

## TENDENCIAS

### Crisis y medio ambiente

Algunos estudios indican que las turbulencias económicas están empujando la caída de las inversiones en energías limpias. *pág. VII*



## EMPRESAS EN ACCIÓN

Un repaso de las últimas iniciativas corporativas en materia ambiental y social. *pág. VI*

## CASOS

### La doble vida de un cartel

De la mano de Procter & Gamble y la ONG Mediapila, los carteles publicitarios vinílicos se convierten en botas e impermeables. Un proyecto de reciclaje que también da trabajo a mujeres de bajos recursos. *pág. VIII*



# SR

## EL CRONISTA

# Socialmente Responsables

Martes 30 de junio de 2009



**Un estudio internacional de KPMG prueba que hoy los reportes, que dan cuenta del desempeño social y ambiental de las empresas, se han vuelto moneda corriente. Ya no son más la excepción, sino la regla. El 80% de las empresas americanas más grandes publica estos informes, lo mismo que hace el 40% de las compañías más importantes de otros 22 países seleccionados. Conozca todos los detalles de este informe, que resume las principales tendencias internacionales, y no se pierda la opinión de expertos y ejecutivos locales.**

**L**a pregunta cambió radicalmente. Ya no se trata de indagar acerca de quién está reportando, sino más bien de quién no. Es que hoy reportar las iniciativas sociales y ambientales se ha vuelto la regla para las grandes empresas de todo el planeta. De hecho, un reciente informe de KPMG, elaborado cada tres años, da cuenta de este crecimiento exponencial, que se registró en apenas un período muy corto de tiempo. Hoy de las 250 empresas americanas top, listadas en el Fortune Global 500 (G250), el 79% publica reportes sociales, contra apenas 52% que lo hacía en el 2005, tan sólo tres años antes de este último informe. Y si se trata de ver lo que sucede con las más grandes empresas del resto del mundo, la tendencia también es claramente ascendente. Hoy el 45% de las 100 compañías más importantes por facturación (N100), de los 22 países analizados, ostenta publicaciones independientes, en las que dan cuenta de sus impactos sociales y ambientales. En el 2005, la cifra sólo alcanzaba al 33% de estas empresas.

# Los reportes sociales, en pleno ascenso

Por Estefanía Giganti

Pasa a *pág. II*

"Reportar es ahora la norma, no la excepción, entre las empresas más grandes. Como las motivaciones del reporte se han movido desde la reacción y el control de riesgos hacia factores aspiracionales y de innovación, esperamos que reportar se vuelva más común en el futuro cercano también en el nivel nacional y en compañías más pequeñas", analiza el completo informe de KPMG, titulado "International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008", que viene elaborándose desde 1993 sobre la base de información pública.

#### El mundo del reporte

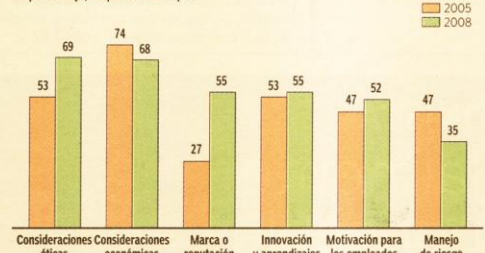
Claro que si se analiza país por país, las conclusiones que pueden sacarse son muchas. Las naciones que lideran el Top 5 en materia de reporte son Japón, con 88% de las empresas reportando, Gran Bretaña con 84%, Estados Unidos con 73% y Canadá y Holanda, ambas con 60% de compañías elaborando reportes sociales de sustentabilidad. En estos países reportar es la norma, pero lo es por distintas razones. En Japón, las compañías listadas en el Japanese Stock Exchange adhieren a una performance ambiental transparente y están sujetas a regulaciones sobre reportes, lo que dispara seguramente la cantidad de empresas que llevan adelante esta práctica. En el Reino Unido, en cambio, pesa mucho la demanda de transparencia por parte de consumidores, medios, empleados y todo tipo de stakeholders. En el caso de Estados Unidos, a pesar de haber llegado más tarde al juego, en comparación con Inglaterra o Japón, las compañías americanas se están dando cuenta de su alcance global y su impacto social, y están aumentando también su nivel de transparencia.

De Latinoamérica, los países incluidos en el estudio fueron sólo Brasil y México, que se sumaron

#### Razones al por mayor

Motivaciones para el reporte social

En porcentaje, respuestas múltiples



Fuente: KPMG

El Cronista

#### Una luz en el camino

Guías y estándares utilizados

En porcentaje



Fuente: KPMG

El Cronista

por primera vez a la muestra en esta última edición. En el primer caso, el nivel de difusión de esta práctica se reveló como verdaderamente alto: 56% de las empresas brasileñas reportó durante el 2008. "Las compañías brasileñas tendrán un impacto en sus pares y competidores latinoamericanos, con lo cual esperamos que esta práctica se afiance en la región", pronostica el estudio, destacando la performance brasileña. México, en tanto, rankó en picada. Se posicionó como el antepenúltimo país de los 22 analizados, al presentar sólo 17% de compañías en el camino del reporting.

Otros países que mostraron bastante baja participación en materia de reportes fueron Hungría, República Checa y Rumania. Sin embargo, los expertos de KPMG aseguran que ésta es la región para seguir de cerca. Las compañías de estos países están ávidas por mostrar que están a la altura de los estándares y expectativas de Europa Occidental en materia de medio ambiente y derechos humanos. "Los first movers se distinguen así por sus prácticas de RSE y el reporte es una buena herramienta para mostrar esto", aseguran.

Pero más allá de la posición ac-

tual en la tabla, algunos países dieron cuenta de un crecimiento más que sugestivo. Suecia, que ocupó el sexto lugar, logró triplicar la cantidad de empresas que reporta, pasando del 20% al 59 por ciento. Y tal como indica el informe, esto se debe en gran parte a que las compañías se anticiparon a la regulación, guiándose por un indicador clave. En el 2007, se aprobó una nueva ley que volvía obligatorio el reporte de triple línea (ambiental, social y económica) para las 55 empresas estatales, a partir del 2009. Y el resto de las empresas también prefirió dar un paso adelante.

Estados Unidos, por su parte, duplicó la cantidad de empresas que reporta (pasando del 32% al 72%). Lo mismo sucedió con otros países europeos como Holanda e Italia, en los que la agenda de sustentabilidad está liderada por el gobierno, la sociedad civil y algunas empresas precursoras.

Otra tendencia interesante que

De Latinoamérica, sólo participaron Brasil y México. El desempeño de las compañías brasileñas, que reportan en un 56% de los casos, fue especialmente destacado.

surge al analizar país por país es la aparición de información social y ambiental en los reportes financieros anuales. El tiempo dirá si esta información de responsabilidad corporativa se integrará en los reportes anuales, como se vio en los casos de

Brasil (22% de las empresas lo hace), Suiza (21%), Sudáfrica (19%), Francia (12%), Noruega (12%) y Australia (8%) o si quedará como una práctica independiente. Hoy sólo el 9% de las compañías nacionales más importantes y 8% de las americanas G250 desarrolla esta práctica. "Hoy es la excepción, no la regla", resume el informe de KPMG.

A pesar de estos bajos niveles de integración, casi la mitad de las G250 y más del 30% de las N100 incluye referencias a temas sociales y ambientales clave en sus reportes anuales. Esto prueba el creciente interés de analistas, inversores y líderes corporativos, los tradicionales lectores de re-

portes financieros, en información sobre sustentabilidad. Y tal como anticipan los expertos de KPMG, esta tendencia irá en ascenso. "Integrar la información de Responsabilidad Corporativa en los reportes anuales podrá dar respuesta a las necesidades de algunos stakeholders, pero excluirá a otros. El gran desafío es llevar la información correcta al grupo de interés correcto, en el momento correcto y de la manera correcta", dispara el estudio.

#### Dime por qué reportas...

El hecho de que tantas compañías reporten es un claro indicador de que existen motivaciones concretas para abrazar esta práctica. Tal como indica el análisis de KPMG: "Las tendencias al alza no serían tan distintivas, si no hubiera un claro business case para reportar". En esta última edición del informe, tal como sucedió en otros años, las principales motivaciones mencionadas públicamente por las empresas fueron éticas y económicas. Las primeras pasaron del 53% al 69%, creciendo casi al mismo ritmo que los escándalos corporativos. En este mismo plazo de tres años, entre un estudio y otro, la motivación de manejo de riesgo bajó



**La experta argentina, que está detrás de muchos de los reportes locales, analiza el estado de los informes de sustentabilidad argentinos e internacionales y marca el rumbo de lo que vendrá.**

#### ENTREVISTA Mercedes Occhi Ducote Directora de Reporte Social.com

## El estado de los reportes en 7 preguntas

**1. ¿Sigue creciendo la cantidad de reportes que se publican año a año?**

A nivel mundial, hay, a junio de este año, 21.735 reportes publicados de 5.409 compañías. La tendencia muestra claramente un lento crecimiento en la cultura de reportar el compromiso con el desarrollo sustentable y el desempeño económico, social y ambiental de las compañías. En el año 2009, se publicaron 3.100 reportes, superando los 2.900 del 2007.

Lo importante de esto es que, a pesar de la crisis mundial, no hubo un descenso en la publicación de reportes, sino que hubo un progresivo aumento. Si comparamos estos datos con los de 1998, cuando solo se habían publicado 500 reportes, o con 1992, cuando solo había 27 en todo el mundo, vemos claramente que la tendencia va en aumento. Son las compañías más grandes del mundo quienes lideran estos procesos: dos tercios de las empresas del Global FT 500 publican reportes de RSE.

En Argentina, las cifras son diferentes: hay

aproximadamente unos 100 Reportes de RSE publicados al momento, medido desde el año 2002, cuando apenas se publicaban entre uno y cinco reportes por año. La publicación de reportes locales creció en el 2007 un 30% con respecto al 2006 (20 reportes vs 27). Al momento no contamos con el número final de publicaciones que darán cuenta del periodo 2008, aunque podemos mencionar unos 22 reportes al momento. Creemos que para fin de 2009, puede registrarse un mínimo aumento con respecto al periodo anterior, empujado por aquellas empresas que empezaron a reportar por primera vez en ese periodo.

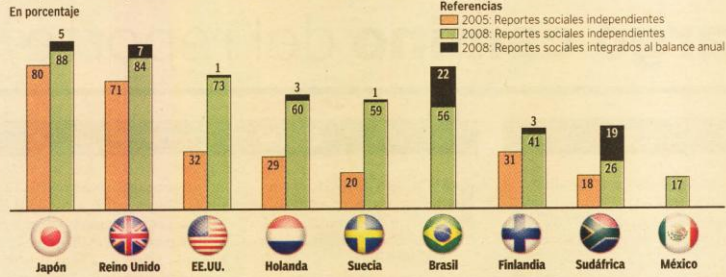
**2. ¿Cómo fueron evolucionando los reportes locales, en forma y contenido?** Básicamente, se pasó de un modelo de reporte de acciones con la comunidad o reportes que solo daban cuenta de información cualitativa, sin ningún tipo de medición, a reportes que surgen de procesos sistemáticamente mencionados, en los que las empresas dan cuenta no solo de sus logros, si-

no también de sus oportunidades de mejora y desafíos, así como también presentan resultados concretos con mediciones comparables en el transcurso del tiempo, a partir de la aplicación de lineamientos internacionales. Otro cambio importantísimo es que, cada vez más, se están incluyendo en los reportes las opiniones de los grupos de interés consultados para seleccionar los contenidos. Es decir, se comienza a aplicarse la tendencia mundial de abrir las puertas a la consulta y participación de los grupos de interés en la gestión de la RSE de la empresa. En cuanto al formato, la tendencia muestra claramente que se está disminuyendo la extensión de los reportes para presentar solo aquellos temas realmente relevantes para los grupos de interés: antes los reportes solían tener un promedio de 100 páginas. Ahora están en un promedio de 50 o 60 páginas y esto hace más accesible la lectura, aunque todavía son extensos...

**3. ¿Cuál es el posicionamiento de los reportes argentinos, en relación a los de los**

**En pleno ascenso**

Compañías con reportes sociales independientes e integrados



Fuente: KPMG

El Cronista



12%, descendiendo del 47% al 35%, y mostrando una creciente inclinación por criterios menos defensivos y más proactivos en materia de RSE.

En la vereda de enfrente, la preocupación por cuidar la marca y la reputación escaló posiciones: casi se duplicó pasando de 27% a 55%. En el caso del motor de

aprendizaje e innovación, si bien el crecimiento fue mínimo (de 53% a 55%), el peso de esta alternativa también es más que sugestivo. "Esto podría indicar que las empresas están tomando pasos proactivos para ajustarse a los desafíos sociales y ambientales de nuestro tiempo", señala el estudio. La relación con distintos gru-

pos de stakeholders, como empleados y consumidores, también fue hallada por el estudio como uno de los grandes motores a la hora de reportar. Los proveedores fue otro grupo clave señalado públicamente por las empresas. Afianzar la relación con ellos pasó de ser un disparador del reporte en 13% de los casos a

serlo en el 32%, demostrando también que hoy la responsabilidad y la rendición de cuentas de las grandes empresas superó su propio ombligo y se extendió a toda su cadena de valor.

**Detrás del reporte**

Lo que no hay que olvidar es que reportar es sólo uno de los componentes de la estrategia de RSE. De hecho, en los últimos años muchos reportes han sido acusados por algunos de ser un ejercicio de Relaciones Públicas, en lugar de ser un reflejo de un verdadero compromiso corporativo. Por eso este año el estudio indagó también el vínculo de estos reportes con estrategias corporativas más amplias.

De las 250 empresas americanas más importantes (G250), el 73% aseguró tener una estrategia de RSE públicamente difundida, que incluye objetivos concretos. Sólo 37 de las empresas que tienen reporte no tienen estrategia difundida. Y a la inversa, 13% de las que comunican su estrategia no tienen reporte.

Y en el caso de las nacionales más grandes en los 22 países relevados (N100), la cifra de empresas que posee estrategia medible de RSE alcanza al 43%. Si se analiza país por país, se registran algunas diferencias entre aquellos que lideran por la cantidad de empresas que reportan y aquellos que lo hacen de acuerdo a la cantidad de compañías que difunden sus políticas de RSE. Japón vuelve a liderar en este caso con 86%, pero ya no lo sigue Gran Bretaña, sino Francia con 79%. Gran Bretaña ocupa en este caso el tercer puesto. Y en los casos en que la diferencia entre la posición

entre una tabla y otra se acentúa, queda evidenciado que el desarrollo de una estrategia de RSE sistemática lleva a veces más tiempo que la sola elaboración de un reporte. Este es el caso de Canadá y Sudáfrica, por ejemplo, muy bien posicionadas en materia de reporte, pero que caen al final de la tabla si se trata de poseer una estrategia de RSE con todas las letras.

Y si se trata de establecer diferencias de estas empresas nacionales según la propiedad del capital, obviamente la lista de empresas que posee una estrategia públicamente conocida la encabezan las compañías que cotizan en Bolsa (54%). Son seguidas por las empresas estatales (48%) y las cooperativas (41%). Recién en cuarto lugar figuran las subsidiarias de compañías extranjeras (34%) y, en último lugar, las empresas familiares (14%).

Tan importante como la presencia de una estrategia que respalde la solidez del reporte resulta la existencia de sistemas de medición que garanticen los datos de performance. De las G250, 79% reporta, pero sólo 64% tiene sistemas para gestionar, medir y reportar. En el caso de las nacionales más importantes de los 22 países seleccionados, el gap es menor: de apenas 4% (45% vs 41%).

**Ayuda externa**

El informe de KPMG también profundiza en las herramientas de las que echan mano las empresas a la hora de reportar sus impactos. Como fuente guía en el desarrollo de su estrategia de RSE, de las 250 empresas listadas

**El estudio de KPMG reveló algunas inconsistencias: no todas las empresas que reportan cuentan con una estrategia de RSE de base.**

**países del Primer Mundo y la región?**

Según datos internacionales, en América latina hay una proporción más alta de reportes que usan GRI. Estos reportes en muchos casos fueron acompañando la evolución del GRI, con lo cual nos diferenciamos positivamente del Primer Mundo en presentar información medida por estándares internacionales reconocidos mundialmente. Un tercio de todos los reportes del mundo utiliza GRI y en América latina, en el 2008, casi el 60% de los reportes lo utilizó (el 49% son de Brasil).

A nivel internacional hay una tendencia hacia reportes más concretos, con una gestión sistematizada que da respuesta a lo que los grupos de interés quieren leer. La diferencia es que, en el exterior, los mejores reportes dan cuenta de aspectos sensibles del negocio, dificultades, oportunidades de mejora, datos concretos de desempeño y dan respuesta a asuntos relevantes que los grupos de interés quieren leer. La tendencia es ir hacia un reporte breve resumido y que solo haga referencia a los aspectos clave de la sustentabilidad del negocio.

**¿Suelen ser los reportes un reflejo real de una gestión o estrategia de RSE o en algunos casos no hay tanto sustento detrás?**  
Muchas veces los primeros reportes son una sistematización de la información relacionada a la RSE en la empresa y luego los reportes siguientes comienzan a mostrar una evolución, presentando ya la informa-

ción que más se acerca a la relevancia que los grupos de interés quieren ver. Es un camino de mejora continua y siempre se puede ir por más. En la Argentina los reportes suelen ser un reflejo del estado de la RSE en la gestión de la empresa, la presentación del gobierno corporativo, sus políticas, la estrategia de RSE si la tienen y las dimensiones de los programas. Aquí el lector puede comparar y entender la RSE en el interior de la empresa. En el resto del mundo están claramente más avanzados, incluyendo lo que llamamos los aspectos más sensibles del negocio. Las preocupaciones concretas de los grupos de interés. Pero aún en eso casos, se puede mejorar mucho más.

**-Con la reciente complejización de los reportes a veces no está tan claro a quién están dirigidos. ¿Quiénes son los destinatarios privilegiados?**

En general, el lector es más reactivo que proactivo. Los reportes hoy por hoy suelen estar más dirigidos a inversores y expertos, que son quienes desearían más la información publicada y pueden comparar desempeño entre empresas. La idea es bajar a la realidad esos datos para que hasta Doña Rosa pueda entenderlo. Pero es un gran desafío hacer un reporte que pueda ser comprendido por tan variados grupos de interés. En el mundo, se empieza a hablar de hacer reportes individuales dirigidos a cada público en particular. Los que demuestran mayor interés son los

expertos y vinculados directamente a la RSE (académicos, empresarios, prensa RSE). Los empleados también quieren conocer esa información, que muchas veces no está incluida en la comunicación interna de las compañías, y lo mismo pasa con algunos proveedores, como empresas grandes que buscan expandir su propia estrategia en la cadena de valor.

El 58% de los reportes del mundo disponi-

**En Argentina, se publica un promedio de 25 reportes al año.**

bles son leídos por europeos y el 3% por latinoamericanos. Por grupos de interés, el 27% de los lectores son expertos o vinculados con la RSE, luego un 20% son estudiantes, un 17% son inversores y analistas y un 12% los medios de comunicación y prensa especializada.

**¿Cuáles serán las próximas tendencias en materia de reportes?**

Impresión de resúmenes y más información online, incluso ya hay micro-sites que presentan reportes de RSE interactivos. Por otro lado, está la posibilidad que empiecen a publicarse reportes más focalizados por grupo de interés. La tendencia claramente es no hacer un gran informe anual, sino un solo resumen con la infor-

mación más relevante que se complementa con información periódica adaptada a cada grupo de interés.

También hay una tendencia paulatina hacia la integración de esta información en los reportes financieros anuales, pero son realmente dos herramientas bien diferentes. La lectura de un informe financiero es más compleja y extensa, mientras que un reporte de RSE tiene que poder ser entendido hasta por Doña Rosa. Hay que tener cuidado al elaborar esta idea.

**¿Están perdiendo identidad los reportes, de la mano de la adopción de criterios internacionales y modelos ya probados?**

Los lineamientos internacionales buscan la homogeneización de los reportes para que puedan ser comparables entre sí. Igualmente cada reporte debe estar adaptado a la realidad local de su país y, por supuesto, debe reflejar la identidad de la empresa y su negocio. Esto es lo que marca la diferencia entre los reportes entre sí, la identidad de su empresa.

También sucede que la excesiva sistematización de los reportes hace que éstos no estén llegando a todos los públicos que deberían, sino solo a los lectores que están acostumbrados a este tipo de informes. La clave es mantener el estilo coloquial y la sencillez en la redacción, comunicando a la vez información relevante y sustanciosa con un formato amigable para todos.

**Estefanía Gigant**

Viene de pág. III

por Fortune (G250) 40% usa el Pacto Global, 24% las convenciones del International Labour Organization (ILO) y 21% la Declaración Universal de Derechos Humanos.

Claro que más allá de estos marcos conceptuales, las compañías también recurren a guías bien detalladas para abordar la compleja tarea de reportar. En este sentido, la guía que ha ganado más aceptación en el mundo entero es la elaborada por el Glo-

**El GRI es la herramienta preferida a la hora de reportar: es utilizada por más del 70% de las empresas.**

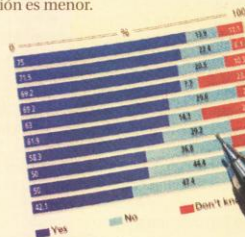
bal Reporting Initiative (GRI). Esta herramienta es utilizada por el 77% de las G250 y por el 69% de las N100. Al GRI le siguen en importancia la utilización de los criterios desarrollados por la propia empresa, con 20% y 19% respectivamente, y los criterios nacionales (19% y 17%).

El GRI provee tanto principios como indicadores. Las compañías pueden elegir en cada caso qué indicadores y principios usar. Además, hay sistemas que permiten declarar qué alcance tiene el uso de esta guía. En la versión G3, las más nueva y a la que se están sumando la mayoría de las compañías, se desarrollaron niveles de aplicación para que iniciar el camino del reporte sea más sencillo, tanto para grandes como para pequeñas empresas.

Los niveles van de la A a la C, siendo el primero el de mayor complejidad y el último el pensado para aquellas organizaciones que recién comienzan a reportar. En el C, por ejemplo, sólo hace falta incluir 10 indicadores, mientras que en el B esta cifra asciende a 20 y en el A a 50 indicadores core. Además, si el reporte cuenta con verificación externa se suma un signo + a la letra.

De acuerdo al informe de KPMG, a grandes rasgos el nivel del G3 más extendido es el A, que utiliza el 48% de las G250 y el 44% de las nacionales más importantes. En segundo lugar, se ubica el nivel B con una adhesión que oscila entre el 27% y el 43%, según el tipo de empresa. El nivel menos difundido es el C, con 11% de las G250 y 20% de las N100.

La variable con verificación es la preferida en los niveles A y B. No así en el C, ya que en la mayoría de los casos se trata de los primeros reportes y el nivel de complejidad es menor.



## LECCIONES APRENDIDAS

Los desafíos que presenta el arte del reporte van variando, según se trate de la primera edición o las siguientes. Aquí, dos casos emblemáticos, ubicados en distintos estadios, que ilustran la evolución más habitual en materia de forma y contenido.

# El largo camino del reporte

## KIMBERLY-CLARK 1º reporte

Cuando se trata de publicar el primer reporte social, las decisiones difíciles parecen multiplicarse, lo mismo que los tiempos que se vuelven más elásticos que nunca. Sin embargo, no es una misión imposible. Cada día son más las compañías que se animan a encarar por primera vez esta ardua tarea, que se va aliviando en ediciones posteriores. Una de ellas es Kimberly-Clark, dueña de marcas como Kleenex, Huggies o Day's, que acaba de publicar su primer reporte de sustentabilidad, en el que da cuenta de las acciones del 2008.

El proceso arrancó en marzo del año pasado con la creación de un comité, que incluyó a directores de las distintas áreas, liderados por Asuntos Legales. Ellos definieron los contenidos y forma del reporte, y fueron los encargados de que cada área pusiera la información necesaria a disposición. Pero tal como pasa en estas primeras experiencias, en las que la búsqueda de datos es una de las grandes dificultades, las disyuntivas no son pocas.

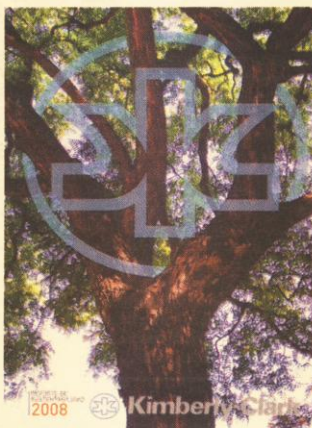
En este caso, una de las primeras tuvo que ver con la fecha indicada para lanzar este primer número. "La idea original era lanzarlo con los 15 años de la empresa en Argentina, pero finalmente demoramos un año el lanzamiento", reconoció Fernando Hofmann, director de Asuntos Legales y Corporativos de Kimberly-Clark Región Austral.

Una de las razones de la demora tuvo que ver, por ejemplo, con la decisión de incluir una verificación externa, que avalara los datos. "Es una compañía de la cual no hay un gran conocimiento en la comunidad y nos pareció importante certificar para convalidar el esfuerzo", confirmó Hofmann.

La extensión del reporte, organizado en distintas secciones en torno a los grupos de interés, también fue materia de debate. Finalmente, algunos temas se redujeron al mínimo indispensable, privilegiando una lectura amena para todos los stakeholders. La extensión final fue bastante más corta que el promedio habitual de los reportes, que ronda entre las 80 y las 100 páginas. Esta primera edición del informe de Kimberly-Clark cuenta con 34 páginas, muy en línea con las versiones más cortas que suelen caracterizar a los primeros reportes.

En materia de indicadores, el G3 del Global Reporting Initiative (GRI), ideal para las empresas más jóvenes en materia de reporte, fue la guía elegida. Y por el volumen de indicadores utilizado, este primer informe entró en la categoría C, la de menor cantidad de datos exigidos, algo también habitual en las primeras experiencias. Nuevamente surgieron algunos debates internos con respecto a qué indicadores compartir y cuáles no. "Algunos números vinculados a lo comercial se dejaron de lado por temas competitivos", reconoció el ejecutivo.

Claro que para las próximas ediciones la idea es seguir creciendo en términos de G3, incluyendo más indicadores. Pero ese no es el único desafío. "Este reporte está hecho desde el ombligo, puertas adentro. La idea es también sumar a futuro la visión



■ Se optó por un reporte corto, de poco más de 30 páginas.

■ Se eligió como guía el G3, en la categoría C.

■ A pesar de ser la primera edición, se decidió incluir verificación externa para sumar un aval extra.

externa: que sean los otros lo que hablen de nosotros", proyectó el ejecutivo.

El involucramiento de los empleados en este proceso no fue menor. Se distribuyó un ejemplar del reporte a cada empleado de la región. Pero la participación no quedó ahí. También se generó una trivia en la Intranet con preguntas y respuestas acerca de los contenidos del reporte. Y el incentivo para participar tuvo un sello verde: el ganador de la trivia se hará acreedor de una bicicleta. E.G.

## ARCOR 4º reporte

En el caso de Arcor, el camino recorrido en materia de reporte no es menor y es sin duda una buena fuente de buenas prácticas para muchas empresas que están dando sus primeros pasos. La primera edición de la empresa resumió los impactos sociales y ambientales del ejercicio 2005 y fue el broche de oro, luego de una larga tarea de relevamiento de las prácticas de

■ Se reemplazó el uso de los estándares de Ethos por la guía G3.

■ Se bajó la cantidad de páginas, de 120 a 85.

■ Se incluyó un detalle de los desafíos a futuro, sección por sección.

de páginas, que bajaron de 123 en la última edición a 85 en la nueva. Y al igual que la adopción de los estándares GRI (en nivel de aplicación C), éste y otros cambios surgieron de grupos de consulta, internos y externos, que se organizaron a fines del año pasado. "Con el paso del tiempo, ya tenemos los procesos internos de gestión de datos bien aceitados. Ya sabíamos qué preguntar y a quién, que es lo difícil en el primer reporte. Ahora el problema es que tenemos demasiada información: ¿cómo hacemos para incluir todo en 80 páginas?", se preguntó Rena, lo que muestra cómo van variando los desafíos a medida que se avanza en el camino del reporte.

Otra de las mejoras de este año tienen que ver con la incorporación de pequeños resúmenes destacados por sección, junto a la inclusión de un listado de desafíos futuros, mostrando las tareas que aún quedan pendientes.

Los consejos que surgen de la experiencia, y que pueden ser aplicados por otras empresas de cualquier rubro, no son pocos. A la hora de buscar los referentes para brindar los distintos datos, Rena recomendó no pensar por área de la empresa, sino por procesos que vinculan con los distintos grupos de interés. "Con los empleados, por ejemplo, no sólo te vincula el departamento de Recursos Humanos, sino también el área de Seguridad e Higiene. Con proveedores, a Compras se le suma también el área de Calidad", aconsejó, sin olvidar mencionar que, a su entender, el GRI es muy complejo para usar desde el primer reporte.

Pero sin duda el principal consejo tiene que ver con la misma concepción del reporte social: "No deberíamos hacerlo como pieza de comunicación, sino como parte de la gestión. Nos permite ver cómo evolucionamos año a año en materia de RSE."

A pesar de los grandes cambios que fue experimentando el reporte de Arcor - que en ediciones anteriores también incluyó testimonios y casos para sumar otras voces - los desafíos a futuro están más que presentes. "Nos proponemos ampliar el diálogo con los grupos de interés sobre el reporte y migrar a un nivel de aplicación GRI superior", proyectó la ejecutiva, cuyo equipo de reporte involucra nada



RSE existentes.

En esta cuarta edición, se evidencian muchas lecciones aprendidas, tanto en materia de reporte como de gestión, mostrando una mayor sistematización y profundización de la información. "Tres años de experiencia nos permitieron dar en este reporte un salto cualitativo importante", explicó Cecilia Rena, gerente de estrategias de RSE del Grupo Arcor.

Uno de los mayores cambios es la adopción de los estándares GRI, en reemplazo de los de la brasileña Ethos. "El mundo se mueve hacia el esquema GRI. Una empresa como Arcor, que marca tendencia, no puede dejar de reportar GRI", justificó la ejecutiva, quien también contó cómo año a año se fueron incorporando más indicadores, más relevantes y mejor consolidados a nivel Grupo.

Otro de los cambios importantes es la reducción en la cantidad