



Presentación integrada de reportes – Guía para directores*

* Documento original: *A Director's Guide to Integrated Reporting*. 2015.
Publicado por Deloitte LLP, la firma miembro de DTTL en el Reino Unido.
Traducido por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte
&Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio
Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.



Contenidos

Introducción	3
¿Por qué presentación integrada de reportes? Los conductores	5
¿Qué es presentación integrada de reportes (<IR>)?	11
<IR> ofrece unos lentes nuevos para pensar acerca de su negocio.	14
Apéndice 1: su viaje <IR>	16
Apéndice 2: preguntas frecuentemente realizadas	22
Apéndice 3: el viaje <IR>	23
Notas finales	25

Introducción

Irónicamente, la presentación integrada de reportes no es realmente acerca de la presentación de reportes, en absoluto.

Se trata de pensamiento integrado, comportamientos responsables de negocio e innovación. Y decir las cosas tal y como son.

“En un mundo rápidamente cambiante, impredecible..., donde cada compañía tiene que construir su licencia para operar haciéndolo sobre la base de confianza, y donde la tecnología y las comunicaciones internacionales hacen que todas las cosas sean visibles, el liderazgo y las relaciones son los únicos bloques de construcción consistentes del éxito.”¹
Tomorrow's Company

Conceptualmente, la presentación integrada de reportes (<IR>) es realmente sentido común: las organizaciones solo pueden crear valor perdurable para los accionistas si desarrollan relaciones exitosas y duraderas con clientes, empleados, proveedores, y las comunidades donde operan, así como también con sus accionistas. Para hacer su dinero, en estos días los negocios dependen de más que de capital financiero y manufacturado. Se basan en un conjunto más amplio de recursos y relaciones, a los cuales la <IR> denomina ‘capitales’, los cuales incluyen los capitales intelectual, humano, social y natural.

En la práctica, la presentación integrada de reportes hace las preguntas correctas – las difíciles: ¿Cómo define usted las medidas de éxito para cada uno de esos recursos y relaciones? ¿Cuáles son las interdependencias y los intercambios entre ellos que, con el tiempo, influyen en la capacidad del negocio para crear valor? ¿Cuál es su enfoque para valorar los vínculos entre su estrategia, actividades, inputs materiales de capital y su desempeño?

¿Y para valorar si sus KPI son los correctos para el negocio? ¿Hay oportunidades para conectar de mejor manera e integrar las fuentes y los conductores del valor para su negocio?

La presentación integrada de reportes es dinámica; es un proceso de pensamiento a través de su negocio. Es acerca de cómo usted crea valor e identifica el valor en riesgo, no solo en el corto sino también en el mediano y largo plazo, y acerca de cómo usted articula su estrategia y su modelo de negocios para la creación de valor sostenible de largo plazo.

Algunos comentaristas se preguntan si la presentación de reportes es una moda pasajera. Pero es difícil despedir una iniciativa internacional que busca fomentar campo de juego a nivel internacional para los comportamientos corporativos integrados y los procesos de toma de decisiones y la presentación de reportes a la medida por parte de los negocios en los mercados de capital. Y los profesionales de la inversión ven espacio para la presentación mejorada de reportes.¹

También <IR> es una iniciativa orientada al mercado. Ha evolucionado en parte debido al reconocimiento de que los negocios tienen que cambiar la manera como operan con el fin de recuperar la confianza del mercado, luego de la crisis financiera global. La International Integrated Reporting <IR> Framework [Estructura internacional de la presentación integrada de reportes] (‘la estructura <IR>’) es una estructura basada en principios que tiene la intención de empoderar y fomentar que los negocios expliquen y revelen de mejor manera cómo crean valor. Aplicada y probada por una serie de negocios mediante un programa piloto de <IR>, ha probado que resulta en una cantidad de beneficios para esas organizaciones.

Permanece considerable escepticismo en algunos campos acerca de si la <IR> es la respuesta correcta y por consiguiente si vale la pena emprender el camino. Como el IIRC lanzó su <IR> Business Network [Red de negocios de <IR>], pensamos que sería útil producir un documento corto para contarle a usted todo lo que usted necesita saber acerca de <IR>, para ayudarle a que usted decida por usted mismo.

En las páginas siguientes, miramos cuáles son los conductores de la presentación integrada de reportes, qué es exactamente y cuáles son los beneficios reales que los negocios ven detrás de la presentación integrada de reportes.

... Se trata de pensamiento integrado, comportamientos responsables de negocio e innovación. Y decir las cosas tal y como son.

No todo lo que cuenta, se
puede contar y no todo lo
que se puede contar,
cuenta.

Albert Einstein

¿Por qué presentación integrada de reportes? Los conductores

Volver a construir confianza en los negocios y en la creación de valor de largo plazo

‘Hacer negocios de la manera correcta: ¿Cómo los negocios recuperan la confianza mediante la creación de valor de largo plazo?’ fue una sesión liderada por un CEO en el Foro Económico Mundial del año 2014. Otra sesión fue titulada ‘Capitalismo ético – ¿vale la pena intentarlo?’ Ambas fueron respuestas a la necesidad de que las juntas reconstruyan la confianza en sus negocios luego de la crisis financiera global y los continuados recelos acerca del modelo capitalista.

Reconstruir la confianza en los negocios y la creación de valor de largo plazo van de la mano. La creación de valor de largo plazo es imposible si la organización no tiene en cuenta los intereses de todos sus principales *stakeholders*. Un negocio no puede ignorar sus empleados, proveedores, clientes, acreedores, comunidades y el medio ambiente. Cómo mide usted sus intereses, y su efecto en ellos, y cualesquiera efectos sobre la estrategia y el modelo de negocios, sin embargo, no es sencillo. Una encuesta reciente² de comparación de la función de finanzas de más de 200 organizaciones reveló que solo el 52% de las organizaciones consideran que sus KPI están alineados con las metas estratégicas del negocio.

Ser capaz de articular su estrategia y su modelo de negocios, así como también vincular las métricas a ellas, es crítico para que la organización construya confianza.

A diferencia de la reputación, que es un atributo que se gana y construye con el tiempo, la confianza viene antes del compromiso: es prospectiva. Es una medida de si otros quieren hacer negocios con usted:

- ¿Los inversionistas confían suficientemente en su organización para poner su capital en riesgo, mediante invertir en usted?
- ¿Actúa usted como una fuerza para el bien de sus inversionistas y sus principales *stakeholders*? ¿Confían ellos en usted para crear valor para ellos de una manera que sea responsable y también proteja sus intereses?

La confianza requiere transparencia y *accountability*. Standard & Poors (‘S&P’) señala que la mayor transparencia de los datos y riesgos del proyecto ayudaría a capturar potencial capital, destacando que “la carencia de transparencia y revelación del riesgo resalta la incertidumbre del inversionista y crea malestar en el mercado.”³ La confianza es la piedra angular de los mercados de capital eficientes e integrales.

Ser capaz de articular su estrategia y su modelo de negocios, así como también vincular las métricas a ellas, es crítico para que la organización construya confianza. El UN Global Compact⁴ sugiere el siguiente modelo como una herramienta para ayudarles a las entidades a construir métricas para describir la conexión entre su estrategia de negocios y su desempeño en el sentido más amplio. Crecimiento, productividad y exposición ante el riesgo son preocupaciones clave de los inversionistas. El modelo categoriza en esas tres áreas los posibles riesgos y las métricas asociadas.

Modelo del conductor del valor



Fuente: UN Global Compact 2013

Mejor práctica de gobierno corporativo y reputación

La investigación realizada en el año 2010 por Ocean Tomo encontró que los activos netos de las compañías de S&P representaban solo el 19% de su capitalización del mercado en el año 2009, comparado con el 90% en los años 1970.⁵ En otras palabras, factores intangibles, incluyendo confianza, reputación, y viabilidad del modelo de negocios en el largo plazo, que no necesariamente son capturados por los registros de contabilidad, se han convertido en los conductores materiales del valor.

La reputación puede ser crucial cuando se trata del valor de la compañía. El 2015 UK Reputation Dividend Report⁶ encontró que, si bien varía de manera importante entre las compañías, el "apalancamiento reputacional" promedio a través del FTSE 250 fue 1.4, significando que un 1% de mejoramiento en la reputación de la compañía se esperaba que incrementara su valor de mercado en un 1.4%. Para la compañía FTSE 100 promedio, un 1% de mejoramiento en la reputación agrega cerca de £266 millones a su valor de mercado: no es una cantidad despreciable.

"Obviamente importan bastante el desempeño financiero, porque si usted no se desempeña financieramente bien en el largo plazo, ya sea usted es retirado como CEO o su compañía se le viene encima. Pero lo que más me preocupa es la reputación."

Richard Goyder, CEO and MD, Wesfarmers⁷

Lo que más les importaba a los CEO en el 2014 World Economic Forum era que los inversionistas entendieran la propuesta de valor de largo plazo que está detrás de sus negocios. Tal propuesta va más allá de los números reportados en los estados financieros.

“Tenemos que cambiar el diálogo desde ‘qué hacemos con el dinero que hacemos’ a ‘cómo hacemos el dinero’... hay una manera éticamente responsable para operar las compañías y hacer dinero, que cambia el diálogo y que construirá la confianza”

Indra Nooyi, CEO and Chairman of PepsiCo, USA⁸

“La capacidad de la junta para entender y abordar los riesgos que enfrenta la compañía es por sí misma un factor principal de riesgo.”

UK Financial Reporting Council (FRC)¹²

El buen gobierno corporativo se refiere al ‘cómo del negocio.’ No se trata de hacer una medida ni de ‘monetizar’ los factores intangibles (confianza, reputación, viabilidad de largo plazo), si además ello fuera posible. Se trata de comportamientos y procesos de negocios responsables, necesarios para la *accountability*.

Uno de esos procesos es el proceso de la presentación de reportes corporativos. La presentación de reportes corporativos es clave para proporcionarles a los accionistas la información que necesitan para mantener a las juntas rindiendo cuentas. Aún así un estudio reciente reveló que más de dos tercios de los inversionistas tienen baja confianza en los reportes de la compañía desde el comienzo de la crisis financiera global.⁹ En otra encuesta reciente, el 80% de los profesionales de inversión consideraron que su percepción de la calidad de la presentación de reportes de una compañía afectaba su percepción de la calidad de su administración.¹⁰ Esta investigación también observó que el 89% de los profesionales de inversión encuestados consideró que las revelaciones contenidas en el reporte anual acerca de estrategia, riesgos y oportunidades y otros conductores del valor pueden tener un impacto directo en el costo de capital de la compañía.¹¹

El reporte integrado – que es el resultado de un proceso de presentación integrada de reportes – requiere que la junta explique cómo la estrategia, el gobierno, el desempeño y los prospectos de la organización, en el contexto de su entorno, conduce a la creación de valor en el corto, mediano y largo plazo.

El resultado final del proceso de la presentación integrada de reportes es, por lo tanto, diálogo más significativo (comprensivo, integrado y uniforme) con los *stakeholders* externos.

Capitalismo responsable y crecimiento responsable

“La integración plena de información financiera y no-financiera para los propósitos de la toma de decisiones requiere paridad. Nosotros creamos una hoja de ruta para cómo elevar la igualdad de los datos sociales y ambientales.”

Susanne Stormer, VP, Corporate Sustainability, Novo Nordisk¹³

Los inputs materiales del capital para el modelo de negocios actual incluyen, además de los tradicionales capital financiero y fabricado, el capital intelectual y humano, el capital social y de relaciones, así como también el capital natural. Los últimos cuatro capitales a menudo no son explicados en la presentación de reportes financieros, o no lo son con gran detalle. Esos conductores y riesgos críticos del valor no-financiero a menudo han tenido una relación pobre con las métricas y los riesgos financieros.

Los negocios implican, dice Indra Nooyi, CEO and Chairman of PepsiCo, necesidades para refinar el concepto de administrar para la duración de *cómo hacemos el dinero*, y alejarse del concepto estrecho y conducente a error de simplemente *qué hacemos con ello*.¹⁴

En el siglo 21 la sociedad espera que los negocios participen en la solución de las necesidades y deseos de la sociedad. Cómo un negocio hace dinero hoy tiene que ser una función de cómo sus intereses están alineados e integrados con los de la sociedad. En parte, el diálogo corporativo se ha alejado de cómo el mundo fomenta el capitalismo y el crecimiento hacia cómo fomenta el capitalismo responsable y el crecimiento responsable.

Los negocios globales líderes están colocando resolver los desafíos sociales en el corazón de lo que hacen, integrando en su estrategia las preocupaciones sociales y ambientales. Están abordando algunos de los problemas más apremiantes del mundo – salud global, cambio climático, y urbanización, para mencionar unos pocos, al tiempo que hacen utilidades. El centro de atención de los CEO y de las Juntas de esos negocios está en el impacto social y de largo plazo de sus negocios.

Cómo un negocio hace dinero hoy tiene que ser función de cómo sus intereses están alineados e integrados con los de la sociedad.

“Un número creciente de CEO de compañías importantes está defendiendo un propósito general para su negocio que es distinto del motivo de utilidad en un intento para demostrarles a sus *stakeholders* que su empresa es una fuerza para el bien en la contribución a la sociedad, y luego desarrollar sus estrategias, acciones y comunicaciones (internas y externas) por referencia a ese sentido de propósito. Ya no es suficiente el centro de atención puesto en solamente lo financiero.”
*Steve Almond, Chairman, DTTL*¹⁵

Propósito social: algunos ejemplos

Unilever	“Las personas siempre piensan que hacer las cosas correctas le cuesta a usted más. Esto no es del todo cierto. Actualmente puede generar innovación y reducir sus costos.” Paul Polman, CEO of Unilever	• La visión y la estrategia de Unilever es “doblar el tamaño del negocio, al tiempo que reducimos nuestra huella ambiental e incrementamos nuestro impacto social positivos. Nosotros lideraremos el crecimiento responsable, inspirando a las personas para que cada día realicen pequeñas acciones.” • El jabón Lifebuoy de Unilever ha lanzado una iniciativa para enfrentar la difusión de la neumonía y la diarrea (la 1ª. y 3ª. causas de la mortalidad infantil) mediante el lavado de las manos y la higiene mejorada. Actualmente es la marca No. 1 en ventas de jabón para la salud. Cada segundo, 111 familias compran un producto Lifebuoy.
IBM	“Los negocios, en particular, tienen que aprovechar la iniciativa. No podemos esperar los mandatos del gobierno. Tenemos que ser activos en convocar a todos los sectores de la sociedad para resolver problemas que nadie puede resolver por sí mismo. Tenemos que impulsar nuestros propios recursos – no solo financieros, sino también humanos. Más críticamente aún, tenemos que crear ciudadanía corporativa y estrategias de negocio que no solo estén ‘vinculadas’, sino que sean una.” Virginia Rometty, CEO and Chairwoman of IBM	• IBM afirma que “la cultura de la compañía basada en los valores centrales no solo ayuda a nuestro negocio, sino que también define el rol que podemos y debemos jugar en la sociedad: - Identificamos y actuamos a partir de nuevas oportunidades para aplicar nuestra tecnología y experticia a los problemas sociales. - Escalamos nuestros programas e iniciativas existentes para lograr beneficio máximo. - Empoderamos a nuestros empleados y a otros para que sirvan a sus comunidades. - Integramos la ciudadanía corporativa y la responsabilidad social en cada aspecto de nuestra compañía.” • La iniciativa ‘Smarter Planet’[Planeta inteligente] de IBM usa los datos capturados por los sistemas inteligentes para encontrar soluciones para los desafíos de la sociedad y del desarrollo. Éstas incluyen redes inteligentes, sistemas de administración del agua, y edificaciones más verdes. • El precio de la acción de IBM se triplicó a más de \$200 por acción luego de que lanzó su campaña de mercadeo Smart Planet.
GE	“Cuando salimos de esta niebla [refiriéndose a la recesión], esta noción de que las compañías necesitan representar algo – necesitan ser responsables por más que solo el dinero que ganan ‘se está volviendo profunda.” Jeff Immelt, CEO and Chairman of the General Electric Company	• General Electric afirma: “La Fortaleza de GE radica en nuestra capacidad para mirar lo que el mundo necesita, combinarlo con nuestra creencia en una mejor manera y luego orientarla a inventar y construir mejores futuros para nuestros clientes y comunidades.” • GE ha integrado las prioridades de la sostenibilidad y los intereses del <i>stakeholder</i> con la estrategia de negocios, afirmando: “Nuestra Junta de Directores es responsable por vigilar cómo la administración sirve a los intereses de los propietarios de las acciones y otros <i>stakeholders</i>, incluyendo problemas tales como: administración del riesgo; desafíos ambientales, sociales y regulatorios; y tendencias globales.” • Las innovaciones de energía limpia provenientes de la iniciativa estratégica de ‘Ecomagination’ de GE ha proporcionado fuentes de energía más limpias y más eficientes, ha reducido las emisiones y ha proporcionado fuentes más abundantes de agua limpia. • Para finales del año 2013, Ecomagination ha generado \$160 billones en ingresos ordinarios desde que fue lanzada nueve años antes.

Esencialmente, el pensamiento integrado desafía a las compañías y les permite 'vivir su historia', más que solo contarla.

¿Qué es presentación integrada de reportes (<IR>)?

"<IR> le da la oportunidad para comunicar de manera clara su mensaje estratégico - ¿Cuál es nuestro modelo de negocios?, ¿Cómo creamos valor?, ¿Cuál es nuestra relación con el punto de vista amplio de los stakeholders?, y de manera crítica ¿Por qué nuestro modelo de negocios es sostenible en el largo plazo? ... y pensamos que esta es una pregunta que una serie de usuarios están desafiando que lo corporativo sea capaz de responder."

Russell Picot, Chief Accounting Officer, HSBC¹⁶

En el corazón de la presentación integrada de reportes está el pensamiento integrado, definido por el International Integrated Reporting Council (IIRC) tal y como sigue:

Pensamiento integrado es la consideración activa, por parte de una organización, de las relaciones entre sus diversas unidades de operación y funcionales y los capitales que la organización usa o afecta. El pensamiento integrado conduce a toma de decisiones integradas y a acciones que consideran la creación de valor en el corto, mediano y largo plazo.

Esencialmente, el pensamiento integrado desafía a las compañías y les permite 'vivir su historia', más que solo contarla.

"Ahora necesitamos medir cosas que previamente no necesitamos medir. El desafío es medir los capitales no-financieros. Usted no puede medir los balances de apertura y de cierre del capital de conocimiento, por ejemplo. Lo que puede ser medido y administrado es el flujo."

Tim Haywood, FD and Head of Sustainability, Interserve, Europe¹⁷

La presentación integrada de reportes es un resultado del pensamiento integrado. Se trata de abandonar la contabilidad financiera retrospectiva tradicional hacia una explicación holística y cohesionada de la estrategia, el modelo de negocios y la propuesta de valor hoy, mañana y en el largo plazo.

Insertar al pensamiento integrado en las actividades de la organización requiere mejor conexión entre la presentación de reportes externos y la información usada para la presentación de reportes de la administración, el análisis y la toma de decisiones. Por ejemplo, el concepto de conectividad dentro de un reporte integrado es un reflejo del pensamiento integrado dentro de una organización, con todas las partes de la organización actuando y moviéndose juntas. Esto va mucho más allá de la simple referenciación cruzada de las diferentes secciones de un reporte externo.

Otro ejemplo es la preparación y presentación de reportes separados de sostenibilidad o de responsabilidad corporativa, que a menudo pueden verse como atornillados en los procesos de otra presentación de reportes. La aplicación del pensamiento integrado requiere que la organización considere no solo los resultados de su negocio, sino también las consecuencias i.e., los efectos que los resultados tienen en otros capitales incluyendo los capitales directamente relacionados con la sostenibilidad del negocio.

De esta manera, la presentación integrada de reportes a menudo inicia procesos para integrar la información de sostenibilidad o de responsabilidad corporativa en la administración del negocio y en los sistemas de presentación de reportes y, cuando sea necesario, identificar y desarrollar información y KPI no-financieros inteligentes.

Los elementos del contenido de un reporte integrado

Para que la presentación integrada de reportes sea significativa para los inversionistas y para asegurar alguna consistencia, la Estructura de la <IR> requiere que la organización cumpla, como mínimo, con ocho elementos de contenido y la aplicación de siete principios orientadores para la preparación del reporte integrado, tal y como se establece abajo. Consistente con su enfoque basado-en-principios, la Estructura de la <IR> presenta los elementos de contenido en la forma de preguntas para que la organización las considere para permitirle que responda de una manera que refleje sus circunstancias individuales.

Los conceptos fundamentales de la presentación integrada de reportes

Tres conceptos fundamentales del reporte integrado subyacen a los elementos de contenido y a los principios orientadores (vea abajo) que gobiernan el contenido general de un reporte integrado:

- **Los capitales.** Esta es terminología de la <IR> para las seis categorías de recursos y relaciones de los cuales un negocio puede depender en el sentido amplio: no solo 'las 3 P,' como a menudo se les refiere, siendo personas (capital humano), planeta (capital natural) y utilidad (capital financiero) [people, planet and profit] sino también otros conductores del valor financiero tales como marca, reputación y saber cómo (capital intelectual), propiedad, planta y equipo e infraestructura (capital fabricado) y relaciones, tales como relaciones con proveedores y clientes entre otros (capital social y relacional).
- **Creación de valor.** Definida como 'creación de valor para la organización y creación de valor para otros' siendo creación de valor en el sentido amplio, considerando el valor para todos los *stakeholders*. La premisa aquí es que si un negocio crea valor para otros, en el largo plazo, esto crea valor para el negocio.

Elementos de contenido de la Estructura de la <IR>

Vista de conjunto organizacional y entorno externo

¿Qué hace la organización y cuáles son las circunstancias bajo las cuales opera?

Gobierno

¿Cómo la estructura de gobierno de la organización respalda su capacidad para crear valor en el corto, mediano y largo plazo?

Modelo de negocios

¿Cuál es el modelo de negocios de la organización?

Riesgos y oportunidades

¿Cuáles son los riesgos y oportunidades específicos que afectan la capacidad de la organización para crear valor en el corto, mediano y largo plazo y cómo la organización los está tratando?

Estrategia y asignación de recursos

¿A dónde la organización quiere ir y cómo tiene la intención de llegar allí?

Desempeño

¿En qué extensión la organización ha logrado sus objetivos estratégicos para el período y cuáles son sus consecuencias en términos de efectos en los capitales?

Panorama Futuro

¿Qué desafíos e incertidumbres es probable que la organización encuentre al perseguir su estrategia, y cuáles son las potenciales implicaciones para su modelo de negocios y para su desempeño futuro?

Base de preparación y presentación

¿Cómo la organización determina qué materias incluir en el reporte integrado y cómo tales materias son cuantificadas o evaluadas?

- **El proceso de creación de valor.** El concepto tradicional de modelo de negocios (inputs, actividades y outpus en la forma de bienes y servicios) es ampliado para considerar las 'consecuencias' [outcomes] de las actividades de negocio para los capitales de la <IR> arriba. Esto porque las consecuencias (o impactos) negativos o positivos hoy podrían tener repercusiones futuras (valor en riesgo).

Los principios orientadores

Siete principios orientadores subyacen la preparación y presentación de un reporte integrado, informando el contenido del reporte y cómo se presenta la información. Esos principios orientadores son aplicados individual y colectivamente con el propósito de preparar y presentar el reporte integrado; de acuerdo con ello, se necesita juicio en su aplicación, particularmente cuando hay una tensión aparente entre ellos (e.g., entre concisión y completitud).

Principios orientadores de la estructura de la <IR>

Centro de atención estratégico y orientación al futuro

El reporte integrado debe proporcionar percepción de la estrategia de la organización, y cómo se relaciona con su capacidad para crear valor en el corto, mediano y largo plazo y para su uso de y los efectos en los capitales.

Conectividad de la información

El reporte integrado debe mostrar una imagen holística de la combinación, interrelación y dependencias entre los factores que afectan su capacidad para crear valor con el tiempo.

Relaciones del stakeholder

El reporte integrado debe proporcionar percepción sobre la naturaleza y calidad de las relaciones que la organización tiene con sus *stakeholders* clave, incluyendo cómo y en qué extensión la organización entiende, tiene en cuenta y responde a sus necesidades e intereses legítimos.

Materialidad

El reporte integrado debe revelar información acerca de las materias que de manera importante afectan la capacidad de la organización para crear valor en el corto, mediano y largo plazo.

Conciso

El reporte integrado debe ser conciso.

Confiabilidad y completitud

El reporte integrado debe incluir todos los asuntos materiales, tanto positivos como negativos, de una manera balanceada y sin error material.

Consistencia y comparabilidad

La información contenida en el reporte integrado debe ser presentada (a) con una base que sea consistente durante el tiempo y (b) de una manera que permita comparación con otras organizaciones en la extensión que sea material para la capacidad propia de la organización para crear valor en el corto, mediano y largo plazo.

<IR> ofrece unos lentes nuevos para pensar acerca de su negocio.

Presentación integrada de reportes: los beneficios

Como parte de su desarrollo de la estructura de la <IR>, el IIRC llevó a cabo un programa piloto de tres años para inversionistas y cerca de 100 negocios en todo el mundo con el fin de experimentar y ensayar los conceptos de la presentación integrada de reportes. Sus experiencias y puntos de vista, además de los comentarios recibidos de otros *stakeholders* a través de dos rondas de consulta pública, informaron el texto final de la Estructura de la <IR> actual.

Tal y como se destacó en la encuesta Black Sun realizada a los participantes en el programa piloto, la presentación integrada de reportes impacta y beneficia a todos los niveles de la organización, desde el nivel operacional diario, hasta el nivel de la junta, y hasta las relaciones con los inversionistas.¹⁸

"<IR> es una estructura muy poderosa para el pensamiento acerca de nuestro modelo de negocios y la manera como creamos valor. Hay ejemplos suficientemente publicados de fracasos corporativos donde quedó claro que las juntas no conocían cómo su organización particular estaba creando valor y los riesgos que estaban asumiendo."
Charles Nichols, Group controller, Unilever¹⁹

Algunos de los beneficios son de alcance amplio, naturalmente siguiendo el uno al siguiente. Los participantes en el programa piloto vieron valor real en reunir en la mesa a los *stakeholders* internos y a los tomadores de decisión – por ejemplo la Junta y/o los Jefes de Finanzas, Responsabilidad Corporativa, Relaciones con el Inversionista, Recursos Humanos, Estrategia y Sostenibilidad, entre otros – para hacer una lluvia de ideas respecto de cómo los negocios crean valor a través de los lentes de la presentación integrada de reportes.

Esto les permitió romper las islas e integrar el entendimiento, la narrativa y el lenguaje alrededor de lo que está arraigado en el negocio, fomentando que se compren los objetivos estratégicos de la compañía y las propuestas para ir al mercado.

Además de romper las islas, esto ofreció la oportunidad para revisar el modelo de negocio con ojos frescos para identificar los orientadores del valor no-financiero y permitir la innovación. Además, el énfasis que <IR> pone en la creación de valor en el corto, mediano y largo plazo también ayudó a identificar el valor en riesgo. Mediante considerar todos los capitales juntos, este centro de atención puesto en la creación de valor con el tiempo de manera natural disminuyó los argumentos para unas agenda, estrategia y función separadas de responsabilidad corporativa o de sostenibilidad. Iniciar esos comportamientos integrados dentro de un negocio fácilmente se trasladó en un contar comprensivo y coherente de lo que es la propuesta de valor de largo plazo.

"Conducir el desempeño sostenible del negocio en el largo plazo comienza con un entendimiento profundo de su modelo de negocio y una articulación clara de lo que constituye éxito. A partir de estos fluyen la alineación estratégica, las métricas correctas – financieras y no-financiera – y la apreciación de los riesgos de negocio. Todos ellos son pre-requisitos para un negocio sostenible, de alto desempeño."
Charles Nichols, Group controller, Unilever²⁰

Deloitte LLP UK fue uno de los negocios que participó en el programa piloto del IIRC. Tal y como lo explica Steve Almond, DTTL Chairman, y miembro del IIRC: "La razón por la cual Deloitte UK hace parte del IIRC Pilot Programme for Business [Programa piloto del IIRC para los negocios] es sencilla. En solo el Reino Unido, tenemos cerca de 12,000 empleados. El capital humano es nuestro activo principal, algo que no podemos explicar en términos financieros."²¹

Otros beneficios del pensamiento integrado y de la presentación integrada de reportes, que se exploran con mayor detalle en la encuesta de Black Sun a los participantes en el programa piloto, incluyen lo siguiente:



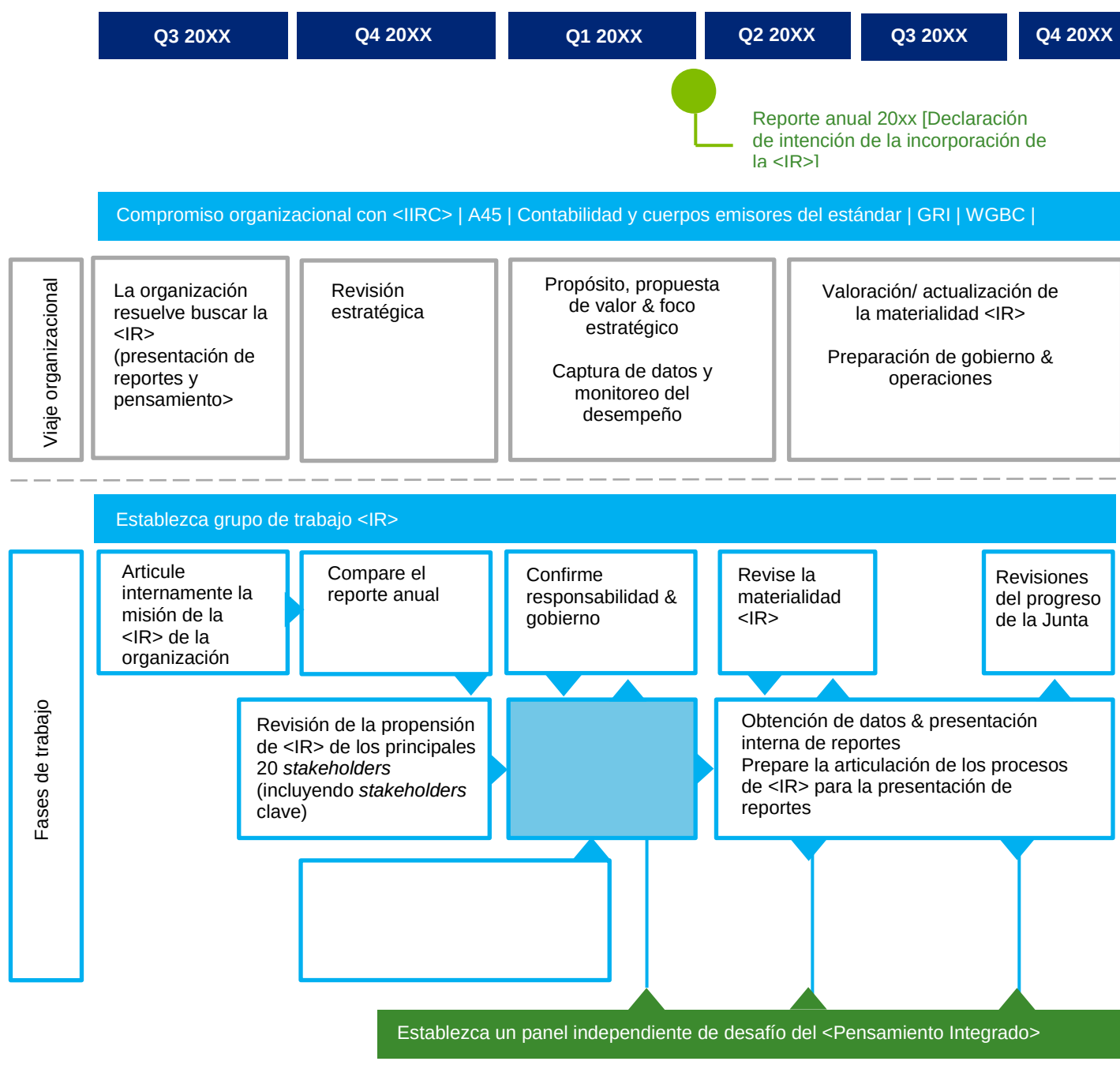
Algunos de los beneficios son de alcance amplio, naturalmente siguiendo el uno al siguiente.

Apéndice 1: su viaje <IR>

Desarrollar un reporte integrado potencialmente daría satisfacción a las necesidades de sus inversionistas, al tiempo que fomenta la toma de decisiones más cohesionada dentro de su negocio para respaldar su propuesta de valor de largo plazo.

De manera habitual, el IIRC y las organizaciones que hacen parte del programa piloto y aplican sus conceptos, hacen referencia a la presentación integrada de reportes como un viaje.²² Esto porque requiere un cambio en el pensamiento, lo cual lleva tiempo para implementar.

Con base en la experiencia del programa piloto, lo que sigue es semejante a una hoja de ruta para la <IR> (el punto de partida puede diferir entre las organizaciones dependiendo de qué procesos y niveles de gobierno ya estén en funcionamiento):



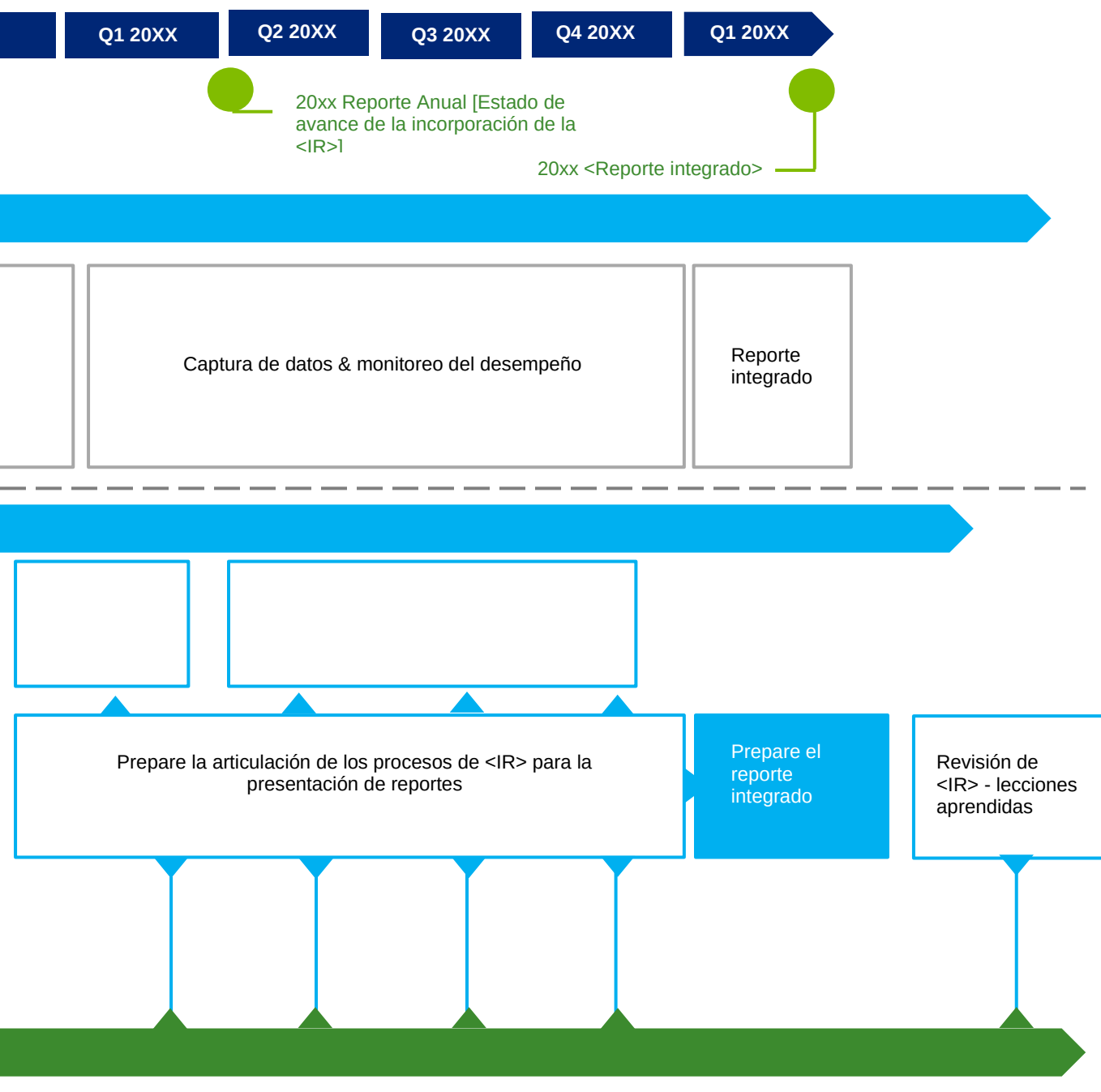
De manera habitual, el IIRC y las organizaciones que hacen parte del programa piloto y aplican sus conceptos, hacen referencia a la presentación integrada de reportes como un viaje

Clave:

A4S = Accounting for sustainability
(www.accountingforsustainability.org)

GRI = Global Reporting Initiative
(www.globalreporting.org)

WGBC = World Green Building Council
(www.worldgbc.org)



Insertar el pensamiento y los comportamientos integrados en una organización se refiere a considerar el rango amplio de recursos y relaciones de las cuales el negocio depende para identificar e integrar en su toma de decisiones las materias más relevantes para su capacidad para crear valor hoy, mañana y en el largo plazo.

La aplicación de los conceptos de la presentación integrada de reportes requerirá que usted piense acerca de las siguientes preguntas y evalúe si sus reportes responden esas preguntas.

- ¿El mundo sabe **a qué se aferra su organización?**

- ¿Usted y sus inversionistas, así como otros *stakeholders* primarios tales como sus clientes y las comunidades en las cuales usted opera, **saben lo que representan para usted?** ¿Ellos tienen acceso a la información que necesitan para tomar sus decisiones de inversión o de compra?

- ¿En su negocio considera usted todos los inputs materiales que podrían afectar su **viabilidad en el largo plazo?** ¿Cómo identifica usted las materias que son más relevantes para la capacidad de su negocio para crear valor? ¿Esas materias son capturadas en su modelo de negocios, estrategia y objetivos estratégicos, riesgos y oportunidades y en sus KPI?

- ¿Su modelo de negocios considera cómo los inputs materiales de capital (que son relevantes para su organización) son transformados en resultados, pero que también tienen **consecuencias?**

- ¿Conoce usted **todo lo que usted necesita conocer acerca de su negocio?** ¿Su pensamiento administrativo y su toma de decisiones actuales son suficientemente amplios?

- ¿Tiene Ud datos y/o KPI para los recursos y relaciones amplios de los cuales su negocio depende (i.e. la vieja máxima de los negocios: **usted administra lo que usted mide**)?

- ¿Cuál es la **propuesta de valor de largo plazo de su negocio?** ¿Cómo usted creará valores para otros y por lo tanto para el negocio no solo hoy, sino mañana y en el largo plazo? ¿Sus inversionistas y otros *stakeholders* entienden su propuesta de valor?

- ¿Cuál es la **propuesta de valor de largo plazo de su negocio?** ¿Cómo usted creará valores para otros y por lo tanto para el negocio no solo hoy, sino mañana y en el largo plazo? ¿Sus inversionistas y otros *stakeholders* entienden su propuesta de valor?

- **¿Qué tan integrado está el pensamiento en su negocio y en su toma de decisiones?** ¿La responsabilidad corporativa y la sostenibilidad están atornilladas o, dicho de manera simple, ¿cómo usted hace negocios? ¿Puede usted explicar por qué su modelo de negocios es sostenible en el largo plazo, y qué tan capaz de recuperación es en respuesta a la dinámica de los mercados en los cuales opera?

- ¿Usted le reporta al mercado la respuesta a estas preguntas?

Otras preguntas específicas generadas por los elementos del contenido y los principios orientadores de la estructura de la <IR>, incluyen:

Elemento de contenido de la Estructura de la <IR> relevante	Preguntas a considerar en sus reportes a los mercados
Vista de conjunto organizacional y entorno externo ¿Qué hace la organización y cuáles son las circunstancias bajo las cuales opera?	• ¿Discute usted las tendencias futuras del mercado? • ¿Su discusión del mercado la vincula con sus selecciones estratégicas?
Gobierno ¿Cómo la estructura de gobierno de la organización respalda su capacidad para crear valor en el corto, mediano y largo plazo?	• ¿Usted discute la efectividad del liderazgo? • ¿Los resultados de sus KPI están alineados con los resultados de la remuneración del ejecutivo?
Modelo de negocios ¿Cuál es el modelo de negocios de la organización?	• ¿Su modelo de negocios es claro? • ¿Usted identifica los inputs materiales de capital para su modelo de negocios? • ¿La posición de su negocio en la cadena de valor más amplia es clara? ¿Su dependencia e impacto del suministro futuro de recursos están explicados de manera clara?
Riesgos y oportunidades ¿Cuáles son los riesgos y oportunidades específicos que afectan la capacidad de la organización para crear valor en el corto, mediano y largo plazo y cómo la organización los está enfrentando?	• ¿Sus riesgos son específicos, más que repetitivos? ¿Se relacionan con su estrategia? • ¿Hay una correlación de los riesgos con los problemas que se discuten en otros lugares en el reporte? • ¿Usted discute cómo los riesgos están cambiando con el tiempo?
Estrategia y asignación de recursos ¿A dónde la organización quiere ir y cómo intenta llegar allí?	• ¿Usted reporta sus prioridades estratégicas? • ¿Las prioridades de capital no-financiera están incluidas en su estrategia central? • ¿Una explicación del modelo de negocios a nivel de segmento ayudaría al entendimiento de la estrategia y la asignación de recursos?
Desempeño ¿En qué extensión la organización ha logrado sus objetivos estratégicos para el período y cuáles son sus resultados en términos de los efectos en los capitales?	• ¿Cuáles son los más importantes indicadores clave de desempeño para su negocio? ¿No solo los financieros sino también los indicadores de desempeño no-financiero? ¿Cómo se comparan con sus pares de la industria? ¿Cómo se comparan de período a período en la medida en que usted desarrolla su modelo de negocios? • ¿Usted identifica de manera explícita sus KPI? • ¿Usted explica por qué ha escogido esas medidas particulares, para ayudarles a los inversionistas con la importancia de un KPI particular y para poner su desempeño en contexto? • ¿Usted incluye KPI ‘operacionales’ así como también ‘financieros’? • ¿Sus KPI están vinculados con sus políticas de remuneración? •
Panorama ¿Qué desafíos e incertidumbres es probable que la organización encuentre en la búsqueda de su estrategia, y cuáles son las	• ¿Usted considera la disponibilidad futura de inputs (capitales) materiales en su negocio?

implicaciones potenciales para su modelo de negocios y para su desempeño futuro?	
Base de preparación y presentación ¿Cómo la organización determina qué materias incluir en el reporte integrado y cómo tales materias son cuantificadas o evaluadas?	• ¿La base de medición de sus KPI es revelada de manera clara? • ¿Para permitir la comparación con el tiempo y con sus pares de la industria?
Foco estratégico y orientación al futuro El reporte integrado debe proporcionar luces sobre la estrategia de la organización, y sobre cómo se relaciona con su capacidad para crear valor en el corto, mediano y largo plazo y sobre cómo lo usa y tiene efecto en los capitales.	• ¿Usted incluye declaraciones y métricas sobre el desempeño futuro esperado? • ¿Está claro cómo el negocio hace dinero hoy y cómo ese valor se convertirá en efectivo en el futuro?
Conectividad de la información El reporte integrado debe mostrar una imagen holística de la combinación, interrelación y dependencias entre los factores que afectan su capacidad para crear valor con el tiempo.	• ¿Su información sobre la responsabilidad corporativa es una sección separada de su reporte anual, o está integrada en la narrativa más amplia sobre el desempeño y el valor del negocio? • ¿Las declaraciones y métricas sobre el desempeño futuro esperado están vinculadas con los riesgos y la estrategia?
Relaciones con el <i>stakeholder</i> El reporte integrado debe proporcionar luces sobre la naturaleza y calidad de las relaciones de la organización con sus <i>stakeholders</i> clave, incluyendo cómo y en qué extensión la organización entiende, tiene en cuenta y responde a sus necesidades e intereses legítimos.	• ¿Cuáles relaciones con el <i>stakeholder</i> son más relevantes para usted y para sus riesgos? • ¿Usted explica cómo se compromete o consulta con sus <i>stakeholders</i>, incluyendo los inversionistas?
Materialidad El reporte integrado debe revelar información acerca de las materias que de manera importante afectan la capacidad de la organización para crear valor en el corto, mediano y largo plazo.	• ¿De su reporte está claro qué mantiene a la Junta despierta por la noche y por qué? • ¿Está claro cómo la Junta identifica las materias más relevantes que corresponden a la capacidad de su organización para crear valor?
Conciso El reporte integrado debe ser conciso.	• Reconociendo que lo conciso es una función de la complejidad del negocio y de su entorno económico y regulatorio, ¿podría usted evitar duplicar información con mejores vínculos?
Confiabilidad y completitud El reporte integrado debe incluir todos los asuntos materiales, tanto positivos como negativos, de una manera balanceada y sin error material.	• ¿El contenido de su reporte es sustanciado, cuando sea apropiado, por investigación, proyecciones y estimados creíbles de terceros? • ¿La información de su responsabilidad corporativa es asegurada externamente? • ¿Otros datos son asegurados y en qué extensión esto es claro?
Consistencia y comparabilidad La información contenida en el reporte integrado debe ser presentada (a) sobre una base que sea consistente con el tiempo y (b) de una manera que permita comparación con otras organizaciones en la extensión en que sea material para la propia capacidad de la organización para crear valor en el corto, mediano y largo plazo.	• ¿El contenido de su reporte está alineado con los mensajes clave a través de otras comunicaciones corporativas?

Apéndice 2: preguntas frecuentemente realizadas

¿La presentación integrada de reportes es obligatoria?

Esto depende de la jurisdicción en la cual la organización reporta. En la mayoría de las jurisdicciones, la presentación integrada de reportes todavía no es obligatoria. En Sudáfrica, las compañías registradas en la Johannesburg Stock Exchange están obligadas a aplicar los principios del King Code of Governance (King III), que incluye la recomendación de que las organizaciones produzcan un reporte integrado, o de otra manera expliquen por qué no. De manera similar, la Brazilian Stock Exchange BM&FBOVESPA S.A. hizo una declaración en respaldo de la presentación integrada de reportes y fomenta que los negocios registrados produzcan reportes integrados según el enfoque de 'reporte o explique.'

¿El reporte estratégico del Reino Unido, tal y como es requerido por la ley de compañías del Reino Unido, califica como un reporte integrado?

No del todo. Paul Druckman, CEO del IIRC dijo: "El Reporte Estratégico, junto con la Orientación del FRC, es consistente con la presentación integrada de reportes y es una de las iniciativas líderes en el mundo."²³

Los solos requerimientos de revelación del reporte estratégico no son tan amplios como los elementos de contenido de un reporte integrado. Para las compañías del Reino Unido, los restantes elementos de contenido de la Estructura de la <IR> (tales como gobierno corporativo y remuneración de los directores) son capturados según otros requerimientos legales de revelación. En últimas, el aspecto clave de la presentación integrada de reportes que por sí mismo se diferencia del reporte estratégico es el pensamiento integrado subyacente (y los impactos asociados a partir de los procesos internos).

¿Por qué usted consideraría el aseguramiento sobre la presentación integrada de reportes?

Si bien un objetivo de la Estructura de la <IR> es establecer principios orientadores y elementos de contenido para el contenido de un reporte integrado, la meta principal es establecer un proceso de presentación integrada de reportes fundamentado en el pensamiento integrado. Este proceso va más allá de la producción de un reporte integrado. Implica insertar en los procesos internos, y en la información de la administración y en la toma de decisiones, el entendimiento y la consideración de las interdependencias e intercambios entre los capitales y sobre el tiempo que influye en la creación de valor.

El aseguramiento externo hace parte de un rango de mecanismos que la administración usa para asegurarse a sí misma que sus procesos internos y que la información que reporta es creíble y de calidad grado de inversión. El aseguramiento aquí no es sobre qué se incluyó o qué no se incluyó en el reporte integrado tal y como se compara con los elementos de contenido de la Estructura de la <IR>, sino acerca de las actividades y procesos internos, y los procesos subyacentes de calidad, por lo que una organización pasa para preparar el reporte integrado.

El documento 'Assurance on <IR>; an exploration of Issues' [Aseguramiento de <IR>: una exploración de los problemas], de julio de 2014, preparado por el IIRC, explora esos problemas si bien observa que no está dentro de la competencia del IIRC para desarrollar estándares o metodologías de aseguramiento.²⁴ Esto ahora está en la agenda de la International Assurance and Auditing Standards Board (IAASB).

Apéndice 3: el viaje <IR>

¿Cómo vino a darse la presentación integrada de reportes?

El IIRC, como cuerpo, todavía es muy joven. Pero en corto tiempo ha logrado bastante, incluyendo el lanzamiento de programas piloto para la presentación integrada de reportes de negocios e inversionistas y ha publicado un documento para discusión y borrador de consulta como parte de su desarrollo de la Estructura Conceptual de la <IR>, una hazaña que completó en 3 años. A septiembre de 2014, había establecido nuevas redes para hacer que la presentación integrada de reportes avance, incluyendo, entre otras, una red de negocios y una red del sector público.

De igual importancia ha sido el lanzamiento del IIRC en el escenario mundial, logrando reconocimiento entre organizaciones y agencias clave, con la presentación integrada de reportes siendo fuertemente recomendada sobre una base de cumplir o explicar por varias bolsas de valores del mundo.

La presentación integrada de reportes fue un tema clave en el 2014 World Economic Forum (WEF) [Foro económico mundial 2014] en las discusiones acerca del capitalismo ético y hacer negocios 'de la manera correcta.' El pensamiento se centró en cómo los negocios pueden ganar confianza mediante la creación de valor de largo plazo. La presentación integrada de reportes fue citada en el WEF de 2015 con relación a la estrategia de largo plazo y poner fin a los sistemas de incentivos de corto plazo.

Los eventos clave en el viaje de la <IR> incluyen:

Fecha	Eventos
Junio 2010	Fundado el IIRC
2010	Las compañías registradas en la JSE están requeridas a comprometerse con la presentación integrada de reportes mediante cumplir con los principios del King Code of Governance of 2009 – conocido como King III – o explicar por qué no son capaces de hacerlo. En marzo de 2014 la Estructura Internacional de la <IR> fue subsiguientemente endosada en Sudáfrica como la mejor herramienta a usar cuando se satisfaga esta obligación.
Octubre 2011	Lanzados programas piloto para negocios e inversionistas.
Junio 2012	En la Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible (Rio+20), los delegados de los gobiernos de 196 países, así como también la misma Naciones Unidas, expresaron apoyo al concepto de la integración de la presentación de reportes corporativos, que fue incluido en el Documento de Resultados – el conjunto de acuerdos de alto nivel alcanzados en la reunión intergubernamental.
Abril 2013	Lanzado el borrador de consulta de la Estructura de la <IR>, recibiendo cerca de 350 respuestas.
Diciembre 2013	Emitida la Estructura Internacional de la <IR>.

Enero 2014	'Presentación integrada de reportes' fue un término usado por una serie de CEO en la reunión anual del Foro Económico Mundial en las sesiones sobre 'Hacer negocios de la manera correcta' y 'Capitalismo ético'.
Abril 2014	BM&FBOVESPA S.A., la bolsa de valores brasileña, hizo una declaración en respaldo de la presentación integrada de reportes fomentando que las compañías registradas produzcan reportes integrados según el enfoque de 'reporte o explique' ²⁵
Junio 2014	La tercera 'flecha' del plan de la Prime Minister Abe's Japan's Revitalization Strategy [Estrategia de revitalización del Japón, del Primer Ministro Abe] pide un diálogo del mercado para entender cómo la reforma de la presentación de reportes corporativos, y específicamente la presentación integrada de reportes, puede ayudar a volver a focalizar los negocios y los inversionistas en la creación de valor de largo plazo.
Junio 2014	El IIRC lanza el Corporate Reporting Dialogue (CRD) [Diálogo sobre la presentación de reportes corporativos] que reúne organizaciones que tienen influencia internacional importante en el panorama de la presentación de reportes corporativos, entre ellas IASB y FASB.
Julio 2014	El B20 le recomienda al G20: "En particular, el B20 expresa su apoyo a las siguientes iniciativas, muchas de las cuales ya están en marcha... Una revisión por parte del [International] Integrated Reporting Council y la International Accounting Standards Board en relación con hacer que la presentación de reportes corporativos conduzca más a inversión en infraestructura y otra de largo plazo, y a eliminar o abordar las barreras actuales." ²⁶
Julio 2014	El World Investment Report 2014 [Reporte sobre la inversión mundial 2014] de UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) [Conferencia de Naciones Unidas sobre comercio y desarrollo] señaló que, "La reorientación de los mercados financieros hacia el desarrollo sostenible necesita la presentación integrada de reportes". ²⁷
Julio 2014	El IIRC publica dos documentos de aseguramiento que ofrecen una vista de conjunto del aseguramiento y su relación con la presentación integrada de reportes. Los documentos tienen la intención de estimular la discusión global para quienes estén interesados en el aseguramiento.
Septiembre 2014	Los 2014 Global Corporate Governance Principles ²⁸ [Principios globales de gobierno corporativo 2014] de la International Corporate Governance Network (ICGN) [Red internacional de gobierno corporativo] incluyen el principio 7.5 sobre información no-financiera: "La junta debe proporcionar un reporte integrado que ponga en contexto el desempeño histórico, y represente los riesgos, oportunidades y prospectos para la compañía en el futuro, ayudándoles a los accionistas a entender los objetivos estratégicos de la compañía y su progreso hacia su logro."
Septiembre 2014	La Global Commission on the Economy and Climate [Comisión global sobre la economía y el clima], que hace recomendaciones a gobiernos y otros tomadores de decisión, ha recomendado que los negocios deben adoptar e implementar la Estructura de la <IR>, señalando también que los inversionistas y las bolsas de valores deben requerir que las compañías revelen un conjunto de información <IR>.
Octubre 2014	Mark Carney, presidente de la Financial Stability Board, del G20 y Gobernador del Bank of England, citó la presentación integrada de reportes como una herramienta poderosa para influir más efectivamente en la asignación del capital y del crédito, con base en un mejor entendimiento de los inversionistas sobre los problemas de largo plazo.

Notas finales

-
- ¹ 2013 Investor Critique of the IIRC Pilot Programme Business Network, disponible en www.theiirc.org/wp-content/uploads/2013/09/2013-INVESTOR-CRITIQUE.pdf. Vea también: Corporate performance: What do investors want to know? PriceWaterhouseCoopers, September 2014, disponible en <http://www.pwc.com/gx/en/audit-services/corporate-reporting/publications/investor-view/investor-survey-edition.jhtml>.
- ² The Deloitte Finance Benchmark: Getting Back to Growth, January 2015.
- ³ Global Infrastructure: How to Fill a \$500 Billion Hole, Standard & Poor's rating Services, January 2014.
- ⁴ The Value Driver Model: A Tool for Communicating the Business Value of Sustainability, UN Global Compact and the Principles for Responsible Investment (PRI), December 2013.
- ⁵ Ocean Tomo (2010), "Ocean Tomo's Intangible asset Market Value Study."
- ⁶ http://www.reputationdividend.com/files/5014/2480/0950/Summary_of_2015_UK_Reputation_Dividend_Report.pdf.
- ⁷ Hablando en una sesión sobre 'Doing Business the Right Way' en el 2014 World Economic Forum.
- ⁸ Hablando en una sesión sobre 'Doing Business the Right Way' en el 2014 World Economic Forum.
- ⁹ Understanding investors: directions for corporate reporting, ACCA, June 2013.
- ¹⁰ Corporate performance: What do investors want to know? Price Waterhouse Coopers, September 2014, disponible en <http://www.pwc.co/gx/en/audit-services/corporate-reporting/publications/investor-view/investor-survey-edition.jhtml>.
- ¹¹ Corporate performance: What do investors want to know? Price Waterhouse Coopers, September 2014.
- ¹² Extrato del November 2013 FRC Consultation Paper on Risk Management, Internal Control and the Going Concern Basis of Accounting: <http://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/FRC-Board/Consultation-Paper-Risk-Management,-Internal-Contr-File.pdf>.
- ¹³ Tomorrow's Business Success: Using Integrated Reporting to help create value and effectively tell the full story.
- ¹⁴ Hablando en una sesión sobre 'Doing Business the Right Way' en el 2014 World Economic Forum.
- ¹⁵ DTTL Press Release, April 2013.
- ¹⁶ Tomorrow's Business Success: Using Integrated Reporting to help create value and effectively tell the full story.

-
- ¹⁷ Realising the benefits: The impact of Integrated Reporting, Black Sun, September 2014, disponible en: http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/09/IIRC.Black_Sun_Research.IR_Impact.Single.pages.18.9.14.pdf.
- ¹⁸ Realising the benefits: The Impact of Integrated Reporting, Black Sun, September 2014.
- ¹⁹ Tomorrow's Business Success: Using Integrated Reporting to help create value and effectively tell the full story.
- ²⁰ Tomorrow's Business Success: Using Integrated Reporting to help create value and effectively tell the full story.
- ²¹ DTTL Press Release, April 2013.
- ²² En septiembre de 2014 fue lanzada la red <IR> Business del IIRC para las organizaciones comprometidas en la adopción de la <IR>. La red ofrece la oportunidad para que los negocios exploren las oportunidades y los desafíos de la adopción de la <IR> mediante trabajar en red con pares, compartir experiencias y mejor práctica, tener acceso a conocimiento del inversionista, y perspectivas del sector y expertos de la industria.
- ²³ <http://www.theiirc.org/2014/06/09/iirc-welcomes-move-towards-better-quality-reporting-in-the-uk>.
- ²⁴ <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/Assurance-on-IR-an-exploration-of-issues.pdf>.
- ²⁵ <http://www.bmfbovespa.com.br/en-us/bmfbovespa/sustainability/at-companies/report-or-explain.aspx?idioma=en-us>.
- ²⁶ Unlocking Investment in Infrastructure – Is current accounting and reporting a barrier? Commissioned by the B20 Group (B20), July 2014, disponible en: <http://www.theiirc.org/wp-content/uploads/2014/unlocking-investment-in-infrastructure.pdf>.
- ²⁷ http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf.
- ²⁸ Adicionalmente, el principio 7.1 establece: "La junta debe presentar una valoración balanceada y comprensible de la posición y los prospectos de la compañía, en el reporte y cuentas anuales, con el fin de que los accionistas sean capaces de valorar el desempeño de la compañía, el modelo de negocios, la estrategia y los prospectos de largo plazo."

Contactos Clave

Global IFRS Leader
Veronica Poole
+44 (0)20 7007 0884
vepoole@deloitte.co.uk

Global Sustainability Leader
Eric Dugelay
+33 1 55 61 54 13
edugelay@deloitte.fr

Si desea información adicional, por favor, visite www.deloitte.com

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), sociedad del Reino Unido no cotizada limitada por garantía, y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página www.deloitte.com/about si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento fiscal y legal y asesoramiento en transacciones y reestructuraciones a organizaciones nacionales y multinacionales de los principales sectores del tejido empresarial. Con más de 200.000 profesionales y presencia en 150 países en todo el mundo, Deloitte orienta la prestación de sus servicios hacia la excelencia empresarial, la formación, la promoción y el impulso del capital humano, manteniendo así el reconocimiento como la firma líder de servicios profesionales que da el mejor servicio a sus clientes.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.

© 2015 Deloitte