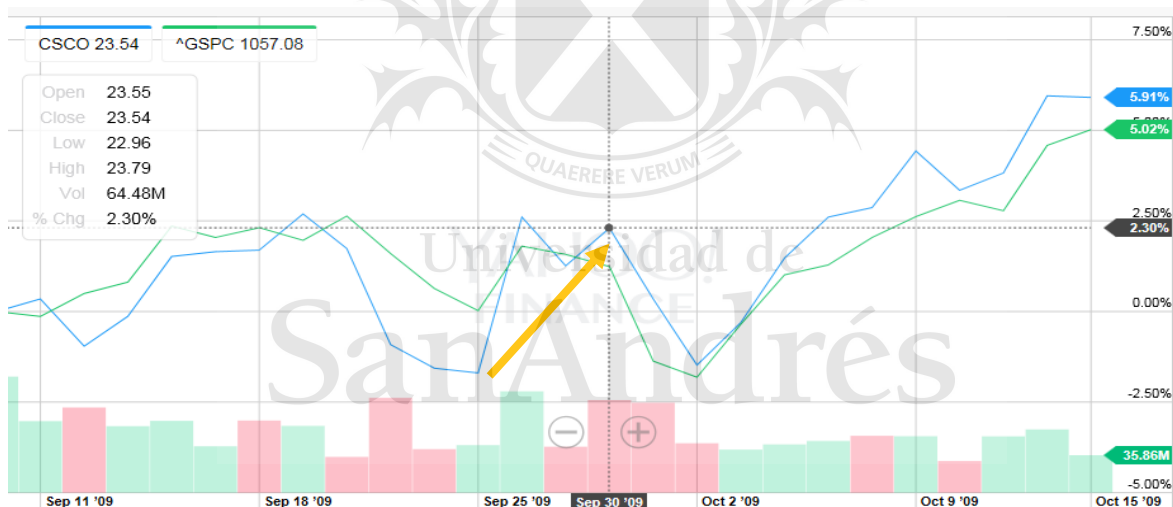
<sup>64</sup> [https://19january2017snapshot.epa.gov/climateleadership/2016-climate-leadership-award-winners\\_.html](https://19january2017snapshot.epa.gov/climateleadership/2016-climate-leadership-award-winners_.html)

Las empresas que aspiren a formar parte de este índice deben cumplir con determinados requisitos económicos, ambientales y sociales a largo plazo. Todos los años se revisa la performance de dichas empresas en base a sus resultados financieros, valor de marca, cumplimientos de estándares ambientales, relación con el entorno, aspecto social y sus prácticas laborales.

Ser parte de este grupo prestigioso conlleva haber cumplido altos estándares de gestión y una visión sustentables del negocio a largo plazo. Se seleccionan solamente el 10% de las compañías de cada sector que integra el S&P Global Board Market.

En particular, en el caso de Cisco, su incorporación al DJSI se dio el 25 de Septiembre de 2005, fecha en la que se conoce que la compañía integraría el selecto grupo de DJSI para US.

Desde el día del anuncio y hasta el 30 de Septiembre, la reacción del mercado fue favorable (gráfico adjunto – línea azul); registrando un alza del valor de la acción en un 4% y llegando a un pico de cotización de 23.87.



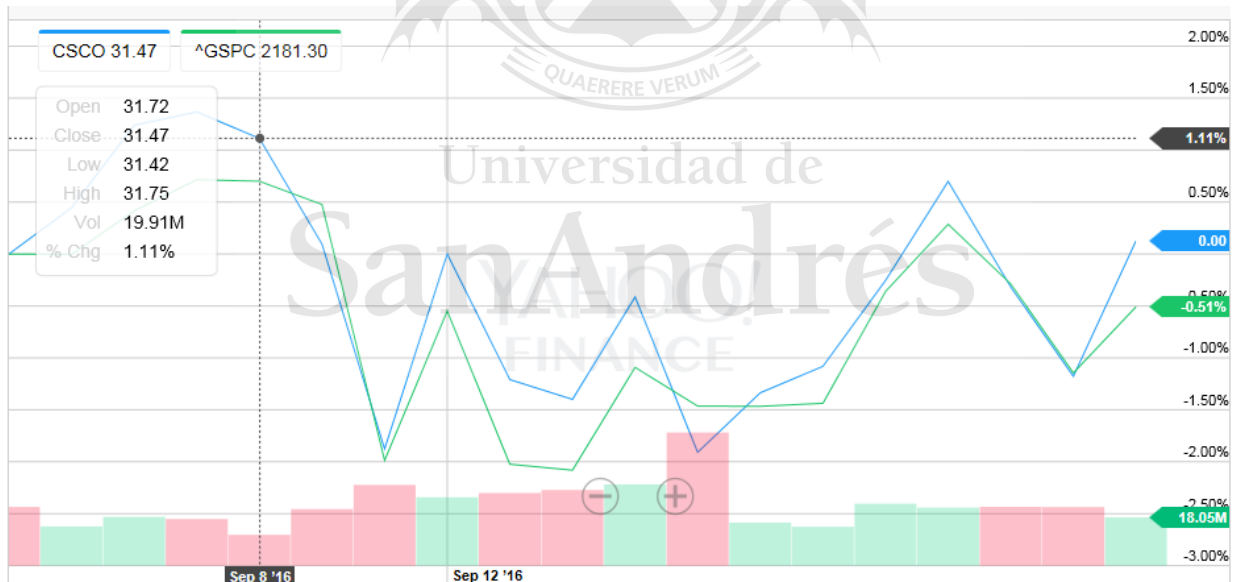
Si lo comparamos con S&P 500 como valor referencial (línea verde en el gráfico), se observa que inclusive tuvo un aumento por encima del mercado. A partir del 30 de Septiembre, el NYSE sufre una baja general, sin embargo, Cisco se mantiene siempre por encima del valor de S&P 500. De lo dicho anteriormente se podría inferir que hubo una señal positiva del mercado.

- **Incorporación de Cisco al DJSI World Index**

Ahora bien, revisando otra de las fechas relevantes más recientes de la participación de la empresa en el DJSI, en Septiembre del 2016 Cisco pasa a integrar el Índice Global de Sustentabilidad: *DSJI World Index* (sólo 3 empresas de tecnología en Norteamérica lo integran):

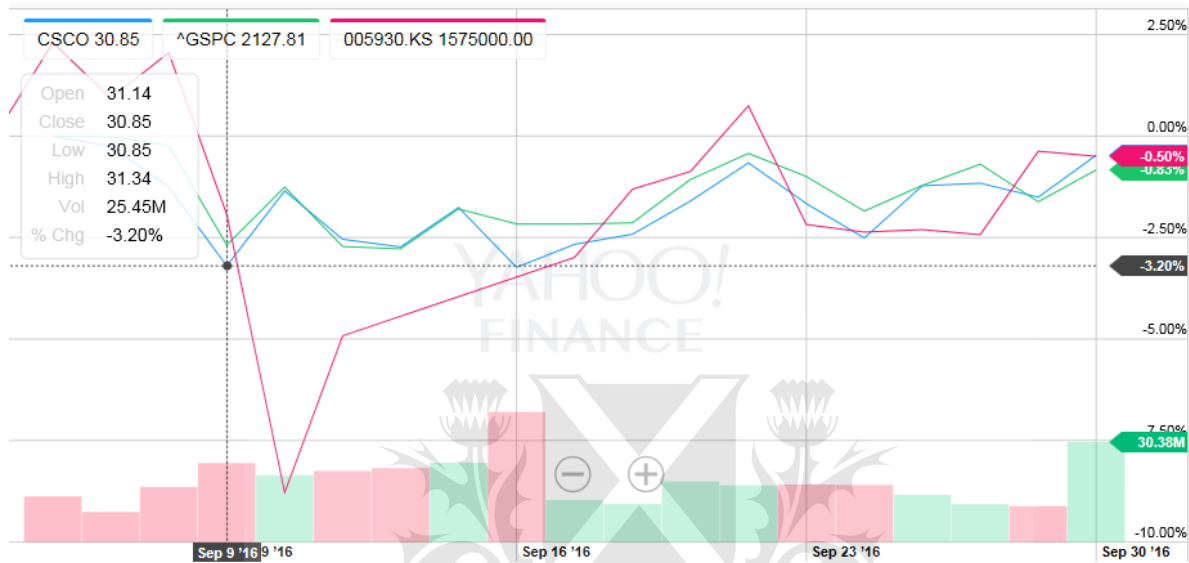
AU Optronics Corp	Taiwan	Technology Hardware & Equipment	
Cisco Systems Inc	United States	Technology Hardware & Equipment	Addition
Delta Electronics Inc	Taiwan	Technology Hardware & Equipment	
FUJIFILM Holdings Corp	Japan	Technology Hardware & Equipment	
Hewlett Packard Enterprise Co	United States	Technology Hardware & Equipment	
Hitachi Ltd	Japan	Technology Hardware & Equipment	
HP Inc	United States	Technology Hardware & Equipment	
Konica Minolta Inc	Japan	Technology Hardware & Equipment	
LG Display Co Ltd	Republic of Korea	Technology Hardware & Equipment	Addition
Nokia OYJ	Finland	Technology Hardware & Equipment	
Samsung Electro-Mechanics Co Ltd	Republic of Korea	Technology Hardware & Equipment	
Samsung SDI Co Ltd	Republic of Korea	Technology Hardware & Equipment	

El anuncio se produce el 8 de Septiembre, fecha en la cual nuevamente la acción registra un tope en su cotización.



Pero al ver la evolución durante el mes, no se registra un aumento de la acción que pudiera aducirse a este hito, sino que su comportamiento es consecuente con el del resto del mercado. Es decir que en este caso el impacto sería NEUTRO.

Para establecer un parámetro de comparación, en esa misma fecha se dio a conocer que Samsung Electronics dejaría de pertenecer al índice DJSI World. En este caso SI se verifica una fuerte reacción en el mercado (línea roja); se observa una enérgica caída en la valuación de la acción.



La siguiente tabla muestra otros 3 hitos relevantes respecto a la performance de Cisco en RSE, en los que tampoco se ve una relación directa o causal entre lo positivo del hecho y un aumento proporcional en el valor de la acción.

Date	Award	Description	Average Stock quote 10 days before	Average Stock quote 10 days after
7-Feb-11	EthicalQuote Top Ehtic Ranking (#4 of 581 companies)	Percepcion de la compañía en 45 criterios diferentes que incluyen: administracion de residuos, derechos de los trabajadores,	21.47	19.727 ↓
24-Apr-13	CoolIT Leaderboard Greenpeace 6th Edition (#1 ranking)	Reconocimiento dentro de las empresas de IT por sus esfuerzos en transformar el uso de energia, manejo de energia renovable y reduccion de gases.	21.008	20.673 ↓
18-Apr-14	America's Top Greenest Companies - Forbes (#8)	Utilizacion de energia renovable (29%)	22.879	23.1143 ↑

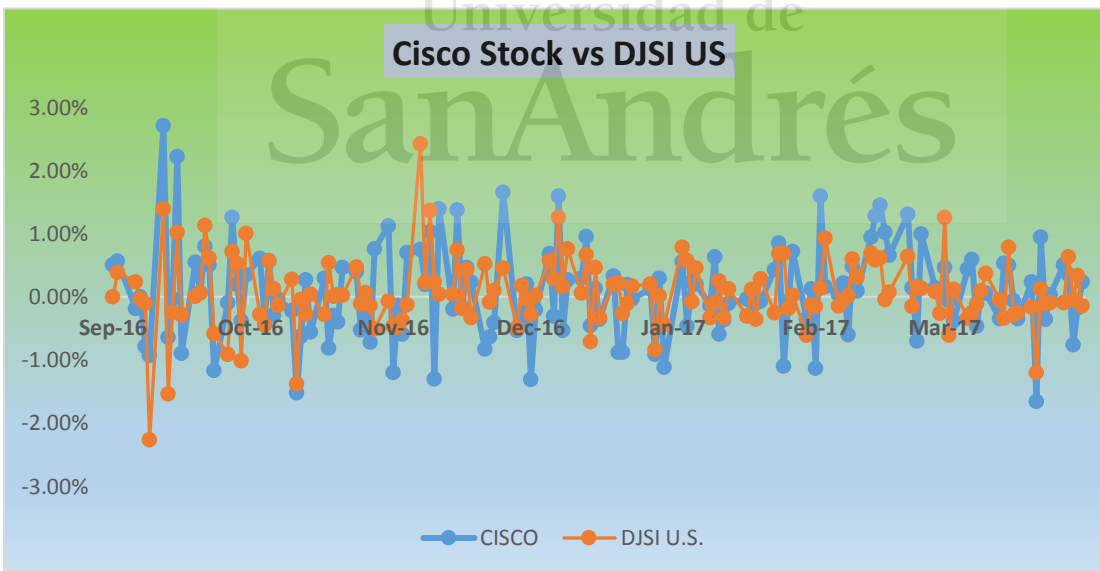
En conclusión, en todos los casos analizados respecto a noticias referidas a hitos relacionados con RSE, el comportamiento del mercado ha reflejado que no existe un patrón definido, aunque puede inferirse que en la mayoría de los casos fue positivo o neutral frente a noticias alentadoras, pero en cambio, frente a noticias negativas/desfavorables a la imagen de una compañía, se verificaría una caída en la valuación de mercado.

Cuando de lo que se habla es de resultados financieros, es decir “duros”, SI se verifica una estrecha relación de causalidad. A continuación se muestran los números de 4 trimestres aleatorios donde se corrobora que:

- Trimestres con performance superlativa, en donde se vio un aumento de las ventas netas del 7% y 11% → impacto en la bolsa favorable
- Trimestres con ventas netas que disminuyen un (5.5) % y (8) % respecto a igual trimestre del año anterior → se observa que la cotización de la acción va en igual sentido.

Performance	high	low	low	high
Fecha	24/01/2015	26/04/2014	24/01/2014	24/01/2012
Total Revenue (Ventas Netas)	<b>11,936,000</b>	<b>11,545,000</b>	<b>11,155,000</b>	<b>11,527,000</b>
Net Income de Continuing Ops	<b>2,397,000</b>	<b>2,181,000</b>	<b>1,429,000</b>	<b>2,182,000</b>
Revenue Año a Año (YTY)	7%	-5.5%	-8%	11%
Ganancia por accion (EPS)	0.46	0.42	0.27	0.4
Precio de la acción 10 días antes	27.04	23.12	22.59	19.35
Precio de la acción 10 días después	27.57	22.98	21.98	19.85
<b>Resultado</b>	<b>0.53</b>	<b>(0.14)</b>	<b>(0.62)</b>	<b>0.50</b>

En ese mismo sentido, a partir del análisis de la variación de la acción de Cisco vs el índice DJSI en el periodo Sep16 a Mar 17, notamos que el mencionado índice de sustentabilidad acompaña, en gran medida, el comportamiento global de la bolsa de valores.



## Conclusiones:

Queda cada vez más claro que una compañía que pretenda ser verdaderamente sustentable, lejos de comprender los problemas ambientales y sociales como “externalidades” (Eccles & Serafeim, 2011) ajenas a los fines de su negocio (como lo hacen las empresas de gestión tradicional); deberá caracterizarse por mecanismos de gobernanza que impliquen el compromiso de todas las partes involucradas en su cadena productiva en un tipo de *gestión sustentable*.

En este sentido, y retomando los postulados iniciales de este trabajo de investigación, se considera que aún hay un gran camino por recorrer para pasar de la RSE como Eco-Mito hacia la actividad como una Profi-Realidad. Esta afirmación se basa en que aún estamos en las antípodas de poder medir con claridad los beneficios económicos que redundarían de una gestión integral tanto de la estrategia corporativa como de la gestión operativa, bajo un modelo sustentable y responsable social y ambientalmente; tanto por la falta de claridad y unicidad de los índices que se utilizan (más bien cualitativos que cuantitativos), como por el peso que aún se da a certificaciones ligadas a la “honorabilidad”, “responsabilidad”, cuidado ambiental, etc., en detrimento de acciones y certificaciones ligadas a la posibilidad de generar un mayor rédito producto de una actividad sustentable.

A partir del análisis de la extensa bibliografía que hoy prolifera respecto a RSE y del reconocimiento del “estado del arte” en torno a la posibilidad de medir efectivamente sus resultados, se retomarán las preguntas iniciales expresadas en este trabajo en relación al caso de estudio seleccionado:

- c) Por un lado, en qué medida CISCO ha incorporado objetivos específicos (i) e indicadores claros (ii) para gestionar la RSE/sustentabilidad
  - (i) **Objetivos específicos:** En consonancia con la postura de las principales organizaciones mundiales a favor de la sustentabilidad, Cisco ha mostrado un giro hacia la focalización de los esfuerzos y la comunicación especialmente sobre el tema de la reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> y la Huella Climática. Asimismo, ha expresado públicamente su intención de integrar completamente sus objetivos de RSE con su estrategia general de negocio. El propio prólogo del Reporte de RSE de 2016 en la voz de su CEO, Chuck Robbins, señala que: “*Creo fervientemente que estamos en nuestro punto óptimo cuando logramos combinar nuestra fuerza de*

- negocios con nuestro deseo de hacer el bien en el mundo*”, en clara alusión a esta integración de objetivos.
- (ii) Indicadores claros: Como se ha mencionado, Cisco ha sido pionero en incorporarse a una de las más importantes iniciativas en reporte de performance en sustentabilidad: la GRI (Global Reporting Initiative). Pero en paralelo, han surgido otras instituciones líderes en este tipo de reportes como lo son el Dow Jones y la FTSE que establecieron nuevos sistemas de scoring y KPIs para determinar sus índices bursátiles; o la French government’s New Economic Regulations, que en el 2001 creó su propia lista con un nuevo set de 40 KPIs.

Aunque las organizaciones examinadores establecen guías para determinar las cuestiones de mayor relevancia donde focalizar esfuerzos, queda mayormente en manos de cada empresa. Por otra parte, existen posiciones más radicales, que instan a las compañías a limitar drásticamente la cantidad de KPIs tan solo a 1 o 2 por industria. En un trabajo llamado “Less Can Be More: A New Approach to SRI Research,” (Pictet, Marzo 2005), el autor argumenta que a veces es más sencillo responder cientos de preguntas con escasa relevancia real, en lugar de hacer foco sobre las verdaderamente importantes para el futuro del planeta.

La tendencia de la estrategia corporativa de Cisco en RSE ha sido intentar ser parte en la mayoría de estos rankings o scorings, multiplicando esfuerzos para “ajustarse” a la heterodoxia de posiciones y propuestas respecto a la estandarización de KPIs ligados a RSE.

Cabe destacar en referencia al esfuerzo por clarificar resultados, que se verifica un estado de maduración tanto en los medios como en las formas de comunicación de las acciones de RSE por parte de Cisco: se intenta hacer más conciso el reporte e incluir infografías o gráficos que clarifiquen los resultados al público general (conjunto de sus stakeholders). Asimismo, su área de RSE cuenta con cuentas dedicadas y comunicación fluida en las principales redes sociales (FB, Twitter, Instagram, etc).

- d) Y por otro, en qué medida dichos indicadores están ligados en CISCO a resultados económicos mensurables, más allá de los filantrópicos o altruistas.

Realmente, no es factible dar una respuesta categórica en este sentido. No cabe duda de que existe en Cisco la convicción de que la información sobre los indicadores clave de rendimiento



debe integrarse en la información financiera general, pero aun priman indicadores de corte cualitativo, más relacionados con el fortalecimiento de la imagen de marca, con acciones filantrópicas, o políticas tendientes al cuidado del planeta, o la satisfacción de sus stakeholders, que con KPIs con implicancias realmente positivas para sus finanzas y las prácticas empresariales fundamentales.

La inversión en RSE, desde el punto de vista financiero, estrictamente puede considerarse como un costo, a menos que se compruebe (y acá está el quid de la cuestión) un ROI directamente relacionado a la acción. Pero existe un nuevo y valorado tipo de retorno relacionado a todas aquellas acciones, que aunque no reflejen un rédito financiero concreto, aportan a la “experiencia de marca” (ROE: Return on Experience), y por tanto a la imagen de la misma. El desafío se encuentra en establecer un índice que combine ambos tipos de retornos para comprobar cuál es el efecto concreto de este tipo de políticas de RSE sobre la rentabilidad de la empresa.

En este sentido, en tanto las prácticas de RSE sean relevantes a los fines específicos la actividad de una compañía y puedan integrarse estratégicamente a su política general de negocio, tienen un gran potencial como generadoras de ROI,

Lograr la integración de los resultados de performance en RSE con la información financiera podría ayudar a abordar una de las principales preocupaciones actuales sobre los informes de sostenibilidad: brindar a las compañías información relevante para la toma de decisiones, identificando potenciales riesgos financieros y no financieros (gestión de riesgos) y oportunidades dentro de sus operaciones (gestión estratégica); permitiendo así que la totalidad de los stakeholders puedan comprender cómo se desarrollan las políticas de sostenibilidad en la toma de decisiones cotidiana de las operaciones básicas de un empresa y permitiendo proteger el valor económico creado.

Existe una multiplicidad de estudios que han buscado encontrar una relación positiva entre el desempeño de la RSE y el desempeño financiero (Margolis y Walsh, 2001; Orlitzsky, 2003; Pelozo, 2009); e incluso algunos han podido esbozar argumentos respetables respecto a que la gestión de RSE tiene una relación causal con el rendimiento financiero (Flammer, 2013; Rodgers, Choy, & Guiral, 2013)

En este sentido, estudios como el de Eccles y Serafeim (2011), han demostrado que cuando se analiza el largo plazo, el solo hecho de que una compañía tenga una postura activa en torno a la

RSE conlleva un efecto positivo sobre su valoración en el mercado de valores y su performance financiera<sup>65</sup>.

Sin embargo, cuando se habla del corto plazo, como se ha puntualizado previamente, las repercusiones en el mercado de valores en relación a la performance en RSE de una compañía sólo parecieran tener un impacto financiero certero cuando se refieren a fallas o denuncias ligadas a conductas poco éticas o irresponsables (impacto negativo).

Hay aún un largo camino por recorrer y mucho más por investigar para que la RSE se vaya erigiendo con el tiempo, y con el compromiso de la totalidad de los actores sociales involucrados (tanto privados como gubernamentales, a través de una legislación más clara y estricta en la materia), como una realidad con reglas globalmente consensuadas y con beneficios económicos tangibles y realmente mensurables; es decir, que hagan posible establecer una relación entre la estrategia en RSE y una performance ligada al éxito competitivo de una firma.



---

<sup>65</sup> Aunque los propios autores reconocen: “Observamos que, como con cualquier cuasi-experimento que carece de asignación aleatoria de tratamiento en un laboratorio, la causalidad en lugar de la correlación entre la variable independiente y las variables dependientes de interés es objeto de debate”, Eccles y Serafeim (2011), p.24

## Bibliografía

- **ANDREU PINILLOS, A. y FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.L.** (2011), “De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor”, Harvard Deusto Business Review.
- **ANDREU PINILLOS, A.** (2012) “*De la RSE a la Sostenibilidad Corporativa, una Evolución necesaria para la Creación de Valor: El caso de las TICs*”, Ponencia, Telefónica, Lima, Perú.
- **BUCHHOLZ, R. Y ROSENTHAL, S.** (2001), “Responsabilidad social y ética en los negocios” en Frederick, R. “La ética en los negocios” Ed. Oxford. México.
- **Cisco Systems’ 2016 Corporate Social Responsibility Report** (En línea) - Consultado: 02/03/2017. Disponible en: <http://www.cisco.com/c/dam/assets/csr/pdf/CSR-Report-2016.pdf>
- **COCHRAN, P.L.** (2007), The evolution of corporate social responsibility. 2. *From philanthropy to strategic philanthropy*, p.450, Business Horizons.
- **COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS** (2001), Libro Verde sobre Responsabilidad Social de las empresas. Comisión Europea, Bruselas.
- **CRANE, A. y MATTEN, M.** (2006), Business Ethics, Oxford University Press, London.
- **ECCLES, R. & SERAFEIM, G.** (2011) “The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance”, Harvard Business School.
- **ELKINGTON, J.** (1997), “Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business”, Capstone.
- **EPSTEIN, M.J.** (2009), Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts, Berrett-Koehler.
- **EPSTEIN, M.J.** (2010), Thinking Straight about Sustainability Work, Stanford Social Innovation Review.
- **Estudio multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España** (2015) En línea. Consultado: 13/02/2017 Disponible en: <http://www.ecoavantis.com/blog/index.php/2016/02/las-10-tendencias-de-la-rse-para-el-2016/>
- **FREEMAN, R.E.** (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Pitman.
- **FREEMAN, R.E. Y MCVEA, J.** (2001), A Stakeholder Approach to Strategic Management, Darden Business School Working Paper No. 01-02.

- **FRIEDMAN, M.** (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, The New York Times Magazine, September 13, 1970.
- **FTSE4Good Index Series** www.ftse.com
- **GRI e ISO 26000 – Global Reporting Initiative, 2011** (En línea) Consultado: 12/12/2016 Disponible en: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Spanish-GRI-ISO-Linkage-Document-Updated-Version.pdf>
- **GRI - LINKING GRI AND IRIS**, 04 February 2015. En línea, consultado: 01/05/2017 Disponible en: [https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/LINKING-GRI-AND-IRIS.aspx?dm\\_i=4J5,35TMT,14N6CD,BBT00,1](https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/LINKING-GRI-AND-IRIS.aspx?dm_i=4J5,35TMT,14N6CD,BBT00,1)
- **HARTMANN, L.** (2002), Perspectives in Business Ethics. Irwin, Mc Graw - Hill Publishing.
- **IEZZI, M., 2016**, (En línea), Encuesta PwC sobre Sostenibilidad en América Latina, PwC Argentina 2016. Consultado: 13/03/2017. Disponible en: <http://www.pwc.com.ar/es/sustainability/publicaciones/assets/encuesta-desarrollo-sostenible-2016.pdf>
- **ISO 26000 - Preview ISO 26000:2010** - Freely available sections, (En línea) Consultado: 02/02/2017. Disponible en: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>
- **KAUFMANN, M. Y OLARU, M., 2012** (En línea), *The Impact of Corporate Social Responsibility on Business Performance – Can it be measured, and if so, how?* The Berlin International Economics Congress 2012, March 7th-10th, 2012. Consultado: 19/04/2017 Disponible en: <http://www.culturaldiplomacy.org/academy/>
- **López Salazar, Contreras Soto, Molina Sánchez** (2011) (En línea), “La responsabilidad social empresarial como estrategia de competitividad...”, Bogotá, 2011. Consultado: 19/04/2017 Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922011000200013](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922011000200013)
- **NEELY, A., GREGORY. M. and PLATTS, K.** (1995). "Performance measurement system design: a literature review and research agenda." International Journal of Operations & Production Management 15(4): 80-116
- **NIDUMOLU, R., PRAHALAD, C.K. y RANGASWAMI, M.R.** (2009), Disruptive Innovation, *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*, Harvard Business Review.

- **ONU. Informe Brundtland. (1987)** (En línea) Consultado: 04/03/2017. Disponible en: <https://www.scribd.com/doc/105305734/ONU-Informe-Brundtland-Ago-1987-Informe-de-la-Comision-Mundial-sobre-Medio-Ambiente-y-Desarrollo>
  - **PICTET, 2005** (En línea), “*Less can be More...A new approach to SRI research.*” 2005. Consultado: 28/04/2017 Disponible en: [http://www.pictet.com/en/home/about/sustainability/sri\\_reports/less\\_more.html](http://www.pictet.com/en/home/about/sustainability/sri_reports/less_more.html)
  - **PORTER, M. E. and KRAMER, M. R. (2003)**, Creating Shared Value. Latino América. Harvard Deusto Business Review.
  - **PORTER, M.E. y KRAMER M.R. (2003)** La filantropía empresarial como ventaja competitiva. Latino América. Harvard Deusto Business Review, p. 7-20.
  - **PORTER, M. E. y KRAMER, M. R. (2006)**, “Estrategia y Sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y Responsabilidad Social Corporativa”. Harvard Business Review.
  - **PRAHALAD, C.K. and RAMASWAMY, V., 2014** – (En línea) “Co-creating unique value with customers”, Emerald Group Publishing Limited - Consultado: 13/02/2017 Disponible en: <https://www.cs.cmu.edu/~jhm/Readings/Co-creating%20unique%20value%20with%20customers.pdf>
  - **ROCHLIN, S. (2005)**, Llevar la responsabilidad corporativa al ADN de su empresa. América Latina, Harvard Business Review, p. 27-33.
  - **UN Global Compact/Accenture’s study (2010)** New Era of Sustainability (2010) En línea. Consultado: 02/02/2017 Disponible en: [www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/UNGC\\_Accenture\\_CEO\\_Study\\_2010.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf)
  - **ZADEK, S. (2005)**. El camino hacia la responsabilidad corporativa. América Latina: Harvard Business Review, p. 54-65.
-