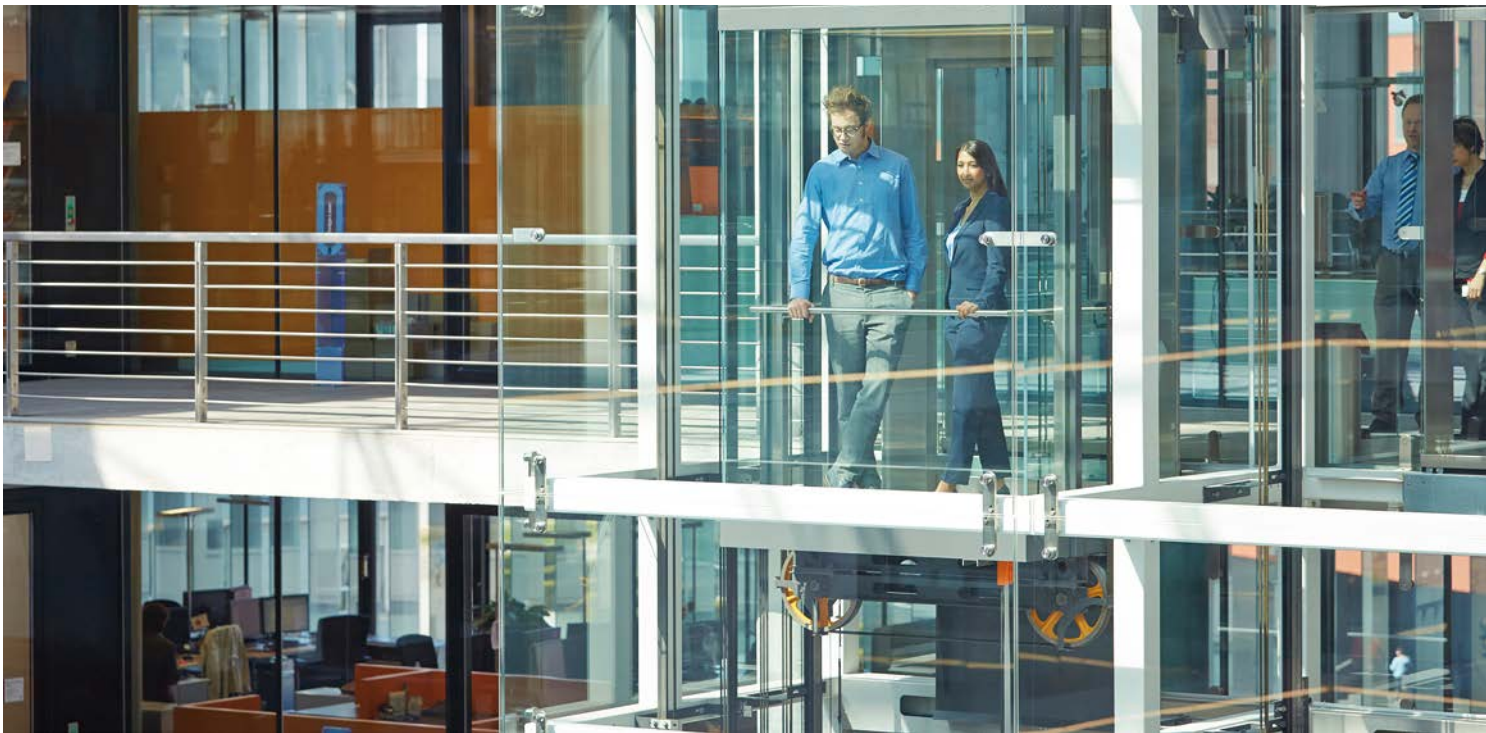
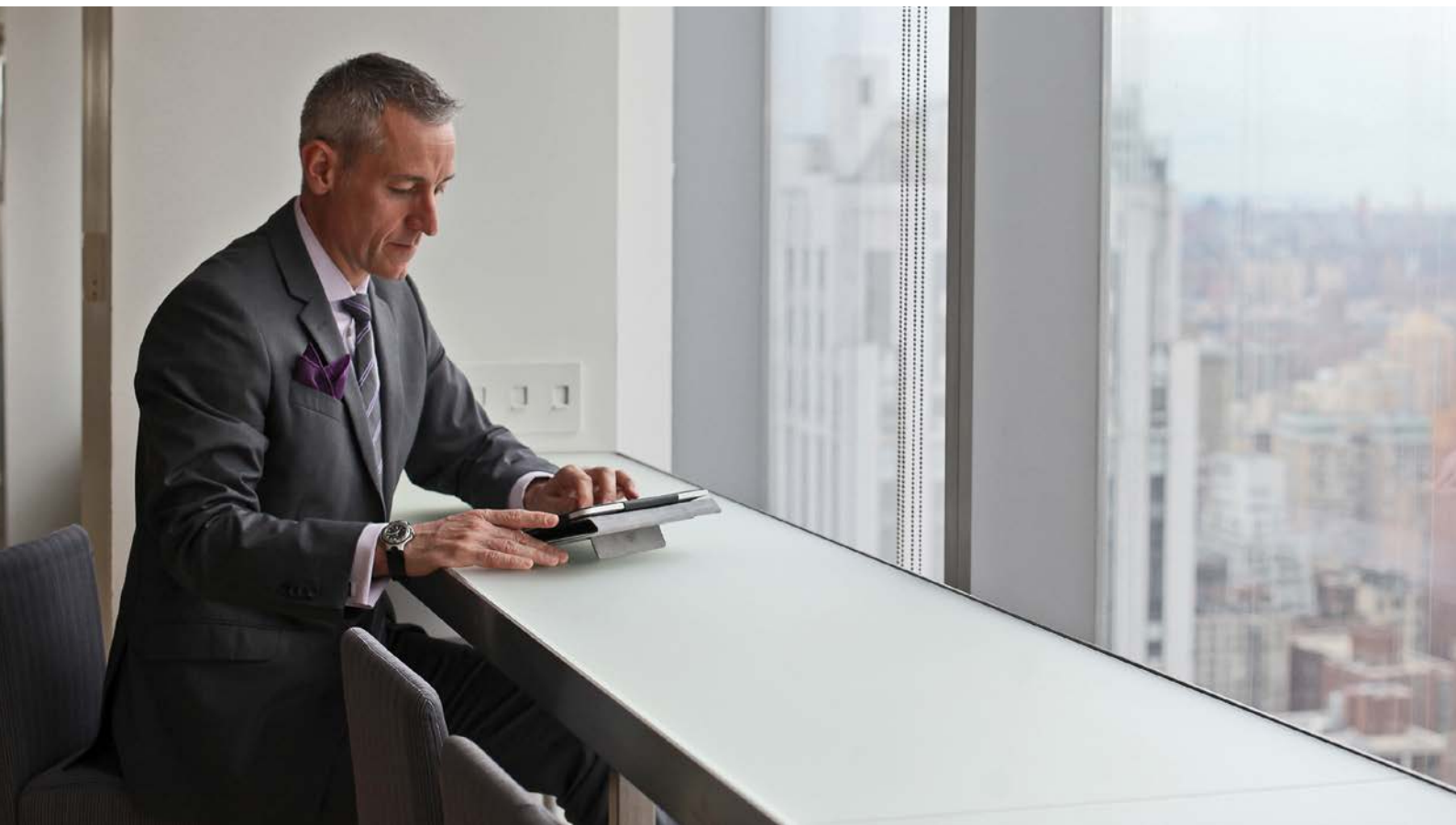


Efectividad del reporting de las empresas del IBEX 35^{p12}/Medir la contribución y monetizar los impactos a lo largo de la cadena de valor^{p26}/Metodología de análisis^{p28}/Publicaciones^{p29}/Contactos^{p30}

En la senda de la integración

Análisis del estado del reporting integrado en las empresas del IBEX 35







Índice

Presentación	4
Resumen ejecutivo	6
Efectividad del reporting de las empresas del IBEX 35	12
Descripción general de la organización y de su entorno	12
Estrategia y asignación de recursos	14
Modelo de negocio	16
Riesgos y oportunidades	18
Perspectivas	20
Gobierno corporativo	22
Desempeño	24
Medir la contribución y monetizar los impactos a lo largo de la cadena de valor	26
Modelo de Medición y Gestión del Impacto Total	26
Anexo I. Metodología de análisis	28
Anexo II. Publicaciones	29
Contactos	30

Presentación

El reporting corporativo es un campo en permanente evolución en el que las empresas se esfuerzan continuamente por mejorar la comunicación con sus grupos de interés.

Una de las principales formas de hacerlo es a través del informe anual integrado, que busca alinear la información relevante sobre la estrategia de la organización, su sistema de gobierno, el desempeño y las perspectivas futuras, de manera que refleje los impactos económicos, ambientales y sociales que tiene la compañía sobre el entorno en el cual opera.

A partir del Marco Internacional de reporting del *International Integrated Reporting Council* (en adelante, Marco <IR>) publicado en diciembre de 2013, se ha abierto una ventana a un nuevo enfoque en el reporting corporativo de las empresas, introduciendo aspectos como la creación de valor y la gestión de los capitales, tanto financieros como no financieros.

Por otra parte, la comunidad de inversores demanda ciertos contenidos de información que las empresas deberían contemplar para mejorar la toma de decisiones de inversión. En este sentido, en PwC hemos llevado a cabo un estudio sobre los requerimientos de información de los inversores

profesionales y el actual estado del reporting corporativo, con el fin de conocer sus impresiones y necesidades de información, así como las principales mejoras que demandan para avanzar hacia un reporting corporativo de calidad.

A su vez, la Directiva Europea 2014/95/UE, del 22 de octubre, sobre divulgación de información no financiera y de diversidad para grandes sociedades y determinados grupos, adoptada por la Comisión Europea en septiembre de 2014, define unos requerimientos de reporting no financiero para las compañías europeas de interés público con más de 500 empleados. Este marco aborda ámbitos como la gestión e impacto de riesgos ambientales, temas laborales, el respeto a los derechos humanos, la lucha contra la corrupción y el soborno, así como la diversidad en los Consejos de Administración.

Por último, la Conferencia Mundial Anual del Programa Piloto de Reporting Integrado, organizada y coordinada por PwC junto con el *International Integrated Reporting Council* (IIRC) en septiembre de 2014 y cuyas principales conclusiones se recogen en este documento, ha servido de escenario para la puesta en común de los principales retos en la implantación de un enfoque integrado.

Tanto el Marco <IR> como la Directiva Europea de Divulgación de Información no financiera, el estudio de PwC *Corporate performance: What do investors want to know?* sobre las demandas de información de los inversores y la Conferencia Anual del Programa Piloto del IIRC marcan el contexto actual de evolución del reporting corporativo, con el objetivo de dar respuesta a las demandas regulatorias y generar confianza en los mercados donde operan.

En el estudio que presentamos a continuación, hemos analizado los informes de todas las empresas del IBEX 35 publicados en 2014 (correspondientes al ejercicio 2013), evaluándolos en función de los diversos ámbitos de reporting considerados en el Marco <IR>. Observamos que las empresas españolas continúan avanzando en la incorporación de los mismos, si bien el hecho de ceñir la comunicación estrictamente a los aspectos de cumplimiento normativo limita la comunicación del valor creado por las compañías.

También presentamos en este documento los principales resultados del estudio sobre los requerimientos de información de los inversores profesionales y el actual estado del reporting corporativo, así como las principales conclusiones de la Conferencia Mundial Anual del Programa Piloto de Reporting Integrado del IIRC.

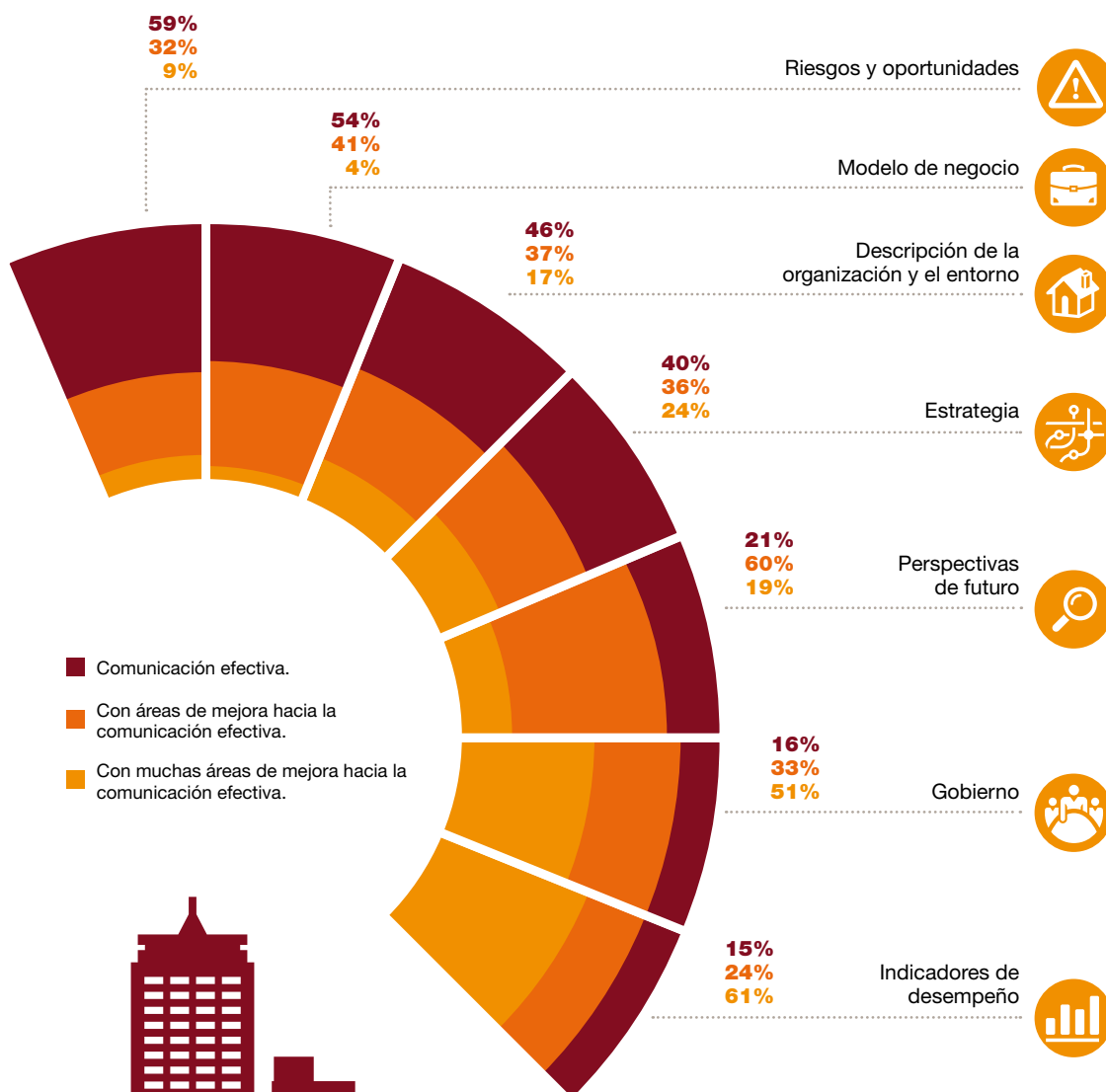
Resumen ejecutivo

Las empresas del IBEX continúan avanzando en el reporting integrado

En los cuatro años que llevamos de análisis del reporting corporativo de las empresas del IBEX 35, la calidad de la información reportada por las empresas ha aumentado de forma progresiva. En el ejercicio 2013 se

observan avances moderados en casi todos los ámbitos, excepto en la información referente a la estrategia y asignación de recursos y la gestión de gobierno corporativo de la compañía. A pesar de los avances realizados, persisten retos a abordar en determinados ámbitos del reporting en los que no se cubren aún los parámetros definidos en el nuevo Marco <IR>.

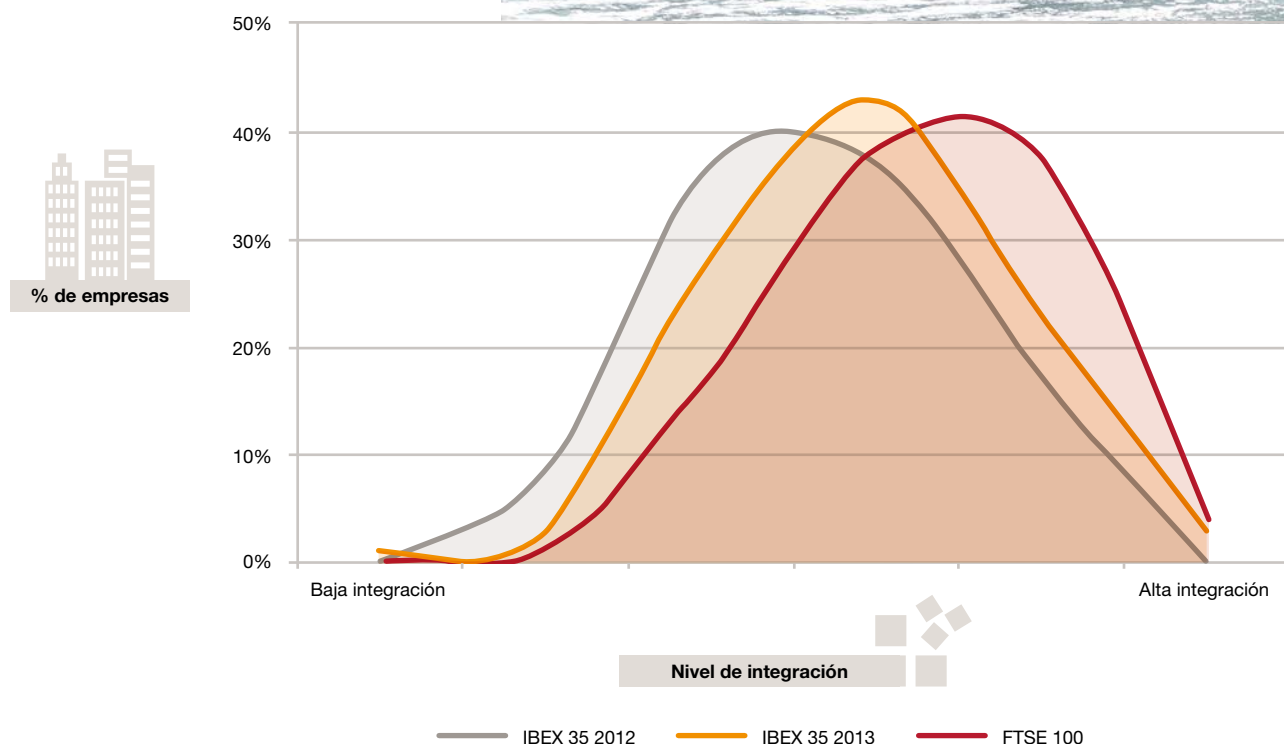
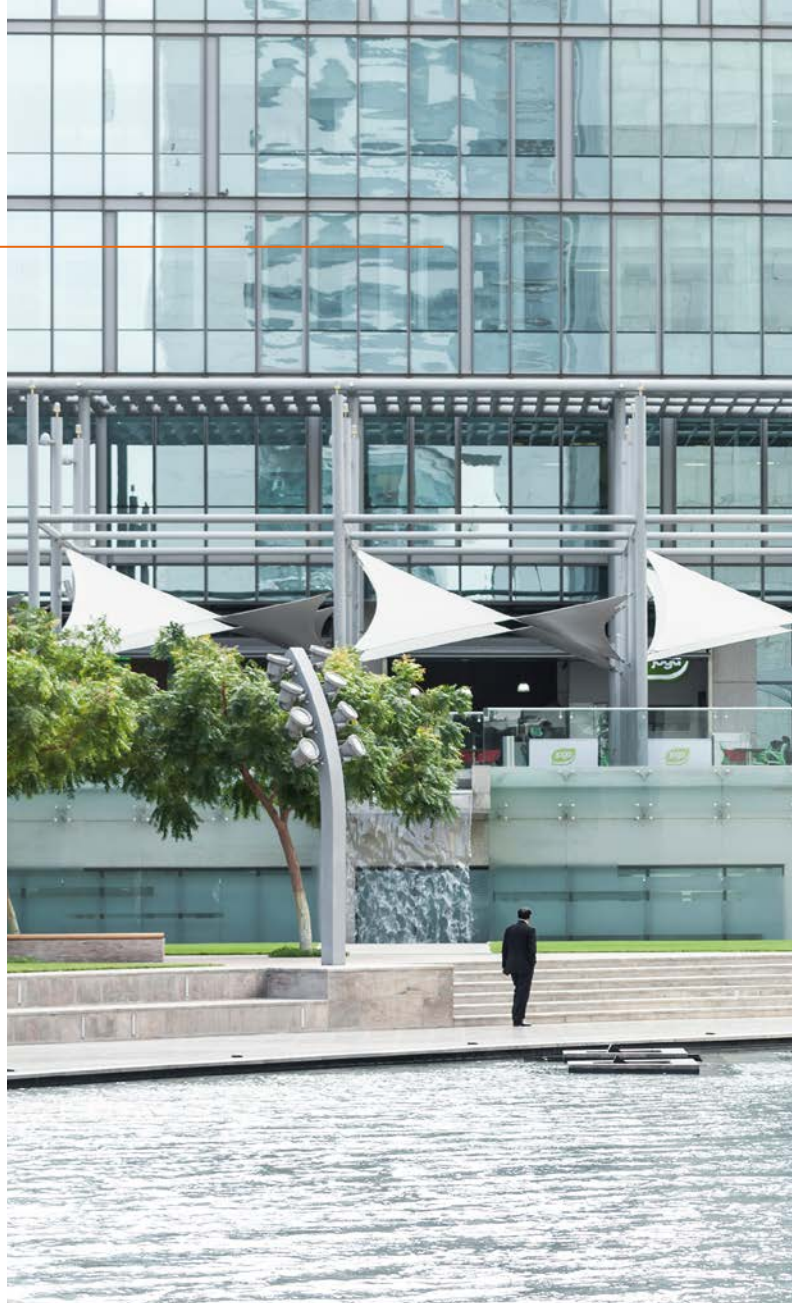
Qué ámbitos comunican mejor las empresas del IBEX 35



Incremento del número de empresas españolas que presentan un nivel de integración de la información más elevado

Se observa un mayor nivel de integración de la información de las empresas españolas respecto al año anterior. En 2013, no se encuentran empresas cuyo nivel de integración sea notoriamente bajo y se observa un mayor porcentaje de empresas con un nivel de integración medio-alto.

Sin embargo, el nivel de integración de la información de las empresas españolas es menor que el observado en Reino Unido, donde una mayor proporción de empresas presenta un reporting más efectivo. Ello demuestra que, si bien se producen avances en el reporting de las empresas españolas, aún queda mucho camino por recorrer.



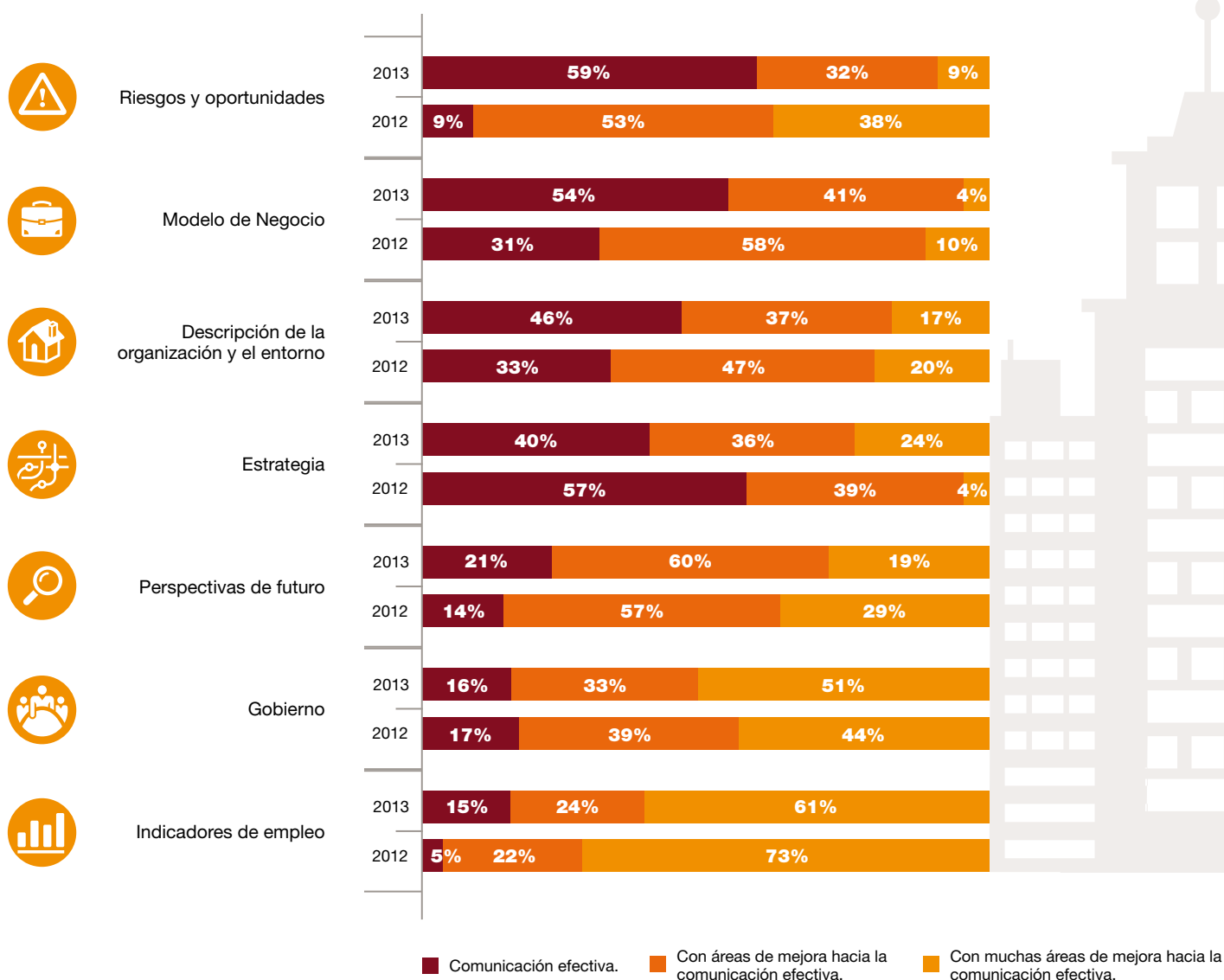
Evolución positiva en la efectividad de la comunicación de la gran mayoría de los ámbitos de reporting en las empresas españolas

A lo largo de los ejercicios analizados, se observa un mayor nivel de integración de la información de las empresas españolas respecto al año anterior, en la gran mayoría de los ámbitos de reporting analizados.

En este sentido, es destacable la evolución en la información relativa a la descripción de los riesgos y oportunidades, del modelo de negocio y a la descripción de la organización y el entorno en el cual opera. Menos

marcada, aunque igualmente positiva, es la evolución experimentada en la información relativa a las perspectivas de futuro y los indicadores de desempeño.

Sin embargo, tanto la comunicación de las prioridades estratégicas como del gobierno corporativo ha sufrido un retroceso en este mismo período. A este respecto, las prioridades estratégicas han sido abordadas de forma menos precisa, o directamente se han omitido en el reporting corporativo del último ejercicio. Por su parte, la información reportada en el Informe Anual de Gobierno Corporativo se ha visto menos vinculada a la reportada en el Informe Anual.

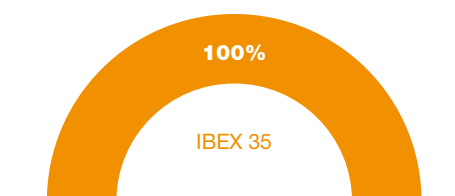


Mejora la comunicación del modelo de negocio incorporando elementos gráficos y actividades mediante las cuales crea valor

La descripción del modelo de negocio permite estructurar la información reportada por las empresas de forma consistente, entender los inputs y outputs del negocio y la forma en que se transforman los capitales a través de las actividades desarrolladas. Se observa una evolución sostenida en la información reportada por las empresas españolas, con una mayor inclusión de elementos gráficos que facilitan el mejor entendimiento del negocio. En este sentido, el 54% de las empresas analizadas logra comunicar su modelo de negocio de forma efectiva, frente a un 31% el año pasado.

En cuanto a la valoración de un asunto destacado en este ámbito, observamos que la totalidad de empresas analizadas menciona, en mayor o menor medida, las actividades mediante las cuales crea valor.

Menciona las actividades mediante las cuales crea valor

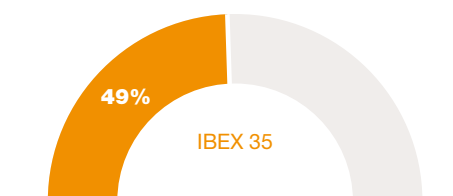


La información aportada sobre los riesgos y su gestión se vincula, en mayor medida, al negocio de la compañía

La comunicación de las empresas sobre la gestión de riesgos se basa en el marco de cumplimiento en España y, por tanto, las empresas detallan los riesgos para el negocio y los mecanismos de gestión establecidos para mitigar o prevenir su ocurrencia. En este ámbito, se observa un avance sustancial en la descripción de los riesgos específicos de cada compañía, en un intento por evitar las descripciones de riesgos estándar a cualquier negocio, abordando los riesgos significativos en los principales mercados y negocios donde operan. En este sentido, el 59% de las empresas analizadas comunica este ámbito de forma efectiva, frente a un 9% el año pasado.

En cuanto a la valoración de un asunto destacado en este ámbito, observamos que un 49% de las empresas integra la información sobre los riesgos y su gestión a lo largo de los distintos reportes emitidos.

Vincula coherentemente la información sobre los riesgos y su gestión en los diferentes reportes

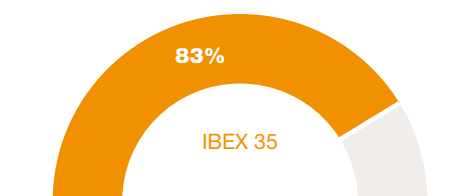


Las empresas avanzan en la descripción del entorno en el cual operan

Se observa un ligero avance en el tipo de información reportada por las empresas analizadas en lo referente a los factores del entorno en el cual operan, la evolución esperada en dichos mercados, los factores que pueden incidir en el desarrollo del negocio y, en cierta medida, se detecta un progreso en la vinculación entre dicho entorno y las decisiones estratégicas adoptadas. En este sentido, el 46% de las empresas analizadas aborda de manera efectiva esta información, frente a un 33% el año pasado.

En cuanto a la valoración de un asunto destacado en este ámbito, observamos que el 83% de las empresas hace alguna referencia a los principales factores externos de crecimiento que impulsan los mercados donde operan.

Menciona las tendencias de mercado



Grandes áreas de mejora

Si bien se han producido avances en la información publicada por las empresas del IBEX 35, observamos que persiste la tendencia a publicar información destinada, mayoritariamente, al mero cumplimiento de los requerimientos legales y, con ello, las empresas pierden la oportunidad de comunicar eficazmente el valor creado. Esta información, aunque cumple los requisitos regulatorios, es incompleta en comparación con las mejores prácticas de reporting y el propio Marco <IR>. El análisis de PwC identifica las siguientes áreas de mejora:

Las empresas evitan comunicar su estrategia en un marco temporal diferenciado de corto, medio y largo plazo

Las empresas del IBEX 35 reconocen el valor de comunicar su estrategia y lo hacen, en términos generales, de forma consistente como eje estructural del reporting. No obstante, se observa un leve retroceso en cuanto a la precisión de dicha información, encontrándose una menor claridad en la descripción de la estrategia global o los principales segmentos de actividad. En este sentido, tan sólo el 40% de las compañías españolas comunican de forma efectiva su estrategia y asignación de recursos, frente a un 57% el año pasado.

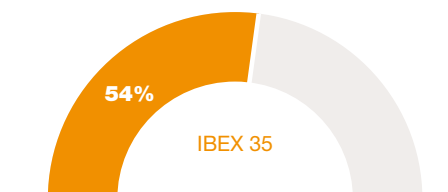
En cuanto a la valoración de un asunto destacado en este ámbito, observamos que el 54% de las empresas analizadas articula el reporting en función de las prioridades y objetivos estratégicos de la organización.

La comunicación del valor creado por la empresa a través de su gobierno corporativo se encuentra estancada

El reporting de gobierno corporativo de las empresas españolas continúa ciñéndose a los parámetros de la CNMV sin avanzar más allá de estos requerimientos y sin mostrar una evolución respecto a años anteriores. En este sentido, tan sólo el 16% de las empresas analizadas desarrolla una comunicación efectiva en este ámbito, de acuerdo con los parámetros del Marco <IR>, frente a un 17% el año pasado.

Las empresas cotizadas españolas informan sobre asuntos como la composición de sus consejos o las funciones y obligaciones definidas en sus reglamentos, sin entrar a describir cómo estos órganos de gobierno contribuyen a la consecución de la estrategia de la organización y a la sostenibilidad de su modelo de negocio. En este sentido, tan sólo el 17% de las empresas pone en valor, mediante el reconocimiento expreso del máximo responsable de la organización, la labor realizada por el Consejo.

Alinea la información reportada con la estrategia



El máximo responsable pone en valor la labor del Consejo

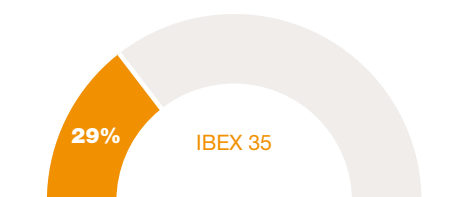


La visión a futuro de la compañía no se encuentra plenamente desarrollada

La información sobre la gestión y sobre el acceso a los principales capitales de una compañía (financieros y no financieros) es fundamental para valorar su viabilidad futura. Sin embargo, sólo el 21% de las empresas analizadas comunica de forma efectiva esta información, frente a un 14% el año pasado.

Los resultados del análisis revelan que las empresas del IBEX 35 continúan evitando, en general, plantear abiertamente las posibles restricciones a las que se puedan enfrentar en el futuro en relación al acceso a los capitales principales de su modelo de negocio, o los principales temas que puedan afectar la viabilidad de la compañía y los mecanismos de gestión implantados. En este sentido, tan sólo el 29% aporta información detallada al respecto.

Informa sobre el acceso futuro a los principales capitales



Se pierde la oportunidad de respaldar la comunicación sobre la gestión actual y perspectivas futuras con indicadores de gestión alineados

Junto a una información coherente del modelo de negocio, la estrategia, el entorno en el cual operan y los riesgos y oportunidades, las empresas deben identificar claramente aquellos indicadores clave (KPI) específicos de la empresa, que permitan la medición y seguimiento de los objetivos estratégicos, así como vincular las políticas retributivas a KPIs concretos. En este ámbito, las empresas del IBEX 35 se encuentran nuevamente con un amplio margen de mejora, donde sólo el 15% aborda esta información de forma efectiva, frente a un 5% el año pasado.

En cuanto a la valoración de un asunto destacado en este ámbito, observamos que el 34% de las empresas analizadas vincula, en cierta medida, las prioridades estratégicas y los KPIs.

Muestra cierta alineación entre los KPI y las prioridades del negocio





Efectividad del reporting de las empresas del IBEX 35

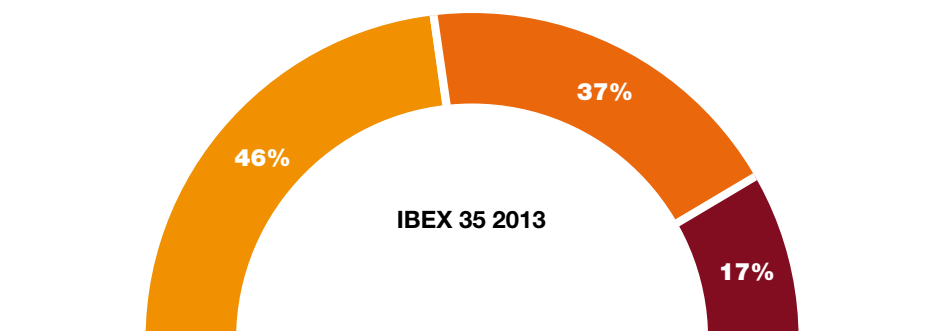
Descripción general de la organización y de su entorno

Las empresas avanzan en la descripción del entorno en el cual operan

Un informe integrado debe aportar conocimiento sobre:

- Explicación detallada de los mercados donde opera.
- Detalle del entorno competitivo (principales competidores, cuotas de mercado, grado de fragmentación, etc.).
- Descripción de la base de clientes por tipo de negocio y/o región.
- Identificación de cuáles son los *drivers* externos según la Dirección, por países o unidades de negocio (presente y futuro).
- Visión de la Alta Dirección sobre los factores que han influido en la situación del mercado actual y que influirán en el futuro (incremento del precio de materias primas, escasez de suministro, déficit de tarifa por cada región).
- Vinculación del contexto con los objetivos y la estrategia global de la compañía.
- Orientación a largo plazo.

- Comunicación efectiva.
- Con áreas de mejora hacia la comunicación efectiva.
- Con muchas áreas de mejora hacia la comunicación efectiva.





Resultados

Se observa un ligero avance en el tipo de información reportada por las empresas analizadas en lo referente a los factores del entorno en el cual operan, la evolución esperada en dichos mercados, los factores que pueden incidir en el desarrollo del negocio y, en cierta medida, se detecta un progreso en la vinculación entre dicho entorno y las decisiones estratégicas adoptadas. En este sentido, el 46% de las empresas analizadas aborda de manera efectiva esta información, frente a un 33% el año anterior.

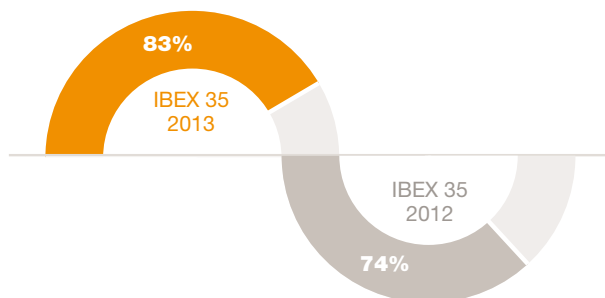
- El 83% de las empresas hace alguna referencia a los principales *drivers* externos de crecimiento que impulsan los mercados en donde operan, si bien

este porcentaje se reduce a un 51% si valoramos que esa comunicación sea efectiva.

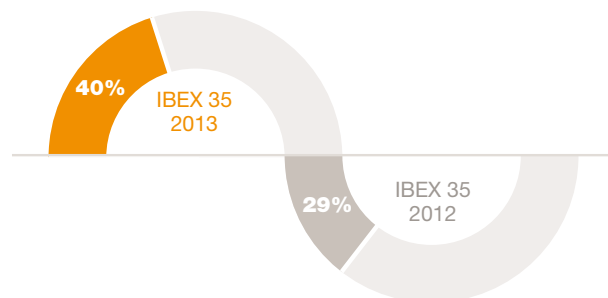
- El 40% de las empresas explica claramente en qué medida el entorno influye en las decisiones estratégicas de la compañía.

Se aprecia que la gran mayoría de las empresas analizadas se refiere al entorno en el que operan, lo cual permite un mejor entendimiento del negocio. No obstante, se mantiene la reticencia a abordar temas relativos a los competidores, el posicionamiento de la compañía frente a éstos, la cuota de mercado específica de cada segmento principal de actividad o las principales barreras de entrada en mercados específicos.

Menciona las tendencias de mercado



Explica cómo impacta la evolución del mercado en las decisiones estratégicas



Reporting corporativo: ¿Qué quieren saber los inversores?

La opinión de los inversores sobre la información que comunican las empresas

Entender las necesidades de información de los inversores y analistas de inversión es fundamental para maximizar la efectividad del reporting corporativo en los mercados de capitales.

El 74% de los CEOs¹ considera que medir e informar sobre el impacto total de las actividades de la organización, abordando los ámbitos social, ambiental, fiscal y económico, contribuye al éxito empresarial en el largo plazo.

PwC ha llevado a cabo un estudio global sobre los requerimientos de información de los inversores profesionales y el actual estado del reporting corporativo, con el fin de conocer sus impresiones y necesidades de información, así como las principales mejoras que demandan para avanzar hacia un reporting corporativo de calidad.

El estudio pone de manifiesto que la información corporativa reportada debe permitir a los inversores comprender cómo opera el modelo de negocio de la compañía, cómo se implementan las estrategias definidas y cómo se reflejan estos aspectos en el desempeño y la creación de valor.

Se observa que el actual reporting corporativo mantiene su foco en el desempeño financiero histórico de la compañía, ofreciendo información

¹ PwC Encuesta Mundial de CEOs 2014.

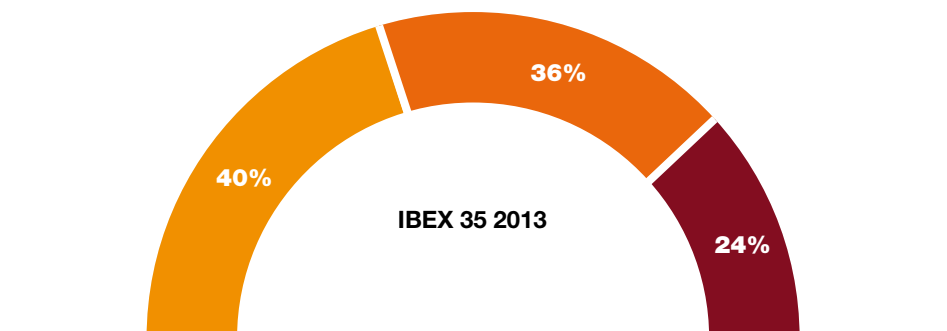
Continúa en la página 15 →

Estrategia y asignación de recursos

Las empresas evitan comunicar su estrategia en un marco temporal diferenciado de corto, medio y largo plazo

Un Informe integrado debe aportar conocimiento sobre:

- Descripción detallada de los objetivos y estrategias globales de la compañía bajo un horizonte temporal.
- Inclusión de medidas para monitorizar el grado de consecución de los objetivos establecidos.
- Alineación de las estrategias con el gobierno corporativo, la aversión al riesgo y las remuneraciones.
- Descripción de actuaciones específicas para el futuro con el fin de alcanzar las estrategias definidas.
- Conexión de las prioridades estratégicas y objetivos globales a lo largo del reporting.
- Descripción de lo realizado durante el ejercicio, de acuerdo a los compromisos fijados.
- Especificación por sector de actividad de la compañía.



- Comunicación efectiva.
- Con áreas de mejora hacia la comunicación efectiva.
- Con muchas áreas de mejora hacia la comunicación efectiva.

Resultados

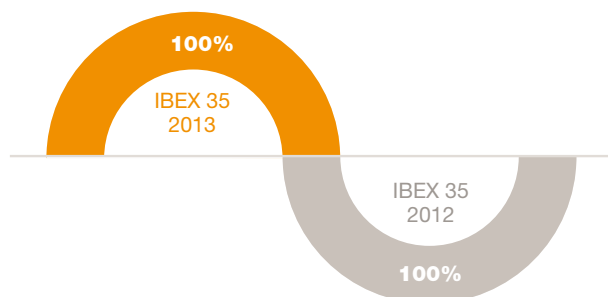
Las empresas del IBEX 35 reconocen el valor de comunicar su estrategia y lo hacen, en términos generales, de forma consistente como eje estructural del reporting. No obstante, se observa un leve retroceso en cuanto a la precisión de dicha información, encontrándose una menor claridad en la descripción de la estrategia global o la de los principales segmentos de actividad. En este sentido, sólo el 40% de las compañías españolas comunican de forma efectiva su estrategia y asignación de recursos, frente a un 57% el año pasado.

- El 100% de las empresas abordan en su reporte, en mayor o menor medida, las prioridades estratégicas de la compañía. De éstas, el 63% lo hace de forma efectiva.

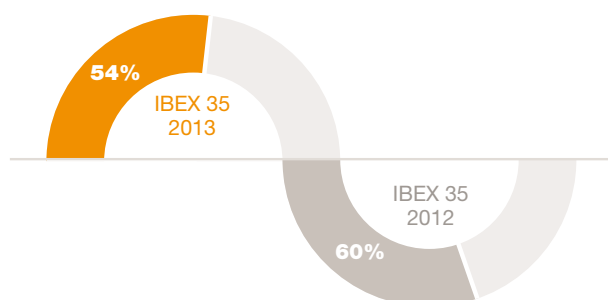
- El 94% de las empresas integra, en mayor o menor medida, la estrategia y las prioridades para alcanzarla de forma consistente a lo largo de todo el reporting. Este porcentaje se reduce al 54% si valoramos que esta integración sea efectiva.

Existen amplias oportunidades de mejora en cuanto a la comunicación de indicadores de desempeño específicos que permitan el seguimiento del grado de avance en el cumplimiento de la estrategia definida, o la incorporación de un horizonte temporal para alcanzar los objetivos estratégicos, con una definición de las prioridades en el corto, medio y largo plazo. Esta información permite a los distintos grupos de interés valorar si la compañía progresa o no en el cumplimiento de sus metas.

Comenta sus prioridades estratégicas



Alinea la información reportada con la estrategia



relativa a otros ámbitos como si se tratase de compartimentos estancos. En este sentido, el 87% de los inversores consultados desearía encontrar un vínculo claro entre los distintos elementos del reporting (objetivos estratégicos, riesgos, principales indicadores de desempeño, modelo de creación de valor y sus elementos fundamentales, entre otros elementos).

El desarrollo de informes más integrados puede contribuir a dar respuesta a las necesidades de información de los inversores profesionales, a la vez que impulsar procesos corporativos de toma de decisiones más cohesionados que apoyen la creación de valor en las compañías.

A continuación se presentan las principales conclusiones del mencionado estudio *Corporate performance: What do investors want to know?*²

Principales conclusiones

- El 80% de los inversores considera que la **calidad de la información** reportada tiene un impacto directo en su percepción sobre la calidad de la gestión de la compañía. A su vez, la claridad y precisión de la información incide en la confianza que otorgan los analistas a sus propios análisis de inversión, lo cual, a su vez, puede repercutir en la capacidad de la compañía para captar fondos a lo largo del tiempo.
- Los inversores desean entender claramente el **posicionamiento en el mercado y entorno** en el

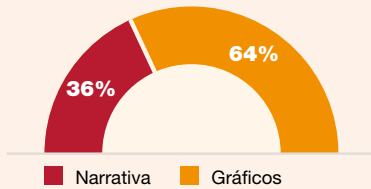
² "Corporate performance: What do investors want to know?". PwC, Septiembre 2014.

Continúa en la página 16 →

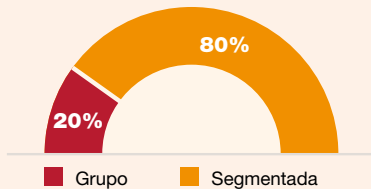
que opera la compañía, entender el impacto en las infraestructuras, impuestos, comunidades y su exposición a los recursos limitados tales como el agua o determinadas materias primas. En este sentido, la información de calidad relativa a estos aspectos es de gran relevancia para los inversores de cara a entender el negocio de la compañía.

- El 70% de los inversores espera, en primera instancia, que la descripción del **modelo de negocio** se centre en cómo es la generación del flujo de caja actual y cómo es el proceso de creación de valor que permitirá generar el flujo de caja futuro. Para que la descripción del modelo de negocio sea relevante, éste debe estar vinculado a la estrategia global de la organización.

¿Cómo prefiere que la compañía describa su modelo de negocio?



¿A qué nivel prefiere que la compañía describa su modelo de negocio?



- La descripción de la **estrategia** debe contemplar las principales acciones y prioridades que permiten a la compañía alcanzar sus objetivos y medir su grado de consecución. Por su parte, la estrategia a largo plazo permite la

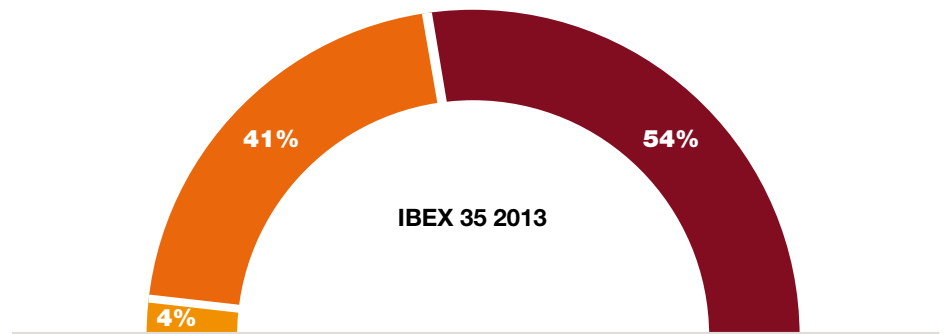
Continúa en la página 17 →

Modelo de negocio

Mejora la comunicación del modelo de negocio incorporando elementos gráficos y actividades generadoras de valor

Un Informe integrado debe aportar conocimiento sobre:

- Descripción del modelo o modelos de negocio de la compañía. (¿Qué hacemos?, ¿dónde y cómo lo hacemos?, ¿cómo creamos valor?).
- Conexión de la información con la estrategia, los riesgos de la compañía y aspectos de sostenibilidad.
- Descripción de los recursos y relaciones que utiliza la empresa y sobre los que tienen impacto en su actividad.
- Identificación del modo en el que la organización se diferencia del mercado y las medidas para monitorizar su actividad y el grado de consecución.

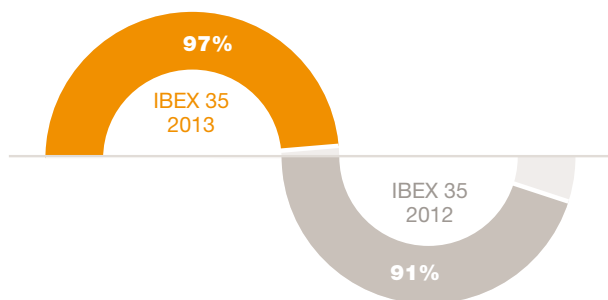


- Comunicación efectiva.
- Con áreas de mejora hacia la comunicación efectiva.
- Con muchas áreas de mejora hacia la comunicación efectiva.

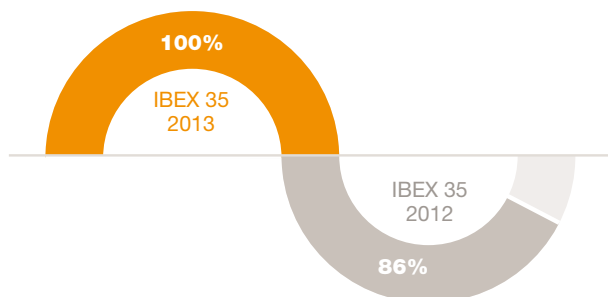
Resultados

La descripción del modelo de negocio permite estructurar la información reportada por las empresas de forma consistente, entender los inputs y outputs del negocio y la forma en que se transforman los capitales a través de las actividades desarrolladas. Se observa una evolución sostenida en la información reportada por las empresas españolas, con una mayor inclusión de elementos gráficos que facilitan el mejor entendimiento del negocio. En este sentido, el 54% de las empresas analizadas logran comunicar su modelo de negocio de forma efectiva, frente a un 31% el año anterior.

Se refiere a su modelo de negocio



Menciona las actividades generadoras de valor diferencial



- El 97% de las empresas hace alguna referencia a su modelo de negocio, aportando algún tipo de información sobre los principales recursos, capacidades y relaciones clave del mismo. No obstante, se aprecia que sólo el 37% lo hace de forma precisa.
- La totalidad de las empresas aporta alguna información sobre las actividades diferenciales y generadoras de valor de su modelo de negocio. Sin embargo, sólo el 49% lo hace de forma detallada.

Una definición clara y concisa del modelo de negocio, que incorpore elementos gráficos que permitan identificar fácilmente las principales actividades e interrelaciones, mejora la calidad e integración de la información a lo largo de todo el informe.

vinculación entre la información financiera histórica, la situación actual y el posible desempeño futuro que intentan predecir los inversores a través de sus modelos.

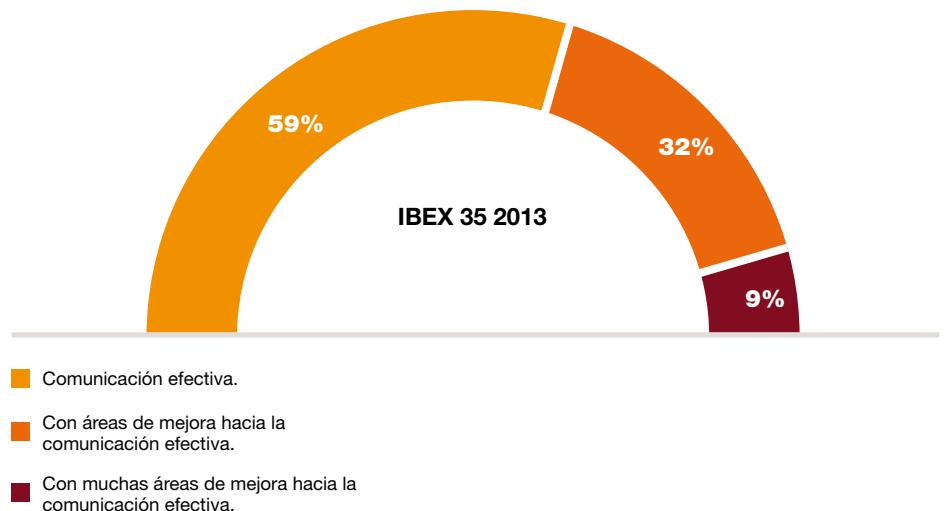
- El 93% de los inversores considera específicamente relevante conocer los **principales riesgos específicos** asociados a la actividad de la compañía y su modelo de negocio, así como los mecanismos para su gestión y mitigación; la frecuente referencia a información estándar o genérica impide dicho conocimiento.
- A la hora de abordar el análisis de una compañía, los **principales indicadores** operativos son tan relevantes como los principales indicadores financieros (KPIs). Adicionalmente a su comunicación, la mayoría de los inversores profesionales desearía observar un vínculo directo entre los KPIs y las políticas retributivas, las prioridades estratégicas y el modelo de negocio.
- Es necesaria una mejor **alineación entre la información reportada** a través de los distintos informes emitidos por la compañía, donde el informe anual es la fuente de información referente a largo plazo para la gran mayoría de los inversores. En este sentido, el 63% de los inversores asegura que la **integración en un único documento** de toda la información corporativa de una compañía -que incluya y vincule aspectos como la estrategia, el modelo de negocio, los riesgos y oportunidades o la información financiera- puede tener un impacto directo sobre su coste de capital.

Riesgos y oportunidades

La información aportada sobre los riesgos y su gestión se vincula, en mayor medida, al negocio de la compañía

Un Informe integrado debe aportar conocimiento sobre:

- Identificación de las oportunidades y riesgos clave que afectan a la capacidad de la compañía para crear valor en el corto, medio y largo plazo.
- Explicación de las fuentes específicas de oportunidades y riesgos, que pueden ser de carácter interno, externo o una mezcla de ambos.
- Cuantificación del impacto de las oportunidades y riesgos y explicación de los sistemas de control y gestión.
- Perfil o apetito al riesgo de la entidad y perspectiva futura de los riesgos identificados.
- Explicación de cómo la estrategia o el modelo de negocio de la compañía se pueden ver influenciados por las oportunidades y los riesgos.
- Identificación de los pasos específicos que se están dando para crear valor a partir de las oportunidades clave y mitigar o gestionar los riesgos más críticos.
- Relación entre las oportunidades y riesgos identificados y la información comunicada, así como enlace con los objetivos, estrategia y modelo de negocio.



Resultados

La comunicación de las empresas sobre la gestión de riesgos se basa en el marco de cumplimiento en España y, por tanto, las empresas detallan los riesgos para el negocio y los mecanismos de gestión establecidos para mitigar o prevenir su ocurrencia. Al respecto, se observa un avance en la descripción de los riesgos específicos de cada compañía, en un intento por rehuir las descripciones de riesgos estándar a cualquier negocio, abordando los riesgos significativos en los principales mercados y negocios donde operan. En este sentido, observamos que el 59% comunica este ámbito de forma efectiva.

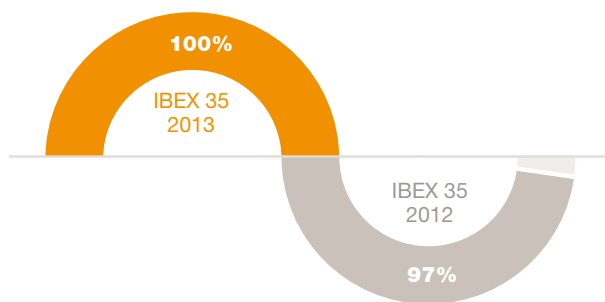
- Todas las empresas identifican los principales riesgos, si bien no siempre se abordan todos los riesgos específicos y propios del negocio.
- El 49% de las empresas integra coherentemente a lo largo de los principales reportes la información sobre los riesgos específicos del negocio y sus mecanismos de gestión y mitigación.

No obstante, se mantiene un gran margen de mejora en temas relevantes dentro del marco del reporting integrado como, por ejemplo, el impacto y probabilidad de ocurrencia de los principales riesgos, el nivel de tolerancia

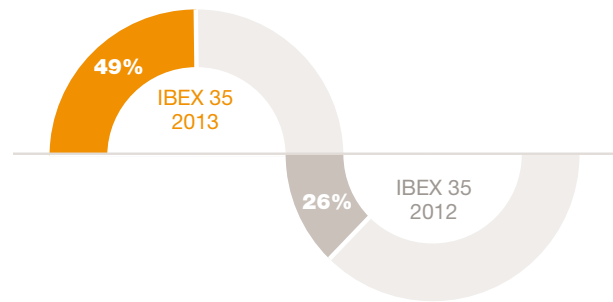
o apetito al riesgo, así como una mejor integración entre la información sobre los riesgos y su gestión y las decisiones estratégicas y principales indicadores de desempeño.

A su vez, es fundamental incorporar el debate sobre los riesgos y oportunidades del negocio a lo largo de los informes emitidos, no sólo a través de una sección o informe aislado, para valorar las posibilidades que tiene dicha compañía de crear valor.

Menciona los principales riesgos asociados a su actividad



Vincula coherentemente la información sobre los riesgos y su gestión en los diferentes reportes

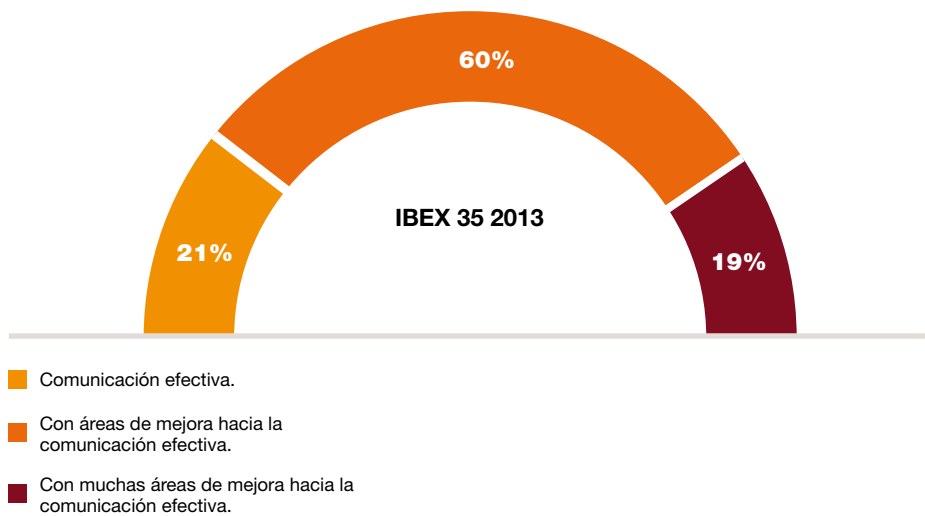


Perspectivas

La visión a futuro de la compañía no se encuentra plenamente desarrollada

Un Informe integrado debe aportar conocimiento sobre:

- Identificación de los capitales principales para garantizar la continuidad futura de la compañía.
- Explicación de cómo la compañía gestiona de manera responsable sus “capitales no-financieros” (industrial, humano, intelectual, social y relacional, natural).
- Explicación de factores que afectan a la disponibilidad, calidad y accesibilidad de los “capitales no-financieros” de la compañía.
- Efectos positivos o negativos derivados de la actividad de la organización sobre los capitales principales en toda su cadena de valor.
- Identificación de los principales temas de relevancia que podrían afectar a la viabilidad de la compañía (análisis de materialidad, relación con los grupos de interés).
- Sistema de control implantado para garantizar la correcta gestión de sus “capitales no-financieros” (objetivos, KPIs, etc.).
- Segmentación y conexión de la información y alineación con la estrategia global de la compañía.



Algunas reflexiones de la 4ª Conferencia Anual del IIRC Pilot Programme

El pensamiento integrado actualmente se ha convertido en una corriente mayoritaria, que implica un cambio en la conducta empresarial y en los roles que desempeñan los líderes en la organización

El grupo de empresas participantes en el Programa Piloto del International Integrated Reporting Council (IIRC) ha contribuido, durante los últimos años, a la elaboración del Marco <IR> mediante el desarrollo de los principios, contenidos y aplicaciones prácticas de dicho modelo de reporting, que están

siendo testeados por empresas e inversores. Estas empresas han sido pioneras en acoger el impulso de un pensamiento integrado en el seno de sus organizaciones.

En septiembre de 2014, el IIRC y PwC reunieron en Madrid a más de 200 de las

Continúa en la página 21 →

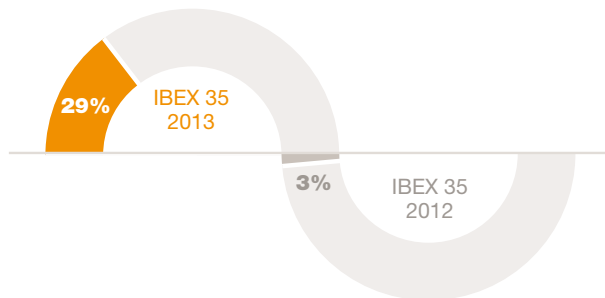
Resultados

Los resultados del análisis revelan que las empresas del IBEX continúan evitando, en general, plantear abiertamente las posibles restricciones a las que puedan enfrentarse en el futuro en relación al acceso a los capitales principales de su modelo de negocio o los principales temas que pueden afectar la viabilidad de la compañía y los mecanismos de gestión implantados. En este sentido, sólo el 21% de ellas aborda estos temas de manera efectiva, frente a un 14% el año anterior.

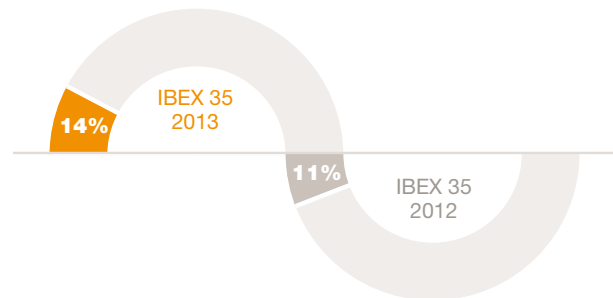
- El 91% de las empresas comenta, en alguna medida, las posibles restricciones futuras al acceso a alguno de sus principales capitales y los mecanismos de gestión implantados, si bien sólo el 29% aporta información detallada al respecto.
- El 94% de las empresas aporta alguna información sobre su contribución a lo largo de toda su cadena de valor, si bien este porcentaje se reduce al 26% si valoramos que la información comunicada sea detallada y consistente.
- El 14% de las empresas integra las prioridades vinculadas a la gestión de sus capitales no financieros en las prioridades estratégicas del core del negocio.
- El 14% de las empresas explica el proceso mediante el cual ha identificado los asuntos relevantes para la viabilidad futura del negocio.

La información sobre el acceso futuro y la gestión de los capitales principales de una compañía (financieros y no financieros) es fundamental para valorar su viabilidad futura.

Informa en detalle sobre el acceso futuro a los principales capitales



Integra la gestión de capitales no financieros en la estrategia de negocio



principales empresas a nivel mundial para debatir sobre las últimas tendencias en reporting corporativo, reflexionar sobre la comunicación como palanca para crear valor, y sobre los aspectos clave de la información corporativa que demandan los mercados de capitales.

A continuación se recogen algunas reflexiones de este encuentro:

- El avance en el reporting corporativo ha dado una mayor visibilidad al desempeño de las compañías, pero también ha generado un desafío en cuanto a la **elección del enfoque de rendición de cuentas**, dados los diferentes marcos disponibles actualmente. En este sentido, los inversores aplauden la reciente creación del *Corporate Reporting*

Dialogue (CRD), una iniciativa impulsada por el IIRC para promover una mayor coherencia, consistencia y comparabilidad entre los diferentes marcos y estándares de reporting corporativos.

- Las organizaciones deben intentar **dar respuesta a las diversas necesidades de información** de

Continúa en la página 22 →

Gobierno corporativo

La comunicación del valor creado por la empresa a través de su gobierno corporativo se encuentra estancada

Un Informe integrado debe aportar conocimiento sobre:

- Comunicación de la estructura de gobierno de la compañía.
- Alineación entre la cultura, los valores del grupo y el gobierno corporativo de la compañía.
- Explicaciones sobre la composición, relevancia y actuación del Consejo de

Administración y su inclusión en la Carta del Presidente.

- Información sobre la actuación de cada una de las comisiones consultivas y de control durante el ejercicio 2013.
- Entender la estructura de la dirección de la organización, así como la alineación del perfil de los consejeros al negocio.
- Alineamiento de los KPIs de gestión (financieros y no financieros) los objetivos y estrategias con la remuneración, y conectividad de la remuneración e incentivos con la creación de valor a corto, medio o largo plazo.
- Independencia de los auditores.



los diferentes usuarios, utilizando para ello distintos niveles de información.

- La **identificación de asuntos materiales** para la organización y sus principales grupos de interés permite centrar la gestión y los procesos de toma de decisiones en la organización, así como ajustar el proceso de recogida de información y

su reporting. El reto es lograr un consenso a nivel interno, sobre el significado de materialidad para la organización, integrar en el negocio los asuntos relevantes planteados por los distintos grupos de interés, diferenciar entre lo que es información relevante de aquella considerada estratégica y medir los impactos globales de la organización.

- Definir **quién debe liderar la implantación del proceso de reporting integrado** en la organización es un desafío, especialmente cuanto mayor es la dimensión de la misma. Pero está claro que requiere de un individuo o equipo interno motivado en la implantación del proceso y, fundamentalmente, un Consejo de

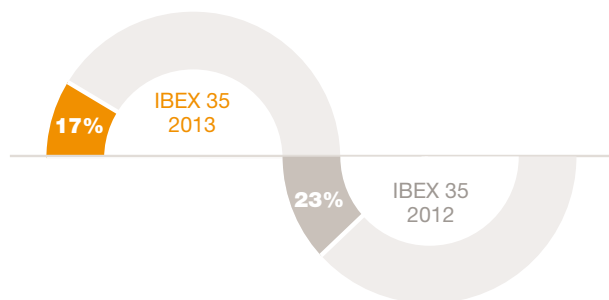
Continúa en la página 23 →

Resultados

Observamos que el reporting de gobierno corporativo de las empresas continúa ciñéndose a los parámetros de la CNMV sin avanzar más allá de estos requerimientos y sin mostrar una evolución respecto a años anteriores. En este sentido, sólo el 16% de las empresas analizadas desarrolla una comunicación efectiva en este ámbito, de acuerdo con los parámetros del Marco <IR>.

- El 17% de las empresas reconoce y pone en valor, en menor o mayor medida, en la declaración del máximo responsable, la labor del Consejo de Administración

El máximo responsable pone en valor la labor del Consejo



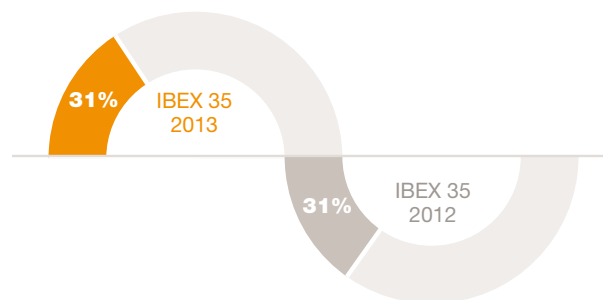
para alcanzar los objetivos definidos por la compañía, si bien en todas las empresas analizadas existen muchas áreas de mejora en cuanto a su referencia expresa y precisa.

- El 80% de las empresas incorpora de algún modo en otros documentos, la información sobre el buen gobierno de la compañía recogida en el Informe Anual de Gobierno Corporativo. Sin embargo, el porcentaje se reduce al 31% entre aquellas que vinculan explícitamente dicha información.

Las empresas cotizadas españolas informan sobre asuntos como la

composición de sus Consejos o las funciones y obligaciones definidas en sus reglamentos, sin entrar a describir cómo estos órganos de gobierno contribuyen a la consecución de la estrategia de la organización y a la sostenibilidad de su modelo de negocio. Falta abordar aspectos relevantes como: las actividades desarrolladas por el Consejo y sus comisiones durante el ejercicio, sus resultados, o la evaluación del desempeño del Consejo y los resultados de dicho proceso, que permitan evidenciar la efectividad de la labor del máximo órgano de gobierno y su contribución a la creación de valor.

Vincula específicamente en los reportes, la información sobre el gobierno corporativo



Administración convencido y un adecuado impulso de la Alta Dirección.

- **Los inversores quieren saber** cuáles son las expectativas de crecimiento en los mercados, qué elementos impulsan dichas tendencias y cómo puede la organización adaptarse a las mismas. El reporting integrado permite dar respuesta a estos interrogantes.

Quieren una visión plenamente integrada del negocio que abarque aspectos relativos a sus competidores, la evolución de sus mercados, todo aquello que impacta o puede impactar su flujo de caja y prefieren que la fuente de dicha información sea la propia empresa. La empresa cuenta con esta información, pero a un inversor le lleva tiempo obtenerla con fiabilidad.

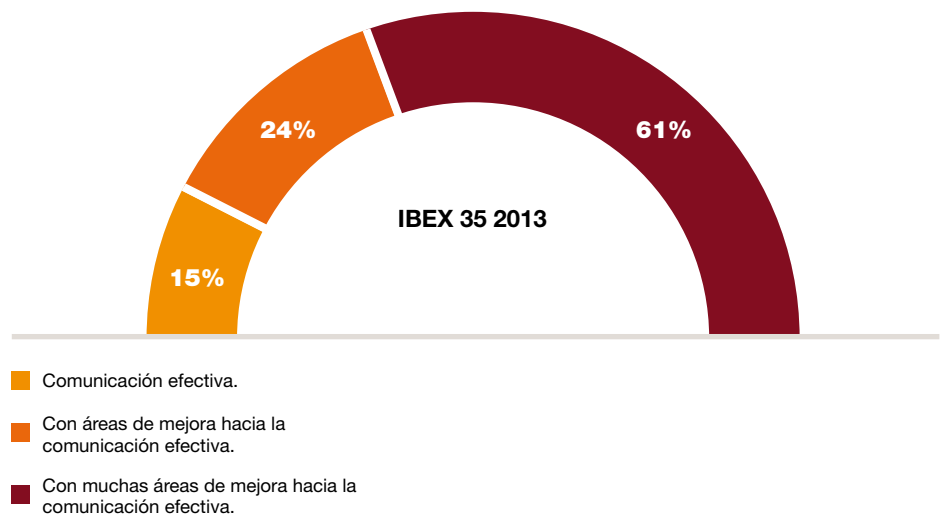
- En última instancia, no se trata solamente del informe en sí mismo, sino del proceso de reporting y la gestión y la toma de decisiones en las compañías, considerando todos los capitales de una manera integrada, lo que se conoce como pensamiento integrado.

Desempeño

Se pierde la oportunidad de respaldar la información sobre la gestión actual y perspectivas futuras, con indicadores de gestión alineados

Un Informe integrado debe aportar conocimiento sobre:

- Identificación explícita de los principales indicadores de desempeño (en adelante KPIs) y justificación de su uso.
- Alineamiento de los KPIs con las prioridades estratégicas y aspectos diferenciales de la compañía.
- Seguimiento de progresos en línea con las prioridades estratégicas.
- Relación entre la política de remuneración y los KPIs.
- Perspectiva y objetivos futuros para esos KPIs.
- Especificación por sector de actividad de la compañía.
- Conexión entre el rendimiento financiero y el desempeño de otros capitales.



Resultados

Los resultados del análisis demuestran que las empresas del IBEX 35 continúan sin comunicar abiertamente los indicadores de desempeño claves del negocio, si bien informan sobre una serie de indicadores generales. En este sentido, sólo el 15% de las empresas comunica de forma efectiva los parámetros que le permiten conocer el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos, frente a un 5% el año pasado.

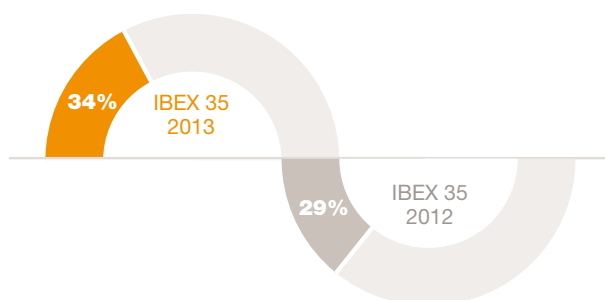
- El 46% de las empresas no comunica explícitamente los KPIs relevantes para su negocio.
- El 34% de las empresas alinea en cierta medida las prioridades estratégicas y los KPIs.
- Sólo el 17% de las empresas vincula claramente las políticas retributivas a los KPIs.

- El 31% de las empresas comunica de forma precisa sus planes de financiación actuales y futuros para alcanzar los objetivos estratégicos.

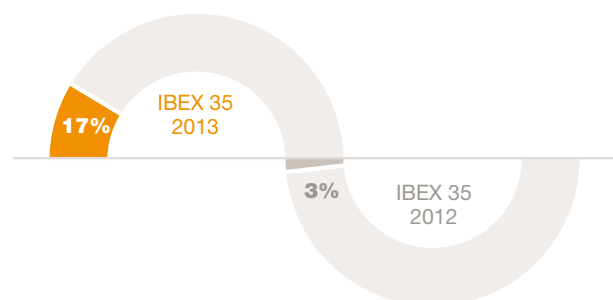
Las empresas españolas comunican una serie de indicadores. Sin embargo, se aprecia la necesidad de mejorar la calidad y utilidad de los indicadores reportados mediante la comunicación de aquellos que son verdaderamente específicos a la empresa, aportan objetivos claros de medición contra los cuales compararse y permiten el seguimiento de los objetivos estratégicos.

Por otra parte, para entender la contribución de las organizaciones a la sociedad y el valor que generan en términos económicos, tributarios, sociales y ambientales es necesario medir y cuantificar sus impactos. Mediante la metodología *Total Impact Measurement and Management* (TIMM), los impactos son cuantificados, monetizados, traducidos a indicadores de desempeño e incluidos en la información de gestión.

Muestra cierta alineación entre los KPIs y las prioridades del negocio



Alinea específicamente las políticas retributivas a los KPIs





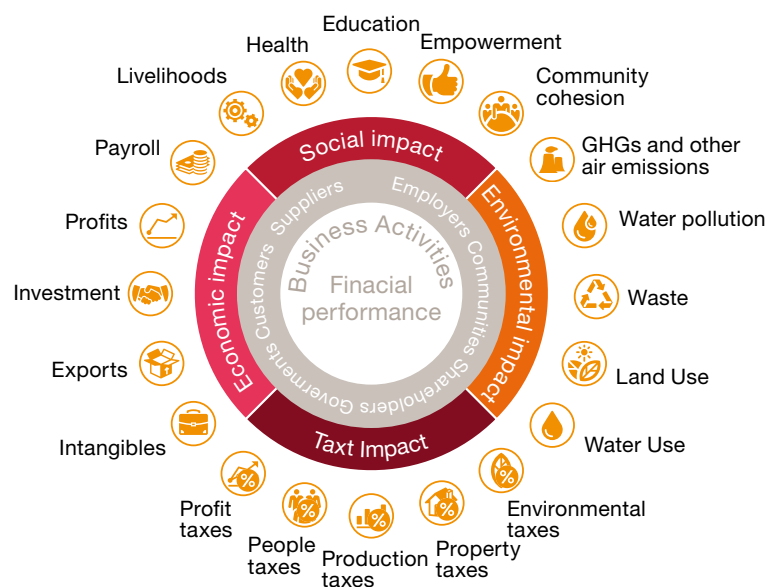
Medir la contribución y monetizar los impactos a lo largo de la cadena de valor

Modelo de Medición y Gestión del Impacto Total

¿Cómo medir los impactos a lo largo de la cadena de valor y monetizarlos?

El informe integrado debe entenderse como el broche final a un “pensamiento integrado”, el cual requiere la consideración holística de todos los inputs y outputs de la compañía, de tal forma que permita entender y tomar decisiones basadas en los impactos globales que ésta tiene sobre todos sus grupos de interés.

Actualmente, los inversores quieren saber qué puede impactar en la capacidad de la empresa de generar y destruir valor. Para conocer esta información, es necesario que la empresa defina y mida el impacto de sus actividades sobre sus proveedores, clientes y otros grupos de interés dentro de su cadena de valor. Sin embargo, los estándares tradicionales para el cálculo de beneficios no suelen prestar suficiente atención al valor ni al impacto generados.



Ejemplo ilustrativo del impacto considerado con TIMM



Hacia un modelo de gestión integrado: Medición y Gestión del Impacto Total

La metodología *Total Impact Measurement and Management* (TIMM) ayuda a cuantificar y a entender cómo las organizaciones generan beneficios o “flujos de caja” en términos económicos, tributarios, sociales y ambientales, y el impacto para sus principales grupos de interés internos y externos.

Los impactos de una organización nacen directamente de sus actividades e indirectamente a través de su interacción con sus proveedores, clientes y otras organizaciones en su cadena de valor, tanto aguas arriba como aguas abajo. TIMM describe los impactos que afectan a toda la cadena de valor.

Los impactos son cuantificados, monetizados, traducidos a indicadores de desempeño e incluidos en la información de gestión, dando como resultado una toma de decisiones más informada.



Anexo I.

Metodología de análisis

Para entender en qué medida es eficaz el reporting de las principales compañías españolas, hemos analizado el reporting de las empresas del IBEX 35, en relación a su ejercicio 2013, con respecto a nuestro modelo de reporting integrado.

Los informes que se han tenido en cuenta en el análisis son:

- Cuentas Anuales e Informes de Gestión 2013.
- Informe Anual de Gobierno Corporativo 2013.
- Informe Anual o Informe de actividades 2013.
- Informe de Responsabilidad Corporativa o de Sostenibilidad 2013.

Basamos este análisis en el **Modelo de Reporting Integrado y Benchmarking de PwC**, que permite identificar cómo de efectivo es un reporting corporativo, en base a más de una década de investigación con la alta dirección y los inversores sobre la información que es importante para ellos y en línea con el Marco <IR> de reporting del International Integrated Reporting Council (IIRC).

El estudio sobre reporting integrado analiza las prácticas de información de las empresas del selectivo español en materias tan importantes como la estrategia a futuro de la compañía o la gestión de riesgos, comparándolas con otros índices de referencia a nivel europeo. El análisis se realiza en base a una muestra de los atributos principales de un reporting integrado y efectivo:

- **Contenido:** si el reporting contiene todos los elementos que esperaríamos ver y se centra en los mensajes clave.
- **Calidad:** la profundidad de la información, por ejemplo datos cuantitativos, objetivos, comparativas sectoriales.
- **Integración:** demostración de un mensaje consistente y una integración clara entre los elementos reportados.

Ámbitos de reporting



Descripción de la organización y del entorno



Estrategia y asignación de recursos



Modelo de Negocio



Riesgos y oportunidades



Perspectivas



Gobierno



Desempeño



Bases de presentación

Fuente: Marco <IR> International, IIRC- Contenidos

Anexo II. Publicaciones



¿Transmiten los informes el valor creado por las empresas?

Las empresas del IBEX mejoran en la comunicación de la estrategia pero todavía no informan de manera efectiva sobre el valor creado. Pese a la mejora, las empresas españolas todavía deben afrontar importantes retos en relación a su información corporativa para situarse en la media europea. El estudio analiza las prácticas de reporting integrado de las empresas del IBEX 35 en relación al ejercicio 2012.

.....
Lee el informe en:

<http://www.pwc.es/es/publicaciones/auditoria/pwc-reporting-integrado-2013.jhtml>



Momento para la diferenciación

Las principales compañías españolas avanzan en la integración de su información económica, social y medioambiental para que se encuentre conectada con los riesgos, la estrategia, el modelo de negocio y los indicadores de desempeño (KPIs). El estudio analiza las prácticas de reporting integrado de las empresas del IBEX 35 en relación al ejercicio 2011.

.....
Lee el informe en:

http://www.pwc.es/es_ES/es/publicaciones/auditoria/assets/reporting-integrado-ibex-35.pdf



El reporting integrado en las empresas del IBEX 35

La dinámica cambiante de los mercados y la rapidez en la toma de decisiones son variables que han llegado para quedarse. Éstas, unidas a la falta de confianza actual y a la gran incertidumbre económica, hacen que los equipos directivos se vean obligados a reevaluar constantemente sus estrategias de negocio. De forma paralela, los inversores muestran una mayor preocupación y vigilan muy de cerca sus estrategias de inversión. El estudio analiza las prácticas de reporting integrado del IBEX 35 en 2010.

.....
Lee el informe en:

[http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/5C35FAA71B44C594C1257AF3002DD8A1/\\$FILE/reporting-integrado-ibex-35.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/publicaciones.nsf/V1/5C35FAA71B44C594C1257AF3002DD8A1/$FILE/reporting-integrado-ibex-35.pdf)



Measuring and managing total impact: A new language for business decisions

Existe una creciente demanda de un crecimiento empresarial sostenible: real, inclusivo, responsable y duradero en el tiempo. La publicación explora la necesidad de que las empresas realicen una medición de los impactos totales, cómo hacerla y cuáles son los beneficios para las empresas de incorporarla en su toma de decisiones.

.....
Lee el informe en:

<http://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/total-impact-measurement-management/assets/pwc-timm-report.pdf>



Información corporativa: ¿Qué quieren saber los inversores?

El 63% de los inversores cree que un reporting integrado tiene un impacto directo en el coste de capital de las empresas. Esta es una de las principales conclusiones que se desprenden del estudio elaborado por PwC. La publicación aborda las principales inquietudes y criterios de valoración identificados a partir de entrevistas a 85 miembros de la comunidad inversora –analistas, agencias de rating, gestoras de fondos, responsables de inversión de todo el mundo.

.....
Lee el informe en:

<http://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/publications/investor-view/investor-survey-edition.jhtml>

Contactos

Javier Lapastora

Socio responsable de Auditoría de PwC
Teléfono: 915 684 631
javier.lapastora.turpin@es.pwc.com

Gonzalo Sanjurjo

Socio de PwC
Teléfono: 915 684 989
gonzalo.sanjurjo.pose@es.pwc.com

M^a Luz Castilla

Socio de PwC
Teléfono: 932 537 005
mariluz.castilla@es.pwc.com

Pablo Bascones

Director de PwC
Teléfono: 915 685 071
pablo.bascones.ilundain@es.pwc.com

Margarita de Rosselló

Senior Manager de PwC
Teléfono: 932 532 077
margarita.de.rossello@es.pwc.com

María Teresa Moreno

Senior Manager de PwC
Teléfono: 915 684 061
maria_teresa.moreno.gil-vargas@es.pwc.com





PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 195.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

© 2015 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.