

<p>Información para mejores mercados</p> <p>DESARROLLOS EN LOS NUEVOS MODELOS PARA LA PRESENTACIÓN DE REPORTE</p>	<p>6</p> <p>Esta entrega contiene:</p> <p>Capítulo 5: Presentación de reportes no-financieros</p>
---	---

<p>5</p> <p>Presentación de reportes no-financieros</p>	<p>Puede parecer obvio que deba existir un modelo para la presentación de reportes no-financieros de los negocios. ¿Cómo podemos asegurar que los usuarios obtienen la información que desean sobre los factores de éxito de los negocios?</p> <p>A diferencia de la presentación de reportes no-financieros, la presentación de reportes financieros está altamente regulada y hay miles de páginas de requerimientos respecto de lo que se debe revelar, cómo se debe medir, y cómo se debe presentar. ¿Por qué la presentación de reportes no-financieros debe ser diferente?</p>
---	--

5.1 Resumen

Para la presentación de reportes no-financieros, la práctica se ha movido fuertemente en la dirección pedida por los reformadores, de manera que para muchas compañías sus revelaciones no-financieras ahora son más extensas que su presentación de reportes financieros. Pero las compañías raramente siguen cualquier modelo prescrito de manera externa que cubra toda su información no-financiera. Y parece que no hay posibilidad realista para un modelo prescriptivo de presentación de reportes que cubriría toda la presentación de reportes no-financieros y que proporcionaría una huella detallada aplicable a los negocios en general. La información que los diferentes negocios revelan y deben revelar es demasiado diversa como para que sea capturada por tal modelo.

Similares objeciones no aplicarían a principios de alto nivel para la presentación de reportes no-financieros. Tales principios significarían que los negocios:

- revelen información que sea relevante para sus circunstancias particulares;
- varíen sus revelaciones cuando cambien las circunstancias; y

- experimenten en su presentación de reportes.

Al decidir qué revelar, para los negocios individuales es sensible comprometer a sus *stakeholders* y a los otros usuarios de sus reportes. De esta manera, pueden juzgar qué funciona y qué no funciona, y dónde se pueden necesitar revelaciones adicionales.

5.2 ¿Hay un modelo de presentación de reportes no-financieros?

En un aspecto, los reformistas han ganado la discusión. Nadie discute la necesidad de un grado importante de información no-financiera en la presentación de reportes de negocios. Además, en los últimos años quizás el cambio más importante en la presentación de reportes de negocios ha sido la explosión de información no-financiera. Para muchas compañías, ahora pesa más que la presentación de reportes financieros.²⁴

El reporte anual de HSBC Holdings ofrece un ejemplo bien conocido del crecimiento de la presentación de reportes de negocios en general y de la presentación de reportes no-financieros en particular.²⁵

Tabla 5.1 HSBC Holdings: reporte y cuentas anuales

	Estados financieros: páginas	Estados financieros: %	Otra presentación de reportes: páginas	Otra presentación de reportes: %	Total de páginas
1999	61	49	63	51	124
2008	119	25	353	75	472

En menos de una década, si bien el volumen de los estados financieros casi se ha doblado, la otra presentación de reportes ha crecido por un factor de casi seis y ahora cubre casi las tres cuartas partes del reporte anual. Y el reporte anual es sólo una parte de las revelaciones totales de HSBC durante el año. Esto puede ser un caso extremo en términos del volumen de información, pero en general no es atípico de la tendencia para las compañías que se negocian públicamente.

Si bien ahora hay una masa de presentación de reportes no-financieros por parte de las compañías, ella no sigue ningún modelo único. Por lo tanto puede ser prematuro preguntar si necesitamos un modelo **nuevo** para la presentación de reportes financieros cuando, podría decirse, en el momento no tenemos un modelo de presentación de reportes no-financieros. En

²⁴ Deloitte, *Write from the Start: Surveying Narrative Reporting in Annual Reports*, London: Deloitte, 2008.

²⁵ En la tabla, la columna 'Otra presentación de reportes' incluye alguna información financiera que no hace parte de los estados financieros. No es clara, por consiguiente, la distinción entre la presentación de reportes financieros y no-financieros.

ausencia de un modelo ampliamente aceptado para la presentación de reportes no-financieros, tal como existe en cada jurisdicción para la presentación de reportes financieros hay, no obstante:

- algunas reglas predominantes para las compañías que se negocian públicamente, tales como los requerimientos para revelar cualquier información que probablemente tendría un efecto importante en el precio de las acciones;
- algunos principios de alto nivel que aplican a ciertas partes de la presentación de reportes de negocios, tal como la revisión del negocio en Europa; y
- requerimientos más específicos sobre ciertos problemas, tal como la información relacionada con los directores.

También hay una amplia cantidad de revelación voluntaria que no sigue un patrón claro pero que refleja la mezcla de los deseos de los administradores respecto de los mensajes que desean transmitirles a las partes externas, así como sus supuestos sobre lo que es de interés para los usuarios. Y todo esto varía de país a país, y dentro de los países, dependiendo de la naturaleza del negocio (eg, si es una compañía que se negocia públicamente).

De manera que conduce a engaño referirse 'al' modelo de presentación de reportes de negocios en relación con la presentación de reportes no-financieros. Pero hay modelos (si bien no universales) diseñados para ciertos aspectos de la presentación de reportes no-financieros y tiene mérito considerar el caso para el desarrollo de un modelo comprensivo y universal para la presentación de reportes no-financieros, aunque sólo sea para poner en orden la masa de las revelaciones actuales.

5.3 El caso para el modelo de presentación de reportes no-financieros

¿Por qué es útil tener un modelo para cualquier tipo de presentación de reportes de negocio? El modelo les dice a los preparadores la información que necesitan elaborar, les dice a los usuarios de la información qué pueden esperar, bien puede producir más revelaciones que las de otra manera se proporcionarían, y (quizás más importante), asegura un grado de comparabilidad en la información revelada. Por consiguiente se puede esperar que el modelo sea útil para la presentación de reportes no-financieros, así como lo es para la presentación de reportes financieros.

Quienes defienden un modelo de presentación de reportes no-financieros a menudo comienzan a partir de las limitaciones de la presentación de reportes financieros y buscan compensación para ellos.²⁶ Como la presentación de reportes financieros es histórica, cuantificada y financiera, sus modelos típicamente buscan especificar que los negocios deben revelar información prospectiva, cualitativa y no-financiera. La limitación específica de la presentación de reportes financieros que a menudo buscan remediar es su falla en valorar los intangibles. Por lo tanto los modelos algunas

²⁶ Debemos dejar claro que quienes defienden modelos para la presentación de reportes no-financieros no asumen que no existirá presentación de reportes financieros. Tanto como somos conscientes, asumen que también existirá presentación de reportes financieros. Sin embargo, los modelos que proponen algunas veces son solamente para la presentación de reportes no-financieros.

veces están diseñados para abordar este problema particular y para especificar qué se debe revelar en relación con los intangibles, más que para cubrir la presentación de reportes de negocio como un todo.

Por lo tanto, se necesita considerar dos opciones:

- un modelo estrecho de presentación de reportes no-financieros, que cubriría los intangibles; y
- un modelo amplio que cubriría toda la presentación de reportes no-financieros.

¿Por qué puede haber cualquier objeción a cualquiera de esos tipos de modelo?

5.4 Problemas con el modelo de presentación de reportes no-financieros

Para cualquier modelo de presentación de reportes no-financieros el problema central es si es posible especificar de manera útil cualquier detalle de la información que se debe revelar. Si comenzamos con la opción del modelo estrecho, que estaría restringido a los intangibles, la evidencia es que incluso para este objetivo limitado es imposible especificar qué información se debe revelar. Esto surge de:

- la investigación que mira qué información sobre los intangibles es encontrada útil por los mercados; y
- las críticas a los modelos existentes por las revelaciones detalladas sobre los intangibles.

La investigación sobre las revelaciones de los intangibles encuentra que la información relevante es altamente diversa, específica para los negocios particulares y para las circunstancias particulares, y cambia en respuesta a los cambios en los mercados y en las tecnologías. Una consideración adicional es que, incluso para los propósitos de la administración, los administradores tienen dificultad en conocer qué información no-financiera sobre los intangibles es útil.

Las críticas que hasta la fecha se han producido²⁷ sobre los modelos de revelación para los intangibles puntualizan que tienden a requerir información que:

- no deja clara su utilidad, eg, la ratio de PCs por empleados; o
- es demasiado vaga, eg, satisfacción de los clientes; o
- es demasiado específica-para-la-industria, como para que sea apropiada para un modelo general.

²⁷ El sitio web www.intellectualcapital.nl proporciona vínculos útiles a material sobre este tema, incluyendo el Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, cuyos *Intellectual Capital Statements* (2003) da un número grande de potenciales indicadores no-financieros para los diferentes aspectos del capital intelectual (o de los intangibles).

También observan que incluso es difícil identificar de manera objetiva los intangibles de un negocio; diferentes personas pueden llegar a listas muy diferentes de los intangibles de cualquier negocio determinado. También, que los intangibles (al igual que otros activos) trabajan conjuntamente para producir beneficios para el negocio, de manera que a menudo es imposible decir qué contribución hacen al éxito del negocio.

Hallazgos de investigación 5.1: Problemas con el modelo de presentación de reportes no-financieros (1)

Críticas a los modelos propuestos

Douglas Skinner, 'Accounting for intangibles: a critical review of policy recommendations', aborda la utilidad de los modelos propuestos para la presentación de reportes sobre intangibles: 'hay por lo menos algunas preocupaciones prácticas/implementación [relevantes para los modelos propuestos]:

'Primero, muchas de las medidas serían específicas para la industria o firma, y por consiguiente no estarían sujetas a estandarización o comparación (e.g., retrasos en las órdenes para Boeing).

'Segundo, desde la perspectiva de la presentación de reportes y del aseguramiento, muchas de esas medidas serían difícil de verificar de una manera objetiva en parte a que a menudo difieren a través de las firmas e industrias, y no se miden de una manera estandarizada.

'Tercero, los costos que la revelación tiene para el propietario es probable que sean importantes y conducirán a objeciones de parte de los preparadores.

'Por esas razones, considero que tales propuestas serán difíciles de implementar cuando sean revelaciones obligatorias y por consiguiente es probable que sean mejor entendidas como guías para la estructuración de las revelaciones voluntarias. Por otra parte, en la extensión en que los inversionistas encuentren que tales revelaciones son útiles, las fuerzas del mercado les proporcionarán a los administradores incentivos para revelarlas si esas revelaciones pasan la prueba de costo-beneficio.'

Revelaciones inútiles

En relación con dos de tales revelaciones recomendadas – número de patentes y número de clics en un sitio web – Wolfgang Ballwieser, 'The limitations of financial reporting', preguntó: '¿Qué consecuencias se derivarán de recibir tal información? El número de patentes no dice nada sobre los flujos de efectivo que resultarán cuando se usen las patentes. Lo mismo aplica al número de "hits" en un sitio web.'

El respaldo para esas críticas parece venir del éxito de que se ha tenido muy poco progreso en persuadir a los negocios para que adopten modelos comunes de presentación de reportes para los intangibles, incluso cuando durante algunos años ha estado disponible una cantidad de modelos.

Sin embargo, al respecto sería útil investigación adicional, para ver exactamente qué tan lejos han sido adoptados esos modelos y qué tan útiles son las revelaciones resultantes. (Apéndice 5, Pregunta 6).

También hay problemas que se relacionan con la información no-financiera histórica pero prospectiva: ie. Datos no-financieros que son indicadores del desempeño financiero futuro.

- A menudo es muy corto el lapso de tiempo entre el fenómeno no-financiero y su efecto financiero. Por ejemplo, si la pérdida de la plusvalía de los clientes resulta en una pérdida inmediata de clientes, entonces los datos no-financieros sobre la satisfacción del cliente es difícilmente un indicador prospectivo de algo. Los efectos se mostrarán al menos una vez en las cifras financieras.
- La relación entre el fenómeno no-financiero y los efectos financieros a menudo se desconoce. En tal caso, la revelación de información no-financiera no les ayudará a los usuarios a elaborar pronósticos financieros.

Si en relación con los intangibles es imposible especificar un modelo que suministraría revelaciones útiles para todos los negocios, entonces también tiene que ser imposible especificar de manera exitosa un modelo detallado para toda la presentación de reportes no-financieros. De nuevo, esta conclusión parece estar respaldada por la carencia de progreso en la práctica especificando un modelo que sería ampliamente aceptado ya sea por los usuarios o por los preparadores. El caso puede ser bien diferente para industrias específicas, donde algunas veces son desarrolladas y acordadas por la industria listas útiles de revelaciones. Pero por definición están restringidas en su aplicación – no proporcionan un modelo general.

Hallazgos de investigación 5.2: Problemas con el modelo de presentación de reportes no-financieros (2)

A menudo se desconocen las relaciones entre el fenómeno no-financiero y los efectos financieros

Invitamos a Christopher Ittner a que mirara si la medición de los intangibles ayuda a mejorar el desempeño del negocio. Su documento, 'Does measuring intangibles for management purposes improve performance?' llama la atención respecto de – entre otras cosas – la carencia de 'modelación causal' en las firmas para vincular las medidas no-financieras con el desempeño financiero y la tendencia de las firmas a abandonar las medidas no-financieras luego de uno o dos años de su introducción.

Imposible especificar qué información se necesita revelar

Invitamos a Anne Wyatt para que mirara qué información sobre los intangibles es relevante para el valor y a Andrew Stark para que realizara una vista de conjunto a la investigación relacionada con la presentación de reportes sobre intangibles. 'What financial and non-financial information on intangibles is value-relevant?' de Wyatt, 'Accounting for intangibles' de Douglas Skinner, y 'Intangibles and research – an overview with a specific focus on the UK' de Stark, todos ellos comentan sobre la diversidad de la información que es relevante para los intangibles y muestran escepticismo sobre el valor de las estructuras obligatorias. Una implicación interesante del estudio

de Wyatt es que ‘los reguladores de la contabilidad podrían facilitar de mejor manera las revelaciones relevantes para el valor de los intangibles si les dan discreción a la administración para que reporten la realidad económica de su firma’.

‘Accounting, intangible assets, stock market activity, and measurement and disclosure policy – views from the UK’, de Elisabeth Dedman, Sulaiman Mouselli, Yun Shen y Andrew Stark, concluye que: ‘es difícil ver cómo podría llegarse a un conjunto de revelaciones obligatorias’ y que la evidencia de investigación proveniente del Reino Unido sugiere que el mecanismo apropiado de revelación implica que las firmas decidan sobre el contenido de cualesquiera tales revelaciones que se juzguen relevantes para los participantes en el mercado dentro de una estructura que proporcione principios que gobiernen tales revelaciones.’

Vivien Beattie, Bill McInnes and Stella Fearnley, *Through the Eyes of Management: Narrative Reporting across Three Sectors*, también ofrecen amplia evidencia de la diversidad de las revelaciones no-financieras.

El estudio realizado por la Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD), *Intellectual Assets and Value Creation: Implications for Value Reporting*, concluye: ‘la investigación sugiere que cualquier orientación respecto de la revelación mejorada sobre los activos intangibles debe continuar siendo basada en principios y voluntaria. Dado el amplio rango de activos intelectuales tenidos por las firmas en las diferentes industrias, el enfoque basado en principios les permite a las compañías flexibilidad en la aplicación de la orientación, así como abordar sus propias circunstancias y riesgos como compañías que tienen historias únicas con relación a su proceso de creación de valor. Un enfoque más prescriptivo podría generar un enfoque mecanicista de caja-tic-tac para asegurar el cumplimiento más que permitirles a las compañías producir reportes significativos adaptados a sus propias circunstancias.’ El reporte agrega, ‘En la medida en que se desarrolle experiencia, se puede fomentar más armonización.’

Listas de revelación para industrias específicas

‘Intangibles and research’, de Stark, da un ejemplo del Reino Unido: *Best Practice Guidance on Financial & Corporate Communications* (2006) de la Bioindustry Association.

Si bien nosotros somos escépticos respecto del valor de modelos generales detallados para la presentación de reportes no-financieros, los principios de alto nivel pueden ser bien útiles. De acuerdo con nuestro punto de vista es sensible tener principios de revelación de alto nivel – tales como requerimientos para revelar cualquier información que probablemente tendría un efecto importante en el precio de la acción. También puede ser sensible tener orientación ligeramente más específica pero todavía de alto nivel, como la contenida en las propuestas del *Management Commentary* de IASB, o reglas de alto nivel tales como el requerimiento de la Unión Europea, que consta de unas pocas frases, para que las compañías preparen una revisión del negocio. El requerimiento completo contenido en la EU Accounts Modernisation Directive dice:

- ‘1. (a). El reporte anual tiene que incluir al menos una revisión razonable del desarrollo y el desempeño de los negocios de la compañía, así como su posición, junto con una descripción de los principales riesgos e incertidumbres que enfrenta. La revisión tiene que ser un análisis balanceado y comprensivo del desarrollo y el desempeño de los negocios de la compañía, así como de su posición, consistente con el tamaño y la complejidad de los negocios;

(b) En la extensión necesaria para el entendimiento del desarrollo, el desempeño o la posición de la compañía, el análisis tiene que incluir los indicadores clave del desempeño tanto financieros como, cuando sea apropiado, no-financieros que sean relevantes para los negocios particulares, incluyendo información relacionada con asuntos ambientales y de empleo;

(c) Al proporcionar este análisis, el reporte anual tiene que incluir, cuando sea apropiado, referencias a, y explicaciones adicionales de, las cantidades reportadas en las cuentas anuales.'

Los requerimientos de la EU Transparency Directive para las declaraciones de la administración de las compañías que se negocian públicamente también asumen un enfoque de alto nivel para definir qué se necesita que sea revelado.

De manera alternativa, los principios pueden describir el proceso que quienes preparen el reporte deban considerar en relación con qué revelar y cómo revelar. Sin embargo, incluso este tipo de enfoque puede volverse bastante detallado (eg, las muchas referencias contenidas en el Reporting Statement de ASB, *Operating and Financial Review*, a lo que los directores 'deben considerar', 'deben hacer', 'deben asegurar', 'podrían hacer', 'pueden querer considerar' y 'podrían querer considerar'). Pero un proceso de alto nivel podría ser tan efectivo como una estructura de revelación de alto nivel.

Provisto que los principios son de tal nivel alto:

- evitan las dificultades inherentes al intentar diseñar un modelo que satisfaga todas las necesidades específicas de los diversos negocios; y
- también evitan requerir revelaciones inútiles.

Tales principios de alto nivel significarían que los negocios:

- revelan información que sea relevante para sus circunstancias particulares;
- varían sus revelaciones cuando cambien las circunstancias; y
- experimentan en su presentación de reportes.

Para probar esas propuestas, sería útil tener un proyecto de investigación para verificar qué tan efectivos los requerimientos establecidos-de-manera-amplia son en provocar las revelaciones. (Apéndice 5, Pregunta 7.)

En lo relacionado con la experimentación, lo que se necesita no es un período temporal de experimento a ser realizado pocos años después mediante reglas detalladas una vez que los negocios hayan encontrado cuáles revelaciones son útiles. La evidencia sugiere que la relación entre la información no-financiera y las medidas financieras es inherentemente incierta, de manera que lo que se necesita es algo que permita experimentar sobre una base permanente. Alguna estabilidad en la revelación puede surgir de manera útil y con el tiempo esto ayudaría a la

comparabilidad entre los negocios, pero el deseo de comparabilidad no debe impedir la revelación de la información que sea relevante.

Al decidir qué revelar, para los negocios individuales es sensible comprometer a sus *stakeholders* y a los otros usuarios de sus reportes. De esta manera, pueden juzgar qué funciona y qué no funciona, así como dónde se pueden necesitar revelaciones adicionales.

5.5 Un modelo comprensivo

Una cantidad de defensores de un nuevo modelo de presentación de reportes tiene en mente algo más comprensivo que uniría no solo toda la presentación de reportes no-financieros, sino toda la presentación de reportes de negocios. Lo que se busca algunas veces se describe como presentación de reportes 'integrada.' Esto parece que implica una estructura comprensiva o una estructura que lo abarque todo, si bien quienes piden la presentación de reportes integrada muy a menudo usan una metáfora diferente y hablan de 'contar la historia' como una manera para superar la naturaleza fragmentada de la presentación de reportes de negocios.

Si bien contar la historia obviamente hace que la presentación de reportes sea más legible, hay dificultades con ella como meta, dado que implica un grado de selección y énfasis, e incluso un elemento artístico que probablemente es inapropiado en la presentación de reportes de negocios. Los usuarios profesionales de la presentación de reportes de negocios tienden a considerar como propaganda a cualquier 'historia.' Mucha de la presentación de reportes de negocios, si bien es objetiva y comprensiva, podrá necesitar ser un asunto puramente factual de registro que no permite contar la historia. Los reportes de Warren Buffets pueden ser citados como evidencia contra esta proposición, pero necesita tenerse en mente que constituyen una pequeña fracción de la total presentación de reportes de Berkshire Hathaway. La mayoría de esto es puramente asunto factual de registro de manera que a nadie le importa.

También hay la pregunta de qué tanto necesita integrarse la presentación de reportes de negocios. Si el punto es que las compañías no deben decir una cosa en el reporte de los directores y otra en las cuentas, entonces claramente esto es correcto, pero no es algo que requiera que un modelo de presentación de reportes se detenga para que ocurra. Si el punto es que las compañías estén obligadas a repetir la misma información en diferentes lugares de su presentación de reportes, entonces de nuevo este es un buen punto, pero suena similar a algo que se puede aclarar mediante regulación mejorada, más que algo que requiera un modelo de presentación de reportes.

Es igualmente legítimo tener el punto de vista de que la presentación de reportes de negocios de hecho cubre una cantidad de asuntos discretos, que requieren ser reportados por separado (si bien quizás, para conveniencia de los lectores, dentro del mismo documento), e intentar unirlos como si fueran partes de un todo coherente sería un ejercicio artificial.

Ciertamente sería difícil desarrollar un modelo coherente y detallado que se pudiera prescribir para la totalidad de la presentación de reportes de negocios. El tipo de requerimientos de alto nivel que hemos descrito en la sección anterior puede incluso no proporcionar modelos para la totalidad de la presentación de reportes no-financieros, mucho menos para el total de la presentación de reportes de negocios. El requerimiento de revisión del negocio que hace la Unión Europea, por ejemplo, gobierna solamente una fracción de las revelaciones no-financieras de muchas compañías que se negocian públicamente.

La presentación de reportes no-financieros ha crecido de una manera descoordinada porque ha sido respuesta a una serie de demandas descoordinadas por más información. Esas demandas fueron resultado de las preocupaciones del día. No fueron algo que habría sido proyectado por alguien que lo estableciera, digamos, en 1990 y que programara que las personas esperarían esa información en los siguientes 20 años. Cualquier revelación tiene su propio momento interno. Una vez que se abre una nueva área de revelación, los usuarios se dan cuenta de que habían escuchado una respuesta que no era suficiente para sus preguntas – o que promueve nuevas. O las circunstancias cambian, y necesitan encontrar más información sobre algo que anteriormente no habían considerado como importante.

Un modelo comprensivo para la presentación de reportes no-financieros por consiguiente parece que es un castillo en el aire. Nosotros no podemos predecir ahora qué información esperarán las personas en el futuro. Y no hay razón por la cual quienes desean más información deban sentirse restringidos al demandarla porque no cae en algún modelo de revelación ordenado previamente.

Y si no hay posibilidad realista de unir toda la presentación de reportes no-financieros dentro de un solo modelo comprensivo y prescriptivo, entonces un modelo único para la presentación de reportes de negocios como un todo (de la cual hace parte la presentación de reportes no-financieros) también tiene que ser poco realista.

Hallazgos de investigación 5.3: Un modelo comprensivo

Los usuarios profesionales consideran como propaganda a las ‘historias’

Vea Bill McInnes, Vivien Beattie and Jacky Pierpoint, *Communication Between Management and Stakeholders: A Case Study*. Ellos encuentran que: ‘los profesionales de las finanzas y los accionistas privados tenían diferentes percepciones en relación con la objetividad de los estados financieros auditados en relación con las secciones narrativas. Los profesionales de las finanzas consideraron como propaganda la parte frontal. En contraste, algunos accionistas privados consideraron que las cifras contables auditadas podrían ser manipuladas, mientras que las palabras personales del presidente o del CEO tenían credibilidad.’

5.6 Gases con efecto invernadero: medición y presentación de reportes

La medición y la presentación de reportes sobre las emisiones de gases con efecto invernadero ofrecen un ejemplo de un problema específico sobre el cual debe ser posible desarrollar orientación acordada. Actualmente, está en uso una cantidad de enfoques alternativos, de manera que hay carencia de comparabilidad en la presentación de reportes y sería deseable un enfoque acordado. Además, en la extensión en que sea un asunto puramente científico o tecnológico, puede ser más fácil tener medidas objetivas y comparables de las emisiones de gases con efecto invernadero que las que se refieren a las utilidades. Sin embargo, muchas de las dificultades son esencialmente las relacionadas con la asignación de la responsabilidad por las emisiones.

Algunas de las áreas problema son similares en la presentación de reportes financieros, por ejemplo:

Documento original: **Information for Better Markets. DEVELOPMENTS IN NEW REPORTING MODELS** – Publicado por Financial Reporting Faculty – ICAEW – London. December 2009.

Traducido por Samuel Alberto Mantilla B. – samuelalbertom@gmail.com.

- ¿Cuáles son las fronteras de la entidad que reporta?
- ¿Se deben incluir los activos arrendados?

Otros problemas son igualmente difíciles, pero no tienen paralelos obvios en la presentación de reportes financieros:

- ¿Cuáles emisiones indirectas (eg, emisiones causadas por proveedores o clientes) se deben incluir?
- ¿Cuáles reducciones de las emisiones (eg, compensaciones del carbón comprado) se deben reconocer?
- ¿Cuáles gases deben ser tratados como gases con efecto invernadero?

Y la metodología de la medición también es debatible, dado que muchas emisiones no se miden directamente, sino de una manera convencionalizada: por ejemplo, mediante el aplicar a los diferentes tipos de consumo de energía 'factores' estipulados.²⁸

En principio, debe ser posible llegar a acuerdos sobre las convenciones relevantes, aún si no existe una manera objetiva para determinar cuáles deben ser las convenciones 'correctas.' En este sentido, la medición y la presentación de reportes de las emisiones de gas con efecto invernadero son análogas a la medición y presentación de reportes sobre las utilidades.

5.7 Mapeo de las necesidades de información de los usuarios

Hay consenso respecto de que la presentación de reportes de negocios debe estar diseñada para satisfacer las necesidades de los usuarios. Si bien esto puede parecer una declaración obvia, en la memoria viviente fue una idea revolucionaria, y los defensores de la reforma pueden muy bien argumentar que es una idea cuyas consecuencias todavía están por reflejarse plenamente en la práctica.

Algunos reformadores tienen el punto de vista de que, dada la primacía de las necesidades de información de los usuarios, se debe rediseñar – más o menos a partir de cero – la presentación de reportes de negocios, a fin de satisfacer esas necesidades. Este enfoque algunas veces implica preguntarles a los usuarios qué información usan o quisieran tener. En el caso de los inversionistas sofisticados, esto a menudo significa qué información usan (o quisieran usar) en sus modelos de valuación. El supuesto es que, habiendo mapeado las necesidades de información que tienen los usuarios, se compararían con las que actualmente proporcionan los negocios. A los negocios, entonces, se les requeriría que proporcionaran información con base en un modelo revisado de presentación de reportes que refleje las necesidades determinadas por los usuarios.

²⁸ Tales emisiones están primero que las del proveedor de energía, y solamente son directamente atribuibles a la entidad que reporta. Una guía útil para muchos de los problemas implicados es la *Guidance on How to Measure and Report Your Greenhouse Gas Emissions* (2009) del gobierno del Reino Unido.

Si bien preguntarles a los usuarios qué información usan y qué información quisieran son ejercicios útiles y deben influir en la práctica de la presentación de reportes, tenemos dudas respecto de qué tan lejos puede tomarse este enfoque. Los modelos de los analistas de inversión usualmente son de propietario y esto tiene dos implicaciones:

- Pueden no ser completamente abiertos acerca de qué información usan o cómo la usan.
- Son de propietario porque son diferentes. Los diferentes usuarios usan información diferente de maneras diferentes.

Las necesidades de los usuarios también cambian con el tiempo. Si, por ejemplo, están a punto de ser vendidos activos cuyo valor de mercado normalmente es de poco interés para los usuarios, entonces su valor de mercado repentinamente se vuelve de interés. Probablemente la crisis financiera ha cambiado qué información esperan los usuarios sobre ciertos tipos de negocios (tales como los bancos). Cuando en la economía las cosas vuelven a la normalidad, el foco de los usuarios cambiará de nuevo.

Quizás más importante aún que cualquiera de esos puntos es el hecho de que los analistas, si están haciendo de manera adecuada su trabajo, es improbable que usen sus propios modelos de una manera mecánica. La valuación de negocios no es un proceso de producción automatizado, donde ciertos datos conocidos sean input de un final y en el otro final surja un producto estandarizado. Los buenos analistas tendrán en cuenta toda la información relevante y no colocarán límites predeterminados para cuál información es relevante.

Los usuarios, por consiguiente, están en una posición similar (pero inversa) a la de los administradores. Así como para los administradores la regla primordial es revelar lo que los usuarios necesitan saber, y esto no puede ser definido de ninguna manera detallada por adelantado, la regla primordial para los usuarios tiene que ser tener en cuenta toda la información que sea relevante. Pero no pueden saber por adelantado exactamente cuál será.

Entonces, si bien es sensible preguntarles a los usuarios acerca de sus necesidades de información, no se debe esperar que esto conducirá a un mapa detallado que se pueda usar para crear un modelo de presentación de reportes que satisfaga esas necesidades.

Aún cuando se puedan identificar las necesidades de los usuarios, esto no necesariamente significa que se puedan satisfacer. Siempre hay riesgos al preguntarles a las personas que desean si ellas asumen que alguien pagará por ellas. Los beneficios de proporcionar la información que se necesita deben ser comparados con sus costos, e idealmente los costos deben ser satisfechos – posiblemente de manera indirecta – por quienes reciben los beneficios.

5.8 Direccionadores de éxito y modelos de negocio

Una de las demandas más insistentes por mejor revelación no-financiera es que los negocios revelen los direccionadores de su éxito. Esto está estrechamente vinculado con la demanda por más información sobre los intangibles dado que a menudo se dice que hoy en día los intangibles son los direccionadores clave del éxito.

Es una propuesta con la cual, a primera vista, es imposible estar en desacuerdo. Pero en la práctica un problema es que quienes piden su revelación, y los negocios mismos, tienen ideas muy diferentes de en este contexto qué son direccionadores. La literatura sobre el tema lista un conjunto amplio de lo que se reclama son los direccionadores del éxito de los negocios. Por ejemplo.²⁹

- agilidad
- ansiedad
- diferenciación de marca
- costos
- satisfacción del cliente
- crecimiento
- capital humano
- valores humanos
- innovación
- liderazgo
- mercadeo
- paranoia
- producto
- calidad
- estrategia
- sostenibilidad
- tecnología
- relaciones basadas-en-la-confianza.

Y muy bien puede ser que todos esos términos sean, de maneras diferentes, direccionadores del éxito de los negocios.

Al mismo tiempo, es difícil ver qué tipo de revelaciones útiles se podrían hacer en relación con una cantidad de ellos. Si bien puede ser cierto que solamente la paranoia sobrevive, los administradores que reporten que 'la paranoia es el direccionador clave de nuestro éxito' probablemente reducirán sus oportunidades de sobrevivencia. Incluso la ansiedad, si bien es menos alarmante, de alguna manera es probable que mejor no se mencione en el reporte del director. De otro modo, los administradores pueden muy bien estar solamente felices hablando de su agilidad y de sus valores humanos, pero se puede dudar respecto de cuáles revelaciones útiles surgirían.

El capital humano, si bien prácticamente a nivel universal es identificado como un direccionador clave del éxito en los negocios, es de manera similar un tema dudoso para la revelación. Decir que 'nuestras personas son nuestro mayor activo' no dice nada útil. Ha sido propuesta una cantidad de revelaciones más objetivas (eg, ratio de personal masculino a femenino, otros indicadores de diversidad, desembolsos en entrenamiento de personal, rotación de personal, número de PhD empleados), pero sobre este punto es difícil identificar información que les ayudará a los

²⁹ Esta lista se basa en una búsqueda en internet usando las palabras clave 'direccionadores del éxito en los negocios' que conduce a una cantidad de prescripciones provenientes de autores y consultores, y, quizás para el elemento más inusual, la máxima (y el libro) de Andrew S. Grove de que 'solamente sobrevive la paranoia.'

inversionistas a valorar el negocio. El recurso humano clave en el cual los inversionistas usualmente están interesados es la calidad de la administración principal. Pero algunas veces esto no puede ser valorado simplemente mediante el referirse a unos pocos índices.

La identificación de los direccionadores del negocio y su contribución al negocio enfrenta dificultades similares a la identificación de los intangibles y su contribución al negocio. Diferentes personas, a quienes se les solicite expliquen qué hacen que un negocio sea exitoso, darán respuestas muy diferentes. Incluso es posible – y quizás no sea raro – que los propios administradores del negocio no entiendan de manera apropiada qué direcciona su propio éxito. Y los direccionadores del éxito, en la medida en que existan, hacen su contribución conjuntamente; no se puede decir – excepto de una manera arbitraria o subjetiva – que un direccionador contribuye más que otro al éxito de la firma. La demanda por este tipo de revelación algunas veces pasa por alto lo que en realidad hace que un negocio tenga éxito y otro falle, lo que a menudo es simplemente buena administración en un caso y mala administración en el otro. Sin embargo, es difícil ver que un negocio pueda revelar de manera útil y objetiva tales asuntos.

Otra exigencia frecuente que proviene de los reformadores es la revelación del modelo de negocios.³⁰ Esto se sobrepone, y a menudo es vinculada con, la demanda por revelación de los direccionadores del éxito del negocio (y por lo tanto con el pedido de más información sobre los intangibles). En ambos casos, la solicitud esencialmente es para que los administradores expliquen cómo funciona el negocio y por qué tiene éxito.

El modelo de negocios ‘representa un entendimiento del negocio que tiene la intención de mostrar cómo funciona. Simplifica relaciones y dependencias complejas para permitir el análisis y la comparación.’³¹ Tal modelo puede ser representado de varias formas, dependiendo de la profundidad del entendimiento que intente impartir.

Por ejemplo, hay descripciones de alto nivel de los modelos, que no hacen más que decir qué hace el negocio. Así, por ejemplo, el modelo de negocios del vendedor minorista clásico podría ser descrito de esta manera: comprarle a los mayoristas y venderle al público. Una variante sería que el minorista les compre a los fabricantes. Una variante adicional sería que el minorista sea el mismo fabricante. La revelación podría tener más especificidad mediante el decir qué es lo que el minorista vende, quién le vende y cómo vende (eg, en tiendas o en internet). La revelación de este tipo de modelo de alto nivel parecería que es esencial para que los usuarios entiendan el negocio, y es difícil ver que alguien invertiría en un negocio a menos que conozcan mucho más al respecto.

Una segunda manera de presentar un modelo de negocios es proporcionar explicación cualitativa de qué hace que el negocio sea exitoso. Las solicitudes de este tipo de información son esencialmente las mismas que las demandas por la revelación de los direccionadores del negocio, pero expresadas de una manera diferente, de manera que enfrentan las mismas dificultades.

Pero un modelo de negocios también puede ser presentado como algo más que un modelo económico. Aquí la intención sería capturar la esencia financiera del negocio; entender cómo los cambios clave en el negocio mismo o en su entorno afectarían sus resultados. La revelación de este tipo de información es problemática dado que puede implicar regalar lo que los administradores consideran información de propietario o porque, como a menudo es el caso, sea

³⁰ Una reciente exigencia proviene de la Accounting Standards Board del Reino Unido. ‘Es posible que requerimientos explícitos para la revelación del modelo de negocios podrían orientar de mejor manera la presentación de reportes en general así como llenar la brecha en la información puesta de relieve por la crisis del crédito’: *Rising to the Challenge* (2009).

³¹ *Measuring IT Returns*, p 27.

difícil conocer qué vinculaciones existen entre los diferentes elementos del desempeño del negocio.

Por consiguiente, si bien la demanda por información sobre los direccionadores del negocio y los modelos de negocio es central para muchos de quienes proponen reformar la presentación de reportes de negocio, no está totalmente claro qué significa o si realmente tendría mérito satisfacerla. Se necesita trabajo adicional para investigar qué información sobre los direccionadores del negocio y sobre los modelos de negocio podría ser revelada de manera útil, qué información se está revelando actualmente, y qué tan útil es. (Apéndice 5, Pregunta 8).

Hallazgos de investigación 5.4: Direccionadores de éxito y modelos de negocio

Los administradores no entienden qué direcciona su propio éxito

En 'The economic crisis and accounting: implications for the Research community,' Anthony Hopwood da un ejemplo de esto a partir de su propia experiencia. Miró una compañía que estaba proponiendo 'una considerable racionalización de su información y de sus sistemas de TI', pero que no entendió de manera apropiada las razones de su propio éxito. Cuando Hopwood examinó el asunto y mapeo la información clave que fluye en la firma, surgió que se otros cambios importantes que se propusieron 'habrían eliminado – o al menos dañado de manera seria – los verdaderos flujos de información que ahora parecen ser instrumentales en su sobrevivencia y en su éxito relativo.' Con este entendimiento mejorado de las razones para su propio éxito, la firma fue capaz de cambiar de manera apropiada sus planes.

Revelación de los modelos de negocio

Las medidas del *balanced scorecard* son un caso del tipo de información sobre el 'modelo de negocios' que algunos reformadores dicen que se deben revelar. Pero Robert Kaplan y David Norton, los autores del *balanced scorecard*, llaman la atención sobre algunos de los problemas de presentar reportes externos sobre tales medidas:

'Los ejecutivos están preocupados porque cualquier cosa que vaya más allá de la revelación mínima podría beneficiar a los competidores más que a los accionistas existentes. Especialmente si el *Balanced Scorecard* es una articulación clara de la unidad de negocios y la estrategia corporativa, su revelación al público podría permitirles a los competidores sabotear una estrategia bien formulada y ejecutada' (*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*).

Similares preocupaciones son observadas por Jeffrey Unerman, James Guthrie y Ludmila Striukova en *UK Reporting of Intellectual Capital*. Por ejemplo, un administrador comentó: 'Hay una línea muy fina entre decir "mire así es como operamos y esto es lo que hacemos, lo que direcciona el negocio", y regalar... las joyas de la corona del negocio'.

Acknowledgement	Reconocimiento
<p>This translation is based on and/or includes extracts from the <i>Developments in New Reporting Models</i> published by The Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), translated into Spanish by Samuel Alberto Mantilla. Samuel Alberto Mantilla gratefully acknowledges the permission given for the use of the material by the ICAEW which is the copyright owner.</p> <p>This document is intended to highlight issues of general interest to readers. Specialist advice from an appropriate professional should be obtained in any particular case. Accordingly the ICAEW will not accept responsibility for loss occasioned to any person or body acting or refraining from acting as a result of anything included in this publication.</p>	<p>Esta traducción se basa en y/o incluye extractos de <i>Developments in New Reporting Models</i> publicado por The Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), traducida al Español por Samuel Alberto Mantilla. Samuel Alberto Mantilla agradece el permiso dado por ICAEW para el uso del material. El propietario del copyright es ICAEW.</p> <p>Este documento tiene la intención de resaltar problemas de interés general para los lectores. En cualquier caso se debe obtener asesoría especializada de parte de un profesional apropiado. De acuerdo con ello, ICAEW no aceptará responsabilidad por pérdida ocasionada a cualquier persona o cuerpo que actúe o deje de actuar como resultado de cualquier cosa que se incluya en esta publicación.</p>

Tenga bien presente:

La traducción de este reporte se hará en aproximadamente diez (10) entregas semanales. Si está interesado en alguna entrega en particular, solicítela en el sitio web donde usted consiguió las otras entregas.