



Universitat de Lleida  
Facultat de Dret i Economia

# **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

## **MEMORIA FINAL**

**GRADO EN ADE**

**CURSO 2014/2015**

# **The Integrated Reporting:**

**Una nueva forma de comunicar los  
resultados de la empresa**

Autora: Aroa Puig Rubio

Tutor: Jose Luis Gallizo

Fecha: Mayo de 2015



Universitat de Lleida  
Facultat de Dret i Economia

FIDELE

## Resumen

Durante muchos años la Sociedad en general no se ha preocupado de lo que las organizaciones hacían. Afortunadamente, desde el nacimiento de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), hay una nueva preocupación sobre este tema.

La elaboración de un informe no financiero por parte de las organizaciones, puede ayudar a tanto calmar el afán por conseguir información que la Sociedad tanto clama, como a tener un conocimiento más profundo de la empresa en sí misma, y poder ayudar a su crecimiento, ayudando a crear valor.

Un punto a destacar es conocer la diferencia entre informe integrado y pensamiento integrado, que aunque se parezcan no son lo mismo, y para comprender el mundo de la información integrada, es básico conocer la diferencia entre ambos conceptos.

La finalidad de este trabajo será conocer más de cerca lo que representa hacer un informe no financiero, tanto para la empresa como para la Sociedad. Además conocer los distintos proyectos que existen para promover la información no financiera y qué significa el reporting de información no financiera para la empresa.

*During many years, society has not care about what companies were doing. Fortunately, since Corporate Social Responsibility (CSR) was born, there is a new concern about this topic.*

*Companies doing a non-financial report can help to get the information society is claiming for, and also to have a better comprehension about the company itself, helping in this way to its growth and to create more value.*

*There is the need to highlight the difference between integrated reporting and integrated thinking. Both seem the same, but they are different. In order to understand the world's integrated information society needs to know the difference between both concepts.*

*The purpose of this work is the understanding of what a non-financial report is and what it represents either for the company as well as for society. Moreover, it will be*



*useful to know the projects' variety that exist nowadays to promote non-financial information and what the reporting of non-financial information means for the company.*

FDSE



## Palabras Clave

1. Informe
2. Integrado
3. Reporting
4. Información Empresarial
5. No Financiera
6. IIRC
7. Integrated Reporting
8. AECA
9. IR
10. EVA
11. Valor Añadido



## Índice

<b>1. Introducción. ¿Qué es un informe integrado?</b> .....	1
<b>2. Historia</b> .....	6
<b>3. Proceso de elaboración del Informe integrado</b> .....	10
<b>4. Informe integrado vs Pensamiento Integrado</b> .....	12
<b>5. Modelos más relevantes. IIRC vs AECA</b> .....	15
<b>6. ¿Qué información se debe incorporar en el informe?</b> .....	18
<b>7. Cuadro Central de Indicadores de la AECA</b> .....	20
<b>8. Análisis del cuadro central de indicadores de la AECA para el sector bancario y el de las telecomunicaciones</b> .....	23
<b>9. Conclusiones</b> .....	38
<b>10. Bibliografía</b> .....	42

## 1. Introducció. ¿Qué es un informe integrado?

La definición del Informe Integrado ha estado muy debatida en los últimos años. Una primera definición podría ser «un modelo de creación de valor económico que tiene la organización para el accionista». Según el *Consejo Internacional del Integrate Reporting* (IIRC), «un informe integrado es el resultado de un proceso de reflexión cuyo objetivo es mostrar la relación entre la estrategia, gobierno y el desempeño financiero, con el entorno social, económico y ambiental en que opera la organización». El informe integrado es, por lo tanto, un documento que incluye en su conjunto, tanto la información financiera como no financiera de una organización.

No hay que confundirse como parece que está ocurriendo últimamente, en entender el *Integrate Reporting* o <IR> como la presentación conjunta del informe financiero con el de responsabilidad corporativa. De esta forma, no se está ampliando ni la información proporcionada ni la calidad de la misma. Tampoco se ha pensado en la organización como conjunto, sino que los informes se elaboran por departamentos separados, que probablemente no se han unido hasta la maquetación del informe.

Si se analiza la definición proporcionada por el IIRC, destacan las palabras «proceso», «reflexión» y «relación». La primera, «proceso», lleva a pensar que no se trata de una información que podrá conseguirse de la noche a la mañana, sino que va a llevar su tiempo recopilarla, contrastarla y seleccionarla. La segunda, «reflexión», implica un proceso de pensamiento sobre la información seleccionada. La última, «relación», implica varios usuarios, en este caso departamentos que tiene la empresa. Si lo unimos todo, tenemos un proceso largo y continuado en el tiempo, en el que los departamentos tienen que unirse y reflexionar sobre la empresa en su conjunto, ya que la relación de los distintos departamentos permitirá a la organización tomar las decisiones correctas para crear valor a corto, medio y largo plazo.

El objetivo será encontrar todas las formas posibles en las que una organización puede crear valor, ya sea por sí misma o con ayuda de terceros, así como las oportunidades y amenazas que tiene la organización de crear o destruir valor en el corto, medio y largo plazo. Hallar todas las posibilidades de creación de valor que tiene una empresa puede ayudarla a tomar unas mejores decisiones que si no posee esa información.

El concepto de Informe Integrado va más allá de mirar y analizar la cuenta de resultados de una empresa, ya que ésta muestra lo ocurrido en el último periodo. Éste puede haber sido favorable para la empresa, o por el contrario desfavorable, pero no tiene porqué marcar una tendencia de cara a los próximos años. En cambio, analizando un <IR>, viendo dónde la organización ha creado o ha destruido valor, se podrá ahondar en los hechos, ya sea para incrementar el valor, o para dejar de destruirlo en la medida de lo posible.

Para poder elaborar un correcto Informe Integrado, habrá que tener en cuenta 3 conceptos. El primer concepto básico en el <IR> es el modelo de negocio. ¿Qué es un buen modelo de negocio para una empresa? Dependerá del producto o servicio ofrecido, de la visión del máximo responsable, de la efectividad de los empleados. Todo ello con una serie de caracteres, decisiones y posibles respuestas prácticamente infinitas. Es por ello que definir el modelo de negocio ideal y específico que englobe a todas las empresas no es tarea sencilla, sino más bien imposible.

Si se obtiene una visión más amplia de modelo de negocio, no mirando cada empresa como única, sino buscando aquello que las caracteriza a todas por igual, vamos directamente hacia el siguiente concepto básico, la creación de valor.

¿Qué hay en común entre lo que buscan todas las empresas en su día a día?, ¿en sus objetivos más ambiciosos?, ¿cuál es el objetivo más simple y a la vez más difícil de conseguir para las empresas? LA CREACIÓN DE VALOR.

Una empresa que cree valor año tras año, va consolidándose en el mercado, y será a largo plazo mucho más efectiva y competitiva que otra que destruya valor.

No es lo mismo tener beneficios a final de año que crear valor añadido para la empresa. Una empresa puede estar teniendo beneficios año tras año, y a la vez estar destruyendo valor. Este tipo de empresas, sino cambian su visión empresarial, están irremediablemente condenadas a extinguirse. Puede que no lo parezca, que crean que todo va bien, pero llega un punto que la situación sea insostenible y el cese del negocio sea la única opción.

Volviendo a la cuestión inicial de ¿Qué es un modelo de negocio ideal para una empresa?, podría hacerse una primera definición tal que un modelo de negocio ideal es el que permite a la empresa mantener y crear valor añadido a la misma.



Quedando clara la importancia de la creación de valor para las empresas, se tendrá que hablar de cómo conseguir este valor añadido, cómo lograr que las empresas logren entender su importancia para su buen funcionamiento tanto a corto como a largo plazo.

Este valor añadido de la empresa se manifiesta en un aumento, disminución o transformación de los capitales causados por las actividades y las salidas de la organización. Además, tendrá 2 aspectos interrelacionados: valor creado por la organización en sí misma, (rendimientos financieros para los proveedores de capital financiero), y otros externos (como los grupos de interés y la Sociedad en general). Estos dos aspectos están interrelacionados, ya que la capacidad de una organización para crear valor para sí misma está relacionada con el valor que genera para los demás.

El marco normativo creado por el IIRC indica que son esas interacciones, actividades y relaciones materiales que hacen a la empresa crear valor para sí misma, las que habrá que incluir en el Informe Integrado. Esto incluirá que se tome en cuenta la externalización de los efectos sobre los capitales, es decir, los costes u otros efectos en los capitales que no son propiedad de la organización.

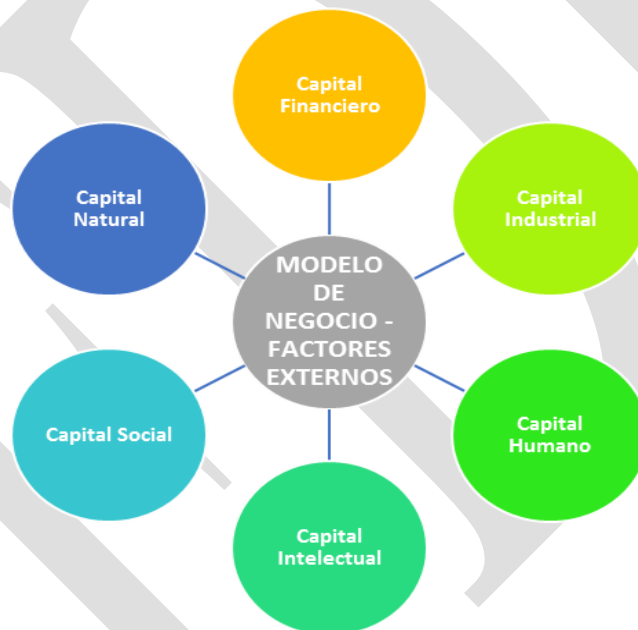
Estas externalidades podrán ser positivas o negativas, provocando aumentos o disminuciones del valor incorporado a los capitales. Es por estos cambios que pueden producir que los proveedores de capital financiero necesitan información sobre ellas para evaluar sus efectos y asignar los recursos que correspondan.

Un punto sobre la creación de valor que ha sido un tanto discutido es la forma en la que debería distribuirse esta creación de valor. Habrá de ser repartido entre los empleados, los prestamistas, los accionistas, el Estado y la autofinanciación. Algunas de las partes van a estar fijadas de antemano, como son las deudas de los prestamistas y el pago al Estado en forma de impuestos, sin olvidarse el pago de las facturas. Una vez pagados estos dos, lo que quede se distribuirá entre la misma empresa, los accionistas y los empleados. El problema es, ¿Qué porcentaje habría que dar a cada uno? Los empleados, con su salario mensual, ya tienen una parte atribuida, pero, ¿les correspondería una porción más del pastel si fuera gracias a ellos que se hubiera ocasionado el incremento de la creación de valor?, ¿tienen prioridad los accionistas sobre todos los demás? Habría que fijar unos porcentajes justos de reparto para que cada año hubiera un equilibrio en el reparto del valor añadido, de forma que si la empresa crece en gran medida, y se

produce un incremento de valor exagerado para la organización, tanto los trabajadores como los accionistas ganaran.

El tercer concepto básico son los capitales. Las organizaciones dependen de una variedad de recursos y relaciones para determinar su éxito. La forma en que éstas los ejecutan o construyen tiene un gran impacto sobre la disponibilidad de los recursos y la fuerza de las relaciones. Estos recursos y relaciones pueden ser concebidos como “capitales”.

El organigrama que aparece a continuación, muestra los capitales que tiene una organización, aunque no es la única forma en la que pueden ser clasificados o descritos. Además, dependiendo del grado de uso o impacto en la empresa, cada uno de estos variará; no todos los capitales son igualmente aplicables a todas las organizaciones.



*Diagrama 1. Los capitales de una organización.*

1. **Capital Financiero:** es el disponible para la organización para su uso en la producción de bienes o la prestación de servicios y el obtenido a través de financiación, como deuda, capital o subvenciones, generados por las operaciones o inversiones.
2. **Capital Industrial:** objetos físicos manufacturados (a diferencia de los objetos físicos naturales), que son disponibles por la organización para su uso en la



producción de bienes o prestación de servicios. Esto incluye edificios, equipos e infraestructuras.

3. **Capital Humano:** son las habilidades y experiencia de la gente, así como sus motivaciones para innovar.
4. **Capital Intelectual:** son activos intangibles que proporcionan ventajas competitivas, como las patentes, derechos de autor, software, procedimientos, protocolos, activos intangibles asociados a la marca etc.
5. **Capital Natural:** es un insumo para la producción de bienes o la prestación de servicios. Las actividades de una organización también afectan, positiva o negativamente, al capital natural. Se incluyen el agua, la tierra, los minerales, bosques y biodiversidad del ecosistema.
6. **Capital Social:** Son las instituciones y las relaciones establecidas entre y dentro de cada comunidad, grupo de partes interesadas y otras redes para mejorar el bienestar individual y colectivo. Se incluyen valores y comportamientos, relaciones clave, confianza, lealtad...

## 2. Historia

A mediados de los 90, comienza en Estados Unidos un nuevo pensamiento acerca de la Responsabilidad Social Corporativa o RSC. Poco a poco, con el paso del tiempo, va extendiéndose a otros países hasta llegar esta mentalidad a España.

En el año 2002 se presenta el Informe Winter, aconsejando a los Estados Miembros la elaboración de un código nacional de buen gobierno para las empresas cotizadas. En España, esta recomendación llegó en forma de la elaboración de un código ético para las empresas, el Informe Olivencia, desembocando en el Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas (Informe Aldama) y en la elaboración de un Libro Blanco sobre la Contabilidad de la Empresa.

Con esta serie de códigos y regulaciones, se vio como poco a poco la mentalidad de las personas fue cambiando partiendo de un interés puramente financiero, donde prima el Balance y la Cuenta de Resultados. Donde lo más importante reside en el beneficio que la empresa es capaz de conseguir, y la distribución del resultado a final de año.

Con el surgimiento del RSC, la ética y los valores que seguían las empresas le comenzaron a importar a la Sociedad, y que esto fuera regulado a nivel Europeo, ayudó a que las medidas de implantación del RSC fueran llevadas a cabo, y no quedara todo en la teoría como ocurre muy a menudo. La filosofía del RSC es muy sencilla de comprender en lo fundamental, una organización debería devolver a la Sociedad lo que ésta le ha brindado haciendo su negocio crecer, de forma que ambos queden beneficiados.

Cada vez más, una empresa podía pasar de ser una del montón a destacar y ser conocida por sus labores a favor de la Responsabilidad Social Corporativa. Medidas como la mejora de las condiciones laborales, poner una sala para el tiempo de descanso de los empleados, una guardería para los hijos de los trabajadores, fomentar el reciclaje dentro y fuera de la empresa, becas para estudiar etc. Todo tipo de medidas que para una empresa pueden no hacer mella en su cuenta de resultados, pero que las personas valoran en gran medida.

Como suele pasar, cada pocos años, una nueva corriente de pensamiento revolucionaria aparece. Después de ésta última que dio origen a la Responsabilidad Social por parte de las Organizaciones, comienza a pensarse cada vez más en la creación de valor y no en el beneficio neto de una empresa.

El concepto de creación de valor tiene sus raíces en los principios macro-económicos (Schäfer, 1951; Cox, 1979; Basu, 1992; Gilchrist, 1971). Comenzó a utilizarse a finales del siglo XVIII, desde entonces ha sido una forma de medir la creación de riqueza económica en un sector económico, industrial o la economía de un país entero. A pesar de la antigüedad del concepto, hasta hace pocos años no se hizo famoso entre las organizaciones a nivel mundial, pero cada vez más empresas ven la importancia de calcular cuál es la creación de valor que han tenido.

Tradicionalmente, ha habido diferentes perspectivas a nivel internacional acerca de conceptos contables como *la orientación a la inversión* contra *la orientación al crédito* (Haller and Walton, 2003) generalmente, no hay una influencia clara en el cálculo del VA, porque todas las remuneraciones a los stakeholders, son consideradas como componentes del valor añadido. Esta es la mayor ventaja del valor añadido en el contexto internacional.

Por otra parte, hay que decir que un incremento del valor añadido se traduce automáticamente en un incremento de la riqueza. El desarrollo de la figura del VA puede servir como un buen indicador de la habilidad de la organización para crear riqueza. Además, el valor añadido actúa como componente central en varios cálculos conocidos, para tener un rol estratégico importante para el éxito de la organización. Estos son la productividad, la integración vertical y el tamaño y crecimiento de la compañía.

La productividad es vista como la medida más apropiada para evaluar el beneficio de una compañía y el éxito futuro, más que los ingresos netos generados. Representa la noción económica general de eficiencia, y además, está considerado como una de los KPLs más importantes de las empresas, industrias e incluso de la economía nacional, con un valor previsto para la generación de beneficios futuros. Los ratios de productividad son una de las claves en los objetivos de las organizaciones y los benchmarking de las naciones.

Los ratios de valor añadido muestran el nivel de eficiencia considerando el uso de dos capitales distintos, el capital humano (VA por número de empleados y VA/ número de horas trabajadas) y el capital financiero (productividad del capital, calculado con el ratio VA/ capital financiero invertido).

La medida de integración vertical, que está basado también en el valor añadido (con ratios como VA por ventas, VA por producción y VA por inputs) está considerado como un factor clave y estratégico que influye en la innovación y beneficios futuros. De todas formas, en contraste con la productividad, un incremento o decremento de la integración vertical generalmente no debería ser tan positivo o negativo para la organización. El beneficio depende totalmente de las condiciones del mercado de la organización, de su estrategia y su estructura de costes generales. (*Buzzell y Gale, 1987; Shaoul, 1996*).

Generalmente, la integración vertical es un indicador de la independencia económica de la empresa de los cambios de mercado estructurales, y su impacto en la productividad operativa de la compañía.

Finalmente, hay que quedarse con que la información es necesaria para los *stakeholders*, no solamente la financiera relativa a los beneficios de la compañía, y ese es un punto clave que tienen en común el IR y el valor añadido.

La propuesta del diseño para el valor añadido está dividida en dos partes separadas, la riqueza creada y la riqueza distribuida. La dualidad del concepto del VA representa la integración de la organización en el contexto macroeconómico.

Algo que hay que mencionar es que el hecho de que el valor añadido no de información apropiada sobre el cambio en el capital natural y sus interrelaciones con otros capitales puede ser considerado como una limitación. El valor añadido capta el capital natural solo como un input. Por otra parte, esta limitación puede ser aceptada porque el valor añadido es visto como una herramienta coherente y que forma parte del sistema de divulgación de la información,

Una segunda limitación es que el valor añadido se basa en ítems que son medibles en términos monetarios, y que además no captan información que no puede monetarizarse. Mientras esto es una limitación de cualquier sistema financiero, se discute que el valor añadido debería ser uno de los muchos componentes de un informe integrado, y que los

ítems no monetizados como son la información estratégica futura de la empresa deberían cubrir otras partes del informe.

RESUME

### 3. Proceso de elaboración del Informe integrado

Según los expertos en la materia del <IR>, en 6 meses se puede implantar el programa completamente en la organización:

Proceso	3-Dec	17-Dec	31-Dec	14-Jan	28-Jan	11-Feb	25-Feb	11-Mar	25-Mar	8-Apr	22-Apr	6-May	20-May	3-Jun	17-Jun	1-Jul	15-Jul
Memoria Sostenibilidad 2012																	
Recopilación información																	
Redacción borrador memoria																	
Envío información recopilada a PwC																	
Visitas verificación PwC																	
Maquetación borrador																	
Revisión y aprobación maqueta PwC																	
Proceso validación GRI																	
Traducción al inglés																	
Maquetación y publicación inglés																	

14 de Diciembre a 15 de Julio= 6 meses

*Cuadro 1. Cronograma de elaboración de un Informe integrado.  
Fuente: Congreso de Auditoría 2014. Presentación Melia Hotels Internatioal*

Analizando este calendario, realizado por el IIRC, se ve que hay 3 meses de recopilación de información, 3 meses de redacción de la memoria y 2 meses de traducir la memoria al inglés.

Hay una serie de cosas que no encajan, como que en tres meses se pueda recopilar información suficiente y de la calidad esperada, sobre todo en compañías multinacionales tan grandes como estas. Hay un paso fundamental, que es extender el pensamiento integrado en la empresa, y este no se tiene en cuenta. Que todos los trabajadores de una organización acepten el pensamiento integrado y se involucren en llevarlo a cabo no es tarea fácil. Puede que en una pyme, en 3 meses sí se consiga hacer un proyecto de este calibre, pero en una empresa del Ibex, no es tan sencillo.

Por otra parte, cada organización tiene su visión y sus valores, y aceptar y apoyar el pensamiento integrado no puede ir acompañado de un reloj. Cada cosa tiene sus pasos a seguir, y cada paso lleva su tiempo. Si una empresa quiere conseguir una integración global, ha de tomarse su tiempo cimentando las bases desde su inicio. Porque si



simplemente hay una serie de expertos que recopilan información, y se limitan a redactar una memoria sin involucrar a nadie más en el proceso, este informe será una falsedad, un mero trámite burocrático encarado a dar una mejor imagen de la empresa frente a terceros, pero no porque crean verdaderamente en el pensamiento integrado.

Por otra parte, en España, la AECA ha desarrollado un programa piloto paralelo al IIRC pero más adaptado a las empresas españolas. Con la plataforma *Integrated Suite*<sup>1</sup>, las empresas pueden llevar al día su informe integrado. La plataforma te permite, como una entrevista, ir rellenando todos los campos hasta tener completo el informe. Además se pueden hacer análisis, estadísticas, simulaciones, predicciones sobre los resultados de cada empresa.

Esta parece ser una gran herramienta para enfrentarse a una nueva manera de informar sin tener quebraderos de cabeza sobre cómo hacer las cosas, ya que la plataforma es muy interactiva y está distribuida a modo de red social.

Un fallo que puede ser apreciado debido a la facilidad de la plataforma, y que podría ser recurrente entre las empresas que decidan seguir el método de la AECA para elaborar su informe integrado, es que las preguntas y respuestas pueden ser contestadas por una sola persona, no tendrían por qué seguir los pasos de concienciación generalizada sobre la importancia del pensamiento integrado. Una sola persona podría contestar en un día todas las preguntas y elaborar el informe rápidamente sin ayuda y nadie tendría por qué saberlo.

Este tipo de actitudes la tomarán una gran cantidad de empresas, que quieran unirse a la que consideren una «moda» sin complicarse en involucrar a mucha gente. Este tipo de empresas será difícil que crezcan gracias al informe.

Las empresas que decidan seguir un método de concienciación, que tenga a toda la organización como cabezas pensantes para descubrir qué es lo que ellos ven que hace crecer a la empresa, que fallos y virtudes consideran que les afectan a ellos mismos o a la organización en su día a día. Que consigan la motivación suficiente para que las metas que tiene la empresa se conviertan en propias... Este tipo de empresas tendrá mucha más facilidad en aprender del Informe Integrado, que las otras, aunque finalmente no lleve a cabo el informe y se quede solo con los consejos.

---

<sup>1</sup> <http://is.aeca.es/suite/>

## 4. Informe integrado vs Pensamiento Integrado

Es una equivocación tener en mente que el hecho de realizar un informe integrado significa tener un pensamiento integrado. Ni el pensamiento integrado tiene por que llevar al informe integrado, (aunque sería lo más lógico), ni el informe integrado llevara al pensamiento integrado. Habrá que saber diferenciar muy bien entre los dos conceptos, que ya se han mencionado anteriormente.

Por una parte el pensamiento integrado implica una visión conjunta de la empresa. Al hablar de visión conjunta, se trata tanto de toda la empresa en sí misma, como de todas las personas, departamentos y servicios que la componen. El pensamiento integrado ha de comprender la estrategia que tiene la organización y su capacidad para crear valor a corto, medio y largo plazo, así como el uso de los capitales y el impacto que tiene sobre ellos.

Para poder conseguirlo, habrá que destacar los riesgos significativos, las oportunidades y las dependencias que tiene la empresa relacionados con el modelo de negocio y su posición en el mercado. Será muy importante también comprender la perspectiva que tienen los administradores respecto a la relación entre el desempeño que se hacía en el pasado, y el del futuro, así como los factores que pueden cambiar esta relación; la forma que tiene la compañía para equilibrar los intereses a corto, medio y largo plazo; y como han afectado a las orientaciones estratégicas futuras las experiencias pasadas de la empresa.

Todos estos datos pueden ser fundamentales para comprender el pensamiento integrado, pero a la vez pueden resultar innecesarios para realizar un informe como el visto anteriormente en este trabajo, de la AECA y sus indicadores del RSC.

Por otra parte, habrá que tener en cuenta, que podrá realizarse un mejor y más fiable informe cuanto más incorporado este el pensamiento integrado en las actividades de la organización, ya que esto ayudará a una mayor naturalidad y fluirá la información al elaborar los informes, el análisis y la toma de decisiones de gestión y, con ello el informe integrado.

Pero, ¿cómo conseguir esta conectividad de la información? Básicamente, habrá que fijarse y mejorar la conectividad que tiene la empresa entre: los contenidos, el pasado,

presente y futuro de la empresa, los capitales, la información financiera, cuantitativa y cualitativa de la empresa, la gestión de la información, la información directiva e información reportada externamente, la información del informe integrado, la información de otras comunicaciones de la organización y la información de otras fuentes.

Para determinar si una información hay que reportarla o no, habrá que seguir un procedimiento, un protocolo de actuación. El IIRC tiene unos pasos a seguir. Tras encontrar y analizar toda la información recopilada sobre la empresa, habrá que seguir unas instrucciones.

Lo primero será identificar los asuntos que son relevantes para el funcionamiento de la empresa. En este paso habrá que analizar qué es lo que hace aumentar el valor creado por la organización. Esto se determinará según la estrategia de gestión y perspectivas que tenga la empresa. Estos son normalmente asuntos de los administradores, ya que se consideran como relevantes.

Por otra parte, si se ha hecho bien el trabajo previo, y están asimilados lo que los grupos de interés de la organización consideran relevante, será mucho más fácil clasificar la información entre lo relevante y no.

Una vez seleccionados, habrá una serie de asuntos que serán fácilmente solucionables, pero que si se descontrolan pueden ocasionar consecuencias devastadoras para la organización; este tipo de casos se tendrán que tener bien vigilados, y aún en mayor medida aquellos casos que no se sepa cómo gestionar o abordar en el momento en el que se dan.

El segundo paso a seguir es evaluar la importancia de la información clasificada como relevante, ya que no toda va a ser de carácter material. Deberá determinarse la magnitud del impacto en la creación de valor para la empresa, y en caso de tener un desenlace incierto, calcular la probabilidad de que efectivamente ocurra. También se tendrá que evaluar la duración temporal estimada del asunto y su impacto en la estrategia de gobierno corporativo, desempeño y eventos futuros de la empresa. Esto último necesitará de un tiempo de reflexión, y dependerá de la naturaleza del asunto en cuestión.

Los asuntos considerados como materiales podrán ser tanto individuales como agregados en su evaluación. Además, dependiendo de su naturaleza deberá calificarse su importancia, en algunos casos de forma cuantitativa, y en otros casos se podrá simplemente dar la importancia evaluada cualitativamente.

El tercer paso será priorizar los asuntos importantes según la magnitud hallada. Así, la compañía podrá dar orden al reportar los asuntos más importantes.

Por último, habrá que determinar la información a publicar. Esta información que será de conocimiento público deberá ser escogida con criterio y responsabilidad. Habrá que considerar distintas perspectivas, tanto internas como externas y considerar las relaciones con los grupos de interés para asegurar que el objetivo principal del informe integrado, que como se ha mencionado con anterioridad es explicar a los grupos de interés cómo la organización crea valor a lo largo del tiempo.

## 5. Modelos más relevantes. IIRC vs AECA

Tras la aparición del IIRC, en octubre de 2011, éste lanza al mundo la primera versión del programa piloto para que las empresas que comiencen a creer y entender la importancia del pensamiento integrado, sus valores y beneficios. Este programa piloto del IIRC tiene como objetivo unir a los diferentes integrantes del programa para consensuar el sistema de reporte internacional y acelerar su implantación, con el soporte de inversores, análisis y otros actores clave.

En la actualidad, 7 empresas españolas forman parte de este proyecto: BBVA, Enagás, Inditex, Indra, Telefónica, Repsol y MHI<sup>2</sup>. Ésta última, es la primera empresa del sector turístico a nivel mundial que formó parte del Programa Piloto del IIRC.

Además de estas empresas españolas, hay multinacionales extranjeras muy importantes que también apoyan el proyecto del IIRC. Algunos de estos ejemplos son: en el sector del automóvil, Volvo; firmas de auditoría como Ernst&Young y PWC; gigantes como Microsoft y aseguradoras como AEGON y Generali. Ante la relevancia del tema, cada vez son más las empresas que se van uniendo a proyectos que apoyan un *reporting* más adecuado y no solamente del tipo financiero.

Por otra parte, en España, la AECA ha desarrollado un programa piloto paralelo al IIRC pero más adaptado a las empresas españolas. Con la plataforma *Integrated Suite*<sup>3</sup>, las empresas pueden llevar al día su informe integrado. La plataforma te permite, como una entrevista, ir rellenando todos los campos hasta tener completo el informe. Además se pueden hacer análisis, estadísticas, simulaciones, predicciones sobre los resultados de cada empresa.

Esta parece ser una gran herramienta para enfrentarse a una nueva forma de informar ya que no suele tenerse claro cómo hacer las cosas, y esta plataforma es muy interactiva y está distribuida a modo de red social.

Por otra parte, la AECA también ha desarrollado un cuadro de mando central con el que puede hacerse un rápido análisis de la situación no financiera de la empresa. Para ello han identificado 27 elementos de especial atención en su documento de trabajo, y que

---

<sup>2</sup> Meliá Hotels International

<sup>3</sup> <http://is.aeca.es/suite/>

resultan, en gran medida compatibles al 100% con el Framework del IIRC. La conclusión a la que han llegado, es que con excepción de dos nuevos indicadores que ellos han decidido incluir, el modelo de AECA permite dar respuesta tanto al Framework como a los nuevos retos propuestos por la Directiva Europea y las normas relacionadas.

Una de las principales diferencias si se leen ambos programas, el del IIRC y el de la AECA, es el enfoque que le dan. En otro apartado de este mismo trabajo se ha discutido la diferencia principal entre Informe Integrado y Pensamiento Integrado. Pues bien, el *Framework* del IIRC, relata un marco normativo a cumplir para poder llevar a cabo el informe integrado. Son unas 50 páginas donde se comprende la importancia del pensamiento integrado y los beneficios que puede reportar a la organización. El IIRC trata de impartir con sus documentos una serie de conocimientos de cómo la organización puede analizar cada una de las partes que la componen, ya sea cómo hacer una mejor gestión de sus *stakeholders* o de analizar las estrategias llevadas a cabo por la empresa. Los consejos del IIRC podría decirse que no son numéricos, no se basan en las finanzas o las estadísticas, son más bien una comprensión de cómo conseguir una óptima gestión que sea integrada en la organización.

En cambio, la plataforma de la AECA, lo que intenta es conseguir la mejor forma de realizar un informe integrado, numérico, que pueda ser analizado. Con respuestas simples y cortas, pero directas. Nada que ver con la comprensión del pensamiento integrado.

La AECA trata de hacer más simple y sencillo el documento del informe integrado. Proponiendo unas pautas de lo que considera que debería contener, pero sin ir más allá de los números que aporta. Un ejemplo de ello es el Cuadro Central de Indicadores de la AECA, que aparece en el *punto 8* de este trabajo. Si se analiza en perspectiva el cuadro, se ve la comparación de los datos proporcionados por las 4 empresas sobre el ejercicio 2010, pero los datos proporcionados no van más allá de unos números o porcentajes. No hay comentarios externos que expliquen esos números, de dónde viene, ni ninguna otra aportación por parte de las empresas. Tampoco un comentario que ayude a valorar las empresas. Se ven unos números muy dispares entre ellas, no se sabe si por su situación particular, por el sector, por el tamaño de las mismas. Simplemente puede hacerse una comparación entre los datos aportados. Esta es una clara diferencia respecto al informe

del IIRC, donde priman las explicaciones, no los números. También se diferencia la AECA de las Cuentas Anuales, que cuentan con un apartado de Memoria para poder dar todas las explicaciones y no haya números que carezcan de información complementaria.

Como este tema está actualmente a la orden del día, habrá que ver cuál es la mentalidad que termina triunfando con los años, si la implantación de un pensamiento integrado previo a la realización del informe o simplemente la confección del documento.

## 6. ¿Qué información se debe incorporar en el informe?

Los estudios de la AECA han determinado, un cuadro central en el que se identifican 27 elementos de especial atención en su documento de trabajo, y que resultan, en gran medida compatibles al 100% con el *Framework* del IIRC. El cuadro central de los indicadores del RSC (CCI-RSC)<sup>4</sup> está distribuido en 3 grandes grupos, 9 indicadores son económicos, 5 son ambientales y 13 son sociales. La conclusión a la que han llegado, es que con excepción de 2 nuevos indicadores que ellos han decidido incluir, el modelo de AECA permite dar respuesta tanto al *Framework* como a los nuevos retos propuestos por la Directiva Europea y las normas relacionadas. Veamos cuales son estos indicadores y analizarlos.

Los 9 indicadores económicos son:

1. Ingresos (en Euros)
2. Remuneraciones a los empleados (% sobre ingresos)
3. Gastos a proveedores (% sobre ingresos)
4. Retribución de los propietarios (% sobre ingresos)
5. Gastos a las Administraciones Públicas (% sobre ingresos)
6. Aportaciones económicas a la comunidad (% sobre ingresos)
7. Valor Económico Distribuido (% sobre ingresos)
8. Resultado del ejercicio (en Euros)
9. Endeudamiento (%)

Los 5 indicadores ambientales son:

1. Consumo de energía
2. Consumo de agua
3. Emisiones contaminantes
4. Generación de residuos
5. Residuos gestionados

---

<sup>4</sup> <http://www.aecareporting.com/informes-xbrl>





Los 13 indicadores sociales son:

1. Empleados (Número)
2. Diversidad del género de empleados (% mujeres)
3. Diversidad del género en la alta dirección (% mujeres)
4. Estabilidad laboral (%)
5. Accidentalidad y enfermedad en el trabajo
6. Absentismo laboral
7. Rotaciones de empleados
8. Antigüedad laboral (prop. Años)
9. Formación de los empleados (prop. Horas)
10. No cumplimiento de la regulación legal acerca de los clientes
11. Proveedores locales (%)
12. Proveedores certificados en materia de RSC (%)
13. Plazo de pago a los proveedores (días)

## 7. Cuadro Central de Indicadores de la AECA

AÑO 2010	Sector Telecomunicaciones		Sector Bancario	
	Telefónica	Vodafone	BBVA	Banca Cívica
<b>Indicadores Económicos</b>				
1. Ingresos (EUR)	73.325.000.000	6.042.000.000	32.858.000.000	842.932.000
2. Remuneraciones a los empleados (% respecto a los ingresos)	9,69%	4,63%	14,65%	20,04%
3. Pagos a proveedores (% respecto a los ingresos)	46,22%	70,60%	10,45%	58,56%
4. Reparto de dividendos (% respecto a los ingresos)	9,73%	**	3,71%	0%
5. Gastos Administraciones Públicas (% respecto a los ingresos)	18,01%	5,92%	5,32%	0,53%
6. Aportaciones económicas a la comunidad (% respecto a los ingresos)	0,18%	0,08%	0,23%	2,13%
7. Valor Económico Distribuido - VED (% respecto a los ingresos)	83,82%	81,22%	34,36%	81,26%
8. Resultado del ejercicio (EUR)	10.167.000.000	669.164.000	4.606.090.000	46.404.000
9. Endeudamiento (%)	42,83%	36,42%	93,22%	94,45%

	Telefónica	Vodafone		BBVA	Banca Cívica
<b>Indicadores Ambientales</b>					
10. Consumo de energía (GJ)	24.098.700	1.100.090		2.792.950	180.918
11. Consumo de agua (m3)	2.708.930	113.983		4.257.070	92.008
12. Emisiones contaminantes (t CO2)	1.858.480	75.037,70		351.877	17.528
13. Generación de residuos (t)	30.366,50	289,80		-	-
14. Residuos gestionados	60,41%	100%		3732,20 (t)	-
<b>Indicadores Sociales</b>					
15. Empleados (número)	285.106	4.361		106.976	8.918
16. Diversidad de género de empleados (% mujeres)	51,50%	44,40%		51,89%	43%
17. Diversidad de género en la alta dirección (% mujeres)	16,80%	28,10%		9,66%	3,45%
18. Estabilidad laboral (%)	81,09%	99,10%		93,43%	98,96%
19. Accidentalidad y enfermedad en el trabajo (prop.)	0,91	18,92		-	30,12
20. Absentismo laboral (prop.)	5.562	4.625,50		298.000	5.91

	Telefónica	Vodafone		BBVA	Banca Cívica
21. Rotación de empleados (%)	16,22%	6,10%		13,37%	2,39%
22. Antigüedad laboral (prop. años)	-	8.77		10.80	15.51
23. Formación de empleados (prop. horas)	43	32.60		43	62.31
24. No cumplimiento de la regulación legal acerca de los clientes	396	6		-	22
25. Proveedores locales (%)	83,60%	-		68%	89,26%
26. Proveedores certificados en materia RSC (%)	-	18%		-	-
27. Plazo de pago a proveedores (días)	-	-		-	30

*Tabla 1. Fuente: [www.aecareporting.com](http://www.aecareporting.com)*

\*\* El pago de dividendos se realizó con cargo a reservas y beneficios de ejercicios anteriores.

## **8. Análisis del cuadro central de indicadores de la AECA para el sector bancario y el de las telecomunicaciones**

### **1. Ingresos**

Este indicador muestra la suma de todos los ingresos provenientes de las ventas de productos y servicios, de las inversiones financieras y no financieras, y de la venta de activos tangibles e intangibles. Es conveniente que los Ingresos excepcionales no aparezcan dentro de este importe, ya que no procede.

Viendo las empresas del sector de las telecomunicaciones, se muestran dos empresas muy conocidas en España. La primera Telefónica, líder en el sector, y Vodafone, una empresa de gran tamaño, pero muy pequeña comparada con la líder.

Según la cifra de negocios de ambas organizaciones, Telefónica es 12,13 veces mayor que Vodafone, ingresando la primera 73.325 millones de euros, y la segunda 6.042 millones.

Analizando las empresas del sector bancario que aparecen, BBVA y Banca Cívica. En la Tabla 1 puede verse una clara diferencia en el tamaño de ambas organizaciones en cuanto a la cifra de negocios. BBVA, aparece como la entidad líder en 2010, siendo 39 veces mayor que la entidad comparativa, Banca cívica según el INCN. La líder cuenta con unos ingresos en euros de 32.858 millones y la seguidora, con 842,9 millones.

### **2. Remuneraciones a los empleados**

Este indicador aparece en forma de porcentaje. Se calculará dividiendo el total de las remuneraciones a los empleados con respecto al total de los ingresos, cifra analizada en el indicador 1, Ingresos. Se incluirán en los gastos del personal, los salarios y las cuotas devengadas a la seguridad social.

Al comparar estos porcentajes, se verá las distintas políticas de cada organización con respecto a los salarios de los trabajadores contratados.

En el sector de las telecomunicaciones, los porcentajes son muy bajos si los comparamos con el del sector bancario, siendo el mayor porcentaje de telecomunicaciones, la mitad del mayor del sector bancario (Relación 20% - 10%).

Dentro del sector de las telecomunicaciones, destaca la líder, telefónica como la que más remuneración da a sus empleados, llegando casi al 10% de la cifra de negocios, el doble del porcentaje que tiene Vodafone (4,63%).

En cuanto al sector Bancario, la líder, BBVA llega al 14,65% la remuneración de los empleados con respecto a los ingresos, mientras que la seguidora, Banca cívica, supera este importe en un 5%, alcanzando un 20%.

### **3. Pagos a proveedores**

Los pagos a proveedores corresponden a los pagos por la adquisición de materias primas, componentes de productos, activo fijo, instalaciones y servicios recibidos, así como los relativos a alquileres de propiedades, tasas de licencias, royalties, trabajadores subcontratados y autónomos, formación (cuando se empleen formadores externos), proveedores de financiación ajena, equipos de protección para empleados, etc.

Si hay que hacer una comparativa entre los dos sectores analizados, se puede decir que las empresas líderes tienen un porcentaje respecto al total de ingresos inferior del que tienen las seguidoras.

Por una parte, en el sector de las telecomunicaciones, Vodafone tiene que afrontar unos pagos a proveedores de más de un 70% respecto a los ingresos, mientras que los pagos de Telefónica a sus proveedores son de un 46%; un 24% menor.

Con respecto al sector de la banca, el máximo porcentaje de pagos a proveedores sobre ingresos se atribuye a Banca Cívica, con un 58%. Muy lejos de allí, con un porcentaje casi 5 veces menor, se sitúa BBVA, con un 10,45%.

### **4. Reparto de dividendos**

El indicador de reparto de dividendos muestra el importe sobre ingresos, de toda aquella parte de beneficios que se han distribuido a los accionistas de las organizaciones.

Al analizar el reparto de dividendos que han tenido las empresas elegidas, vemos claramente la diferencia entre las empresas líderes y las seguidoras.

Las líderes, empresas más grandes y más maduras, están más asentadas en el mercado, y pueden permitirse una distribución de ingresos suficiente para satisfacer al accionista.

En el caso del año 2010, solo dos de las cuatro empresas analizadas repartieron dividendos a sus accionistas, solamente las empresas líderes. Telefónica hizo una distribución sobre el nivel de ingresos de un 9,73%, mientras que BBVA repartió un 3,71%.

Banca cívica no repartió dividendo alguno, y con respecto a Vodafone, los beneficios se cargaron a Reservas y a Beneficios de ejercicios anteriores.

### **5. Gastos a las Administraciones Pública**

El indicador de gastos a las administraciones públicas, se computarán todos los impuestos y tasas abonados por la empresa (de Sociedades, sobre beneficios, bienes inmuebles, etc.) a las distintas administraciones públicas (locales, regionales, nacionales y supranacionales)

Como ocurre con el resto de indicadores, hay una gran diferencia entre los porcentajes de las distintas organizaciones. Por una parte, hay algunas que tienen unos gastos con las administraciones públicas con bastante relevancia, y es que los gastos de la empresa de telecomunicaciones Telefónica ascienden a un 18%. Muy distinto del casi 6% al que llega el gasto de la empresa seguidora de su sector, Vodafone.

Por otra parte, sobre las empresas del sector bancario, a pesar de tener una diferencia importante entre sus porcentajes, esta diferencia no tiene nada que ver con los 12 puntos que tienen entre sí las empresas de telecomunicaciones analizadas. En este caso, BBVA tiene un gasto con las administraciones públicas de un 5,32%, mientras que Banca Cívica posee unos gastos mínimos de un 0,53% sobre los ingresos.

### **6. Aportaciones económicas a la comunidad**

En cuanto al indicador de aportaciones económicas a la comunidad, se incluirá todo tipo de donaciones realizadas directamente por las empresas o mediante sus fundaciones.

Algo que parece llamar a atención, y es que a pesar de todas las fundaciones, y patrocinios, realmente, las empresas retribuyen a la comunidad con una ínfima parte de sus ingresos.

Por una parte, la empresa que más dona a la comunidad es contra todo pronóstico Banca cívica. Su porcentaje de donaciones sobre ingresos asciende a un 2,13%. Un porcentaje mucho mayor que el 0,23% que tiene la líder de su sector, BBVA.

A pesar de que parece imposible dar menos del 0,23%, las dos empresas del sector de las telecomunicaciones lo consiguen. La líder, Telefónica dona un 0,18% de los ingresos que obtiene en el año 2010 a la comunidad, mientras que Vodafone, solamente dona un 0,08% de sus ingresos totales.

### **7. Valor Económico Distribuido (VED)**

El VED se obtendrá sumando: Remuneraciones a empleados, pagos a proveedores, Reparto de dividendos, gastos a las Administraciones Públicas y Aportaciones económicas a la comunidad.

Con este indicador se verá qué porcentaje de los ingresos no se queda dentro de la empresa y sale al exterior.

A pesar de que todos los indicadores tenían unos importes muy diferentes entre las empresas, al sumarlos todos, parecen en la mayoría de los casos unificarse.

En el caso de las telecomunicaciones, Telefónica distribuye en el año 2010 un 83% de los ingresos. Un porcentaje muy cercano al de Vodafone, que reparte un 81%. Pero, ¿Cómo es posible que se reparta casi lo mismo si no tenían nada que ver los gastos y pagos efectuados por ambas?

La principal diferencia se halla como se ha visto en el indicador de pagos a proveedores, ya que tenían una diferencia del 25%. Esta diferencia se suple con un porcentaje inferior de remuneraciones a los empleados, unos pagos de impuestos inferiores, y el no repartimiento de dividendos a los accionistas, por parte de Vodafone.

Por otra parte, en el sector bancario, la empresa Banca Cívica posee un reparto muy parecido al de las telecomunicadoras, ya que asciende a un 81%. La líder, BBVA, solamente reparte un 34,36% de sus ingresos. Lo que hace ser tan pequeño a este porcentaje es básicamente los pagos a proveedores, que como se ha visto en ese indicador era un porcentaje muy bajo con respecto a las otras empresas.



## 8. Resultado del ejercicio

Este indicador muestra el importe de beneficios netos una vez deducidos todos los pagos, gastos, intereses e impuestos pertinentes, es decir, lo que se conoce como Beneficios Neto Después de Impuestos.

Para poder hacer un mejor análisis de este indicador, se procederá a comparar este importe con el de ingresos que tuvo la organización en ese año, es decir, con el indicador de ingresos.

En el sector de las telecomunicaciones, Telefónica ha conseguido unos beneficios sobre ingresos de un 14%. Ya que sus beneficios ascienden a 10.167 millones de euros. En cambio, en el caso de Vodafone, el ratio beneficios sobre ingresos es de un 11%. Sus beneficios en el ejercicio 2010 han sido de 669,164 millones de euros.

En el sector bancario, BBVA logra un ratio beneficios sobre ingresos de un 14% con unos beneficios de 4.606 millones de euros. Banca Cívica consigue un ratio de un 5,5%, con unos beneficios de 46,404 millones de euros.

Queda claro que las empresas líderes en cada sector consiguen un mejor ratio beneficios sobre ingresos, probablemente debido a su tamaño y en su capacidad de ahorro de costes. Vodafone, al ser de un tamaño mucho mayor que Banca Cívica, es normal que se acerque más a las líderes.

## 9. Endeudamiento

El indicador de endeudamiento se calculará dividiendo todas las deudas a corto y largo plazo por el pasivo + el patrimonio neto.

En el sector de las telecomunicaciones, Telefónica posee un endeudamiento de casi un 43%, mientras que Vodafone se acerca a ésta con un 36%. Estos porcentajes, aunque elevados, no son del todo preocupantes como lo es el endeudamiento de la entidad bancaria BBVA, que posee un ratio de endeudamiento de un 93,22% y Banca Cívica con 94,45%.

Si se mira desde un punto de vista distinto, se ve que el sector de las telecomunicaciones no suele estar tan endeudado como el de la banca. Este es uno de los pocos indicadores en el que se ven claramente las diferencias sectoriales.

## **10. Consumo de energía**

En este indicador se añadirán todos consumos de energías renovables y no renovables que tengan las empresas.

El consumo de energía que tienen las empresas irá a la par de su tamaño, ya que a mayor tamaño habrá más instalaciones a tener en cuenta.

En el caso de las telecomunicaciones, telefónica tiene 24 millones de Giga julios, mientras que Vodafone apenas 1 millón. Si lo comparamos con los ingresos que tienen ambas empresas, Telefónica posee 12 veces más ingresos que Vodafone, pero consume 22 veces más energía que ella.

En el caso de la banca, BBVA consume 2,8 millones de Giga julios, mientras que Banca cívica no llega a los 200.000. Al compararlo con los ingresos, BBVA es 32 veces mayor que banca cívica en cuanto a ingresos, pero solo 15 veces mayor respecto al consumo de energía.

Con esto se puede ver que Telefónica necesita muchas más energía de lo que necesita Vodafone a una mayor escala, al contrario de lo que ocurre en el caso de la banca, que necesita menos energía para unos beneficios mayores.

## **11. Consumo de agua**

En este indicador se incorporarán los consumos de agua procedente de todo tipo de fuentes (aguas superficiales, aguas subterráneas, aguas pluviales y red de suministro de agua) para todos los usos durante el período objeto de análisis.

En cuanto al sector de las telecomunicaciones, Telefónica consume 24 veces más agua que Vodafone, siendo como se ha dicho en el indicador anterior, 12 veces mayor que ésta.

En el caso de la banca, BBVA consume 46 veces más agua que Banca cívica, siendo solo 32 veces mayor.

Si comparamos las cuatro empresas a la vez, vemos que siendo telefónica la mayor con diferencia según ingresos, consume mucha menos agua que BBVA.

Por otra parte, teniendo unos ingresos 7 veces más grandes Vodafone que Banca cívica, esta diferencia no se refleja en el consumo de agua, ya que solo es 1,2 veces mayor.

## 12. Emisiones contaminantes

En este indicador se sumarán todas las emisiones directas e indirectas de todos los gases que contribuyen al efecto invernadero en toneladas de CO<sub>2</sub> equivalentes.

Las emisiones contaminantes se van a comparar con el consumo de energía analizado en el indicador 10.

En el caso de las telecomunicaciones, Telefónica emite casi 1,9 millones de toneladas de CO<sub>2</sub>. Vodafone emite 75 mil toneladas, 25 veces menos que Telefónica. En relación con el consumo de energía, es parecido el ratio, ya que como se ha visto antes, es 22 veces BBVA emite 352 mil toneladas de CO<sub>2</sub> en 2010, y Banca Cívica 17 mil toneladas, 20 veces menos que la líder. Al compararlo con el consumo de energía, se ve que al igual que en el caso de las telecomunicaciones, existe una relación entre la energía consumida y el agua consumida, ya que la relación entre ambas empresas en cuanto a energía, es como se ha visto en el indicador 10, que la líder consume 15 veces más de energía que la seguidora.

## 13. Generación de residuos

En este indicador se incorporarán todos los residuos generados por la organización, sean peligrosos o no.

En este caso, solo las empresas del sector de las telecomunicaciones han querido dar los datos para la confección de este indicador, ya que no está disponible para las entidades bancarias.

Según los datos de los que dispone la *tabla 1*, Telefónica genera 30.000 toneladas de residuos, mientras que Vodafone genera 300 toneladas, 100 veces menos. Según estos datos Telefónica tiene que pensar seriamente cómo reducir sus residuos generados, ya que pueden llegar a ser insostenibles.

## 14. Residuos Gestionados

Este indicador muestra el ratio residuos gestionados sobre residuos generados. En el caso de Telefónica, consigue gestionar el 60% de sus emisiones, unas 18.000 toneladas. Vodafone tiene un ratio de un 100%, consiguiendo así gestionar sus 300 toneladas de

residuos. Además de pensar cómo reducir sus residuos generados, Telefónica debería elaborar un plan mejor sobre cómo gestionar esos residuos.

En el caso de las entidades Bancarias, de Banca Cívica no aparece ningún dato al respecto. Sobre BBVA, se saben las toneladas de residuos que gestiona, que son 3.700 toneladas de residuos, pero al no saber el total de residuos generados, no puede calcularse el ratio y no se sabe si posee una buena o mala gestión de los residuos.

## 15. Empleados

En este apartado aparecen el número total de personas contratadas por la organización cuyo contrato permanece vigente al final del ejercicio analizado.

Observando el número de empleados que tienen las organizaciones analizadas se puede ver que las líderes de cada sector se destacan del resto.

Por el lado de las telecomunicaciones, Telefónica posee 285 mil empleados en activo, mientras que Vodafone no llega a las 4.500. En cuanto a la banca, BBVA tiene casi 107 mil empleados, pero Banca Cívica no llega a los 10.000.

Si se comparan estos datos con la partida de Remuneraciones a los empleados, se pueden encontrar los siguientes resultados:

Empresa	Remuneración Empleados (en €)	Número de empleados	Remuneración media anual por empleado (en €)	Remuneración media mensual por empleado** (en €)
Telefónica	7.105.192.500	285.106	24.921	2.077
Vodafone	279.744.600	4.361	64.147	5.345
BBVA	4.813.697.000	106.976	44.998	3.750
Banca Cívica	168.932.573	8.918	18.941	1.578

Tabla 2. Fuente: [www.aecareporting.com](http://www.aecareporting.com)

\*\* Las pagas extras han sido prorrateadas

Si se analizan estos resultados, puede verse la diferencia entre las remuneraciones medias de los trabajadores de las empresas expuestas. Por una parte, hay que decir que la empresa que más destaca es Vodafone, debido a que tiene una amplia partida de remuneración a los empleados comparados con el número de empleados contratados, consiguiendo así una remuneración media de 5.345 € mensuales.

Para ver si existe desigualdad en la organización, tanto en esta como en las otras partidas, habría que eliminar de estas cifras tanto el personal de alta dirección como su remuneración, y ver en que queda esa mensualidad media.

De todas formas, tras ese buen dato de Vodafone, le sigue la entidad bancaria BBVA, con una remuneración media mensual de 3.750€. En orden descendente, le sigue Telefónica con 2.077€ y por último Banca Cívica con 1.578€ de remuneración mensual anual.

## **16. Diversidad de género de empleados**

En este indicador aparece la proporción de mujeres contratadas frente al total de empleados que tiene la organización.

Hay que destacar que las cuatro empresas analizadas rondan la igualdad de sexos en cuanto a la contratación de empleados. Las líderes, incluso superan la barrera del 50%.

Telefónica cuenta con una plantilla de trabajadoras de un 51,50% con respecto al total, mientras que BBVA supera esta cifra contando con un 51,89%.

Por otra parte, las empresas seguidoras superan el 40% de personal femenino entre sus empleados. Vodafone sitúa su barrera en el 44,40%, siguiéndola por detrás Banca cívica, cuya barrera se sitúa en el 43%.

## **17. Diversidad de género en la alta dirección**

En esta partida se reflejan el porcentaje de mujeres que hay en la alta dirección. Se considerarán parte de la alta dirección las personas con cargos correspondientes a los miembros del Consejo de Administración, Dirección General y Subdirección General.

A pesar de las buenas noticias que produce la igualdad de sexos en las organizaciones, esto no se aplica a las partidas de la alta dirección. No hay ninguna empresa que supere el 30%

de mujeres en la alta dirección. La empresa que más se acerca a esta cifra es, con un 28%, Vodafone. Le sigue muy por detrás de esa cifra, la líder de su sector, Telefónica.

Por otra parte, en cuanto al sector bancario, hay un grave caso de inferioridad femenina, no llegando a superar la barrera del 10% en ninguno de los casos.

BBVA tiene un 9,66% de mujeres con cargos en la alta dirección. En cambio, Banca Cívica, solamente tiene 3,45% de cargos femeninos en la misma categoría.

### **18. Estabilidad laboral**

El indicador de estabilidad laboral muestra en que porcentaje la empresa tiene con contratos indefinidos a sus empleados con respecto al total de los empleados contratados.

Hay que destacar, que 2 de las 4 organizaciones destacan por su altísima estabilidad laboral, rondando el 100% de los contratos indefinidos. Estas empresas concuerdan con las seguidoras de cada sector, ambas con un 99% de contratos indefinidos frente a un 1% de temporales.

La empresa que le sigue más de cerca es la líder del sector bancario, BBVA, con un 93% de los contratos indefinidos frente a un 7% de temporales.

A la cola queda Telefónica con una relación de un 81% como contratos indefinidos y un 19% de contratos temporales.

### **19. Accidentalidad y enfermedad en el trabajo**

Este indicador muestra los días no trabajados a causa de accidentes y enfermedades profesionales. Se calculará como:

$$\frac{\text{Número de días perdidos por accidentes o enfermedades profesionales}}{\text{Total de horas trabajadas}} \times 200.000$$

El factor 200.000 es el resultado de 50 semanas laborales de 40 horas trabajadas por cada 100 empleados.

Se considerará como accidente laboral los ocurridos en: centros de trabajo, desplazamientos por motivos de trabajo, desplazamientos domicilio/trabajo.

Serán considerados como enfermedad profesional los motivados por la situación o actividad laboral (ej. Estrés o exposición continuada a sustancias químicas peligrosas) o derivada de un accidente laboral.

Un día perdido se refiere al tiempo hábil de trabajo en que uno o varios trabajadores no desempeñaron sus funciones como consecuencia de una enfermedad profesional o accidente laboral.

Sobre el sector de las telecomunicaciones, Telefónica tiene una proporción de 0.91 días perdidos por causa de enfermedad o accidentes profesionales. En cambio, Vodafone tiene una proporción mucho mayor, contando con 19 días perdidos por la misma causa.

En cuanto al sector de la banca, sobre BBVA no se dispone de ningún dato que sirva de referencia. Por otra parte, Banca Cívica sí da los datos, contando con 30 días perdidos por accidentes o enfermedades profesionales, una cifra mucho mayor que las otras empresas analizadas.

## 20. Absentismo laboral

Este indicador muestra los días perdidos de trabajo por causas no justificables. Se calculará:

$$\frac{\text{Número de días perdidos por absentismo}}{\text{Total de horas trabajadas}} \times 200.000$$

Por absentismo se entiende la ausencia no justificable del empleado en su trabajo, por cualquier tipo de circunstancia distinta a los accidentes laborales y enfermedades profesionales. No incluye las ausencias permitidas tales como vacaciones, estudio, maternidad o paternidad y permisos por asuntos familiares.

Como en el anterior indicador, el factor 200.000 es el resultado de 50 semanas laborales de 40 horas trabajadas por cada 100 empleados.

Existe una diferencia muy importante entre los datos proporcionados por las dos empresas de banca. Por una parte, BBVA cuenta con 298.000 días perdidos no justificables, una cifra descomunal si la comparamos con los 6 días con los que cuenta Banca Cívica, según los datos que muestra el cuadro de indicadores de la AECA.

Al comparar las dos empresas de telecomunicaciones, se puede observar, que a pesar de la diferencia de tamaño entre Telefónica y Vodafone, existe una diferencia muy pequeña entre los días perdidos de carácter no justificable en ambas empresas. Por una parte, la líder del sector cuenta con 5.500 días perdidos, y la seguidora con 4.600 días perdidos.

## 21. Rotación de empleados

Muestra el número de empleados que abandonan la organización durante el periodo analizado. Se calculará:

$$\frac{\text{Número de empleados que abandonan su puesto de trabajo durante el ejercicio}}{\text{Total de empleados al inicio del ejercicio}} \times 100$$

Los abandonos que aparecen en el cálculo pueden ser por despido, voluntarios o por fallecimiento estando de servicio. Se considerarán todos los empleados para el cálculo, independientemente del tipo de contrato que tengan en vigor.

Analizando los resultados de este cálculo para las empresas analizadas en el periodo 2010, se puede observar que las empresas líderes cuentan con un índice de abandono mayor que las empresas seguidoras. Telefónica cuenta con un 16% de bajas frente a los empleados que había a principio del periodo mientras que BBVA tiene un 13%.

Las empresas seguidoras de ambos sectores tienen una rotación menor que las líderes. Vodafone cuenta con una rotación de empleados de un 6% y Banca Cívica con un 2%.

## 22. Antigüedad laboral

Este indicador muestra la media de años del personal en la compañía, se calcula dividiendo el número de años trabajados en la compañía de todos los empleados por el total de empleados.

A pesar de ser la más pequeña, Banca Cívica cuenta con la media de años trabajados superior de las empresas analizadas, más de 15 años. Le sigue la otra entidad bancaria, BBVA, que cuenta con una media de 11 años de veteranía.

En el sector de las telecomunicaciones, Vodafone tiene la media en casi 9 años mientras que de Telefónica no se conocen datos.



Sobre los datos conocidos, queda clara la veteranía de los empleados, con más de una década de experiencia en las empresas, así como la madurez de éstas.

### **23. Formación de empleados**

Para el cálculo de este indicador, se dividen las horas de formación totales recibidas por los empleados para el número total de empleados.

Se refiere a todo tipo de formación profesional e instrucción prestada a los trabajadores interna o externamente. La consideración de la formación externa exige el pago total o parcial de la misma por parte de la organización informante.

En cuanto a los datos expuestos se puede observar que todas las organizaciones superan las 30 horas anuales de media, mientras que algunas empresas como Banca Cívica doblan esta cifra.

En las telecomunicaciones, Telefónica cuenta con una formación media anual de 43 horas, mientras que Vodafone no llega a las 33 horas de media.

En el caso de las entidades bancarias, BBVA iguala a Telefónica con 43 horas de formación media anual, y como se ha mencionado antes, Banca Cívica se destaca con 62 horas de formación.

### **24. No cumplimiento de la regulación legal acerca de los clientes**

Este indicador muestra los incidentes por el incumplimiento de la obligación legal con resultado de multa, sanción o amonestación a la compañía. Se considerará como incidente cualquier queja, denuncia, reclamación, que cuente con una resolución por parte del órgano competente (administrativo, arbitral o judicial), aunque pueda ser recurrida por la organización. Se considerarán aspectos relacionados con los clientes los siguientes: impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, información y etiquetado de los productos y servicios, comunicaciones de marketing, publicidad, promoción y patrocinio, o privacidad y fuga de datos personales de los clientes.

Sobre todo esto, hay que destacar que Telefónica es con diferencia la organización con más incidencias según los datos que se conocen. Ésta cuenta con 396 incidencias sobre las 6 con las que cuenta Vodafone.

En cuanto a la Banca, BBVA no ha querido facilitar los datos de las incidencias ocurridas. Banca Cívica, tuvo en 2010, 22 incidencias de este tipo.

## **25. Proveedores locales**

Con proveedores locales se entiende aquellos proveedores ubicados en un ámbito geográfico dentro de la misma localidad, región o país que la compañía.

Se calculará este indicador dividiendo el número de proveedores locales sobre el número de proveedores totales.

De los datos conocidos, se sabe que Telefónica hace un 83% de las compras a proveedores locales, mientras que de Vodafone no se conocen datos.

Del sector Bancario se sabe que la líder, BBVA, hace un 68% de sus compras a proveedores locales. Banca Cívica realiza un 89% del total de sus compras a proveedores situados dentro del territorio geográfico español.

## **26. Proveedores certificados en materia RSC**

Se calculará el porcentaje de proveedores certificados en materia de RSC dividiendo el número de proveedores con certificación por el número total de proveedores (estratégicos en el caso de grandes compañías)

Se entiende por proveedor estratégico aquel que la empresa considera relevante a partir del volumen de actividad de su relación contractual

Algunas de estas certificaciones externas son: ISO14001 /EMAS, SA8000, OHSAS, FQM, SG21, RS10:2009

Sobre este indicador se conocen muy pocos datos sobre las empresas analizadas, solamente Vodafone ha proporcionado datos. El 18% de sus proveedores están certificados en materia de RSC.

## **27. Plazo de pago a proveedores**

El plazo de pago a proveedores se refiere al plazo medio de pago de las facturas. Se calculará con el número medio de días transcurridos entre la fecha de factura y el pago de la misma.

De la misma forma que en el indicador anterior, solamente una de las empresas ha proporcionado los datos necesarios para calcular este indicador. Banca Cívica es la única empresa que ha dado los datos pertinentes, centrándolos en 30 días el plazo medio de pago a los proveedores.

Hay que recordar que las empresas tienen un plazo máximo de pago a sus proveedores según dice la ley, tanto para el año 2010, como para el actual 2015 es de 60 días, por lo que Banca Cívica está dentro del límite.

## 9. Conclusiones

Como ya se ha mencionado anteriormente, el informe de gestión actual en España se ha convertido para las empresas en una función mecánica y completamente desfasada. Por otra parte, la era de los datos financieros y el resultado del ejercicio como único a comunicar, de cara a la satisfacción de los socios en grandes dividendos han acabado.

Los administradores ya no deben pensar solamente en el accionista y en su gestión empresarial, ya que aunque importante, no es lo único a tener en cuenta. Cada vez más, la mentalidad a favor del *reporting* de información no financiera va ganando adeptos. Con esta nueva manera de informar, se podrá demostrar la relación de la empresa con los distintos agentes económicos del territorio en el que opera. Esta comprensión por parte de la empresa, puede ayudarle a sacar un mejor partido a su valor añadido.

Como se ha dicho en apartados anteriores, el valor económico es probablemente lo más importante para una empresa, más incluso que el beneficio neto de la empresa. La creación de la riqueza significa el crecimiento para la empresa.

Tanto el IIRC como las empresas que ya han probado su programa dicen que éste tiene unos enormes beneficios para la empresa, sobre todo para conocerla más profundamente, y encontrar los problemas que existen, un aspecto fundamental para poder solucionarlos.

Mediante el conocimiento y el análisis exhaustivo de la empresa, y sus relaciones con los *stakeholders*, la organización puede conseguir incrementar el valor añadido que obtendrá a lo largo del año.

Una vez determinado si la empresa ha creado o destruido valor, se debe ver en qué medida se ha distribuido el beneficio, si ha sido equitativo o en la proporción adecuada para cada uno de los grupos que componen el VED (Valor Económico Distribuido). Éstos son 5 grupos, los mismos que conforman el apartado económico del Cuadro Central de la AECA, (pagos a proveedores, remuneración de los trabajadores, gastos con las administraciones públicas, dividendos a los accionistas y aportaciones económicas a la comunidad).

Las variaciones anuales de los porcentajes de los distintos grupos es lo que habrá que analizar para ver si son unos resultados favorables para todos o solo benefician a unos pocos grupos.

Con respecto al Cuadro Central de la AECA, hay que decir que aparecen una serie de indicadores clave para el análisis de un informe integrado, pero no es solamente eso. Se podría decir que los indicadores son una síntesis de lo debería ser un verdadero informe integrado; el resumen ideal para realizar un análisis de la situación de la empresa a nivel no financiero.

Este cuadro debería de ir acompañado de un informe, tanto financiero como no financiero. Un documento como la memoria de las Cuentas Anuales, que englobe la situación de la empresa en general, y que evite que la información vaya por «fascículos», ya que una información no excluye a la otra, sino más bien se complementan. Estar a favor de un informe no financiero no es exactamente estar en contra de los informes financieros actuales, sino más bien, es estar en contra de que éstos sean lo único a tener en cuenta.

Lo ideal para un futuro no muy lejano, ya que se ha comenzado a pensar en la posibilidad, es que un único documento englobe todos los aspectos que relacionen a la organización. Esto podría darse, o bien modificando la memoria de las cuentas anuales, y añadiendo los aspectos que le faltan para ser un informe integrado, o bien elaborando un documento independiente de las cuentas anuales donde se den explicaciones de todo aquello que no entre dentro de la información obligatoria de éstas, pero que sea de vital importancia en su *reporting* no financiero.

Si hay que destacar algún indicador que afecte particularmente a la Sociedad y su forma de pensar hoy en día, podría ser el de la estabilidad laboral. Es así debido a que una de las principales preocupaciones de los españoles es la alta tasa de paro. Puede ser que comience a decirse que la crisis está acabando, que cada vez hay menos gente desempleada, pero entonces comienza la preocupación por el tipo de trabajos que se ofrecen. Cada vez más precarios, temporales, con un gran número de horas diarias y un salario bajo.

Es por ello uno de los indicadores más con más relevancia en estos momentos puede ser el de la estabilidad laboral, en el que se muestre el porcentaje de trabajadores fijos que hay en la organización frente al porcentaje de temporales. De esta forma, al comparar entre dos años consecutivos, primero, podrá verse si el número de empleados de la empresa ha aumentado, y segundo, como ha sido este empleo.

Un indicador que podría añadirse en el apartado de económico es la variación en las remuneraciones de los empleados entre los dos últimos año, viéndose la remuneración media mensual que tienen, por una parte la alta administración, y por otra, el resto de la

plantilla. De esta forma, podrá verse si la distribución anual de las remuneraciones a los trabajadores sigue una tendencia fija o varía, y en este último caso, si varía a favor de los empleados, o se va todo a la alta dirección.

En este punto, cabe destacar que la separación entre los empleados en general y la alta dirección es importante, ya que sabiendo que los altos cargos suelen tener unos salarios más altos que el resto de los trabajadores, si se hiciera una media general de todos los salarios, no sería muy fiable.

Lo mismo podría hacerse para el indicador de porcentaje de aportaciones económicas a la comunidad. Así, podrá verse si la empresa tiene un compromiso serio con la comunidad, donde año tras año colabora con todo tipo de colectivos, o es algo inusual. Sería interesante introducir este indicador por el significado que tiene. Las empresas que utilizan parte de sus beneficios para ayudar a determinados colectivos sociales, además de patrocinios de numerosos eventos ya sean deportivos, educativos y culturales etc.

Habría que destacar también como una conclusión la importancia en la distinción de los conceptos de Informe Integrado y Pensamiento Integrado. El primero, es un documento que la empresa presenta, refiriéndose a temas económicos, sociales y medioambientales. El segundo, es una mentalidad, un pensamiento, que entiende que todos los trabajadores de la organización, hacen de los objetivos de la empresa suyos propios, de tal forma que las metas son las mismas para todos, y el esfuerzo que involucra conseguir estos objetivos, es más grande, pero la realización y los beneficios obtenidos también son mayores.

Una aptitud decidida de los administradores de las sociedades para cambiar las prácticas actuales a una gestión más responsable, será decisiva para que al final el informe integrado represente y transmita una gestión eficaz con el medio ambiente y los *stakeholders* de la organización.

Esta nueva práctica, podría pasar de ser un documento burocrático sin otro fin que el de contentar a la sociedad y apoyar una moda como es el *Integrated Reporting*, a convertirse en una herramienta necesaria para hacer un análisis tanto interno como externo de la empresa desde otra perspectiva. Una visión que puede hacer aflorar datos y visiones de los trabajadores y *stakeholders* sobre la empresa y que pueden aportar una gran ayuda para la creación de riqueza en la organización.

Todo dependerá del grado de integración que consiga ahondar en la empresa esta nueva corriente de pensamiento. Un mayor grado de integración lleva según dicen empresas como *Melià Hotels International*, que llevan un tiempo aplicando el proyecto del IIRC, a unos mayores beneficios para la empresa.

Como conclusión, puede decirse que si no hay un mínimo esfuerzo por integrar este tipo de pensamiento en la empresa, y la organización se limita a dar información directa y numérica de los datos que tiene, sin ningún tipo de análisis por parte de la empresa. Si solamente se limita a realizar un documento como un mero trámite burocrático, es muy probable que no haya beneficio procedente del informe integrado, ya que realmente la empresa no ha realizado cambio alguno, ni ha conseguido ningún conocimiento añadido al que ya tenía.

## 10. Bibliografía

- Banca Cívica (2011) *Cuentas Anuales consolidadas 2010*. Banca Cívica.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2011) *Cuentas Anuales consolidadas 2010*. BBVA
- Bonsón, E., Bednárová, M. (2014) *CSR reporting practices of Eurozone companies*.  
Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review. Disponible en:  
[Chttp://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.06.002](http://dx.doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.06.002).
- Haller, A., Van Staden, C. (2014) *The value added statement - an appropriate instrument for Integrated Reporting*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 27, n 7, pp. 1190 – 1216. Disponible permanentemente en:  
<http://dx.doi.org/10.1108/AAAJ-04-2013-1307>.
- De la Cuesta, M. (2005) *La responsabilidad social corporativa o responsabilidad social de la empresa*. Jornadas de economía alternativa y solidaria.
- Dumitru, M., Glavan, M.E., Gorgan, C, Dumitru, V, F., (2013) *International Integrated reporting framework: A case study in the software industry*. Annales Universitaris Apulensis Series Oeconomica, 15, 24-39.
- Gallizo, J.L. (2001) *Distribuyendo el valor añadido con incertidumbre*. AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, nº 54, 44 – 46.
- Gallizo, J.L. (2007) *Valor económico y su distribución en los informes de sostenibilidad*. AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, nº 78, 34 – 37.
- PWC (2012) *El reporting integrado en las empresas del IBEX 35*. [www.pwc.es](http://www.pwc.es)
- Rejón, M. (2011) *Integrated Reporting: una mejora sustancial en la información empresarial*. Disponible en [www.aeca.es](http://www.aeca.es)
- Sanchez – Urán, Y., (2013) *Responsabilidad social empresarial y envejecimiento activo*. GCG Georgetown University – Universia. Septiembre – Diciembre 2013. Vol 7, nº 3
- Server Izquierdo, R.J., Villalonga Grañana, I., (2005) *La responsabilidad social corporativa (RSC) y su gestión integrada*. CIRIEC – España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 53, 137 – 161.



Saitua, A., Andicoechea, L., Albizu, E. (2014) *El informe integrado: una propuesta de encaje para la información sobre el capital humano*. Revista perspectiva empresarial Vol 1, nº 1.

Telefónica (2011) *Cuentas Anuales Consolidadas 2010*. Telefónica.

The IIRC (2011) *Towards integrated Reporting. Communicating Value in the 21 st Century*. [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org).

The IIRC (2013) *Basis for conclusions. International <IR> Framework*. Disponible en [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org).

The IIRC (2013) *Borrador sometido a consulta del marco internacional del <IR>*. Disponible en [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org).

The IIRC (2013) *Summary of significant issues*. [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org).

The IIRC (2013) *The International <IR> Framework*. [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org).

Vodafone (2011) *Cuentas anuales 2010*. Vodafone.