

Junio 2022

Informes Integrados



Guía para pymes



economistas
Consejo General

EDITA: Consejo General de Economistas de España (CGEE)

ISBN: 978-84-18495-28-1

No está permitida la reproducción total o parcial de este estudio, ni su almacenamiento o transmisión por ningún medio (electrónico, mecánico, grabación, fotocopia, etc.) sin permiso previo del editor.

Diseño y maquetación: desdecero, estudio gráfico

Esta guía es una traducción de “Integrated Reporting Guide for SMEs” - Junio 2021
INTEREST – INTEGRATED REPORTING for SMEs Transparency

Informes Integrados

Guía para pymes



Junio 2022

AUTORES DE LA REVISIÓN y TRADUCCIÓN DEL ORIGINAL AL ESPAÑOL

Dunia Álvarez Lorenzo

Marcos Antón Renart

Jorge Capeans Vales

Max Gosch Ríaza

Salvador Marín Hernández
(Coordinador)

Esther Ortiz Martínez

Encarnación Rico Pérez

Xavier Subirats Alcoverro

Paul Thompson



economistas
Consejo General

PRÓLOGO

Como venimos recurrentemente manifestando, la Pequeña y Mediana Empresa «Pyme» desempeña un papel fundamental en el crecimiento económico y en la competitividad empresarial europea. Así pues, más del 99% de las sociedades que existen en la Unión Europea son Pymes, dan empleo a casi 100 millones de personas de manera directa y generan más de la mitad del valor añadido del conjunto del tejido productivo. En España, las Pymes suponen el 99,8% de las compañías, las cuales generan el 62% del Valor Añadido Bruto «VAB» y el 66% del empleo empresarial total. Los anteriores datos justifican que nuestra actividad, dando cumplimiento a los fines que se espera de una corporación de derecho público como la del Consejo General de Economistas de España (CGE), trate de alinear sus objetivos estratégicos con las necesidades de las Pymes y, así mismo, de los profesionales que las asesoran, lo que da lugar a publicaciones como la que hoy tienen entre sus manos.

Es un hecho también que la economía, y el mundo en general, están cambiando, volviéndose el entorno en el que nos movemos más imprevisible que en épocas anteriores. Tales circunstancias no pueden ser ajenas a quienes regentan una empresa, especialmente una Pyme. Dicha nueva dimensión exige una reflexión sobre el en cierta forma enfoque cortoplacista, que se venía imponiendo entre los operadores económicos, derivando hacia una mayor y lógica perspectiva largoplacista, donde cuestiones como el respeto por el medio ambiente, la adecuada gobernanza y los aspectos sociales y del entorno en el que vivimos, en general, ya ocupan el centro del debate. La anterior tesis es uno de los motivos por lo que los informes en materias de sostenibilidad están necesariamente en boga y son por tanto impulsados por las instituciones europeas, materializándose ya en iniciativas como el Pacto Verde popularmente conocido como *Green Deal*, la Propuesta de nueva Directiva sobre información de sostenibilidad o las futuras normas sobre información no financiera o en materia de sostenibilidad.

Sobre este particular, recientemente, la International Federation of Accountants (IFAC) publicaba un artículo sobre los principios de “pensamiento integrado”, donde argumentaba la necesidad de tener una visión de cómo la empresa crea valor y para quién, y aquí es donde entra en juego el llamado informe integrado. Los informes integrados, o también información integrada [de su denominación original en inglés *Integrated Reporting* (IR)] parten de la premisa global y aceptada de que toda empresa y/u organización es un todo de creación de valor y, por lo tanto, bajo esa idea los promotores de estos informes defienden que es más eficiente y real el no separar la información financiera de la información no financiera o en materias de sostenibilidad. De ahí que el enfoque integrado se base en todos los capitales que utilizan, y no sólo en el capital financiero, sino que incluye también el capital industrial o manufacturero, el capital intelectual, el capital humano, el capital social y relacional, y el capital natural, de manera que se tiene una visión amplia analizando la capacidad de respuesta de la organización ante las necesidades e intereses de sus grupos de interés clave y responde a cómo adapta su estrategia y modelo de negocio para poder atender a su entorno externo, y los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta. En este sentido, como se puede advertir en esta guía, estamos plenamente convencidos que este documento puede ayudar a comprender y mostrar todo el proceso de creación de valor y asegurar la confianza de los inversores, empleados, propietarios y en general todos los grupos de interés en nuestras Pymes. Si bien este tipo de informes han sido diseñados inicialmente pensando en las grandes empresas, teniendo en consideración el peso económico de nuestras Pymes, entendemos necesaria su comprensión y utilización entre las mismas,

porque como decimos su uso contribuirá a su eficiencia y productividad, siendo éstas piezas fundamentales del crecimiento de un país como el nuestro. Los motivos anteriores fundamentan y ponen en valor la publicación de esta guía, vanguardista y pionera en nuestro país, pues servirá como referencia para que los economistas y las empresas (principalmente pymes) puedan tener una herramienta útil de cómo deben hacerse este tipo de informes, que más pronto que tarde vendrán a convertirse en habituales.

Por último, y no por ello menos importante, me debo referir a los agradecimientos. Como se puede advertir en los firmantes de este documento, este es uno de los frutos de un importante proyecto europeo, denominado INTEREST ERASMUS+ Project *Integrated Reporting for SME Transparency*, donde participan, entre otras instituciones académicas y profesionales de reconocido prestigio, la International Federation of Accountants and Auditors for SMEs (EFAA for SMEs), de la cual el CGE forma parte, y donde ahora nuestro Comité de Sostenibilidad y Resiliencia del CGE ha revisado y traducido al español esta obra que es uno de los productos obtenidos por este consorcio. A todos ellos mi más sincero agradecimiento.

Valentín Pich Rosell

PRESIDENTE DEL CONSEJO GENERAL DE ECONOMISTAS DE ESPAÑA

A. EL PROYECTO “INTEREST” Y CÓMO USAR ESTA GUÍA	9
A.1. EL PROYECTO INTEREST (INFORME INTEGRADO PARA PYMES)	9
A.2. PROPÓSITO Y ESTRUCTURA DE LA GUÍA	10
B. INTRODUCCIÓN	13
B.1. CONCEPTOS CLAVE DEL INFORME INTEGRADO	13
B.1.1. Visión general	13
B.1.2. Informe Integrado	14
B.1.3. Pensamiento Integrado	14
B.1.4. Conectividad	15
B.1.5. Creación de Valor	16
B.1.6. Capitales	17
B.2. RELEVANCIA DEL INFORME INTEGRADO PARA LAS PYMES	17
B.3. BENEFICIOS Y COSTES DEL INFORME INTEGRADO Y DEL PENSAMIENTO INTEGRADO PARA LAS PYMES	19
B.4. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	21
C. GRUPOS DE INTERÉS	23
C.1. LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERÉS	23
C.2. NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	24
C.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	24
D. ANÁLISIS DE MATERIALIDAD	28
D.1. REQUISITOS PREVIOS PARA EL INFORME INTEGRADO	28
D.2. RELEVANCIA Y MATERIALIDAD	28
D.3. EVALUACIÓN DE LA MATERIALIDAD	30
E. FUENTES DE DATOS Y REQUISITOS DEL PROCESO	33
E.1. FUENTES INTERNAS DE DATOS	33
E.2. FUENTES EXTERNAS DE DATOS	34
E.3. REQUISITOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)	34
F. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN Y ENTORNO EXTERNO	36
F.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS ORGANIZATIVOS	36
F.2. IDENTIFICACIÓN E IMPACTO DEL ENTORNO EXTERNO	37
G. GOBERNANZA	40
G.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS CLAVE DE GOBERNANZA	40
G.2. IMPACTO DE LA GOBERNANZA EN EL NEGOCIO Y EN LOS GRUPOS DE INTERÉS	41

H. CREACIÓN DE VALOR Y MODELO DE NEGOCIO	42
H.1. ESTRATEGIA Y RECURSOS	42
H.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES	43
H.3. MODELO DE NEGOCIO, ENFOQUE PRÁCTICO	43
H.3.1. Propuesta de Valor	45
H.3.2. Modelo de Cliente	46
H.3.3. Infraestructura	47
H.3.4. Modelo Financiero	48
I. IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS CAPITALES	50
I.1. CAPITAL FINANCIERO	52
I.2. CAPITAL PRODUCTIVO	52
I.3. CAPITAL INTELECTUAL	53
I.4. CAPITAL HUMANO	53
I.5. CAPITAL SOCIAL Y RELACIONAL	54
I.6. CAPITAL NATURAL	54
J. INTERRELACIONES ENTRE LOS CAPITALES	55
J.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS INTERRELACIONES	55
J.2. EJEMPLOS	55
J.3. DIVULGACIÓN	57
K. INFORMES / VISUALIZACIÓN	58
REFERENCIAS	61
SOCIOS	62

A.1. EL PROYECTO "INTEREST" (INFORME INTEGRADO PARA LA TRANSPARENCIA DE LAS PYMES)

El Proyecto "Informe Integrado para la Transparencia de las pymes" (INTEREST) está financiado por Erasmus + Programa de la Unión Europea. Los objetivos son proporcionar un marco, una guía y una formación práctica para las pequeñas y medianas empresas (pymes), y sus principales asesores los economistas y despachos y firmas medianas y pequeñas de profesionales, en relación a cómo introducir y utilizar los informes integrados.

Para competir y tener éxito, es vital que las pymes colaboren con una gran variedad de partes interesadas o grupos de interés, incluidas las empresas multinacionales, clientes, proveedores, bancos y otros acreedores, organismos públicos y ciudadanos. También necesitan asegurar las inversiones de diferentes proveedores y comunicarse con todos estos grupos de interés. Para cumplir con estos desafíos, es fundamental que las pymes tengan un conocimiento integral de su negocio, pero no sólo desde el punto de vista interno, sino también externo. También es necesario crear y profundizar en la confianza que tengan sus grupos de interés. Por tanto, es importante para las pymes desarrollar y comunicar de forma clara el proceso de creación de valor que generan sus todas sus actividades.

Aquí es donde, en un informe corporativo global, entra en juego el llamado informe integrado, que puede ayudar a comprender y mostrar todo el proceso de creación de valor y asegurar la confianza de los inversores y los grupos de interés.

Según el organismo [International Integrated Reporting Council \(IIRC\)](#), la presentación de informes integrados es la comunicación concisa de las empresas, de cómo su estrategia, gobernanza, desempeño y perspectivas, en el contexto de su entorno exterior, conducen a la creación, preservación o erosión de valor a corto, medio y largo plazo. En el centro de este concepto está la idea de que las empresas deberían ampliar sus informes para incluir todos los recursos que aportan a sus modelos de negocio y los que introducen para mejorar, consumir, modificar y afectar a través de sus actividades y productos, dando forma a los resultados de la empresa. Estos recursos son los distintos capitales de las empresas: financieros, productivo, intelectual, humano, social, recursos naturales y sus relaciones. El informe integrado es una her-

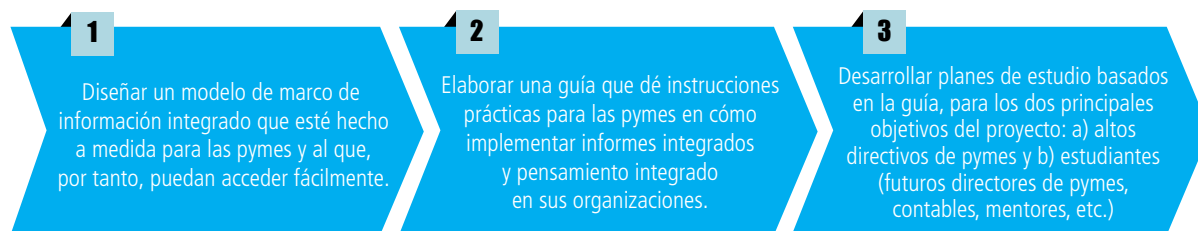
ramienta que las empresas pueden utilizar para comunicar sus procesos de creación de valor a todos sus grupos de interés.

Sin embargo, para crear un valor integral o global del proceso de creación, es importante utilizar el "pensamiento integrado" como herramienta de gestión para presentar el informe integrado. El pensamiento integrado implica que las empresas se involucren de forma activa en las relaciones entre sus diversas unidades operativas y funcionales y los capitales que usan o que les afectan.

En la Unión Europea, desde 2018, la "Directiva de información no financiera" (NFRD) requiere a organizaciones con más de 500 empleados, incluir un estado de información no financiera como parte de sus obligaciones anuales de información pública. La directiva no se aplica actualmente directamente a las pymes. Sin embargo, en el marco del "Pacto Verde Europeo", las propuestas actualmente van en la línea de fortalecer las disposiciones de la NFRD y ampliar su alcance. Es más, hay debates en curso a nivel europeo en relación con la divulgación no financiera y las pymes. Por tanto, si bien la Directiva actual no afecta directamente a las pymes, las grandes empresas con las que hacen negocio pueden demandarles que elaboren información no financiera. Además, las regulaciones futuras probablemente requerirán la presentación de informes no financieros para las pymes.

En abril de 2021, la Comisión Europea publicó una propuesta de nueva Directiva sobre información de sostenibilidad. La propuesta introduce nuevos requisitos de información que tienen como objetivo hacer que las empresas rindan cuentas y sean transparentes sobre su impacto en las personas y en el entorno.

Los informes integrados se han diseñado principalmente pensando en las grandes empresas. Este proyecto tiene como objetivo adaptar el concepto a las pymes. En particular, tiene tres objetivos clave:



El proyecto INTEREST consta de un consorcio de seis socios universitarios y tres socios no universitarios:

Socios universitarios

- Escuela de Negocios de Budapest, Budapest (HU) - Coordinador.
- Universidad de Leeds Beckett, Leeds (Reino Unido).
- Hochschule Rhein-Waal, Kleve (DE).
- Universidad de Udine, Udine (IT).

- Universidad de Economía de Wrocław y Negocios, Wrocław (PL).
- Universidad Babes-Bolyai, Cluj-Napoca (RO).

Socios no universitarios

- MAC-Team aisbl, Bruselas (BE).
- Negocios en Hungría, Budapest (HU).
- EFAA - Federación Europea de Contadores y Auditores para pymes, Bruselas (BE).

A.2. PROPÓSITO Y ESTRUCTURA DE LA GUÍA

Esta guía es el resultado del segundo objetivo del proyecto INTEREST. Está redactado principalmente para la alta dirección de pymes, y sus principales y habituales asesores, que quieran aprender más sobre los informes integrados y cómo pueden implementarlos dentro de sus empresas. Nuestra guía va dirigida directamente a este grupo de "alta dirección".

Prevedemos que los directores de pymes pueden utilizar la guía para **implementar y presentar los informes integrados en dos escenarios**. En primer lugar, tiene sentido utilizar informes integrados para fines internos. Este primer estadio puede servir para construir una mejor comprensión dentro de la empresa de sus actividades, procesos de toma de decisiones, proceso de creación de valor, uso de recursos y de sus partes interesadas clave o grupos de interés.

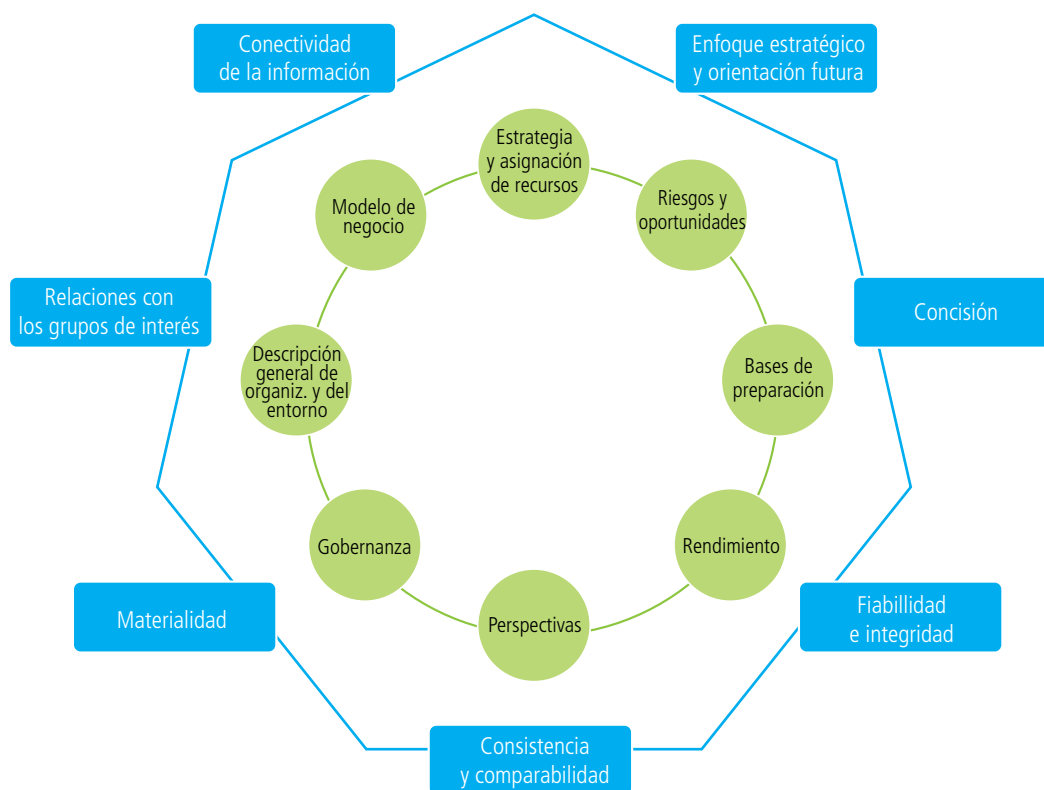
Una vez conseguido este entendimiento a nivel interno, se puede pasar a un segundo escenario con el fin de comunicarse externamente con las partes interesadas (grupos de interés).

Esta guía se basa en la publicación *Integrated Reporting for SMEs: A framework for Action (Informes Integrados para las*

pymes: un marco de acción), que fue resultado del primer objetivo del proyecto. Esa publicación buscaba adaptar el Marco del IIRC en el contexto de las pymes. En ese sentido, siguió la estructura del Marco IIRC muy de cerca.

En primer lugar, introduce los conceptos fundamentales del informe integrado en detalle y luego describe cómo los principios rectores y los elementos del contenido del Marco IIRC pueden ser aplicados al contexto de las pymes. En esta guía, se muestra cómo se pueden utilizar estos conceptos, principios y elementos para introducir el informe integrado en las empresas. La guía se enfoca particularmente en los conceptos más importantes, principios y elementos que ayudarán a implementar el pensamiento e informe integrado.

Figura 1: Principios rectores y elementos de contenido de la guía



El capítulo B presenta el informe integrado con los distintos estándares y conceptos de informes de información financiera y no financiera. Se proporcionan explicaciones concisas de los conceptos clave que caracterizan los informes integrados de acuerdo con el IIRC. A continuación, se describe la relevancia de los informes integrados para pymes y se destacan sus costes y beneficios clave. El capítulo también establece los pasos clave que se pueden seguir a la hora de implementar el informe integrado en una empresa.

Los capítulos siguientes se centran en cada uno de los aspectos particulares del informe integrado que deben tenerse en cuenta al implementar el informe integrado en una empresa.

Los capítulos C a E se centran en observar diferentes aspectos de la comunicación dentro del informe integrado. El capítulo C se centra en a quién se comunica, es decir, los **grupos de interés clave** para las compañías. El término "Grupos de Interés" es bien conocido, y no sólo se vincula al informe integrado. En este documento no se proporciona un catálogo estándar de grupos de interés clave para las empresas, ya

que dependen de la naturaleza de cada negocio. Sin embargo, sí que se ayuda a identificar los diferentes tipos de relaciones y las diferentes necesidades de información y expectativas de los grupos de interés. Por lo tanto, ayuda a construir el perfil de grupo de interés para la empresa y muestra cómo se puede gestionar y mantener de forma eficaz las relaciones con dichos grupos de interés clave.

En el capítulo D, el énfasis pasa, desde a quién va a comunicarse, a qué se va a comunicar. Al crear una imagen completa de su empresa, ya sea interna o externa, es importante identificar qué **información es relevante y material**, es decir, qué información puede afectar sustancialmente a la capacidad de la empresa para crear valor a corto, medio y largo plazo. Este capítulo describe cómo la materialidad, la evaluación y el análisis de la información, pueden ayudar a identificar oportunidades y riesgos y puede guiar en la toma de decisiones.

El capítulo E se centra en las fuentes de información. En particular, destaca las **fuentes de datos** que ya existen dentro de las empresas y que se pueden utilizar y estructurar

para elaborar un informe Integrado. También muestra cómo se puede complementar con información de fuentes de datos externas. Los requisitos de Tecnología de la Información (TI) para informes integrados también se exponen en este capítulo.

Los capítulos F a H abordan aspectos de la empresa que son fundamentales para el informe integrado. El **capítulo F** se centra en cómo se puede proporcionar una **descripción general útil de cada organización y del entorno en el que esta funciona**. De nuevo, tampoco en este caso es posible proporcionar un catálogo estándar de problemas que se pueden tener en cuenta para obtener una visión interna de la empresa y las condiciones externas a las que se puede enfrentar. Eso depende de la historia y la naturaleza de cada empresa, los productos y servicios que ofrece y los mercados en los que opera. Sin embargo, el capítulo ofrece consejos importantes sobre cómo reflejar la organización en términos de su legalidad y estructura operativa, su misión, cultura e historia y principales actividades. También ayuda a identificar tendencias y factores externos que son clave para ofrecer a la empresa y a sus grupos de interés una mejor comprensión de los mercados en los que competir y sus oportunidades y riesgos.

La **gobernanza** es el tema central del **capítulo G**. La gobernanza se refiere a las reglas y los procesos que se deben utilizar para dirigir y controlar una empresa. Este capítulo identifica dos pasos que se pueden seguir para el análisis y la comunicación de la gobernanza de una empresa. El primero se centra en identificar las estructuras de gobernanza de liderazgo, propiedad y toma de decisiones clave en las empresas. El segundo se centra en evaluar cómo estas estructuras de gobernanza en las empresas impactan en el negocio y sus relaciones con los grupos de interés.

En el capítulo H, volvemos a considerar la creación de valor y el modelo de negocio. Para crear valor, una empresa necesita tener una estrategia clara y asignar recursos para lograr esta estrategia. También es primordial que sea consciente de los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta para crear valor a lo largo del tiempo. El Capítulo H comienza describiendo cómo se puede formular y presentar la estrategia en un informe integrado. También ofrece consejos para identificar riesgos y oportunidades. Estrechamente vinculado a la estrategia de la empresa está su modelo de negocio. El

modelo de negocio de una empresa es el sistema a través del cual se transforman los insumos a través de sus actividades, en producto final para cumplir con su estrategia, crear valor y lograr sus resultados. Para ayudar a crear y estructurar el modelo de negocio, este estudio se ha basado en el *Osterwalder and Pigneur's Business Model Canvas* (Modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur Lienzo).

Así, se muestra la utilidad de estos modelos para comunicar cómo la empresa crea, entrega y consigue valor para sus clientes y grupos de interés. También se destaca cómo pueden ser utilizados para presentar los recursos como "capitales" o "activos" en el informe integrado.

Los capítulos I y J se centran en estos "capitales" (o recursos) de las empresas y las interrelaciones entre ellos. El **capítulo I** ayuda a **identificar y medir esos capitales**. En particular, divide la identificación y medición de los capitales en cuatro etapas. También proporciona una concisa definición de cada uno de los seis capitales y los ilustra con ejemplos e indicadores clave del desempeño.

El **capítulo J** destaca la importancia de no tratar cada capital por separado, sino de reconocer las **interrelaciones** entre ellos. En particular, ayuda a identificar los impactos positivos y a ser consciente de las ventajas y desventajas de usar o aumentar un recurso en relación con los otros capitales o recursos.

La guía concluye en el **capítulo K** proporcionando sugerencias y mejores prácticas acerca de cómo **hacer visible** el historial de creación de valor de una empresa. El informe integrado no sólo trata de qué información comunicar y a quién, sino también de cómo comunicar esta información para proporcionar una imagen clara y concisa de la empresa.

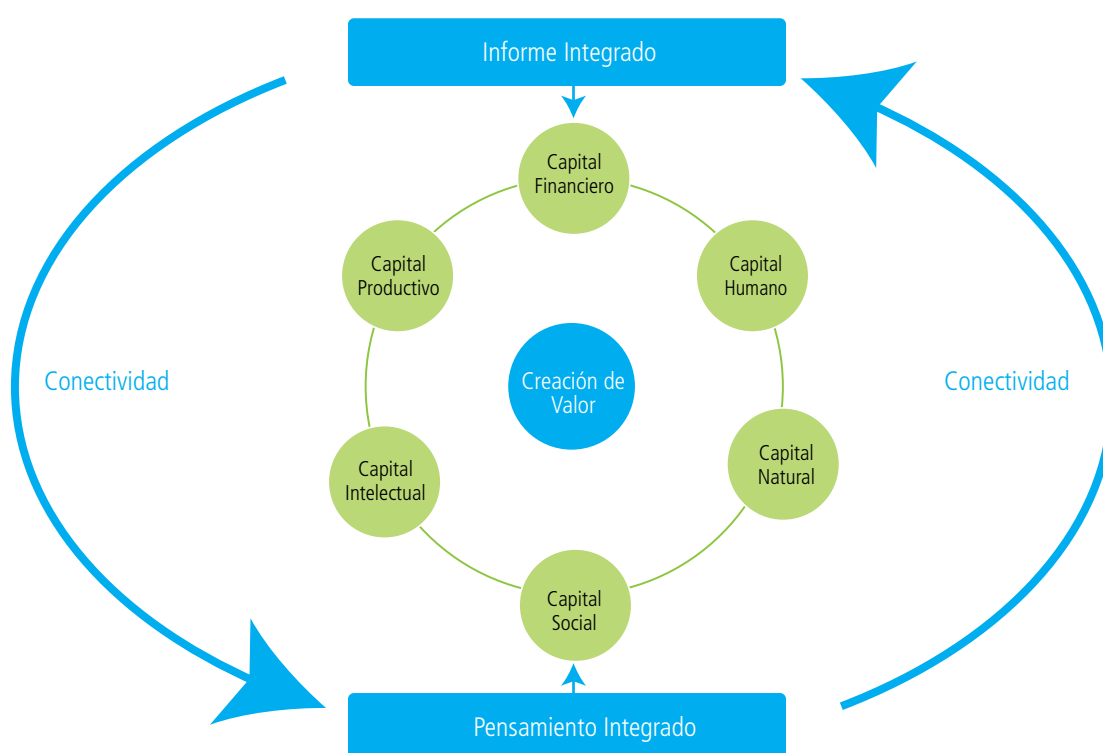
B.1. CONCEPTOS CLAVE DEL INFORME INTEGRADO

B.1.1. Visión general

Para ayudar a iniciar el viaje, camino o tránsito hacia los Informes Integrados, es importante comentar, en primer lugar, los **conceptos clave** de la presentación de los Informes Integrados desarrollados por el IIRC, y mostrar cómo se interrelacionan. Hay varios estándares y marcos para ayudar a

las organizaciones en la presentación de informes de información financiera y no financiera. Son cinco los conceptos clave que caracterizan el concepto de Informes Integrados de acuerdo con el IIRC, y que los diferencia de los demás estándares y marcos —**creación de valor, capitales, pensamiento integrado, informe integrado y conectividad**—.

Figura 2: Conceptos clave de los informes integrados



El enfoque central de los informes integrados es cómo la empresa **crea, conserva o erosiona su valor** a corto, medio y largo plazo a través de su actividad. Los informes integrados reflejan la creación de valor de las empresas en función de cómo la empresa aumenta, disminuye o transforma sus inventarios de valor (insumos) en sus actividades ("salidas", esto es, productos y servicios de una organización). Se definen "inventarios de valor" como **capitales** o recursos y distingue entre seis tipos de capitales o recursos: financiero, productivo, humanos, naturales, intelectuales y social y de relaciones. También enfatiza en las interrelaciones entre estos capitales o recursos. Utiliza una concepción amplia de la

creación de valor, que va más allá de las nociones tradicionales y estrechas del capital de la empresa. Incluye todos los recursos o capitales que una empresa utiliza, incluyendo recursos o capitales más amplios, tales como el medio ambiente (capital natural). Los [capítulos I y J](#) proporcionan más información sobre los seis capitales o tipos de recursos y las interrelaciones entre ellos.

Esta visión integral de las actividades, creación de valor y tipos de capital requiere la integración de una empresa en dos niveles. El primer nivel en la organización es el **pensamiento integrado**. Es fundamental integrar procesos, gestión y toma de decisiones dentro de la organización.

Esto asegura que la creación de valor y el despliegue de los recursos o capitales se lleva a cabo a través de un esfuerzo integrado, en lugar de que ocurra por separado y desarticulado en diferentes departamentos. El segundo nivel es el de la comunicación dentro de una empresa y la comunicación entre la empresa y sus grupos de interés que se refleja en los **informes integrados**. Los Informes integrados culminan en el producto final del proceso: un informe integrado.

El pensamiento integrado es un requisito previo para los informes integrados. Antes de que una empresa pueda comunicarse de manera integrada, internamente y externamente, es importante que sus miembros consideren de forma activa las relaciones entre las diferentes partes de la empresa y evalúen cómo crea valor globalmente y utiliza los distintos capitales o recursos. La **conectividad** apunta a y conecta tanto el pensamiento integrado como los Informes Integrados.

Procesos de interconexión, gestión, toma de decisiones y la comunicación en una empresa, son elementos fundamentales en el viaje hacia la integración del pensamiento o pensamiento integrado y los informes integrados.

Los informes integrados permiten a una empresa comunicarse de una manera más interconectada con sus grupos de interés.

B.1.2. Informe Integrado

Un informe integrado es el **producto final** del proceso de elaboración de informes integrados. Es una forma integral de comunicar información sobre cómo crea valor su empresa y como utiliza sus recursos o capitales en sus actividades. Las empresas pueden utilizar un informe integrado para **comunicar sus propósitos tanto interna como externamente**. Usar un informe integrado como comunicación interna puede ayudar a las compañías y a sus miembros, a comprender mejor su empresa, sus actividades y las oportunidades y desafíos a los que se enfrenta. El uso de informes integrados para comunicarse externamente con sus grupos de interés puede ayudar a aumentar su comprensión de las necesidades y demandas de dichas partes interesadas. También puede proporcionar a los grupos de interés una imagen más completa de su empresa.

Puede tener sentido utilizar un informe integrado para fines internos, antes de usarlo para comunicarse externamente con los grupos de interés. El objetivo sería analizar cómo la empresa crea valor y utiliza capitales o recursos en sus actividades teniendo en cuenta que el informe integrado sustituye al resto de informes, tanto a la información financiera, como a la no financiera. Además se debe tener en cuenta que existen requerimientos simplificados de información financiera para pymes dentro de la Unión Europea.

B.1.3. Pensamiento integrado

Para realizar de forma efectiva un informe integrado se requiere de un **pensamiento integrado**. Por lo tanto, mientras que un informe integrado es el producto final del proceso de información integrada, el pensamiento integrado es el **punto de partida**. Una efectiva comunicación interna y externa de cómo la empresa crea valor a través de sus actividades y utiliza sus capitales, requiere de procesos, gestión y toma de decisiones integrados. El pensamiento Integrado significa **superar las barreras de comunicación** entre departamentos y personas en las empresas.

Implica reunir a personas con diferente experiencia y perspectivas. Por ejemplo, informar sobre el capital humano y el capital intelectual no sólo es necesario, sino que también facilita la comunicación entre expertos contables y de recursos humanos e investigación y los departamentos de desarrollo.

El pensamiento integrado puede **promover una mejor comprensión** por parte de los miembros de la empresa sobre las relaciones entre las diversas funciones operativas y departamentales y los capitales que la empresa utiliza y se ven afectados. Por ejemplo, ahorrar dinero en la formación de los empleados puede reducir sus costes financieros y aumentar beneficios a corto plazo; sin embargo, también puede reducir la productividad de los empleados, la innovación, el ánimo y la motivación de los empleados, lo que podría tener mayores implicaciones financieras negativas a largo plazo.

El pensamiento integrado también puede ayudar a la empresa a comprender mejor cómo se crea valor en una parte de la organización y cómo esto puede afectar a la creación de valor en otras partes de la empresa. Esto a su vez puede ayudar a **tomar mejores decisiones** a través de una mejor

comprensión de las oportunidades y los riesgos a los que se enfrenta la empresa y las necesidades de sus grupos de interés más importantes. Las pymes son por naturaleza más pequeñas y, por tanto, generalmente tienen menos separación entre funciones y departamentos que las grandes

compañías. Esto significa que los cambios culturales y de organización necesarios para aplicar el pensamiento integrado pueden ser menos desafiantes y requerir de menos tiempo que para las grandes empresas.

Figura 3: Cambios organizativos a través del pensamiento integrado



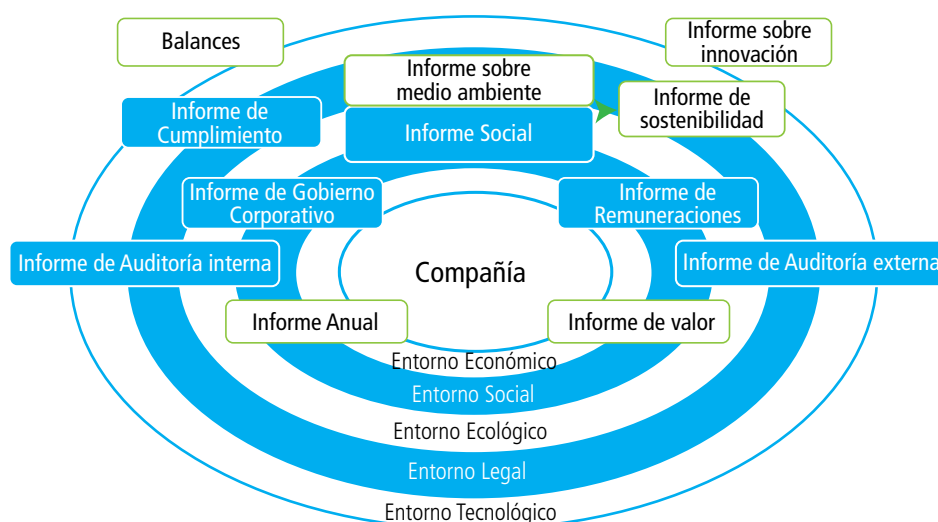
B.1.4. Conectividad

La conectividad de la información es necesaria para habilitar y ejecutar el pensamiento integrado en el negocio. La conectividad se refiere a **múltiples dimensiones**, incluida la **conectividad de fuentes de información**, **tipo de información** y **horizontes temporales**. Todos los elementos del contenido de los informes integrados necesitan estar vinculados entre sí. Cabe hacer especial hincapié en el vínculo entre la información financiera y la no financiera, así como entre información cualitativa y cuantitativa. Es importante vincular las perspectivas e impactos de la información en el corto plazo con las perspectivas a medio y largo plazo. Por ello, la conec-

tividad asegura que los informes integrados proporcionan un **conocimiento integral**, no sólo sobre la situación económica de una empresa, sino también información sobre sus aspectos sociales, ambientales, legales e impactos técnicos.

En esencia, es importante ofrecer información no sólo de datos aislados sobre los temas seleccionados, sino que se deben establecer y mostrar los vínculos significativos entre dichos datos para ofrecer una imagen clara del impacto de las actividades del negocio. La siguiente ilustración proporciona una descripción general de las posibles fuentes de información para mostrar los diferentes elementos del entorno empresarial.

Figura 4: Posibles fuentes de información para un informe integrado

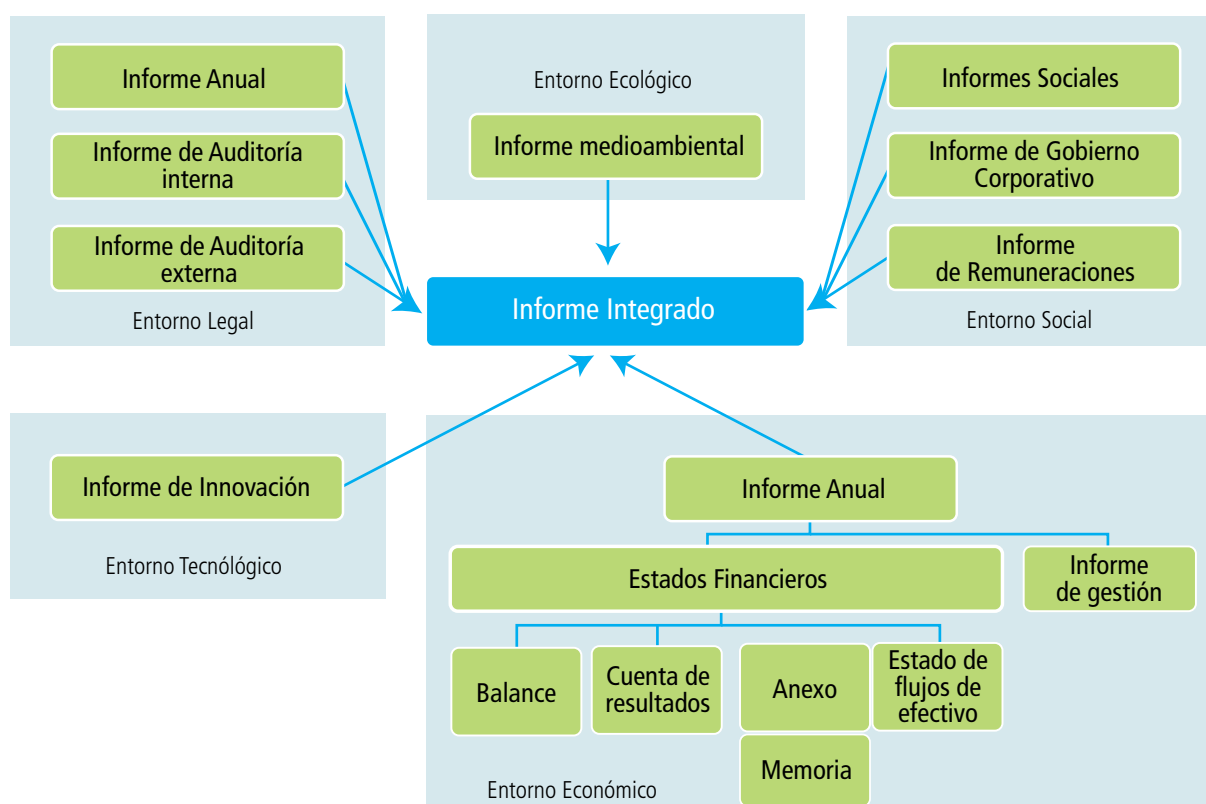


Fuente: ilustración basada en el document de Barmettler P. (2017) Chance und Risiken des Integrated Reporting. In W. Funk & J. Rossmanith (eds) Internationale Rechnungslegung und Internationales Controlling. Springer Gabler, Wiesbaden, p.537.

Para asegurar la conectividad de la información en el negocio, es importante que primero se identifiquen los diferentes elementos de contenido que se necesitan, así como las fuentes de información necesarias. Como punto de partida, se pueden utilizar los informes y sistemas de información de gestión. Dependiendo de la forma jurídica de la empresa, posiblemente se haya compilado mucha de la información

requerida en diferentes informes individuales (por ejemplo, estados financieros, informes de cumplimiento, informes de sostenibilidad, informes de auditoría, etc.). En un segundo paso, es necesario establecer vínculos entre las diferentes fuentes de información, para permitir una comprensión integral de las actividades del negocio, así como del entorno en el que la empresa está funcionando.

Figura 5: Informes existentes en las empresas, que pueden usarse para elaborar Informes integrados⁽¹⁾



Fuente: esta ilustración está basada en el documento *Chance und Risiken des Integrated Reporting* de BARMETTLER P.(2017), en W. Funk & J. Rossmanith (eds) *Internationale Rechnungslegung und Internationales Controlador*. Springer Gabler, Wiesbaden, p. 542.

(1) Junto a los informes incluidos en este gráfico, también cabría añadir el denominado en España el reciente "Estado de Información no Financiera (EINF)" que podría ser incluido en varios de los entornos citados.

B.1.5. Creación de valor

En el centro de cualquier modelo de negocio está el objetivo de crear valor a través de sus actividades económicas, comerciales, financieras y de desarrollo de negocio. Valor en general se puede definir como cualquier beneficio requerido por una persona/organización como resultado de un objetivo o actividad específica. Es común seguir un **enfoque de valor económico**, donde el valor es normalmente definido en términos monetarios y vinculado a tangibles (valor de activos tangibles, como bienes o máquinas) o, en cierta medida, a

intangibles (valor de la propiedad intelectual, como patentes y marcas registradas). A pesar de que la medición es posible, es importante tener en cuenta que el valor es un concepto relativo y dependiente de la perspectiva de la evaluación, es decir, quién es el beneficiario. Además, los precios son sólo indicativos del valor como precio por el que se paga, y refleja los beneficios que se reciben. El enfoque del valor económico generalmente sólo se centra en el valor creado por las empresas para el grupo limitado de propietarios y proveedores de financiación y, por tanto, está fuertemente ligado al concepto de **valor para el accionista**.

Bajo los marcos tradicionales de presentación de información, el valor generalmente se vincula con la medición de las ganancias de un negocio y la determinación de dividendos que corresponden a los propietarios de una empresa.

El **término valor social** refleja un concepto más amplio de valor. En este concepto, el valor no es simplemente determinado como el valor para una empresa, sino que incluye todos los beneficios potenciales para la sociedad en su conjunto. Por tanto, este concepto considera todos los activos y otras fuentes o recursos para determinar el concepto de valor. Ejemplos típicos de valor social generado por una empresa son la creación de conocimiento o el atractivo de las regiones geográficas para la creación de puestos de trabajo. El valor para el accionista está fuertemente vinculado al valor social. Bajo este concepto está el **valor de todos los grupos de interés** importantes y clave para una empresa. Como no es habitual considerar el medio ambiente como un grupo de interés, los impactos ambientales de las actividades de las empresas rara vez se tienen en cuenta.

El pensamiento Integrado y la presentación del informe integrado requieren de un **enfoque amplio** para determinar los valores de creación, preservación y erosión, no sólo del negocio en sí (valor económico) sino también para todos los grupos de interés y para la sociedad (valor social). Por lo tanto, requiere que se considere y evalúe el impacto general de sus actividades comerciales con mayor precisión. Por ejemplo, al diseñar un nuevo proceso de producción, es importante no sólo evaluar una reducción de los costes de producción, sino también considerar el impacto de tales cambios en otras partes interesadas o grupos de interés (por ejemplo, empleados) y en el medio ambiente. La mayoría de las pymes, no sólo se centran en la creación de valor a corto plazo, por ejemplo, en el caso de las empresas familiares también consideran el impacto a largo plazo de las activi-

dades de sus negocios, en la rentabilidad y reputación, por lo que vemos que un concepto tan amplio de valor no es completamente nuevo.

B.1.6. Capitales

Siguiendo un enfoque amplio para determinar el valor, en relación con el pensamiento integrado y el informe integrado, es importante que consideremos todos los recursos utilizados para generar ese valor. Estos **recursos** se denominan capitales. El concepto de capitales es más amplio que el concepto de activos y fondos propios de los informes financieros y engloba todos los recursos disponibles para una empresa. En el informe integrado distinguimos **seis tipos de capitales**: el **capital productivo** y el **capital financiero** están estrechamente vinculados a los informes de tipo económico y representan los fondos financieros y activos tangibles disponibles para su negocio. El **capital intelectual, social y de relaciones**, así como el **capital humano** incluyen todas las actividades vinculadas a las personas de la empresa. Estos capitales están incluidos en el concepto de **activos intangibles** y reflejan recursos que normalmente no se incluyen en los informes financieros (por ejemplo, calidad del equipo de gestión, relaciones especiales con proveedores, etc.). El último capital es el **capital natural**, cuya consideración nos permite tener en cuenta el impacto de nuestras actividades sobre el medio ambiente.

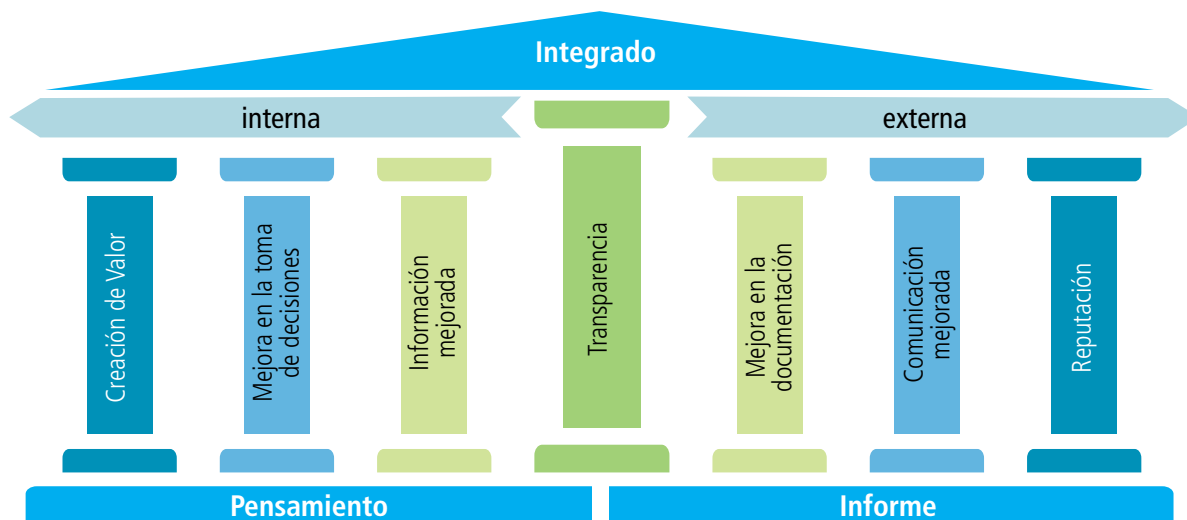
Para **identificar y medir** los capitales utilizados por la empresa, es posible que se utilicen los datos y valores incluidos en la información financiera como un punto de partida, especialmente para el capital financiero y el capital productivo. Además, se pueden identificar el resto de capitales mediante el uso de la documentación relativa a su modelo de negocio (para obtener más información sobre el modelo de negocio, [véase el capítulo H](#)).

B.2. RELEVANCIA DEL INFORME INTEGRADO PARA LAS PYMES

Se puede plantear la pregunta de “por qué” presentar informes integrados en una pyme ya que ello parece ser relevante sólo para las grandes empresas. La respuesta es muy

simple: **implementar informes integrados y pensamiento integrado debería generar beneficios de valor y reputación para la empresa.**

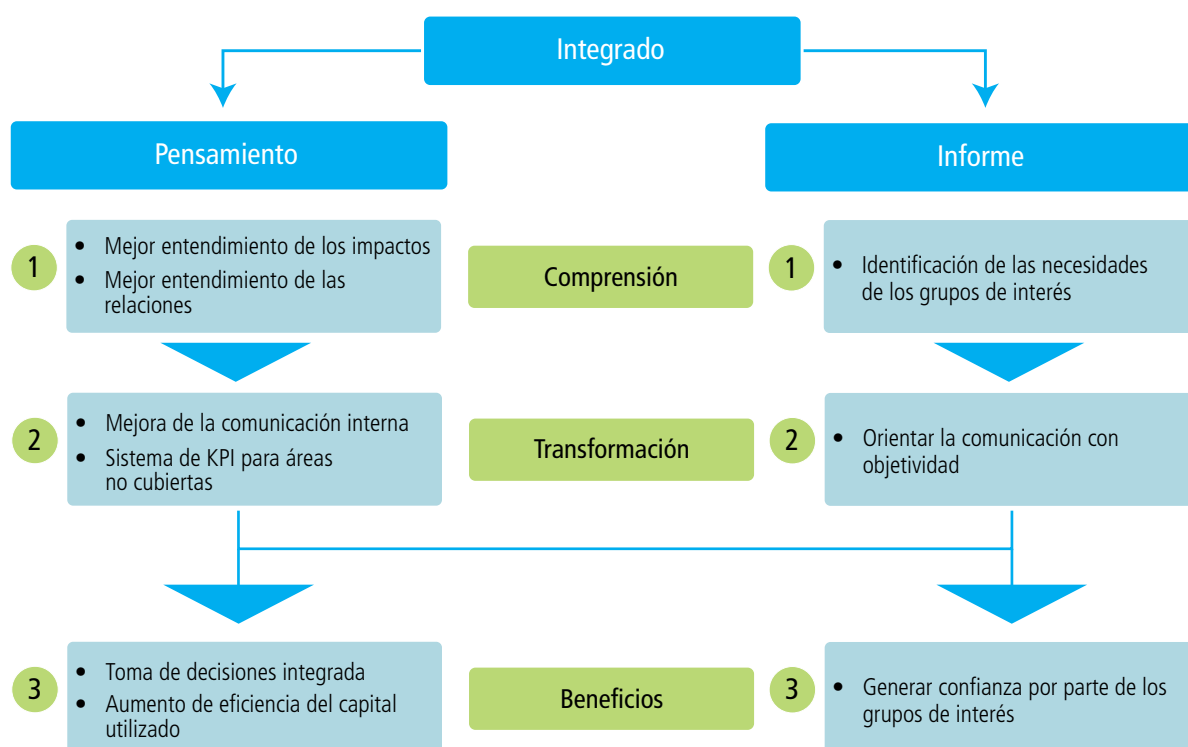
Figura 6: Razones para introducir el pensamiento integrado y el informe integrado



El pensamiento integrado ayuda a analizar la empresa más profundamente y entenderla mejor. Internamente, esta mayor **transparencia** brinda una mejor base para la toma de decisiones y, por lo tanto, para crear valor. Externamente, le permite comunicarse de manera más efectiva y abierta con sus grupos de interés, mejorando así su **reputación**.

El éxito de la implementación del pensamiento integrado y de los informes integrados depende de hasta qué punto el aumento de comprensión de la empresa puede **transformar** y dar lugar a cambios en la entidad que signifiquen mejoras para el negocio.

Figura 7: Factores de éxito del pensamiento integrado y de la presentación de informes integrados



En primer lugar, el pensamiento integrado ayuda a **comprender** mejor los impactos de las decisiones tomadas y las relaciones internas, por ejemplo, de empleados y otros capitales. Por lo tanto, se pueden tomar acciones para transformar las debilidades. Una mejora de la comunicación interna entre los equipos de trabajo puede acabar con el posible aislamiento de algunos departamentos, lo que conduce a un entendimiento compartido en la empresa y soluciones más creativas. Se pueden **definir** indicadores clave del desempeño (KPI) en áreas que no han estado dentro del alcance de los sistemas de gestión existentes. Una optimización conjunta de muchos objetivos mejora los resultados al tener en cuenta las interrelaciones entre sus objetivos, así como las consecuencias no deseadas en su toma de decisión integrada. La empresa puede tener una herramienta de tecnologías de la información que informe sobre indicadores clave del desem-

peño para respaldar el éxito de la empresa mediante un uso más eficiente de sus capitales.

En segundo lugar, se pueden **identificar** las necesidades y requisitos de los grupos de interés clave para comenzar una comunicación objetiva y correctamente orientada. Con ello se puede proporcionar más información para mejorar las actividades del negocio (precios más altos por mayor calidad, aumento de ventas y clientes satisfechos).

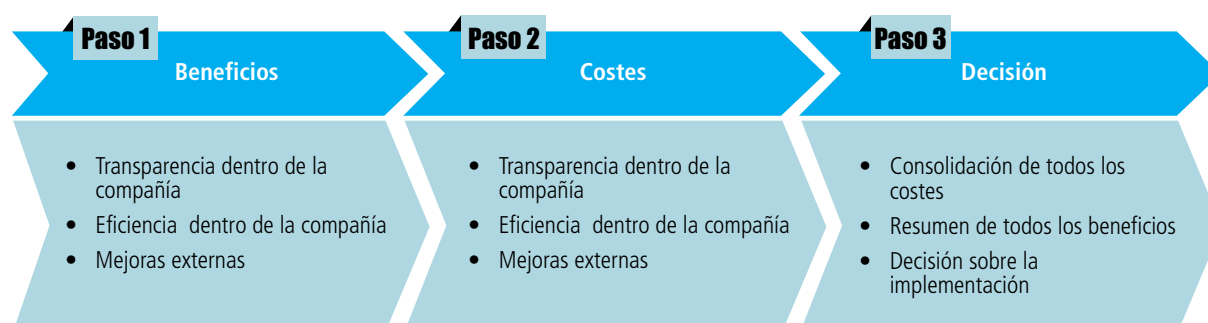
A largo plazo, se puede aumentar la ventaja competitiva de la empresa estableciendo relaciones con sus grupos de interés clave, basadas en la confianza. También puede beneficiarse de unas mejores condiciones de mercado como comprador de materiales, vendedor de productos y deudor de préstamos. En general, las inversiones que realiza en la implementación de los informes y del pensamiento integrados, traerán beneficios en el futuro.

B.3. BENEFICIOS Y COSTES DEL INFORME INTEGRADO Y DEL PENSAMIENTO INTEGRADO PARA LAS PYMES

Antes de presentar el informe integrado, es necesario **valorar los costes y beneficios** de esta decisión. Solo después de haber completado con éxito la implementación, la empresa puede beneficiarse de los beneficios potenciales. Un enfoque está en los sistemas de tecnología de la información (TI) e ingeniería de TI, que es el principal impulsor de la viabilidad futura. Es posible que en el momento inicial se tenga que

realizar una inversión en hardware de TI y en expertos en dicha tecnología, algo que valdrá la pena en el futuro, y no sólo para los informes integrados. La siguiente figura proporciona una descripción general de los beneficios previstos y de los costes que se producen y que se deben considerar en el proceso de toma de decisiones.

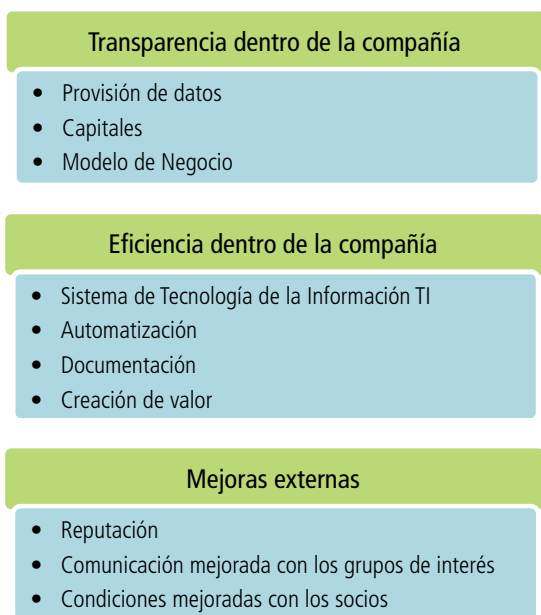
Figura 8: Evaluando los beneficios y costes del informe integrado



Beneficios

La empresa puede beneficiarse incluso antes de haber terminado las actividades de implementación ya que se puede crear más valor a largo plazo.

Figura 9: Beneficios de los informes integrados



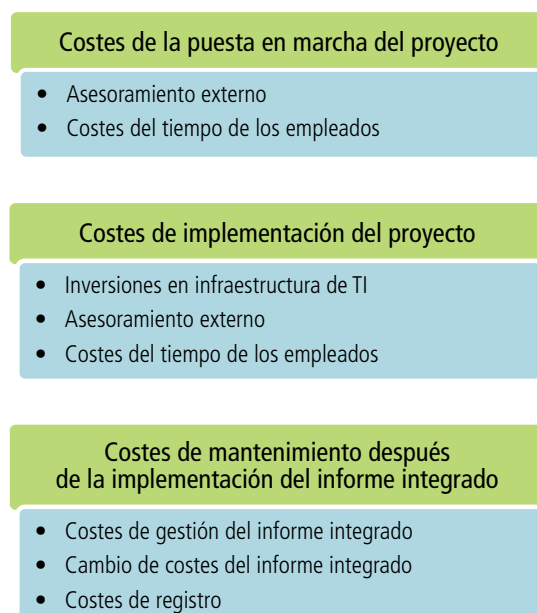
Una mejor provisión de datos, comprender relaciones e interdependencias entre capitales y el propio modelo de negocio (pensamiento integrado) aumentan la **transparencia interna** de la empresa (para empleados y gerentes). Las inversiones realizadas en infraestructura de TI, además de mejorar sus procesos (más ágiles, más rápidos, automatizados), ahorran costes e **incrementan la eficiencia**, lo que respalda su creación de valor. Se puede **obtener beneficio de una comunicación mejorada y orientada a los objetivos con grupos de interés externos** (acreedores, proveedores y clientes). Brindar mejor información a los bancos puede conducir a **condiciones de préstamo más atractivas** (reducidos costes de transacción). Muchas empresas exigen más información y más detallada a sus proveedores, por ejemplo, para demostrar que su cadena de suministro integra es “verde” o sostenible. Dar más información y enfocada sobre la empresa mejora la **reputación** de las pymes con los grupos de interés, mostrándoles así el valor añadido de hacer negocio con ella. Como sus beneficios son inciertos y pueden no ser monetarios, la valoración de los beneficios generales es todo un desafío.

Al final, se debe decidir si implementar (o no) los informes integrados. Se tienen que sopesar los costes (estimados) frente a los beneficios potenciales para un período específico.

Costes

Los costes ocurren **antes** (costes sobre la configuración del proyecto), **durante** (costes de implementación) y **después** (costes de mantenimiento) de la presentación del informe integrado. Son relativamente fáciles de determinar ya que las tareas y los recursos necesarios son parte del plan para el proyecto de implementación de informes integrados. Es posible diferenciar aún más los costes en aquellos que causan salidas de efectivo (costes monetarios) de los que causan uso de recursos ya disponibles (**coste de oportunidad**). Por ejemplo, se debe invertir dinero en mejorar la infraestructura de TI o en contratar apoyo externo (consultores) para gestionar el proyecto de informes integrados. Los costes de oportunidad principalmente surgen por la participación de los empleados en el proyecto aportando su conocimiento sobre la empresa y sus procesos. En la fase de mantenimiento, sus costes principales son consecuencia del funcionamiento de su infraestructura de TI y por el personal necesario, pero también por los cambios.

Figura 10: Costes del informe integrado



B.4. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Al acumular experiencia en distintas empresas se puede presentar el proceso como el **viaje o el camino hacia la información integrada**, pero no existe un concepto universal que sirva para todas las empresas y habrá que encontrar la mejor

forma de implementación en cada empresa. Como en otras publicaciones, utilizamos la imagen de un viaje hacia el pensamiento integrado y el informe integrado. En este viaje, podemos identificar algunas etapas y pasos importantes:

Figura 11: Viaje/Camino/Tránsito hacia el pensamiento integrado y el informe integrado



Fuente: NIBR (2016), *Integrated Reporting: Focus on Integrated Reporting. A Handbook for the Change Journey*, Network Italian Business Reporting (NIBR)

Antes de comenzar este tránsito o viaje, se deben considerar algunos aspectos previos. Se recomiendan especialmente estos tres aspectos clave:

Figura 12: Aspectos clave del proceso de implementación

Definir el modelo de negocio y estrategias

¿Está seguro del modelo de negocio y estrategias o es necesario redefinirlos? Puede ser útil anotar el modelo de negocio y asegurarse de que todos los miembros del consejo y directores comprenden el mismo.

Involucrar a un equipo que represente las principales funciones del negocio en la compañía

Asegurarse de que las funciones principales están representadas en el equipo del Proyecto. Preguntarse si todo el conocimiento necesario está presente en dicho equipo.

Establecer objetivos, límites de tiempo y costes para el proceso de implementación

Se pueden definir e implementar informes integrados en un solo paso o una hoja de ruta de la evolución del informe corporativo durante tres o cuatro años con objetivos de progreso cada año. Se ha de pensar en los distintos tipos de costes descritos en la sección B.3.

Debido a las interrelaciones entre el informe integrado y el pensamiento integrado, se recomienda seguir los cinco pasos del viaje o tránsito del cambio, como puede verse en la figura 11. Y, como forma rápida de implementar el informe integrado, se pueden seguir los siguientes tres pasos:

1. Análisis de materialidad: definición de áreas de creación de valor y riesgos relevantes.
2. Creación de valor: uso de los seis capitales para crear valor; identificación de los Indicadores Clave del Desempeño (KPIs) relevantes.
3. Evaluación del impacto: medición de los KPIs e implementación de un cuadro de mando (*dashboard*).

La versión más larga del viaje comienza con:

- 1** Identificación de temas relevantes y grupos de interés
 - a. Hacer un mapa de los temas relevantes, oportunidades, riesgos y áreas de resistencia para el viaje
 - b. Hacer un mapa de los grupos de interés internos y externos

Puede usarse la siguiente cuadrícula para ello:

Figura 13: Cuadrícula para identificar temas y grupos de interés

Área	Temas	Responsable	Propiedad	Grupo de interés interno	Grupo de interés externo
Enfoque de negocio sostenible y a largo plazo					
Gobernanza					
Estrategia					
Establecimiento de la organización y desarrollo					
Cultura de la empresa					

El próximo paso es:

2 Identificar e involucrar a los líderes del viaje

- Los grupos potenciales (según el tamaño de la empresa) son la junta directiva, el equipo de gestión y el comité de supervisión del cambio.
- Las formas de involucrar a estos grupos pueden ser un "elevator pitch" sobre la oportunidad de reenfocar los procesos de toma de decisiones; hacer fuera del sitio reuniones de pensamiento integrado; sesiones de coaching sobre liderazgo de pensamiento integrado.

Seguidamente se realizaría la presentación de:

3 Identificar KPIs y el cuadro de mando ("dashboard")

Para cada área clave, se debe identificar los KPIs prospectivos (cómo alcanzamos nuestra meta) y los KPIs históricos (cómo medimos nuestros resultados)

Por poner un ejemplo, si el objetivo de la organización es reducir el consumo de energía, los KPIs prospectivos monitorizan qué acciones se han planificado e implementado, como la reingeniería de los procesos de fabricación o el aumento de la concienciación sobre los beneficios que resultan de comportamientos cuidadosos en el consumo de energía. Los KPIs históricos son, por ejemplo, los costes de energía mensuales.

Definir únicamente KPIs sólo conduce a información adicional, pero no a una mejor actuación de la empresa. Por tanto, el siguiente paso es:

4 Definición e implementación de un plan de cambio de acción para el viaje

Identificar las acciones que se pueden llevar a cabo para cada uno de los temas críticos. Estas acciones son parte de un plan de acción de cambio orgánico y sistémico.

Y el paso final sería:

5 El Informe Integrado

Se han definido todos los tipos de creación de valor, los KPIs para la medición y se tiene una idea sobre el desarrollo de acciones futuras. El informe puede ser el punto de partida para el próximo círculo de identificación de cambios en temas, KPIs, etc.

Estos pasos se deben revisar de manera crítica después de algunos años, ya que los cambios en el entorno de la empresa pueden necesitar de revisiones en sus informes integrados.

Después de esta presentación de los informes integrados, en el próximo capítulo nos centramos en destacar a los grupos de interés. En particular, nos enfocamos en resaltar cómo se pueden identificar los grupos de interés de la compañía y sus necesidades de información, para interactuar de manera efectiva con ellos.

C.1. LOS DIFERENTES GRUPOS DE INTERÉS

Este capítulo ayudará a **identificar los grupos de interés eficazmente** mediante el reconocimiento, análisis, y selección de aquellos con una alta o moderada influencia y dependencia en la empresa. Los grupos de interés son individuales, grupos u organizaciones que proveen a la empresa con recursos fundamentales y esperan que sus intereses sean satisfechos. No es posible proporcionar una lista estándar de grupos de interés que se aplique a todas las organizaciones.

Se puede identificar a estos grupos de forma independiente o, para asegurarse de no pasar por alto grupos fundamentales, pueden identificarse involucrándolos en el proceso. Es importante llevar a cabo el proceso de identificación de los mismos de forma sistemática y revisarlo periódicamente.

Hay tres razones clave por las que es importante identificar y mantener relaciones con los grupos de interés:

Figura 14: Razones clave para identificar y mantener relaciones con los grupos de interés

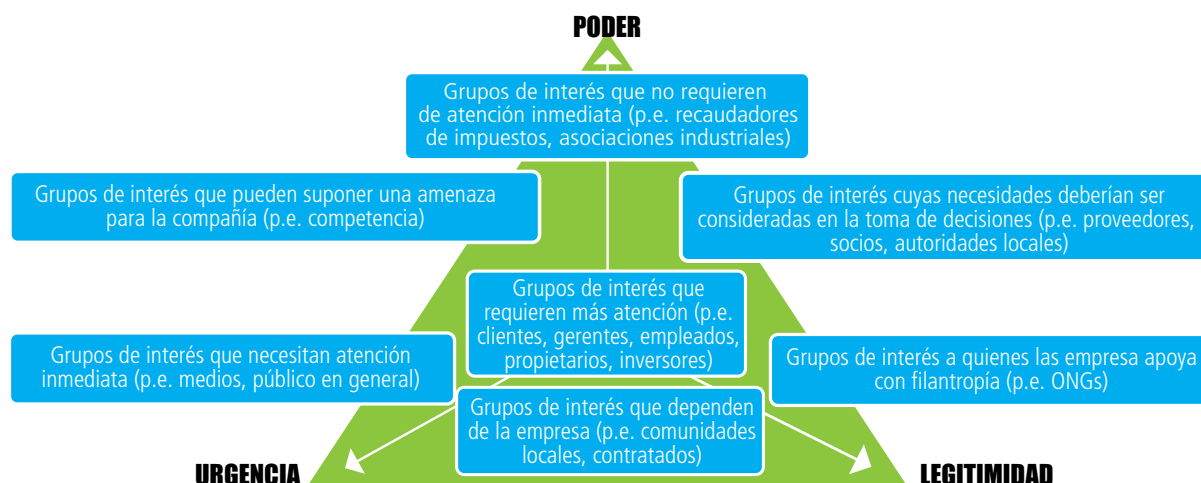
1. Los grupos de interés son la fuente de apoyo financiero, entre otras Ejemplos: los inversores financieros, traen contactos, ideas y consejos; los proveedores proporcionan materias primas y servicios al negocio	2. Los grupos de interés entregan información importante y experta Ejemplos: los clientes dan feedback sobre la calidad del producto; los socios del negocio pueden aportar su experiencia en nuevas tecnologías; los empleados pueden compartir sus conocimientos en el lugar de trabajo	3. Los grupos de interés ayudan a mejorar la reputación de la compañía a largo plazo Ejemplos: las ONG reconocen el apoyo de una empresa en acciones benéficas; las comunidades locales reconocen los esfuerzos de una empresa para ser ecológica y socialmente comprometida
---	--	---

Para ayudar a pensar en diferentes grupos de interés, el poder, la urgencia y la legitimidad de dichos grupos son criterios útiles para poder categorizarlos. El **poder** tiene que ver con la medida en que los grupos de interés tienen acceso a importantes recursos físicos, financieros o intangibles. La **urgencia** es un ejemplo del grado en que los grupos de interés requieren atención inmediata. La **legitimidad** demuestra la autoridad de los grupos de interés sobre la base de la aceptación social.

Por ejemplo, los grupos de interés con poder, urgencia y legitimidad —clientes, propietarios, empleados, inversores— re-

quieren la mayor atención. Por lo tanto, es necesario gestionar las relaciones con ellos cuidadosamente. Los grupos de interés con poder y legitimidad —proveedores y socios— pueden ejercer influencia sobre la empresa. Por tanto, es importante considerar sus requisitos en los procesos de toma de decisiones. Los intereses de los grupos de interés con urgencia —medios de comunicación o el público en general— exigen una atención inmediata. Otros grupos de interés pueden no requerir atención inmediata. Sin embargo, es importante reconocer que las necesidades de los grupos de interés pueden cambiar con el tiempo.

Figura 15: Identificación de las necesidades de los grupos de interés tomando como referencia su poder, urgencia y legitimidad



Fuente: ilustración propia basada en Mitchell, R. K., Agle, B. R. and Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22, 4: 853-886

C.2. NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Para analizar las necesidades de información de los grupos de interés puede ser útil considerar la información en términos de su contenido, área, alcance, oportunidad, tipo, y naturaleza. Es también importante pensar sobre el grado de definición de la información (datos generales vs detallados),

el formato de la información (estandarizado vs sin especificar) y frecuencia. Para ayudar a la identificación de las necesidades de información, la siguiente matriz ilustra dichas necesidades de dos tipos de grupos de interés importantes: inversores y empleados.

Figura 16: Matriz ilustrativa de las necesidades de información de inversores y empleados

Grupos de interés	Inversores	Empleados
Contenido (temas)	valor y crecimiento de la empresa, posición competitiva, base de clientes, innovaciones	oportunidades de desarrollo profesional, programas de formación, equilibrio entre la vida laboral y personal, la seguridad de los negocios
Área (financiera, medioambiente, social, gobernanza)	financiera, gobernanza	sociales, financieras
Alcance (nivel de la cadena de suministro, nivel de alta dirección, nivel regional, nivel local)	nivel de alta dirección	nivel local
Línea temporal (datos históricos, datos actuales, datos en tiempo real)	datos actuales	datos actuales
Tipo (cualitativa, cuantitativa)	cuantitativa, cualitativa	cualitativa
Carácter (financiera, no financiera)	financiera, no financiera	no financiera
Método de participación (contacto personal, sitio web, redes sociales, reuniones, talleres, cuestionarios, encuestas, etc.),	contacto personal	reuniones, talleres
Frecuencia de comunicación (permanente, diario, semanal, mensual, trimestral, anual)	trimestral	anualmente

Es recomendable que la empresa comprometa a los grupos de interés en el proceso de determinación de la materialidad (ver [capítulo D](#) para más detalles sobre la materialidad) para identificar las **necesidades de información de los grupos de interés**.

Las siguientes acciones pueden ayudar a reconocer temas relevantes para estos grupos:

1. Entrevista con representantes de los grupos de interés claves, incluidos también empleados.
2. Recopilación de las prioridades de los agentes externos utilizando herramientas online y redes sociales.

3. Realizar talleres de priorización con expertos externos y líderes internos.
4. Adoptar un enfoque innovador y centrarse en análisis de tendencias.

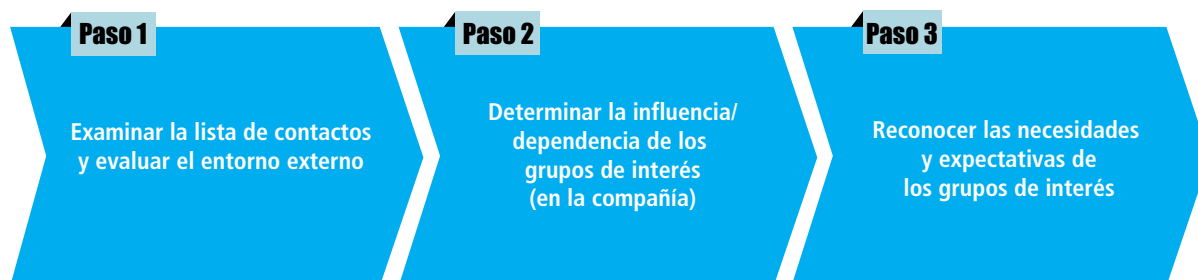
La empresa puede disponer de distinta información sobre sus grupos de interés. Para abordar su análisis de una forma manejable se puede comenzar documentando la información que se tiene de los grupos de interés y sus necesidades de información y entonces utilizar herramientas más sofisticadas cuando proceda.

C.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Para identificar a los grupos de interés de forma efectiva, es importante reconocer la relación entre la empresa y dichos grupos en términos de influencia y dependencia. Se trataría de evaluar en qué medida estos grupos tienen influencia en

la empresa y hasta qué punto dependen de la misma. A continuación, se puede seguir un proceso de tres pasos transparente y documentado.

Figura 17: Proceso de tres pasos para identificar grupos de interés

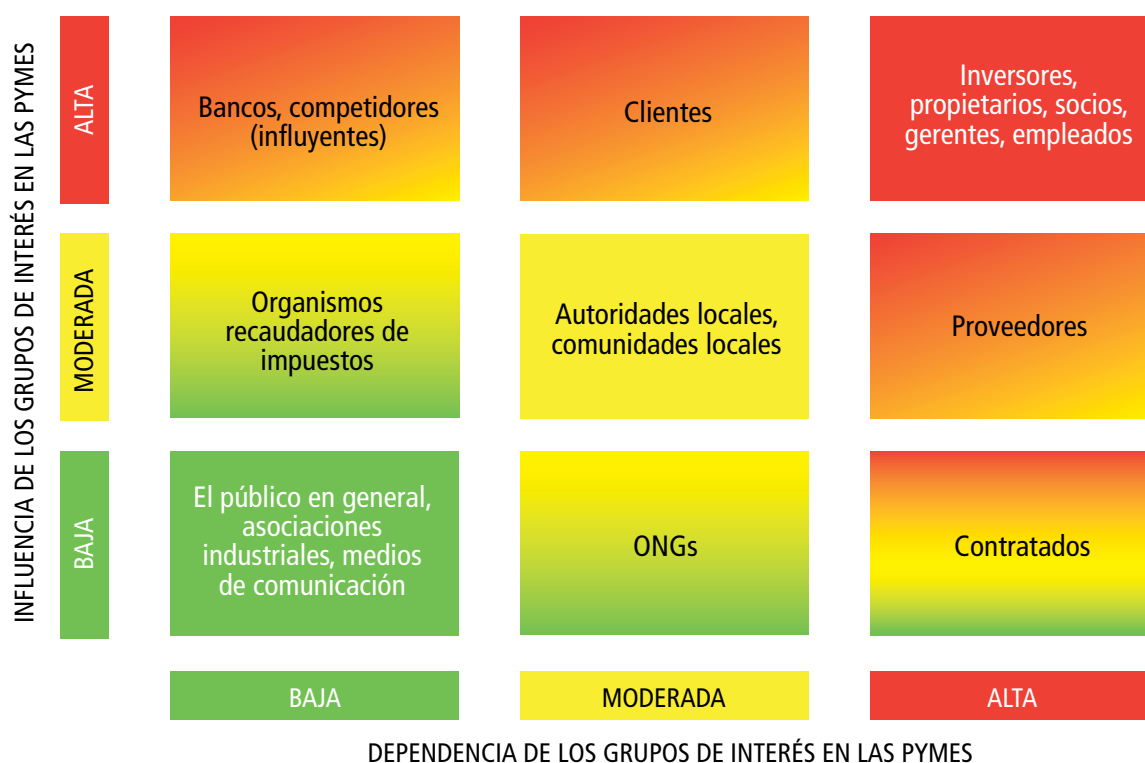


En primer lugar, la empresa debe **analizar la lista de sus grupos de interés** y explorar si ha interactuado recientemente con ellos con cierta frecuencia u ocasionalmente. También se deben determinar los motivos y los resultados de estas interacciones. Es importante que también **se evalúe el entorno externo** para buscar aquellos grupos que podrían verse potencialmente afectados por lo que está haciendo la empresa o que podrían contribuir considerablemente a ésta. Se deben

tener en cuenta las autoridades locales, las empresas y las comunidades, así como las organizaciones benéficas.

En segundo lugar, la empresa puede hacer un **mapa de los grupos de interés** en términos de su influencia y dependencia. Debe tenerse en cuenta que estos grupos pueden estar en diferentes posiciones en la matriz de la empresa y que es posible que se deban considerar otros grupos.

Figura 18: Matriz para hacer el mapa de grupos de interés



Hacer un mapa de los grupos de interés implica un proceso de priorización. En este sentido, se pueden considerar las siguientes dimensiones:

Figura 19: Dimensiones a considerar en el mapa de los grupos de interés

1. Relevancia de los grupos de interés para los asuntos materiales
Consejo: Concentrarse en los grupos de interés que tienen el potencial de impactar en asuntos materiales.
2. Grado de influencia de los grupos de interés
Consejo: Evaluar cuánto impacto tienen los grupos de interés en la empresa y cómo pueden respaldar su reputación, operaciones, ventas u otras funciones.
3. Grado de impacto en los grupos de interés
Consejo: Evaluar en qué medida la empresa afecta a los grupos de interés y centrar los esfuerzos en las relaciones más críticas.
4. Diversidad
Consejo: Tener en cuenta una amplia gama de puntos de vista para obtener el mejor conocimiento. Considerar sectores o grupos particulares de relevancia (p. ej. sector público, sector privado, grupos de voluntarios, académicos, investigadores) o roles o funciones específicos (p. e. usuarios de datos, financiadores, legisladores, comunidades locales) mientras se exploran diversos grupos de interés.
5. Amplitud de miras para comprometerse
Consejo: Identificar si los grupos de interés apoyan o se oponen a las posiciones e ideas de la empresa. Puede ser necesario asignar recursos a las relaciones con los grupos de interés que tienen más probabilidades de generar valor entre la empresa y el grupo.

Fuente: basado en O'Neill R. (2018) *Common Threads: Designing Impactful Engagement*, SustainAbility, November 2018

En tercer lugar, una vez que haya creado la matriz de grupos de interés, la empresa debería **identificar las necesidades de los grupos más importantes**, aquellos que tienen una fuerte influencia en la empresa, o dependen de ella en un

alto grado, o al menos en niveles moderados en ambas dimensiones. En pasos posteriores, se puede considerar las necesidades de otros grupos de interés.

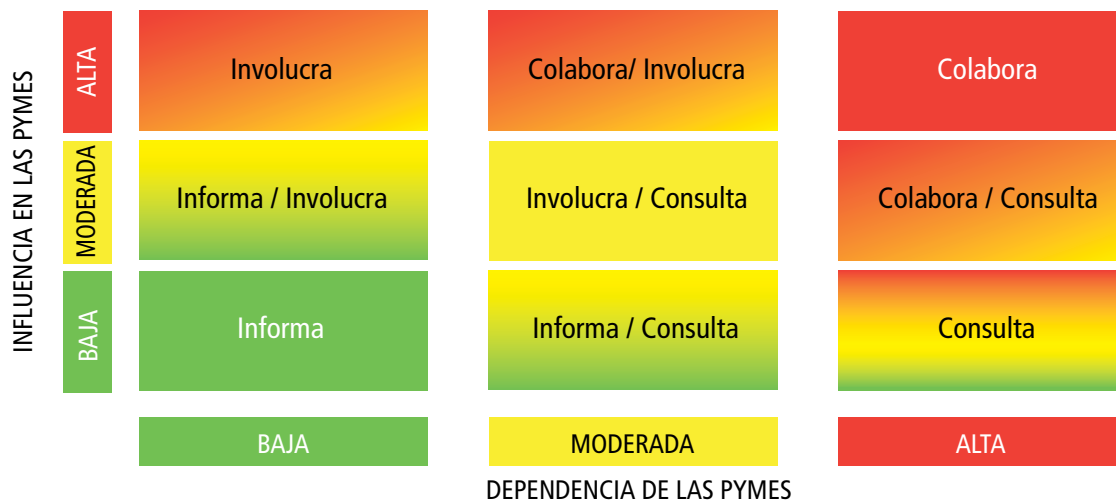
Figura 20: Ejemplo de identificación de las necesidades de los grupos de interés

Grupos de interés	Necesidades	Dependencia	Influencia
Inversores	Una sólida rentabilidad de la inversión, aumento del patrimonio neto, transparencia de la información	Alta	Alta
Propietarios	Construir una empresa confiable y de buena reputación, estabilidad financiera a largo plazo	Alta	Alta
Socios	Cooperación estable, confianza mutua, participación en proyectos de desarrollo	Alta	Alta
Gerentes	Autorrealización, responsabilidad en proyectos estratégicos, remuneración atractiva	Alta	Alta
Empleados	Estabilidad laboral, desarrollo personal, remuneración justa e incentivos	Alta	Alta
Clientes	Calidad de productos y servicios, precio justo y términos de cooperación, entregas confiables	Moderada	Alta
Proveedores	Cooperación estable y confiable, pago oportuno de pasivos (deudas)	Alta	Moderada
Bancos	Pago oportuno de préstamos, uso de instrumentos de inversión, estabilidad financiera	Baja	Alta
Competidores (Influyentes)	Mantenimiento de buenas prácticas y estándares en toda la industria y en el mercado	Alta	Baja
Contratados	Oportunidades de empleo, posibilidad de aprender y adquirir competencias	Baja	Alta
Autoridades Locales	Protección de empleos locales, política fiscal responsable, inversiones en infraestructura	Moderada	Moderada
Comunidades Locales	Creación de puestos de trabajo, implicación en proyectos sociales y medioambientales	Moderada	Moderada

Sobre esta base, se puede crear un **perfil de los grupos de interés** con respecto a sus expectativas, influencia, dependencia y enfoques de participación preferidos. La empresa

debe desarrollar un **plan de compromiso** que muestre con qué grupos es importante comprometerse y qué quiere lograr.

Figura 21: Compromiso con los grupos de interés



Los grupos de interés pueden participar de cuatro maneras distintas dependiendo de su influencia y dependencia de la empresa.

Los grupos con los que la empresa debería **colaborar** son esenciales y, por lo tanto, debe involucrarse plenamente con ellos. Pueden proporcionar información relevante, permisos y recursos o verse afectados significativamente por los resultados. La empresa debería trabajar con estos grupos en asociación para garantizar que permanezcan completamente satisfechos. Las nuevas tecnologías, incluidas las herramientas digitales, juegan un papel importante en el compromiso.

Los grupos de interés a los que se debe **involucrar** son muy influyentes pero tienen poca dependencia (o interés) en lo que está haciendo la empresa. Por lo tanto, es necesario que la empresa trabaje directamente con ellos para asegurarse que comprende y tiene en cuenta sus inquietudes y necesidades y, cuando corresponda, incorporarlos en la toma de decisiones.

Los grupos de interés que deben ser **consultados** dependen en gran medida (o están interesados en) lo que hace la em-

presa, pero su influencia es baja. Pueden brindar apoyo y formar alianzas con otros grupos más influyentes. Se debe proporcionar información adecuada a estos grupos sobre aspectos relevantes del negocio y esperar recibir *feedback*.

Los grupos de interés que deben ser **informados** tienen poca dependencia (interés) o influencia en las actividades de la empresa. Hay menos necesidad de considerarlos con mucho detalle o de comprometerse con ellos intensamente. La empresa debe ir informando a estos grupos de forma periódica, con información equilibrada y objetiva adaptada a sus necesidades (por ejemplo, a más tardar en cada informe integrado).

Este capítulo se ha centrado en ayudar al usuario de esta Guía a identificar con quién es importante que se comunique y qué necesidades de información pueden tener sus grupos de interés. También se ha descrito cómo puede relacionarse con los grupos en función de su influencia y dependencia de la empresa. En el siguiente capítulo, se analiza qué comunicar y se mostrará cómo realizar un análisis de materialidad.

D.1. REQUISITOS PREVIOS PARA EL INFORME INTEGRADO

La relevancia y la materialidad son la clave para una **comunicación** eficaz.

En una pequeña empresa donde el gerente y el propietario suelen ser a veces la misma persona, la comunicación implica principalmente el diálogo con los empleados y el responsable contable y financiero. Ambos tendrán un papel importante en los informes integrados. Los empleados tienen información crucial y conocimiento sobre las operaciones internas y la creación de valor en la empresa. Junto con los propietarios (y gerentes), se pueden identificar aquellos asuntos que crean, preservan o erosionan el valor actual. Por supuesto, también se pueden identificar conjuntamente riesgos clave y operaciones ineficientes.

En las empresas medianas, la estructura organizativa es más compleja y, por tanto, la comunicación ocurre entre áreas más funcionales. Esto puede ser una ventaja ya que hay más información disponible, pero sólo si la comunicación es efectiva (encuentros frecuentes de los distintos gerentes y departamentos; debates abiertos y sinceros; se tiene en cuenta el *feedback* y se toman medidas correctivas, etc.)

El otro elemento importante es **conocer y tener una visión integral** de la empresa, es decir, ser consciente de sus mercados, riesgos y oportunidades. En algunas pymes, este tipo de conocimiento es de naturaleza más intuitiva, el propietario y el gerente tienen una buena comprensión de sus mercados

y las brechas por las que la empresa puede entrar y vender sus productos y servicios. No cuentan con datos internos y externos detallados; confían y se basan únicamente en datos financieros-contables del profesional externo. Por supuesto, es razonable tener un profesional externo que se encargue de la de la contabilidad u otros ámbitos económico-financieros de la empresa, pero en la mayoría de los casos, implica que el dueño/gerente no entiende los estados financieros de la empresa y los "números". No sugerimos que un propietario/gerente deba tener un conocimiento profundo de contabilidad-finanzas, pero sin tener un cierto nivel de comprensión de estos datos, es muy difícil crear una estrategia y planes operativos fiables. En este entendimiento, de nuevo, la comunicación es muy importante, y en este caso con el contable.

Este profesional puede ayudar a explicar el contenido y las consecuencias de las transacciones, dando como resultado que el dueño/gerente tenga un mejor conocimiento de la empresa, los riesgos y el negocio.

La comunicación efectiva y la comprensión de los datos del negocio respaldarán los procesos de toma de decisiones, reducirán los riesgos operativos y proporcionarán una base sólida para los próximos pasos. Estos pasos son la preparación de una matriz de materialidad, identificando a los grupos de interés, desarrollando una estrategia y un modelo de negocio. Los presentamos en las siguientes secciones.

D.2. RELEVANCIA Y MATERIALIDAD

"Los asuntos relevantes son aquellos que tienen, o pueden tener, un efecto sobre la capacidad de la organización para crear valor. Esto se determina considerando su efecto en la estrategia, el gobierno, la actuación o las perspectivas de la organización" IIRC Framework, 2021, p. 30)

No todos los asuntos relevantes son materiales. Se puede considerar que un asunto relevante es material si es lo suficientemente importante en términos de su efecto conocido o potencial sobre la creación de valor en la empresa.

Dependiendo del tamaño, actividades, sector, estrategia, etc. de una empresa, los aspectos relevantes y los asuntos materiales deben adaptarse a la empresa y ser decididos por el grupo interno responsable de la empresa.

Se debe tener en cuenta que:

1. En la información integrada existe el llamado **enfoque de doble materialidad**, lo que significa que las empresas deben informar sobre temas que son materiales para la empresa y para la sociedad y la economía, por lo que

- tienen al mismo tiempo un impacto sobre el valor económico, social y medioambiental de la empresa. Esto se puede resolver usando; combinando y priorizando los seis capitales (ver [capítulo I](#) y [capítulo J](#)).
2. La atención se centra en la creación de valor a largo plazo, no en el corto plazo, en las decisiones operativas de todos los días.
 3. El enfoque de materialidad deberá ser dinámico, las cuestiones materiales pueden cambiar continuamente en el tiempo.
 4. La empresa necesita conocer a sus grupos de interés externos e internos para ser capaz de identificar temas relevantes y materiales. Por tanto, el análisis de materialidad no es la primera fase.

El proceso de determinación de la materialidad para el propósito de preparar y presentar un informe integrado implica:

Figura 22: Proceso de determinación de materialidad



Veamos algunos ejemplos de cuestiones relevantes —estas pueden diferir significativamente de una empresa a otra dependiendo de la naturaleza de su negocio—.

Figura 23 : Ejemplos de asuntos relevantes



En la información financiera, generalmente se acepta que la materialidad se determine utilizando diferentes umbrales, así como materialidad en términos cuantitativos.

Por ejemplo :

- Un cambio porcentual en ingresos o gastos, activos tangibles, pasivos a largo plazo, inventarios, etc. pueden re-

flejar los elementos materiales y pueden derivar en varias relaciones y consecuencias de estos.

- Si una gran parte de los activos totales son activos fijos o existencias, o una gran parte de los pasivos son préstamos a largo plazo, etc., nuevamente, puede dirigir la atención de la empresa hacia los problemas relevantes.

Cada empresa debe establecer sus propios índices y umbrales de importancia relativa en función de su tamaño, actividades y riesgos. Es posible expresar la materialidad en umbrales cuantitativos y cualitativos. La utilización de información cualitativa o narrativa es muy habitual en la información no financiera, si bien es importante también establecer umbrales pues la verificación de la información de esta naturaleza es o puede resultar más difícil.

D. 3 . EVALUACIÓN DE LA MATERIALIDAD

Una vez que la empresa ha identificado los puntos relevantes, el siguiente paso es identificar aquellos que sean materiales, es decir, aquellas áreas que –según los departamentos responsables de su empresa– pueden y deben

mejorar para crear valor. Por ejemplo, para el **asunto relevante**, posición estable en el mercado–confianza en la empresa, los **aspectos materiales** pueden ser los siguientes:

Figura 24 : Ejemplos de aspectos materiales

Entorno del Negocio	Producto y producción	Aspectos financieros
- Análisis de la competencia para evaluar la posición en el mercado y los precios. - Historia y antecedentes de la empresa (clientes existentes, situación fiscal sobre el volumen de negocios, diversificación, empresa innovadora que utiliza nuevas tecnologías, etc.)	- Calidad del producto (medida de calidad, reclamaciones, así como su resolución). - Evaluación de la logística (velocidad de producción, entrega). - Centrarse en tecnologías respetuosas con el medio ambiente y otras soluciones operativas.	- Aumento de los ingresos y/o del beneficio operativo. - Disminución de costes. - Cumplimiento fiscal. - Óptima financiación de la empresa.

Una vez seleccionados los aspectos materiales, es importante hacer una evaluación sobre qué asuntos de la empresa se dispone de la capacidad y el conocimiento para mejorar. Los

beneficios de la evaluación y el análisis de materialidad pueden ser los siguientes:

Figura 25: Beneficios de la evaluación y análisis de materialidad

Claridad	Mejora
- Oportunidad de entender dónde una organización está creando o reduciendo valor para la sociedad - Proporciona conocimientos y medios para medir diferentes aspectos del desempeño (financiero, social, ambiental). - Inherentemente significa detectar tendencias y, por lo tanto, anticipar problemas emergentes - Permite a una organización enfocar sus esfuerzos en la asignación de sus recursos.	- Oportunidad de analizar los riesgos y oportunidades comerciales y eventualmente reajustar y mejorar las estrategias comerciales. - La evaluación de oportunidades futuras permite el desarrollo de nuevos productos o servicios y, por lo tanto, mantenerse por delante de la competencia. - El análisis permite a una empresa cumplir con las expectativas de sostenibilidad de sus grupos de interés. - Aumenta las posibilidades de satisfacer mejor las demandas de los grupos de interés.

Un primer paso útil en la evaluación y el análisis de materialidad es realizar una **encuesta sobre la materialidad**. Idealmente, esto debería ser conciso, estructurado y enviado a los grupos de interés identificados. En la encuesta, las partes interesadas pueden calificar la importancia y el impacto de cada indicador que haya identificado en una escala numérica, por ejemplo del 1 al 5. En este caso se generan datos cuantitativos que se pueden analizar y explicar visualmente. También es útil incluir en el cuestionario la posibilidad de que los encuestados puedan escribir comentarios. Para procesar la encuesta sobre la evaluación de la materialidad, se pueden utilizar diferentes herramientas de encuesta, como Survey Monkey, Alchemer, Google Forms, etc.

Una vez que se han analizado los resultados, es decir, la lista de elementos importantes, es mejor comentar los resultados con los citados grupos de interés, por ejemplo a través de foros. Puede servir como punto de partida para continuar el debate y mantener el compromiso con las partes interesadas.

Cuando la evaluación sobre la materialidad está lista, se puede analizar utilizando una matriz. Existen diferentes formas de preparar una matriz de materialidad, que incluyen:

- **Formato simple:** una tabla que presenta los diferentes grupos de interés en columnas y los aspectos materiales en filas. Se coloca un símbolo en cada combinación de fila/columna si un asunto es material para la parte interesada.

Figura 26 : Ejemplo de formato simple de matriz de materialidad

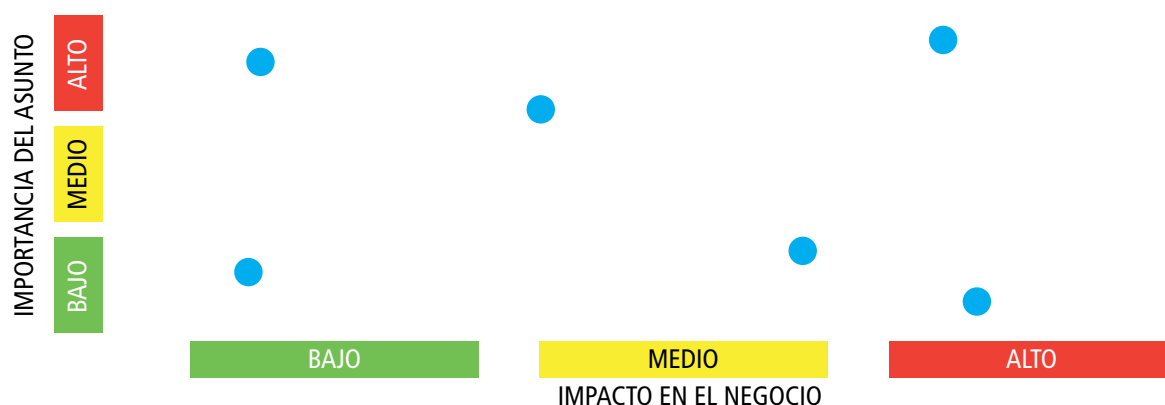
Aspectos materiales	Partes interesadas o stakeholders			
	Inversores	Clientes	Empleados	...
Aspecto material a	✓			
Aspecto material b		✓		
Aspecto material c	✓	✓	✓	

- **Formato complejo:** un gráfico que presenta el nivel de importancia de un asunto en el eje "y" y el impacto de un problema en el negocio en el eje "x", cada uno de los cuales va de mayor a menor. Los problemas que son importantes para las partes interesadas o *stakeholders* y

tienen un alto impacto en el negocio se muestran en la esquina superior derecha.

Los aspectos de menor importancia para las partes interesadas o stakeholders y menor impacto en el negocio se muestran en la esquina inferior izquierda del gráfico.

Figura 27 : Ejemplo de formato de matriz de materialidad más complejo



Al finalizar la evaluación y el análisis de la materialidad, las conclusiones deben formar la base de la estrategia de su empresa en la búsqueda de la creación de valor (consulte el [capítulo H](#)).

En los últimos dos capítulos, nos hemos centrado en las cuestiones importantes de con quién comunicarse (partes interesadas o *stakeholders*) y qué comunicar (materialidad).

Ahora, en el próximo capítulo, mostraremos las fuentes de datos que tiene la empresa internamente o que puede utilizar externamente para sus informes integrados.

E.1 . FUENTES INTERNAS DE DATOS

En la mayoría de las pymes, los sistemas de información son relativamente simples y los requisitos de información externa son limitados. Aunque a medida que crece una empresa, aumenta la necesidad de disponer de datos e información.

Por lo general, en una empresa pequeña, las fuentes internas de datos sirven principalmente para fines financieros y fiscales. A medida que una empresa crece, existe una mayor necesidad de proporcionar información y la empresa puede comenzar a desarrollar un nivel básico de contabilidad de gestión (control), utilizando software como Excel. Cuando sea necesario, esto se puede ampliar aún más mediante la creación de un sistema de información contable complejo que de soporte tanto a las necesidades de información financiera como de gestión.

Incluso en las empresas más pequeñas, es posible identificar los siguientes datos e información financiera:

1. Diferentes informes fiscales y de seguridad social presentados a las administraciones públicas; se pueden obtener datos útiles y básicos de estos informes, como ingresos netos por ventas, total de compras, número de empleados, salarios y los diferentes impuestos y las cotizaciones a la Seguridad Social.
2. Si una empresa **obtiene préstamos**, una buena práctica es mantener registros que detallen el total principal, los reembolsos y los intereses para garantizar la gestión del efectivo.
3. En relación con la **gestión de efectivo**, es importante hacer un seguimiento de los ingresos de efectivo de los clientes y los pagos de efectivo a los proveedores; esto supone el mantenimiento de registros muy básicos sobre **las cuentas comerciales a cobrar, las cuentas comerciales a pagar y los proveedores comerciales**.
4. La compañía tendrá información actualizada sobre los movimientos de **cuentas bancarias** e informes de caja.
5. A medida que la empresa paga los **salarios**, podrá disponer de datos analíticos a través de las nóminas.
6. Si una empresa compra **activos**, el coste de compra, la depreciación y el valor neto de estos activos pueden ser

elementos requeridos en algunos informes fiscales; así que puede ser útil mantener información al respecto.

7. Dependiendo de la actividad de la empresa, en una empresa manufacturera se requiere registrar el tipo, cantidad y valor de los **inventarios comprados y vendidos**.

Si una empresa está obligada a publicar **estados financieros**, los datos e información antes mencionados se pueden encontrar en el balance, en la cuenta de resultados y en la memoria. Sin embargo, ha de tenerse en cuenta que en los estados financieros, los datos pueden presentarse de forma muy reducida y no detallada. Por lo tanto, su utilidad en la preparación de un informe integrado puede ser baja. Se necesitará información sobre datos financieros y no financieros, así como información analítica, más detallada para preparar un buen informe integrado.

Si una empresa tiene un **sistema de contabilidad de gestión**, este puede proporcionar información y datos más complejos sobre el presupuesto de la empresa, el rendimiento real, las perspectivas futuras, o las previsiones, entre otros. Puede incluir análisis de ventas, producción, recursos humanos, maquinaria, costes, marketing, logística, finanzas e inversiones, o por ejemplo gestión de efectivo.

Además de los datos financieros, la **información no financiera** juega un papel aún más importante en los informes integrados. Incluso en las empresas más grandes, la obtención de información no financiera puede resultar difícil, ya que los sistemas de datos para la información no financiera aún no ha evolucionado lo suficiente. Si la empresa tiene algún tipo de exposición a riesgos y obligaciones ambientales, debe recopilar datos sobre estas actividades.

La mayoría de las empresas obtienen valor a través de sus empleados, por lo que las habilidades, la motivación y el conocimiento son cruciales al considerar la creación de valor y el desempeño. Además, algunas pymes pueden recopilar información no financiera si tienen que cumplir con las regulaciones y proporcionar datos a las autoridades. Ver en el [capítulo I](#) cómo medir los capitales natural, intelectual, social y humano.

E.2 . FUENTES EXTERNAS DE DATOS

Para una toma de decisiones acertada, es posible que se necesiten datos adicionales proporcionados por fuentes externas, por ejemplo, para la determinación de precios, estimaciones de costes, tendencias del mercado o desarrollo de los mercados financieros (tasas de interés y de cambio de divisas).

Las fuentes pueden diferir según el modo (directo o indirecto, es decir, datos procesados) y el coste de provisión (disponible públicamente o con tarifa a pagar). Las posibles fuentes de datos externas se muestran a continuación.

Figura 28 : Ejemplos de fuentes externas de datos

	Proveedores de datos disponibles públicamente	Proveedores de datos con coste
Directo	Oficina nacional de estadística Bancos (centrales) Agencia Tributaria Eurostat	
Indirecto	Estudios de empresas consultoras Cámaras de Comercio Asociaciones de empresarios	Proveedores de datos (por ejemplo, Bureau von Dijk) Organizaciones de investigación de mercado

E.3. REQUISITOS DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)

Cuando una empresa decide preparar un informe integrado, es importante pensar en el entorno de TI. Si los subsistemas de contabilidad, gestión y otros de todo el sistema de TI están integrados, contienen muchos datos en un sistema cerrado y tienen puntos de control bien definidos, desde el lado de los requisitos del sistema, la empresa está lista para recopilar los datos básicos y complementarlos con la otra información requerida. Sin embargo, primero se debe utilizar la información de los sistemas de TI existentes.

Hay muchos sistemas de TI básicos y más complejos que vale la pena usar para minimizar los riesgos y crear un sistema cerrado, donde los datos no se pueden modificar y/o eliminar sin que el sistema los almacene y guarde. Según nuestra experiencia, esta es la solución más típica para las pymes. Por lo general, los sistemas informáticos básicos se complementan con gráficos de Excel y otro software analítico, como nóminas, registro de inventario, etc.

Por lo general, una pyme puede tener diferentes sistemas de TI para diferentes propósitos, como la contabilidad, los sistemas de información de existencias, la gestión de recursos humanos, o simplemente la elaboración de nóminas. Depen-

diendo de las actividades de la empresa, por ejemplo, un **software de gestión de clientes**, más comúnmente denominado como **"CRM"** también se puede utilizar para informes integrados. CRM es un sistema en el que una empresa utiliza una metodología, un software y quizás la capacidad de Internet para motivar al cliente a controlar el acceso a la información y los pedidos. CRM puede verse como una alternativa o un posible enfoque para la **gestión de relaciones con los clientes (CRM)**. Es una tecnología para gestionar todas las relaciones e interacciones de su empresa con clientes existentes y potenciales. Un sistema CRM ayuda a las empresas a mantenerse conectadas con los clientes, optimizar los procesos y mejorar la rentabilidad.

El nivel más alto de un sistema de información es el **sistema de TI integrado**. Incluye partes de contabilidad financiera y de gestión (*controlling*) que tienen varias conexiones con los otros procesos de la empresa, como producción, recursos humanos, o ventas.

Para una pyme puede ser costoso y, dependiendo de la complejidad de las actividades y el tamaño de la empresa, puede ser innecesario.

Un aspecto que se debe tener en cuenta es que sólo se utilice **una fuente para la obtención de los datos**. De lo contrario, pueden darse graves problemas de armonización si se dispone de dos o más fuentes para los mismos datos.

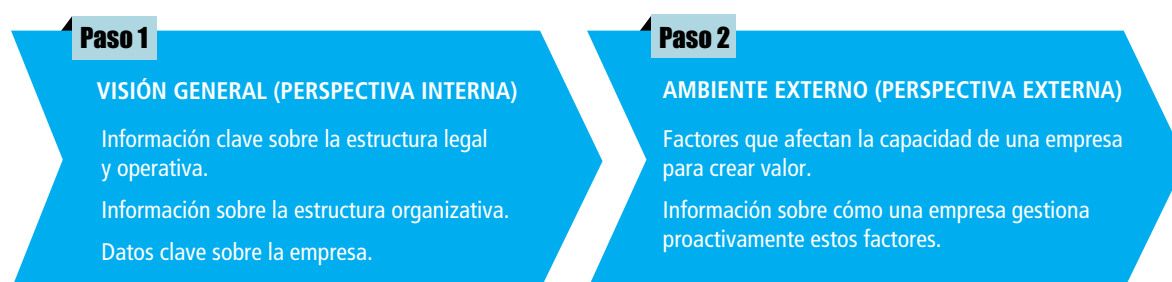
En los últimos tres capítulos se analizan diferentes aspectos de comunicación involucrados en la elaboración de informes

integrados. Cada uno de los tres capítulos siguientes se centra en un aspecto particular de la empresa que puede ser fundamental para la elaboración de informes integrados. El primer capítulo se centra en los factores que ayudarán a proporcionar una visión general útil de la organización y el entorno en el que opera.

Para la descripción general de la organización y el entorno externo, las preguntas clave son “¿qué hace su organización?” y “¿cuáles son las circunstancias en las que opera?” (IIRC Framework, 2021, p. 39). Por lo tanto, se trata de una introducción general que implica dos perspectivas. La primera es la **perspectiva interna** de la organización y brinda la oportunidad de ofrecer una visión general de la empresa. La se-

gunda es la **perspectiva externa** del entorno, en particular las condiciones del mercado en el que opera la empresa. Estas condiciones afectan a la capacidad de la empresa para crear valor. Idealmente, se debe comenzar recopilando la información para la perspectiva interna antes de cambiar el enfoque a la perspectiva externa.

Figura 29 : Perspectiva interna y externa

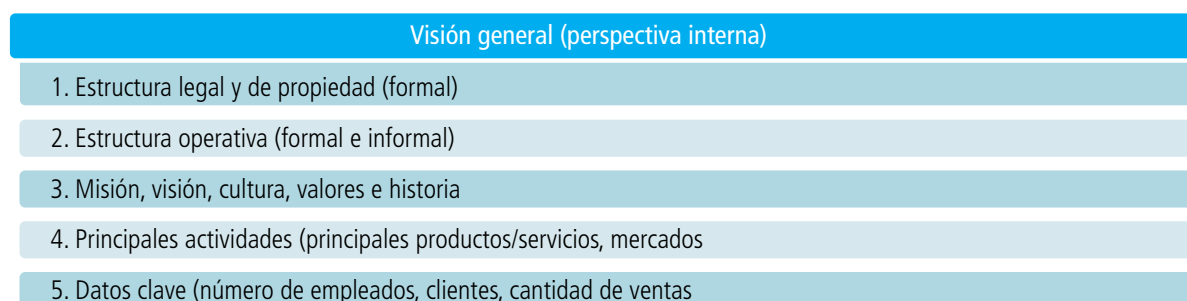


F.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS ORGANIZATIVOS

Los elementos organizativos de la empresa deben proporcionar una **visión general de la empresa**. ¿Cómo está organizada la empresa? ¿Quiénes son sus dueños? ¿Cuáles son sus principales actividades? La mayor parte de esta información puede estar fácilmente disponible.

En determinados casos, como una determinada estructura societaria o una empresa familiar, pueden necesitar un mayor detalle y pueden proporcionar información valiosa para todas las partes interesadas. La siguiente figura proporciona una descripción general de los aspectos relevantes a tener en cuenta.

Figura 30 : Resumen de los aspectos relevantes para la perspectiva interna



Estas áreas temáticas individuales pueden superponerse. Cuando se selecciona información, debe tenerse en cuenta su propósito, es decir, proporcionar una comprensión general

de los aspectos formales e informales de la empresa. La siguiente figura proporciona una lista de los posibles aspectos a considerar.

Figura 31: Posibles aspectos a considerar en el panorama organizacional de la empresa

1. Forma jurídica y societaria	2. Estructura operativa	3. Misión, visión, cultura, valores e historia
Forma jurídica	Tipo de estructura organizacional	Hechos clave en la historia corporativa
Ubicación de la sede	Cadenas de suministro	Misión y visión
Posición de cotización	Grado en que se subcontratan los procesos clave	Cultura corporativa
Existencia de accionistas mayoritarios		
Propiedad familiar de la empresa		
4. Principales actividades, productos/servicios, mercados	5. Datos clave (información cuantitativa primaria)	
Descripción de las actividades de la empresa	Número de empleados	
Principales productos/servicios y mercados/sectores atendidos	Ingresos	
	Número total de operaciones	

Al ofrecer una descripción general de la empresa, puede ser necesario comenzar describiendo su **estructura legal**, así como la **propiedad** y la **estructura operativa**. Si bien la estructura legal será formal y fija, su estructura operativa puede contener elementos tanto formales como informales (es decir, menos definidos). Incluso si algunos elementos son informales, aún pueden ser fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa. Además, la empresa puede tener **relaciones comerciales** clave con otras entidades (por ejemplo, una empresa vinculada administrada por otro miembro de la familia). Estas relaciones no se reflejan necesariamente en las relaciones de propiedad, pero pueden ser fundamentales para el éxito y la viabilidad de la organización.

Proporcionar **información sobre la historia, la misión, la cultura y los valores** de la empresa también es importante para comunicar su historia a los grupos de interés o partes interesadas. Les ayuda a comprender por qué y cómo opera la empresa y busca crear valor. Es posible que la empresa no tenga una declaración de misión formal y por escrito.

Puede ser adecuado describir la visión que tiene la empresa para lograr sus objetivos y la cultura y los valores que dan forma a la manera en que opera y logra estos objetivos. Es probable que la **historia** de la empresa, es decir, cuándo, quién y cómo se fundó; así como los hitos clave de su desarrollo, hayan tenido una influencia importante en la configuración de su misión, cultura y valores. Por lo tanto, también se pueden resumir en su informe.

Otros elementos importantes que se deben incluir en la descripción general de la empresa son sus **actividades clave**, los **principales sectores y mercados** en los que opera, incluido el **radio de sus operaciones** (local / regional / nacional / internacional), y los **productos y/o servicios clave** que ofrece.

Una última parte importante se refiere a los **datos cuantitativos clave**, en particular, la cantidad de empleados, los ingresos, la cantidad de clientes y proveedores, así como sus cambios significativos a lo largo del tiempo.

F.2. IDENTIFICACIÓN E IMPACTO DEL ENTORNO EXTERNO

La perspectiva externa analiza las **condiciones** en las que opera la empresa. ¿Cuáles son las tendencias actuales y futuras en su industria? ¿Qué mercados y desarrollo hay que considerar? ¿Cuáles son las áreas en las que la empresa compete con otras?

Por lo tanto, el desafío es identificar qué tendencias y factores son más relevantes para ayudar tanto a la empresa como a sus partes interesadas o grupos de interés a comprender mejor los mercados en los que compete y las oportunidades y riesgos a los que se enfrenta.

La siguiente figura proporciona una descripción general de las áreas temáticas más importantes que se cubrirán:

Figura 32 : Resumen de aspectos relevantes para la perspectiva externa

Entorno externo (perspectiva externa)
Los aspectos que se cubrirán incluyen todos los factores que afectan la capacidad de una empresa para crear valor y cómo una empresa gestiona estos factores de manera proactiva:
1.- Tendencias clave de la industria/sector en el que opera la empresa
2.- Condiciones de mercado
3.- Ambiente competitivo

Al considerar las condiciones en las que opera la empresa, el enfoque clave está en los factores que tienen o pueden tener un efecto en la capacidad de la empresa para crear valor.

La siguiente figura proporciona algunos ejemplos clave de tales factores. Es posible que algunos de estos factores no afecten a un negocio en concreto, mientras que otros que no se enumeran pueden ser importantes para otro.

Figura 33: Posibles aspectos a considerar en relación con el entorno externo

1. Tendencias clave de la industria/sector
Tendencias políticas (cambios de gobierno, evolución de la legislación de la UE)
Tendencias comerciales (ciclo económico, evolución de los tipos de interés)
Tendencias ambientales (descarbonización, tendencias hacia la energía verde, umbrales de emisión)
Tendencias sociales (empleados/autónomos, subcontratación, servicios compartidos)
Tendencias tecnológicas (innovación de productos/procesos, nuevas tendencias en ventas)
Tendencias legales (regulación, informes/ mejor divulgación)
2. Condiciones de mercado como oportunidades y riesgos
Competencia
Desarrollo y crecimiento del mercado (volúmenes, precios de venta)
Sustitución de productos
Sustitución de factores de entrada
Financiación
Empleo (guerra por los talentos)
3. Entorno competitivo
Competidores (número, tamaño)
Proveedores (número, tamaño)
Provisión de capital (número/tamaño de los proveedores de capital)
Mercado laboral (número de solicitantes, número de puestos vacantes)
Innovación (número de patentes, productos innovadores)

Por lo tanto, es recomendable decidir sobre los factores y el grado de detalle que son adecuados para la empresa. Hay que tener en cuenta el objetivo: informar a las partes interesadas sobre las tendencias clave, los mercados y la competencia en los sectores en los que opera la empresa y cómo esto afecta a su capacidad para crear valor.

Las **tendencias sectoriales clave** pueden ser importantes desarrollos políticos, comerciales, ambientales, tecnológicos,

sociales o legales que dan forma y afectan la forma en que desarrolla, produce, comercializa y distribuye sus productos y servicios.

Estos factores pueden afectar a su organización directa o indirectamente, por ejemplo, influyendo en su acceso a los capitales que utiliza, o la calidad y el coste de estos capitales. Tales tendencias pueden crear **oportunidades** y presentar **riesgos** para su empresa. Por lo tanto, también es importante

que se reconozca e informe sobre cómo se está adaptando o pueden adaptar sus **decisiones estratégicas** a estos avances. Al hacerlo, se está indicando a las partes interesadas o *stakeholders* importantes que, en primer lugar, se está al tanto de los **factores ambientales** más importantes que afectan a la organización y, en segundo lugar, cómo está adaptando la empresa de manera proactiva su estrategia y plan de negocios para enfrentar nuevos desafíos. Por ejemplo, la disponibilidad de mano de obra cualificada puede ser un factor clave que afecte el éxito o los planes de su expansión. Si la empresa se enfrenta a una escasez de mano de obra cualificada en la región en la que opera, una cooperación estratégica con universidades o escuelas locales para reclutar a futuros empleados sería información importante para comunicar a las partes interesadas o *stakeholders* para indicar cómo está superando este desafío.

La importancia de cada uno de estos factores dependerá del sector o sectores en los que opere la empresa, el radio geográfico en el que está activa y cuáles son sus productos y servicios. Por ejemplo, la digitalización y el cambio a la venta online pueden ser una tendencia clave que afecte a las empresas del sector minorista. Esto puede hacer que sea

necesario que cambien sus estrategias de marketing y distribución, pero también les abre oportunidades para llegar a nuevos clientes. Las regulaciones ambientales más estrictas pueden, por ejemplo, ser un factor clave que afecte a la forma en la que operan los negocios del sector agrario.

También es apropiado describir las **condiciones de mercado** más importantes en las que compite y cómo se posiciona la organización en estos mercados clave. Esto se refiere en particular a la intensidad de la competencia y los principales competidores existentes a los que se enfrenta, así como a los riesgos para su organización derivados de posibles productos o servicios sustitutos. También puede incluir información sobre cómo la organización se diferencia de sus competidores.

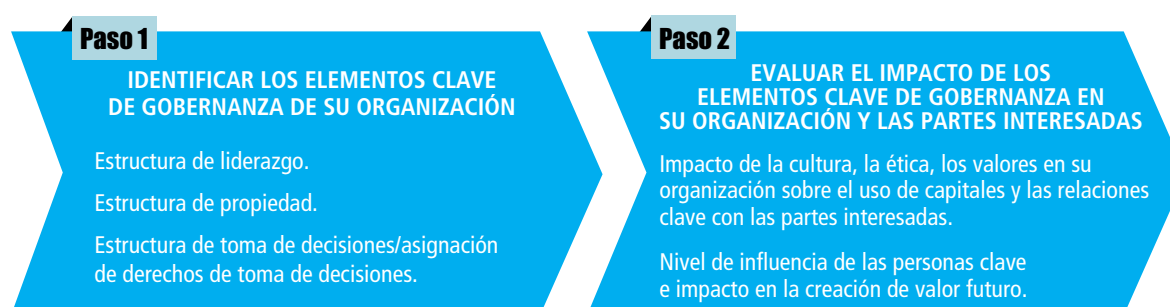
Otros puntos importantes se refieren al poder de negociación de los principales proveedores y clientes.

El siguiente capítulo se basa en la descripción general de la organización siguiendo el enfoque de este mismo capítulo. Considera las estructuras de gobierno clave que dan forma a la empresa y cómo estas estructuras afectan a su negocio y sus relaciones con sus grupos de interés.

La gobernanza es el sistema organizativo para la dirección y el seguimiento de una empresa, que comprende las normas (legales e individuales) y los procesos de una empresa. Con respecto a los informes integrados, la pregunta clave a considerar con respecto a la gobernanza es “¿cómo la estructura de gobernanza de la organización respalda su capacidad para crear valor a corto, medio y largo plazo?” [Marco IIRC, 2021](#). p. 40).

Como se muestra a continuación, es posible subdividir esto en dos secciones: identificar los elementos clave de gobernanza de la organización y luego describir su impacto en el negocio y en las partes interesadas o grupos de interés. Ha de tenerse en cuenta el hecho de que la propiedad y gestión familiar es una característica predominante en muchas pymes y, por lo tanto, puede afectar fundamentalmente a su gobernanza.

Figura 34 : Identificación de elementos de gobernanza y evaluación de sus impactos



G.1. IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS CLAVE DE GOBERNANZA

Es posible que ya se haya recopilado y presentado alguna información sobre elementos de gobernanza al analizar la organización (revisión organizacional), pero también es importante ver esta información desde una **perspectiva de liderazgo y toma de decisiones**. Los elementos clave de gobernanza de una organización se refieren en particular a las **estructuras de liderazgo, propiedad y toma de decisiones** de la empresa. Al dibujar su estructura de liderazgo, los puntos importantes serían presentar la gestión de la empresa, que puede coincidir o no con la propiedad, y el perfil de los principales responsables de la toma de decisiones.

Las estructuras de propiedad tienen que ver en particular, en primer lugar, con si los propietarios de la empresa están activos en la empresa, es decir, si asumen una función de gestión o de supervisión como miembros del consejo. En segundo lugar, se refiere a la medida en que los propietarios son conocidos por la empresa, o son más anónimos y, por lo tanto, tienen una relación más distante con la empresa, centrándose principalmente en su rendimiento de inversión.

Las estructuras de gobernanza tienen que ver con la orientación clave de la toma de decisiones dentro de la empresa, por ejemplo, la medida en que la toma de decisiones está orientada a la familia frente a la orientación formal. También se refieren a **dónde tiene lugar la toma de decisiones clave** en una empresa, por ejemplo, a través de la dirección, un consejo de administración o una asamblea general.

Relacionado con esto está si el poder de toma de decisiones se concentra en una sola persona o si hay una distribución del poder entre varios actores clave. En general, es importante equilibrar dos dimensiones: la velocidad de la toma de decisiones (a favor de la centralización) *versus* el alcance del negocio operativo (a favor de la descentralización).

Otra característica de la toma de decisiones en las organizaciones, que puede incluir, son las **estructuras jerárquicas y de informes** dentro de la empresa. Las pymes pueden tener diferentes grados de documentación de sus estructuras de gobierno. Depende de si hay documentación de las funciones de los responsables de la toma de decisiones y

los procesos de decisión en las descripciones de puestos o en los manuales de procesos. Las estructuras jerárquicas, así como las líneas jerárquicas, también se pueden fijar o existir dentro de la empresa.

Las reglas de gobernanza documentadas aseguran la responsabilidad asignada por roles y procesos definidos, pero pueden obstaculizar la velocidad y la flexibilidad en la toma de decisiones. Si fuera aplicable, también puede ser apro-

piado señalar la existencia de **estructuras de representación de los empleados**, por ejemplo, comités de empresa.

Por último, los **pactos sucesorios** son muy importantes para la futura viabilidad de las pymes. Por lo tanto, la información sobre cómo se asegurará el liderazgo de la empresa en el futuro, por ejemplo, a través de pactos para transferir el liderazgo en la próxima generación.

G.2. IMPACTO DE LA GOBERNANZA EN EL NEGOCIO Y EN LOS GRUPOS DE INTERÉS

La forma en que la gobernanza afecta al negocio y a sus partes interesadas o grupos de interés se refiere en particular a cómo la **cultura, la ética y los valores de una empresa** se reflejan en el uso de capitales clave y sus relaciones con las partes interesadas clave.

También tiene que ver con el **nivel de influencia** de las personas clave en la empresa y sus implicaciones para la creación de valor actual y futuro. Su influencia puede derivar de diferentes fuentes, por ejemplo, de su posición formal de poder en la empresa, sus conocimientos y habilidades que son de vital importancia para la empresa, o sus importantes relaciones con clientes clave, proveedores u otras partes interesadas (por ejemplo, gerentes de ventas o adquisiciones). Las pymes se enfrentan a riesgos si una de estas personas clave deja la empresa porque esto tiene implicaciones en su capacidad para continuar creando valor, y cubrir el hueco generado por esa persona puede ser un desafío. Por el contrario, puede ser más fácil introducir cambios en el gobierno de una empresa si se limita el número de personas clave con influencia. Especialmente desde un punto de vista externo, la visión de una sola persona como representación del alma de la empresa, puede generar desafíos en la adaptación de la cultura, ética y valores de la empresa hacia nuevas formas que aporten valor y en el desarrollo de nuevos modelos de gestión de las partes interesadas.

Esto es particularmente importante cuando una empresa necesita adaptarse a nuevos desafíos en su entorno, o cuando se encuentra en procesos de transición (generacional) de gobernanza.

En pocas palabras, la gobernanza de las pymes comprende muchas dimensiones: número de niveles jerárquicos, documentación de funciones y procesos, poder de las personas clave y la imagen pública de las pymes y su gobernanza. La velocidad de la toma de decisiones y el poder de los gerentes clave deben equilibrarse, ya que la toma rápida de decisiones puede no haber tenido en cuenta cuidadosamente los riesgos, y la concentración de poder en una sola persona puede tener consecuencias importantes para que una empresa se adapte a nuevos desafíos o cuando está experimentando procesos de transición fundamentales.

La organización y el gobierno de la empresa y el entorno en el que opera han sido el objeto de los últimos dos capítulos. El próximo capítulo aborda cómo se puede comunicar el proceso de creación de valor y el modelo comercial a través del informe integrado.

H.1. ESTRATEGIA Y RECURSOS

El informe integrado está orientado a demostrar la **conexión existente entre los objetivos estratégicos, el riesgo y el desempeño**, para mostrar la forma en la que las organizaciones crean valor para sí mismas y para sus grupos de interés clave. Ello significa que las entidades necesitan entender e informar sobre todas las áreas de desempeño y no sólo sobre su rendimiento financiero a corto plazo. En general, las pymes son flexibles para poder ajustarse de forma rápida a las oportunidades que aparecen en el mercado. Si bien la flexibilidad es importante, resulta peligroso separarse de una dirección

bien determinada. Es por ello que para la pyme es importante definir los capitales a utilizar para la creación de valor, los mercados en los que va a operar, con qué socios de negocio deberían colaborar y cuáles son los grupos de interés críticos para el futuro de la compañía.

La esencia del pensamiento estratégico de la pyme es identificar, preservar y alimentar sus fuentes de ventajas sostenibles comparativas de sostenibilidad y la creación de valor a partir del establecimiento de sus objetivos estratégicos.

Figura 35: Proceso estratégico de la visión a los valores



El marco de los seis capitales conforma el proceso de creación de valor, pero existen otros elementos que ayudan a entender la planificación estratégica:

- **Visión:** directrices sobre la posible y deseable situación y posición futura de la entidad.
- **Misión:** el propósito de la existencia de la organización, los valores que representa y los principios sobre los que se asienta. Hay que preguntarse qué, cómo, cuándo, dónde, por cuánto tiempo y para quién se opera.
- **Valores corporativos:** la hoja de ruta que influye en el pensamiento y actuación de los miembros de la entidad y define sus objetivos básicos (para los accionistas, grupos de interés y para la sociedad en general).

Sobre la base de dichos elementos existe un estrecho vínculo entre la estrategia y los **recursos presentes y futuros**; es decir, los **capitales** de la entidad. En principio, las estrategias se construyen sobre los recursos existentes, a la vez que los insumos y las actividades se deben estructurar de tal forma que permitan su efectiva ejecución.

En segundo lugar, la implementación de la estrategia requerirá cambios en el tratamiento de los insumos y actividades empresariales orientadas a metas futuras (no sólo en lo que se refiere al capital productivo, sino también reforzando el capital intelectual o el capital de relaciones).

En tercer lugar, habrá que determinar si, una vez implementadas, las estrategias pueden afectar al inventario futuro de recursos de forma positiva o bien de forma negativa.

La estrategia y la asignación de recursos como parte del informe integrado deberá presentar los objetivos de creación de valor a corto, medio y largo plazo, así como las estrategias trazadas y los planes para alcanzar los objetivos.

Resulta obvio que es importante conectar todo este proceso con el **modelo de negocio** así como con los **riesgos y oportunidades** que constan en el informe, considerando la actual y futura situación del entorno y los cambios que puede necesitar el modelo de negocio para conseguir los objetivos de creación de valor de la empresa.

H.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Un estricto análisis de riesgos y oportunidades es esencial para apreciar la capacidad de una empresa en la generación y distribución de valor a lo largo del tiempo. Este proceso es especialmente importante para las pymes, considerando sus limitaciones en cuanto a los capitales (financiero, productivo, humano, intelectual, social y natural) y el hecho de que su utilización puede acarrear un mayor grado de vulnerabilidad. La tendencia de la pyme, además, consiste en una limitada inversión en modernos sistemas de supervisión o en sistemas de prevención y detección, lo que redundará en una menor capacidad para anticipar y prevenir riesgos y utilizar oportunidades.

El apartado de *Riesgos y Oportunidades* del informe integrado sirve para mostrar los peligros, obstáculos, perjuicios, amenazas y riesgos, así como oportunidades o expectativas que impactan o pueden impactar en la capacidad de la entidad para generar valor en el futuro. Ello incluye las medidas específicas para mitigar y manejar riesgos clave o para generar valor cuando existan oportunidades relevantes. Algunos ejemplos de riesgos de negocio son:

- **Riesgos de mercado** (cambios en las preferencias del consumidor o de la estructura de la competencia, dependencia de proveedor único).
- **Riesgos operativos** (problemas de servicio o de calidad, o falta de adecuados recursos humanos, huelgas).
- **Riesgos de cumplimiento normativo** (incumplimiento de nuevas regulaciones contables, responsabilidades derivadas de los productos).
- **Riesgos económicos/financieros** (volatilidad de los tipos de cambio, /materias primas/ precios de mercancías básicas).

- **Riesgos reputacionales** (valoración negativa por clientes, problemas de calidad en el producto).

Para el informe integrado, las organizaciones deben identificar y reportar información prospectiva específica de los riesgos y oportunidades existentes, sus efectos y la posibilidad de disponer y mantener los capitales relevantes a corto, medio y largo plazo.

Una vez identificados los riesgos y oportunidades, una forma simple de reconocerlos es cuantificar su probabilidad así como la magnitud del impacto esperado.

Por ejemplo, teniendo en cuenta las actuales tendencias habrá que evaluar el efecto probable futuro de regulaciones medioambientales más estrictas y, consecuentemente, asignar un 80% de probabilidad al considerar nuestro modelo de negocio; mientras que sus consecuencias para una determinada empresa pueden calificarse como moderadas y por lo tanto asignar un 40% como magnitud para el impacto esperado. Si multiplicamos la probabilidad por el impacto ($0,8 \times 0,4 = 0,32$), obtendremos una aproximación de valor que ayudará a entender la relevancia de una regulación medioambiental más rigurosa para una determinada empresa. Será entonces posible determinar si dicha regulación representa un riesgo o una oportunidad y desarrollar posibles actuaciones para prevenir, en primer lugar, o gestionar, en segundo lugar.

Como se puede ver, la ventaja de este enfoque estriba en que genera un análisis de sensibilidad a los riesgos y oportunidades con una probabilidad limitada pero alto impacto esperado.

H.3. MODELO DE NEGOCIO, ENFOQUE PRÁCTICO

El modelo representa la forma en la cual el negocio convierte insumos (*inputs*), en salidas (*outputs*) y resultados (*outcomes*) para cumplir sus objetivos estratégicos y crear valor a corto, medio y largo plazo. [Osterwalder y Pigneur](#) —sobre cuyo trabajo se basa el presente enfoque— definen la esencia de un modelo de negocio como la **forma racional por la cual la**

organización crea, distribuye y conserva valor. Hay que enfatizar desde el punto de vista del informe integrado que el valor tiene carácter multidimensional y no significa sólo valor para clientes y propietarios. En el enfoque integrado se puede presentar el modelo de negocio para demostrar cómo la empresa utiliza insumos (*inputs*) internos y externos para

generar valor para la propia empresa, para sus clientes y para los demás grupos de interés, sirviendo para:

- Explicar la razón de la existencia de la empresa – ¿qué hace y cuál es su visión y su misión?
- Descripción del concepto de creación de valor;
- Sistematizar procesos y actividades;
- Identificar recursos clave (*inputs*), valores (salidas y resultados) y actividades;
- Convencer a los grupos de interés de que la dirección y los empleados tienen un claro y auténtico concepto del negocio;
- Rediseñar y revisar la planificación en caso necesario.

Así, el modelo de negocio relaciona la planificación, la estrategia, los riesgos y las oportunidades. El núcleo del modelo –la propuesta de valor– lo constituye la estrategia, la visión, la misión y los valores corporativos.

Un marco apropiado para servir de ayuda en la evaluación del modelo actual respecto al modelo deseado, es el denominado **Business Model Canvas** (Osterwalder y Pigneur, 2010). El modelo BMC es una herramienta de planificación estratégica para favorecer la creación y la estructuración del plan y del modelo de negocio. BMC, en su versión original está fuertemente orientado a clientes, si bien se pueden integrar otros grupos de interés en su enfoque.

En la medida en que BMC representa sinópticamente la forma de gestionar el negocio, identifica nueve bloques que reúnen las variables fundamentales. Dichos bloques se pueden clasificar en cuatro grandes áreas, la siguiente figura representa de forma visual las relaciones e interconexiones de las diferentes áreas:

Figure 36: Business Canvas Model



Fuente: Ilustración propia basada en American Society for Engineering Education (ASEE) <https://www.asee.org/ji-corps-llresources/business-canvas-model>

En el centro del modelo aparece la **propuesta de valor**. Tiene que ver con la razón de ser de la empresa, los productos y servicios que ofrece.

El **modelo de clientes** (derecha) se centra en las conexiones de los mercados: quién compra los bienes y servicios, cómo se llega a los clientes y cuáles son los clientes más importantes en la creación conjunta de valor.

La parte izquierda, la **infraestructura**, tiene que ver con las operaciones y los activos fundamentales para la creación de valor.

El área inferior representa los asuntos de **carácter financiero** (costes e ingresos). Analizaremos las diferentes áreas de forma separada para ver cómo se construye y desarrolla el modelo de negocio.

H.3.1. Propuesta de valor

Para crear y desarrollar el modelo de negocio propio es útil empezar por el centro, con la **propuesta de valor**. De esta manera, se pueden definir los productos y servicios ofertados por la empresa para cubrir las necesidades de los clientes y el segmento concreto del mercado para el que representa valor. La propuesta de valor es el rasgo esencial y distintivo de la empresa.

A través de sus productos y servicios, la empresa se diferencia de sus competidores. En el informe integrado se denominan salidas (*outputs*) y resultados (*outcomes*), ver IIRC Framework 2021, pag. 42-43). En sentido amplio, en el informe integrado la propuesta de valor no es únicamente la oferta de salidas y resultados que se ofrecen a los clientes.

Figure 37: Propuesta de Valor



Se trata también de las salidas y resultados (outputs/outcomes) que llegan a todos los grupos de interés, incluyendo

empleados, alianzas, instituciones, o comunidades locales. Algunos ejemplos de propuesta de valor son:

Figure 38: Ejemplos de propuesta de valor

Producto	El poder de la innovación (necesidad de smartphones) Rendimiento (mejora de los PCs, con menos impacto ambiental) Atención de necesidades individuales (personalización masiva) Diseño (nuevos earphones) Marca/ status (imagen Rolex)
Precio y Coste	Precio (líneas low cost) Reducción de costes (utilización software corporativo) Reducción de riesgos (garantía para vehículos usados)
Clientes	Ayuda en las tareas del cliente (mantenimiento completo de motores o Rolls-Royce) Acceso (Netjets, Grameen Bank) Comodidad y fiabilidad (iTunes) Conveniencia (servicio a domicilio)

Gracias a ello, se distinguen las siguientes figuras:

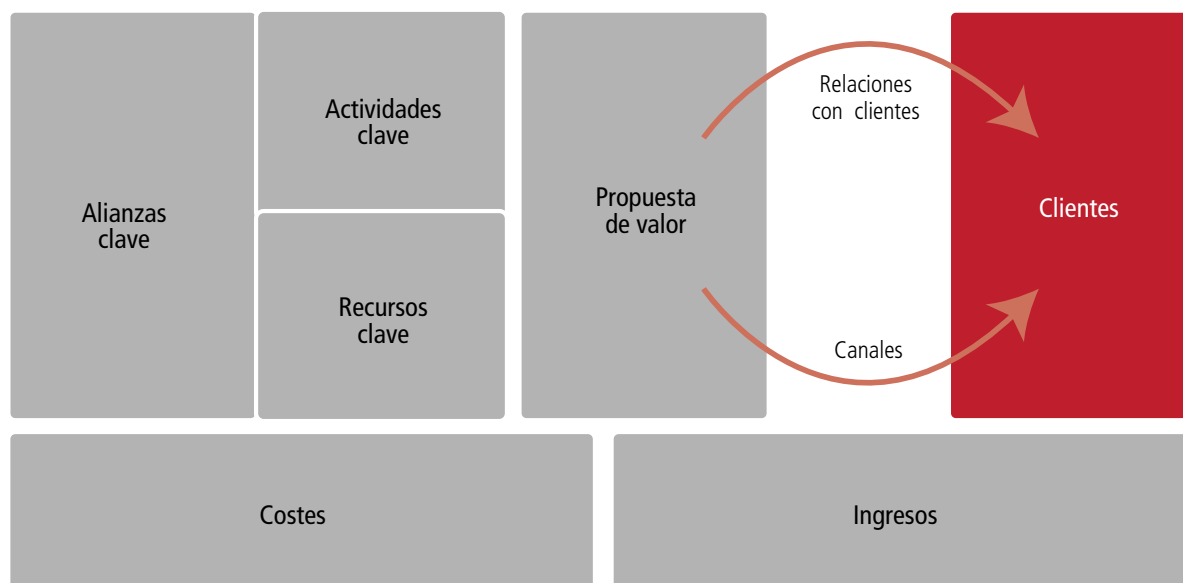
- productos o servicios que cubren las necesidades de clientes/grupos de interés,
- productos o servicios que resuelven un problema de cliente/grupo de interés, y
- clientes que eligen el producto o servicio en sustitución de un competidor.

H.3.2. Modelo de cliente

La parte de mercado del modelo de negocio, denominada modelo de cliente, se refiere a los valores en los que la empresa cree, lo que se ofrece a los clientes y grupos de interés

y cómo se comunica con ellos. Esto es, la creación de valor para clientes y grupos de interés, de modo que el capital social y relacional resultan de gran importancia. Hay que tener en cuenta tres elementos básicos: segmentos de mercado, canales y relaciones con clientes.

Figure 39: El modelo de cliente



Los **segmentos de mercado** son los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa desea alcanzar para ofertar sus bienes o servicios. Los clientes constituyen la esencia de cualquier modelo de negocio, pues sin su rentabilidad la supervivencia es imposible. Para cubrir las necesidades de los clientes de forma efectiva es importante segregar los clientes en diferentes segmentos y grupos para decidir aquellos que exigen un tratamiento prioritario.

Inspirándose en las 4Ps de marketing (producto, precio, plaza, promoción), se pueden establecer distintos segmentos si:

- Se pueden satisfacer sus necesidades con diferentes productos y servicios (productos afines);
- Se llega a ellos por diferentes canales (canales de distribución relacionados);
- Requieren diferentes formas de relacionarse (canales de comunicación asociados);
- Diferentes rentabilidades (segment premium o standard);
- Dispuestos a pagar en función de diferentes especificaciones (precio relacionado).

Los **canales** describen cómo una entidad comunica y llega a sus segmentos de mercado para presentar su propuesta de valor. Los canales de venta y distribución, así como los modos de comunicación con los clientes, definen las relaciones con éstos. Los canales suponen además un factor fundamental para moldear la percepción de los consumidores. Los canales deben ser efectivos desde el punto de vista de costes y apropiados para poder llegar a los consumidores.

Tienen diversas funciones, entre ellas:

- Dirigir la atención del consumidor a los bienes o servicios;
- Asistir a los clientes en la valoración de la propuesta de valor;
- Permitir el acceso del consumidor a determinados productos/servicios;
- Soportar la comunicación de la propuesta de valor a los clientes;
- Ofrecer servicio post venta a los consumidores.

Las **relaciones con clientes** constituyen modos de comunicación que la entidad establece con determinados clientes

(segmentos). Tiene que ver con la forma en la que la entidad adquiere, hace crecer y mantiene su base de clientes. Al definir el modelo de negocio es importante tener claro el alcance de las relaciones, determinando si van a ser personales o automatizadas ello definirá la cercanía y naturaleza de las relaciones con los clientes.

Existen diferentes categorías de relaciones, que se pueden presentar de forma simultánea para determinados segmentos de clientes:

- Contacto personal (en los locales de negocio, vía telefónica o electrónica);
- Servicios de atención prioritaria (banca privada);
- Autoservicio (por los propios clientes);
- Servicios automatizados (máquinas expendedoras que reconocen "on line" características de los clientes proporcionando ofertas personalizadas); comunidades (perfil de Facebook de una firma);
- Servicios mixtos (servicios automatizados / autoservicio con asistencia telefónica para resolución de conflictos (asistencia de entidades bancarias);

- Creación de valores compartidos (YouTube fomenta la creación de contenidos y posibilita su difusión).

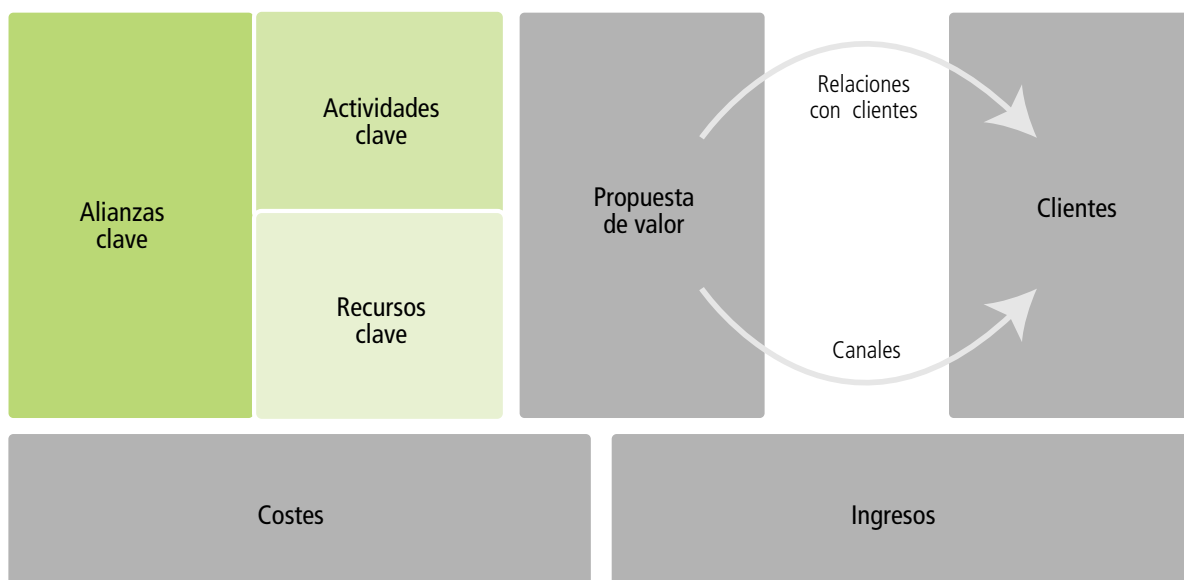
Resumiendo, para apuntalar el área de clientes del modelo de negocio habrá que plantearse:

- ¿La entidad ofrece valor a todos los segmentos de clientes/grupos de interés seleccionados?
- ¿Dicho valor resulta atractivo? ¿Comprarán los clientes los bienes o servicios ofertados? ¿Qué se ha de hacer para conseguir y mantener la reputación deseada?
- ¿Realmente se puede proporcionar el valor prometido? ¿Resulta rentable hacerlo?
- ¿Están satisfechos los clientes? ¿Cómo se gestionan sus quejas?

H.3.3. Infraestructura

El tercer aspecto del modelo de negocio es la **infraestructura** utilizada para el proceso de creación de valor. A su vez, la infraestructura se compone de recursos clave, actividades clave y alianzas clave.

Figure 40: Infraestructura



Los **recursos clave** son las herramientas relevantes necesarias para la puesta en marcha del modelo de negocio. Todo modelo requiere de unos recursos de carácter prioritario. Permiten a la entidad crear y ofrecer propuestas de valor, tener

presencia en el mercado y conectar con grupos de consumidores para generar ingresos. Lógicamente, modelos diferentes exigirán recursos prioritarios diferentes.

Los recursos son los insumos (*inputs*) en términos del informe integrado. Resulta relevante definir los recursos clave, p.ej. recursos que son cruciales para la creación de valor favorecen la distribución de los productos y servicios generando ingresos.

Es posible relacionar los recursos clave necesarios indicados en el Business Canvas Model con los capitales usados en el informe integrado:

- **Recursos tangibles** (capital productivo): activos físicos como construcciones y maquinaria, vehículos, sistemas y redes pertenecen a dicha clasificación;
- **Recursos intelectuales** (capital intelectual): incluye nombres comerciales, propiedad intelectual, patentes, derechos de autor, alianzas, bases de datos de clientes;
- **Recursos humanos** (capital humano): el factor humano es muy importante, especialmente en negocios basados en la creatividad y el conocimiento, así como en el sector servicios
- **Recursos financieros** (capital financiero): algunos modelos se caracterizan por necesidades de financiación o garantías, que pueden ser deuda (por ejemplo, línea de crédito) o capital (posibilidad de aumentar capital, por ejemplo, emitiendo nuevas acciones).

Las **alianzas clave** deben incluir proveedores y aliados que contribuyan al desarrollo del modelo de negocio. Las empre-

sas cierran alianzas por diferentes motivos, actualmente dichas alianzas se convierten en la piedra angular de muchos modelos. Se establecen alianzas para optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos u obtener recursos adicionales. Aquí caben todos los recursos no clasificados como recursos clave: capital social y relacional, capital natural, sino otros capitales sobre los que la entidad no dispone de control total. Resulta relevante la cooperación y colaboración con los aliados para desarrollar el proceso de creación de valor, por ejemplo, a través de la optimización (Infraestructuras compartidas), la mitigación de riesgos (uniéndose para el desarrollo de nuevas tecnologías), o para la adquisición de ciertos recursos (materias primas, componentes, conocimientos, licencias o acceso a clientes).

H.3.4. Modelo Financiero

La parte final de un modelo de negocio la constituye el **modelo financiero**. Ofrece la respuesta a cómo convertir la idea de negocio en beneficios, así como la forma y las fuentes a utilizar para la puesta en marcha y la cobertura de los costes operativos. Consecuentemente, ello está en relación con la **estructura de costes** y los **flujos de ingresos**.

Entender y gestionar los **costes** de la entidad es relevante por su enorme influencia en el beneficio y también en la creación de valor.

Figure 41: Modelo financiero



Los costes se pueden dividir en fijos y variables. Los fijos no varían en función del volumen de producción (p.ej. contribución a cámaras de comercio), mientras que los costes variables fluctúan con los niveles de producción (p.ej. materias primas). Algunos costes participan de ambas características, p.ej. cuota de arrendamiento financiero de una máquina. Por debajo de cierto límite de producción los costes permanecen constantes, al sobrepasar dicho límite los costes se incrementan de forma rápida por la necesidad de producción de unidades adicionales. Ello exige un meticuloso análisis de las variaciones que pueden producir diferentes niveles de producción en los costes de la empresa.

Los costes se pueden, así mismo, dividir en costes que generen salida de efectivo (*cash outflows*) y costes de imputación que generaron pagos en el pasado pero no suponen salidas corrientes de tesorería (p.ej. amortizaciones imputadas a periodos distintos del de la compra de una máquina) y también pueden existir necesidades económicas que no están representadas en transacciones contables. Es el caso de un inmueble propiedad de la empresa que no está alquilado y no genera renta. Todo ello se debe considerar en la contabilidad de costes y en el cálculo del precio, imputando costes patrimoniales, rentas y el cálculo del beneficio empresarial. Los costes "ficticios" conducen a costes unitarios y precios superiores que deben repercutirse al cliente.

Flujos de ingresos se refiere a las preguntas de cuánto, con qué regularidad y cómo la entidad recibe ingresos, de tal forma que existe una estrecha relación entre la estructura de la cartera de clientes y el modelo de negocio elegido.

Modelos de ingreso más frecuentes:

- Ventas directas.
- Suscripciones (mensual o anual, preacordadas).
- Cargo por uso (tarifa plana o cargos a demanda, bien por volumen o por unidad).
- Rentas regulares.
- Modelo de Plataforma multiple (p.ej. apps).
- "Freemium" (servicios básicos gratis).

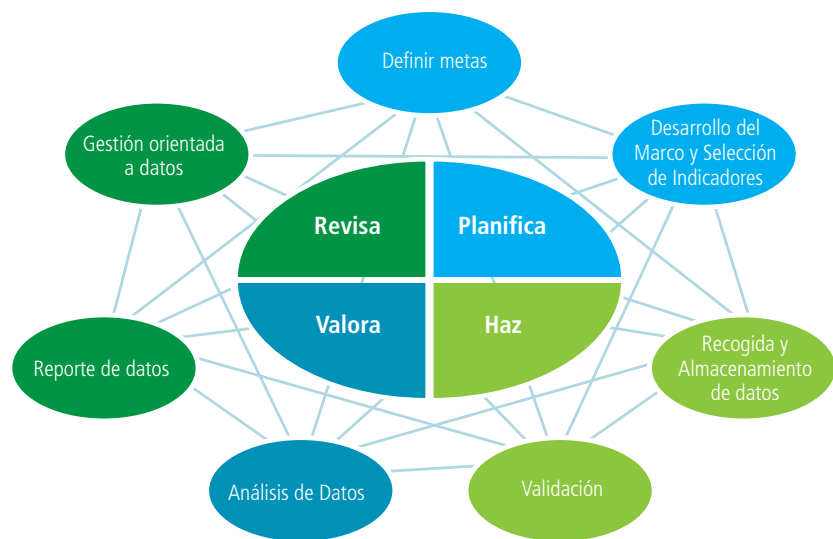
El modelo de negocio Canvas es compatible con el informe integrado y sus seis capitales. Hay que ampliar el enfoque de los recursos clave para armonizarlos con las salidas (*outputs*) y los resultados (*outcome*) para construir la propuesta de valor e interpretar la estructura de costes y los flujos de ingresos, no sólo en términos del capital financiero, sino teniendo en cuenta los posibles cambios en inputs y resultados (*outcome*) previstos para la empresa o para la sociedad.

En el presente apartado se discute la forma de comunicar la creación de valor y el modelo de negocio a los grupos de interés. Una parte crucial de la creación de valor la constituye los recursos que para ello va a usar la empresa. En el informe integrado los recursos se denominan capitales.

El próximo capítulo ayuda a identificar y medir los capitales. Incluye, asimismo, la descripción de los seis capitales en el Informe Integrado usando ejemplos e indicadores clave para su medición.

La identificación y medición de capitales sigue el típico proceso (iterativo) de control de gestión: “Planifica”, “implementa” (haz) y “cambia” (valora y revisa).

Figura 42: El círculo de identificación y medición de capitales



Fuente: Impact Measurement Working Group (2014), *Measuring impact. Subject paper of the Impact Measurement Working Group*. (2014, p. 7)

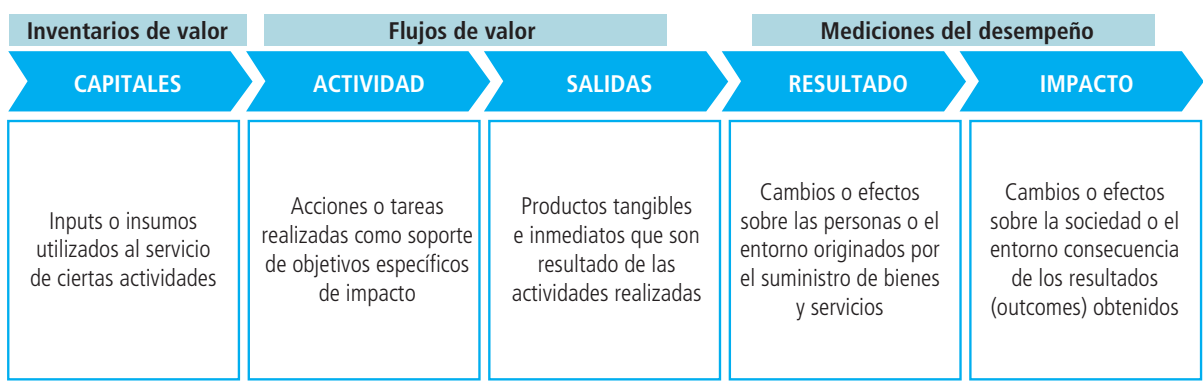
FIJAR METAS: Los capitales (*inputs*) son inventarios de valor que pueden disminuir, aumentar o transformarse a través de las actividades de la empresa y sus *outputs*. La identificación de los capitales viene determinada por la actividad o el sector en el que opera la empresa.

El conocimiento de los capitales empleados en la actividad permite la planificación de los recursos y la toma de decisiones relacionada. Los recursos pueden ser tangibles o intangibles. Materias primas, terrenos, trabajo y recursos

financieros tienen carácter tangible; las ideas, la información y el conocimiento son típicamente recursos intangibles.

DESARROLLO DEL MARCO Y SELECCIÓN DE INDICADORES: Determinar aquello que se va a analizar y definir el enfoque de medición. Hay que implementar un marco efectivo que integre métricas y variables para registrar y usar los datos. Es importante cuantificar los inventarios y flujos de valor. Se debe medir el desempeño tomando como referencia el logro de objetivos estratégicos y de resultados en relación con sus efectos sobre los diferentes capitales.

Figure 43: Inputs, salidas (outputs), resultados (outcomes)



Fuente: Impact Measurement Working Group (2014), *Measuring impact. Subject paper of the Impact Measurement Working Group* (2014, p. 6)

Al establecer los indicadores clave del desempeño (KPI s), habrá que distinguir entre indicadores históricos y prospectivos. El primer grupo pretende analizar si los resultados propuestos en el pasado se han conseguido. Los segundos proyectan y establecen objetivos sobre resultados y hechos futuros.

Resulta recomendable intentar hacer un mapa de todos los indicadores para obtener un detallado plano del sistema de medida. Hay que poner atención a los puntos fríos del mapa que representan áreas que no han sido suficientemente controladas, los puntos sobrecalentados presentan áreas con un elevado nivel de información que puede ser redundante.

Figura 44: Mapa de temperatura de KPI's (ejemplo de métrica - nivel de satisfacción del cliente)

PERSPECTIVA	Específico	Intermedio	Equilibrado	Intermedio	General
CRITERIOS					
Rango en empresa	Tarea simple	Proceso	Función	Interacción con entorno cercano	Interacción con macro-entorno
Enfoque organizativo	Individual	Equipo	Departamento / Proyecto	Empresa	Cadena de valor
Tiempo orientación	Pasado	Reciente	Actual	Próximo	A largo
Sentido económico	Eficiencia operacional	Desempeño	Estrategias operativas	Potencial de negocio	Oportunidades de mercado
Perspectiva	Interna, subjetiva	Interna, objetiva	Mixta	Externa, objetiva	Externa subjetiva

RECOGIDA DE DATOS Y ALMACENAMIENTO: Es importante recoger, organizar y almacenar de manera fiable datos cuantitativos y cualitativos, lo que constituye una fase crítica en el entendimiento de los resultados (*outcome*) y los impactos sobre el entorno interno y externo. La siguiente secuencia puede resultar de ayuda:

1. **Desarrollo de criterios y políticas para la recogida de datos**, pensar en la forma y periodicidad de la recogida.
2. **Identificar fuentes relevantes de datos**, considerar los datos extraídos de los sistemas de información (IT) así como los datos obtenidos de inspecciones y entrevistas.
3. **Recoger, organizar y almacenar datos de forma periódica y organizada**, hay que tener en cuenta que los datos cuantitativos extraídos de las bases de datos requerirán frecuentemente su transformación y agregación. Los datos cualitativos deben ser clasificados en categorías.

VALIDACIÓN: Para asegurar la calidad y validez de los datos se necesita:

1. **Verificar que los datos son completos y transparentes**, mediante pruebas cruzadas y comparación con fuentes fiables de datos cuando sea posible

2. **Considerar el equilibrio** entre una insuficiente información para la toma de decisiones y el tiempo necesario para obtener datos adicionales
3. **Asegurarse de que la recogida y proceso de datos no son intensivos en tiempo y en costes.**

ANÁLISIS DE DATOS: Instalado el sistema de indicadores (KPIs) y recogidos los datos es recomendable revisar y analizar las mediciones para entender cómo progresa el negocio respecto a sus metas u objetivos.

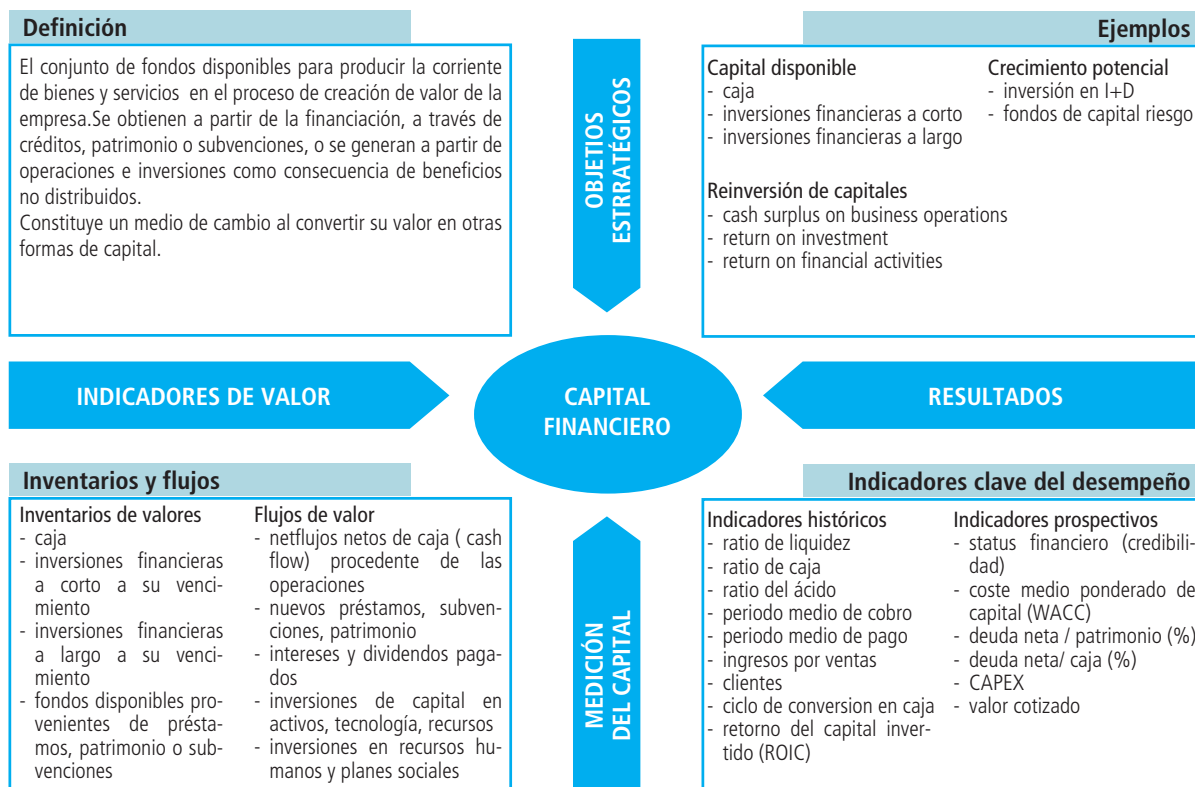
REPORTE DE DATOS: Los resultados del análisis del sistema de indicadores (KPI s) deben ser compartidos con los grupos de interés. La presentación de los indicadores debe ser coherente, creíble y fiable para poder informar de forma efectiva sobre decisiones que afectan a grupos de interés significativos.

GESTIÓN ORIENTADA DE DATOS: La fase final es asegurar a los grupos de interés que reciben suficiente información sobre los datos reportados y presentar recomendaciones para realizar cambios operacionales o ajustes en el sistema de indicadores. Este proceso debe revisarse a intervalos regulares para identificar posibles cambios en el informe integrado.

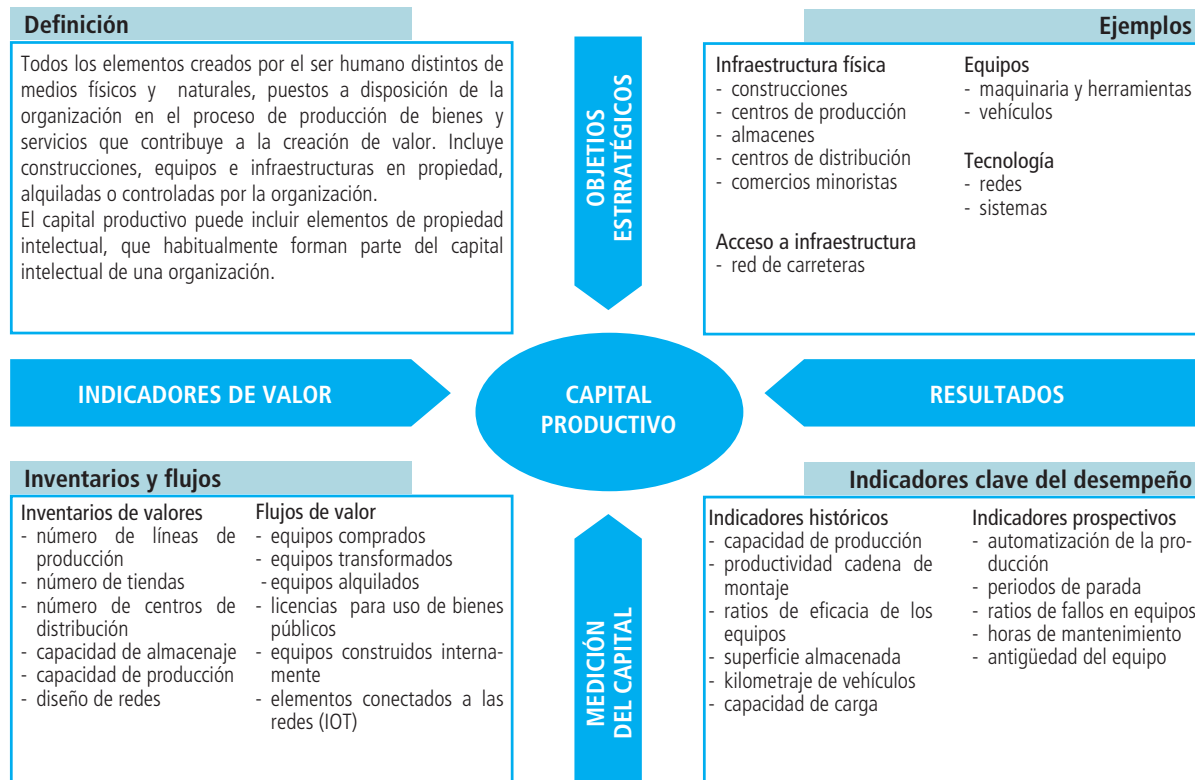
I. IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE LOS CAPITALES

En el próximo apartado se describen los seis capitales en detalle.

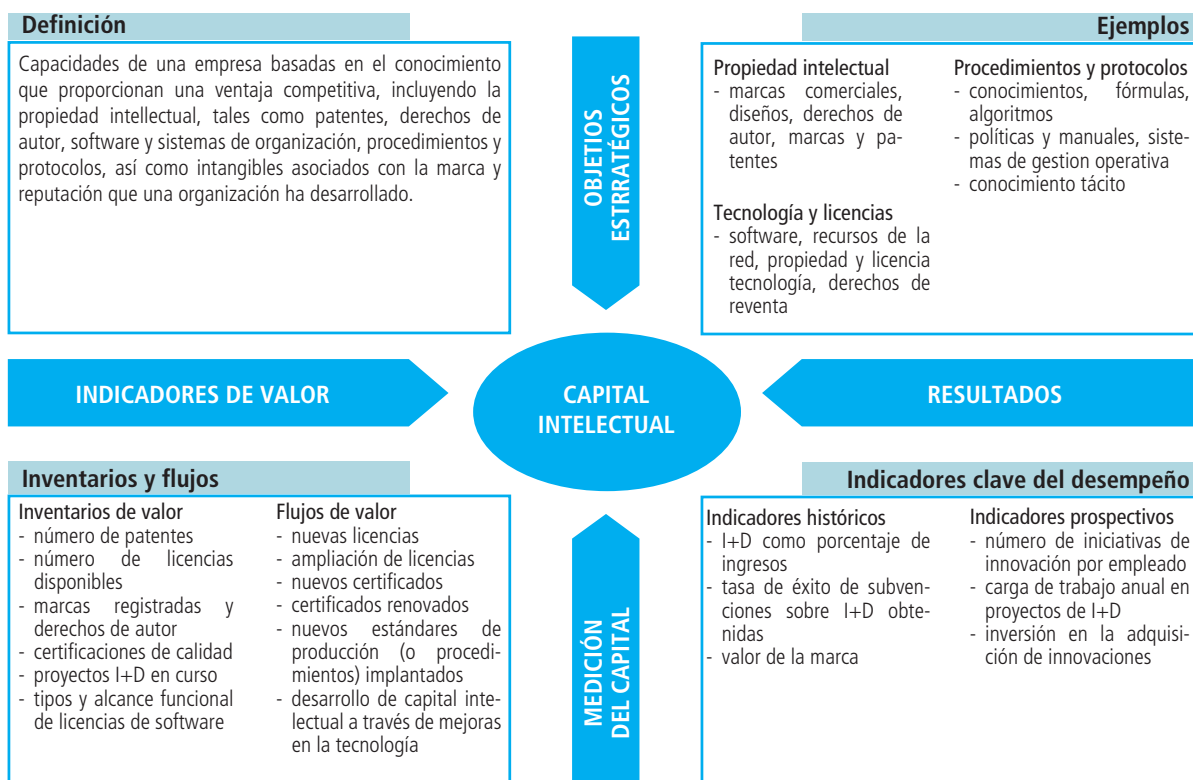
I.1. Capital Financiero



I.2. Capital Productivo



I.3. Capital Intelectual



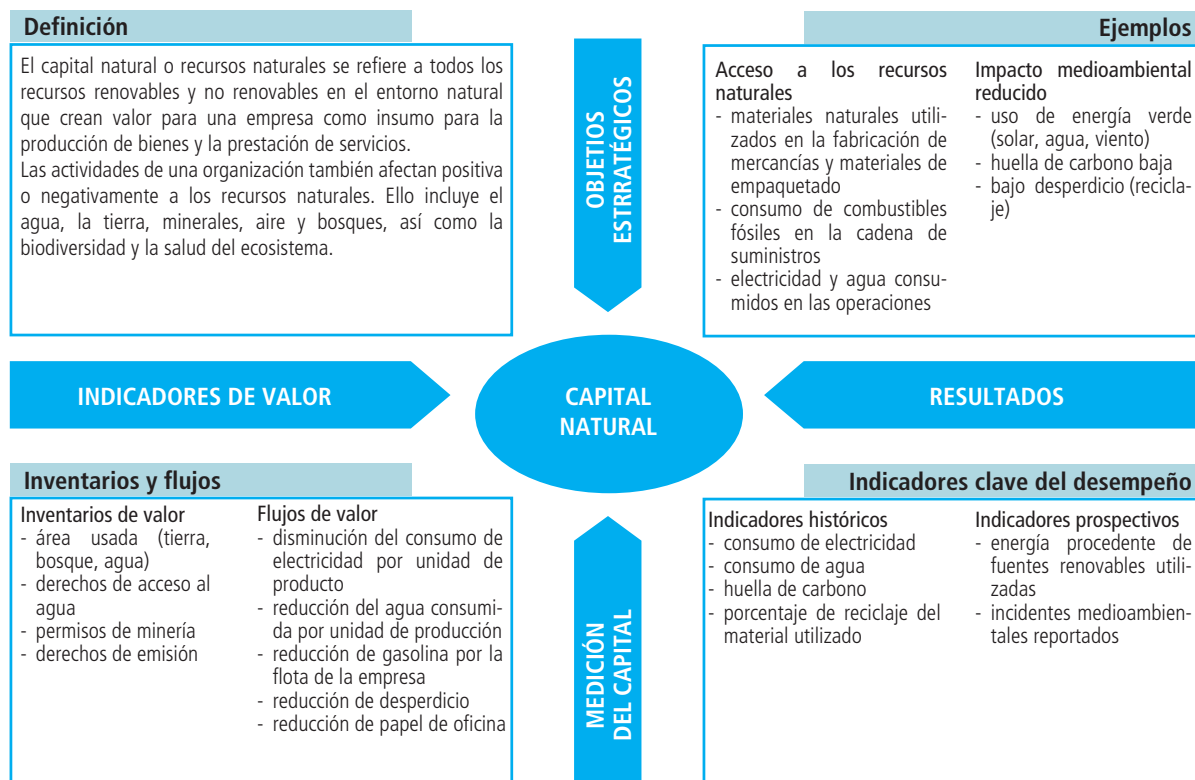
I.4. Capital Humano



I.5. Capital Social y Relacional



I.6. Capital Natural



J.1. IDENTIFICACIÓN

En el capítulo anterior, presentamos cada capital por separado. Sin embargo, es importante reconocer las interrelaciones entre ellos lo que constituye el objetivo de este capítulo. Cada uno de los seis capitales sufre **cambios** a lo largo de la vida de una empresa. En el modelo de pensamiento integrado, ninguno de los cambios debe ser considerado aisladamente sin analizar **todas las relaciones e interdependencias entre los capitales**.

Los cambios típicos en cada uno de los capitales pueden ser los siguientes:

- **financiero** – **positivo**: generando excedentes de efectivo a partir de (re)inversiones de capital o excedentes operativos, así como reuniendo fondos externos (préstamos, subsidios, subvenciones), o **negativo**: incurriendo en costes o liquidando pasivos;
- **productivo** – **positivo**: mediante la construcción de instalaciones, la compra de equipos, el acceso a cualquier infraestructura externa, o **negativo**: cuando los activos se venden o liquidan;
- **intelectual** – **positivo**: asegurando la propiedad intelectual propia en forma de patentes, derechos de autor, secretos comerciales o marcas registradas, o **negativo**: cuando se pierde el control sobre la propiedad intelectual o el acceso a la misma;
- **humano** – **positivo**: cuando los empleados de una empresa adquieren conocimientos, competencias, habilidades y experiencia, tanto duros como blandos, o **negativo**: cuando los empleados clave se van y el acervo de conocimientos de la organización se ve afectado;
- **social y relacional** – **positivo**: cuando una empresa obtiene ciertos beneficios a través de sus redes de socios y simpatizantes, o **negativo**: cuando pierde reputación o incluso una licencia para operar;
- **natural** – **positivo**: cuando una empresa obtiene acceso a recursos como el agua, la tierra, los minerales, el aire y los bosques, o **negativo**: cuando impacta negativamente en el medio ambiente natural.

J.2. EJEMPLOS

Las relaciones e interdependencias entre los seis capitales pueden analizarse desde dos puntos de vista:

- como **influencias positivas**, cuando el uso o aumento de un capital estimula el crecimiento de otro capital (ver ejemplos en la figura 45, *página siguiente*), y
- como **influencias negativas**, cuando el uso o aumento de un capital conduce al agotamiento de otro capital (ver ejemplos en la figura 46, *página siguiente*).

J. INTERRELACIONES ENTRE LOS CAPITALES

Figura 45: Interdependencias entre los seis capitales - las influencias positivas

						
	CAPITAL FINANCIERO	Compra de activos o arrendamiento de recursos	Inversión en investigación y desarrollo	Reclutamiento y pago a los empleados	Iniciativas de financiación social y caridad	Financiación de proyectos ecológicos
	Generando un retorno a largo plazo de la inversión	CAPITAL PRODUCTIVO	Proporcionar instalaciones para Proyectos de I+D	Aumentar la productividad de los empleados	Compartir activos con otras organizaciones	Reemplazar o reducir el uso de recursos naturales
	Asegurando el retorno financiero mediante la protección de IP	Proporcionar tecnologías para las operaciones	CAPITAL INTELECTUAL	Aumentar la eficacia de las tareas intelectuales	Compartir conocimientos y formación	Introducir tecnologías sostenibles
	Financiación privada y servicios impagados	Edificio e instalaciones de mantenimiento	Compartir conocimiento y experiencia	CAPITAL HUMANO	Participación en Proyectos comunitarios	Participación en proyectos ecológicos
	Inversiones en Mutualidades y Crowdfunding	Cofinanciación o inversiones compartidas	Acceso abierto a compartir conocimiento	Programas de formación cofinanciada	CAPITAL SOCIAL Y RELACIONAL	Gestión de soluciones sostenibles
	Beneficiándose de recursos naturales y del ecosistema	Utilización de recursos naturales en las operaciones	Inspirar soluciones de ingeniería	Crear buenas condiciones de trabajo	Crear espacio para actividades de ocio social	CAPITAL NATURAL-RECURSOS NATURALES

Figura 46: Interdependencias entre los seis capitales - efectos negativos

						
	CAPITAL FINANCIERO	Venta de instalaciones y reducción de inversiones	Cierre de proyectos I+D caros	Búsqueda de mano de obra barata	Retirada de proyectos sociales	Explotación excesiva de recursos naturales
	Generación de altos gastos generales	CAPITAL PRODUCTIVO	Reemplazo de innovaciones con alternativas masivas	Reemplazo de trabajo manual por automatización	Industrialización de zonas	Contaminación del medioambiente
	Inversión excesiva en proyectos de I+D sin resultados	Abandono de edificios industriales	CAPITAL INTELECTUAL	Requerimientos reducidos para personal poco cualificado	Sobrepotección de la transferencia de conocimiento	Monopolio legal de los recursos naturales
	Presión para incrementar remuneración	Presión para reestructurar instalaciones	Reubicación de fondos desde I+D a salarios	CAPITAL HUMANO	Presión de los sindicatos sobre los grupos de interés	Sobrexplotación del ecosistema para beneficio humano
	Presión de los grupos de interés en la participación sobre beneficios	Influencia en las inversiones de la comunidad	Uso no compensado e intercambio de conocimiento	Presión pública sobre los ejecutivos de la compañía	CAPITAL SOCIAL Y RELACIONAL	Presión sobre el comportamiento ecológico de la entidad
	Altos costes de inversiones ambientales	Liquidación de plantas de producción no ecológicas	Reubicación de fondos de I+D a proyectos ecológicos	Reducción de puestos de trabajo en la industria pesada	Actuación frente a los cómplices de la industria pesada	CAPITAL NATURAL-RECURSOS NATURALES

J.3. DIVULGACIÓN

Los cambios en capitales relacionados no necesitan ser proporcionales cuando se trata de influencias positivas o equivalentes en el caso de impactos negativos. No existe principio de retención de la cantidad total de capital, esto es, que el capital pueda ser transferido a otro sin valor añadido. Por el contrario, el **aumento acumulado de capitales indica crecimiento empresarial, y la disminución acumulada de capitales da señales de recesión**. Por lo tanto, el rol de los gerentes en una pyme es encontrar la mejor forma de hacer crecer los capitales existentes **desencadenando relaciones positivas y mitigando efectos negativos**, teniendo en mente el crecimiento sostenible del negocio.

Dado que la captura de información de los seis capitales, mediante un sistema uniforme de medición, puede suponer un desafío, la divulgación de las interrelaciones puede hacerse de **forma descriptiva** con el **soporte de métricas** para cuantificar los capitales. Una pyme debería informar al respecto de lo siguiente:

- Sus **políticas y objetivos generales** relacionados con los seis capitales.
- Influencias positivas y compensaciones negativas entre capitales que son típicas del **sector industrial** y del **tamaño** de la compañía.
- Sus **proyectos en curso** relacionados con cualquiera de los capitales (por ejemplo, inversiones financieras,

construcción de infraestructura, patentes del conocimiento, formación del personal, relaciones con los grupos de interés, o realización de proyectos ambientales) con resultados esperados, formas de lograr esos resultados y métodos para documentarlos.

- **Cambios** esperados en un capital y sus **efectos a corto plazo** (como resultado de los proyectos en curso) y los **impactos a largo plazo** (como resultado de las políticas) en otros capitales, proporcionando formas fiables de medir o capturar esas influencias.
- **Eventos** inesperados que afectan de forma acumulada a los capitales, particularmente aquellos que conducen al agotamiento de los capitales (por ejemplo, desastres naturales, averías industriales, inestabilidad social, etc.)
- Cualquier otra **información relevante** que pueda ayudar a comprender los cambios producidos en los seis capitales o que es probable que se produzcan y que puedan contribuir a la creación, conservación o erosión de valor a corto, medio y largo plazo.

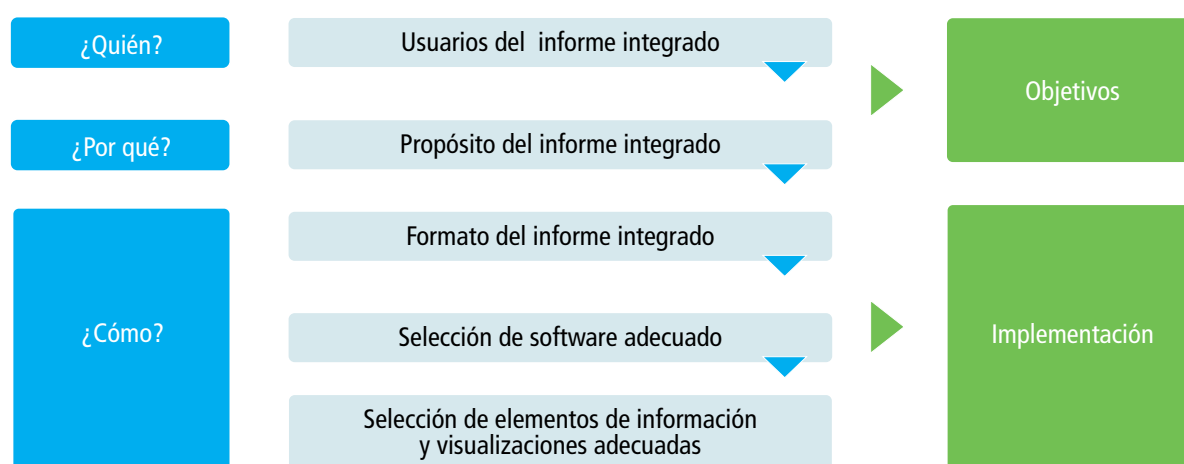
Habiéndose centrado los dos últimos capítulos en los capitales y sus interrelaciones, esta guía concluye en el siguiente capítulo ofreciendo sugerencias y mejoras prácticas sobre cómo visualizar la empresa y su creación de valor en el informe integrado

Después de haber reunido toda la información que se necesita, ahora es el momento de dar forma al informe integrado. Las decisiones importantes que se deben tomar en esta fase son seleccionar los elementos de información que se incluirán en el informe, el software y las herramientas que se desea utilizar, el formato del informe y el tipo de visualizaciones que se desea emplear.

En lugar de proporcionar una lista extensa de posibles gráficos de mejores prácticas y elementos de informes, este capítulo analiza **los principios clave y los aspectos** a considerar.

El proceso de combinar toda la información relevante y material en un informe integrado requiere que se consideren los siguientes aspectos clave:

Figura 47 : Aspectos a considerar al compilar el informe integrado



Para elaborar un informe integrado informativo y útil, es necesario centrarse en los objetivos: los **usuarios esperados** y sus **necesidades de información**. Además está estrechamente relacionado el **propósito** del informe:

- ¿Es el informe principalmente una **fuentes de información para los grupos de interés**? o ¿Piensa usarlo también como instrumento para la **rendición de cuentas**?
- ¿Se tiene la intención de crear un informe integrado para **apoyar la toma de decisiones** de los empleados o la gestión de la empresa?

Al responder estas preguntas, es importante pensar en la estrategia de comunicación general porque un informe integrado puede servir como una **herramienta de comunicación estratégica**. Como tal, también se debe considerar si se desea divulgar voluntariamente un informe integrado independiente o si desea que el informe integrado cumpla con los requisitos legales de divulgación.

Estrechamente relacionado con las preguntas del usuario y el propósito de un informe integrado está cómo implementar el informe integrado, es decir, el **formato** deseado.

La impresión de un **informe detallado** con mucha narración que se puede publicar en una página web puede ser un formato adecuado para informar a los grupos de interés y cumplir con los requisitos legales de divulgación. Sin embargo, dicho informe es costoso de producir y no es muy útil para los usuarios internos de su empresa.

Para los usuarios internos, una **herramienta de informes personalizable** con información fácil de exportar es más adecuada.

Un **informe basado/alojado en el website de la empresa**, que permita diferentes formatos para diferentes grupos de usuarios puede ser una buena solución útil tanto para usuarios internos como externos.

Una vez que se haya elegido el formato del informe, también se debe decidir **qué software usar para guardar el informe**. Para formatos simples, un software de oficina estándar es suficiente. Si se desea utilizar un formato basado en la web que permita la personalización de la información como una herramienta interactiva para el usuario habrá que elegir algún paquete de software que ofrezca las posibilidades que

se requieren y se puede considerar contratar una empresa de consultoría externa para personalizar y dar el formato final.

En un paso final, se debe determinar **cómo se visualizará** la información en el informe integrado, teniendo en cuenta todos los aspectos anteriores:

- ¿Se tiene la intención de confiar más en la información narrativa?
- ¿Se desea utilizar gráficos?

Dependiendo de los usuarios del informe y sus necesidades de información es importante determinar cómo se puede co-

municar la información relevante y material de una manera fácilmente comprensible.

Hay varios marcos para ayudar a las organizaciones en el desarrollo de sistemas de informes orientados al usuario y para proporcionar pautas para la selección de herramientas de visualización adecuadas.

Al redactar el informe es posible que se desee adherirse a los **estándares internacionales de comunicación empresarial**, un marco respaldado por la **Asociación IBCS** y puesto de manifiesto en el trabajo de Rolf Hichert y Jürgen Faisst. Como principio central se recoge la **regla del ÉXITO**:

Figura 48: Regla de ÉXITO (SUCCESS)

S AY (decir)	Transmitir un mensaje
U NIFY (unificar)	Aplicar notación semántica
C ONDENSE (condensado)	Controlar y dimensionar la densidad de información
C HECK (comprobar)	Garantizar la integridad visual
E XPRESS (rapidez)	Elegir la visualización adecuada
S IMPLIFY (simplificar)	Evitar el desorden
S TRUCTURE (estructura)	Organizar el contenido

Fuente: ilustración propia basada en los **Estándares Internacionales de Comunicación Empresarial**

Un informe integrado debe transmitir un mensaje claro (**decir**) dirigido a los usuarios. Su mensaje debe ser fácil de entender e implica que las ideas clave se presentan directamente al usuario. Han de emplearse oraciones cortas y redacción precisa y usar elementos gráficos para resaltar aspectos muy importantes en el informe.

Es importante que se desarrolle una visualización clara y una convención de estilo (por ejemplo, lenguaje, pero también escalas en gráficos) por adelantado y con el tiempo para garantizar la coherencia dentro de un informe, pero también a lo largo de varios años. **Unificar** las convenciones en los informes hace que estos sean más accesibles, reconocibles y comprensibles para sus destinatarios.

Al mostrar información, no se deben proporcionar detalles excesivos. Se debe **condensar** la información para conseguir informes eficientes y ayudar a los usuarios de los informes a comprender el panorama general.

Verificar que toda la información presentada sea correcta y sin ambigüedades, especialmente al usar escalas y monedas comunes.

Para seleccionar las visualizaciones adecuadas, se debe **expresar** la información correctamente en gráficos y tablas.

Es importante seguir las convenciones estándar para seleccionar los gráficos apropiados, así como los elementos visuales (por ejemplo, gráficos circulares, gráficos de barras y

gráficos de líneas). Ha de tenerse en cuenta que las series de tiempo generalmente se ejecutan de izquierda a derecha y los gráficos circulares que muestran los porcentajes de un total deben sumar el total (es decir, 100%).

En el informe y en todas las visualizaciones, han de excluirse aspectos que no tengan relevancia o no tengan sentido. La **simplificación** del informe es un aspecto importante para garantizar que no distraiga la atención de su usuario. Esta regla también implica que su visualización sólo debe incluir elementos obligatorios. Colores innecesarios, evitar sombrea-

dos o el uso excesivo de elementos gráficos elaborados. Deben mantenerse los gráficos y diagramas claros y simples.

La **estructura** del informe debe centrarse en las necesidades de información de sus usuarios. Asegurarse de que el informe no tenga lagunas ni superposiciones. Aplicar una estructura coherente cuando se informa a varios grupos de interés diferentes puede ser un desafío.

Estas siete reglas se combinan en los pilares de los estándares IBCS:

Figura 49: Tres pilares del estándar IBCS



Fuente: *International Business Communication Standards (IBCS)*

El primer pilar trata de crear una narración adecuada, el segundo pilar se refiere al uso de visualizaciones también adecuadas y el último pilar se relaciona con el uso del lenguaje

en el informe. En pocas palabras, el informe integrado debe seguir los siguientes principios rectores:

Figura 50: Principios rectores para elaborar un informe integrado



Además, debe tenerse en cuenta que el informe integrado no es una publicación única, sino que se divulga periódicamente. Por lo tanto, es también aconsejable tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Coherencia:** el diseño del informe, su estructura y los KPI definidos deben ser consistentes a lo largo del tiempo para facilitar su entendimiento y reconocimiento de una forma rápida.
- **Eficiencia:** El informe debe elaborarse de forma rápida con un alto grado de automatización y procesamiento de datos. Los datos de entrada deben ser fiables y estar documentados. Los procesos estandarizados ayudan a reducir el tiempo y el esfuerzo necesarios para elaborar un informe integrado.

Esta guía brinda instrucciones prácticas para ayudar a implementar informes integrados y pensamiento integrado en una organización.

Se han presentado los informes integrados y se han facilitado herramientas para utilizar en la puesta en práctica de los tres aspectos clave de la comunicación involucrados en la elaboración de los informes integrados: con quién comunicarse (partes interesadas), qué comunicar (materialidad) y dónde obtener la información necesaria (fuentes de datos).

Se ha mostrado cómo comunicar las dimensiones centrales de la empresa: su organización y el entorno en el que opera, sus estructuras de gobierno y creación de valor y su modelo de negocio. La guía también ha especificado cómo se pueden identificar y medir los capitales y ser consciente de la interrelación entre ellos. Y concluye ofreciendo sugerencias sobre cómo presentar y visualizar de manera efectiva la empresa en el informe integrado.

El contenido de esta guía se desarrolla con más detalle en el tercer resultado del proyecto INTEREST: currículos de capacitación para gerentes y estudiantes de pymes. Para obtener más detalles, se puede consultar el sitio web de [INTEREST](#).

REFERENCIAS

- Barmettler P. (2017) *Chancen und Risiken des Integrated Reporting*. In W. Funk and J. Rossmannith (eds) *Internationale Rechnungslegung und Internationales Controlling*. Springer Gabler, Wiesbaden, 521- 551.
- IIRC (2021). *International Integrated Reporting Framework 2021*.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. and Wood. D. J. (1997) *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *Academy of Management Review*, 22, 4: 853-886.
- Network Italian Business Reporting (NIBR) (2016) *Integrated Reporting: Focus on Integrated Reporting. A Handbook for the Change Journey*, Network Italian Business Reporting, November 2016
- O'Neill R. (2018) *Common Threads: Designing Impactful Engagement*, *SustainAbility*, Noviembre 2018
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers*, Wiley.
- American Society for Engineering Education (ASEE) <https://www.asee.org/i-corps-l/resources/business-canvas-model>
- Impact Measurement Working Group, (2014) *Measuring impact. Subject paper of the Impact Measurement Working Group* (2014).



BGE



EUROPEAN FEDERATION
OF ACCOUNTANTS AND AUDITORS
FOR SMES



**HOCHSCHULE
RHEIN-WAAL**
Rhine-Waal University
of Applied Sciences



LEEDS BECKETT UNIVERSITY
LEEDS BUSINESS SCHOOL



**Universitatea
BABEŞ-BOLYAI**



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI UDINE**



Wrocław
University of Economics
and Business

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea.

El apoyo de la Comisión Europea para la elaboración de esta publicación no constituye una aprobación del contenido que refleja únicamente los puntos de vista de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

SOCIOS UNIVERSITARIOS

Budapest Business School, Budapest (HU) - Coordinator

contact: Andrea SZIRMAI
szirmai.andrea@uni-bge.hu

Leeds Beckett University, Leeds (UK)

contact: Fiona ROBERTSON
f.robertson@leedsbeckett.ac.uk

Hochschule Rhein-Waal, Kleve (DE)

contact: Philipp SCHORN
philipp.schorn@hochschule-rhein-waal.de

University of Udine, Udine (IT)

contact: Luca BRUSATI
luca.brusati@uniud.it

Wroclaw University of Economics and Business, Wroclaw (PL)

contact: Joanna DYCZKOWSKA
joanna.dyczkowska@ue.wroc.pl

Babes-Bolyai University, Cluj-Napoca (RO)

contact: Adriana TIRON-TUDOR
adriana.tiron@econ.ubbcluj.ro

SOCIOS NO UNIVERSITARIOS

MAC-Team aisbl, Brussels (BE)

contact: Pascal ECHARDOUR
pechardour@mac-team.eu

Business Hungary, Budapest (HU)

contact: Gabriella TOMCSIK
tomcsik@mgyosz.hu

EFAA - European Federation of Accountants and Auditors for SMEs, Brussels (BE)

contact: Salvador MARIN y Paul THOMPSON
salvador.marin@efaa.com
paul.thompson@efaa.com

Informes Integrados



Guía para pymes

ERASMUS+ KA2 Strategic Partnership 2019-1-HU01-KA202-060911

INTEREST – INTEgrated REporting for SMEs Transparency

<https://www.interest-project.eu>



economistas
Consejo General

SERVICIO DE ESTUDIOS

economistas
Consejo General

COMITÉ DE SOSTENIBILIDAD Y RESILIENCIA