

*Efectividad del reporting de las empresas del IBEX 35<sup>p9</sup>/¿Qué opinan los inversores sobre el actual reporting de las empresas?<sup>p17</sup>/Medir la contribución y monetizar los impactos a lo largo de la cadena de valor<sup>p19</sup>/Metodología de análisis<sup>p21</sup>/Publicaciones<sup>p22</sup>/Contactos<sup>p23</sup>*

# *¿Transmiten los informes el valor creado por las empresas?*

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





---

## **Índice**

<b>Presentación</b>	<b>4</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>5</b>
<b>Efectividad del reporting de las empresas del IBEX 35</b>	<b>9</b>
<b>¿Qué opinan los inversores sobre el actual reporting de las empresas?</b>	<b>17</b>
<b>Medir la contribución y monetizar los impactos a lo largo de la cadena de valor</b>	<b>19</b>
<b>Metodología de análisis</b>	<b>21</b>
<b>Publicaciones</b>	<b>22</b>
<b>Contactos</b>	<b>23</b>

# Presentación

El reporting corporativo es un campo en permanente evolución puesto 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 forma tal que refleje los impactos económicos, ambientales y sociales que tiene la compañía sobre el entorno en el cual opera.

Con la reciente publicación del primer Marco Internacional de reporting del *International Integrated Reporting Council* (en adelante, el Marco <IR>) se abre una nueva etapa en el reporting corporativo de las empresas, centrada en cómo las empresas crean valor y cómo gestionan sus capitales, tanto el financiero como los no-financieros (industrial, humano, intelectual, social y relacional).

Por nuestra parte, desde PwC, hemos destinado esfuerzos para entender los requerimientos de información de quienes elaboran el reporting corporativo y quienes lo utilizan, así como en identificar las mejores prácticas actuales de reporting en el mundo, con el objetivo de alinear los intereses de quienes reportan sobre su desempeño con los de

quienes utilizan dicha información para la toma de decisiones de inversión fundamentadas. PwC ha sido la consultora encargada por el IIRC para organizar y coordinar la Conferencia Mundial 2013 del programa piloto que ha tenido lugar en junio, analizado el reporting de las más de 100 empresas que participan en este programa.

En el estudio que presentamos a continuación, hemos analizado los nuevos contenidos del reporting integrado en el Marco <IR> y vemos que las empresas españolas avanzan en la incorporación de los elementos de un reporting efectivo, aunque el hecho de ceñirse estrictamente a los aspectos de cumplimiento limita la comunicación del valor creado por las compañías, situándonos aún por debajo de otros países a nivel global. Existen todavía limitaciones y debemos seguir avanzando.

Hemos analizado los informes del ejercicio 2012 de todas las empresas del IBEX 35 y comparado su reporting con el de empresas incluidas en otros índices bursátiles europeos e internacionales, alrededor de los diversos ámbitos de reporting considerados en el Marco <IR>. En las siguientes páginas se describen los resultados de nuestro análisis, empezando por los ámbitos en los que las empresas españolas están más avanzadas y terminando por los ámbitos con más áreas de mejora.

# Resumen ejecutivo

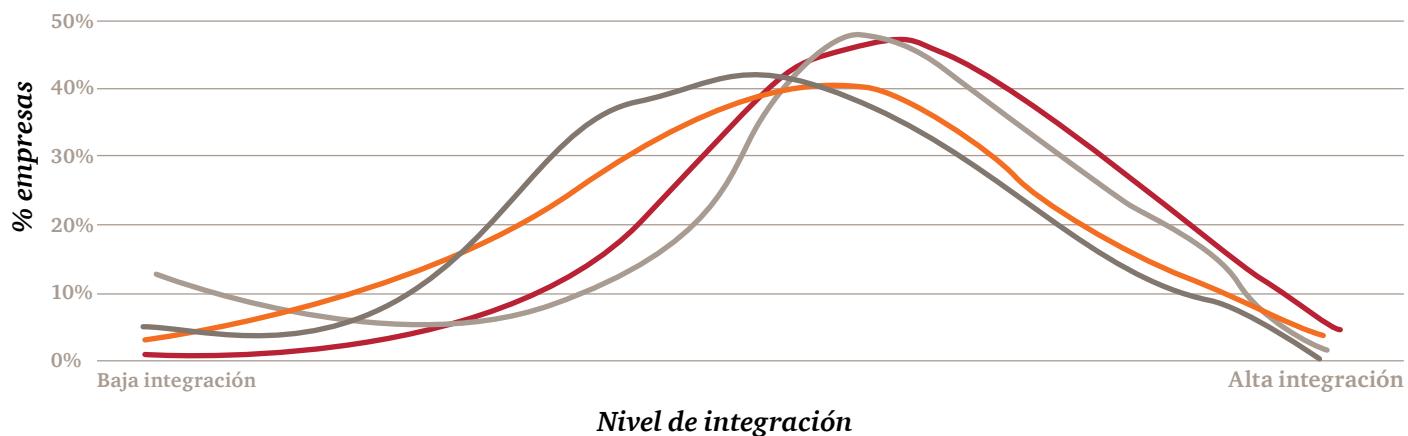
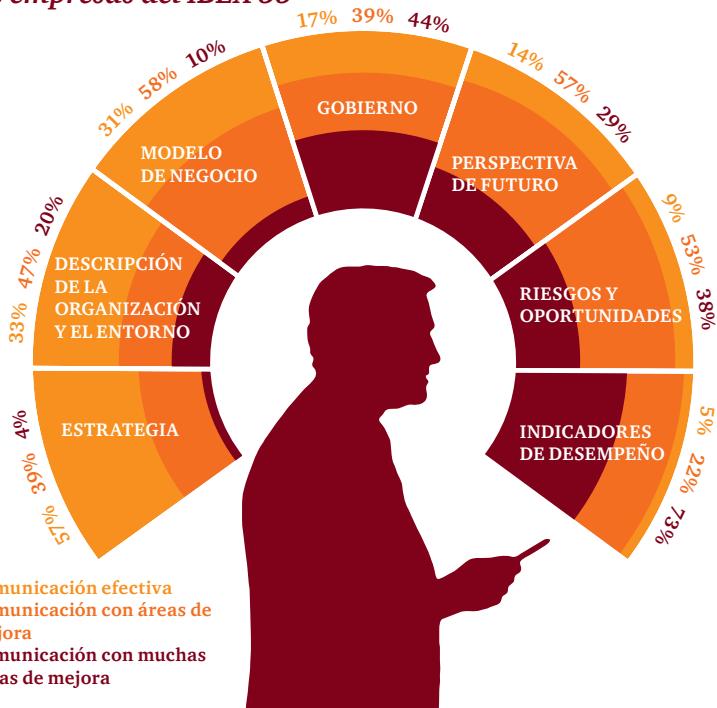
## Las empresas del IBEX avanzan en el reporting integrado

En los tres años de análisis, la calidad de la información reportada por las empresas del IBEX 35 ha aumentado de forma progresiva. Destaca el avance en la comunicación de la estrategia, la descripción de la organización y del entorno y las referencias a su modelo de negocio. Sin embargo, a pesar de estas mejoras, existen retos a abordar en algunos ámbitos ya que no se cubren aún los parámetros definidos en el nuevo Marco <IR>.

## El nivel de integración de la información: todavía menor que la media europea

El nivel de integración de la información de las empresas españolas es menor que la media de su entorno europeo, donde la mayor proporción de empresas con un reporting más efectivo se encuentra en Reino Unido y Alemania. Ninguna empresa española ha alcanzado todavía un nivel alto de efectividad en su integración.

## Qué ámbitos comunican mejor las empresas del IBEX 35



NOTA: El índice Overall 2012/2013 se compone de los índices IBEX 35, FTSE 100, BEL 20, Dax 30, ATX, JSE y AEX.

Dax-30      IBEX 35  
Overall 2012/2013      FTSE 100

## **Gran avance en la comunicación de la estrategia como eje conductor**

Las empresas del IBEX 35 reconocen el valor de comunicar su estrategia y lo están haciendo de forma consistente como eje estructural del reporting. En este sentido, se observa que un 57% de las compañías españolas comunican de forma efectiva su estrategia frente a solo un 24% el año pasado.

En particular, se observa que un 60% de las empresas va más allá de aportar información estratégica y logra articular el reporting en función de las prioridades y objetivos estratégicos de la organización.

## **Ligera evolución en la descripción del entorno**

También se aprecia una evolución, aunque todavía ligera, en la descripción de los factores del entorno que inciden o pueden incidir en el negocio. En este sentido, un 33% de las empresas los aborda de forma efectiva, frente a un 26% del año pasado.

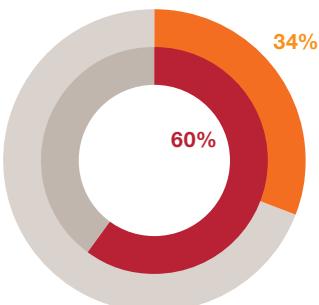
Mientras un 74% de las empresas del IBEX 35 hacen alguna referencia a los principales factores del entorno/sector en el que operan, sólo el 29% explica claramente en qué medida influyen éstos sobre sus decisiones estratégicas. Esta información es crucial para los inversores a la hora de evaluar la capacidad de la organización para generar valor en el medio y largo plazo.

## **La comunicación del modelo de negocio: un concepto no plenamente interiorizado**

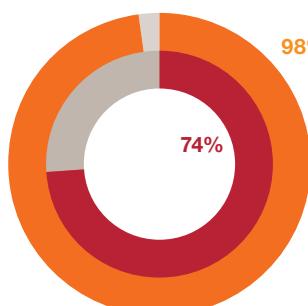
El modelo de negocio permite entender los inputs y outputs del negocio y la forma en que se transforman los capitales a través de las actividades desarrolladas. Sin embargo, sólo el 31% de las empresas logran comunicarlo de forma efectiva, frente a un 26% del año anterior.

En particular, el 86% de las empresas menciona las actividades diferenciales y generadoras de valor de su modelo de negocio, si bien sólo el 40% lo hace de forma detallada.

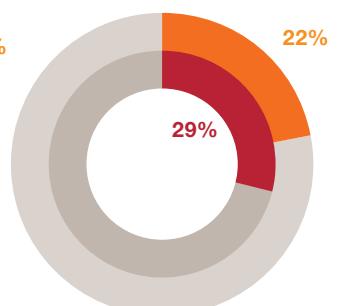
Alinea la información reportada con la estrategia



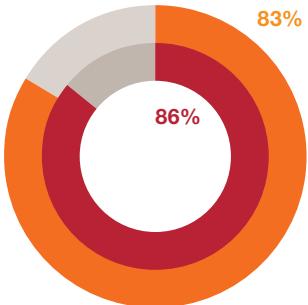
Menciona las tendencias del mercado



Explica cómo impacta la evolución del mercado en las decisiones estratégicas



Menciona las actividades generadoras de valor diferencial



● IBEX 35

● FTSE 100

# Áreas de mejora: más allá de un modelo de cumplimiento

Muchas empresas se limitan a publicar información acotada al mero cumplimiento de los requerimientos legales y, con ello, pierden la oportunidad de comunicar 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 cinco grandes áreas de mejora:

## ***La información aportada sobre riesgos y oportunidades no cubre todos los parámetros definidos en el Marco <IR>***

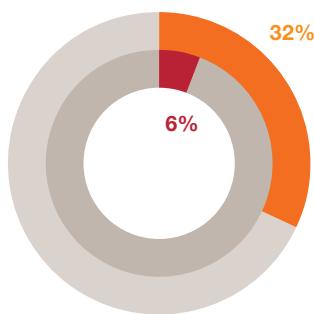
En la gestión de riesgos, la comunicación de las empresas sigue basándose en el marco de cumplimiento en España y, por tanto, las empresas detallan los riesgos específicos para el negocio pero no abordan temas relevantes dentro del marco del reporting integrado como, por ejemplo, cómo puede variar el perfil de riesgos de la empresa en el tiempo y qué impacto pueden tener esos riesgos en el futuro y en la sostenibilidad de la compañía.

## ***Se pierde la oportunidad de comunicar el valor creado por la empresa a través del gobierno corporativo***

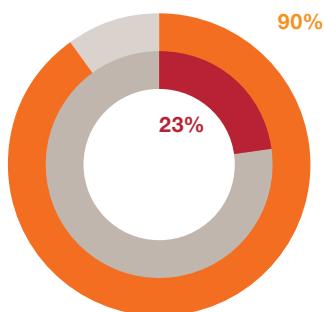
Las empresas cotizadas españolas están informando sobre asuntos como la composición de sus consejos o las funciones y obligaciones definidas en sus reglamentos, sin entrar a describir cómo estos órganos de gobierno contribuyen a la consecución de la estrategia de la organización y a la sostenibilidad de su modelo de negocio.

Faltan por abordarse aspectos 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.

Aborda el tema de cómo puede verse modificado en el tiempo su perfil de riesgos



Reconoce la labor del Consejo



● IBEX 35

● FTSE 100

### **No se mide el grado de avance en la consecución de los objetivos estratégicos**

Las empresas del IBEX 35 no comunican los indicadores de desempeño claves del negocio, aunque informan sobre una serie de indicadores generales. 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 específicos de la empresa, que permitan la medición y seguimiento de los objetivos estratégicos, y vincular las políticas retributivas a KPIs concretos. En este ámbito, las empresas del IBEX 35 se encuentran de nuevo lejos de las empresas del FTSE 100.

### **Escaso desarrollo de la visión a futuro de la compañía**

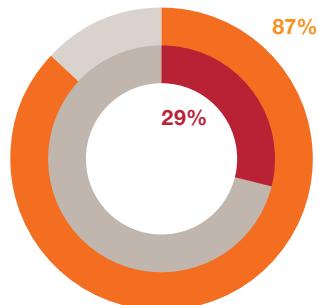
La información sobre el acceso futuro a los principales capitales de una compañía (financieros y no financieros) es fundamental para valorar su viabilidad futura; sin embargo, la información reportada por las empresas se encuentra muy alejada de los parámetros deseables en un reporting integrado.

En este sentido, la información reportada por las empresas españolas evidencia poco desarrollo de la visión a futuro de la compañía, tanto en lo relativo al acceso a sus principales capitales, como a la evolución del perfil de riesgo o los factores del entorno que pueden afectar el desarrollo del negocio.

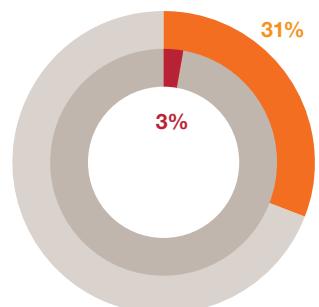
### **Un estilo de reporting compartmentado**

Por último, los inversores manifiestan que todavía ven una escasa conectividad en los informes corporativos. Si bien los apartados independientes de un informe brindan excelentes oportunidades de comunicación, se pierde la oportunidad de conectar esa información con otras áreas o secciones del informe, en particular cuando se aborda la información por segmento de actividad.

Muestra cierta alineación entre KPIs y las prioridades estratégicas del negocio



Informa sobre el acceso futuro a los principales capitales



● IBEX 35

● FTSE 100

# *Efectividad del reporting de las empresas del IBEX 35*



# Estrategia y asignación de recursos

## Gran avance en la comunicación de la estrategia como eje conductor

### 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 para 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.

### Resultados

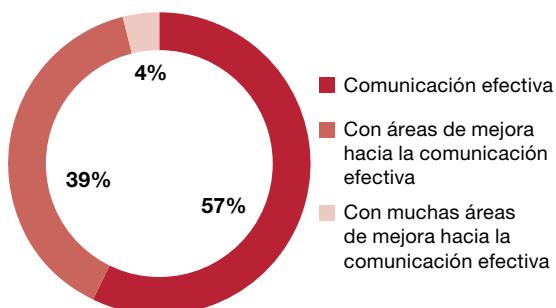
Las empresas del IBEX 35 reconocen el valor de comunicar su estrategia y lo están haciendo de forma más consistente como eje estructural del reporting. En este sentido, se observa que un 57% de las compañías españolas comunican de forma efectiva su estrategia, frente a un 24% el año pasado.

- El 100% de las empresas abordan, en mayor o menor medida, las prioridades estratégicas de la compañía. De éstas, el 54% lo hace de forma plenamente efectiva.
- El 91% 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

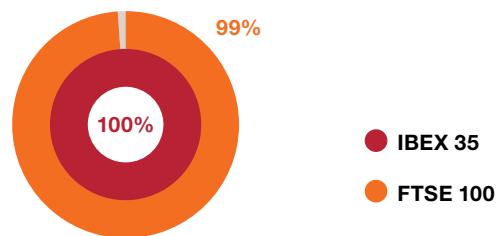
60% si valoramos que la integración a lo largo de todo el reporting sea efectiva.

No obstante, se observan 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. Esta información permite a los distintos grupos de interés valorar si la compañía progresiona o no en el cumplimiento de sus objetivos.

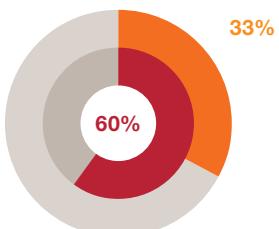
IBEX 35 2012



Comenta sus prioridades estratégicas



Alinea la información reportada con la estrategia



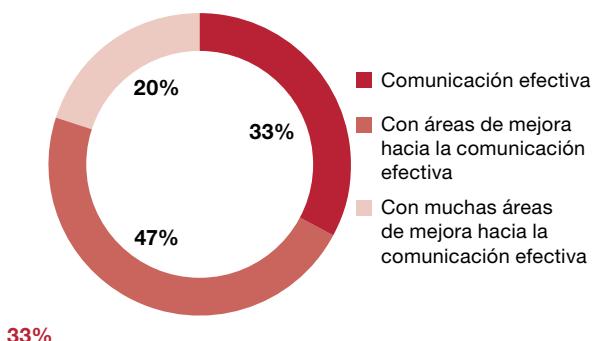
# Descripción general de la organización y de su entorno

## Las empresas evitan dar información precisa sobre el 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.

IBEX 35 2012



### Resultados

Una gran proporción de las empresas analizadas presenta un potencial de mejora en la comunicación de los factores del entorno que inciden o pueden incidir en el desarrollo del negocio. El 33% de las empresas analizadas aborda de manera efectiva esta información, frente a un 26% el año pasado.

- El 74% de las empresas hace alguna referencia a los principales drivers externos de crecimiento que impulsan los mercados en donde operan.
- El 29% de las empresas explica claramente en qué medida el entorno influye en las decisiones estratégicas de la compañía.

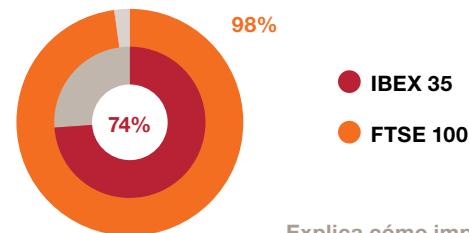
Se observa una tendencia a evitar abordar temas relativos a los competidores, el posicionamiento de la compañía frente a éstos, la cuota de

mercado de cada segmento principal de actividad, o las principales barreras de entrada en mercados específicos.

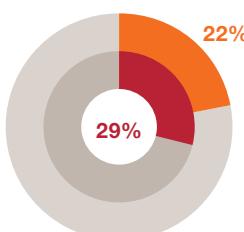
Si bien resulta difícil hallar información sobre la evolución del sector y la cuantificación de su impacto sobre la actividad de la empresa, esta información es crucial para los inversores que evalúan la capacidad de la empresa para generar valor en el medio y largo plazo en contraposición a la generación de resultados en el corto plazo.

En el Reino Unido, se observa una comunicación más efectiva en la descripción de los factores externos que pueden incidir en el negocio (un 98% los citan), si bien tampoco está muy desarrollado el vínculo entre esos factores y las decisiones estratégicas.

Menciona las tendencias de mercado



Explica cómo impacta la evolución del mercado en las decisiones estratégicas



# Modelo de negocio

*La comunicación del modelo de negocio no es un concepto plenamente interiorizado entre las empresas españolas*

## **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.

## **Resultados**

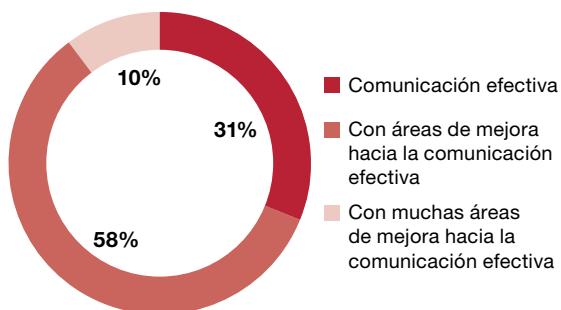
La descripción del modelo de negocio ayuda a las empresas a estructurar su informe integrado; permite entender los inputs y outputs del negocio y la forma en que se transforman los capitales (financiero, industrial, humano, intelectual, social y relacional, natural) a través de las actividades de la compañía. Sin embargo, sólo el 31% de las empresas analizadas logran comunicarlo de forma efectiva, frente a un 26% el año anterior.

- El 91% 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 23% lo hace de forma precisa.

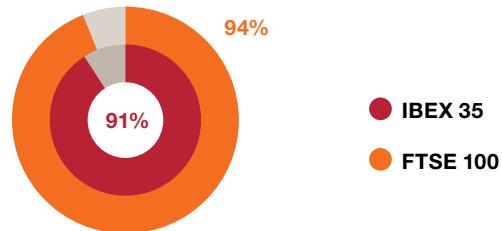
- El 86% de las empresas aporta alguna información sobre las actividades diferenciales y generadoras de valor de su modelo de negocio. Sin embargo, sólo el 40% lo hace de forma detallada.

Teniendo presente la complejidad de la vinculación entre la organización y su entorno, recursos y relaciones, el modelo de negocio es un elemento útil a la hora de estructurar el informe integrado. 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.

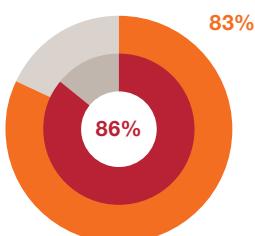
IBEX 35 2012



Se refiere a su modelo de negocio



Menciona las actividades generadoras de valor diferencial



# Gobierno corporativo

*Se pierde la oportunidad de comunicar el valor  
creado por la empresa a través de su gobierno  
corporativo*

## **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 2012.
- Entender la estructura de la dirección de la organización, así como la alineación del perfil de los consejeros al negocio.
- Alineamiento de los KPI 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.

## **Resultados**

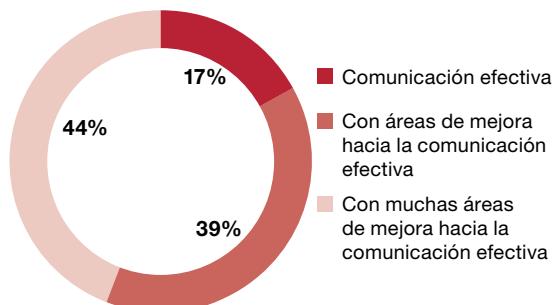
Observamos que el reporting de gobierno corporativo de las empresas continúa ciñéndose a los parámetros de la CNMV sin avanzar más allá de tales requerimientos. Tal es así, que sólo el 17% de las empresas desarrolla una comunicación efectiva en este ámbito, de acuerdo con los parámetros del Marco <IR>.

- El 23% de las empresas reconoce y pone en valor, de alguna forma, la labor del Consejo de Administración para alcanzar los objetivos definidos por la compañía, si bien sólo un 3% lo hace de forma expresa y precisa.
- El 89% 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.

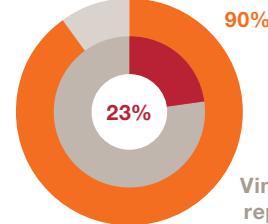
Las empresas cotizadas españolas informan sobre asuntos como la composición de sus Consejos o las funciones y obligaciones definidas en sus reglamentos, sin entrar a describir cómo estos órganos de gobierno contribuyen a la consecución de la estrategia de la organización y a la sostenibilidad de su modelo de negocio.

Faltan por abordarse aspectos como: los objetivos de la compañía en temas de diversidad de género en el Consejo, 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.

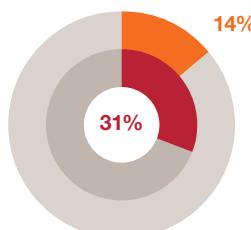
IBEX 35 2012



Reconoce la labor del Consejo



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



# Perspectivas

## Escaso desarrollo de la visión a futuro de la compañía

### 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.

### Resultados

Los resultados del análisis revelan que las empresas del IBEX, en general, no plantean 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. En este sentido, sólo el 14% de ellas lo aborda de manera efectiva.

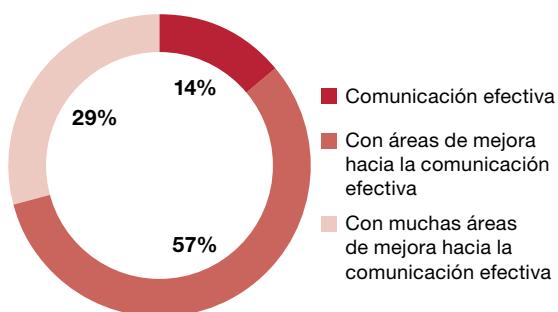
- El 77% de las empresas comenta, en alguna medida, las posibles futuras restricciones al acceso a alguno de sus principales capitales y los mecanismos de gestión implantados, si bien sólo el 3% aporta información detallada al respecto.
- El 86% de las empresas aporta alguna información sobre su contribución a lo

largo de toda su cadena de valor, si bien este porcentaje se reduce al 23% si valoramos que la información comunicada sea detallada y consistente.

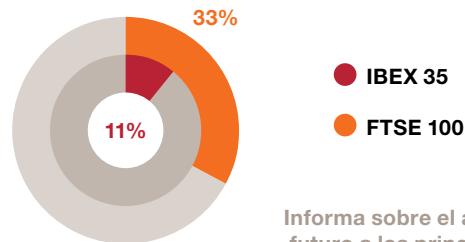
- El 11% de las empresas integra las prioridades vinculadas a la gestión de sus capitales no financieros en las prioridades estratégicas del core del negocio.

La información sobre el acceso futuro a los capitales principales de una compañía (financieros y no financieros) es fundamental para valorar su viabilidad futura. Es recomendable que las empresas identifiquen los capitales fundamentales de negocio así como la previsión de su acceso en el futuro, de manera concreta y directa, complementando esa información con la manera en que la empresa los gestiona.

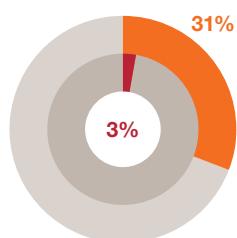
IBEX 35 2012



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



Informa sobre el acceso futuro a los principales capitales



# Riesgos y oportunidades

*La información sobre riesgos basada únicamente en el compliance no cubre los parámetros definidos en el Marco <IR>*

## **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.

actual perfil de riesgos, o bajo qué circunstancias pueden producirse tales modificaciones.

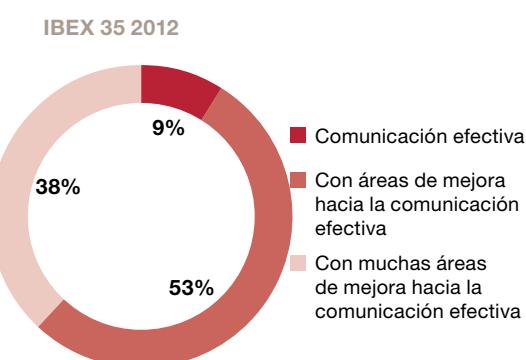
Aportar información sobre el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los principales riesgos del negocio, así como respaldar la información narrativa sobre riesgos con datos cuantitativos forma parte del camino que deben recorrer las compañías analizadas para lograr una comunicación efectiva.

## **Resultados**

En la gestión de riesgos, la comunicación de las empresas sigue basándose en el marco de cumplimiento en España y, por tanto, las empresas detallan, en mayor o menor medida, los riesgos específicos para el negocio pero no abordan otros temas relevantes definidos dentro del Marco <IR>. En este sentido, observamos que sólo un 9% comunica este ámbito de forma efectiva.

- El 97% de las empresas identifica los principales riesgos del negocio, si bien no siempre se abordan todos los riesgos específicos y propios del negocio.
- El 94% de las empresas no aborda las posibles variaciones en el tiempo de su

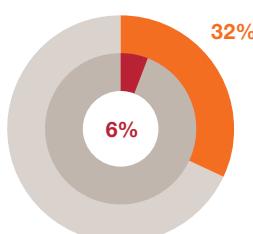
A su vez, incorporar el debate sobre los riesgos y oportunidades del negocio a lo largo de los informes emitidos, y no sólo a través de una sección aislada del reporting, es fundamental para valorar las posibilidades que tiene dicha compañía de crear valor.



Informa sobre los principales riesgos específicos asociados a su actividad



Aborda el tema de cómo puede verse modificado en el tiempo su perfil de riesgos



# Desempeño

## No se mide el grado de avance en la consecución de los objetivos estratégicos

### 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

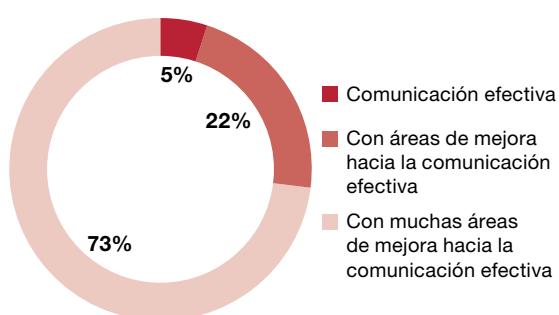
Los resultados del análisis reflejan un indudable campo de mejora en lo relativo a la información sobre el desempeño de la compañía, donde sólo el 5% de las empresas comunica de forma efectiva los parámetros que le permiten conocer el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

- El 69% de las empresas no comunica explícitamente los KPIs relevantes para su negocio.
- El 29% de las empresas alinea en cierta medida las prioridades estratégicas y los KPIs.
- El 3% de las empresas vincula claramente las políticas retributivas a los KPIs.

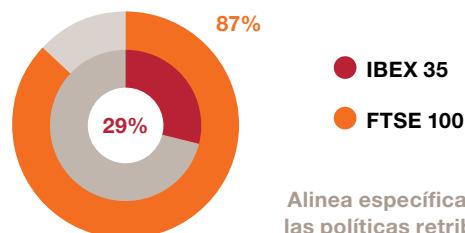
- El 29% de las empresas comunica de forma precisa sus planes de financiación actuales y futuros para alcanzar los objetivos estratégicos.

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

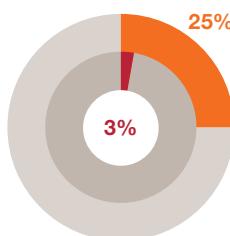
IBEX 35 2012



Muestra cierta alineación entre los KPI y las prioridades estratégicas del negocio



Alinea específicamente las políticas retributivas a los KPI



# *¿Qué opinan los inversores sobre el actual reporting de las empresas?*



# **La opinión de los inversores**

**La red de inversores del Programa Piloto del IIRC, conformada por más de 35 inversores institucionales globales, emite su opinión sobre el actual reporting de las compañías**

PwC ha sido la encargada de organizar la Reunión Anual de las más de 100 empresas participantes en el Programa Piloto del IIRC, celebrada en junio de 2013. A partir del análisis del reporting de una selección de empresas participantes en este Programa Piloto (*Pilot Programme Business Network*), los inversores participantes en el *Pilot Programme Investor Network* aportaron su perspectiva sobre el actual reporting de las empresas y destacaron los aspectos de mejora que, desde su perspectiva, deberían abordarse.

## **Aspectos detectados en la información reportada:**

En términos generales, los principales aspectos destacados por los inversores en cuanto a la información reportada pueden clasificarse en dos:

### **Escasa conectividad**

- Inadecuada e insuficiente vinculación entre los contenidos del reporting (estrategia, drivers externos, desempeño, perspectivas, modelo de

- negocio, riesgos y oportunidades).
- Formato poco efectivo- uso inadecuado de diagramas o mapas para agrupar contenidos.
- Flujos de la información ilógicos.

### **Gaps en la información**

- Información insuficiente en contenidos como Gobierno, aspectos específicos del sector o en materia de gestión de grupos de interés.

### **Posibles mejoras en la información reportada:**

Los inversores identifican posibles mejoras en la información reportada actualmente por las organizaciones, en las que consideran aspectos como la conectividad y precisión de la información, la capacidad de mantener la credibilidad, así como de generar una visión de creación de valor en el largo plazo. Demandan, entre otras cuestiones:

- Mayor detalle de los procesos de definición de la materialidad, a efectos de permitir la valoración sobre si la falta

- de información es intencionada o no.
- Focalización del reporting en los temas materiales.
- Cohesión y conexión de la información- hilo conductor.
- Establecer vínculos directos entre la estrategia y otros contenidos del reporte como, por ejemplo, el entorno, el desempeño, las perspectivas de futuro y el modelo de negocio.
- Enfoque homogéneo en el detalle de la información por segmento de actividad.
- Mayor balance en la información reportada, abarcando tanto datos o indicadores positivos como aquellos cuyo resultado no haya sido tan beneficioso.
- Información suficiente sobre el contexto en el que opera la organización, para entender los datos reportados.

# *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 forma tal 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.

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

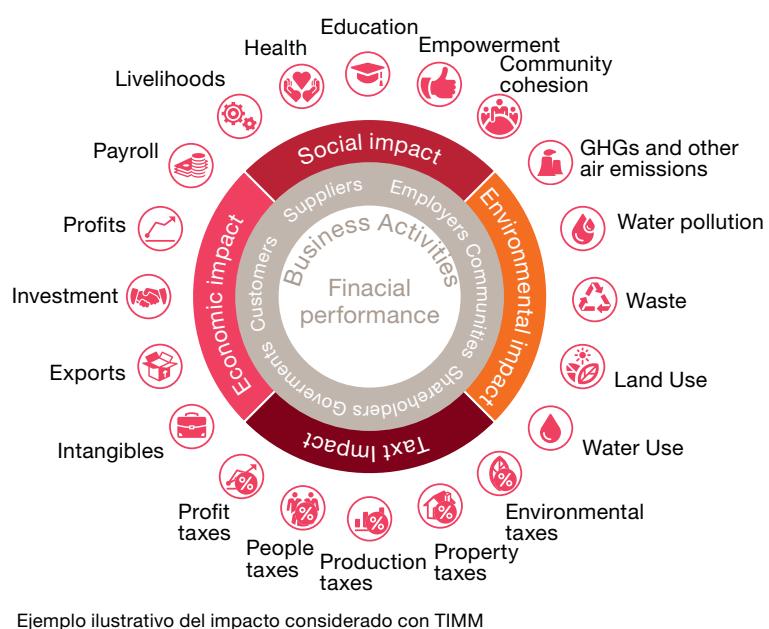
La metodología *Total Impact Measurement and Management* (TIMM) ayuda a cuantificar y a entender cómo las organizaciones generan beneficios o

“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.



### Reporting financiero tradicional



# 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 2012, 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 2012.
- Informe Anual de Gobierno Corporativo 2012.
- Informe Anual o Informe de actividades 2012.
- Informe de Responsabilidad Corporativa o de Sostenibilidad 2012.

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> internacional 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.

A partir del borrador del Marco <IR> Internacional, publicado en abril de 2013 y posteriormente sometido a consulta, se han introducido nuevos aspectos de análisis en el modelo de evaluación de PwC a efectos de adecuarlo a las nuevas directrices de reporting. Por otro lado, fruto del mencionado borrador y del proceso de consulta posterior, el pasado 9 de diciembre de 2013 el IIRC ha publicado el primer Marco <IR>, el cual incorpora un nuevo ámbito de reporting relativo a las bases de elaboración del informe, que será considerado en nuestros futuros procesos de revisión y análisis de los reportings corporativos en base al modelo PwC.

## 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> Internacional, IIRC - Contenidos

# Publicaciones



## **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)



## **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](http://www.pwc.es/es_ES/es/publicaciones/auditoria/assets/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>

# Contactos

## **Javier Lapastora**

Socio responsable de Auditoría de PwC  
Teléfono: 915 684 631  
[javier.lapastora.turpin@es.pwc.com](mailto:javier.lapastora.turpin@es.pwc.com)

## **Gonzalo Sanjurjo**

Socio de PwC  
Teléfono: 915 684 989  
[gonzalo.sanjurjo.pose@es.pwc.com](mailto:gonzalo.sanjurjo.pose@es.pwc.com)

## **M<sup>a</sup> Luz Castilla**

Socio de PwC  
Teléfono: 932 537 005  
[mariluz.castilla@es.pwc.com](mailto:mariluz.castilla@es.pwc.com)

## **Pablo Bascones**

Director de PwC  
Teléfono: 915 685 071  
[pablo.bascones.ilundain@es.pwc.com](mailto:pablo.bascones.ilundain@es.pwc.com)

## **Margarita de Rosselló**

Senior Manager de PwC  
Teléfono: 932 532 077  
[margarita.de.rossello@es.pwc.com](mailto:margarita.de.rossello@es.pwc.com)

## **María Teresa Moreno Gil-Vargas**

Gerente de PwC  
Teléfono: 915 684 061  
[maria\\_teresa.moreno.gil-vargas@es.pwc.com](mailto:maria_teresa.moreno.gil-vargas@es.pwc.com)

El presente documento ha sido preparado a efectos de orientación general sobre materias de interés y no constituye asesoramiento profesional alguno. No deben llevarse a cabo actuaciones en base a la información contenida en este documento, sin obtener el específico asesoramiento profesional. No se efectúa manifestación ni se presta garantía alguna (de carácter expreso o tácito) respecto de la exactitud o integridad de la información contenida en el mismo y, en la medida legalmente permitida. PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., sus socios, empleados o colaboradores no aceptan ni asumen obligación, responsabilidad o deber de diligencia alguna respecto de las consecuencias de la actuación u omisión por su parte o de terceros, en base a la información contenida en este documento o respecto de cualquier decisión fundada en la misma.



**pwc**

PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con más de 180.000 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](http://www.pwc.es)

© 2014 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.