

# *Momento para la diferenciación*

## Las empresas del IBEX 35 avanzan hacia el reporting integrado





---

## **Índice**

<b>Presentación</b>	<b>4</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>6</b>
<b>Momento para el cambio</b>	<b>8</b>
<b>Reporting integrado en las empresas del IBEX 35</b>	<b>12</b>
<b>Siete claves para el reporting</b>	<b>18</b>
<b>Pasos a seguir para la diferenciación</b>	<b>30</b>
<b>Cinco razones para avanzar hacia el reporting integrado</b>	<b>32</b>
<b>Metodología de PwC</b>	<b>35</b>
<b>Publicaciones</b>	<b>36</b>
<b>Contactos</b>	<b>38</b>

# Presentación

Hoy en día los negocios se encuentran en un entorno mucho más complejo que hace décadas, como consecuencia de la globalización y de la sofisticación de los mercados.

Este contexto nos exige un cambio profundo en el modelo de información empresarial, y ninguna compañía debe ser ajena a este cambio si quiere responder a las expectativas de sus grupos de interés. Además, la crisis económica es un momento formidable para diferenciarse y reflexionar sobre qué tipo de información necesitamos para generar confianza y promover la estabilidad y el crecimiento sostenible en los mercados.

Sin embargo, la información financiera actual mira al pasado y se pone a disposición de los grupos de interés de manera desfasada, en tiempo y forma.

Por tanto, no logra transmitir una imagen completa de los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta la empresa.

Por ello, en PwC llevamos tiempo impulsando un nuevo modelo de información financiera adaptado a nuestra época y capaz de dar confianza a los mercados.

La nueva generación de reporting debe dar un paso más: necesita centrarse en el futuro sin olvidar el pasado, y debe abarcar la estrategia corporativa, los resultados operativos y financieros y aspectos de índole económica, ambiental, social y de gobierno.

La información corporativa del futuro debería estar armonizada, ser simple, útil y valerse de las nuevas tecnologías. Además, tendría que estar inspirada en



principios de reporting y no en normas rígidas, si queremos que los estados financieros no se conviertan en simples formularios. Esto supone, sin duda, una evolución hacia una fuente de información más valiosa para los inversores.

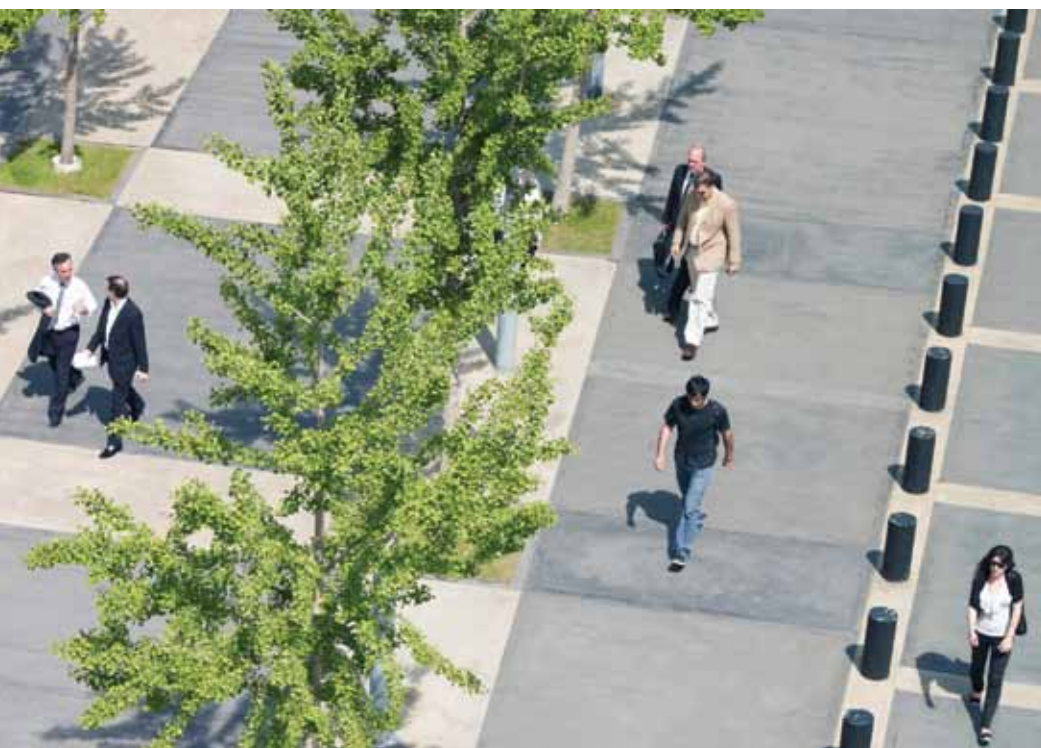
La nueva generación de reporting que supone el informe integrado se adapta, por tanto, a la organización, da respuesta a las necesidades informativas de los distintos grupos de interés y muestra de manera clara y concisa la capacidad para crear y mantener valor a corto, medio y largo plazo.

Las empresas españolas están dando pasos importantes, intentando integrar información económica, social y medioambiental en un contexto que conecte los riesgos, la estrategia, el modelo de negocio y los indicadores de

desempeño. Es el momento de liderar un cambio innovador en el modelo de información financiera y no-financiera de las compañías, apostando por el reporting integrado.

En este sentido, por segundo año consecutivo, presentamos los resultados de nuestro análisis sobre las prácticas de reporting integrado en las empresas del IBEX 35 en 2011. Este análisis muestra las áreas del reporting en las que las empresas más han avanzado respecto al año anterior y en las que pensamos que todavía necesitan realizar cambios sustanciales. Asimismo, aportamos las claves que contribuirán a conseguir una mayor eficacia en el reporting corporativo y que, en definitiva, ayudarán a crear la ruta hacia una información más integrada.

***La crisis económica es un momento formidable para reflexionar sobre qué tipo de información necesitamos para generar confianza. En PwC llevamos tiempo impulsando un nuevo modelo de información financiera capaz de dar confianza a los mercados, a través del reporting integrado.***



***PwC liderará la Reunión Anual 2013 del programa piloto de IIRC***

# Resumen ejecutivo

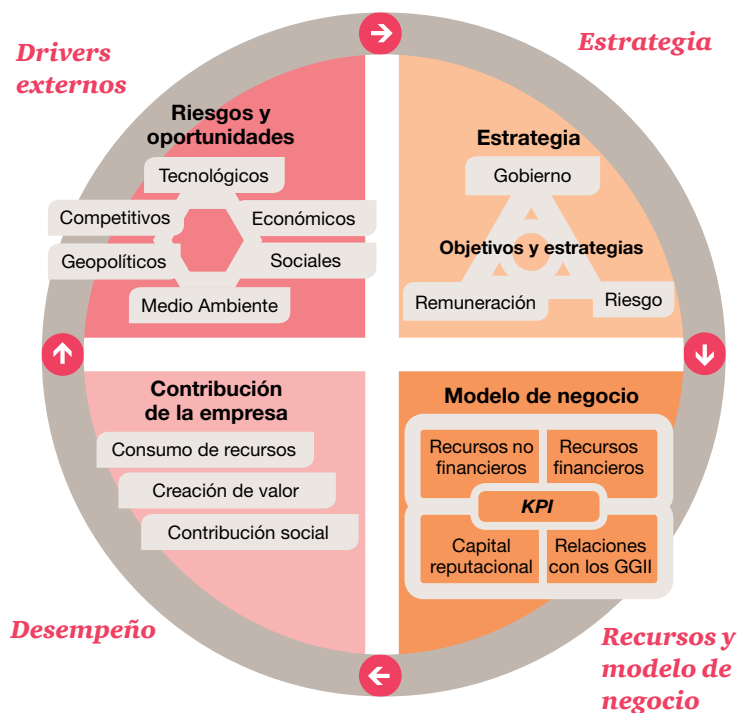
Tras analizar la información corporativa de las empresas del IBEX 35, en relación al ejercicio de 2011, se aprecia una mejora respecto al año anterior en la información aportada, tanto relativa a los principales factores que pueden afectar al negocio, como en la identificación de riesgos específicos. Sin embargo, todavía queda mucho camino por recorrer.

Para determinar la efectividad de la información corporativa de las empresas, hemos basado el análisis en el **Modelo de Reporting Integrado y Benchmarking de PwC**, que parte de más de una década de investigación con

la alta dirección y los inversores sobre la información que consideran relevante y que está en línea con los principios de reporting del IIRC. 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, benchmarks.
- Integración: demostración de un mensaje consistente y una integración clara entre los elementos reportados.

Figura 1.  
**¿Qué es el reporting integrado?**



Nota: modelo elaborado por PwC.

---

A continuación se resumen las principales conclusiones del análisis:

### ***Mejor identificación de los fundamentos***

Se observa una mejora en la información facilitada sobre los principales factores que pueden afectar al negocio, donde un 80% de las compañías aporta algún tipo de información sobre las perspectivas futuras de crecimiento del mercado, frente al 69% del año pasado. Asimismo, se ha detectado una evolución en cuanto a la vinculación de los factores externos identificados y el desempeño alcanzado o las decisiones estratégicas tomadas por las empresas.

### ***Mejora en la calidad de la información***

La calidad de la información también ha mejorado en algunas áreas. Por ejemplo, en el ámbito de los riesgos de negocio, que es un aspecto regulado, el 100% de las empresas del IBEX 35 informa sobre sus principales riesgos de negocio, frente al 83% del año pasado. Por otra parte, un 94% de las empresas comunica, de alguna forma, cómo gestiona y controla sus principales recursos y ventajas competitivas para crear y mantener valor, frente a un 86% del año anterior. Y en relación con los indicadores de desempeño, un 91% de las empresas

identifica de forma explícita KPI, frente al 63% del ejercicio anterior.

### ***Modelo de negocio poco explicitado***

En el actual contexto económico se ha generado mucho debate en torno al modelo de negocio de las empresas y cómo éste debe comunicarse externamente. De este modo, mientras que un 94% de las empresas del IBEX 35 hace mención a su modelo de negocio, en mayor o menor medida, menos del 10% de las empresas lo hacen de forma explícita bajo dicha nomenclatura. Asimismo, existen diferencias significativas entre los elementos que conforman el modelo de negocio entre unas empresas y otras.

### ***Creciente integración, aunque todavía incipiente***

El análisis realizado abarca el grado en el cual las empresas generan informes de forma integrada, con una clara alineación entre los diferentes ámbitos del modelo de análisis. En este sentido, se observa una mejora gradual en dicha integración, donde un 11% enlaza sostenibilidad y estrategia. Sin embargo, únicamente el 6% de las empresas armoniza sus KPI y la estrategia de negocio o alinea las retribuciones a KPI.

# Momento para el cambio



Los mecanismos de información financiera actuales se centran en aportar datos históricos y, en ocasiones, distan mucho de ser un elemento estratégico para la organización. Asimismo, la información sobre datos no financieros se ofrece disgregada en informes específicos de RSC y/o sostenibilidad, o bien se incorpora brevemente en el informe anual. Esto dificulta identificar o poner en contexto los datos relevantes y ofrecer una imagen más completa de los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta una compañía.

Las tendencias actuales en reporting integrado se orientan a constatar que **el auténtico valor de la información**

**empresarial se produce cuando permite demostrar el valor que se aporta al conjunto de la sociedad.**

Esto se consigue cuando, de forma transparente, se comunica información integrada, relacionando la estrategia y los riesgos y oportunidades, con la gestión y el desempeño financiero y con los aspectos sociales, medioambientales, económicos, de consumo de recursos y de gobierno.

Desde un punto de vista interno, los avances hacia el reporting integrado deben colaborar en el desarrollo de un modelo de reporting más ágil para las empresas, con un enfoque más estratégico orientado a poner en valor los indicadores claves alineados con la





estrategia y el modelo de negocio, y con un proceso más colaborativo entre las diferentes áreas implicadas.

El reporting integrado constituye un enfoque emergente que se caracteriza por los siguientes criterios:

- Alcance más amplio: incluye el desempeño no-financiero (medioambiental, social y de gobierno corporativo) y la cadena de valor.
- Integración de silos: integra diferentes aspectos como modelo de negocio, estrategia, riesgos, remuneración, gobierno corporativo, desempeño, etc.
- Perspectiva interna: provoca una reflexión más global dentro de las

organizaciones que impulsa un pensamiento más estratégico de manera transversal en el negocio.

- Transparencia y eficiencia: produce un alineamiento entre la medición y procesos de reporting internos y externos, sin restricción de tipo de reporte o canal.
- Audiencia objetivo más amplia: dirigida a accionistas y resto de grupos de interés.
- Perspectiva a largo plazo: aporta información orientada a futuro.

### ***Iniciativas para el cambio***

En septiembre de 2011, el Consejo Internacional del Informe Integrado (IIRC) publicó un *discussion paper* con el objetivo de desarrollar un marco

***Los mercados, los reguladores y otros grupos de interés exigen un cambio en el modelo de información corporativa que responda a los nuevos desafíos.***

“Queremos ver reportado ‘¿qué pasa si...?’ que nos permita construir nuestros modelos y escenarios”.  
*Analista financiero internacional*

“Se aplica un mayor descuento a las compañías que reportan cosas que no entiendes”.  
*Analista financiero internacional*

“Necesito un análisis de los mercados en los que está la empresa: cuál es su posición y qué es lo que orienta su modelo de negocio. Pero raramente encuentras algo semejante”.  
*Analista financiero internacional*

internacional uniforme y flexible para el rediseño del reporting corporativo. El objetivo es potenciar el poder explicativo del reporting y la transparencia de todas las áreas de la empresa. En junio de 2012 se publicó el informe resumen de las respuestas recibidas al *discussion paper*.

Asimismo, en octubre de 2011 se lanzó el programa piloto del IIRC, que consta de una red de empresas e inversores y que tiene como objetivo publicar una primera versión de un estándar en 2013. A través de este programa, más de 75 empresas de sectores diversos en 23 países han comenzado a poner en práctica los conceptos y principios del reporting integrado.

Además de los desarrollos del IIRC, estamos viendo el progreso de diversas iniciativas procedentes del mundo financiero, tanto a nivel nacional como internacional. A nivel europeo, el Reino

Unido ha creado diversos foros para repensar el reporting, en línea con los principios del reporting integrado, y se han establecido nuevos marcos regulatorios entorno al modelo de negocio y los KPI. Por otro lado, en Alemania actualmente está en vigor el *German Accounting Standard No. 15* (GAS 15), que incluye contenidos similares a los del IIRC (contexto, KPI, riesgos y oportunidades, información a futuro, gobierno corporativo), y se prevé que en 2013 entre en vigor el *German Accounting Standard No. 20* (GAS 20). Este último va aún más allá y enfatiza la importancia de los objetivos estratégicos y la información no-financiera. Asimismo, la Comisión Europea ha presentado una propuesta de modificación de las Directivas 78/660/EEC y 83/349/EEC sobre las cuentas anuales y consolidadas en relación con el reporte de información no financiera y de diversidad para las empresas europeas. Esta directiva



afecta a empresas con más de 500 empleados y con una facturación superior a los 20 millones de euros o que tengan unos ingresos netos por encima de los 40 millones de euros. En el caso de que no lo hagan, deberán de explicar las razones por las que no lo realizan.

**En España**, se ha creado el Grupo de Trabajo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) para la elaboración de una guía de recomendaciones para la preparación del Informe de Gestión. Este grupo está trabajando en la concreción de unos contenidos recomendados, alineados

con el Informe Integrado, a incluir en el actual Informe de Gestión de las empresas, como documento que acompaña a las Cuentas Anuales. Otra de estas iniciativas españolas es el documento sobre “Información Integrada - Cuadro Integrado de Indicadores y su Taxonomía XBRL”, elaborado en el marco de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), y en el que PwC ha participado. En este documento se propone un cuadro integrado de indicadores financieros, ambientales, sociales y de gobierno corporativo, con su correspondiente taxonomía XBRL.

*Las iniciativas promovidas en el mundo financiero confirman la necesidad de asegurar la consistencia y simplificación de los mensajes que las empresas lanzan al mercado sobre su desempeño actual y futuro.*

## ***Lo que dicen los inversores***

PwC participa en el *Corporate Reporting User's Forum*, donde se destacan los siguientes aspectos:

- La estructura, el tono y el formato del informe anual tiene impacto en el tipo de inversores que atrae la empresa.
- Los inversores profesionales buscan un mensaje coherente entre la parte narrativa del informe anual y las cuentas anuales auditadas.
- Los informes de sostenibilidad, independientes al resto de informes, pueden indicar que la sostenibilidad no es una parte fundamental del negocio y, por tanto, no ser valorados por los inversores.
- El desafío para los directivos radica en brindar un discurso fluido y coherente que no dé a entender que la información ha sido elaborada por departamentos independientes.

# Reporting integrado en las empresas del IBEX 35



## **¿Cuál es el panorama de los informes que publican las empresas del IBEX 35 en España?**

El reporting corporativo en España es extenso, complejo, costoso y puede mostrar duplicidades e inconsistencias. Todas las empresas cotizadas en España emiten los correspondientes informes regulados obligatorios: el Informe de Cuentas Anuales Consolidadas, el Informe de Gestión y el Informe de Gobierno Corporativo. Estos informes, en general, tienen poca narrativa, responden a un objetivo de cumplimiento y están formulados por el Consejo de Administración, en la “formulación de cuentas”. Están gestionados por los departamentos

Financieros, y Secretaría General para el caso del gobierno corporativo.

Adicionalmente a los informes obligatorios, las empresas publican también informes voluntarios, entre ellos la Memoria de Actividades y el Informe de RSC, o el de biodiversidad. Son informes narrativos que suelen acompañar a las cuentas en la Junta General de Accionistas. El Informe Anual o Memoria de Actividades, contiene información más extensa sobre la compañía y datos financieros procedentes de las cuentas auditadas. Este informe puede ser gestionado por el departamento Financiero, el de Comunicación o el de Sostenibilidad ó RSC.



*En España se observan diferentes informes, realizados por diferentes responsables, que posiblemente se nutren de las mismas fuentes y pueden presentar inconsistencias al duplicar información.*

En los últimos años se ha consolidado la tendencia de publicar un Informe de Responsabilidad Social Corporativa o de Sostenibilidad, gestionado por el departamento de RSC o Sostenibilidad. En este informe se hace referencia a los estándares globales del *Global Reporting Initiative* y en el IBEX 35 es habitual que

esté revisado por un tercero independiente en base a la norma ISAE 3000. En general, los informes voluntarios no suelen ser formulados por el Consejo de Administración. Sin embargo, hay algunas empresas que han establecido políticas de RSC y Comisiones del Consejo en materia de

Informe Anual tipo 2011				
	Informes regulados obligatorios		Informes voluntarios	
	Informe financiero (Cuentas Anuales e Informe de Gestión)	Informe de Gobierno Corporativo	Memoria Anual o Memoria de Actividades	Informe de RSC/ Sostenibilidad
Extensión media	Aprox. 215 pág.	Aprox. 100 pág.	Aprox. 130 pág.	Aprox. 160 pág.
Responsable	Finanzas	Secretaría General	Comunicación/ Finanzas/Otros	Sostenibilidad/RSC
Formulación	Consejo de Administración	Consejo de Administración	Órgano de gestión	Órgano de gestión

RSC o con atribuciones en este campo y que consiguen la aprobación del Informe de RSC por el máximo nivel de representación.

Un análisis de las empresas del IBEX 35 en 2011 revela que el 61% presenta dos informes separados: un Informe Anual (entendido como la Memoria de Actividades) y un Informe de RSC o Sostenibilidad, mientras que el resto de empresas presentan un único informe y algunas de ellas han dado los primeros pasos hacia la integración.

### **Las empresas del IBEX 35 avanzan hacia el reporting integrado en 2011**

Al analizar las prácticas de reporting integrado en 2011 entre las empresas del IBEX 35 se puede observar una evolución positiva respecto al año pasado en materia de eficacia o grado de integración de la información,

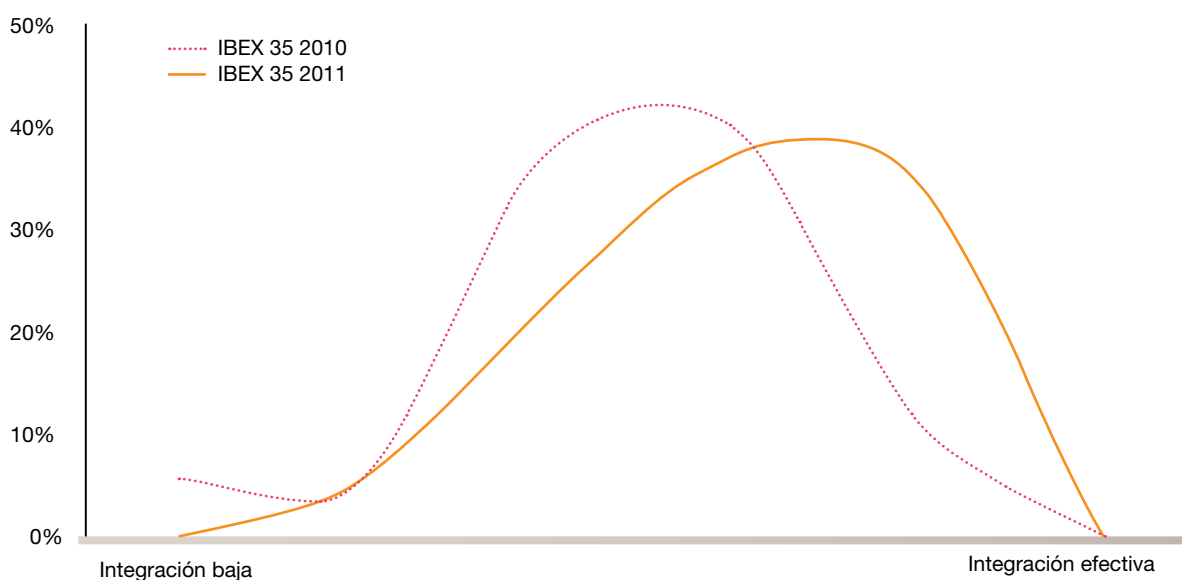
aumentando el número de empresas que han realizado avances significativos en su reporting.

Así, en la curva del nivel de integración, se observa que se ha incrementado el número de empresas en una etapa de integración más avanzada (más a la derecha en el gráfico), aunque todavía existe mucho camino por recorrer hasta conseguir la integración efectiva, donde no ha llegado todavía ninguna empresa.

### **Comparativa con otros índices europeos**

A pesar del positivo avance conseguido en el reporting corporativo 2011, ninguna empresa española ha alcanzado todavía un nivel alto de efectividad en su integración, mientras que un 20% de las empresas del FTSE 100 o incluso un 10% de empresas a nivel europeo ya empiezan a despuntar con una integración efectiva.

Figura 2.  
**Nivel de integración de elementos clave del reporting.**

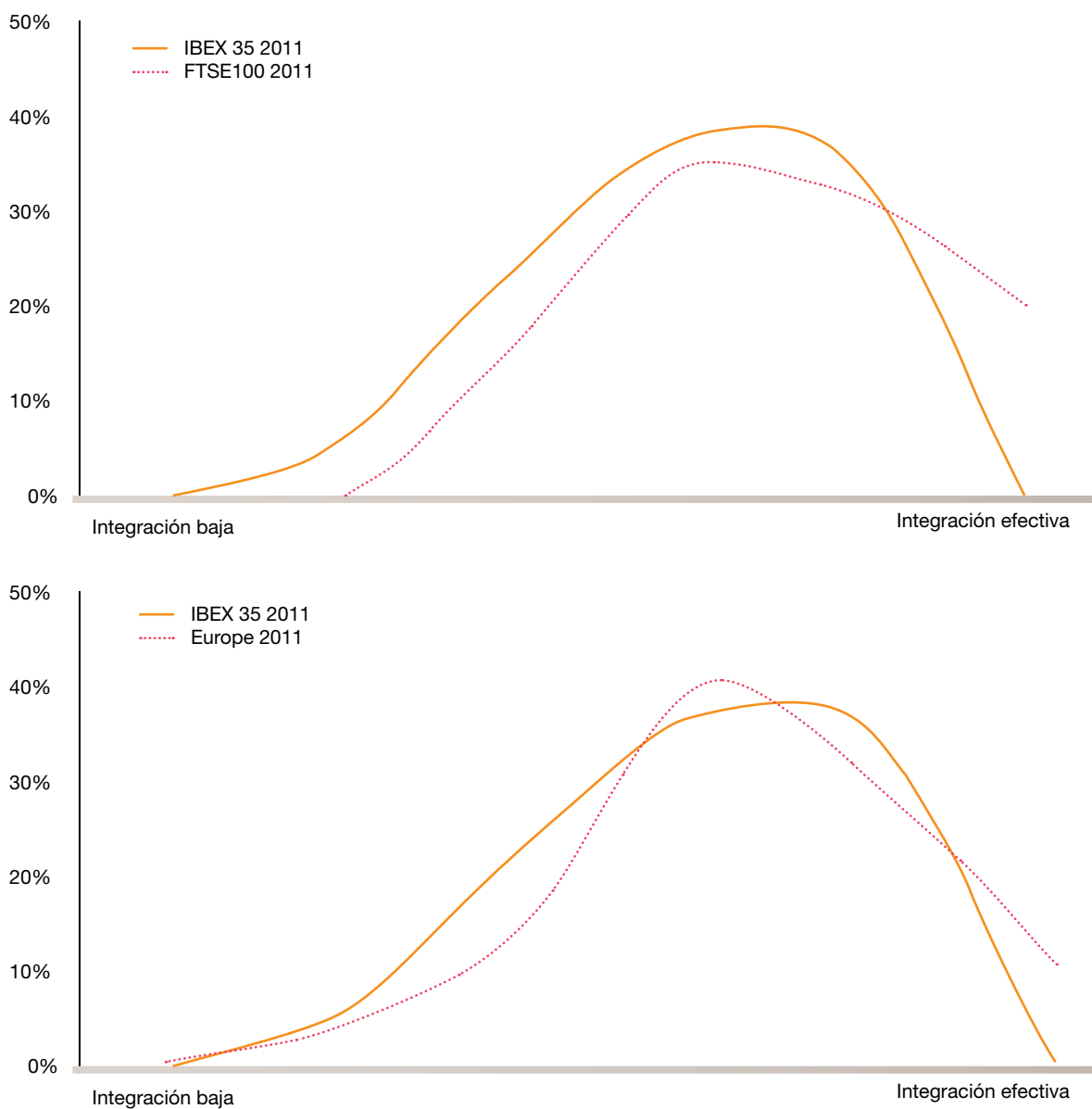


La curva de campana muestra la proporción de empresas en cada etapa de la integración de los elementos clave del reporting.

Las empresas españolas están comenzando a hacer algunos progresos hacia el reporting integrado, movidos por las necesidades de transparencia del actual contexto económico español y la tendencia en esta dirección, pero queda

aún un largo camino por recorrer para situarse a los niveles de las mejores prácticas europeas y especialmente anglosajonas, donde la regulación ha llevado a las empresas a reportar este tipo de información.

Figura 3. Comparativa del nivel de integración de elementos clave del reporting.



Europa = El promedio del IBEX 35, FTSE 100, CAC 40, Dax 30, Bel 20, AEX 40 y OMX Nordic Large Cap.

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

Los ámbitos del reporting corporativo en los que se observa una mayor integración y donde la puntuación sobre comunicación efectiva es mayor, se refieren a la descripción de los riesgos de negocio y su gestión (43%), y al desempeño de la organización (29%). Las áreas que se encuentran menos desarrolladas en cuanto a la integración de la información son gobierno y retribuciones (4%), en lo relativo a la vinculación de las políticas retributivas con los indicadores clave definidos, y los KPI (6%) en cuanto a la identificación y comunicación de los principales indicadores de desempeño y cómo éstos se vinculan a las decisiones estratégicas.

Como se observa en la figura 4, existe un potencial significativo de mejora en todos los ámbitos del modelo de análisis, en los que la gran mayoría de las empresas del IBEX 35 pueden avanzar hacia el reporting integrado.

### Reporting integrado por sectores

No hay grandes diferencias entre sectores en la puntuación obtenida por las empresas del IBEX 35 en nuestro análisis de las prácticas de reporting integrado, aunque se observa que todos ellos han mejorado respecto al año pasado. Despuntan los sectores financiero y energía, con una puntuación ligeramente superior al resto y con un avance algo más rápido que el resto en su interés por el reporting integrado.

### Retos a abordar por las empresas

Nuestro análisis de la información corporativa del 2011 de las empresas del IBEX 35 nos muestra un entramado de reporting extenso, complejo, costoso, con numerosos interlocutores, y que presenta duplicidades y escasas sinergias. No se trata de escasez de información, sino de exceso de una información bastante desconexa, que evidencia también la descoordinación en su preparación.

Figura 4. Efectividad del reporting 2011 en las empresas del IBEX 35.

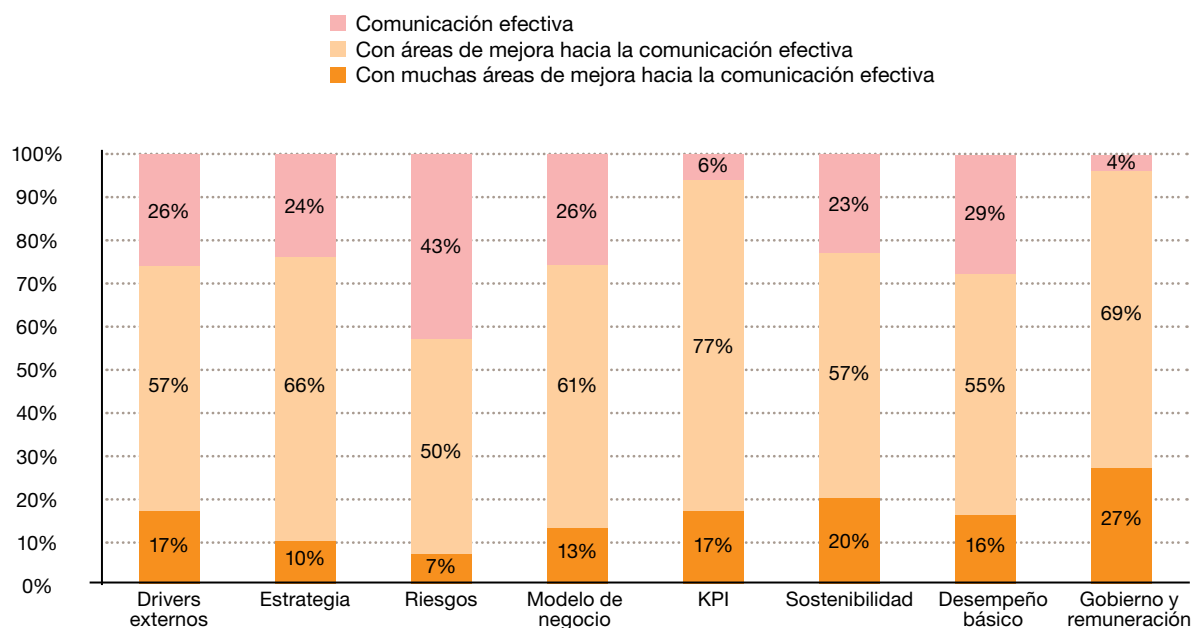
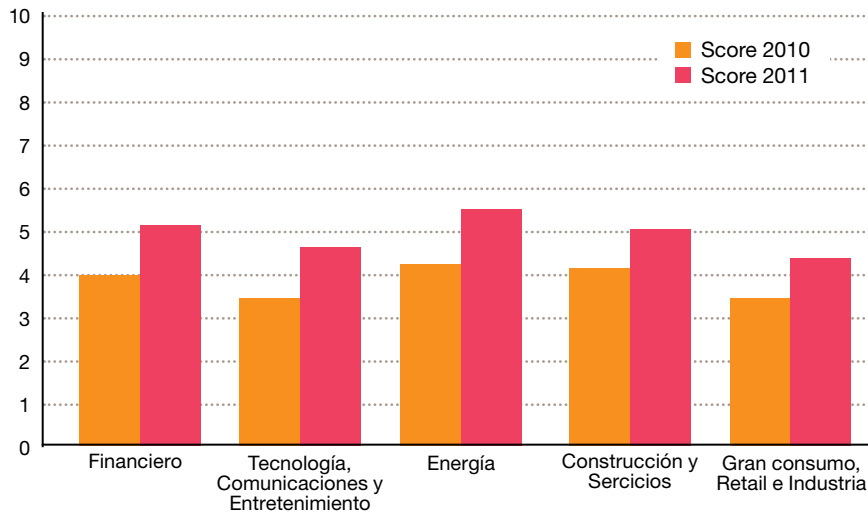




Figura 5.

**Puntuación obtenida según la efectividad de su comunicación por sectores.**



*El informe integrado implica analizar todos los aspectos materiales que afectan al negocio en el largo plazo, de tal forma que estén directamente vinculados a las decisiones estratégicas y al desempeño actual. La hoja de ruta debe ser abordada de forma diferente y particularizada por cada organización.*

Algunos de los retos que hemos percibido son:

- **Dualidad entre transparencia y confidencialidad, y entre transparencia y cumplimiento regulatorio.** Las empresas se plantean hasta dónde deben informar más allá de los requisitos obligatorios, sin comprometer la confidencialidad de información crítica para su negocio.
- **Rigor.** La necesaria rigurosidad de los datos que se reportan, unido al riesgo de dar información a futuro en el contexto de la incertidumbre actual, puede complicar el proceso de reporting.
- **Remuneración y desempeño.** Se deben desarrollar modelos de informes de remuneración, explicando la vinculación de las retribuciones al desempeño y KPI concretos de medición de los resultados, tanto financieros como extra-financieros.
- **Materialidad.** Las compañías necesitan dar un paso más y ofrecer

información relevante para responder a las expectativas de los *stakeholders* y aportar información clave en su conjunto, en base a un análisis de la materialidad de la información de la compañía, no solo de sostenibilidad sino del informe integrado.

- **Conectividad de las áreas e integración de silos y sistemas.** Se debe trabajar la interconexión de los datos de la empresa en los diversos ámbitos. Actualmente, los datos son difíciles de recopilar y los procesos se duplican y están poco conectados entre las diferentes áreas de la empresa. Hay que impulsar, por tanto, un pensamiento más estratégico y transversal en el negocio, con grupos multidisciplinares.
- **Recursos.** Se debe impulsar la transparencia y claridad del reporting. Actualmente, los cambios en el reporting deben competir con la atención de la dirección frente a otras prioridades.

- **Cambio cultural.** La actual estructura del reporting deberá sufrir cambios en el futuro para adaptarse a las nuevas tendencias y exigencias y cada empresa deberá encontrar su propio camino hacia el reporting integrado. Ello requerirá cambios de procesos y consenso entre las diferentes partes de la compañía para lograr progresos.

En este contexto, las empresas se preguntan por qué deben mejorar el reporting corporativo y por dónde pueden empezar. Las siguientes páginas ofrecen algunas pautas, fruto del análisis de los aspectos claves de un reporting integrado.

En cualquier caso, el camino hacia el reporting integrado debe entenderse como una hoja de ruta para un proceso de mejora continua que, en la ausencia de normativa obligatoria, permite avanzar, experimentar y prepararse para el futuro, aportando beneficios tangibles, tanto interna como externamente.

# Siete claves para el reporting



## 1. **Cómo percibes el entorno. Drivers externos**

Explica el mercado donde operas y las oportunidades. Ofrece la visión de la alta dirección sobre las expectativas a medio y largo plazo en aspectos económicos, financieros, regulatorios o ambientales. Describe los factores que influyen en el crecimiento del mercado y detalla el entorno competitivo.

El reporte de *drivers* externos entre las empresas del IBEX 35 en 2011 ha mejorado ligeramente. El número de compañías que brindan alguna información sobre las perspectivas a futuro en los mercados donde operan

ha pasado del 69% al 80%, lo que demuestra que una amplia mayoría considera relevante informar sobre dichos aspectos.

Se informa sobre la tensión de los mercados financieros, las políticas económicas, la volatilidad de los precios de las materias primas, la situación en la contratación pública, las novedades regulatorias, etc. Si bien permanece la incertidumbre sobre las perspectivas económicas, gran parte de los equipos de gerencia reconocen la necesidad de proporcionar algún tipo de contexto futuro para sus decisiones estratégicas. Este porcentaje de empresas es superado por las empresas del FTSE 100, donde las compañías que



informan sobre las tendencias de mercado futuras alcanza el 89%.

No obstante, sólo un 20% de las empresas del IBEX 35 (26% en 2010) incluye información sobre cómo las perspectivas de futuro afectarán a las decisiones estratégicas del negocio en el largo plazo. Parece que la coyuntura económica y la incertidumbre actual dificultan el dar detalles sobre la evolución a futuro de los mercados y las compañías. De hecho, sólo un 25% en las empresas del FTSE 100 incorporan en su reporting estas perspectivas.

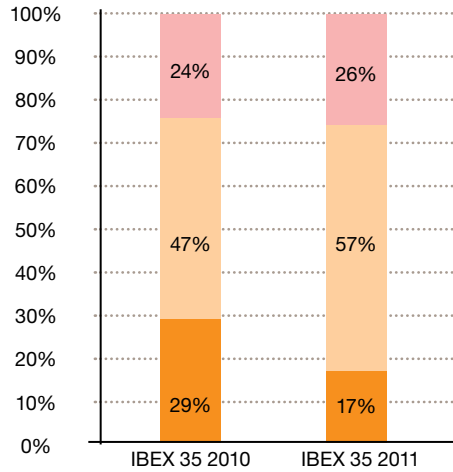
Los inversores quieren conocer la visión de la dirección sobre las

tendencias del mercado, ya que sin ella resulta difícil evaluar la calidad y adecuación de la gestión y estrategia de negocio. Las empresas del IBEX 35 muestran avances a la hora de aportar su visión del entorno en el que opera su empresa, y la eficiencia del reporting en este ámbito ha mejorado. Sin embargo, sigue existiendo mucho potencial de mejora, ya que solo un 26% tiene una comunicación efectiva en este campo y el nivel de excelencia apenas se ha modificado respecto al año pasado (24%). Los líderes en este ámbito focalizan su análisis de mercado como una plataforma esencial sobre la cual estructurar su reporte y, a partir de ella, explican su estrategia futura.

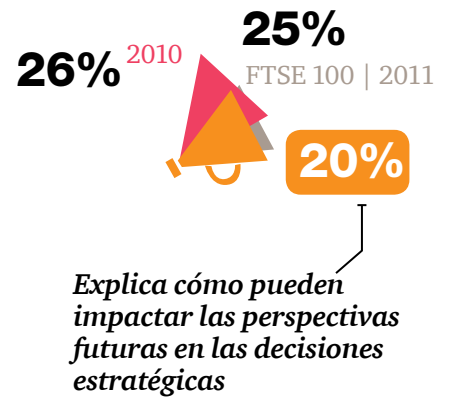
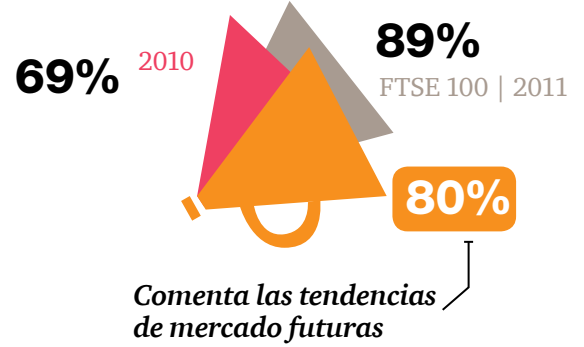
Figura 6.

**Eficacia del reporting en materia de *drivers externos*.**

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



**¿Qué hacen las compañías del IBEX 35 en la actualidad?**



## 2. Ten una espina dorsal. La estrategia

Describe en detalle tus objetivos estratégicos globales. Conecta los aspectos de sostenibilidad con el desarrollo de las estrategias de negocio. Incluye medidas para monitorizar el grado de consecución de los objetivos establecidos. Detalla el marco temporal de los objetivos. Integra la estrategia y objetivos globales a lo largo del reporting.

Las empresas son cada vez más transparentes a la hora de reportar su estrategia de negocio. Tanto el 97% de las empresas del IBEX 35 (89% en 2010), como el 96% de las empresas del FTSE 100, incluye una descripción de sus prioridades estratégicas, lo que sugiere una buena práctica de reporting bastante consolidada en ambos casos.

Sin embargo, la efectividad en la información se reduce de forma notable cuando se trata de alinear el flujo de información reportado con la estrategia de la compañía, aspecto que realiza solo

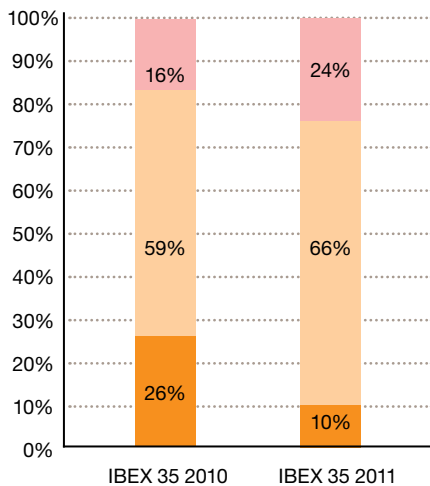
un 14% y un 29% de las empresas del IBEX 35 y el FTSE 100, respectivamente.

El reporting sobre aspectos estratégicos y su aplicación son aspectos muy valorados por los inversores para la toma de decisiones a la hora de invertir. Se ha producido un avance en las empresas del IBEX para mejorar su comunicación estratégica, pasando de un 16% de empresas con una comunicación efectiva a un 24% y reduciéndose aquellas que presentaban una comunicación más ineficiente a menos del 10%. No obstante todavía apreciamos un 66% de empresas evaluadas con potencial de mejora. En términos generales, se percibe una voluntad creciente por parte de la alta dirección de las compañías por tratar de articular con mayor claridad sus objetivos y prioridades estratégicas y de negocio. Las empresas líderes en reporting han entendido que una mayor transparencia en tiempos de incertidumbre es un aspecto diferencial valorado muy positivamente por los grupos de interés.

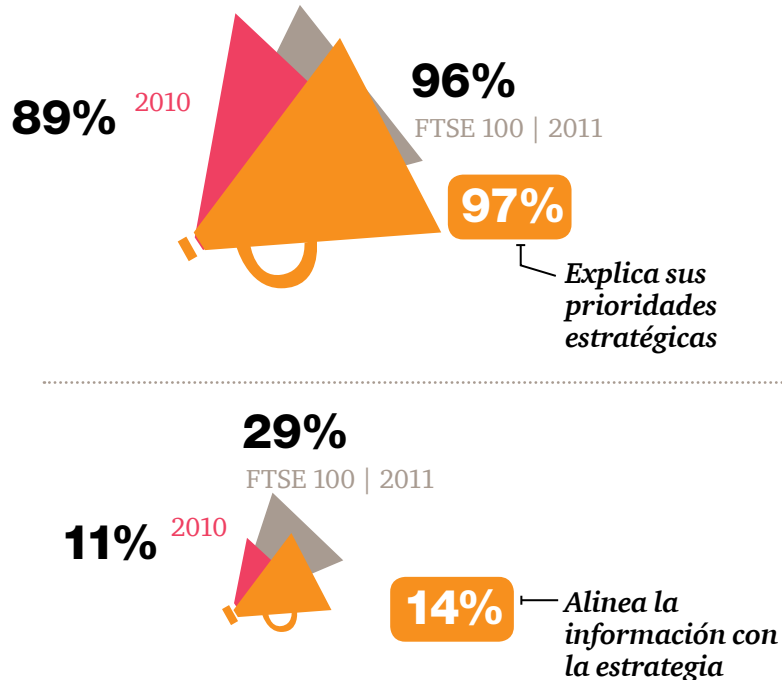
Figura 7.

### Eficacia del reporting en materia de estrategia y objetivos.

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



### ¿Qué hacen las compañías del IBEX 35 en la actualidad?



### 3. Cómo controlas los impactos. Tus riesgos

Identifica los riesgos específicos para tu compañía. Sé consistente con otras áreas del reporting. Explica las oportunidades y riesgos relacionados con la sostenibilidad y cómo se mitigan los principales riesgos. Cuantifica los impactos. Muestra tu perfil y el apetito por el riesgo.

La evolución del reporting sobre riesgos de las empresas del IBEX 35 ha mejorado respecto al año pasado y es el área con mayor calidad de información, con un 43% de empresas con un nivel efectivo de comunicación, frente a un 37% el año anterior.

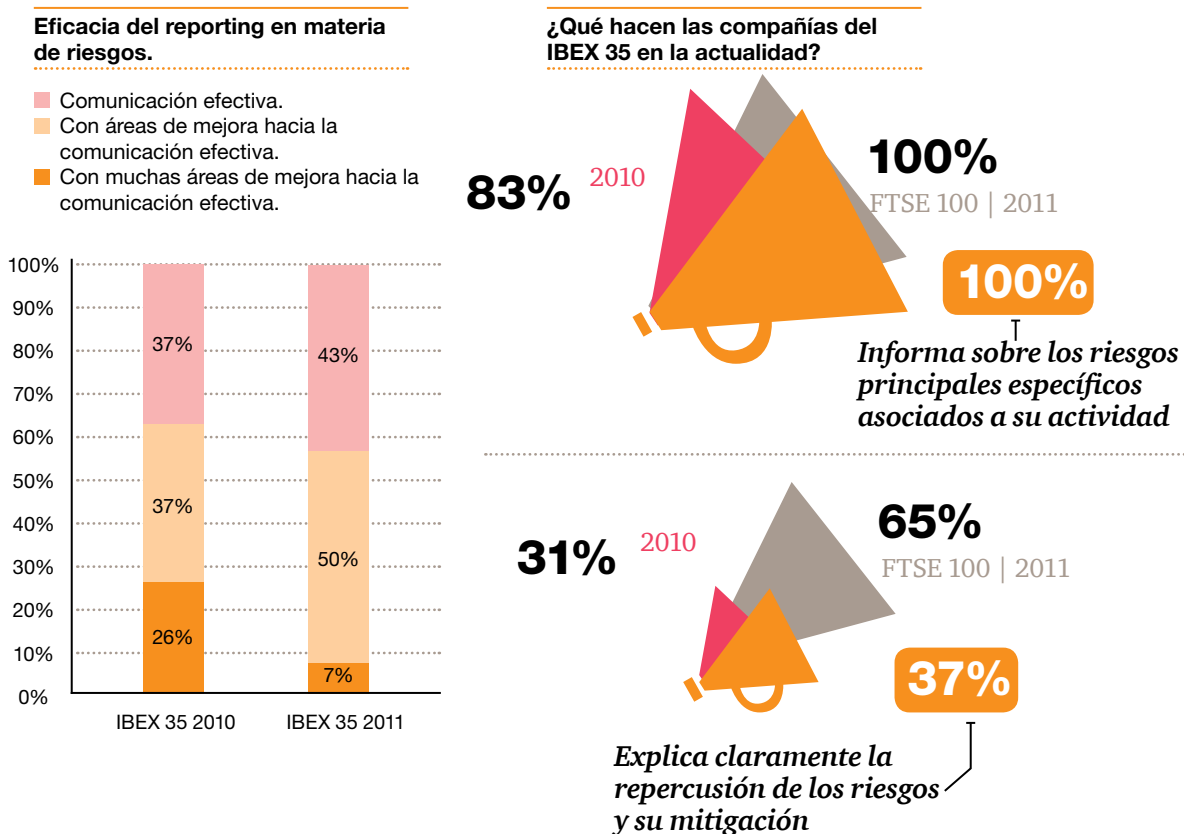
Dados los actuales requerimientos normativos de información a proporcionar, el 100% de las empresas del IBEX 35 informan sobre los riesgos principales y sistemas de control implantados, así como de aquellos riesgos materializados durante el

ejercicio y la forma en que fueron gestionados, frente al 83% en 2010.

Sin embargo, cuando hablamos de explicar en detalle la naturaleza e implicaciones de los riesgos específicos para el negocio y las acciones emprendidas para su mitigación o la gestión del potencial impacto, este porcentaje se reduce al 37% de las compañías.

Aunque informamos sobre los riesgos concretos, dada la relevancia que reviste en la actualidad el tema, se observa un potencial de mejora para las empresas del IBEX 35 en contar con información sobre aquellos riesgos identificados por la dirección estrechamente vinculados al negocio, así como cuáles son los mecanismos de control y mitigación implantados para gestionarlos, como demuestra el hecho de que un 65% de empresas del FTSE 100 reportan esta información de detalle sobre las repercusiones y gestión de los riesgos.

Figura 8.



#### **4. Vuelve a lo básico. Tu modelo de negocio**

**Haz referencia al modelo de negocio de tu compañía. Explica las acciones necesarias para desarrollar tu estrategia de negocio. Informa sobre los recursos y capacidades clave para tu empresa, su gestión y medición. Explica las actividades de valor añadido desarrolladas y su gestión.**

La comunicación efectiva del modelo de negocio es un tema de fuerte actualidad a nivel internacional y es obligatorio en algunas geografías. En España, la calidad de esta información no muestra grandes avances. Un 94% de las empresas del IBEX 35 analizadas hace referencia a la gestión de sus recursos, por ejemplo, red comercial, sistemas, talento, innovación, etc. Sin embargo, menos de un 10% hace una descripción detallada y precisa de su modelo de negocio como tal, integrado con la

gestión de recursos. El porcentaje se eleva al 43% en el caso del FTSE 100 debido a la obligatoriedad de reportar este tipo de información por parte de las empresas cotizadas inglesas.

Como consecuencia del periodo de crisis actual, hay mayor necesidad de comprender mejor por parte de los grupos de interés el modelo de negocio de las empresas. La transparencia en materia de gestión y seguimiento de los recursos necesarios para responder al modelo de negocio, las capacidades clave y actividades de valor añadido de la organización o la gestión de los grupos de interés como un elemento crítico en la cadena de valor, constituyen un aspecto fundamental en un entorno económico como el actual.

Un reto importante en el ámbito del reporting es la falta de homogeneidad en relación a lo que se entiende por



modelo de negocio, aspecto que se refleja en la variedad de definiciones y referencias empleadas en los distintos informes analizados. Una posible definición de modelo de negocio sería “cómo la empresa genera valor y obtiene resultados económicos, incluyendo su cadena de valor, sus fortalezas y recursos”.

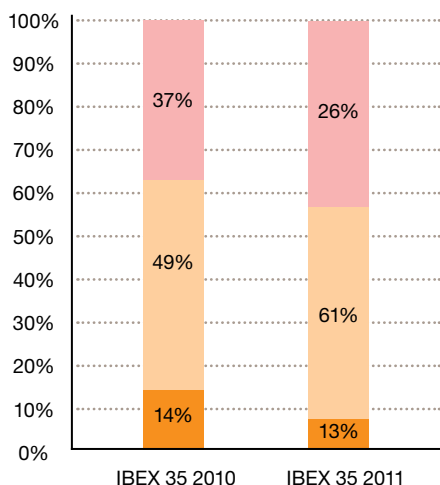
Independientemente de la terminología o definición que se utilice, los inversores necesitan información sobre los

principales recursos de la empresa para poder entender cómo su gestión impacta en la consecución de su estrategia. En este sentido, los inversores buscan información sobre aspectos como las necesidades de reclutamiento, los suministros críticos necesarios o los principales clientes y sus relaciones de dependencia. Asimismo, necesitan entender qué actividades añaden valor al negocio para poder formarse una opinión fundamentada y tomar decisiones.

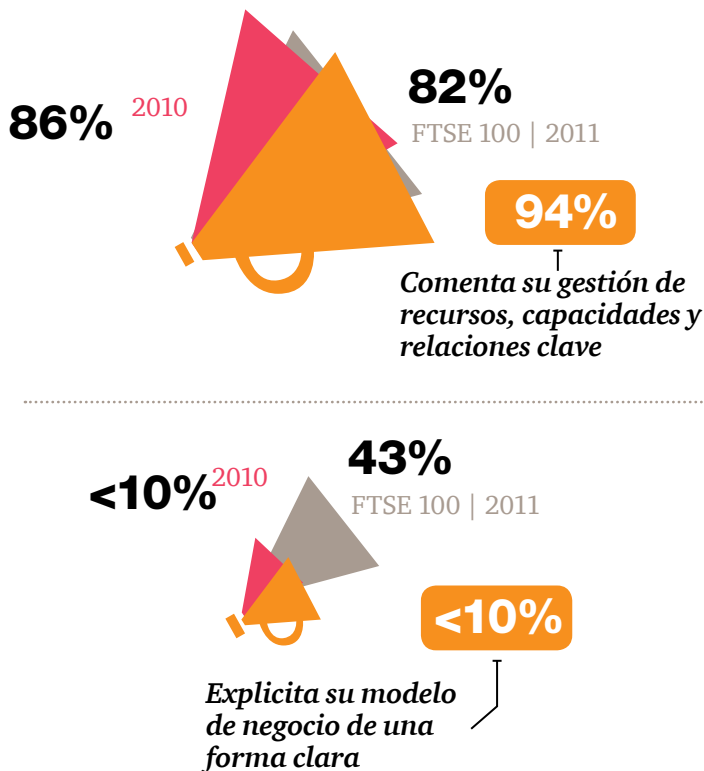
Figura 9.

**Eficacia del reporting en materia de recursos clave y modelo de negocio.**

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



**¿Qué hacen las compañías del IBEX 35 en la actualidad?**





**5. Lo que se mide se consigue. Indicadores de desempeño**

Explicita tus KPI y explica por qué son claves para tu negocio. Ofrece KPI alineados con tus prioridades estratégicas. Desarrolla KPI que monitoricen tu progreso hacia la sostenibilidad. Alinea tus KPI en materia de remuneración con tu estrategia global. Detalla objetivos futuros para tus KPI.

Se observa una evolución muy positiva hacia el reporting integrado por parte de las empresas del IBEX 35, en relación a la explicitación de indicadores de desempeño. Casi la totalidad de las empresas analizadas (91%) identifica indicadores clave de desempeño (KPI), frente al 63% en 2010, si bien en la mayoría de los casos no se refieren a ellos como tales, en el sentido estricto del concepto.

Sin embargo, en relación a la alineación de estos KPI a la estrategia de negocio, menos de un 10% vincula claramente estos KPI con las prioridades estratégicas de la compañía, porcentaje que es ampliamente superado por el 54% de las empresas del FTSE 100 que alinean indicadores con la estrategia de la empresa.

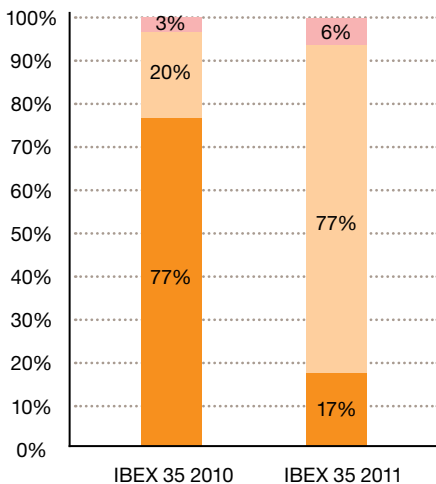
Una forma rápida de evidenciar el desarrollo de la visión estratégica de la gerencia es a través del grado de alineación entre la estrategia definida, los principales indicadores de desempeño reportados y las políticas de remuneración. En este sentido, resulta poco frecuente encontrar entre las empresas del IBEX 35 compañías que identifiquen de forma clara y precisa cuáles son sus principales indicadores de desempeño sobre los que focalizan su atención, ligándolos a la evaluación del grado de implantación de la estrategia definida. Por el contrario, en los informes se encuentran gran cantidad de datos sobre ratios vinculados a resultados, recursos, cuotas de mercado, etc., muchos de los cuales no se vinculan específicamente con la estrategia expuesta (actualmente no se observa ningún caso con una vinculación directa e inequívoca).

Este es un aspecto donde existen amplias posibilidades de mejora, tanto en la identificación y comunicación de aquellos indicadores principales que resulten críticos para el éxito del negocio, como en su vinculación con los objetivos estratégicos definidos.

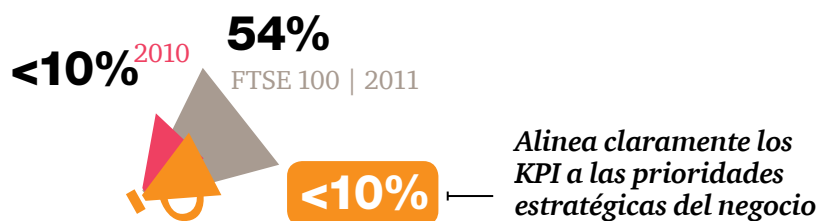
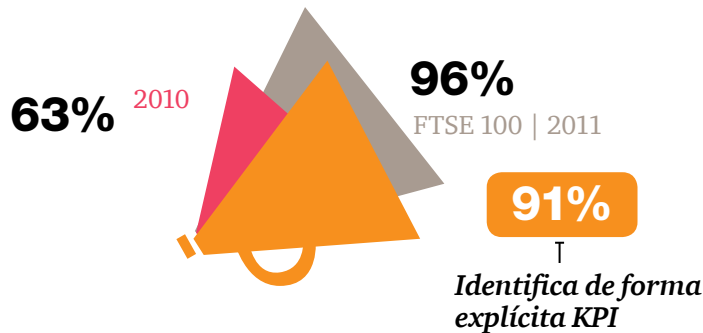
Figura 10.

**Eficacia del reporting en materia de integración de los KPI con la estrategia**

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



**¿Qué hacen las compañías del IBEX 35 en la actualidad?**



## **6. La ventaja del más eficiente. Sostenibilidad**

Vincula los aspectos de sostenibilidad con tu estrategia de negocio. Explica tus riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad. Detalla las acciones o mecanismos de mitigación de los riesgos clave en la materia. Define KPI para monitorizar la evolución de las prioridades de sostenibilidad. Alinea sostenibilidad, desempeño y remuneración.

Un 94% de las empresas del IBEX 35 han definido indicadores de seguimiento para evaluar la evolución de sus objetivos y prioridades en materia de sostenibilidad, frente al 81% del FTSE 100. Esta mayor transparencia en España se debe a que la mayoría de empresas del IBEX reportan de acuerdo con los principios y guías del Global Reporting Initiative (GRI). No obstante, únicamente un 11% de las compañías del IBEX 35 relacionan en su reporting los factores de sostenibilidad con su estrategia de negocio, mientras que en el FTSE 100 este porcentaje se eleva al 23%. Las empresas del IBEX 35 han mejorado bastante la calidad de la información estratégica sobre

sostenibilidad, pero queda mucho margen de mejora.

Históricamente, muchas compañías han considerado los aspectos de sostenibilidad como algo fuera del negocio, como un ejercicio de buena ciudadanía y, en el caso del reporting, de respuesta a las solicitudes de información por parte de grupos de interés no financieros.

Sostenibilidad implica considerar las perspectivas a corto y largo plazo para la toma de decisiones estratégicas. La alta dirección de las empresas debe considerar las implicaciones de aspectos o incertidumbres como el cambio climático, el uso de los recursos o los cambios demográficos en la sostenibilidad de su modelo de negocio, su impacto en el desarrollo de la estrategia y, en última instancia, su efecto sobre su “línea de flotación”.

El reto para las empresas es afrontar la gestión de la sostenibilidad de forma estratégica, identificando qué aspectos de sostenibilidad son verdaderamente relevantes y materiales para su negocio y llevando a cabo su gestión y reporting de forma integrada con el resto de prioridades estratégicas.



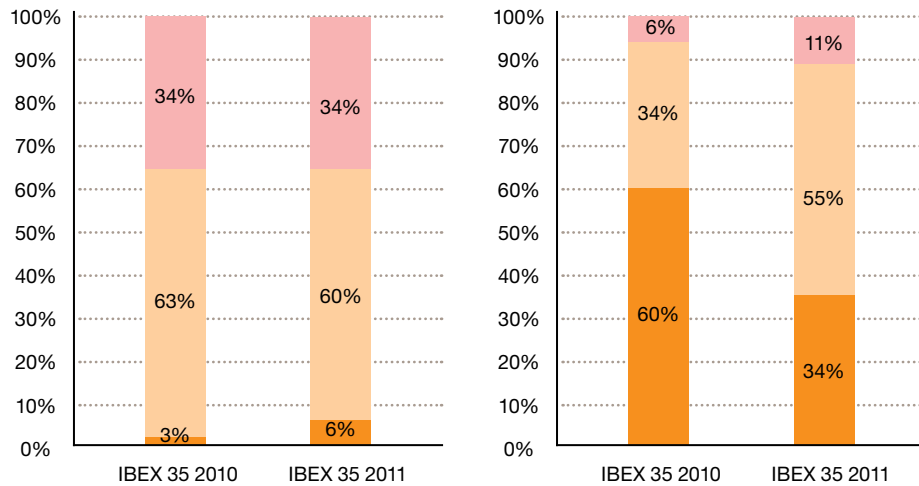
Figura 11.

**Eficacia del reporting en materia de sostenibilidad.**

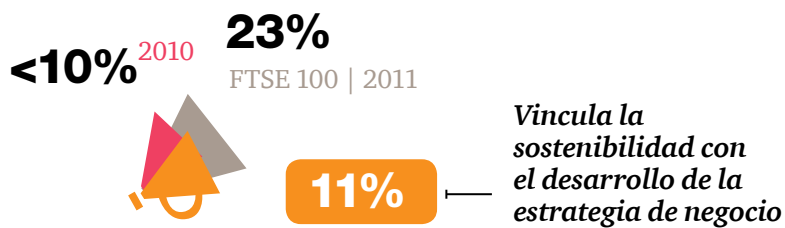
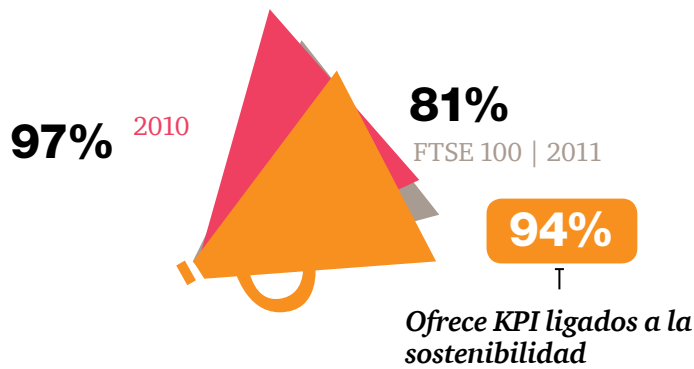
**KPI de sostenibilidad:**

**Sostenibilidad y estrategia:**

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



**¿Qué hacen las compañías del IBEX 35 en la actualidad?**



### **7. Recompensa ligada a resultados. Gobierno y remuneraciones**

**Alinea tus KPI a aquellos indicadores en los que basas la remuneración. Explica el funcionamiento del Consejo y el valor agregado de los consejeros como equipo en cuanto a diversidad, habilidades, experiencia, características personales u otros factores.**

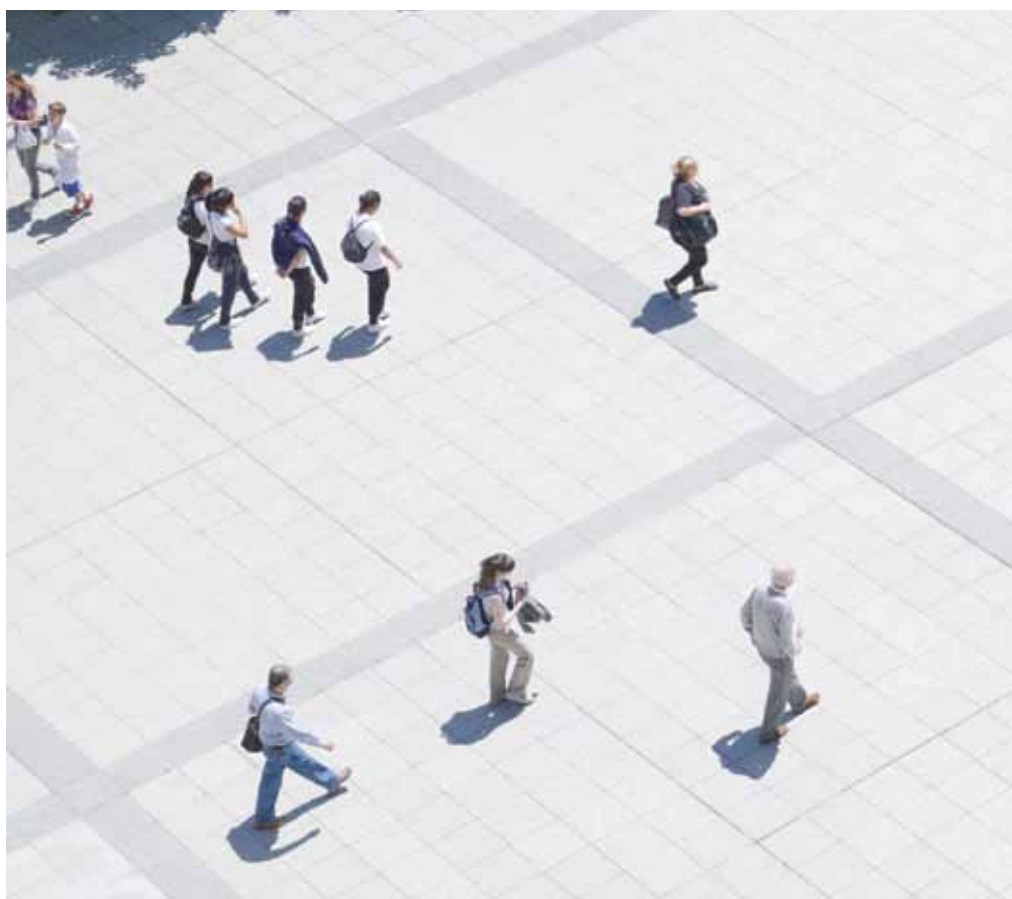
El gobierno y la remuneración es el área donde el gap de calidad de información del IBEX 35 es mayor. Existe un amplio margen de mejora respecto a la vinculación de las políticas retributivas con los principales indicadores de desempeño, dado que menos de un 10% de las empresas españolas analizadas establecen una vinculación directa entre estos dos aspectos, frente al 32% en el FTSE 100, donde estos aspectos se encuentran más avanzados.

La retribución de los directivos debería definirse en función de su capacidad de

implantar con éxito la estrategia de la compañía, habiendo establecido medidas claras para la evaluación de los logros alcanzados. La forma en que se incentiva a la gerencia a alcanzar el éxito en el desarrollo de la estrategia es un aspecto en el que se focalizan los inversores; también es un foco de atención para los gobiernos, como se ha visto últimamente en los desafíos que presentan los planes de retribución.

El actual marco normativo de la Ley de Economía Sostenible ha introducido algunos cambios en cuanto a la información que deben reportar las sociedades anónimas cotizadas. Así, se establece la obligación de realizar un Informe Anual de Remuneraciones de los consejeros, que debe contener información clara, completa y comprensible sobre la política de remuneraciones de la sociedad aprobada por el Consejo de Administración para el año en curso, así como la prevista para años sucesivos.

**La transparencia en retribuciones y su vinculación a indicadores de desempeño es una asignatura pendiente para las empresas.**



Debe incluir también una explicación global sobre la aplicación de la política de retribuciones durante el ejercicio, así como el detalle de las retribuciones devengadas por cada consejero. Si bien la norma pretende aportar transparencia en torno a las retribuciones percibidas y planeadas, el grado de detalle de la información reportada por las compañías no aborda, en la mayoría de los casos, la vinculación de las retribuciones con los resultados obtenidos por la compañía o los objetivos estratégicos. Y tampoco en los informes se detalla el funcionamiento del Consejo o el valor aportado por el conjunto de sus miembros (menos del 10% de las empresas del IBEX 35 comentan estos aspectos frente al 24% del FTSE 100), lo que hace difícil valorar la adecuación de las remuneraciones percibidas.

Para avanzar en la integración de la información debe existir una alineación clara entre los KPI reportados, las prioridades estratégicas definidas y los parámetros que definen las remuneraciones.

### ¿Qué hacen las compañías del IBEX 35 en la actualidad?

**32%**

FTSE 100 | 2011



**<10%**

*KPI ligados a retribuciones*

**24%**

FTSE 100 | 2011

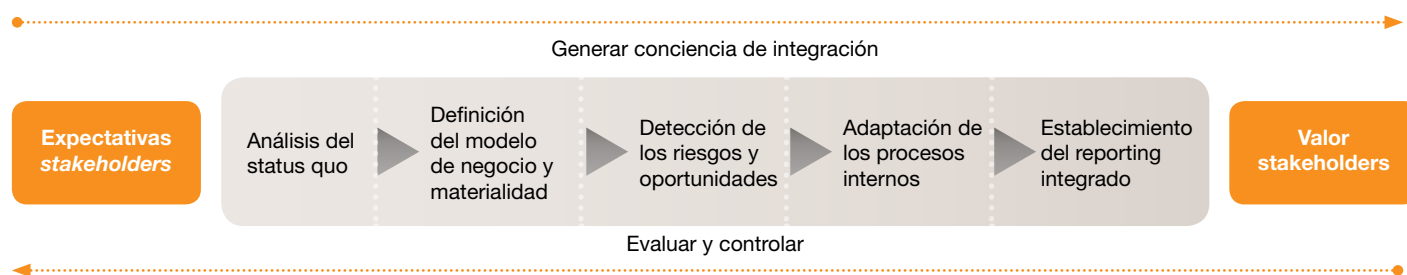


**<10%**

*Explica el funcionamiento del Consejo y el valor agregado de los consejeros*



# Pasos a seguir para la diferenciación



**Es hora de actuar. Hay razones claras para mejorar la infomación corporativa y avanzar en el reporting integrado.**

## 1. Análisis del status quo

Es importante conocer dónde estamos. Analiza el *status quo* de tu empresa, dialogar interna y externamente te ayudará a conocer las dificultades y los puntos clave con los que te encontrarás durante la implementación del reporting integrado. Apóyate en el *benchmarking* y en las *best practice* de tu sector.

Tendrás que revisar desde temas más generales como tu modelo de reporting actual o tu ambición en el proceso de integración, hasta temas más estratégicos como el modelo de negocio de tu empresa o los riesgos y oportunidades de tu cadena de valor.

## 2. Definición del modelo de negocio y materialidad

Identifica cuáles son los capitales en los que se fundamenta tu actividad y cómo

se utilizan para crear valor. Algunos de ellos podrían ser el capital financiero, el capital productivo, el capital humano, capital social, el capital de marca, el capital intelectual, etc.

Idealmente, el reporting integrado debería realizarse en base al modelo de negocio. Este objetivo se cumplirá dependiendo de cuán integrados estén los capitales de la empresa.

Por otro lado, debes identificar qué temas son relevantes para el desarrollo de tu estrategia y la adecuada detección de riesgos. Este análisis de materialidad te permitirá focalizarte en los aspectos realmente importantes, que tienen un impacto directo en tu modelo de negocio y los recursos necesarios para llevarlo a cabo.



### **3. Detección de riesgos y oportunidades**

Los riesgos y oportunidades surgen del propio modelo de negocio y son un impulso para el desarrollo de la empresa.

Partiendo de las sinergias creadas entre los objetivos financieros y no-financieros, ten en cuenta las expectativas de tus grupos de interés y de tu entorno cuando formules los objetivos estratégicos.

Define también qué KPI, tanto financieros como extra-financieros necesitas para poder medir y controlar la sostenibilidad de tus actividades empresariales.

### **4. Adaptación de los procesos internos**

Para tener una visión integrada del funcionamiento de la empresa se requiere información actualizada.

Adapta los procesos internos según tu modelo de integración empresarial y recuerda crear procesos para los objetivos extra-financieros. La

información generada será más amplia y de mejor calidad.

### **5. Establecimiento del reporting integrado**

El reporting integrado permite resaltar los efectos creados por las sinergias entre la estrategia, el gobierno y el desempeño, y las perspectivas de la empresa dentro del entorno económico, social y medioambiental en el que opera.

Este tipo de reporting debería aportar información útil a todos y cada uno de los grupos de interés de la empresa. Ha de permitirles comparar y evaluar tu actividad.

El reto está en conseguir el equilibrio entre los datos numéricos y la información interna, y en cómo conseguir plasmar toda esta información en un modelo de reporting claro y accesible para todos los grupos de interés.

*Nos adentramos en un periodo de innovación y cambio profundo del modelo de información empresarial futuro.*



# Cinco razones para avanzar hacia el reporting integrado

Avanzando hacia el reporting integrado, las compañías pueden progresar en alinear la información reportada a la demanda actual de los grupos de interés, así como disponer de un modelo de reporting más ágil y eficiente.

## **1. De obligación a oportunidad: los líderes se benefician de una ventaja competitiva y se preparan para los cambios que se avecinan**

Se espera un incremento de los requerimientos de reporting públicos y normativos/obligatorios. Empezar con el reporting integrado voluntariamente permitirá un proceso de mejora del reporting corporativo más gradual, aumentando la calidad del reporte. Contar con mayor y mejor transparencia permitirá una mayor diferenciación en el mercado en el corto plazo.

## **2. El reporting integrado como herramienta de gestión: mejora de los procesos internos de reporting y de la calidad y frecuencia de la información de gestión**

Repensando y mejorando los procesos internos de reporting y auditando el contenido total de la información integrada conseguirás una información más consistente y alineada. Esto te permitirá incrementar la fiabilidad de la información de gestión empleada para evaluar el desempeño global de la organización y dar una visión externa más integrada y consistente. Gracias a la mejora de los procesos de reporting podrás, asimismo, disponer de un modelo de reporting más ágil y eficiente.

## **3. Más capacidad de respuesta: mayor involucración de los grupos de interés y menores asimetrías en la información**





El reporting integrado facilitará la involucración y el diálogo con los accionistas, mercados y otros grupos de interés, lo que generará una mayor alineación de la información reportada frente a los mismos. Encuadrando cuestiones críticas en el marco del reporting integrado, los grupos de interés apreciarán los esfuerzos de la gerencia por informarles adecuadamente.

#### **4. Transversalidad y pensamiento integrado: evidencia de que la estrategia, el gobierno corporativo y la sostenibilidad están plenamente integrados**

Las prácticas de reporting actuales han llevado a considerar el reporting sobre estrategia, desempeño, gobierno corporativo y sostenibilidad de una manera aislada.

El reporting integrado transmitirá el mensaje de que estos aspectos

constituyen partes intrínsecas del negocio que están totalmente interconectadas. A su vez, se incrementará la conectividad entre las diversas áreas de tu empresa.

#### **5. Primero hago y después explico: muestra de buen gobierno corporativo**

Como se ha visto con la crisis financiera, el riesgo puede originarse en elementos no financieros, como la cultura organizativa. El reporting integrado requiere una nueva perspectiva sobre tus riesgos de negocio y operativos y el consiguiente reporte sobre los mismos. A través de la remuneración, tu compañía puede demostrar su conciencia sobre los nuevos tipos de riesgo y la fortaleza del marco de gobierno corporativo establecido para mitigar esos riesgos. El reporting integrado te obliga primero a hacer y después a contarlo.

**¿Cómo se posicionan tus prácticas de reporting frente a tus competidores y a las mejores prácticas? ¿Sabes a dónde quieres llegar y cómo conseguirlo?**

**El informe integrado implica analizar todos los aspectos materiales que afectan al negocio en el largo plazo, de forma que estén directamente vinculados a las decisiones estratégicas y al desempeño actual.**

### Hagamos un ejercicio... ¿Qué dice tu informe sobre tu compañía?

Verdadero o falso

- Mi reporting es un fiel reflejo del desempeño a nivel interno de la organización.
- No se reportan de forma explícita aquellos aspectos clave que contribuyen al éxito de mi negocio.
- Mi reporting plantea más preguntas de las que responde.
- No invertiría en mi empresa en base a lo reportado exteriormente.
- Mi valor de mercado no es un fiel reflejo de mi negocio.
- La presentación del negocio y su desempeño es inconexa.
- Los aspectos relacionados con la sostenibilidad no son tan relevantes como para incluirlos en nuestra estrategia.
- La información sobre la estrategia, los KPI y la remuneración no se presenta de forma alineada.
- Nuestro reporting es muy dependiente de la información histórica de carácter financiero.
- Nuestra información no está integrada o no es lo suficientemente flexible para dar respuesta a los cambios en el entorno empresarial.
- Me preocupa no contar con el suficiente conocimiento del mercado y la información no-financiera necesaria para mantenernos en la vanguardia.
- Se dedica demasiado tiempo a la elaboración de datos cuantitativos en lugar de obtener una visión real.
- No cuento con una imagen completa sobre lo que está pasando en el negocio desde el punto de vista financiero y operacional.
- Existe una falta de transparencia en relación con nuestros indicadores de desempeño y su evolución.
- No siempre confío en los números cuando los veo por primera vez.
- La calidad de nuestro reporting nos hace más vulnerables frente a nuestros competidores en un entorno hostil como el actual.

### ¿Qué dice tu informe acerca de tu empresa?

Deberías aportar una imagen que conecte el negocio, cómo se gestiona y gobierna y hacia dónde se dirige.

#### ¿Lo haces?

¿Tu informe transmite la conexión del negocio con...

- ...el mundo exterior?
- ...tus principales grupos de interés?
- ...los componentes adecuados del negocio?
- ...los sistemas de información internos?

# Metodología de PwC

Para entender en qué medida es eficaz el reporting de las principales empresas españolas, hemos analizado el reporting de las empresas del IBEX 35 en 2011 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 2011.
- Informe Anual de Gobierno Corporativo 2011.
- Informe Anual o Informe de actividades 2011.

- Informe de Responsabilidad Corporativa o de Sostenibilidad 2011

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. La siguiente tabla muestra los ámbitos del trabajo realizado, en línea con los conceptos metodológicos del IIRC.

Aspecto	Información tenida en cuenta
Drivers externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado donde opera y oportunidades.</li> <li>• Visión sobre las expectativas a medio y largo plazo.</li> <li>• Factores que influyen en el crecimiento del mercado.</li> <li>• Orientación a largo plazo.</li> <li>• Detalle del entorno competitivo.</li> </ul>
Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos estratégicos globales.</li> <li>• Conexión con aspectos de sostenibilidad.</li> <li>• Medidas para monitorizar el grado de consecución.</li> <li>• Marco temporal de los objetivos.</li> <li>• Integración a lo largo del reporting.</li> </ul>
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los riesgos específicos.</li> <li>• Consistencia con otras áreas del reporting.</li> <li>• Oportunidades y riesgos relacionados con la sostenibilidad.</li> <li>• Mecanismos de mitigación de los principales riesgos.</li> <li>• Cuantificación de impactos.</li> <li>• Perfil/apetito al riesgo de la entidad.</li> </ul>
Modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de negocio de la compañía.</li> <li>• Acciones necesarias para desarrollar la estrategia de negocio.</li> <li>• Recursos y capacidades clave, su gestión y su medición.</li> <li>• Actividades de valor añadido desarrolladas y su gestión.</li> </ul>
Indicadores de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación explícita de los KPI y justificación de su uso.</li> <li>• Alineamiento de los KPI con las prioridades estratégicas.</li> <li>• Monitorización de progresos en línea con las prioridades.</li> <li>• Relación entre política de remuneración y KPI de rendimiento.</li> <li>• Objetivos futuros para esos KPI.</li> </ul>
Gobierno y remuneración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineamiento de los KPI de gestión con la remuneración.</li> <li>• Explicación del funcionamiento del Consejo y el valor agregado de los consejeros como equipo.</li> </ul>

## 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:

[www.pwc.es/publicaciones/informes-gestion-empresarial.jhtml](http://www.pwc.es/publicaciones/informes-gestion-empresarial.jhtml)



### **12 claves para el reporting** *¿Qué dice tu reporting sobre ti?*

Tendencias, opiniones y sugerencias para construir confianza a través de informes interesantes, claros y avanzados.

Accede al informe en: [www.pwc.com/gx/en/corporate-reporting/corporate-reporting-guidelines/assets/pwc-12-reporting-tips.pdf](http://www.pwc.com/gx/en/corporate-reporting/corporate-reporting-guidelines/assets/pwc-12-reporting-tips.pdf)



### **¿Qué aspecto tiene un reporting efectivo?**

Más de 200 ejemplos de buenas prácticas de reporting

Saber qué aspecto real tiene la “excelencia en el reporting” puede ser un reto. Esta colección de más de 200 ejemplos de buenas prácticas soluciona la cuestión. Puedes buscar por sector, región, temática reportada, compañía.

Consulta las “buenas prácticas” en: [www.pwc.com/corporatereporting](http://www.pwc.com/corporatereporting)



### **Construye confianza a través de la transparencia**

Las empresas se están teniendo que adaptar para lidiar con la ola de incertidumbre económica y mantenerse al día en un entorno cambiante. Los grupos de interés buscan información más precisa y relevante para poder tomar decisiones de inversión. La manera de recuperar o mantener la confianza pasa por mejorar el entendimiento del negocio, con informes más fiables, transparentes e innovadores. Esta publicación puede ayudar a evaluar el reporting actual y a mejorar los informes futuros.

Lee el informe en:

[www.pwc.com//EE/publications/assets/pub/trust-through-transparency\\_1.pdf](http://www.pwc.com//EE/publications/assets/pub/trust-through-transparency_1.pdf)



### **La información corporativa ha cambiado. ¿Por qué?**

Conócelo en el siguiente vídeo:

[www.pwc.co.uk/reporting-assurance/where-is-business-information-reporting-assurance-going.jhtml](http://www.pwc.co.uk/reporting-assurance/where-is-business-information-reporting-assurance-going.jhtml)



### **El informe integrado. La mejor información para una mayor ventaja competitiva**

Accede al vídeo a través del siguiente link:

[www.pwc.es/es/auditoria/informe-integrado.jhtml](http://www.pwc.es/es/auditoria/informe-integrado.jhtml)

---

## **Contactos**

### ***Virginia Arce***

Socia de Auditoría de PwC  
Teléfono: +34 915 684 453  
virginia.arce@es.pwc.com

### ***Stefan Mundorf***

Socio de Auditoría  
Teléfono: +34 915 685 202  
stefan.mundorf@es.pwc.com

### ***Mari Luz Castilla***

Directora de Sostenibilidad y Cambio Climático  
Teléfono: +34 932 537 005  
mariluz.castilla@es.pwc.com

### ***Pablo Bascones***

Senior Manager de Sostenibilidad y Cambio Climático  
Teléfono: +34 915 685 071  
pablo.bascones.ilundain@es.pwc.com

### ***Margarita de Rosselló***

Senior Manager de Sostenibilidad y Cambio Climático  
Teléfono: +34 932 532 077  
margarita.de.rossello@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 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).

© 2013 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.