

Reporte Integrado: cuando la estrategia, los capitales y el modelo de negocio cuentan una sola historia de valor

Resumen

El Reporte Integrado responde a la fragmentación que todavía caracteriza a la información corporativa. Su propósito no consiste en reunir los estados financieros, los indicadores de sostenibilidad y las comunicaciones de gobierno dentro de un solo documento, sino en explicar, de forma concisa y conectada, cómo la estrategia, la gobernanza, el desempeño, las perspectivas y el modelo de negocio conducen a la creación, preservación o erosión de valor en el corto, mediano y largo plazo. Este artículo desarrolla los fundamentos del Marco Internacional de Reporte Integrado: pensamiento integrado, propósito, principios orientadores, seis capitales y modelo de negocio. También examina la trayectoria institucional del International Integrated Reporting Council y la evidencia latinoamericana sobre la utilización del Reporte Integrado como instrumento de crecimiento, transparencia y confianza. Se sostiene que la adopción formal del Marco no garantiza una integración auténtica, pues la calidad del reporte depende de la capacidad organizacional para revelar interdependencias, tensiones y transformaciones de los recursos y relaciones que sostienen su actividad.

Palabras clave: Reporte integrado, informe integrado, pensamiento integrado, creación de valor, capitales, modelo de negocio.

Introducción

Las organizaciones generan más información que en cualquier otro momento, pero esa abundancia no siempre permite comprender cómo funcionan. Los estados financieros explican resultados y posiciones económicas; los informes de sostenibilidad presentan impactos y compromisos; y las memorias de gobierno describen responsabilidades y estructuras. Cuando estos contenidos se preparan por separado, el lector recibe datos potencialmente útiles, aunque no necesariamente una explicación coherente de las relaciones entre estrategia, riesgos, recursos, desempeño y futuro. En este escenario, el Reporte Integrado surge como una respuesta orientada a conectar información que tradicionalmente ha permanecido dispersa (IFRS Foundation, 2021; Castillo-Castillo & Ramirez-Huerta, 2026).

La construcción institucional de este enfoque estuvo inicialmente liderada por el International Integrated Reporting Council (IIRC), una coalición global conformada por reguladores, inversionistas, empresas, organismos emisores de normas, profesionales contables, académicos y organizaciones no gubernamentales. El IIRC se consolidó como un espacio para promover una visión amplia del reporte corporativo y del pensamiento integrado. Posteriormente, se incorporó a la Value Reporting Foundation y, tras la consolidación de esta última con la Fundación IFRS en junio de 2022, fue sustituido por el Integrated Reporting and Connectivity Council, órgano que asesora a los fideicomisarios de la Fundación IFRS, al IASB y al ISSB (IFRS Foundation, s. f.-b).

En la actualidad, el IASB y el ISSB son responsables conjuntamente del Marco Internacional de Reporte Integrado. La Fundación IFRS define el reporte integrado como un proceso sustentado en el pensamiento integrado que genera un informe periódico sobre la creación de valor en el tiempo y otras comunicaciones relacionadas. Dicho proceso

reúne información material sobre la estrategia, la gobernanza, el desempeño y las perspectivas de la organización, considerando el entorno comercial, social y ambiental en el que desarrolla sus actividades (IFRS Foundation, s. f.-a).

Esta definición permite diferenciar el proceso de su resultado visible. El informe integrado es una comunicación concisa, mientras que el reporte integrado comprende las prácticas de gestión, coordinación y análisis que hacen posible su elaboración. Dimes y De Villiers (2024) sostienen que el pensamiento integrado se manifiesta mediante el liderazgo de la alta dirección, una estrategia conectada, una cultura de colaboración y sistemas de información que permiten considerar de manera conjunta factores financieros y no financieros. Por tanto, la integración no comienza durante la diagramación del documento, sino cuando la organización decide cómo asignar recursos y gestionar sus interdependencias.

En Latinoamérica, la adopción del Reporte Integrado ha mostrado avances y resultados heterogéneos. Castillo-Castillo y Ramirez-Huerta (2026), identificaron un crecimiento del interés académico concentrado principalmente en Brasil y Colombia. La evidencia examinada relaciona estos reportes con una mejor divulgación, pero también revela prácticas simbólicas, baja estandarización y una orientación predominante hacia los grupos financieros. En consecuencia, la confianza no surge automáticamente por utilizar la denominación “integrado”, sino por la coherencia entre el contenido divulgado, la gestión organizacional y el contexto institucional.

1. Del pensamiento integrado al informe integrado

El pensamiento integrado consiste en considerar activamente las relaciones entre las unidades operativas, las funciones internas y los capitales que la organización utiliza o afecta. Su aplicación conduce a decisiones que contemplan la creación de valor en diferentes horizontes temporales y contribuye a reducir la separación entre finanzas, estrategia, operaciones, sostenibilidad y gestión de riesgos (IFRS Foundation, s. f.-a).

Dimes y De Villiers (2024) explican que esta forma de gestión no depende únicamente de disponer de indicadores. Requiere que el directorio y la alta dirección promuevan una visión conectada, que la estrategia considere las relaciones con los grupos de interés, que exista confianza entre las áreas y que los sistemas internos generen información capaz de respaldar decisiones integradas. El informe puede reflejar esa madurez, pero no reemplazarla.

La relación entre pensamiento y reporte tampoco es completamente lineal. Preparar el informe puede impulsar cambios internos al obligar a las áreas a compartir información, revisar indicadores y explicar sus dependencias. Sin embargo, cuando la implementación se concentra en el cumplimiento o la reputación, pueden producirse documentos formalmente correctos, pero estratégicamente débiles. El Marco desaconseja denominar “integrado” a un informe que no ha sido preparado de conformidad con sus requerimientos, porque ello puede enviar una señal confusa al mercado (IFRS Foundation, s. f.-a).

La experiencia colombiana confirma esta diferencia entre adopción documental y transformación organizacional. Macias y Farfan-Lievano (2017), mediante un estudio de casos múltiples, evaluaron la aplicación del Marco en seis grandes empresas colombianas.

Los autores encontraron que el Reporte Integrado se vinculaba con objetivos de expansión, acceso a inversionistas extranjeros y obtención de nuevas fuentes de capital, aunque su implementación todavía era parcial y no siempre incluía todos los componentes del Marco.

2. Propósito del Reporte Integrado

El propósito del Marco es mejorar la calidad de la información disponible para los proveedores de capital financiero, promover un enfoque corporativo más cohesionado, fortalecer la responsabilidad sobre los capitales utilizados o afectados y respaldar decisiones orientadas a crear valor en el corto, mediano y largo plazo. Su enfoque basado en principios busca equilibrar la singularidad de cada organización con la necesidad de ofrecer información comparable sobre aspectos centrales como el modelo de negocio, la estrategia, la asignación de recursos, el desempeño y la gobernanza (IFRS Foundation, 2021; IFRS Foundation, s. f.-a).

La creación de valor no debe confundirse con el incremento inmediato de las utilidades. Las organizaciones utilizan recursos y relaciones que pueden aumentar, disminuir o transformarse como consecuencia de sus actividades. Por ello, el informe debe explicar tanto la creación y preservación como la erosión de valor. Una inversión puede fortalecer la infraestructura y los resultados financieros, pero también debilitar recursos naturales, capacidades humanas o relaciones comunitarias (IFRS Foundation, s. f.-a).

El estudio de Macias y Farfan-Lievano (2017) muestra que el Reporte Integrado puede desempeñar una función estratégica en el crecimiento empresarial. En las compañías colombianas analizadas, su utilización se relacionó con la búsqueda de inversión extranjera, la expansión organizacional y la comunicación de una perspectiva más amplia del desempeño. No obstante, los autores también advierten que una orientación excesivamente centrada en el acceso al capital puede reducir la atención otorgada a grupos de interés diferentes de los accionistas.

Pigatto et al. (2023) encontraron que numerosas organizaciones incorporan formalmente los seis capitales, pero no siempre explican de manera sustantiva su relación con la materialidad, el modelo de negocio, los grupos de interés y las perspectivas futuras. El problema no radica en la ausencia de categorías, sino en la debilidad de las explicaciones sobre cómo una decisión transforma varios capitales y qué compensaciones produce.

3. Principios orientadores

El Marco Internacional de Reporte Integrado se sustenta en siete principios orientadores. Estos criterios no funcionan de manera independiente; actúan conjuntamente para que la comunicación sea estratégica, conectada, material, concisa, fiable y comparable (IFRS Foundation, 2021).

Enfoque estratégico y orientación futura

El informe debe mostrar cómo la estrategia y la asignación de recursos influyen en la capacidad para crear valor. La información histórica adquiere mayor utilidad cuando se relaciona con los objetivos, riesgos, oportunidades y perspectivas de la organización. El Marco reconoce que el horizonte temporal del reporte integrado suele ser más amplio que el utilizado en la información financiera tradicional y exige que cada entidad defina el

corto, mediano y largo plazo según las características de su actividad (IFRS Foundation, s. f.-a).

Conectividad de la información

La conectividad exige explicar las relaciones entre estrategia, gobernanza, desempeño, riesgos, capitales, modelo de negocio y horizontes temporales. Tirado-Valencia et al. (2024) desarrollaron un índice para evaluar este principio y encontraron niveles reducidos de conexión en los informes examinados, lo que muestra que muchas organizaciones todavía presentan información financiera y no financiera sin explicar suficientemente sus dependencias.

La presencia conjunta de datos diversos no constituye, por sí sola, conectividad. El lector necesita comprender, por ejemplo, cómo una inversión tecnológica modifica los costos, el conocimiento institucional, las competencias del personal, los riesgos operativos y las posibilidades futuras. El Marco también señala que los asuntos materiales deben incorporarse dentro de una discusión conectada y no limitarse a una lista independiente (IFRS Foundation, s. f.-a).

Relaciones con los grupos de interés

El Reporte Integrado debe explicar la naturaleza y calidad de las relaciones con los grupos de interés y la forma en que la organización comprende sus necesidades legítimas. Estas relaciones son relevantes porque pueden influir en el acceso, disponibilidad y calidad de los capitales de los que depende el modelo de negocio (IFRS Foundation, 2021).

Castillo-Castillo y Ramirez-Huerta (2026) advierten que los efectos del Reporte Integrado sobre la confianza dependen de la calidad informativa, el contexto regulatorio y la capacidad institucional. Su revisión también identifica una concentración de la literatura en inversionistas, reguladores y directivos, así como vacíos respecto de comunidades, trabajadores, consumidores y otros actores no financieros.

Macias y Farfan-Lievano (2017) agregan una advertencia relevante: cuando el Reporte Integrado se utiliza principalmente como mecanismo para atraer inversionistas y respaldar el crecimiento empresarial, existe el riesgo de que otros grupos reciban menor atención. La creación de valor debe explicarse considerando las relaciones que sostienen el negocio, no únicamente las expectativas de quienes aportan capital.

Materialidad

Un asunto es material cuando puede influir sustancialmente en la capacidad de la organización para crear valor a lo largo del tiempo. El Marco exige resumir el proceso mediante el cual se identificaron, evaluaron y priorizaron los asuntos incluidos, así como el papel desempeñado por los responsables de la gobernanza (IFRS Foundation, s. f.-a).

El Marco no exige una matriz de materialidad convencional. De hecho, advierte que una matriz basada en la importancia para la empresa y para los grupos de interés no coincide necesariamente con su concepto de materialidad, orientado principalmente a la creación de valor desde la perspectiva de los proveedores de capital financiero (IFRS Foundation, s. f.-a).

Concisión

La concisión implica comunicar la información necesaria sin repeticiones, contenidos secundarios o descripciones que dificulten la comprensión. No equivale a omitir aspectos desfavorables, sino a seleccionar y conectar aquello que permite explicar cómo funciona la organización y cómo crea valor (IFRS Foundation, 2021).

Fiabilidad e integridad

El informe debe presentar información equilibrada, suficientemente completa y libre de errores materiales. Las revelaciones positivas y negativas deben recibir un tratamiento coherente. La Fundación IFRS señala que la integridad del proceso puede fortalecerse mediante la supervisión del órgano de gobierno, la validación de la materialidad, la auditoría interna y el aseguramiento externo (IFRS Foundation, s. f.-a).

Consistencia y comparabilidad

La información debe utilizar criterios estables a través del tiempo y explicar los cambios que afecten su comparación. El enfoque basado en principios concede flexibilidad para adaptar el reporte a las particularidades de la organización, pero también exige conservar información central que permita comparar su desempeño con periodos anteriores y, cuando resulte pertinente, con otras entidades (IFRS Foundation, s. f.-a).

Figura 1

Red de principios interconectados



Fuente: Elaboración propia con ChatGPT

4. Los seis capitales

El Marco define los capitales como existencias de valor de las que depende el modelo de negocio y que aumentan, disminuyen o se transforman a través de las actividades y productos de la organización. Las categorías propuestas son: capital financiero, manufacturado, intelectual, humano, social y relacional, y natural (IFRS Foundation, s. f.-a).

Figura 2

Los seis capitales según el Marco Integrado



Fuente: Elaboración propia con ChatGPT

La organización no está obligada a utilizar literalmente estas denominaciones ni a estructurar el informe según los seis capitales. Las categorías funcionan como una guía de integridad para evitar que un recurso o relación material quede excluido. Cuando se emplea una terminología diferente, el Marco recomienda explicarla para favorecer la comprensión y la comparabilidad (IFRS Foundation, s. f.-a).

La verdadera utilidad del modelo aparece al revelar sus interacciones. Los recursos financieros pueden transformarse en infraestructura; la capacitación convierte inversión económica en capacidades humanas; una innovación incrementa el capital intelectual; y una expansión productiva puede fortalecer los capitales financiero y manufacturado mientras erosiona el natural o el social y relacional (IFRS Foundation, 2021).

Pigatto et al. (2023) sostienen que la explicación de estas transformaciones debe vincularse con el modelo de negocio, los resultados, la materialidad y las perspectivas. Cuando los capitales aparecen únicamente como íconos o apartados independientes, el informe conserva una apariencia integrada, pero no necesariamente su sustancia.

5. El modelo de negocio como núcleo del informe

El modelo de negocio representa el sistema mediante el cual la organización transforma los capitales a través de sus actividades para producir bienes, servicios y resultados. El Marco estructura esta lógica mediante una secuencia formada por insumos, actividades empresariales, productos y resultados, vinculados con la creación, preservación o erosión de valor (IFRS Foundation, 2021).

Figura 3

El modelo de negocio



Nota: Capitales e insumos → actividades empresariales → productos y servicios → resultados sobre los capitales → creación, preservación o erosión de valor. **Fuente:** Elaboración propia con ChatGPT.

Los productos corresponden a los bienes y servicios generados, mientras que los resultados representan las consecuencias internas y externas, positivas o negativas, que las actividades producen sobre los capitales. Una empresa puede ofrecer energía como producto y, simultáneamente, generar ingresos, empleo, infraestructura, emisiones y transformaciones en las relaciones comunitarias (IFRS Foundation, s. f.-a).

La gobernanza, la estrategia, los riesgos, la asignación de recursos, el desempeño y las perspectivas deben aparecer conectados con el modelo de negocio. Los ejemplos recopilados por la Fundación IFRS muestran que una representación útil identifica los capitales empleados como insumos, las actividades centrales, las principales estrategias, los riesgos y las medidas de desempeño, en lugar de limitarse a un gráfico decorativo (IFRS Foundation, s. f.-c).

6. Creación de valor y crecimiento empresarial

El Marco reconoce que la creación de valor ocurre en el corto, mediano y largo plazo y que cada organización debe definir esos horizontes de acuerdo con su sector, estrategia, ciclos de inversión y principales riesgos. Los asuntos que pueden volverse más difíciles o costosos de gestionar con el paso del tiempo deben incorporarse a la evaluación, aunque sus efectos inmediatos todavía sean limitados (IFRS Foundation, s. f.-a).

Macias y Farfan-Lievano (2017) encontraron que las organizaciones colombianas analizadas relacionaban el Reporte Integrado con sus planes de crecimiento y con la necesidad de presentar información capaz de atraer inversión internacional. El reporte funcionó como un instrumento para comunicar los recursos, estrategias y perspectivas que respaldaban la expansión, aunque su nivel de implementación variaba entre las empresas estudiadas.

Esta evidencia permite reconocer su utilidad estratégica sin asumir que el crecimiento constituye el único resultado esperado. Castillo-Castillo y Ramirez-Huerta (2026) concluyen que los beneficios asociados con la transparencia y la confianza no son homogéneos ni automáticos. En las economías emergentes, su efectividad depende de

factores regulatorios, institucionales y organizacionales, además de la calidad y credibilidad de la información divulgada.

Conclusiones y reflexiones

El Reporte Integrado no es la suma física de informes financieros y no financieros. Es una explicación conectada sobre cómo la organización funciona, decide y transforma los recursos y relaciones de los que depende.

El pensamiento integrado debe preceder al documento. Cuando las áreas continúan trabajando de manera aislada, el reporte puede utilizar correctamente la terminología del Marco, pero difícilmente contará una historia coherente de creación de valor.

La evolución del IIRC hacia la estructura institucional de la Fundación IFRS fortalece la relación entre información financiera, sostenibilidad y conectividad. Sin embargo, el respaldo institucional no sustituye la responsabilidad de cada organización de aplicar el Marco con profundidad.

Los principios orientadores actúan de manera conjunta. Un informe puede ser conciso y, al mismo tiempo, incompleto; puede ser extenso y continuar desconectado; o puede resultar comparable, pero poco fiable si evita mostrar resultados negativos.

Los seis capitales amplían la comprensión del desempeño, aunque pierden utilidad cuando se convierten en una lista estática. Su aporte consiste en mostrar cómo se transforman, qué dependencias mantienen y qué tensiones aparecen entre ellos.

El modelo de negocio constituye el núcleo del reporte porque conecta los recursos utilizados con las actividades, los productos y las consecuencias generadas. Una ilustración atractiva no sustituye la explicación de esos vínculos.

La evidencia colombiana demuestra que el Reporte Integrado puede apoyar el crecimiento, el acceso al financiamiento y la expansión empresarial. Sin embargo, una aplicación dominada por estos objetivos corre el riesgo de reducir la atención otorgada a otros grupos y capitales.

En América Latina, la prioridad no debería ser únicamente aumentar el número de informes publicados. El desafío es avanzar desde adopciones formales o reputacionales hacia procesos capaces de transformar la gobernanza, la estrategia y la asignación de recursos.

Finalmente, un Reporte Integrado cumple su propósito cuando permite comprender no solo cuánto valor obtuvo la organización, sino cómo lo consiguió, qué capitales fortaleció, cuáles erosionó y qué decisiones deberá adoptar para conservar su capacidad de crear valor en el futuro.

Referencias

Castillo-Castillo, G. M., & Ramirez-Huerta, J. R. F. (2026). Reportes integrados en Latinoamérica: Una fuente de beneficios para la transparencia y la confianza con los grupos de interés. *Estudios Gerenciales*, 42(178), a7792. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2026.178.7792>

Dimes, R., & De Villiers, C. (2024). Hallmarks of integrated thinking. *The British Accounting Review*, 56(1), 101281. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101281>

IFRS Foundation. (2021). *International Integrated Reporting Framework*. <https://www.ifrs.org/issued-standards/integrated-reporting/framework/>

IFRS Foundation. (s. f.-a). *Integrated reporting: Frequently asked questions*. <https://www.ifrs.org/issued-standards/integrated-reporting/faqs/>

IFRS Foundation. (s. f.-b). *International Integrated Reporting Council archive*. <https://www.ifrs.org/issued-standards/integrated-reporting/international-integrated-reporting-council/>

IFRS Foundation. (s. f.-c). *Integrated Reporting Examples Database*. <https://examples.integratedreporting.ifrs.org/>

Macias, H. A., & Farfan-Lievano, A. (2017). Integrated reporting as a strategy for firm growth: Multiple case study in Colombia. *Meditari Accountancy Research*, 25(4), 605–628. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2016-0099>

Pigatto, G., Cinquini, L., Tenucci, A., & Dumay, J. (2023). Disclosing value creation in integrated reports according to the six capitals: A holistic approach for a holistic instrument. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(7), 90–123. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2021-0493>

Tirado-Valencia, P., De Vicente-Lama, M., Cordobés-Madueño, M., & Ruiz-Lozano, M. (2024). Determinants of interconnected corporate information: Evidence of the connectivity principle in integrated reporting. *European Research on Management and Business Economics*, 30(3), 100255. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2024.100255>

Por: Mg. CPC. Giannina Marleni Castillo Castillo (Perú)

Mg. CPC. Juan Randall Fabián Ramírez Huerta (Perú)

Miembros de la Comisión Técnica de Investigación Contable de la Asociación Interamericana de Contabilidad – AIC



Mg. CPC. Giannina Marleni Castillo Castillo (Perú)



Mg. CPC. Juan Randall Fabian Ramirez Huerta (Perú)