

Estrategia empresarial y divulgación de indicadores de rendimiento

María-Isabel Blanco Dopico

Beatriz Aibar Guzmán

Resumo:

Las características de un congreso de estas características en el que concurren profesionales y teóricos especializados en diseños de costes y análisis empresarial han sido determinantes para el diseño de esta comunicación con la única finalidad de conocer y discutir las distintas opiniones que como contables de gestión puede sugerirnos los requerimientos informativos derivados de una normativa tan actual como la del Reporting Standard 1: Operating and Financial Review (OFR), Accounting Standards Board, mayo 2005, documento elaborado por los directores de una entidad para el análisis empresarial externo y, en particular sobre algunas cuestiones relacionadas con su adecuación práctica (en base a costes y beneficios) del marco de divulgación, la selección de los indicadores clave (tal vez el mayor problema), el formato y diseño más adecuado de presentación.

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

Estrategia empresarial y divulgación de indicadores de rendimiento

María Isabel Blanco Dopico (Universidad de Santiago de Compostela) efisabel@usc.es
Beatriz Aibar Guzmán (Universidad de Santiago de Compostela). efbea@usc.es

Resumen

Las características de un congreso de estas características en el que concurren profesionales y teóricos especializados en diseños de costes y análisis empresarial han sido determinantes para el diseño de esta comunicación con la única finalidad de conocer y discutir las distintas opiniones que como contables de gestión puede sugerirnos los requerimientos informativos derivados de una normativa tan actual como la del Reporting Standard 1: Operating and Financial Review (OFR), Accounting Standards Board, mayo 2005, documento elaborado por los directores de una entidad para el análisis empresarial externo y, en particular sobre algunas cuestiones relacionadas con su adecuación práctica (en base a costes y beneficios) del marco de divulgación, la selección de los indicadores clave (tal vez el mayor problema), el formato y diseño más adecuado de presentación.

Palabras clave: información estratégica, requerimientos informativos, indicadores de rendimiento

Área temática: Gestión estratégica de costes

1.- Algunas consideraciones previas acerca de estrategias, creación de valor, medidas y resultados

El análisis de la relación existente entre estrategia y operativa empresarial y la comprensión del interés de los inductores de valor está en la base del éxito de cualquier iniciativa de creación de valor. No es posible entender ni, en consecuencia, planificar y gestionar la creación y el mantenimiento de valor empresarial sin analizar la necesaria relación entre la estrategia que la empresa pretende seguir y la gestión empresarial de sus procesos de transformación, sus inductores de valor y factores críticos de éxito, así como la comunicación tanto interna de la empresa como con el exterior.

También es cierto que el análisis del resultado alcanzado con la implementación de las estrategias seleccionadas por la dirección se amplía cada vez más primero como consecuencia del paso del análisis histórico al prospectivo y, después porque no sólo cambia la perspectiva del pasado hacia un análisis prospectivo de los hechos que puedan ocurrir sino que, además, se amplía el número y la diversifica la naturaleza de los elementos que, por su contribución al desarrollo y mantenimiento del valor de la empresa, deben ser analizados.

Lo anterior exige a la empresa contar con capacidades y habilidades esenciales para gestionar el riesgo, sus oportunidades e incertidumbres, así como también el desarrollo de una política de revelación que le permita suministrar de forma clara y eficiente información relevante y creíble que refleje en el mercado su verdadero valor.

Las elecciones estratégicas suponen evaluar rendimiento, crecimiento y riesgo así como las posibles consecuencias de estas elecciones sobre el valor empresarial. Establecidos y definidos claramente los factores esenciales para el éxito de la empresa así como sus competencias esenciales (con base en la tecnología, los procesos operativos, la velocidad de

entrega, la comprensión del mercado, los conocimientos prácticos ...) que permiten potenciar las marcas, la fidelidad del cliente, los canales de distribución y la imagen de la corporación. Será necesario establecer las mediciones específicas de los elementos a evaluar e integrarlas en su planificación estratégica como medio de los posibles cambios organizativos, culturales y financieros necesarios para materializar sus objetivos de coste y de valor (en este sentido, es de gran interés la obra de BLACK,A; WRIGHT,P. y BACHMAN, J. PriceWaterhouseCooper 1999, versión española de In Search Shareholder Value, ed Financial Times/Pitman).

Una vez que se ha seleccionada la estrategia su puesta en práctica hace necesario asignar y localizar adecuadamente los recursos (humanos, intelectuales y financieros) buscando apoyar la estrategia y maximizar los rendimientos. Esta asignación de recursos implica análisis de sensibilidad y/o estudio de inductores y/o evaluaciones comparativas con otras empresas, competidoras directas o no. Después, se acordarán e introducirán las mediciones de rendimiento (indicadores o medidas relevantes, centradas en la cadena de valor de la organización, que buscan determinar los progresos alcanzados en la obtención de los resultados derivados de la puesta en práctica de las estrategias seleccionadas) y los sistemas de incentivo, vinculados a la creación de valor y a la cultura empresarial, relacionados con las responsabilidades cotidianas de ejecutivos y empleados, manteniendo un equilibrio entre el corto y el largo plazo que contribuya al logro de los objetivos empresariales.

Por último, hemos de hacer referencia a la importancia de una adecuada comunicación de los procesos de valor de la empresa, su estrategia y planes de ejecución. Es cierta, y así se reconoce generalmente, la existencia de un gap entre las informaciones que reglamentariamente se ofrece en los informes anuales y otros documentos públicos y aquellas con las que cuentan los directivos de la empresa explicados en muchas ocasiones como consecuencia tanto de la necesaria confidencialidad de ciertos aspectos de la gestión empresarial como de que una gran parte de la información de enfoque prospectivo, de futuro, no está sometida a exigencias de publicidad.

Sí es cierto que, cada vez más, la política de revelación de las empresa está cambiando al entrar a considerar los posibles beneficios derivados de la revelación de información y, en consecuencia del nuevo interés de los directivos por lograr una mayor transparencia de sus empresas y, por otro lado, por la aparición de nuevas requisiciones normativas sobre, por ejemplo, información relativa a flujos de tesorería o informaciones operativas, tal como se recoge en el documento que recogemos a continuación.

2.- Un informe financiero y operativo para la valoración empresarial

2.1.- Desarrollo y concreción del Reporting Standard 1: Operating and Financial Review

El Reporting Standard 1: Operating and Financial Review (OFR), Accounting Standards Board, mayo 2005, tiene por objetivo especificar los requerimientos para un OFR (definido como una explicación narrativa, suministrada en el informe anual, de las principales tendencias y factores que subyacen en el desarrollo, rendimiento y posición de una entidad durante el ejercicio financiero y que probablemente afecten al desarrollo, rendimiento y posición futuros de la entidad) , lo que debería ser un análisis con carácter prospectivo, equilibrado y global, consistente con el tamaño y complejidad del negocio, referido a :- el desarrollo y rendimiento del negocio de la entidad durante el ejercicio financiero;- la posición de la entidad al final del año;- las principales tendencias y factores que subyacen en el desarrollo, rendimiento y posición del negocio de la entidad durante el ejercicio financiero; y - las principales tendencias y factores que probablemente afecten al desarrollo, rendimiento y posición futuros de la entidad. Preparado por los directores a fin de ayudar a los miembros a evaluar las estrategias adoptadas por la entidad y el potencial de que dichas estrategias tengan éxito es obligatorio para todas las empresas británicas cotizadas y otras entidades que

pretenden preparar un OFR; aunque la información divulgada en el OFR también será de relevancia para otros stakeholders, el OFR no debe verse como una sustitución de otras formas de divulgación (reporting) dirigidas al amplio grupo de stakeholders sino complemento y ampliación de los estados financieros.

En esta línea el Reporting Standard(RS) establece los elementos clave del marco de divulgación que los directores deberían abordar en un OFR (junto con los requerimientos de incluir detalles sobre cuestiones particulares en el grado en que sea necesario para cumplir el objetivo del OFR y los requerimientos generales de divulgación) así como una serie de principios considerados esenciales para la preparación de un OFR en relación con la revisión , que debería ser global (completa) y entendible, equilibrada y neutral y comparable a lo largo del tiempo. Indica, igualmente, que deberían ser divulgados

- aquellos indicadores de rendimiento claves (KPI) juzgados efectivos por los directores para medir el desarrollo, rendimiento y posición del negocio de la entidad,
- así como la información que permita a los miembros entender y evaluar cada KPI , fomentando la inclusión de otros indicadores de rendimiento y evidencia para apoyar la información incluida en el OFR.

Por su parte, la Guía de implementación que acompaña el RS suministra ejemplos ilustrativos de KPI que podrían ser divulgados en un OFR, en tanto que el apéndice C revisa las consideraciones y argumentos considerados significativos por los miembros del Comité de trabajo encargado de la elaboración del RS para alcanzar sus conclusiones, apéndice que utilizaremos prácticamente de forma literal para realizar la exposición que sigue.

El arranque del RS puede relacionarse con la evidencia de que los estados financieros no satisfacen todas las necesidades de información de los usuarios y la necesidad de suministrar a los stakeholders información acerca del rendimiento y las perspectivas de una empresa. Así, una de las conclusiones del informe publicado en 1992 por el Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (“the Cadbury Committee”) recomendaba que los directores deberían prestar particular atención a su obligación de presentar una evaluación equilibrada y comprensible de la posición de su empresa y reconocía que el suministro de información sobre los factores que probablemente influyan en el progreso futuro de la empresa , lo que podría hacerse a través de un OFR prospectivo, supondría una ventaja para los usuarios.

En cuanto a su desarrollo, el Consejo (Board) publicó inicialmente el Statement “Operating and Financial Review” en julio de 1993, elaborado sobre las bases de la mejor práctica existente para proporcionar un marco dentro del cual los directores podrían discutir los principales factores que subyacen en el rendimiento y posición financiera de la empresa, publicado con fuerza persuasiva, en lugar de obligatoria, no era una norma contable. Posteriormente fue actualizado publicándose una versión revisada en enero de 2003 para reflejar las últimas mejoras en la divulgación narrativa; desde la idea de que el OFR debería recoger el análisis de los directores sobre el negocio, a fin de suministrar a los inversores un análisis histórico y prospectivo de la entidad “a través de los ojos de la dirección”, el Statement fue desarrollado como un *marco general (amplio) en vez de cómo un conjunto de reglas o requerimientos*, poniendo el énfasis sobre la *capacidad de los directores para decidir cómo interpretar mejor el marco en las circunstancias particulares de sus negocios*.

La Company Law Review (CLR), 1998, consideró de interés que las empresas preparasen un OFR; el informe final del CLR Steering Group, publicado en 2001, recomendó que debería requerirse un OFR y señalaba “los contenidos prescritos del OFR, indicando los aspectos (items) que se requieren siempre y aquellos que se requieren cuando los directores de buena fe los juzguen materiales”.

En su “Modernising Company Law” White Paper de 2002, el Gobierno decidió llevar adelante las tres propuestas generales del CLR para mejorar el gobierno corporativo:a) un

estado o declaración (statement) de las obligaciones de los directores;b) mayor transparencia y responsabilidad, con mejoras en la calidad, oportunidad y accesibilidad a la información disponible para accionistas y otros; y c) instrumentos más efectivos para permitir y fomentar que los accionistas ejerzan un control efectivo y responsable, siendo el OFR es el elemento principal de la segunda de las propuestas anteriores.

En julio de 2003, el Gobierno anunció que proyectaba implantar sus propuestas sobre un OFR estatutario mediante legislación secundaria bajo la Company Law existente. En mayo de 2004, el Department of Trade and Industry (DTI) aprobó las propuestas sobre la implementación detallada de este nuevo requerimiento en un documento consultivo “Draft Regulations on the Operating and Financial Review and Directors’ Report” que contenía un borrador de la legislación secundaria para implementar un nuevo OFR estatutario y ciertas estipulaciones (provisiones) de la Directiva de Modernización de las Cuentas de la Unión Europea (que requerían un “análisis global (completo) y equilibrado del desarrollo y rendimiento del negocio de la empresa ... [el cual] debería incluir indicadores de rendimiento claves tanto financieros como, cuando sea apropiado, no financieros ... incluyendo información relativa a cuestiones medioambientales y de los empleados.

El 30 de noviembre de 2004 el Comité publicó el Reporting Exposure Draft (RED) 1 “The Operating and Financial Review”cuyas conclusiones se basaban en el borrador de Regulaciones del OFR, actualizadas para tener en cuenta el cambio en la fecha efectiva. Al desarrollar estas propuestas y como consecuencia de los comentarios realizados por los que respondieron al Exposure Draft y de los cambios en las Regulaciones OFR finales, que fueron presentadas en el Parlamento en enero de 2005 y convertidas en ley en marzo de 2005, el Comité concluyó que la mejor propuesta para la introducción de un OFR obligatorio era el desarrollo de un Reporting Standard “marco” (norma de divulgación “marco”) para cumplir los requerimientos de las Regulaciones y basado en el Statement existente. Al llevar adelante esta propuesta, el Comité consideró el rango (conjunto) de cuestiones (aspectos) que deberían incluirse en el OFR y concluyó que era apropiado establecer una *estructura abierta y flexible*, dado que el OFR debería representar el análisis de los directores del negocio y las circunstancias particulares de la entidad.

Para su desarrollo, al igual que para la especificación de los principios a aplicar por los directores , se tuvo en cuenta el informe “The Operating and Financial Review: Practical Guidance for Directors” (el informe Radcliffe, 2004, informe que concluyó la necesidad por parte de los directores de un enfoque amplio,reflejando los intereses generales de los stakeholders pero manteniendo la primacía de satisfacción de las necesidades de los miembros) realizado por el grupo de trabajo del OFR, las guías internacionales actuales sobre OFR y divulgaciones similares británicas.

Las Regulaciones (DTI (abril 2005) “Guidance on the OFR and changes to the directors’ report”) establecen una obligación estatutaria sobre los directores para preparar un OFR cuya obligatoriedad el Gobierno ha establecido para las empresas cotizadas sobre la base de que, al tener accionarios dispersos y existir un mercado para sus acciones, es probable que la mayor transparencia sea más útil para sus accionistas, particularmente los inversores institucionales, quienes pueden usar la información del OFR para comprometer a la dirección. Recogen también que no se requerirá a los directores divulgar información sobre IMPEDING DEVELOPMENTS o cuestiones en curso de negociación si su divulgación pudiera “en opinión de los directores, ser perjudicial para los intereses de la compañía”, lo que el Reporting Standard refleja dentro de la sección “Seriamente Perjudicial”, aunque, en los comentarios, el Comité se manifiesta preocupado por su posible utilización como un medio para evitar una divulgación completa y franca

2.2.- Requerimientos generales de divulgación.

El RS establece un marco de divulgación para las informaciones a suministrar por los directores en un OFR, aunque resaltando que no se trata de una plantilla ni de que los elementos recogidos deberían ser tomados como encabezamientos que deberían incluirse dentro de un OFR, sino únicamente con el propósito es *establecer los elementos de contenido claves que deberían ser abordados dentro de un OFR para alcanzar los objetivos establecidos en el RS*. Se trata, por lo tanto de una cierta delimitación positiva de elementos identificados en el párrafo 28 como

- a. la naturaleza del negocio, incluyendo una descripción del mercado, del entorno competitivo y normativo en el cual la entidad opera, y de los objetivos y estrategias de la entidad;
- b. el desarrollo y rendimiento del negocio, tanto en el ejercicio financiero en revisión como en el futuro;
- c. los recursos, riesgos e incertidumbres principales, y relaciones que pueden afectar al valor a largo plazo de la entidad; y
- d. la posición del negocio incluyendo una descripción de la estructura de capital, objetivos y políticas de tesorería y liquidez de la entidad, tanto en el ejercicio financiero en revisión como en el futuro,

completados en el párrafo 29 con *Detalles de cuestiones (aspectos) particulares*, indicando que en el grado en que sea necesario para cumplir los requerimientos establecidos en el párrafo 28 anterior, el OFR debería incluir información sobre:

- a. cuestiones del entorno/medioambiente (incluyendo el impacto del negocio de la entidad sobre el entorno/medioambiente);
- b. los empleados de la entidad;
- c. cuestiones sociales y de la comunidad;
- d. las personas con quienes la entidad tiene acuerdos contractuales o de otro tipo que son esenciales para el negocio de la entidad;
- e. pagos realizados e ingresos recibidos de los miembros de la entidad con respecto a las acciones mantenidas por los mismos; y
- f. cualquier otra cuestión (aspecto) que los directores consideren que pueden ser relevantes.

En cuanto al párrafo 30 indica que para los puntos (a) al (c) del párrafo 29, el OFR debería, en particular, incluir las políticas de la entidad en cada área mencionada; y el grado en el cual dichas políticas han sido implementadas exitosamente.

Fuera de esas informaciones obligatorias (con respecto a las cuales si el OFR no contiene información y análisis de cada una de las clases mencionadas en los puntos (a) al (e) del párrafo 29 y en el párrafo 30, debería señalar cuáles de dichas categorías de información y análisis no contiene), el RS indica que no es posible ni deseable para un Reporting Standard enumerar (listar) todos los elementos cuya inclusión podría ser necesaria, ya que éstos variarían dependiendo de la naturaleza y circunstancias del negocio particular y de cómo marche el negocio, al igual que resalta que son los directores quienes deben considerar cómo pueden usar mejor este marco para *estructurar el OFR* y el contenido preciso, incluyendo el nivel de detalle a ser divulgado, en relación a los elementos claves dadas las circunstancias particulares de la entidad (entre las que pueden incluirse la industria o industrias en las cuales opera, el conjunto de productos, servicios o procesos que ofrece, el número de mercado que sirve).

El marco no supone un listado exhaustivo, dejando a los directores la decisión acerca de su interpretación en el caso y circunstancias particulares de su negocio así como de la consideración de si la información sobre cualquier otra cuestión relevante es necesaria para

ayudar a los miembros a evaluar las estrategias de la entidad. De ahí que se nos planteen algunas cuestiones en cuanto a dicha revelación.

¿Cómo seleccionar la información?. En tanto el OFR se dirige a los miembros, sus necesidades informativas, o cuestiones relevantes para sus intereses, son el factor principal que los directores deberían considerar para determinar los elementos apropiados de la información utilizada para dirigir la entidad que debe suministrar.

No obstante, aunque las necesidades de los miembros son el elemento principal a considerar en esta divulgación, la información del OFR también debería ser de interés para otros usuarios distintos de los miembros, por ejemplo otros inversores, inversores potenciales, acreedores, clientes, proveedores, empleados y el conjunto de la sociedad; ahora bien, los directores han de analizar *el grado en el que deberían divulgar las cuestiones relevantes para los otros usuarios* cuando, debido a que dichas cuestiones influyen sobre el rendimiento del negocio y su valor, también son de importancia para los miembros (no olvidemos que se trata de un informe que aunque dirigido a unos usuarios determinados y una audiencia específica va a ser divulgado junto con los estados financieros).

¿Qué información suministrar?. Evidentemente, las cuestiones claves que proporcionarán a los miembros información relevante y enfocada, que, además esté escrita con estilo claro y fácilmente comprensible.

Dado el carácter del OFR (complementar, además de ampliar, los estados financieros, a fin de mejorar la divulgación corporativa global), debería suministrar información

- de naturaleza financiera y no financiera sobre el negocio y su rendimiento,
- que no se recoge en los estados financieros pero que los directores juzgan que podría ser relevante para la evaluación por parte de los miembros de los resultados pasados y su valoración de las perspectivas futuras
- la utilizada para dirigir la entidad, incluyendo sus filiales;
- cuestiones significativas para la entidad y sus filiales consideradas como un todo cuando sea apropiado, que pueden incluir cuestiones específicas de los segmentos de negocio cuando sea relevante para la comprensión del negocio como un todo
- con orientación prospectiva, suficiente para permitirles comparar aquellas tendencias y factores relevantes que hayan afectado o puedan afectar el desarrollo, rendimiento y posición así como
- comentarios acerca del impacto de hechos significativos ocurridos con posterioridad al cierre del balances, discusiones de comentarios predictivos, tanto positivos como negativos, que hayan sido realizados en informes previos y que se hayan visto o no corroborados por los hechos,
- explicaciones adicionales de las cifras registradas en los estados financieros y de las condiciones y hechos que dieron lugar a la información contenida en los estados financieros, cuando sea relevante
- destacando que las cifras de los estados financieros hayan sido ajustadas para la inclusión en el OFR, y suministrando la reconciliación.

En tanto reflejo de la visión del negocio que tienen los directores, debería divulgar elementos apropiados y ser suficiente para que los miembros sean capaces de comparar la información presentada con información similar sobre la entidad para ejercicios financieros previos, permitiéndoles la identificación de las principales tendencias y factores, y su análisis, a lo largo de sucesivos ejercicios financieros. Los directores pueden desear considerar el grado en el cual el OFR es comparable con informes preparados por otras entidades en la misma industria o sector.

Para permitir a los miembros evaluar la fiabilidad de la información que se les presenta, los directores deberían considerar la *evidencia que sostiene la información* a incluir en el OFR y cuando sea relevante, explicar la fuente de información y el grado en el cual la información es

objetivamente sustentada (soportada); cuando la información adicional sea discutida en alguna parte del informe anual, o en otros informes, las referencias cruzadas a dichas fuentes ayudarán a los miembros y, además, dada la naturaleza de alguna información prospectiva, en particular elementos que no pueden verificarse objetivamente pero que han sido considerados de buena fe, se puede incluir una *declaración de los directores* para que se tomen dichos elementos con la debida *cautela*, explicando las incertidumbres subyacentes en dicha información.

En definitiva, son los directores los que determinarán, en última instancia, los elementos a incluir desde la consideración de la exigencia de que el informe sea comprensible, equilibrado, y global(completo), sin que por ello deba cubrir todas las cuestiones posibles; en consecuencia, la no inclusión de alguna cuestión será decidida por los directores desde la consideración de si podría esperarse razonablemente que la omisión de información influya significativamente en la evaluación realizada por los miembros asegurándose de que el OFR mantiene el equilibrio y que éstos no serán engañados como resultado de la omisión de alguna información sobre factores desfavorables.

2.3.- Indicadores clave de rendimiento

El RS define los *Indicadores de Rendimiento Claves* (KPI) como factores con referencia a los cuales el desarrollo, rendimiento o posición del negocio de la entidad puede medirse efectivamente. Son mediciones cuantificadas que reflejan los factores críticos de éxito de una entidad y divulgan el progreso hacia el logro de un objetivo u objetivos particulares que podrían ser evidencia narrativa que describe cómo los directores dirigen el negocio u otros indicadores de rendimiento utilizados para supervisar (seguir) el entorno externo de la entidad y/o el progreso hacia el logro de sus objetivos. Su utilización regular permitirá a una entidad establecer y comunicar sus objetivos de rendimiento y medir si está lográndolos, en tanto que la aceptación y utilización amplia dentro de la industria y de forma más general aumentará la comparabilidad (son muchas las medidas utilizadas actualmente variando en función de la empresa y la industria; el Comité analizó el “Cranfield School of Management Performance Measure Catalogue” que contiene alrededor de 200 medidas de rendimiento y consideró las medidas bosquejadas en marcos tales como el Global Reporting Initiative (GRI), el AccountAbility AA1000 series y las guías para la divulgación empresarial sobre rendimiento medioambiental elaboradas por el Department for Environment, Food and Rural Affairs (Defra); en relación con el capital humano, el informe de Task Force on Human Capital Management “Accounting for People” y un informe publicado en abril de 2005 por el Chartered Management Institute (CMI) “Getting the basics right: a guide to measuring the value of your workforce”).

En sus conclusiones, el Comité destaca la existencia de diferentes significaciones del término “indicadores de rendimiento claves” (KPIs) y distintas visiones acerca de si debería o no requerir a las entidades información sobre indicadores específicos. La propuesta aprobada, sobre la base de que son los directores quienes deben decidir cuáles y cuántos KPIs reflejan mejor su juicio de lo que se requiere para la comprensión del negocio, fue que el Reporting Standard no debería especificar ni el número de KPIs a divulgar ni ningún KPI particular que las entidades deberían divulgar: los indicadores de rendimiento claves (KPIs) divulgados deberían ser aquellos que los directores juzguen efectivos para medir el desarrollo de sus estrategias y dirigir (gestionar) sus negocios (en el grado en que sea necesario para cumplir los requerimientos establecidos en el anteriormente citado párrafo 28, el OFR debería incluir los indicadores de rendimiento claves, tanto financieros como, cuando sea apropiado, no financieros, utilizados por los directores para evaluar el progreso respecto a los objetivos

establecidos; los directores también deberían considerar el grado en el cual deberían incluirse en el OFR otros indicadores de rendimiento y otra evidencia).

Como se hizo con la información a divulgar, el RS establece un marco en relación a lo que debería divulgarse para cada KPI incluido en el OFR a fin de que los miembros puedan entender y evaluar cada uno de ellos.

Así, una entidad debería suministrar información que permita a los miembros entender cada indicador de rendimiento clave (KPI) divulgado en el OFR. Para cada KPI divulgado en el OFR debería:

- explicarse la definición y su método de cálculo
- explicarse su propósito;
- divulgarse la fuente de los datos subyacentes y, cuando sea relevante, deberían explicarse las asunciones;
- suministrarse la cuantificación o comentario sobre metas futuras;
- destacarse y suministrarse la reconciliación cuando la información de los estados financieros haya sido ajustada para su inclusión en el OFR;
- divulgarse las cantidades correspondientes al ejercicio financiero inmediatamente precedente al actual cuando estén disponibles; y
- divulgarse cualquier cambio para los KPIs y el método de cálculo utilizado comparado con los ejercicios financieros previos, incluyendo cambios significativos en las políticas contables subyacentes adoptadas en los estados financieros, que deberían identificarse y explicarse.

Por otro lado, cuando se incluya una medida cuantificada, distinta de un KPI, el OFR debería divulgar:

- la definición y su método de cálculo; y
- cuando esté disponible, la cantidad correspondiente al ejercicio financiero inmediatamente precedente al actual.

Además, la Guía de Implementación que acompaña el Reporting Standard aunque no forma parte del mismo, recoge algunas ilustraciones y sugerencias acerca del contenido específico e KPIs relacionados que podrían incluirse en un OFR, junto con algunas indicaciones de las áreas de cada una de las cuestiones particulares referidas en las Regulaciones que los directores deberían considerar para determinar qué incluir en su OFR. El Comité resalta que los ejemplos suministrados son puramente ilustrativos, sus sugerencias (demostración de la información que podría suministrarse para una medida en particular) no son exhaustivas, ni deberían verse como autoritarios o como un patrón a seguir.

Si bien los IG Ejemplos 1-23 son expresados como KPI, también podrían considerarse como ejemplos de otros indicadores de rendimiento establecidos en los párrafos 43-44 del Reporting Standard, en cuyo caso solo se requeriría la divulgación de la definición de las medidas, su método de cálculo y la cantidad correspondiente. Es importante que la información suministrada en el OFR con respecto a cualquier KPI u otros indicadores de rendimiento haga explícita la definición y el método de cálculo precisos utilizados por la entidad.

La guía incluye material de base que podría ser útil para considerar cuándo desarrollar el OFR de una entidad con respecto a las “aspectos (cuestiones) particulares” establecidas en el párrafo 29 (a)-(e) del Reporting Standard y suministra algunas ilustraciones de áreas que deberían abordarse dentro del OFR cuando la gestión de una cuestión particular haya sido identificada como esencial para la implementación exitosa de una estrategia establecida o pudiese tener un efecto sobre el valor de la entidad a corto o largo plazo, aunque los directores tendrán que considerar qué otros tópicos también es necesario incluir en el OFR, ya que éstos serán específicos de la entidad, sus objetivos y estrategias, además de depender de la industria en la que opera.

Con respecto a la provisión de información contextual significativa (*Naturaleza, objetivos y estrategias del negocio*) la guía destaca la existencia de una serie de medidas económicas que se

utilizan comúnmente por las empresas a fin de evaluar la capacidad de la compañía para crear valor a lo largo del tiempo, y es probable que sean consideradas un KPI. Éstas incluyen:

- Retorno sobre el capital empleado (Return on capital employed);
- Retornos incrementales sobre las inversiones (Incremental returns on investments);
- Medidas tipo de beneficio económico (Economic profit type measures);
- Ratios orgánicos de crecimiento y retornos inmediatamente posteriores (Organic rates of growth and returns thereon).

En cuanto al *Posicionamiento de mercado*, (establecimiento de objetivos a largo plazo en torno al posicionamiento de mercado), los KPI que comúnmente son utilizados por la dirección y, por consiguiente, incluidos en el OFR podrían incluir:

- la posición de mercado;
- la cuota de mercado.

Por lo que se refiere al requerimiento de un análisis histórico y prospectivo del *desarrollo, rendimiento y posición financiera* de la compañía, la guía indica que si bien pueden utilizarse las medidas financieras tradicionales, a menudo los directores completan (amplían) las mismas con otras medidas comunes para su industria para supervisar (seguir) su progreso en relación a los objetivos establecidos. Como ilustración aporta distintos ejemplos relativos al uso de ingresos promedios por usuario (cliente), número de suscriptores, ventas por pie cuadrado (para nosotros sería metro cuadrado, porcentaje de ingresos de nuevos productos, número de productos vendidos por cliente, productos en línea (pipeline) de desarrollo, coste por unidad producida

Ante el requerimiento de señalar los *recursos, riesgos e incertidumbres principales y relaciones* que puedan afectar significativamente al valor a corto y largo plazo de la empresa, destaca una serie de ejemplos destacados en el Reporting Standard podrían ser considerados recursos, riesgos principales o una relación, o las tres. Los recursos claves de una entidad también pueden ser stakeholders claves y por consiguiente llevar a riesgos e incertidumbres. Los KPI utilizados por los directores serán aquellos usados para supervisar su gestión, por cuanto sus recursos, los riesgos principales y las relaciones, son áreas que pueden afectar significativamente el valor a corto y largo plazo de la empresa.

En cuanto a las *personas con quienes una entidad tiene relaciones* (reguladores, clientes, proveedores, empleados, comunidad y sociedad en su conjunto) pueden afectar al rendimiento prospectivo de una empresa y por consiguiente a su valor , la gestión efectiva de esas relaciones podría impactar significativamente en el éxito de las estrategias de la entidad y afectar al valor a corto y largo plazo de la entidad. Los directores necesitarán considerar si dichas relaciones podrían tener un impacto significativo, pudiendo para ello buscar respuestas a una serie de preguntas claves, tales como:

- a. ¿Cómo ven nuestros clientes el servicio que suministramos?
- b. ¿Cómo se sienten nuestros empleados en relación a la entidad?
- c. ¿Cómo ven nuestros proveedores a la entidad?
- d. ¿Cómo ven nuestros reguladores a la entidad?

A tal efecto y en referencia a la primera cuestión proporciona una ilustración de cómo podría medir una entidad las relaciones de los clientes con la entidad, midiendo los ratios “CUSTOMER CHURN” como un KPI. Fundamentalmente, la selección de las medidas apropiadas de clientes dependerá de la naturaleza del negocio y las estrategias adoptadas por la dirección.

Las áreas de importancia en relación a los empleados, la comunidad y la sociedad en su conjunto, incluyendo cuestiones medioambientales, son abordadas en los párrafos IG 21-31. Para otros stakeholders con los cuales la entidad tiene relaciones, tales como clientes, proveedores, reguladores, contratistas y pensionistas, algunas áreas de interés podrían ser:

- perfil del stakeholder y naturaleza de la relación (extensión de la relación, si está sujeta a un contrato, si es así cuándo expira el contrato);

- nivel de dependencia;
- satisfacción con la relación (resultados de feedback, niveles de quejas, etc.).

Las *cuestiones medioambientales*, particularmente los riesgos e incertidumbres medioambientales, impactan en algún grado sobre todas las empresas, ya que afectan a las decisiones de inversión, el comportamiento de los clientes y la política del Gobierno. Una mala gestión de energía, los recursos naturales o los desperdicios pueden afectar el rendimiento actual; fracasar en planear un futuro en el cual los factores medioambientales probablemente sean cada vez más significativos puede arriesgar el futuro a largo plazo del negocio. La atención apropiada a los impactos medioambientales de la cadena de suministro y los productos y en el cumplimiento regulatorio de las propias operaciones de la empresa son importantes tanto para la reputación pública de un negocio como para su licencia para operar. En tanto estas cuestiones medioambientales cubren un rango muy amplio de áreas su interés dependerá tanto de la industria en la que opera como de las estrategias que adoptó. Sin embargo, se ha alcanzado cierto consenso en cuanto a los intereses medioambientales genéricos a los que se enfrentan todas las empresas (UN Conference on Trade and Development (2000) Integrating Environmental and Financial Performance at the Enterprise Level), el cual podría servir como un punto de referencia útil para los directores:

- Uso de agua;
- Uso de energía;
- Desperdicios (desechos);
- Cambio climático, incluyendo la contribución al calentamiento global o la gestión de emisiones;
- Sustancias que reducen la capa de ozono.

Las entidades en industrias que tienen una huella medioambiental significativa pueden establecer objetivos y adoptar estrategias para abordar específicamente los riesgos medioambientales claves, como se ilustra en los ejemplos en que se analizan vertidos (spillage) medioambientales y emisiones de CO₂. Para otras, aún cuando la gestión de los riesgos medioambientales impactará en la reputación de la empresa, la supervisión del rendimiento en esta área no será considerado un KPI. Sin embargo, como se establece en el párrafo 20 del Reporting Standard, los directores deberían sustentar la información suministrada en el OFR con otra evidencia, por ejemplo ratios de consumo de recursos escasos (energía y/o agua) si esto impacta significativamente en la reputación de la entidad, suministrando la información requerida en los párrafos 43 y 44 del Reporting Standard.

Los *Empleados*: la fuerza de la fuerza de trabajo de una compañía y las formas en que es dirigida puede jugar un gran papel tanto en el rendimiento actual como en el rendimiento futuro de la empresa; las entidades deberán ser capaces de reclutar y mantener el personal que necesitan para lograr sus estrategias de negocio. Por consiguiente, los riesgos e incertidumbres asociadas con la gestión del reclutamiento y mantenimiento del personal con técnicas y habilidades particulares requeridas por las estrategias de la entidad podrían tener un impacto significativo sobre el desarrollo y rendimiento futuros de la entidad. Por ejemplo, pobres relaciones con los empleados pueden traer el riesgo de litigios costosos, baja moral de la fuerza de trabajo y fundamentalmente afectar a la reputación de la empresa.

Las cuestiones sobre los empleados que serán de interés para los directores variarán de entidad a entidad, dependiendo de la industria en la cual opere la entidad y de las estrategias que haya adoptado. Aunque a fin de evaluar el rendimiento y desarrollo de los empleados, pueden ser útiles las siguientes áreas (en cursiva) seguidas de las medidas de rendimiento relacionadas:

- *Higiene y seguridad en el trabajo* (lo cual podría también considerarse como una “cuestión social”, ver párrafo IG30): – detalles de RIDDOR (Reporting of injuries, diseases and dangerous occurrences regulations 1995); - días perdidos por daños

- (injury); - niveles de ocupación relacionados con enfermedades de la fuerza de trabajo;
- niveles de cumplimiento con las directivas sobre horas laborables;
- *Reclutamiento y retención*: – cambio (movimiento) de personal, - ratios de retención; -políticas de remuneración; - número de solicitantes por puesto; - estadísticas de oferta/aceptación; - niveles de faltas de técnicas (habilidades).;
- *Formación y desarrollo*: – horas invertidas en formación; - número de cursos realizados; -desarrollo de liderazgo/carrera;
- *Moral/motivación* :– resultados del feedback de los empleados; - ratios de absentismo (ausencias, faltas); - niveles de compromiso de los empleados;
- *Rendimiento y perfil de la fuerza de trabajo*: - productividad de los empleados; - ingresos/beneficios por empleados; - diversidad (ver también IG30);- número de empleados cualificados profesionalmente.

La guía proporciona algunas ilustraciones (moral de los empleados, higiene y seguridad de los empleados) de cuándo las entidades podrían establecer objetivos en relación a los empleados y supervisar (seguir) su progreso como un KPI. Alternativamente, la dirección puede supervisar (seguir) indicadores de empleados para evaluar con qué efectividad la entidad está gestionando los recursos, desarrollo y rendimiento de sus empleados para asegurar que la entidad dispone de los recursos adecuados, aún cuando esos indicadores de rendimiento no se consideren KPI. En dichas circunstancias, sería apropiado para el OPFR incluir estos otros indicadores de rendimiento como otra evidencia, tal y como se indica en los párrafos 43 y 44 del Reporting Standard.

La gestión de las *cuestiones sociales y de la comunidad* de la entidad pueden afectar su reputación y licencia para operar de una forma similar a la gestión de cuestiones medioambientales. Los intereses sociales con respecto a la seguridad de los productos, por ejemplo alimentos modificados genéticamente, responsabilidad por los productos, alcohol o cigarrillos para menores de edad, y la gestión ética de la cadena de suministro son todos ejemplos de cuestiones que pueden impactar significativamente en la reputación de la entidad. Además, la desatención de los intereses (preocupaciones) de la comunidad local pueden resultar en la oposición exitosa al desarrollo de aplicaciones.

Actualmente, no hay una definición comúnmente mantenida de lo que se entiende por cuestiones sociales y de la comunidad (como se señaló en el International Organisation for Standardization (ISO) documento “Working Report on Social Responsibility” (2004), página 6), ni hay un entendimiento común de los problemas genéricos. También se da el caso de que cuestiones específicas dentro de la amplia categoría social y de la comunidad pueden cambiar cuando surgen nuevos problemas. Sin embargo, las áreas que los directores podrían desear considerar incluyen:

- Problemas de salud pública, tales como obesidad, problemas de seguridad percibidos en relación con el alto uso de teléfonos móviles, tabaquismo;
- Higiene y seguridad de los empleados (también puede considerarse como un área de empleados, ver IG26);
- Riesgos sociales existentes en la cadena de suministros, por ejemplo el uso de fuerza de trabajo infantil y los pagos de “sueldos justos”;
- La diversidad en la base de empleados (ver IG26) o clientes;
- El impacto sobre la comunidad local, por ejemplo ruidos, contaminación, congestión del transporte (estas áreas también podrían vincularse a cuestiones medioambientales);
- Problemas con los indígenas y derechos humanos relativos a la comunidad local para operaciones en el extranjero.

Las entidades en las que la reputación es una preocupación clave podrían establecer objetivos y adoptar estrategias que aborden específicamente intereses (problemas o preocupaciones) claves sociales o de la comunidad, como se ilustra en los ejemplos sobre moral de los

empleados e higiene y seguridad de los empleados e infracciones por ruidos. Alternativamente, la supervisión (seguimiento) de cuestiones sociales y de la comunidad puede no considerarse un KPI, sin embargo, los directores seguirán supervisando (siguiendo) su rendimiento en estas áreas. En dichas situaciones, sería apropiado para el OFR incluir éstas como otros indicadores de rendimiento.

En cuanto a los *ingresos de y pagos a los accionistas*, se requiere detalles sobre, y la razón que hay detrás, de algunos de los siguientes datos:

- Ingresos de accionistas que resultan de actividades de ampliación de capital;
- Distribución vía dividendos o dividendos especiales;
- Retorno de capital por medio de recompra de acciones y reconstrucciones de acciones.

La descripción de los *recursos* disponibles para la entidad y cómo se manejan (gestionan) es obligada; además, para los empleados y clientes ya caracterizados en otros ejemplos de la guía, los otros recursos podrían incluir áreas tales como reputación corporativa y fuerza de marca; la condición de las infraestructuras; investigación y desarrollo; el capital intelectual; licencias, patentes, copyright (derechos de autor) y marcas registradas; posición de mercado y reservas de recursos naturales, como se ilustra en el ejemplo sobre reservas.

En cuanto a *Otros riesgos*, como se señala en el párrafo 54 del Reporting Standard, el OFR debería incluir una descripción de los riesgos e incertidumbres principales a que se enfrenta la entidad, junto con un comentario con el enfoque de los directores en relación a los mismos. Además, de los riesgos relacionados con cuestiones medioambientales, sociales y de la comunidad abordados en el IG Ejemplos 12 a 14 y 17 y 18, podrían surgir otros riesgos debido al entorno externo, dependencia de otros, y la gestión de recursos, tanto financieros como no financieros, como se ilustra en ejemplos sobre riesgo de mercado y gestión de la continuidad del negocio.

Por último, el análisis de la *posición financiera* de la entidad tanto en el ejercicio financiero en curso (actual) como en el futuro, incluyendo una descripción de la estructura de capital, políticas y objetivos de tesorería, y liquidez de la entidad. Si bien una serie de medidas utilizadas para supervisar (seguir) la posición de la empresa pueden ser medidas financieras tradicionales, los directores a menudo completan (amplían) estas medidas con otras medidas comunes para su industria para supervisar (seguir) el progreso con respecto a los objetivos establecidos. Dichas divulgaciones pueden incluir el análisis de sensibilidad con respecto a divulgaciones de instrumentos financieros.