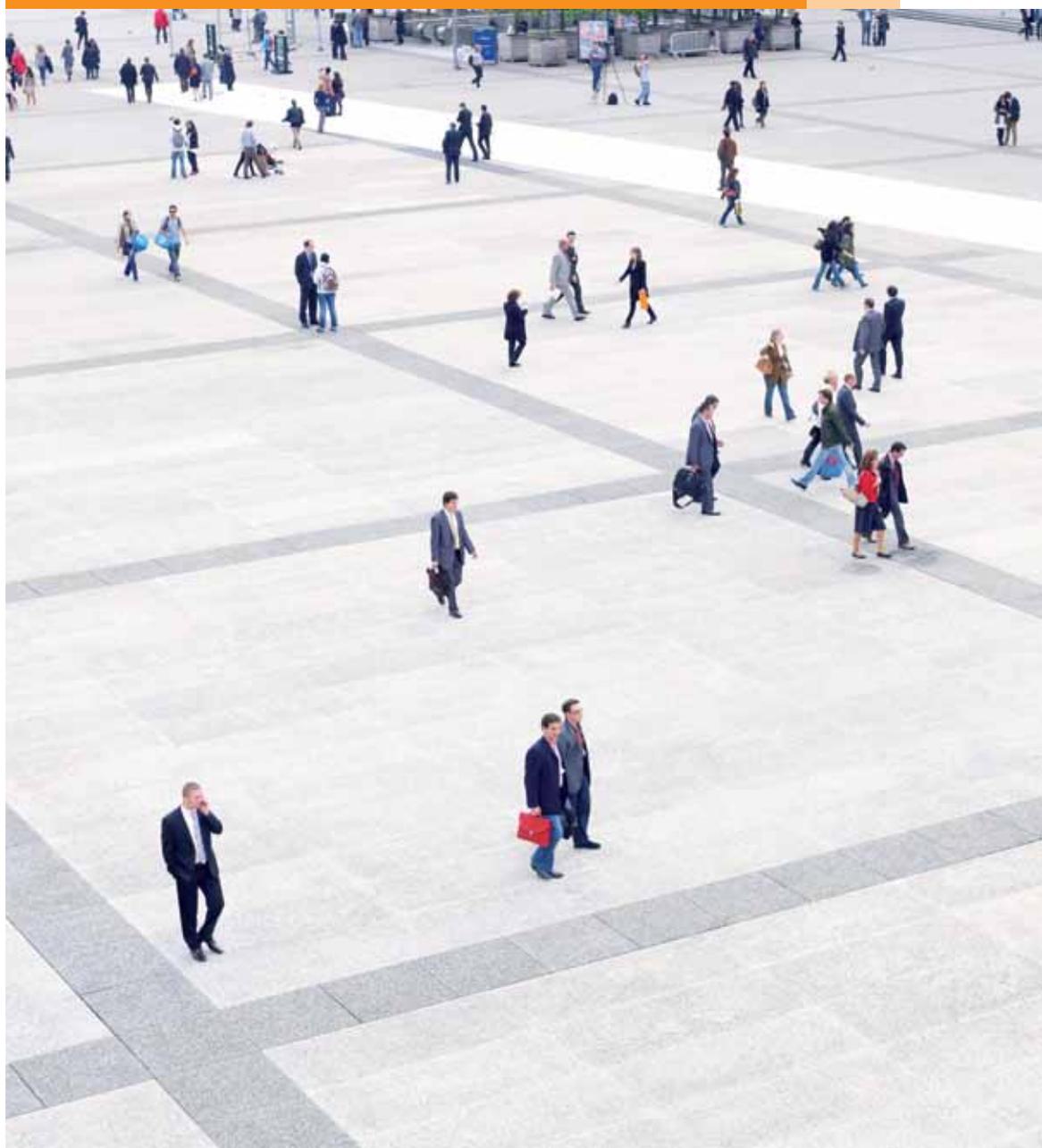
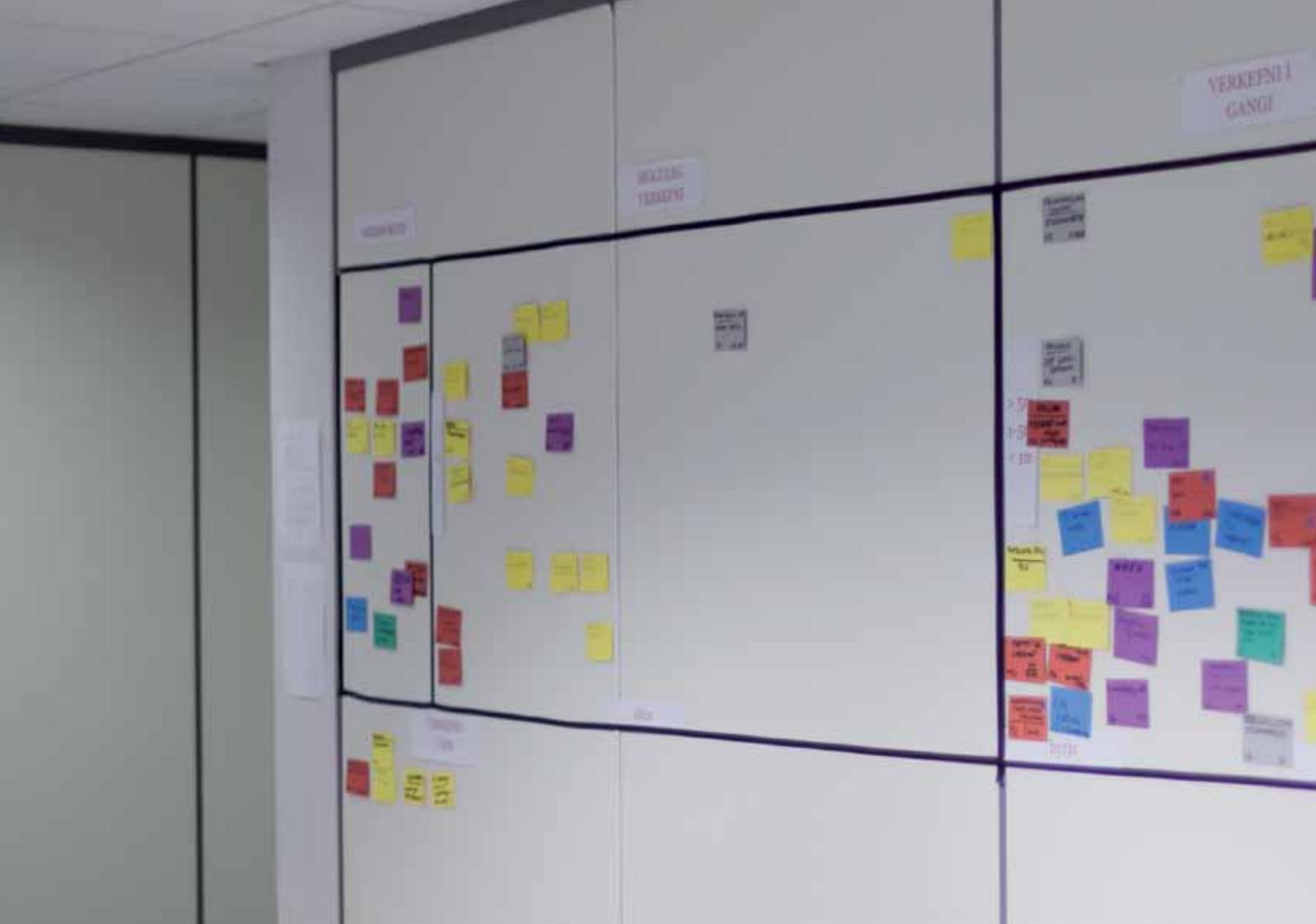


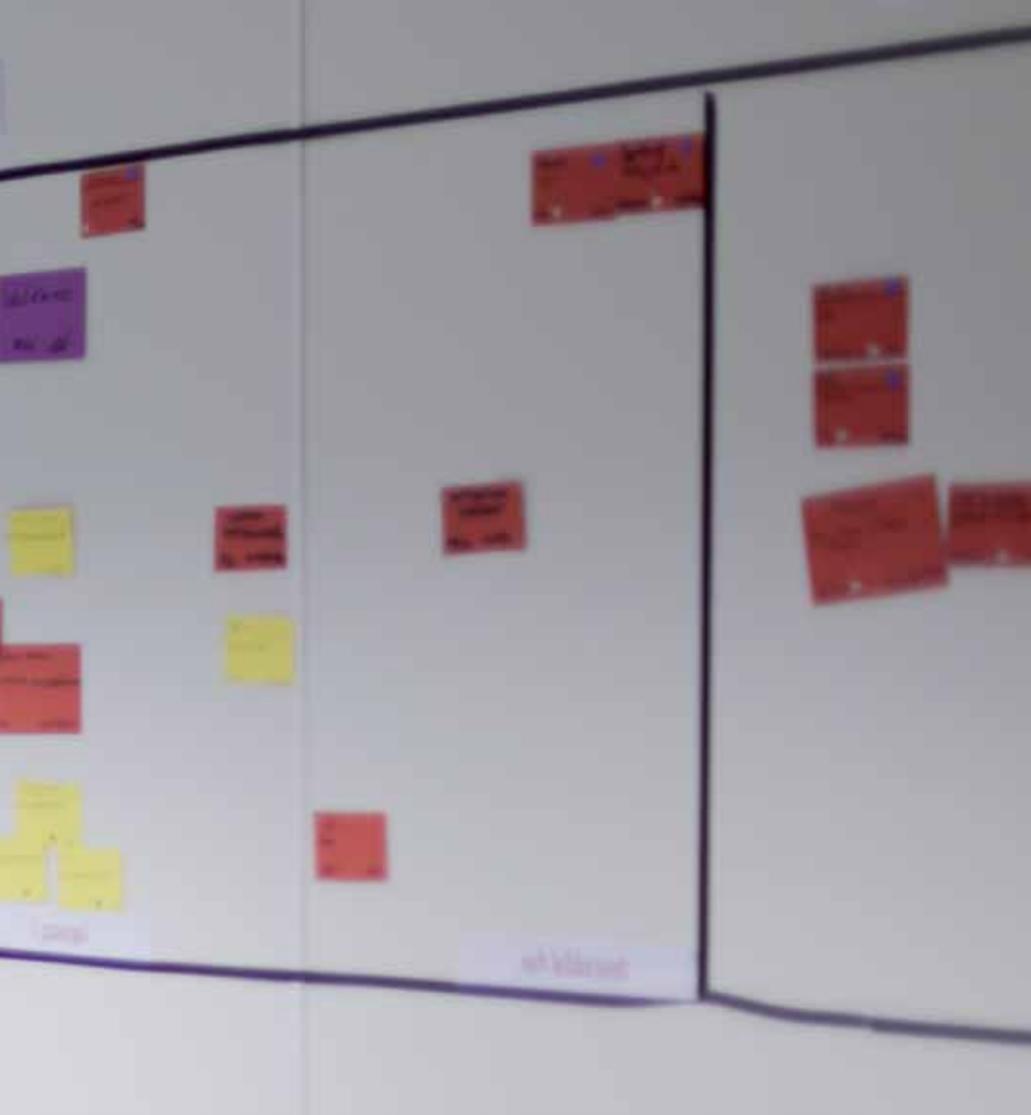
El reporting integrado en las empresas del IBEX 35

Del cumplimiento a la ventaja
competitiva





El presente documento ha sido preparado a efectos de orientación general sobre materias de interés y no constituye asesoramiento profesional alguno. No deben llevarse a cabo actuaciones en base a la información contenida en este documento, sin obtener el específico asesoramiento profesional. No se efectúa manifestación ni se presta garantía alguna (de carácter expreso o tácito) respecto de la exactitud o integridad de la información contenida en el mismo y, en la medida legalmente permitida. PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L., sus socios, empleados o colaboradores no aceptan ni asumen obligación, responsabilidad o deber de diligencia alguna respecto de las consecuencias de la actuación u omisión por su parte o de terceros, en base a la información contenida en este documento o respecto de cualquier decisión fundada en la misma.



Índice

Introducción	4
Momento para la innovación	6
Análisis de las prácticas de <i>reporting</i> integrado en el IBEX 35	8
Los pasos a seguir	14
Metodología	17
Contactos	18

Introducción

La información empresarial que se elabora hoy en día se encuentra, por igual, en la línea de fuego de empresas, inversores, gobiernos y reguladores.

En este documento, explicamos por qué la información no da la talla, qué factores motivan el cambio necesario, en qué puntos falta profundizar y de qué forma pueden actuar las empresas.

La dinámica cambiante de los mercados y la rapidez en la toma de decisiones son variables que han llegado para quedarse. Estas, unidas a la falta de confianza actual y a la gran incertidumbre económica hacen que los equipos directivos se vean obligados a reevaluar constantemente sus estrategias de negocio. De forma paralela, los inversores muestran una mayor preocupación y vigilan muy de cerca sus estrategias de inversión.

Entender cuáles son las dificultades actuales y contar con una estrategia definida que responda a esta dinámica de transformación –haya sido producida esta por una competencia más global, por la escasez de recursos o por la crisis financiera– es esencial para la supervivencia.

En este contexto, es obvio que la capacidad de acceso a una información adecuada para la toma de decisiones es un factor importante para quienes se interesan por los resultados y el rendimiento empresarial, desde los equipos directivos, hasta los inversores, los legisladores o los reguladores.

Sin embargo, nadie desea un volumen mayor de información. La información tiene que ser relevante, inteligente y fiable. Si bien constituye la columna vertebral del *reporting* empresarial, la

información financiera actual mira hacia el pasado y, en sus formatos tradicionales, se pone a disposición de los grupos de interés arrastrando un desfase de varios meses. Dependiendo exclusivamente de esta clase de información para entender la calidad y la sostenibilidad de los resultados empresariales se está convirtiendo en un juego peligroso.

En un contexto de incertidumbre y falta de confianza generalizada (ver gráfico) los grupos de interés están buscando pruebas de la calidad en la gestión y de la sostenibilidad de los negocios, cuestionándose la utilidad de la información que reciben sobre la empresa, su dirección, su gobierno o sus ambiciones y perspectivas.

Nos adentramos en un periodo de innovación y cambio profundo en el modelo de información empresarial futuro. Los mercados, los reguladores, las empresas y otros grupos de interés exigen el cambio, y ya existen claras iniciativas para dar respuesta a este desafío.

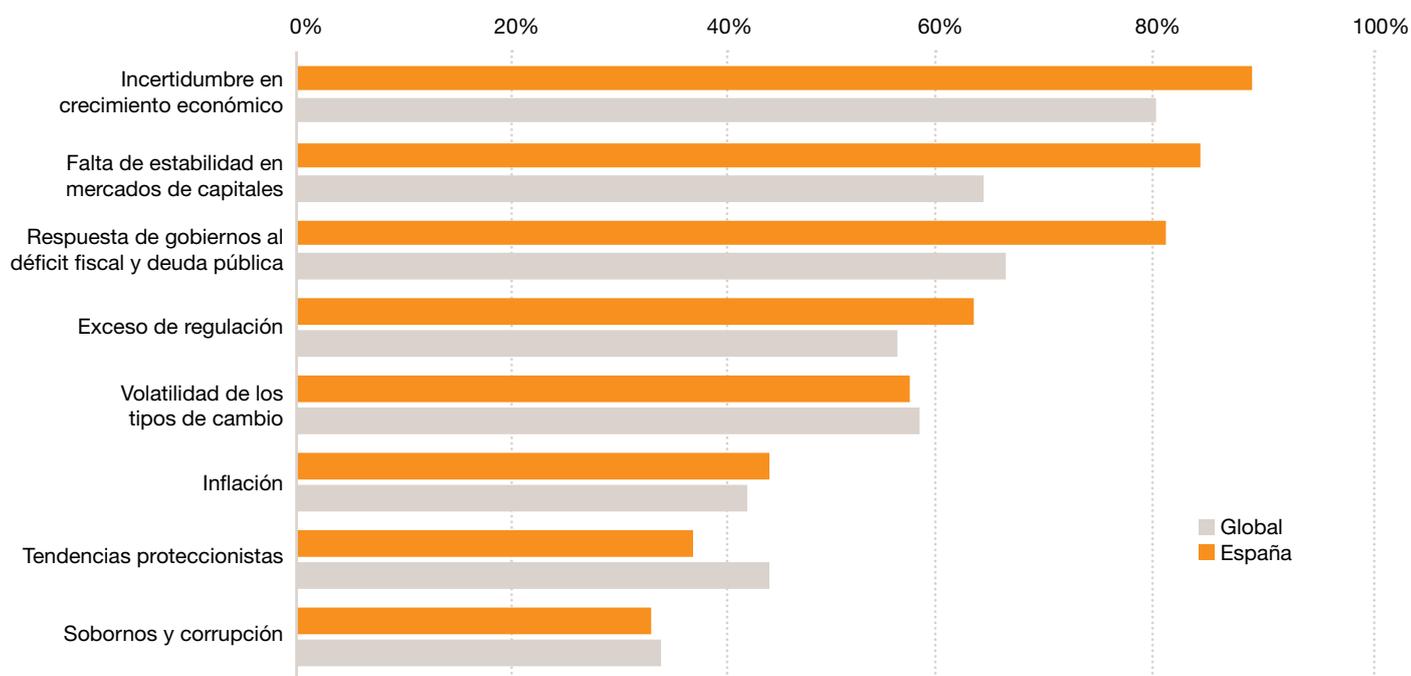
Considerando que muchas sociedades están en proceso de preparación de su Informe Anual de 2011 y para ayudar a afrontar este reto, presentamos los resultados de nuestro análisis sobre las prácticas de *reporting* integrado en el IBEX 35 en 2010. Este análisis muestra las áreas del *reporting* en las que pensamos que son necesarias pequeñas mejoras, así como otras en que se precisan cambios más sustanciales y profundos, tratando de definir una serie de actuaciones y prácticas que contribuyan a lograr una mayor efectividad en el *reporting* corporativo, en ruta hacia una información más integrada.

La velocidad de transformación de la información es un factor que cada empresa deberá determinar por sí misma, lo que dependerá de la ambición de su equipo directivo y de su voluntad para acometer la tarea. No obstante, la necesidad de responder a las crecientes presiones externas de los grupos de interés jugará un papel muy importante, presiones que probablemente no amainen en el futuro.

La adopción de una estrategia informativa enfocada únicamente al cumplimiento empieza a ser una práctica arriesgada.

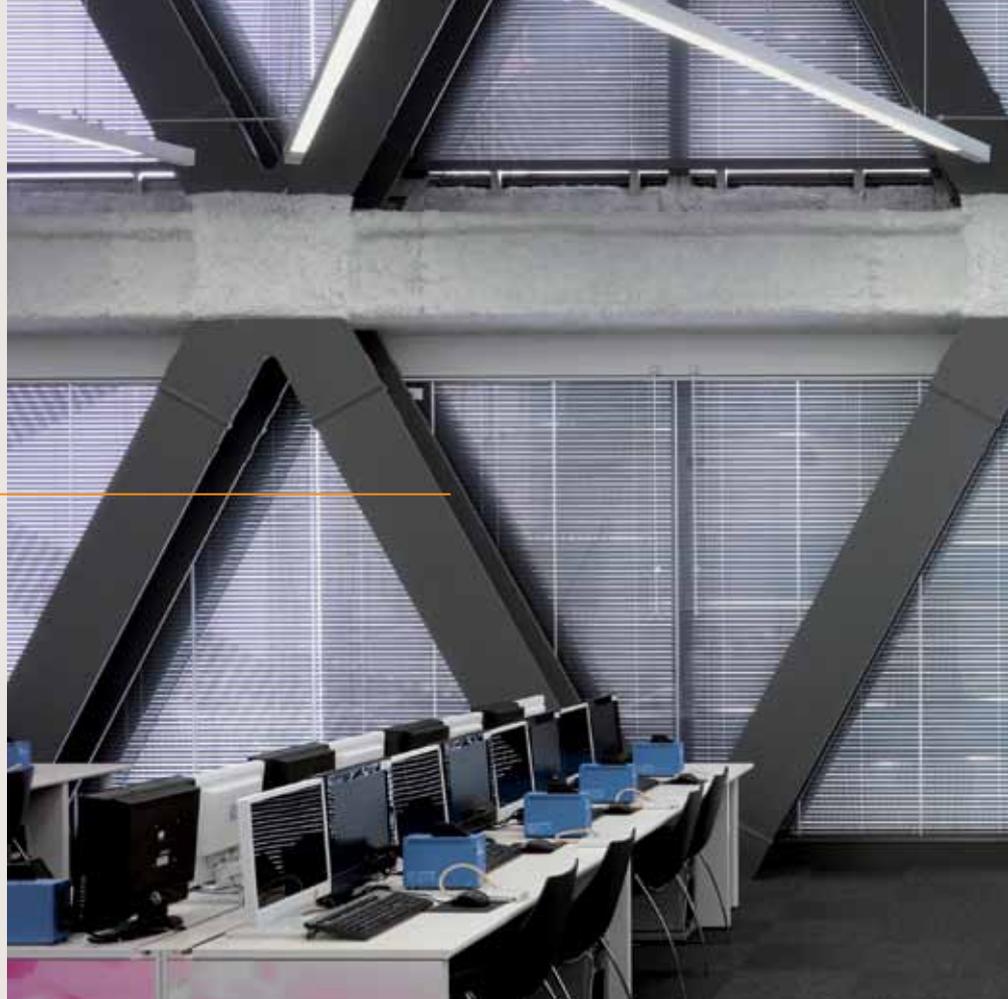
La creciente presión externa procedente de los grupos de interés va a ser un elemento difícil de eludir y, probablemente, no amaine en el futuro.

¿En qué medida le preocupa cada una de las siguientes potenciales amenazas políticas o económicas para sus perspectivas de crecimiento?



Fuente: 5ª Encuesta de Alta Dirección en España 2011 Fundación PwC; 15ª Encuesta Annual Global CEOs 2012 PwC. Ver en www.pwc.com

Momento para la innovación



Los mecanismos de reporting actuales no permiten reflejar de una forma sencilla y sistemática el equilibrio necesario entre la gestión realizada y las perspectivas a largo plazo.

La experiencia indica que los mecanismos de información financiera actuales ofrecen información aislada, centrada en datos históricos, y no una imagen profunda y completa de los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta una empresa, por lo que no contribuye a ser un factor estratégico para la organización.

En este sentido, estamos atravesando un periodo de profunda reflexión e innovación en materia de *reporting*. Los mercados, los reguladores, las empresas y otros grupos de interés exigen un cambio, y ya se están llevando a cabo importantes iniciativas para dar respuesta al desafío [ejemplo: el programa piloto del International Integrated Reporting Council (IIRC), la Comunicación Europea sobre RSC, La Ley 2/2011 de Economía Sostenible o el

proyecto de modificación del modelo de Informe de Gobierno Corporativo de las sociedades anónimas cotizadas].

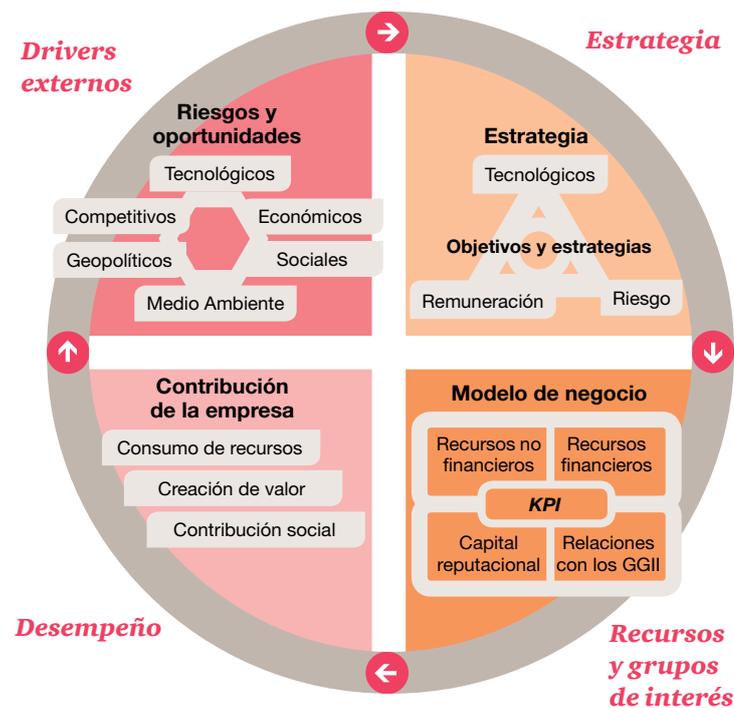
Cada vez más, se está exigiendo un pensamiento integrado para controlar, gestionar y comunicar los elementos clave del proceso de creación de valor y para saber cómo contribuyen al éxito de una empresa. En este momento de innovación, el Informe Integrado es el tema estrella.

Pensamos que la base del *reporting* integrado será la comunicación de información concisa, conectada y material, alineada con la estrategia, que se centre en el futuro, sin olvidar el pasado, y que cubra la estrategia corporativa, los resultados operativos y financieros, y aspectos de índole económica, ambiental, social y de gobierno.



La aspiración: disponer de un modelo de reporting que transmita la información que necesitamos para conocer cómo se crea y sostiene el valor presente y futuro.

Qué es el reporting integrado



En que se diferencia del Informe Integrado

	<i>Modelo actual</i>	<i>Reporting Integrado</i>
Orientación	Pasado; financiero	Futuro; conexión con la estrategia
Tiempo	A corto plazo	A corto, medio y largo
Detalle	Extenso y complejo	Conciso y material
Cumplimiento	Sujeto a normas	Responde a las circunstancias
Presentación	Papel	Tecnológica
Confianza	Divulgación escueta	Mayor transparencia
Pensamiento	Parcelado	Integrado
Dirigido a...	Capital financiero	Todo el capital (humano, intelectual, social, etc.)

El reporting integrado en las empresas del IBEX 35

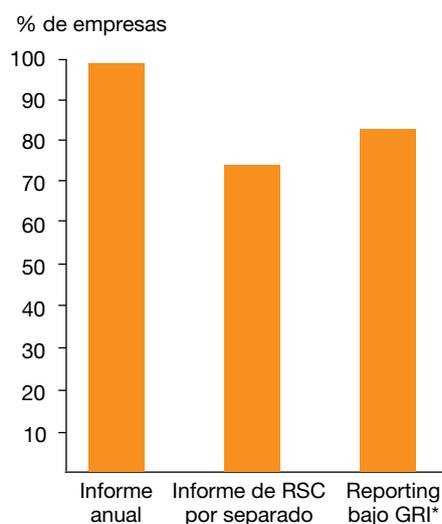


*¿Cómo vienen respondiendo las empresas a este entorno dinámico de información?
¿Se generalizan las mejoras o se limitan a un reducido número de empresas con un enfoque más progresista?*

Para entender en qué medida es eficaz el *reporting* de las principales empresas españolas, hemos evaluado los informes de 2010 de las empresas del IBEX 35 (Informe Anual, Informe de

Sostenibilidad e Informe de Gobierno Corporativo) con respecto a una serie de áreas de información basándonos en el enfoque de *reporting* integrado (ver apartado de metodología), haciendo asimismo una comparativa con las empresas del FTSE 100 y FTSE 350.

¿Qué reportan las empresas del IBEX?



* Global Reporting Initiative

En España, al Informe Anual y al de Gobierno Corporativo, que son obligatorios, se une una alta proporción de empresas que publican informes voluntarios separados de Sostenibilidad siguiendo las indicaciones del Global Reporting Initiative. Esta marcada tendencia coexiste con la de algunas empresas que no han llegado a separar esta información del Informe Anual u otras que la están incorporando de nuevo en sus primeros pasos hacia un *reporting* verdaderamente integrado.

Cuando analizamos cómo informan las empresas del IBEX 35 en el Informe Anual, observamos que las medidas tradicionales del rendimiento financiero



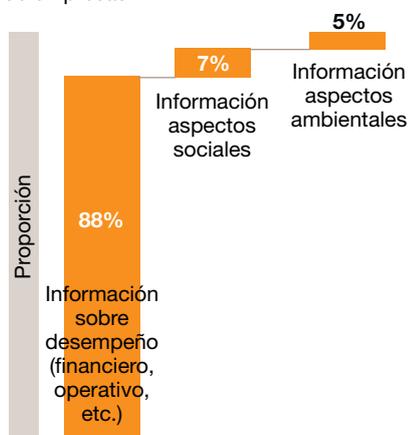
predominan en el *reporting* corporativo. junto con la presentación de informes obligatorios para muchos (ej. Cuentas Anuales, Informe de Gobierno Corporativo), el Informe Anual satisface un requisito normativo resultado de una orientación tradicionalmente histórica.

Nuestra experiencia nos confirma que, junto con una percepción de las empresas de una utilidad limitada, los inversores todavía atribuyen una alta importancia al Informe Anual como fuente clave de información.

Pero nadie duda de la necesidad de cambios en un momento en el que la información empresarial representa un elemento de ventaja competitiva dinamizado por un entorno digital con accesibilidad instantánea.

¿De qué y cuánto se habla en los informes anuales?

% de empresas



En términos generales, las empresas del IBEX 35 muestran un grado de avance inferior en relación con el reporting integrado al de las empresas del FTSE.

Cuando analizamos las prácticas de reporting integrado en los informes anuales de 2010 de las empresas del IBEX 35 (con todos sus integrantes: Memoria Anual, Informe de RSC e Informe de Gobierno Corporativo) observamos que la proporción de empresas con baja eficacia informativa es reducida, concentrándose la mayoría en un grupo central caracterizado por la realización de avances significativos en materia de reporting pero con un amplio camino por recorrer hacia un reporting integrado efectivo.

Comparativa IBEX 35 con FTSE

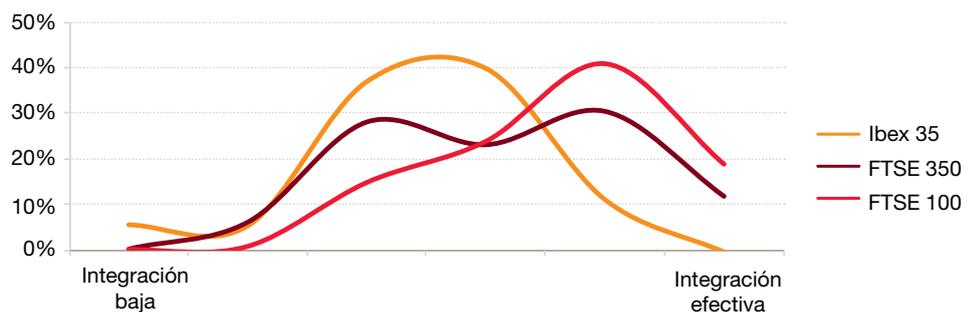
En términos globales, en la comparación con las empresas del FTSE 350 y FTSE100, se observa que las empresas de IBEX – 35 muestran un nivel de avance inferior en la integración de la información.

Entendemos que tanto las iniciativas normativas como las de carácter voluntario de reciente aparición están contribuyendo en el Reino Unido a mejorar algunas áreas clave del reporting, mientras que en España, con una menor presión regulatoria en este campo, sólo algunas empresas han descubierto la oportunidad de convertir este cambio en una ventaja competitiva.

¿Cómo de efectivo es el reporting de las empresas del IBEX 35?

Nivel de integración de elementos clave del reporting

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



Las empresas del FTSE100 parecen haber descubierto la oportunidad de convertir este cambio en una ventaja competitiva.

Principales hallazgos del análisis del IBEX-35 y el FTSE-350

- Drives externos
- Estrategia y riesgos
- Recursos
- Desempeño

IBEX		FTSE	IBEX		FTSE
71%	Comenta las tendencias de mercado futuras	84%	26%	Explica qué significa el futuro para las decisiones estratégicas	25%
89%	Incluye las prioridades estratégicas	94%	11%	Alinea la información con la estrategia	16%
83%	Informa sobre los riesgos principales	97%	31%	Explica claramente la repercusión de los riesgos y su mitigación	45%
89%	Comenta la gestión de recursos y relaciones clave	74%	<10%	Explica el impacto de sus recursos en su modelo de negocio	33%
63%	Identifica de forma explícita KPI	93%	<10%	Armoniza KPI con la estrategia	35%
97%	Ofrece KPI ligados a la sostenibilidad	74%	<10%	Enlaza sostenibilidad con estrategia	15%

Drivers externos

Los grupos de interés reclaman cada vez más, una información que les permita entender el contexto en el que la empresa opera, y las perspectivas de futuro a las que hará frente.

El análisis indica que en España el 71% de las entidades analizadas hacen referencia a los principales *drivers* externos (por ejemplo: la tensión de los mercados financieros, las políticas económicas, la volatilidad de los precios de las materias primas, las novedades

normativas, etc.) que han afectado a su desempeño actual, incluyendo información sobre tendencias frente a un porcentaje algo mayor (84%) de las entidades del FTSE 350.

No obstante, sólo una cuarta parte de las empresas del IBEX y el FTSE incluyen información sobre cómo las perspectivas futuras afectaran al negocio en el largo plazo de una forma alineada con la estrategia, lo que indica que aún hay camino por recorrer en su orientación prospectiva a largo plazo.

IBEX		FTSE	IBEX		FTSE
71%	Comenta las tendencias de mercado futuras	84%	26%	Explica qué significa el futuro para las decisiones estratégicas	25%

Estrategia y riesgos

Las estrategias eficaces se desarrollan teniendo en cuenta los factores externos de mercado. La comprensión de los riesgos, las prácticas de gobierno y las políticas de remuneración (triángulo del comportamiento) son cada vez más importantes en la determinación de cómo la estrategia se inserta en la organización.

La comunicación de la estrategia corporativa debe ir acompañada de una explicación de los riesgos asumidos y la forma en que se mitigan.

El 89% de las empresas del IBEX 35 incluye una descripción de sus prioridades estratégicas frente al 94% de las empresas del FTSE, lo que sugiere una buena práctica de *reporting* bastante consolidada en ambos casos. No obstante, la efectividad en la información se reduce de forma notable cuando se trata de conectar la

información reportada con la estrategia de la entidad, aspecto que realizan solo un 11% y un 16% de las empresas del IBEX 35 y el FTSE, respectivamente.

En relación con la identificación de los principales riesgos que afectan a la empresa y los mecanismos de gestión establecidos, los resultados son algo más alentadores.

De este modo, la gran mayoría de entidades analizadas del IBEX-35 y del FTSE-350 informa sobre sus principales riesgos, con un 83% y un 97% respectivamente. No obstante, estos porcentajes se reducen cuando hablamos del detalle y la precisión en la explicación de sus impactos en el negocio y los mecanismos de mitigación establecidos, información que hoy puede cobrar especial relevancia al contribuir a transmitir confianza en el actual entorno de crisis.

IBEX		FTSE	IBEX		FTSE
89%	Incluye las prioridades estratégicas	94%	11%	Alinea la información con la estrategia	16%
83%	Informa sobre los riesgos principales	97%	31%	Explica claramente la repercusión de los riesgos y su mitigación	45%

Recursos y modelo de negocio

La falta de profundidad y de visión en las descripciones de muchos elementos contextuales clave del negocio es un signo revelador de una respuesta básicamente centrada en el cumplimiento de las exigencias legislativas.

Un aspecto que consideramos básico es aportar información sobre la gestión y monitorización de los recursos y capacidades clave, las actividades de valor añadido y su impacto en la obtención de recursos, incorporando la gestión de los grupos de interés como un elemento clave en la cadena de valor.

En España, mientras que el 89% de las entidades analizadas hace referencia a la gestión de sus recursos (ej. solvencia económica, talento, innovación, etc.),

menos del 10% hace una descripción detallada y precisa de su modelo de negocio integrado con la gestión de recursos, lo que dificulta en gran medida el entendimiento del valor aportado por la entidad a sus grupos de interés.

En el caso de las empresas del FTSE, a pesar de observarse un porcentaje menor en relación a la información aportada acerca de la gestión de los recursos y relaciones clave, un tercio de las empresas define detalladamente su modelo de negocio y explica el impacto de sus recursos en este modelo. A este mayor desglose en las empresas del FTSE puede contribuir el nuevo Código de Gobierno Corporativo de Reino Unido que establece como requisito un mayor nivel de *reporting* en relación con los modelos de negocio.

IBEX		FTSE	IBEX		FTSE
89%	Comenta la gestión de recursos y relaciones clave	74%	<10%	Explica el impacto de sus recursos en su modelo de negocio	33%



Desempeño

Para completar el enfoque integrador que se propone, se deben añadir los resultados de la actividad empresarial, aportando información que facilite una evaluación más estratégica y equilibrada de la gestión del desempeño, con indicadores que proporcionen una visión a largo plazo.

Si bien el desempeño financiero seguirá siendo decisivo, el cambio de expectativas de la sociedad conllevará una mayor evaluación de la contribución del negocio, incluyendo aspectos como el consumo de recursos o la distribución de riqueza, que puede proporcionar una visión real de la sostenibilidad a largo plazo.

En este sentido, en España, un 63% de las entidades identifica indicadores clave de desempeño (KPI), si bien solo una mínima parte de las empresas lo hacen de forma armonizada con las prioridades estratégicas. Por el contrario, un 93% de las empresas del FTSE identifica de forma explícita los KPI, siendo más de un tercio las que lo hacen de forma armonizada con la estrategia.

Algo similar ocurre en el ámbito de la sostenibilidad, donde un 97% de las empresas IBEX ofrece KPI ligados a la sostenibilidad (un porcentaje mayor que en UK con un 74%), pero menos del 10% lo hace de forma vinculada con la estrategia. Este hecho no es sorprendente, ya que la mayoría de empresas del IBEX en España han desarrollado informes de Sostenibilidad bajo las indicaciones del Global Reporting Initiative, estándar de *reporting* de sostenibilidad de amplia utilización en España. Sin embargo, la aportación de indicadores GRI, no parece enlazar esta información con la estrategia.

Por último, hemos observado una clara tendencia a informar sobre la creación y distribución de valor a la sociedad y al resto de grupos de interés (97% del IBEX).

Asimismo, en términos generales, tanto las empresas españolas como las del FTSE no suelen vincular sus políticas retributivas con los indicadores clave de desempeño alineados con la estrategia.

IBEX		FTSE	IBEX		FTSE
63%	Identifica de forma explícita KPI	93%	<10%	Armoniza KPI con la estrategia	35%
97%	Ofrece KPI ligados a la sostenibilidad	74%	<10%	Enlaza sostenibilidad con estrategia	15%

Los pasos a seguir



Es hora de actuar. Hay razones claras para mejorar el reporting.

Creemos que existen opciones para todas las empresas que buscan un modo de innovar y transformar la percepción de sus grupos de interés. La velocidad de transformación de la información es un factor que cada empresa deberá determinar por sí misma. Algunas decidirán tomar parte activa e influir en el futuro, unirse al debate, experimentar e innovar. Otras pueden preferir esperar y responder cuando las tendencias y requerimientos informativos se encuentren más consolidados.

Las ventajas de comunicar información relevante a los mercados son importantes, pero no siempre tangibles o medibles. Entre las ventajas intangibles destacan la ausencia de incidencias con los reguladores, la mayor confianza por parte de todos los inversores y el resto de grupos de interés, la mejora de la reputación corporativa (menor riesgo de reputación), o un diálogo más efectivo con el entorno.

Sin embargo, es posible que una de las ventajas fundamentales sea el producto de la disciplina impuesta en una empresa, al arrojar luz sobre su funcionamiento interno. Las empresas nos dicen que el verdadero catalizador para mejorar es hallar modos de acceder a una información de mejor calidad, que respalde la toma de decisiones de la dirección, las revisiones del consejo y la toma de conciencia de los empleados.

Sin duda alguna, el pensamiento integrado es un principio central de esta iniciativa, tratando de descubrir oportunidades diseñadas para optimizar los procesos de gestión como un elemento motivador clave entre las empresas que están innovando en esta área. La información externa coherente llegará después, pero el primer objetivo es una empresa mejor gestionada y que muestre el valor que aporta.

De nuestro trabajo con las empresas, los usuarios y los reguladores destaca el



El debate actual se centra en la necesidad de información integrada fiable, de calidad, que refleje la realidad de la empresa y exponga sus perspectivas futuras.

reconocimiento creciente de que mejorar la eficacia de la información no puede lograrse solamente por medio del cumplimiento y de una presentación más inteligente.

La crisis financiera ha hecho hincapié en el desglose de información, la gestión del riesgo, la planificación de escenarios y un buen gobierno corporativo. Desde este punto de vista, los estudios e iniciativas innovadoras que se están desarrollando en materia de *reporting* integrado son palancas prácticas para mejorar la gestión de las empresas y los mecanismos que permiten lograr una información corporativa de mayor calidad.

Desde PwC ponemos a disposición de la comunidad empresarial una visión que permite comenzar a dar pasos orientados a capturar las ventajas competitivas que el Informe Integrado puede ofrecer.

Desde PwC ponemos a disposición de la comunidad empresarial una visión que permite comenzar a dar pasos orientados a capturar las ventajas competitivas que el informe integrado puede ofrecer. El primer paso empieza por un buen análisis de las prácticas actuales para aprender de los mejores.

La clave para que las empresas conviertan sus informes en una fuente de ventaja competitiva reside en las acciones que se toman internamente.

¿ Cómo puede mejorar su compañía su información al mercado?

Diferenciarse

Piense más allá de la elaboración de informes de manera tradicional. Busque la ventaja competitiva de la información integrada, por ejemplo:

- Informe sobre cómo administra todas las formas de capital: humano, social, natural, además de financiero.
- Piense más allá de la definición contable de “control”, considere los riesgos y oportunidades en el conjunto de sus operaciones.
- Tome ideas innovadoras de las empresas que se han unido al programa piloto del IIRC.
- Adopte una perspectiva a más largo plazo.
- Dé a su contenido una orientación de futuro.
- Combine la información financiera, de operaciones, de gobierno y medioambiental de forma concisa y coherente.

Innovar

Cuestione la información tal y como se elabora actualmente. Experimente con el contenido, la estructura y la integración, por ejemplo:

- Explore en qué puede consistir un Informe de Estrategia y cómo puede reunir la información necesaria.
- Entienda las inquietudes de los inversores y encuentre formas innovadoras de abordarlas.
- Cuestione el contenido de su Informe Anual y si es o no “material”.
- Innove en su Informe Anual para a crear un flujo narrativo más claro.
- Experimente con la estructura y los canales, por ejemplo: publicando los datos permanentes en Internet.

Consolidar

Piense más allá de la elaboración de informes de manera tradicional. Busque la ventaja competitiva de la información integrada, por ejemplo:

- Manténgase al corriente de las tendencias informativas sectoriales y de cómo actúan sus competidores de referencia.
- Busque formas de evitar repeticiones y recorte la extensión para mejorar el flujo narrativo.
 - Considere si las descripciones de riesgos pueden reflejar mejor sus circunstancias particulares y las de su sector.
 - Consolide el contenido existente para crear una imagen de su modelo de negocios: ¿falta información esencial?
 - Utilice señales más claras y referencias cruzadas para poner de manifiesto los vínculos entre información clave.
 - Explique por qué sus indicadores de rendimiento clave (KPI) son esenciales.

Inspirarse

Aprenda de las prácticas emergentes y de las mejores en materia de información. Por ejemplo:

- Utilice su estrategia para perfilar la información.
- Muestre claramente el vínculo entre sus prioridades estratégicas, los KPI y la retribución.
- Comente el perfil de riesgos del grupo y cómo se ha transformado.
- Explique las fuerzas que modelan el mercado en el que usted opera y cómo influyen en sus decisiones estratégicas.
- Inserte el modelo de negocios y la responsabilidad corporativa en su análisis de la estrategia y los resultados.
- Ofrezca KPI más operativos/no financieros, que confirmen su análisis de los recursos y relaciones clave.



Metodología

Para entender en qué medida es eficaz el reporting de las principales empresas españolas, hemos analizado el reporting de las empresas del IBEX – 35 con respecto a nuestro modelo de reporting integrado. Los informes que se han tenido en cuenta en el análisis son:

Informe Anual 2010

Informe de Responsabilidad Corporativa o de Sostenibilidad 2010

Informe Anual de Gobierno Corporativo 2010

En este sentido, revisamos con qué eficacia las empresas comunican su modelo de negocio, los factores externos que inciden en su desempeño, y perspectivas futuras, así como el nivel de integración de estos aspectos con la estrategia y los resultados. La siguiente tabla muestra los ámbitos del trabajo realizado:

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

Asimismo, el análisis abarca una comparativa correspondiente al año 2010 sobre el nivel y eficacia del *reporting* entre las empresas del IBEX 35 y las empresas de los índices FTSE 350 y FTSE 100 en base a los criterios definidos en el modelo.

Contactos

Stefan Mundorf

Socio de Auditoría
915 685 202
stefan.mundorf@es.pwc.com

Mari Luz Castilla

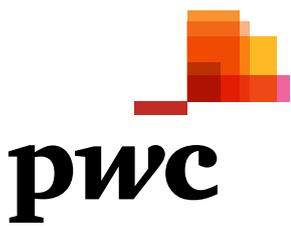
Directora de Sostenibilidad
y Cambio Climático
932 537 005
mariluz.castilla@es.pwc.com

Pablo Bascones

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

Fernando Luis Roscini

Gerente de Auditoría
915 685 360
fernando_luis.roscini.lauria@es.pwc.com



PwC ayuda a organizaciones y personas a crear el valor que están buscando. Somos una red de firmas presente en 158 países con cerca de 169.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal y consultoría. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.com

© 2012 PricewaterhouseCoopers S.L. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a PricewaterhouseCoopers S.L., firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.