



Departamento Académico de Administración

Segundo Trabajo de Graduación

Orientación: Licenciatura en Administración de Empresas

Perspectivas para el desarrollo de reportes integrados en Argentina

Alumna: Lucía Bermejo (16024)

Mentor: Gabriel Berger

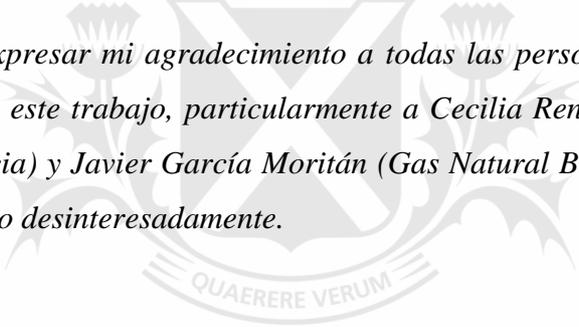
Victoria, 31 de mayo de 2011

AGRADECIMIENTOS

*Nuevamente quiero agradecer a toda mi **familia** y a mi novio, **Mati**, por su constante apoyo y acompañamiento a lo largo de este camino de aprendizaje.*

*También quiero agradecer especialmente a mi mentor, **Gabriel Berger**, por guiarme en este trabajo, y aceptar el desafío de aprender juntos sobre un tema aún en desarrollo.*

Por último, quiero expresar mi agradecimiento a todas las personas que colaboraron con la realización de este trabajo, particularmente a Cecilia Rena (Arcor), Constanza Gorleri (Banco Galicia) y Javier García Moritán (Gas Natural Ban) quienes volvieron a brindarme su tiempo desinteresadamente.



Universidad de
San Andrés

RESUMEN EJECUTIVO

El concepto de **Responsabilidad Social Empresaria** (RSE) nace junto a la noción de empresa moderna, haciendo referencia a una nueva manera de hacer negocios, en la cual las empresas tratan de encontrar un estado de equilibrio entre la necesidad de alcanzar objetivos económicos, financieros, y de desarrollo; y el impacto social o ambiental de sus actividades. A su vez, surge el **reporte de RSE**, un documento que comunica el desempeño de la organización a sus grupos de interés, con el objetivo de transparentar el impacto de la organización en la sociedad, aunque proporcionando, muchas veces, una visión retrospectiva de los resultados y fallando en hacer el vínculo entre las cuestiones de sustentabilidad y la estrategia *core* de la organización.

Por otra parte, el reporte corporativo aún se centra principalmente en los **resultados financieros** de las empresas, proporcionando a los inversores detalles sobre el rendimiento histórico de los principales indicadores financieros, y utilizándolo como un indicador del rendimiento futuro. Sin embargo, las recientes crisis financieras han llevado a los grupos de interés a cuestionarse sobre la relevancia y la fiabilidad de este tipo de reporte como base para la toma de decisiones, ya que no proporcionan información suficiente que permita formarse una imagen completa del desempeño de la organización y de su capacidad de crear y sostener valor, especialmente en un contexto de crecientes desafíos ambientales, sociales y económicos.

Sin herramientas para que los *stakeholders* y los directivos de las compañías puedan comprender integralmente el desempeño de una organización, comienzan a aparecer los **reportes integrados** que buscan presentar en un solo documento toda la información relevante a la empresa (financiera y no financiera). Esto implica pasar de un foco en la información financiera al concepto donde toda la información relevante para evaluar la calidad, desempeño, valor e impacto de una organización debe ser reportada de manera coherente y comprensiva.

Con esta motivación, el objetivo general de este trabajo fue “*investigar sobre las perspectivas para el desarrollo de reportes integrados en Argentina*”, para lo cual se realizaron entrevistas a referentes de tres compañías líderes en sustentabilidad en el país: Arcor, Banco Galicia y Gas Natural Ban. Se les consultó su visión sobre el desarrollo de la temática en Argentina y la posibilidad de que su organización realice un reporte integrado en el corto o mediano plazo.

El marco teórico presentado permite establecer cuáles son las condiciones bajo las cuales las empresas estarían preparadas para desarrollar un reporte integrado. A su vez, en base al análisis de los casos a la luz de dichas condiciones, podemos conocer cuáles son las perspectivas del desarrollo de reportes integrados en el país.

Palabras claves

Reporte integrado – Responsabilidad Social Empresaria (RSE) – Sustentabilidad – Reporte de RSE o Sustentabilidad – Reportes financieros – Estados Contables.



INDICE

1. Introducción	6
1.1 Problemática.....	6
1.2 Objetivos.....	8
1.2.1 Objetivo general.....	8
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 Preguntas de investigación.....	9
1.4 Estrategia metodológica y fuentes utilizadas.....	9
1.5 Identificación de los casos de estudio.....	9
1.6 Guía de lectura.....	10
2. Los reportes integrados	11
2.1 Surgimiento y definición de un reporte integrado.....	11
2.2 Regulación e iniciativas relacionadas con reportes integrados.....	14
2.3 Un <i>set</i> de información integrada.....	17
2.4 El camino hacia la integración.....	21
2.5 Beneficios de presentar reportes integrados.....	23
2.6 Estado del reporte financiero y de RSE en Argentina.....	24
3. Análisis de casos	29
3.1 Caso Banco Galicia.....	29
3.2 Caso Arcor.....	31
3.3 Caso Gas Natural Ban.....	33
3.4 Análisis de los casos examinados.....	35
4. Conclusiones	38
5. Bibliografía	41
Anexos	43

1. Introducción

1.1 Problemática

El concepto de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) nace junto a la noción de empresa moderna, haciendo referencia a una nueva manera de hacer negocios, en la cual las empresas tratan de encontrar un estado de equilibrio entre la necesidad de alcanzar objetivos económicos, financieros, y de desarrollo; y el impacto social o ambiental de sus actividades (Pacto Global, 2004: 7). Es así que la RSE se constituye como una forma de gestión que debe pensarse e implementarse desde una estrategia corporativa que abarque a la organización de manera transversal, es decir a todos sus negocios y áreas de trabajo. Sólo de esta manera la RSE puede convertirse en algo más que filantropía, permitiendo gestionar los riesgos económicos, sociales y medioambientales y redundando en una mayor sustentabilidad del negocio a mediano y largo plazo.

A su vez, cada vez existen más incentivos para que las empresas consideren el impacto social y ambiental de su negocio, sin descuidar los objetivos económicos financieros. Entre estas motivaciones se encuentran la creciente regulación pública, la existencia de índices bursátiles socialmente responsables, las demandas de los grupos de interés de la empresa, la aparición de lineamientos, iniciativas voluntarias y estándares que dan un marco formal y medible para las acciones de RSE, y la creciente cantidad de encuestas, rankings y premios relacionados con la temática.

Junto con las acciones de RSE, surge la necesidad de transparentar el impacto económico, ambiental y social de las organizaciones como aspecto fundamental en toda interacción con los grupos de interés, en las decisiones de inversión y en la relación con los mercados (GRI, 2006). Es así que nace el reporte de RSE, un documento que comunica el desempeño de la organización a sus grupos de interés, en los aspectos financiero, ambiental y social. Este reporte es el instrumento que la organización utiliza para enmarcar todas las instancias de evaluación y comunicación de la RSE.

La creciente cantidad de reportes presentados en el mundo (Gráfico 1) trajo consigo también la aparición de estándares y lineamientos internacionales en la búsqueda por alcanzar la uniformidad, y asegurar la relevancia, amplitud y confiabilidad de las informaciones, así como también posibilitar comparaciones. Entre los mismos se

destacan Global Reporting Initiative (GRI), Accountability 1000 (AA1000), el Pacto Global de Naciones Unidas, y la recientemente publicada ISO 26000.

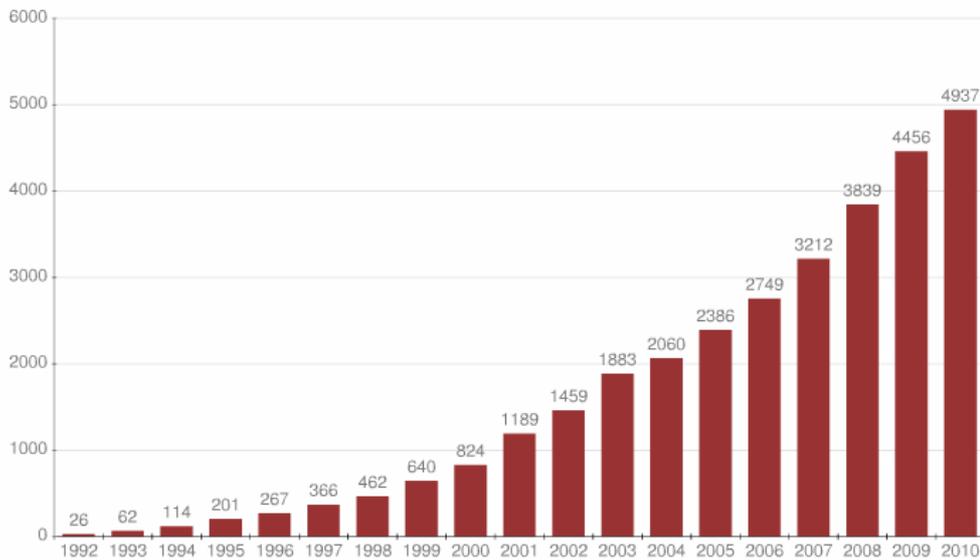


Gráfico 1: Reportes de RSE publicados a nivel mundial por año
Fuente: Corporateregister.com

Históricamente, el reporte de las empresas se centraba principalmente en los **resultados financieros** de las mismas, proporcionando a los inversores detalles sobre el rendimiento histórico de los principales indicadores financieros. Esto se utilizó como un indicador del rendimiento futuro, para apoyar las decisiones de inversión. Cada vez más, los informes anuales incluyen secciones sobre las estrategias empresariales que impulsan el crecimiento en el futuro, ofreciendo algunas tendencias u objetivos de los futuros resultados buscados por los inversores. A pesar de esta ampliación del contenido, la mayoría de los informes financieros no se refirieron a las necesidades de información de todos los grupos de interés de la empresa. Algunos inversores y compañías visionarias previeron la necesidad de medir e informar el desempeño ambiental, social y de gobierno, para complementar la información financiera y para que las empresas pudieran establecer un diálogo con otros grupos de la sociedad. Esta información fue solicitada por diversos grupos de interés como los empleados, las comunidades, la sociedad civil, y, en algunas partes del mundo, los organismos reguladores (Eccles et al., 2010: 72).

Además, las recientes crisis financieras han llevado a los grupos de interés a cuestionarse sobre la relevancia y la fiabilidad de los reportes financieros como base

para la toma de decisiones sobre una organización. Es así que los **reportes financieros** no proporcionan información suficiente para permitir a los interesados formarse una imagen completa del desempeño de la organización y de su capacidad de crear y sostener valor, especialmente en el contexto de crecientes desafíos ambientales, sociales y económicos.

Hoy en día, los inversores buscan información confiable en las diferentes áreas de la compañía para apoyar sus decisiones de inversión. Agentes de información, tales como *Bloomberg* y *Reuters Thomson* están recopilando y difundiendo a los inversores una serie de datos relacionados con la sustentabilidad, pero el análisis de este flujo de información es independiente del de la información financiera (Eccles et al., 2010: 73).

Por su parte los **reportes de RSE** en general parecen desconectados de los informes financieros de la organización, proporcionando una visión retrospectiva de los resultados y fallando en hacer el vínculo entre las cuestiones de sostenibilidad y la estrategia *core* de la organización. Los *stakeholders* requieren información sobre el futuro que les permita evaluar de manera más efectiva el valor económico total de la organización (IRC, 2011: 1).

Sin herramientas para que los *stakeholders* y los directivos de las compañías puedan comprender integralmente el desempeño de una organización frente a un contexto complejo y de constante cambio, comienzan a aparecer los reportes integrados que buscan presentar en un solo documento toda la información relevante a la empresa (financiera y no financiera), con el objetivo de que sirva para una toma de decisiones consciente.

1.2 Objetivos

Este trabajo de graduación explorará el ámbito de los reportes integrados y su estado en Argentina. En este sentido, los objetivos de este trabajo son:

1.2.1 Objetivo general

Investigar sobre las perspectivas para el desarrollo de reportes integrados en Argentina.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar los incentivos que han llevado al surgimiento de reportes integrados.

- Explorar acerca del estado de la temática en el mundo y en Argentina.
- Comprender los beneficios que se derivan de reportar integradamente.
- Estudiar los incentivos y barreras para el desarrollo de reportes integrados en Argentina, mediante una consulta a las empresas líderes en materia de RSE.

1.3 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los aspectos que deben ser considerados por las empresas en el camino “hacia la integración”?
- ¿Cuáles son las dificultades o barreras que presentan las empresas para desarrollar reportes integrados?
- ¿Cuál es el estado del desarrollo de reportes integrados en Argentina?

1.4 Estrategia metodológica y fuentes utilizadas

Este trabajo de graduación tiene como objetivo investigar sobre las perspectivas del desarrollo de reportes integrados en Argentina, por lo cual el mismo es de naturaleza **exploratoria**, ya que apunta a estudiar los incentivos y barreras para el desarrollo de reportes integrados en Argentina, mediante una consulta a las empresas líderes en materia de RSE.

La investigación fue realizada utilizando dos tipos de fuentes, primarias y secundarias. Respecto de las fuentes primarias, se realizaron entrevistas telefónicas semi-estructuradas a los informantes clave de las empresas elegidas como casos de estudio para lo cual se armó una guía de preguntas (Ver **Anexo I**: Guía de preguntas para entrevista). Los informantes de las empresas fueron en todos los casos los responsables del área encargada del proceso de reporte (áreas de Relaciones Externas, RSE o Sustentabilidad). En relación a las fuentes secundarias se pueden mencionar: libros, artículos periodísticos, publicaciones de organismos internacionales y de estudios contables internacionales. Además se investigaron las páginas web de las empresas estudiadas, así como los últimos reportes publicados.

1.5 Identificación de los casos de estudio

Se realizarán consultas a tres empresas estudiadas en el primer trabajo de graduación, líderes en elaboración de reportes de RSE y en prácticas de sustentabilidad. Los

representantes de las compañías serán consultados acerca de su perspectiva sobre la presentación de reportes integrados. Los casos analizados son:

- 1) Grupo Arcor
- 2) Banco Galicia y Buenos Aires S.A.
- 3) Gas Natural BAN

1.6 Guía de lectura

Considerando la problemática y los objetivos generales y específicos planteados en el primer capítulo de este trabajo de graduación, el lector encontrará en el **capítulo 2** la definición del concepto de reportes integrados, las regulaciones e iniciativas relacionadas con la temática que surgieron en el mundo, los contenidos de un reporte integrado y los beneficios de realizarlo, así como también una descripción del estado de la RSE, los reportes de RSE y los reportes financieros en la Argentina.

En el **capítulo 3** se describe la perspectiva que tienen las empresas estudiadas (Grupo Arcor, Banco Galicia y Gas Natural BAN) en relación con los reportes integrados, la situación actual de sus reportes y procesos de reporte, así como su visión sobre la posibilidad de implementar un reporte integrado en el corto o mediano plazo. Además, se realiza un análisis de los casos examinados a la luz del marco teórico presentado, determinando cuáles son las condiciones bajo las cuales una empresa estaría preparada para desarrollar un reporte integrado, y en qué medida las empresas entrevistadas lo cumplen.

Por último, el **capítulo 4** destaca las conclusiones generales a las cuales arriba este Trabajo de Graduación, incluyendo las principales características y beneficios de un proceso de reporte y especialmente, las perspectivas del desarrollo de reportes integrados en Argentina, de acuerdo con el marco teórico estudiado y los casos analizados.

2. Los reportes integrados

2.1 Surgimiento y definición de un reporte integrado

Frente a un contexto complejo en términos económicos, financieros, sociales y medioambientales, los CEOs cuestionan el alcance y la calidad de información que tienen a su disposición para la toma de decisiones operacional y estratégica. En este sentido en 2009 Pricewaterhouse Coopers realizó una encuesta global a más de 1.000 CEOs y cuyos resultados aluden al desafío que enfrentan las compañías en relación con la mejora de este tipo de información. En todas las distintas regiones e industrias surgió el mismo resultado, los ejecutivos señalan que carecen de información necesaria para apoyar la toma de decisiones. La brecha entre la adecuación de la información actualmente disponible y la importancia de la información que los CEOs utilizan para tomar decisiones de negocios, es amplia, especialmente en relación con los activos intangibles (incluyendo los empleados, la marca y los clientes). Incluso en las áreas más tradicionales de información financiera, se considera que la misma es insuficiente (Gráfico 2) (PWC, 2010: 6).

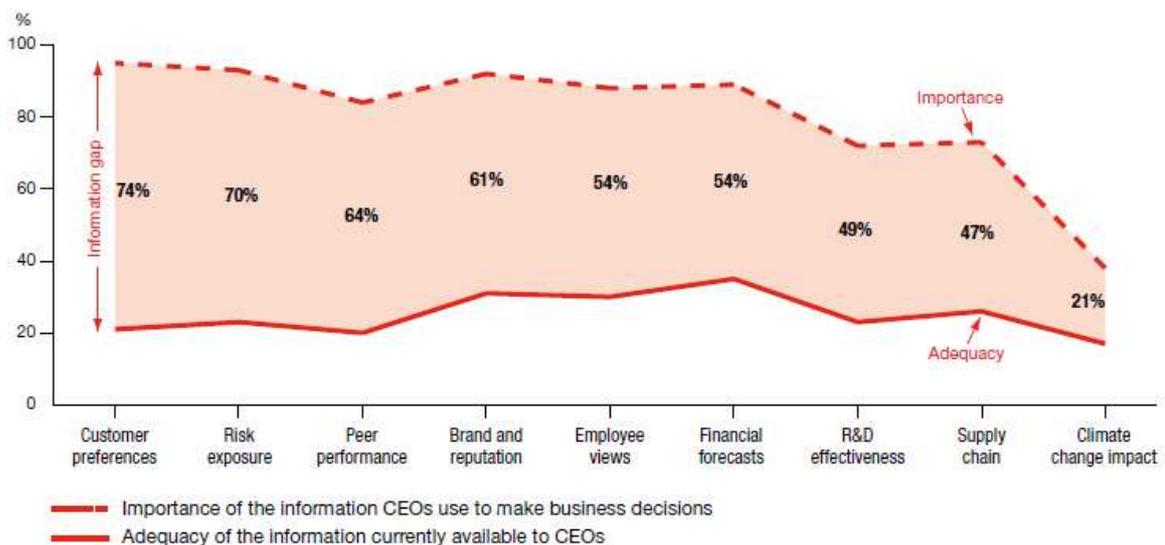


Gráfico 2: Brecha de información para CEOs
Fuente: CEO Survey 2009, Pricewaterhouse Coopers

De esta manera, en los últimos años comienza a surgir en el mundo corporativo la tendencia de “reportar integradamente” como una solución a la problemática de falta de información para la toma de decisiones, y los académicos también comienzan a debatir sobre este fenómeno.

Es importante entender que reportar integradamente es algo muy diferente a simplemente combinar el reporte anual financiero con información sobre RSE. Reportar integradamente incluye abordar el desempeño de la empresa sobre la base de un conjunto de factores: económicos, sociales, medioambientales y de gobierno corporativo. En el reporte integrado la compañía debería describir en forma simple y clara su visión sobre la relación entre la información financiera y no financiera.

En este sentido, Ernst Ligteringen, Director Ejecutivo de *Global Reporting Initiative*, señala que “el desarrollo de reportar integradamente es mucho más que un ejercicio técnico. El objetivo de largo plazo es la transformación del reporte corporativo. [...] Reportar integradamente no es una transformación en el reporte de sustentabilidad, sino una transformación en el reporte corporativo” (KPMG, 2010:7).

Aparece entonces un importante cambio en la forma de reportar: de un foco en la información financiera al concepto donde toda la información relevante para evaluar la calidad, desempeño, valor e impacto de una organización debe ser reportada de manera coherente y comprensiva. Sin embargo, este cambio sólo puede darse en compañías con una profunda conexión entre los esfuerzos de sustentabilidad con la estrategia corporativa (KPMG, 2010: 3)

Por medio del proceso de reportar integradamente, las organizaciones serán fomentadas a explorar nuevas e innovadoras oportunidades en sus productos, servicios, procesos y mercados a la vez que mejorará su habilidad de toma de decisiones estratégica, su desempeño y su reputación entre los *stakeholders* (IRC, 2011: 1-2)

Las diversas investigaciones y publicaciones presentadas sobre el tema ponen énfasis en que reportar integradamente debe ser una acción o un proceso continuo, que derive en la publicación de un reporte integrado como resultado. Es decir, que debe haber un proceso previo de integración de la estrategia de sustentabilidad y de los sistemas de información en la compañía, antes de producir un reporte integrado, y no a la inversa. En este sentido, se requiere de un cambio fundamental en la compañía que le permita desarrollar un mejor entendimiento interno sobre la relación entre el desempeño financiero y no financiero, para así poder comunicarlo externamente.

Actualmente, el debate gira alrededor de si la información debe ser "integrada" o simplemente "conectada", si un informe debe incluir un solo documento o varias fuentes

de información, y cómo tal informe debe ser asegurado mediante verificación. Las tendencias actuales indican que sin legislación obligatoria, no se van a producir avances en este tema. Si bien la cantidad de reportes integrados presentados cada año va en aumento (Gráfico 3), en 2010 constituyen solamente el 5% de los reportes de RSE de todo el mundo. De acuerdo a CorporateRegister.com¹, solamente en Brasil y Sudáfrica (con un 15% y un 18%, respectivamente) se está produciendo un verdadero avance en el tema. El Gráfico 4 presenta la distribución de reportes integrados publicados por región. (CRRRA, 2011: 5).

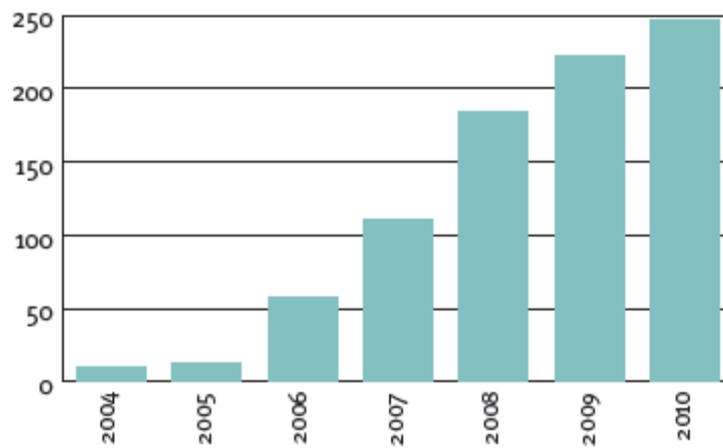


Gráfico 3: Reportes integrados publicados a nivel mundial por año
Fuente: CR Reporting Awards 2011- CorporateRegister.com.

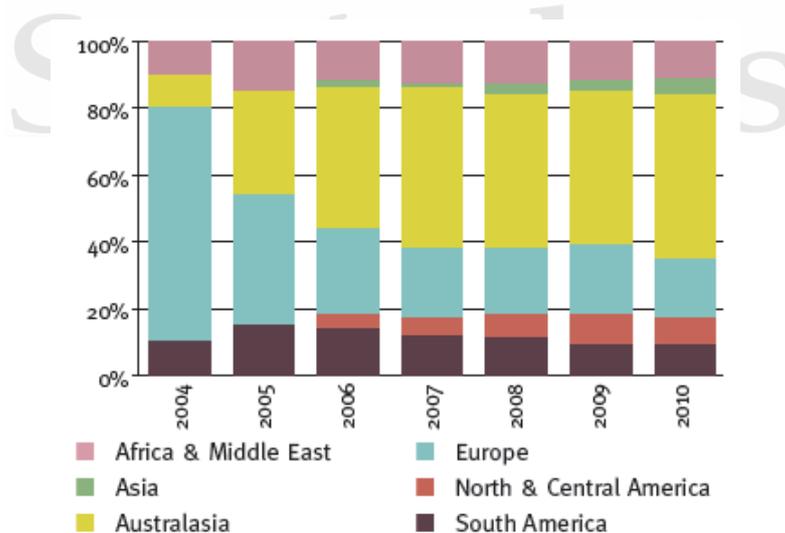


Gráfico 4: Reportes integrados por región
Fuente: CR Reporting Awards 2011- CorporateRegister.com.

¹ Corporateregister.com es una de las bases de datos más grandes de Reportes de RSE o Sustentabilidad en todo el mundo. Anualmente, este organismo entrega premios a los mejores reportes (CR Reporting Awards – CRRRA), y cuyos resultados se publican junto con las últimas tendencias en temas de *reporting*, las cuales fueron consideradas en la elaboración de este trabajo.

2.2 Regulación e iniciativas relacionadas con reportes integrados

Hay una tendencia mundial creciente hacia reportar integradamente, acompañado e impulsado por diversas iniciativas. Entre las más relevantes se encuentran:

- ***Prince of Wales' Accounting for Sustainability Project (A4S)***

Esta iniciativa fue lanzada en 2004 por el Príncipe de Gales con el fin de desarrollar sistemas de toma de decisiones y reporte que tuvieran en cuenta las consecuencias a largo plazo de las acciones y que permitan responder a los desafíos de la sustentabilidad del siglo 21. A4S trabaja con empresas, inversionistas, gobiernos, organismos de contabilidad, académicos y la sociedad civil para crear un consenso alrededor de la necesidad de contar con un marco comúnmente aceptado sobre reportes integrados y para desarrollar directrices e instrumentos prácticos para integrar la sostenibilidad en la toma de decisiones. En 2007 esta iniciativa lanzó el documento “*Connected Reporting Framework*”, cuyo desarrollo incluyó un proceso de consulta a más de 100 organizaciones. Desde entonces varias organizaciones líderes en reporte integrado lo han adoptado, y se están llevando a cabo investigaciones que analicen la implementación de la guía para detectar aprendizajes y oportunidades de mejora. Esta iniciativa tuvo una importante participación en la creación y el lanzamiento del Comité Internacional de Reporte Integrado.

- ***Global Reporting Initiative (GRI)***

GRI es una organización creada en 1997 en Estados Unidos que ha sido pionera en el desarrollo de la “Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad”, la guía más utilizada actualmente en el mundo, y que se ha comprometido a su mejora continua, creando y publicando versiones actualizadas cada 4 años. Esta guía establece los principios e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para medir y reportar su desempeño económico, ambiental y social.

Como líder en el campo de orientación en la presentación de informes no financieros, GRI participó activamente en la creación del Comité Internacional de Reporte Integrado, y actualmente co-lidera el desarrollo de la guía para reportes integrados, para la cual se están utilizando como base las guías desarrolladas por GRI.

Además, GRI anunció que está estudiando la renovación de sus indicadores de reportes de RSE. Esta nueva versión, denominada G4, integraría la información de ESG (Ambiente, Social y Gobierno Corporativo) dentro de los Reportes Anuales Financieros, complementando la guía para reportes integrados y facilitando el análisis y el aseguramiento de los mismos. GRI aboga por que una directiva para la presentación de informes integrados deba ser definida, probada y aprobada para el año 2020. Para ello, GRI viene trabajando con las principales organizaciones mundiales en los mercados financieros, la contabilidad, la responsabilidad empresarial.

- ***Comité Internacional de Reporte Integrado (IIRC)***

El 2 de agosto de 2010, las iniciativas GRI y A4S anunciaron la formación del Comité Internacional de Reporte Integrado (IIRC - *International Integrated Reporting Committee*), una institución internacional conformada por líderes de los sectores empresario, inversor, contabilidad, regulatorio, académico así como de la sociedad civil. Entre sus miembros se encuentran, además de GRI y A4S, el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), la Federación Internacional de Contadores (IFAC), el Consejo de Normas de Contabilidad Financiera (FASB) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD). Su objetivo es crear un marco mundialmente aceptado de reporte integrado que reúna información financiera, medioambiental, social y de gobierno corporativo en un formato claro, conciso, coherente y comparable. El propósito es contribuir con el desarrollo de una información más completa y comprensible sobre las organizaciones, para satisfacer las necesidades de una economía más sustentable y global. Para junio de 2011 la organización tiene la intención de lanzar para consulta pública el “Documento de Discusión sobre Reporte Integrado”.

- ***Sudáfrica: Bolsa de Valores de Johannesburgo, King III y Comité de Reporte Integrado (IRC)***

Las más de 450 empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Johannesburgo (JSE) tienen la obligación de producir un reporte integrado en lugar de su reporte financiero anual y el reporte de sostenibilidad por separado, a partir de los ejercicios que se inicien en o después del 1 de marzo de 2010, o en todo caso deben explicar por qué no lo hacen.

Esto se debe a que se incorporó al Código de Gobierno del Rey (*King Code of Governance* o *King III*) como uno de los requisitos para cotizar en bolsa. Este Código recomienda a las organizaciones a adoptar el método de reportar integradamente para permitir a los grupos de interés realizar una evaluación más informada sobre el valor económico de una compañía (IRC, 2011: 18).

Sin embargo, las empresas se enfrentan con el problema de que aún no hay normas establecidas en relación con reportes integrados. Es por eso que en Sudáfrica diversas organizaciones se unieron para formar, en mayo de 2010, el Comité de Reporte Integrado (*Integrated Reporting Committee – IRC*). El IRC conformó un grupo de trabajo con profesionales del área financiera y de la sustentabilidad para la elaboración de una guía sobre buenas prácticas en los reportes integrados (IRC, 2011: 5). Es así que en enero de 2011 este organismo publicó el Documento de Discusión de la “Guía para reportar integradamente y para reportes integrados”.

Es importante destacar que el IRC comparte información con el IIRC y su objetivo es asegurarse que haya orientación local en concordancia con la guía internacional que provee el IIRC.

- **Francia: La Ley de Grenelle II**

En Francia, la Ley de *Grenelle II* fue aprobada en julio de 2010, convirtiendo en obligatoria la presentación de reportes integrados para aproximadamente 2.500 empresas y algunos cientos de empresas de propiedad estatal. Este es el segundo hito en la incorporación de informes integrados en las empresas francesas. La primera de ellas, la ley NRE (nuevas regulaciones económicas) del año 2001 inició el camino de presentación de reportes integrados pero ha mostrado ciertas limitaciones. Por su parte, la Ley de Grenelle II tiene dos avances importantes: la obligación de verificación externa por una parte independiente y la comparabilidad de los datos. Además, el IIRC tiene la intención de realizar una presentación en la Cumbre del G-20 en Francia, en noviembre de 2011, para conseguir apoyo en relación a los informes integrados (Eccles et al., 2010: 258).

2.3 Un set de información integrada

Pricewaterhouse Coopers desarrolló un modelo de reporte interno y externo que tiene la intención de servir de base para la complejidad actual de los negocios y satisfacer las necesidades de los grupos de interés clave, a la vez que tenga flexibilidad para adaptarse a los desafíos futuros. Este “set de información integrada” provee una estructura lógica para pensar sobre las necesidades de información de un negocio y las relaciones e interdependencias críticas que existen entre los distintos grupos de información (PWC 2010, 8).

Este “set de información integrada” está formado por cuatro categorías: factores externos, desempeño, estrategia, recursos y relaciones. Ninguno de estos grupos de información es nuevo, el verdadero valor viene de considerar cada categoría en el contexto de otra.

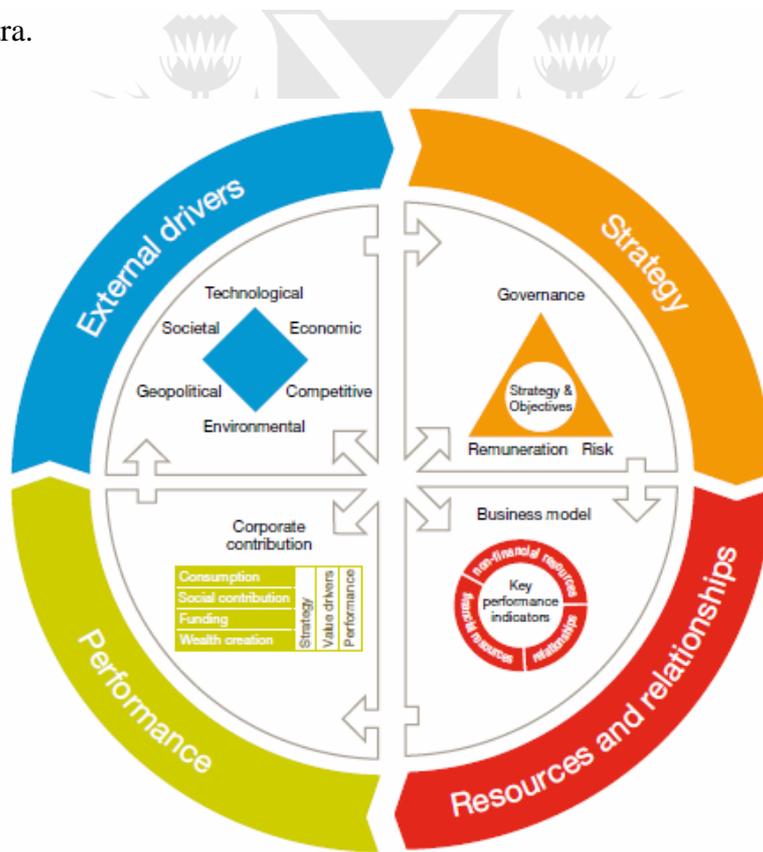


Gráfico 4. Set de información integrada

Fuente: “What does your reporting say about you?” Pricewaterhouse Coopers 2010.

- **Factores externos**

- La capacidad de la Dirección de la compañía para entender y explicar los factores externos del mercado es fundamental para la toma de decisiones y reporte.

- Las crisis económicas han resaltado la necesidad de las empresas de comprender, controlar, gestionar y explicar los riesgos emergentes y las oportunidades.
 - Los procesos deben considerar los factores macro, competitivos, regulatorios y políticos que determinan el mercado, así como el cambio de expectativas de la sociedad.
 - La comprensión de las tendencias en sustentabilidad y su impacto sobre el modelo de negocio permitirá entender mejor cuáles son los riesgos y oportunidades.
- **Desempeño**
 - Los *outputs* de la actividad de la empresa necesitan ser agregados a las otras tres categorías en la información integrada para completar la imagen.
 - El desempeño financiero es el *output* predominante en la actualidad y seguirá siendo crítico, pero es esperable que otros *outputs* jueguen un rol cada vez más importante.
 - Las expectativas cambiantes de la sociedad demandará un mayor equilibrio en la evaluación de la contribución de la organización. El consumo de recursos, la creación y distribución de la riqueza, por ejemplo, pueden proveer una comprensión de la sostenibilidad a largo plazo de una empresa.
- **Estrategia**
 - Una estrategia clara es fundamental para el éxito de la organización y por consiguiente debe sustentarse en la presentación de informes.
 - Las estrategias efectivas se desarrollan en el contexto de los factores de mercado y están alineados con las competencias clave de los recursos y las relaciones del negocio.
 - Las prioridades estratégicas deben estar claramente alineadas con las políticas remunerativas y los riesgos asumidos.
 - El entendimiento de la cultura, los valores y las prácticas de gobierno corporativo es cada vez más importante para determinar cómo integrar una estrategia en la compañía.
- **Recursos y relaciones**
 - Una mayor colaboración entre las empresas en la cadena de valor es clave.
 - Acceso al capital natural en un mundo de recursos limitados tendrá profundas implicaciones en cómo llevar adelante un negocio. Entender esto llevará a la creación de nuevos modelos de negocio.
 - La importancia relativa de los recursos (capital financiero, humano y natural) y las relaciones (clientes, empleados, proveedores) será flexible, dependiendo de la dinámica cambiante del mercado y de las estrategias.
 - Información sobre la fuerza relativa de los recursos y las relaciones, y la forma en que están siendo manejados, desarrollados y protegidos, es crítica.
 - Esta información debe ir más allá de declaraciones cualitativas, y proveer un conjunto claro de indicadores clave de desempeño (financieros y no financieros) que ayuden a supervisar la gestión e informar progreso.

Estas cuatro categorías del modelo son comunes a todas las industrias y compañías, pero su importancia relativa y la información que se encuentra en cada una de las categorías tiene que adaptarse en función de cómo las dinámicas (tendencias macro, avances tecnológicos) impactan sobre la industria e influyen las estrategias corporativas y los modelos de negocio (PWC, 2010: 9).

Por otro lado, la Guía desarrollada por el IIRC propone una lista de elementos que no deberían faltar para considerar que se está reportando integradamente (IIRC, 2011:12-16).

1. Alcance y cobertura del reporte

El reporte debe describir brevemente el alcance y la cobertura del reporte integrado, e incluir una declaración del gobierno de la organización donde reconozca su responsabilidad para garantizar la integridad del reporte. Entre otros datos deben reportarse: ciclo de reporte, período cubierto, alcance geográfico, proceso para identificar la cobertura del reporte, política y práctica en relación con la verificación externa, etc.

2. Visión general de la organización, modelo de negocio y estructura de gobierno

El reporte debe incluir una visión general de la organización, su capacidad para crear y mantener valor en el corto, mediano y largo plazo, cómo el equipo de ejecutivos y la estructura de gobierno desempeña sus funciones de manera eficiente, eficaz y responsable en la utilización de los recursos de la organización.

3. Contexto de las operaciones, riesgos y oportunidades

El reporte debe proporcionar información que permita a las partes interesadas evaluar la medida en que la capacidad de la organización para crear valor se basa en sistemas financieros, sociales, ambientales y económicos y sus relaciones con los grupos de interés clave. Deberían identificarse e informarse los temas materiales, impactos significativos y relaciones clave, así como los riesgos y oportunidades de los mismos.

4. Objetivos estratégicos

La organización debe presentar una declaración de sus objetivos estratégicos y metas, señalar las competencias organizacionales necesarias para alcanzar dichos objetivos, e indicadores de desempeño y de riesgos que permita realizar un seguimiento.

5. Desempeño de la organización

Debe incluirse una descripción de las actividades llevadas a cabo para cumplir con los objetivos y las metas propuestas, así como una breve descripción del resultado de dichas actividades. La información debe ser suficiente como para permitir una evaluación de las tendencias del desempeño de la compañía.

Incluyendo información financiera resumida en el reporte integrado

Para las compañías que cotizan en bolsa, el reporte integrado puede, dependiendo del volumen de la información material y la complejidad de la organización, ser separado de los estados contables detallados. El reporte integrado, de todos modos, debería ser capaz de ir por su cuenta y proporcionar suficiente información económica y financiera para que el lector pueda formarse una opinión. La información financiera incluida en el reporte integrado debe proceder de y estar alineada con la información presentada en los estados contables anuales auditados.

6. Objetivos de desempeño futuro

Incluir una mirada hacia el futuro en relación con las actividades previstas y los objetivos de desempeño, sobre la base de la información de desempeño del pasado, la comprensión de las tendencias sociales y las expectativas de los grupos de interés.

7. Políticas remunerativas

Un reporte integrado debe contar con información sobre cómo son remunerados los empleados en general, y los altos ejecutivos en particular, incluyendo la forma en que han sido remunerados en el período en curso y los factores que influyen en la remuneración futura.

8. Comentario analítico

El reporte debe incluir un breve comentario analítico que refleje el entendimiento de los miembros de la estructura de gobierno y el equipo ejecutivo sobre los resultados actuales y futuros en el contexto de los objetivos estratégicos de la organización. Además, debe informarse cómo la empresa puede mejorar su impacto positivo y erradicar o mitigar sus impactos negativos.

2.4 El camino hacia la integración

La decisión de reportar integradamente debe ser evaluada tomando en consideración dos perspectivas: gestión y comunicación. A continuación se analizan las consideraciones que deben tenerse en cuenta a la hora de comenzar el camino hacia la integración (KPMG, 2010: 12)

Perspectiva de la gestión

Revisar el nivel de integración de la sustentabilidad en la organización es importante como base para la presentación de un reporte creíble, confiable y sólido. Para ello debe realizarse una evaluación honesta del nivel de integración de la sustentabilidad en la estrategia del negocio, una revisión de la incorporación de las cuestiones clave de la sustentabilidad en el ciclo de gestión, analizar la disponibilidad de indicadores para medir el progreso y la calidad de los sistemas de información relacionados. Finalmente, evaluar si la sustentabilidad está lo suficientemente integrada en los sistemas de gestión (o tiene posibilidad de integrarse en el corto plazo) debe influir en la decisión de si el camino de la integración puede ser adoptado desde la perspectiva de la gestión.

Perspectiva de la comunicación

El nivel al que la organización es capaz de responder a las necesidades de información de los grupos de interés con comunicación efectiva es clave para determinar si el reporte integrado permitirá controlar o mitigar los riesgos de la reputación y mejorar la relación con los grupos de interés. El argumento más convincente para integrar los reportes desde la perspectiva de la comunicación es si se satisfarán las necesidades de aquellos que utilizan los reportes para la toma de decisiones. Esta es la parte más importante y más difícil de la perspectiva de la comunicación: el proceso de evaluación de las necesidades de los grupos de interés. Como parte de esta evaluación, es pertinente analizar si la organización está preparada para enfrentarse a los desafíos del reporte integrado, incluyendo canales de comunicación establecidos para responder a las expectativas de los interesados.

Diseño del camino hacia la integración

Si la conclusión es que la compañía parece no estar preparada para reportar integradamente, el camino puede comenzar dando prioridad al trabajo en la gestión o centrarse en la comunicación (Gráfico 5). Ambos caminos son válidos, y derivan en un sistema de reporte basado en la integración. Es importante considerar que otras cuestiones deben ser analizadas (frecuencia, formato y diseño del reporte, grupos de interés, canales de comunicación y verificación externa) y que son importantes en el camino hacia reportar integradamente.

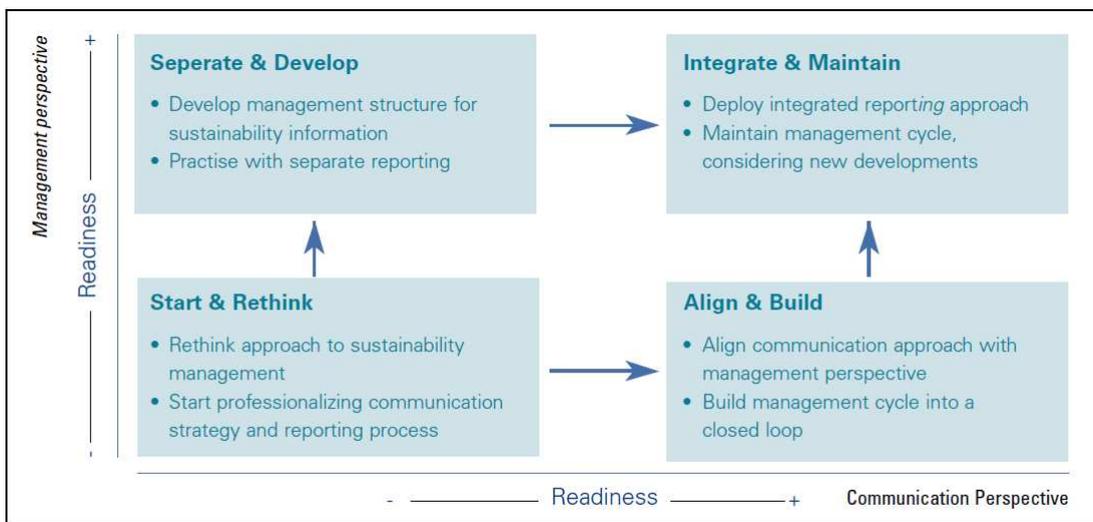


Gráfico 5. Modelo del camino hacia la integración
Fuente: “Integrated reporting – Closing the loop of strategy” KPMG, 2010.

Pasos en un proceso de reporte integrado

Si decide llevarse adelante el proceso de reporte integrado, la Guía del IIRC propone los siguientes pasos, centrados específicamente en el proceso asociado con el desarrollo de un reporte integrado, sin considerar el desarrollo de la estrategia de una organización y de las prácticas de gestión de riesgos (IIRC, 2010: 19). Los pasos son:

1. Garantizar que la organización comprende las implicaciones de un reporte integrado
2. Planear el proceso de reporte y definir el alcance y la cobertura del reporte.
3. Determinar los riesgos y oportunidades materiales que repercuten en la capacidad de la organización para crear y mantener valor.

4. Implementar sistemas que garanticen la capacidad de respuesta a los principales grupos de interés de la organización.
5. Establecer sistemas internos para obtener y controlar datos precisos sobre el desempeño de la organización.
6. Desarrollar e implementar un proceso para la verificación externa.
7. Compilar y estructurar el reporte integrado.
8. Garantizar que la estructura de gobierno de la organización apruebe el reporte.
9. Publicación del reporte integrado.

Es necesario que haya una revisión una vez finalizado el proceso, como parte de un proceso de mejora continua, ya que el valor agregado más importante surge de lo que se aprende en el proceso.

2.5 Beneficios de presentar reportes integrados

El camino hacia la integración puede ser desafiante, pero trae aparejado una serie de beneficios para el negocio:

- Reportar integradamente **demuestra** a los usuarios de la información que la compañía está lista para **pensar en el desempeño del negocio en términos de un marco estratégico integral** que se apoya en la calidad demostrable de la información y en la gestión del desempeño (KPMG, 2010: 9).
- Una mayor claridad sobre las relaciones de causa-efecto permite a la empresa **comprender mejor el impacto de sus decisiones estratégicas** en la sociedad (Eccles y Krzus, 2010: 30). Esto permite que los líderes de la organización y los grupos de interés puedan tener una visión más amplia del impacto del negocio para la toma de decisiones, acortando la brecha de necesidad información señalada por los CEOs al comienzo de este capítulo.
- **Mejores decisiones** optimizan la asignación de recursos a través de todos los grupos de interés mejorando el resultado colectivo. (Eccles y Krzus, 2010: 30).
- Una **interacción más profunda** asegura que la estrategia de la compañía está en sintonía con las necesidades de la sociedad en su conjunto. (Eccles y Krzus, 2010: 30).
- La **reducción del riesgo de reputación** aumenta la probabilidad de que la empresa sea sostenible en el largo plazo mientras cambian los valores de la sociedad. (Eccles y Krzus, 2010: 30). En este sentido, “la confianza es de vital importancia para el

valor y existencia de una compañía. El reporte integrado construye confianza mediante la práctica de la transparencia, al brindar una imagen completa sobre los logros y desafíos de la compañía” (KPMG, 2010: 9).

- **Aumento de conciencia interna sobre la sustentabilidad** de las empresas, lo cual no es menor ya que convencer al público interno es tan importante como la comunicación externa (KPMG, 2010: 9).
- Las organizaciones que entienden y atienden sus desafíos externos tienden a ser **más competitivos** en el mercado, y están en una mejor posición para aprovechar las **nuevas oportunidades de negocio**. (IIRC 2011, 4).

2.6 Estado del reporte financiero y de RSE en Argentina

Memoria y estados contables

En Argentina, la Ley de Sociedades Comerciales (LSC, Ley N° 19.550) ha definido quiénes son las entidades que deben presentar estados contables. En su artículo 62 se establece lo siguiente:

“Las sociedades de responsabilidad limitada cuyo capital alcance el importe fijado por el artículo 299, inciso 2) y las sociedades por acciones deberán presentar los estados contables anuales regulados por los artículos 63 a 65 y cumplir el artículo 66.

Sin perjuicio de ello, las sociedades controlantes de acuerdo al artículo 33, inciso 1), deberán presentar como información complementaria, estados contables anuales consolidados, confeccionados, con arreglo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y a las normas que establezca la autoridad de contralor.

La Comisión Nacional de Valores, otras autoridades de contralor y las bolsas, podrán exigir a las sociedades incluidas en el artículo 299², la presentación de un estado de origen y aplicación de fondos³ por el ejercicio terminado, y otros documentos de análisis de los estados contables”.

Por otra parte, por medio de la Resolución Técnica Nro 29, en 2010 se oficializó la decisión de que las empresas con oferta pública autorizada de acciones u obligaciones negociables deben confeccionar los balances iniciados a partir del 1 de enero de 2012 de

² Asociaciones anónimas que: hagan oferta pública de sus acciones, con capital social superior a un monto determinado por el art 299 inciso 2) de la LSC, de economía mixta, o que exploten concesiones o servicios públicos, para nombrar las categorías más importantes.

³ Se entiende por fondos el activo corriente menos el pasivo corriente.

acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). (CNV, 2010: 7).

RSE y estado de Reporte

En la Argentina, “las empresas locales están saliendo de una mirada filantrópica de la RSE a una visión más ligada a la competitividad y a la estrategia del negocio. Estos indicadores pueden verse, por ejemplo, en la creación de un número importante de gerencias de RSE y de gerencias de sustentabilidad. En los últimos tres años se han creado casi 100” (Cronista Comercial, 2011: 8).

En este sentido, en 2011 más de 100 ejecutivos de compañías de Argentina respondieron a la pregunta “¿Cómo ve la responsabilidad social en la Argentina y cómo califica su situación?”. “Si bien los más críticos pusieron un 4 en su particular boletín, y los más benévolos apostaron a un 8, el promedio concluye en un 6,59⁴. Apenas por encima del aprobado, pero todavía con mucho camino por recorrer. Los críticos justifican su punto de vista en que hay “más marketing que convicción”, en tanto los más optimistas señalan que “se están dando grandes progresos”. No obstante, propios y ajenos aseguran que “se ha avanzado realmente mucho en la Argentina”” (Cronista Comercial, 2011: 3).

Por otra parte, un sondeo realizado por Revista Mercado arrojó que más de ocho de cada 10 compañías llevan a cabo acciones de responsabilidad social empresarial⁵ (Gráfico 6). Sin embargo, menos de la mitad de las firmas que hacen RSE tiene un presupuesto anual específico para estos programas (Gráfico 7). (Revista Mercado, 2010: 44).

⁴ Encuesta realizada a 104 ejecutivos de compañías argentinas.

⁵ Encuesta online por muestreo realizada en octubre de 2010 con la plataforma OH! De Oh!Panel y a partir de bases de datos provistas por Mercado. Se entrevistó a 256 ejecutivos que respondieron un cuestionario estructurado con preguntas abiertas, cerradas y escalas de opinión.

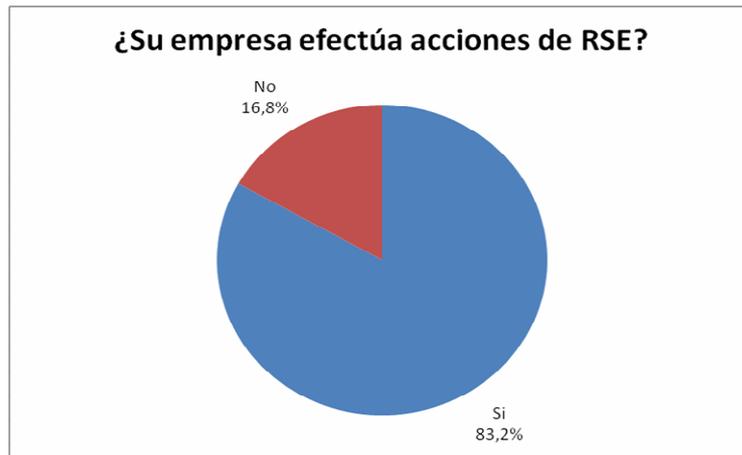


Gráfico 6. Porcentaje de empresas que realiza acciones de RSE

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos de Revista Mercado (Revista Mercado, 2010: 44)



Gráfico 7. Porcentaje de empresas que cuenta con un presupuesto de RSE

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos de Revista Mercado (Revista Mercado, 2010: 44)

En relación con los reportes de RSE en la Argentina, una investigación realizada por ComunicaRSE señala que “el **incremento de reportes ha sido paulatino** y aunque no existe un registro histórico exhaustivo, se puede inferir un gran crecimiento en el período 2002-2010. Hoy en Argentina diversos cálculos que ubican en alrededor de **40/45** el número de reportes. Es notorio el número de empresas que se inician en la cultura del reporte. En el ámbito periodístico sí se ha señalado el incesante número de empresas que han publicado su primer reporte durante 2009” (ComunicaRSE, 2010: 7). Por su parte, la investigación de Revista Mercado indica que de las empresas que realizan acciones de RSE⁶, menos de una cuarta parte efectúa balances sociales⁷ (Gráfico 8) (Revista Mercado, 2010: 44).

⁶ Sobre la base de 213 casos.

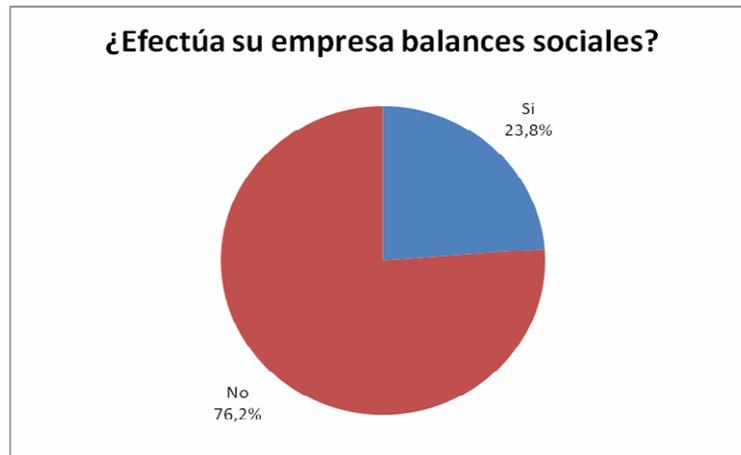


Gráfico 8. Porcentaje de empresas que realiza balances sociales

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con datos de Revista Mercado (Revista Mercado, 2010: 44)

En cuanto a las **iniciativas legislativas**, la Ley nacional N° 25.250 sancionada y promulgada en el año 2000 fue el primer acercamiento a una publicación obligatoria de un Balance Social. En el año 2004, fue derogada y reemplazada por la Ley N° 25.877 que se refiere a varias cuestiones relativas al trabajo⁸, una de ellas el Balance Social. Sin embargo, los artículos de la Ley N° 25.877 referidos al Balance Social, aún no han sido reglamentados. Lo que sucede en algunos casos es que en los convenios colectivos de trabajo, se incluye un artículo por medio del cual se acuerda que la empresa entregará esta información al sindicato y una copia al Ministerio de Trabajo. Es decir, que el sindicato puede requerirlo pero **sin obligación legal** por parte de la empresa de cumplir con dicho pedido. Por otra parte, en septiembre de 2010, la Viceministra de Trabajo Noemí Rial y en relación con el proyecto de ley que busca obligar a las empresas a repartir las ganancias entre sus trabajadores, señaló que sin el Balance Social es difícil que se pueda saber bien información sobre la empresa, y que efectivamente se participe en las ganancias. Además, indicó que el estado **no puede obligar su presentación**, ni publicar los datos, que recae en los sindicatos la tarea de reclamar el Balance Social, y que de hecho, **menos del 20% de las empresas lo presenta** (IProfesional, 2010). Es

⁷ Los reportes de RSE reciben diversas denominaciones, una de ellas, no tan utilizada actualmente, es el término “balance social”.

⁸ La Ley N° 25.877 establece la obligación de las empresas que ocupen más de trescientos trabajadores, de elaborar un balance social anual. Este balance debe incluir la siguiente información: Balance general anual, cuenta de ganancias y pérdidas, notas complementarias, cuadros anexos y memoria del ejercicio; estado y evolución económica y financiera de la empresa y del mercado en que actúa; incidencia del costo laboral, evolución de la masa salarial promedio (su distribución según niveles y categorías); evolución de la dotación del personal y distribución del tiempo de trabajo; rotación del personal por edad y sexo; capacitación; personal efectivizado; régimen de pasantías y prácticas rentadas; estadísticas sobre accidentes de trabajo y enfermedades inculpables; tercerizaciones y subcontrataciones efectuadas, programas de innovación tecnológica y organizacional que impacten sobre la plantilla de personal o puedan involucrar modificación de condiciones de trabajo.

decir, que “las diversas **iniciativas legislativas** surgidas durante los últimos años que tenían como objetivo regular la cuestión de los reportes de sustentabilidad no han contado con el consenso político y social suficiente y no han prosperado, por lo que no se avizora, al menos en el corto plazo, un escenario regulado” (ComunicaRSE, 2010: 7).

Por último, la investigación de ComunicaRSE realizó los siguientes hallazgos en relación con los reportes de RSE en la Argentina (ComunicaRSE, 2010: 7):

- Frente a un panorama internacional que promedia los 10 años de reportes, en nuestro entorno el 34% de las empresas promedian la cuarta edición. Esto refiere con claridad la **poca inserción que aún tienen los reportes** en la cultura de la empresa argentina.
- Durante mucho tiempo se afirmó que uno de los motivos de la irrupción de la necesidad de reportar obedecía a mandatos de las casas matrices. Nuestro trabajo termina con ese mito y pone en evidencia que en su gran mayoría **la motivación de iniciar el proceso del reporte nace directamente en las filiales locales**. Tampoco se verifica gran incidencia de las casas matrices en la definición de procesos y contenidos. Para hacer el reporte predominan las motivaciones endógenas. Tampoco hay por el momento motivaciones externas del mercado para comenzar con esta práctica.
- Los capítulos a los que más cantidad se les dedica son los de Comunidad, Perfil de la Empresa y RRHH. En cambio, **los menos extensos son los destinados a Economía y Finanzas** (no superan las 3 páginas en promedio) y los de Proveedores.

3. Análisis de casos

Como parte del análisis de casos, se consultó a tres empresas cuyos procesos de reporte fueron estudiados en el primer trabajo de graduación⁹. Es importante destacar que estas tres empresas son líderes en temas de sustentabilidad en la Argentina, pioneras en el desarrollo de reportes y reconocidas por sus pares en segundo, tercer y cuarto lugar en un ranking de reportes de RSE realizada por ComunicaRSE en 2010¹⁰.



Gráfico 6. Ranking de Reportes de RSE
Fuente: “Reportes de Sustentabilidad en Argentina”. ComunicaRSE, 2010

3.1 Caso Banco Galicia¹¹

Banco Galicia es el principal banco privado de capitales nacionales del sistema financiero de la Argentina con 105 años de presencia en el país. Es controlado por Grupo Financiero Galicia S.A. Desde su fundación, en 1905 presta servicios financieros integrales y de excelencia buscando satisfacer las necesidades de ahorro y financiación de personas y empresas de todo el país.

⁹ Inicialmente, y con la intención de volver a entrevistar a las 4 empresas incluidas en el Trabajo de Graduación “La presentación de los resultados de R.S.E. en Argentina: El proceso de elaboración de informes sociales”, se intentó entrevistar a la cuarta compañía, no obteniéndose respuesta a los contactos realizados por lo cual se la excluyó del análisis de este trabajo.

¹⁰ Encuesta realizada a 29 ejecutivos de grandes empresas responsables del área que desarrolla el reporte de RSE dentro de la empresa. Se analizaron también 37 reportes (ComunicaRSE, 2010: 10)

¹¹ La entrevista fue realizada a Constanza Gorleri, Gerente Responsabilidad Social Corporativa.

En Banco Galicia entienden que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un modelo de gestión integral y transversal a toda la entidad, el cual implica una forma de hacer negocios que considera el comportamiento ético como eje de toda su práctica empresarial. Su compromiso con una gestión sustentable¹² nace de la convicción de que Banco Galicia sólo podrá desarrollarse de la mano de una estrategia a largo plazo que considere el ambiente y el entorno social.

Los principales **avances en el proceso de reporte** de Banco Galicia en los últimos años pueden verse reflejados en el Informe de Sustentabilidad 2010. Este es el sexto informe de la compañía, donde por primera vez se alcanzó el nivel de aplicación B+ del GRI. Por otra parte, es destacable el cambio del nombre del reporte, que pasó de llamarse “Informe de Responsabilidad Social Corporativa” a “Informe de Sustentabilidad”. En este sentido, la organización explica este cambio en su último reporte:

“En función de nuestro compromiso con una gestión de carácter integral y transversal a toda la organización, a partir de esta edición, optamos por el título “Informe de Sustentabilidad” siendo que es el que mejor se adapta al enfoque, contenido y alcance de la publicación” (Banco Galicia, 2010: 7)

Se consultó a la gerencia de RSC de Banco Galicia acerca de la temática de **reportes integrados**. Desde la compañía señalaron que estaban al tanto de la existencia de reportes integrados pero que no estaban pensando en desarrollarlo. La razón por la cual se ha decidido no realizarlo por el momento tiene que ver con la existencia de “una diferencia de públicos objetivos que no permite conciliar el interés de unos y otros en una misma publicación”, y que esto tiene que ver con una “definición estratégica de la gerencia”. De todos modos, señalan que la empresa se beneficiaría del desarrollo de un reporte integrado con una “unificación de procesos en un área, la eficientización de recursos y el ahorro de papel”. Respecto de las condiciones que debería darse en Argentina para un avance hacia el reporte integrado, se indica que aún hace falta una “consolidación de la valoración de las empresas del Reporte de Sustentabilidad”.

¹² Entendiendo que una gestión sustentable implica impulsar la actividad financiera promoviendo la equidad social y preservando los recursos naturales para las generaciones futuras.

3.2 Caso Arcor¹³

Arcor fue fundada en 1951 en la ciudad de Arroyito, provincia de Córdoba, Argentina, por un grupo de jóvenes emprendedores que tenía el objetivo de ofrecer alimentos de calidad a un precio justo para consumidores de todo el mundo. Guiados por un crecimiento sostenido, fueron consolidando un grupo industrial líder especializado en la elaboración de golosinas, galletas, chocolates, helados y productos alimenticios.

Así, la empresa se convirtió en el primer productor mundial de caramelos y, a través de Bagley Latinoamérica S.A., logró constituirse como la mayor empresa de galletas de América del Sur. Actualmente Arcor es el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú, y llega con sus productos a más de 120 países en cinco continentes, afianzando su liderazgo a través de una gestión sustentable.

Desde los inicios del Grupo Arcor, sus pioneros comprendieron que el progreso económico estaba necesariamente asociado al desarrollo social y a la conservación de los recursos naturales. Esta filosofía guía el accionar de la empresa desde hace 58 años promoviendo una gestión sustentable basada en la generación de valor económico, social y ambiental.

Durante 2009, el Grupo se planteó un nuevo desafío: pasar del concepto de RSE al de Sustentabilidad. A partir de esta evolución se busca conocer los principales riesgos de la sustentabilidad para el negocio, identificar y sistematizar las prácticas existentes en esta materia, desarrollar iniciativas innovadoras en función de las necesidades del negocio, y generar un contexto favorable para el desarrollo de los negocios en general.

En relación con las **mejoras y evoluciones del proceso de reporte** de Arcor, es importante destacar que se avanzó en la mejora de la cantidad (más) y calidad (de reporte parcial a completo) de los indicadores de desempeño, especialmente por las mejoras que se realizaron desde la gestión del negocio y de la sustentabilidad de la compañía. Por ejemplo, se desarrollaron indicadores que implicaron un trabajo arduo desde la gestión, dada la complejidad de la estructura organizacional, por las diferentes unidades de negocio y ubicaciones geográficas. Por otra parte, hubo mejoras en relación al gobierno corporativo, ya que se creó el Comité de Sustentabilidad y la Política de Sustentabilidad, despegándose así del concepto de RSE, y también creció la

¹³ La entrevista fue realizada a Cecilia Rena, Gerente de Estrategias Institucionales de Sustentabilidad.

participación de la conducción de la empresa en este proceso, ya que el Reporte 2010 (aún no publicado) fue presentado ante este nuevo Comité. Además, se continuó mejorando en el proceso de relevamiento de información acortando los tiempos (de un mes y medio a tres semanas) pese a la complejidad y diversificación del negocio de Arcor, considerando que 50 personas participan reuniendo información para el Reporte. Por último, el Reporte 2010 tiene avances significativos en relación al diseño, porque por primera vez va a haber una versión resumida que es la que va a ser impresa, contando con una versión completa disponible en la página web de la compañía.

En relación al **reporte integrado**, si bien Arcor no está pensando en desarrollarlo en el corto plazo, es importante destacar que el Reporte de Sustentabilidad desde el principio se publicó junto con los Estados Contables de la compañía. Es decir que se publican al mismo tiempo, en una misma caja que contiene a los dos informes. Se imprimen 1.800 ejemplares del Reporte de Sustentabilidad, de los cuales 400 acompañan a los Estados Contables en una caja. Eso hace que no son integrados pero que se comuniquen de una manera integrada a los públicos de interés de los Estados Contables, ya que éstos últimos siempre van acompañados de una copia del Reporte. Por otra parte, el Reporte se distribuye individualmente porque su público es mucho más amplio y diverso. Por lo cual, es importante destacar que si bien los documentos no están integrados en una sola pieza, al menos en los tiempos, en la lógica, y la forma de comunicarlo se aproximan al de un reporte integrado. Desde un principio se pensó que el proceso sería conjunto para ambos documentos. Si bien el proceso en Arcor fue madurando a lo largo de los años, trabajando para que los temas relacionados a la sustentabilidad entraran cada vez más en la órbita del negocio, desde el comienzo fue simbólico comunicarlo en forma conjunta, pensando en el tema a la luz de los resultados y de la lógica del negocio.

Por otra parte, hay contenidos del Reporte que salen de los Estados Contables, los cuales a su vez tienen elementos del Reporte de Sustentabilidad. Todavía siguen siendo dos documentos impresos separados pero que se publican en forma conjunta, y que de alguna forma están conectados, por lo cual si en algún momento se decide integrarlos, ya existen algunos puntos de conexión.

Actualmente la compañía no está pensando en una integración del reporte, ya que los Estados Contables de Arcor, al ser considerados la casa matriz, constituyen un documento muy largo de leer, y sería mucho más extenso si deben incorporarse los datos de sustentabilidad. De todos modos, si es que el mundo va hacia ahí, y finalmente

las mejores prácticas son reportes integrados, que todavía no es tan claro, en Arcor señalan que seguirán la tendencia ya que siempre buscan alinearse a las mejores prácticas en temas de *reporting*. Por ahora los desafíos son menos ambiciosos, como migrar al nivel de aplicación B de GRI, para lo cual les quedan pocos indicadores que reportar.

3.3 Caso Gas Natural Ban¹⁴

Desde 1992 Gas Natural BAN, S.A. es la licenciataria del servicio público de distribución de gas natural por redes de las zonas Norte y Oeste del Gran Buenos Aires. Presta servicio a más de 7 millones de personas ubicadas aproximadamente en unos 15.000 km² en 30 partidos de la Provincia de Buenos Aires, zona densamente poblada que incluye importantes parques industriales. Eso los convierte en la segunda distribuidora en el país por cantidad de clientes, con una participación del 17,2% sobre el total de ventas del mercado residencial y comercial. El Grupo Gas Natural, compañía multinacional líder en el sector del gas y la electricidad, es su accionista mayoritario. En 2009 el Grupo culminó su proceso de fusión con Unión Fenosa, duplicando su tamaño e integrando los negocios de gas y electricidad, y convirtiéndose así en uno de los grupos energéticos más importantes de Latinoamérica.

En relación al **proceso de reporte**, las **mejoras más importantes** en los últimos años están relacionadas al nivel de aplicación alcanzado del GRI, y por lo tanto con el trabajo desarrollado en la gestión para poder cumplir dichos requisitos. El Informe de Responsabilidad Corporativa 2008, el sexto informe de la compañía, alcanzó el nivel B del GRI, y al año siguiente el Informe 2009 alcanzó el nivel A+. De esta manera, se convirtió en una de las primeras empresas en Argentina en obtener dicho nivel, y en la primera filial de 23 países del actual grupo Gas Natural Fenosa en hacerlo. La exigencia para esta instancia fue responder todos los indicadores de la Guía GRI G3 para lo cual también debieron desarrollarse algunas acciones específicas para indicadores que faltaban. En cuanto al proceso de relevamiento de información para alcanzar el nivel A+ se prepararon fichas de relevamiento de los indicadores, ya que al ser más cantidad y más complejos, era importante que la persona de la empresa que tenía que recibir al verificador ya completara de antemano de dónde se obtenía la documentación de respaldo de lo que estaba reportando. Esa práctica fue buena tanto para los empleados

¹⁴ La entrevista fue realizada a Javier García Moritán, Responsable de Reputación Corporativa.

de la compañía como para los verificadores. Por otra parte también hubo un importante cambio en la política de inversión social que afectó la distribución del presupuesto de la organización en temas de responsabilidad corporativa. De esta manera, se buscó que el 80% de la inversión social sea destinada a temas de “uso seguro y uso racional del gas” y “cadena de valor” de manera de centrar y eficientizar la inversión en los temas realmente importantes según las tendencias, según la política del grupo, y alinear todavía más los recursos al negocio, ya que de cierta forma consideran tener una responsabilidad moral de concientizar sobre un buen uso del gas.

En relación al **reporte integrado**, en Gas Natural Ban están al tanto de su existencia y actualmente están evaluando la posibilidad de desarrollarlo en un corto o mediano plazo, dado que internacionalmente es una práctica cada vez más habitual y porque debería tender a que naturalmente el reporte de desempeño de la compañía incluya información sobre el desempeño ambiental y social de la compañía. Dado el crecimiento y la relevancia de estos dos temas pareciera lógico que en algún momento tiendan a publicarse en conjunto. En relación al Grupo, desde Argentina no están informados si están pensando en realizarlo.

Es importante destacar que actualmente la Memoria de los Estados Contables cuenta con un capítulo de Responsabilidad y Reputación Corporativa, además de que la Dirección de Comunicación (responsable del Informe de RC) participa de la redacción y del proceso de revisión de la Memoria, si bien el responsable es la Dirección económico - financiera.

En relación a los posibles beneficios de un reporte integrado, en Gas Natural Ban señalan que constituiría una rendición de cuentas global, que demostraría una real integración de los temas económicos, sociales y ambientales porque actualmente en los Informes de RC el aspecto económico siempre termina siendo muy breve dado que existe la Memoria y Estados Contables.

Las dificultades o barreras que pueden presentarse en el desarrollo de un proceso de reporte integrado están relacionadas con el cambio que debe realizarse en el proceso de elaboración. En el caso de Gas Natural Ban, el proceso debería comenzar antes, ya que actualmente nuestro proceso empieza a fines de febrero o marzo dado que los primeros meses los empleados de la compañía y los participantes del grupo operativo están trabajando para reportar al informe corporativo del grupo. Con el objetivo de no

superponer los dos informes es que se espera a que finalice el proceso del informe global para comenzar el local. En este sentido, la primera dificultad tiene que ver con que el cambio en el proceso implicaría empezar en octubre o noviembre. Otro problema tiene que ver con que se debería trabajar con la parte de datos más “duros” del informe, que son los números y otros datos estimativos no cerrados. Eso exigiría una revisión terminada el año para actualizar dichos números.

En Gas Natural Ban no esperan que se den condiciones en la Argentina que impulsen el desarrollo de reportes integrados, ya que consideran ser pioneros en tendencias de *reporting*, y en ese sentido es un desafío poder ser los primeros en Argentina en realizarlo.

En cuanto a los próximos pasos, la compañía primero debe evaluar si realmente hay una decisión de ir hacia un reporte integrado. Luego, evaluarán la posibilidad de hacerlo en el próximo informe (Informe 2011, ya que el Informe 2010 está en pleno desarrollo). Esto implica revisar los riesgos y oportunidades que implica empezar a trabajar para este informe a fin de año o antes de fin de año. Además, debería incluirse un análisis junto a la consultora que realiza la verificación, dado que cuentan con un mismo auditor para los Estados Contables como para el Informe. Otro desafío tiene que ver con cómo incluir la información económico-financiera para alguien que no sabe del tema, ya que desalienta la lectura encontrarse con un reporte donde hay una parte importante de información técnica. En Gas Natural Ban imaginan una primera etapa de integración que sería una “etapa forzada” porque los informes salen al mismo tiempo y con un contenedor, un *set* que se presenta todo junto, sin una integración total de la información ya que no se encuentran en un mismo formato, pero que sin embargo comparten comunicación y tiempos de publicación.

3.4 Análisis de los casos examinados

De acuerdo con el marco teórico presentado, y en un breve resumen, las condiciones para que una compañía comience a reportar integradamente son las siguientes:

- **Integración de la estrategia** de sustentabilidad en la estrategia corporativa (Perspectiva de la gestión).
- **Capacidad de responder** a las demandas de información de los grupos de interés (Perspectiva de la comunicación).
- Integración de los **sistemas de información**.

- Entendimiento de la **relación** entre el desempeño financiero y no financiero.
- Consideración de cuatro **categorías de información**: factores externos, desempeño de la organización, estrategia y recursos y relaciones, y su análisis en conjunto, entendiendo cómo interactúan entre sí.
- Información sobre los siguientes **aspectos**: alcance y cobertura del reporte; visión general de la organización, modelo de negocio y estructura de gobierno; contexto de las operaciones, riesgos y oportunidades; objetivos estratégicos; desempeño de la organización; objetivos de desempeño futuro; políticas remunerativas; comentario analítico.

En relación al caso de Arcor, puede destacarse el mismo cronograma de tiempos que siguen tanto los Estados Contables como el reporte de sustentabilidad, y su presentación y comunicación bajo un mismo formato desde el primer reporte presentado. Los accionistas reciben una copia de los Estados Contables siempre acompañada por una del Reporte. Por lo cual si en algún momento deciden avanzar hacia reporte integrado, algunos aspectos ya estarían facilitados, especialmente porque desde un principio el reporte de sustentabilidad fue pensado como parte del proceso de *reporting* de la compañía, y no como una información secundaria o paralela.

De las compañías consultadas, sólo Gas Natural Ban está pensando en realizar reporte integrado en el corto / mediano plazo, aunque recién están comenzando a evaluar el tema. Aún queda pendiente analizar los cambios que implicaría desde el proceso, especialmente en relación con los tiempos del proceso, la verificación externa, y el trabajo en conjunto con el área económico-financiera.

Las otras dos organizaciones señalaron que no se está analizando realizar reporte integrado porque de “una diferencia de públicos objetivos que no permite conciliar el interés de unos y otros en una misma publicación”, y que esto tiene que ver con una “definición estratégica de la gerencia” (Banco Galicia), o que por ahora tienen otros objetivos en mente como por ejemplo, avanzar hacia el nivel de aplicación B del GRI (Arcor).

En relación a las condiciones que aún faltan en Argentina para que haya un avance en temas de reportes integrados, dos de las empresas señalaron variables exógenas. Por un lado, en Banco Galicia señalaron que aún falta una consolidación de la valoración de las empresas del reporte de sustentabilidad, mientras que Arcor indican que aún no es tan

claro que el reporte integrado sea ciertamente una práctica efectiva y una tendencia a seguir. Sin embargo, expresaron que en caso que eso se demuestre, seguramente iniciarían el camino hacia un reporte integrado, ya que siempre buscan alinearse a las mejores prácticas en temas de *reporting*.

Por su parte, Gas Natural Ban señaló que no estaban esperando a que se dieran condiciones específicas en Argentina que permitan desarrollar un reporte integrado (desarrollo de una guía, o ver qué pasaba con otras empresas), ya que consideran ser pioneros en tendencias de *reporting*, y en ese sentido es un desafío para ellos poder ser los primeros en realizarlo en el país. En este sentido, aún deben atravesar la etapa de análisis y decisión de avanzar hacia un reporte integrado, considerando si están preparados para hacerlo tanto desde la perspectiva de la gestión como de la comunicación, y considerar los cambios internos necesarios a realizar.

Es importante destacar que en los últimos años, las tres compañías analizadas han realizado avances importantes en relación con la estrategia de sustentabilidad y su integración en la estrategia corporativa, desarrollando programas y acciones cada vez más ligados a sus negocios centrales.

Y si bien aún queda camino por recorrer en este aspecto, los desafíos más importantes que deberán atravesar estas compañías en caso de desarrollar un reporte integrado, estarán relacionados con el entendimiento del significado e impacto de desarrollar un reporte integrado, los cambios en los procesos internos de reporte, la capacidad de respuesta a demandas externas de los grupos de interés, y la publicación de información relevante sobre el desempeño de la organización, incluyendo un análisis de los principales riesgos y oportunidades, y del contexto en el cual se desenvuelve la compañía.

4. Conclusiones

Frente a un contexto cada vez más complejo, que incluye desafíos ambientales, sociales, reputacionales y de gobierno para las empresas, surge el *reporting* integrado y el reporte integrado como herramientas para presentar a los CEOs y a los grupos de interés un panorama general del desempeño de la empresa, que incluye, además de la información sobre el desempeño en el pasado, un análisis de los riesgos y oportunidades, y una declaración acerca de los objetivos que la organización tiene para el futuro.

El surgimiento de los reportes integrados trajo aparejado el surgimiento de diversas **iniciativas**: Prince of Wales' Accounting for Sustainability Project (A4S), Comité Internacional de Reporte Integrado (IIRC), el Comité de Reporte Integrado (IRC) en Sudáfrica junto con la obligación de que las empresas que coticen en bolsa presenten reportes integrados, y la Ley de Grenelle II en Francia. El objetivo del IIRC es emitir para 2011 una guía que oriente a las empresas que decidan realizar un reporte integrado, mientras tanto el IRC ha emitido un borrador de su marco de referencia, que aspira a ser compatible con lo desarrollado por el IIRC. Es importante destacar que tanto el GRI como el A4S llevaron adelante la iniciativa de crear el IIRC, a lo que luego se sumaron las grandes consultoras contables, así como otros organismos internacionales que emiten normas contables.

Es importante que la empresa **considere varios aspectos antes de comenzar con un proceso de reporte integrado**, especialmente porque la comunicación de un reporte integrado sólo puede darse cuando la sustentabilidad está arraigada en la estrategia de la organización, ya que comunicar integradamente algo que no lo está puede ser difícil, por no decir imposible. En esta etapa de evaluación deben considerarse dos perspectivas fundamentales: gestión (cuán integrado está el negocio con la sustentabilidad) y comunicación (si están preparados para satisfacer las necesidades de los grupos de interés que utilizan los reportes para la toma de decisiones).

Sin embargo, una vez realizada, la presentación de un reporte integrado tiene importantes **beneficios** para la empresa: demuestra que la misma piensa en el desempeño del negocio en términos de un marco estratégico integral, le permite comprender mejor el impacto de sus decisiones estratégicas en la sociedad, puede tomar mejores decisiones optimizan la asignación de recursos, lleva a reducir el riesgo de reputación, aumentar la conciencia interna sobre la sustentabilidad con lo cual la

organización es más competitiva y está en mejor posición para aprovechar las nuevas oportunidades de negocio.

En relación a la Argentina, es importante destacar que la temática de los reportes integrados es aún muy nueva, especialmente en un contexto donde los reportes de RSE surgieron hace solamente algunos años. ComunicaRSE señalaba que el 34% de los reportes promediaba su cuarta edición, si bien los casos que hemos analizados tienen algunos años más ya que son pioneros en este aspecto (Gas Natural Ban 8, Banco Galicia 6 y Arcor 6, todos para sus reportes 2010, algunos de los cuales aún no fueron publicados al momento de la realización de este trabajo). Sin embargo aún no se ha registrado ningún caso de reporte integrado en Argentina.

En relación a la emisión de Estados Contables en Argentina es importante destacar que en 2012 se adoptarán las normas NIIF emitidas por el IASB, organismo participante del IIRC. Por lo cual, si esta institución empieza a implementar de alguna forma los reportes integrados (por ejemplo emitiendo una NIIF), las empresas en Argentina se verían obligadas a responder ya que se van a encontrar implementando las normas emitidas por el IASB.

Si bien la obligatoriedad de la presentación de reportes integrados le ha dado un impulso a la temática, particularmente en Sudáfrica, debe tenerse en cuenta la importancia que tiene en este proceso la plena integración de la sustentabilidad como manera de gestionar el negocio. Es por esto que una reglamentación de este tipo, en sociedades que aún tienen un camino que recorrer en el primer paso hacia la sustentabilidad, puede ser contraproducente, ya que las empresas buscarían cumplir con el requisito legal sin lanzarse a un proceso de verdadero cambio del reporte corporativo y de la gestión de la compañía.

Como conclusiones podemos destacar que el tema de reportes integrados aún no ha comenzado a desarrollarse en la Argentina, sin registrarse publicaciones de este tipo. Esto tiene que ver con que la temática aún está en proceso de desarrollo también en Europa, donde se dan las tendencias más fuertes en temas de *reporting* (por ejemplo aún no existe ninguna guía o norma internacional en el tema). Eso se suma al corto período de existencia que tienen los reportes de RSE o sustentabilidad en el país, a la pequeña proporción de compañías que lo elabora, junto con una falta del desarrollo de la

sustentabilidad como un aspecto estratégico del negocio. El reporte integrado sólo es posible si existe una integración de las estrategias.

Sin embargo, las compañías consultadas, pioneras en temas de sustentabilidad y reporte en Argentina, están mirando el tema con atención, una de ellas pensando en realizarlo, y otras dos esperando que existan señales de que la realización de reportes integrados sea una práctica instaurada y efectiva y que los reportes sean más valorados por las empresas. En el caso de estas compañías, si bien aún pueden y deben mejorar en la integración de la estrategia de sustentabilidad en el negocio, los desafíos más importantes estarán relacionados con los cambios internos que deben atravesar en el camino hacia un reporte integrado: desarrollar un proceso de reporte nuevo, transmitir internamente la importancia y el verdadero significado de su realización, así como elaborar y analizar información que actualmente no se publica, tal como los objetivos estratégicos de la compañía y su plan de acción, los riesgos y oportunidades del negocio, la descripción del contexto en el cual opera, las políticas remunerativas, entre otros.

Es importante destacar el análisis que realiza del tema Nitin Nohria, decano del Harvard Business School, donde señala que es válido que los reportes integrados empiecen a surgir, aún cuando todavía no haya normas claras al respecto:

“Mi comprensión del estado del reporte integrado es que uno ve todos estos reportes que las empresas están generando, cada uno a su manera, sin una guía de una norma que venga de arriba hacia abajo. Pero en lugar de estar preocupados por eso, tal vez lo que debemos hacer es celebrar, y permitir que muchas de estas cosas surjan a través de esos reportes. Luego, teniendo algún tipo de órgano de coordinación desde arriba – que sé que hay algunos que se han creado– podremos empezar a entender a qué se parece este proceso, permitiendo que otras personas se inspiren en él. Y es de esperar que de esto surjan algunas normas. Y es posible que surjan de forma espontánea en vez de surgir de arriba hacia abajo” (Eccles et al., 2010: ii).

5. Bibliografía

- A4S (2009) “*Connected Reporting in practice – a consolidated case study*”. The Prince’s Accounting for Sustainability. Londres, Reino Unido.
- A4S (2010). “*Connected Reporting – a practical guide with worked examples*”. The Prince’s Accounting for Sustainability. Londres, Reino Unido.
- CNV (2010). *Balance 2010*. Comisión Nacional de Valores – Ministerio de Economía y Producción. Buenos Aires, Argentina.
- ComunicaRSE (2010). *Reportes de Sustentabilidad en Argentina*. Buenos Aires, Argentina.
- Cronista Comercial (2011). *Responsabilidad Social Empresaria 2011*. Edición especial. Buenos Aires, Argentina, marzo de 2011
- CRRRA (2011). *CR Reporting Awards 2011*. CorporateRegister.com. Londres, Reino Unido.
- Eccles et al. (2010). “*The Landscape of Integrated Reporting*”. Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.
- Eccles R. y Krzus M. (2010). “*Integrated reporting for a sustainable strategy*”. Financial Executives Magazine, Financial Executives International. Estados Unidos, marzo de 2010.
- IProfesional (2010). “*Reparto de ganancias: cuál es la información que los gremios exigirán a las empresas*”. Septiembre de 2010. <http://www.iprofesional.com/notas/104343-Reparto-de-ganancias-cual-es-la-informacion-que-los-gremios-exigiran-a-las-empresas.html>
- IRC (2011). “*Framework for integrated reporting and integrated report – Discussion Paper*”. Integrated Reporting Committee of South Africa, Sudáfrica.
- KPMG (2010). “*Integrated reporting – Closing the loop of strategy*”. KPMG Advisory N.V. Ámsterdam, Países Bajos.
- Pacto Global (2004). “*El Pacto Global en Argentina, Documento de adhesión del Sector Privado Argentino*”. Documento elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Comisión Económica para

América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Buenos Aires, Argentina, abril de 2004.

- PWC (2010). “*What does your reporting say about you?*”. PricewaterhouseCoopers LLP, Reino Unido.
- Revista Mercado (2010). “*El libro blanco de la responsabilidad social empresaria: Fronteras del pensamiento en RSE*”. Edición especial. Buenos Aires, Argentina, noviembre de 2010.

Páginas Web consultadas

- **Comisión Nacional de Valores (CNV) – Ley de Sociedades Comerciales**
<http://www.cnv.gov.ar/leyesyreg/Leyes/19550.htm>
- **ComunicaRSE:** <http://www.comunicarse-web.com.ar>
- **Connected Reporting (A4S)**
<http://www.connectedreporting.accountingforsustainability.org>
- **Global Reporting Initiative (GRI):** <http://www.globalreporting.org>
- **International Integrated Reporting Committee (IIRC)** <http://www.theiirc.org>
- **Sustainability South Africa** <http://www.sustainabilitysa.org>
- **The Prince’s Accounting for Sustainability Project (A4S)**
<http://www.accountingforsustainability.org>

Casos de estudio

- **Banco Galicia:** <http://www.e-galicia.com>
- **Gas Natural BAN:** <http://www.gasnaturalban.com>
- **Grupo Arcor:** <http://www.arcor.com.ar>

Anexos

ANEXO I: Guía de preguntas para la entrevista

- 1) ¿Cuáles son las mejoras o evoluciones que ha tenido el proceso de reporte de la compañía desde 2009?
- 2) ¿Conoce lo que es un reporte integrado? SI - NO
- 3) ¿Está pensando en realizarlo en su empresa? SI - NO
- 4) ¿Cuáles son las razones de por qué sí o por qué no?
- 5) ¿Cuáles cree que serían los beneficios para su empresa de desarrollar un reporte integrado?
- 6) ¿Cuáles cree que son las dificultades que presenta su empresa para el desarrollo de un reporte integrado?
- 7) ¿Cuáles son las condiciones que deberían darse en Argentina para un avance de las empresas hacia el reporte integrado?