

Nuevas tendencias y requerimientos de información estratégica. La respuesta del Reporting Standard 1: Operating and Financial Review

María Isabel Blanco Doipco
Beatriz Aibar Guzmán

Resumo:

En nuestra comunicación y en la búsqueda de una discusión activa sobre el papel de la contabilidad de gestión estratégica dentro del sistema de información contable exponemos un ejemplo de nuevos informes que suponen un enfoque integrador y difuminan los límites clásicos entre contabilidad financiera y contabilidad de gestión, en línea con la aparición de nuevas audiencias (externas e internas), nuevas áreas de interés o mayor interés en áreas ya existentes y ampliación de requerimientos informativos de carácter estratégico y de responsabilidad informativa de las entidades y sus directores: el Reporting Standard 1: Operating and Financial Review (OFR), aprobado en mayo de 2005 por el Accounting Standard Board (ASB), cuyas prácticas de divulgación (reporting) establecidas tienen la consideración de norma para los OFR de las empresas británicas cotizadas relativos a los ejercicios financieros que comiencen en o después del 1 de abril de 2005

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

Nuevas audiencias y requerimientos de información estratégica. La respuesta del Reporting Standard 1: Operating and Financial Review

María Isabel Blanco Dopico (Universidad de Santiago de Compostela) efisabel@usc.es

Beatriz Aibar Guzmán (Universidad de Santiago de Compostela). efbea@usc.es

Resumen

En nuestra comunicación y en la búsqueda de una discusión activa sobre el papel de la contabilidad de gestión estratégica dentro del sistema de información contable exponemos un ejemplo de nuevos informes que suponen un enfoque integrador y difuminan los límites clásicos entre contabilidad financiera y contabilidad de gestión, en línea con la aparición de nuevas audiencias (externas e internas), nuevas áreas de interés o mayor interés en áreas ya existentes y ampliación de requerimientos informativos de carácter estratégico y de responsabilidad informativa de las entidades y sus directores: el Reporting Standard 1: Operating and Financial Review, aprobado en mayo de 2005 por el Accounting Standard Board (ASB), cuyas prácticas de divulgación (reporting) establecidas tienen la consideración de norma para los OFR de las empresas británicas cotizadas relativos a los ejercicios financieros que comiencen en o después del 1 de abril de 2005.

Palabras clave: información estratégica, requerimientos informativos, nuevos informes

Área temática: Gestión estratégica de costes

1. Algunas consideraciones acerca de sistemas de información, estados contables, requerimientos informativos y política de revelación

Los objetivos de la Contabilidad de gestión se relacionan con su utilidad para la dirección tanto en la formulación de estrategias como en la selección y puesta en práctica de los modelos de gestión en línea con la estrategia elegida. Esto supone establecer informes, tanto internos como externos, que cubran las diferentes parcelas informativas que afectan a la empresa en su entorno actual y previsible, informes que deberán cubrir además de las necesidades informativas de los distintos partícipes empresariales las expectativas sobre las mismas a corto, medio y largo plazo, y ello tanto en lo que se refiere al volumen, calidad y características de la información, los instrumentos informativos elegidos para su adecuada comprensión y los medios utilizados para su efectiva comunicación.

Asumimos que un estado contable es una de las concreciones resultantes del sistema de información de la empresa construido a través de los datos generados por dicho sistema, se dirige a unos usuarios explícita o implícitamente determinados de antemano y tiene como objetivo prioritario, sino único, ayudar eficientemente a la toma de decisiones en tanto le sirve de apoyo aunque no la determine necesariamente. Aunque el origen de la información es común, el sistema de información contable empresarial, generalmente, con base en su foco de interés y su destino más general, se suele diferenciar dos tipos de estados contables: los estados contables financieros o externos y otros estados contables de carácter interno; normalizado o no, el contenido de los primeros prioriza la orientación económico-financiera de carácter histórico, se elaboran con propósitos de información general y se destinan predominantemente a usuarios externos; por su parte, los segundos se centran principalmente

en previsiones de carácter técnico-económico específicas y se dirigen predominante o exclusivamente a usuarios internos.

La influencia o impacto del estado contable, función de la utilidad que de él obtiene el usuario que lo demanda, depende de diferentes factores: quién es su destinatario, con qué finalidad va a ser utilizado, en qué grado responde a sus intereses, cuáles son los potenciales sustitutos del informe..., de ahí que la estrecha relación existente entre necesidades informativas y características de la información marque fuertemente el contenido y la forma de los estados contables con la finalidad de maximizar la utilidad que proporcionan a sus usuarios. Responder a las distintas cuestiones planteadas por los mismos en relación con el análisis de la actuación empresarial, la calidad de su gestión y la confianza en la información revelada por las empresas implica conocer sus necesidades y preocupaciones que, en general, tratarán acerca de la situación actual de la empresa, las causas que la han motivado y la posibilidades futuras de mantenerla y/o mejorarla lo que, en las actuales circunstancias del mundo de los negocios exige una ampliación del concepto y relaciones de la supervivencia empresarial: el análisis empresarial exige no sólo el estudio de aspectos económicos y financieros ligados a dicha supervivencia, el resultado y la estructura económico-financiera, el tamaño o la posición en el sector o industria, sino también la consideración de sus objetivos estratégicos, tácticos y operativos, sus prácticas y técnicas de gestión, la imagen de la empresa, la comprensión e interés de la visión y misión de la misma por parte de la comunidad en la que está inmersa, el peso cada vez mayor peso del elemento humano que la forma, la cultura, los sistemas de poder que se deducen de su estructura organizativa, la idea de servicio al cliente y a la comunidad, etc. Esto supone que el sistema de información contable ha de ser diseñado de forma tal que permita reflejar junto con los tradicionales elementos tangibles propios de la organización, todos los datos relevantes sobre los elementos del entorno competitivo en que se mueve la organización, las características de la dirección o la opinión de los directores sobre la situación actual y perspectivas de la empresa, ampliando, además, su capacidad al dar entrada a nuevas informaciones sobre elementos no reflejados en los estados financieros tradicionales ni, al menos hasta fechas recientes, considerados en las normativas contables.

Nos enfrentamos, por lo tanto, con nuevas audiencias, necesidades informativas, facetas de información, instrumentos para medir y valorar (o no valorar), formas de reflejar la información (es decir, informes) y técnicas de comunicación de la información; su combinación marca una nueva forma de elaborar, diseñar y comunicar información y, en definitiva, supone la aparición de nuevas y habilidades y capacidades del contable de gestión en relación con su nuevo papel interdisciplinar de creación de legitimidad pero, sobre todo, de visibilidad o transparencia empresarial.

La diversidad de usuarios plantea dificultades en relación con la utilidad de los estados contables. En el caso concreto de los usuarios internos, todos ellos responsables a distintos niveles de la toma de decisiones que afectan directamente a la gestión empresarial, surge un enfoque multidecisional y multicriterio que configura igualmente al sistema de información de gestión empresarial, al que se le exige el suministro simultáneo desde distintos puntos de vista, internos y externos, de informaciones útiles. En cualquier caso, la utilidad de dicha información exigirá para su comunicación un diseño contingente con las características de la decisión a tomar e incluso, en ocasiones, con la fase del proceso de decisión en que se encuentre el usuario, cuestiones cada vez menos difíciles de tomar en consideración (si obviamos el aspecto económico derivado del coste del sistema) dadas las facilidades derivadas de las nuevas tecnologías de la información.

Esta configuración facilita, si fuera obligado o se considera deseable, la política de revelación de información, por cuanto mucha de la revelación voluntaria o no exigida en los estados

contables tradicionales es generada con propósitos internos por dicho sistema; su uso por parte de personas ajenas a la organización puede seguir dos líneas diferentes: bien a través de la ampliación del contenido propio de los informes externos, bien completándolos mediante el añadido de otros informes, voluntarios o no, que reflejen aspectos y perspectivas específicos. Somos conscientes de la importancia creciente de la presentación de estados de flujos de tesorería, resúmenes histórico de estadísticos financieros y datos operativos, información general acerca de la empresa, información segmentada (por área geográfica, divisiones, productos, líneas de productos, mercados...), información previsional (previsiones de inversiones, beneficios o factores que pueden influenciarlos en el futuro, entorno, tendencias de la industria), discusión y análisis de operaciones por parte de los directores, propiedad de la empresa, dirección y estrategia, personal...

La política de revelación de información se ve afectada por distintos y diversos factores (tales como necesidades genéricas y exigencias puntuales de los partícipes, prácticas vigentes en empresas semejantes, recomendaciones de organizaciones profesionales o del gobierno...) y explica el comportamiento empresarial en relación con la presentación de datos, exigidos o no por la legislación. En el primer caso, ante la preocupación de las autoridades reguladoras por la adaptación de la información publicada por las empresas a las necesidades de sus usuarios puede darse una cierta reticencia a presentar cierto tipo de información ante la percepción por parte de los directores de unos elevados costes asociados a su presentación que pueden conducirles a no publicarlos y perjudicaría la necesaria transparencia informativa. En cuanto a la información voluntaria es consecuencia tanto de presiones políticas o financieras como de los objetivos perseguidos por los directores con su política de revelación y transparencia informativa y supone la realización de un análisis de sus efectos positivos (como la reducción de asimetrías de información, la mejora de la imagen de la empresa, estimación del riesgo, asignación de recursos en el conjunto de la economía, mayor facilidad para acceder al mercado de capitales, disminución del coste de la deuda...) y negativos, de carácter político o ligados a posibles desventajas competitivas no generalizables al depender de las circunstancias particulares de cada empresa., aunque tal vez el mayor corresponda a la presentación de información sobre objetivos, planes, estrategias de la dirección, nuevos productos, datos previsionales e información segmentada ya que es la información más interesante para los inversores pero también para los competidores.

Otras consideraciones relacionadas con la política de revelación de información de la empresa distintas de su exigencia de ampliación del contenido o del número de los informes son las relacionadas con la naturaleza de la información demandada: informaciones de carácter financiero y no financiero, magnitudes históricas y previsionales, cuantitativas y cualitativas, descripción y opiniones; la cada vez mayor importancia de exposiciones de carácter narrativo que podría dar lugar a situaciones de una sobrecarga de información o dificultar su comprensión. Suele admitirse que el uso de un elevado número de datos que sobrepasa las capacidades del sistema de procesamiento humano de la información supone una menor efectividad de los procesos decisionales: el sujeto podría tomar una mejor decisión a partir de un conjunto menor de datos. Lo anterior supone que probablemente la política de presentación de información no debiera guiarse únicamente por el criterio de relevancia sino además por la posibilidad de sobrecarga en el conjunto global de datos presentados y la posibilidad de dificultad de comprensión para algunos usuarios, elemento este último al que las diferentes aportaciones al marco conceptual hacen referencia como requisito de su utilidad para el usuario que supone que el usuario no solo tiene los conocimientos adecuados para interpretarlas sino además la voluntad de hacerlo. En la inclusión de una información en un estado contable no debe realizarse solo porque es relevante ni excluirse solo porque es complejo o de difícil comprensión (recordemos que claridad no es sinónimo de simplicidad)

De ahí que destaquemos no sólo la importancia de que la divulgación de la información que necesitan los usuarios y su presentación, factor que influye en el proceso decisional, se realicen de manera que faciliten su uso: los nuevos informes no buscan sustituir la información tradicional, sino complementarla para hacerla llegar a más usuarios.

2. Hacia una visión integral y global de la empresa: el enfoque estratégico

La contabilidad de gestión actúa como medio de recogida, tratamiento, interpretación y puesta al día de manera continua de la información que atañe a la unidad económica, considerada como toda la información relativa a sucesos que sean considerados relevantes, comprendiendo tanto aspectos reales como especulativos, internos o externos. Necesaria a cualquier decisor para valorar las ventajas e inconvenientes de las vías de actuación a las que se enfrenta, su importancia aumenta con la incertidumbre y ante elementos como expansión y diversificación de actividades, aumento del número de empleados, dispersión geográfica... que acentúan la necesidad de estructurar y formalizar el sistema de información, en tanto que su trascendencia se deriva de su utilización como instrumento de soporte y coordinación de los procesos de gestión: como base de la comunicación en el interior de la firma, del conocimiento de los individuos y de la conexión con el entorno se convierte en un factor clave para el éxito o fracaso. En consecuencia, su configuración debe ser tal que sirva a la predicción, como base para preparar la elección de las acciones llevadas a cabo, y permita una fácil interpretación y un rápido diagnóstico de la realidad en la forma en que la demanda informativa (las necesidades de información) se lo exija.

Bajo la influencia del entorno tecnológico, político, sociológico, jurídico, reglamentario..., los comportamientos empresariales pueden ser modificados tanto de forma autónoma como inducida, por cuanto el comportamiento reflejo de dichos cambios en un cierto número de actores (inversores, clientes, proveedores, fabricantes de productos sustitutivos, Estados, organismos públicos y grupos de presión,...), puede alterar la forma habitual de actuación de la empresa y sus concurrentes en el mercado. Estas posibles modificaciones en la actuación empresarial, que adopta una perspectiva estratégica, suponen correlativos cambios en la formación de juicios, la toma de decisiones y el control.

El convencimiento de que la actual gestión empresarial exige la integración de la estrategia en un contexto internacionalizado, de integración regional de mercados, con una evolución tecnológica muy rápida y en el que se acrecienta la influencia gubernamental, hace necesario asumir que la contabilidad incorpore a su base de datos un número cada vez mayor de informaciones útiles para la modelización económica de su actividad, como las relativas al marco empresarial, actual y previsible, reflejo de la turbulencia del entorno o las referidas al posicionamiento de la empresa y sus concurrentes en relación a los factores de éxito en el mercado.

En este contexto, entendemos que una respuesta eficiente por parte del sistema de información contable a las demandas informativas (externas e internas a la empresa) identificadas a través de las distintas cuestiones planteadas por los usuarios de la información supone la consideración de todos los factores críticos cuyo conocimiento y atención es imprescindible para el logro y el mantenimiento de la competitividad, por cuanto la complementariedad entre los ámbitos interno y externo de la entidad así como su flexibilidad ante las modificaciones es condición necesaria para una gestión competitiva. Por todo ello, el diseño del sistema informativo contable debe realizarse con base en la estrategia general de la firma, su estructura dominante y su entorno, ofreciendo informaciones sobre

- metas a alcanzar, objetivos a medio y corto plazo, planes a distintos niveles (actividades, funciones y centros) para lograrlos y responsabilidades inherentes a dichos niveles de gestión.

- recursos materiales, técnicos y humanos necesarios
- grado de efectividad alcanzado, puntos fuertes y débiles en función del desarrollo de la acción (lo que implica fijar a priori los rendimientos, determinar y analizar desviaciones, expresar los objetivos alcanzados y la aplicación de los recursos previstos).

Lo anterior justifica la ampliación del campo informativo como consecuencia del nuevo marco de actuación empresarial, dando entrada a informaciones (de carácter financiero, pero también técnico, comercial y concurrencial) sobre la práctica empresarial, relativas a la propia empresa y a las de otras empresas que utilizan procesos de acción similares, sin olvidarse de que, además, han de tenerse en consideración algunas reflexiones acerca del nuevo entendimiento de la empresa, que la contempla desde dos vertientes: como institución económica, por cuanto sus objetivos pueden concretarse en la prestación de un servicio, la generación de un valor económico añadido y el logro de la supervivencia, y como factor de perfeccionamiento humano, de forma que el beneficio, pasa de ser considerado un fin en sí mismo, a convertirse en el subproducto natural de hacer algo bien (dentro de un conjunto amplio de valores).

Además de la dimensión socio-técnica y económica, la empresa ejerce su influencia en el modelo de sociedad en el que vive y se desarrolla, no siendo, por lo tanto, neutral al entorno en el que incide. Pese a la globalización e internacionalización, aunque tal vez como consecuencia de ellas, no es posible desligar el estudio de la empresa de la transformación social que ha tenido lugar en el ámbito geográfico concreto en que se sitúa, por cuanto éste modifica los comportamientos y los modelos de consumo y, por lo tanto, las relaciones entre la empresa y la sociedad (no olvidemos que la gestión debe caracterizarse por la búsqueda de la oportunidad y el condicionamiento a una economía basada en el valor del producto tal como lo intuye el cliente). Para los sistemas contables, que implican una visión del entorno que contiene, por lo tanto, distintas asunciones sobre qué información y qué características son relevante o quiénes son los decisores..., la no consideración de la citada relación social puede hacer que esta óptica asumida en el sistema se convierta en un problema que demore o impida la transformación y adaptación de la empresa a entornos cambiantes.

Otros aspectos relevantes que configuran la imagen de la empresa exigen conocer la forma en que en la misma se entienden, analizan y planifican innovaciones, cambios y mejoras. Para ello es necesario estudiar las implicaciones del aprendizaje personal y organizacional en el cambio y las interrelaciones entre cambio a distintos niveles de procesos (sistemas de valores, procesos de negocio, subprocesos, tareas elementales) y el sistema de información, ligados entre sí por distintos niveles de aprendizaje organizativo (rutinas en las prácticas de trabajo, entendimiento del negocio y desarrollo de capacidad).

De las dimensiones sociales de la empresa se derivan la estructura de las relaciones entre personas que la integran, así como las orientaciones, valores y actitudes que comparten, elementos todos ellos de los que la contabilidad debe informar por su influencia significativa sobre la actuación empresarial. Cada vez es más importante conocer el poder o habilidad de la empresa para influir informalmente en el comportamiento de individuos u organizaciones, pertenecientes a la empresa o a su entorno, a través de información relativa a habilidades para enfrentarse con la incertidumbre, irremplazabilidad de sus actividades, control de la información sobre eventualidades y recursos... en definitiva, reflejar la capacidad de sus ventajas competitivas para suministrar información, servicios o recursos en apoyo de otro grupo u organización. Nuestra coincidencia con numerosos autores en sus manifestaciones sobre el hecho de que elementos diferenciales de cultura y entorno son responsables de que empresas semejantes presenten distintos rendimientos, nos lleva a considerar que el

conocimiento de la cultura empresarial y sus componentes específicos no sólo es un paso previo para entender los determinantes del rendimiento operativo, productivo (es decir, su organización y la tecnología de las operaciones) y del entorno en que se desenvuelve la empresa, sino también para la construcción del sistema de medidas o indicadores más adecuados para reflejar la imagen global de la empresa.

Desde el punto de vista estratégico el objetivo general de éxito para la empresa se descompone en tres dimensiones: racionalizar el coste, anticiparse a la competencia en la satisfacción de las necesidades del mercado y obtener y suministrar productos y servicios al mercado de forma rápida y competitiva. A su vez, la visión de la competitividad viene determinada por tres elementos: valor para los clientes, valor para los accionistas y capacidad de adaptación, reacción y actuación ante cambios del entorno, explotando habilidades y eliminando amenazas.

Si, como hemos indicado precedentemente, el sistema de información contable ha de constituirse como un sistema multidimensional y multicriterios capaz de suministrar simultáneamente informaciones útiles desde distintos puntos de vista, se hacen necesarias algunas reflexiones, tanto acerca de las necesidades de información para la gestión y comunicación dinámica como sobre el lugar del sistema de información contable dentro del sistema de información de la empresa o, en particular, las medidas que deben ser utilizadas para garantizar la coherencia de los sistemas diferenciados y la formación de conglomerados multicriterios para diferentes usuarios. Por otro lado, de la consideración de que el valor de la información radica en su contribución a las decisiones estratégicas surge un enfoque estratégico de la contabilidad de gestión, diseñada de forma que permita percibir los cambios originados en el entorno y la obtención de información relevante para el logro de las metas y objetivos de la organización, desarrollada a tres niveles: la empresa, el sector o industria y el entorno general, relacionados con tres análisis básicos

- el análisis externo, focalizado en el estudio del entorno como forma de conocer las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales, determinando las oportunidades y amenazas derivadas del mismo y las expectativas de cambio o escenario general de actuación de la empresa (económico-financiero, tecnológico, socio-laboral, cultural, político-legal, fiscal...)
- el análisis interno, centrado en el estudio de la cadena de valor
- la posición competitiva de la empresa que, por comparación con la actuación correspondiente a cada uno de sus principales competidores, permite deducir ventajas competitivas que servirán como punto de partida de la implantación de estrategias.

El desarrollo del enfoque estratégico, dirigido a una ampliación de la información interna de la empresa y de su entorno como base para obtener ventajas competitivas tiene como elementos básicos la comprensión de la conducta competitiva como un sistema en continua interrelación entre competidores, clientes y recursos, la predicción de movimientos estratégicos hacia el equilibrio competitivo, la determinación de los recursos necesarios para el logro de beneficios futuros, la predicción del riesgo y la motivación para actuar.

La consecución de esta información exige el recurso a perspectivas informativas diversas, relativas tanto a su utilidad para la gestión actual como a la previsional, integrando datos físicos y competitividad sectorial. Se trata de lograr una ayuda directa a la resolución de los desafíos del mercado y su enfoque hacia el valor añadido por la empresa en relación con sus competidores, contribuyendo a controlar la actuación de la empresa en el mercado mediante el uso de sus variables estratégicas.

El conocimiento de la empresa por parte de sus distintos stakeholders supone la realización de un análisis empresarial desde las distintas perspectivas que ya hemos citado anteriormente cuya consideración conjunta permita ampliar y mejorar la visión contable de la actuación empresarial y sus perspectivas de futuro. A este respecto, son variables relevantes (relacionadas generalmente con el tamaño del negocio) el grado de discontinuidad y complejidad de las operaciones, definido mediante el número y grado de interdependencia de sus unidades de negocio (servicios y mercados) y el grado de diferenciación (número y tipo de unidades organizativas).

En tanto la perspectiva financiera incorpora informaciones tradicionales que reflejan los objetivos financieros de la dirección a través, principalmente, de medidas de resultados obtenidas de la contabilidad financiera que permiten la proyección de los mismos, desde la perspectiva operativa se recogen informaciones que enfocan la atención hacia procesos origen de ventajas competitivas o relacionadas con áreas y factores críticos de éxito para el mantenimiento de la competitividad; junto con el reflejo de aspectos relacionados con su actuación interna es necesario recoger una perspectiva externa, aspectos relacionados con el entorno, en especial con los clientes o usuarios del servicio, con las estructuras de costes de los competidores y, en general, con el mercado, tanto sobre la actuación de nuestros competidores en el mismo como sobre el comportamiento del propio mercado. El interés del conocimiento de la posición de la empresa en relación con sus competidores para determinar las características del producto y las estrategias precio/output frente a la competencia nos lleva a tratar de aislar los factores clave de éxito estratégico que deben ser mantenidos y determinar las dimensiones estratégicas de los bienes o servicios, lo que supone el análisis de las distintas fuerzas en competencia que intervienen en la estructura del sector y determinan su rentabilidad y la capacidad de una industria dada para obtener beneficios razonables a largo plazo: el poder de los compradores (clientes) y proveedores, las amenazas de incorporación al sector nuevas empresas y de introducción de productos sustitutivos y la rivalidad entre los competidores existentes en el sector. Por otro lado, la perspectiva del cliente, considerado en un sentido amplio como cliente actual y potencial, nos informa de los resultados en las dimensiones que él valora.

Pero, dado que nuestro interés no es sólo el conocimiento actual sino también, y sobre todo, la previsión de rendimientos futuros, es esencial una perspectiva de innovación y aprendizaje, que informe sobre el tipo de personas seleccionadas en la organización y sobre las que ya forman parte de la organización y que requieren formación para adaptar sus cualidades a las nuevas necesidades estratégicas de la empresa.

Por último, no debemos olvidar que una aproximación socioeconómica integral implica la pertinencia de objetivos con la situación global de la empresa; tratar de desarrollar un potencial estratégico que tenga en cuenta el esfuerzo de aprendizaje, haciendo de la fuerza humana la principal fuente de ventajas competitivas para la empresa supone analizar las condiciones y organización del trabajo, la gestión del tiempo, la comunicación-coordinación-concertación y la formación.

3. Un ejemplo de informe global, el Reporting Standard 1: Operating and Financial Review (OFR)

3.1. Contexto normativo. Comentario general

Aunque en la actualidad no existe una norma internacional contable o de divulgación obligatoria, el International Accounting Standards Board (IASB) ha formado un equipo para desarrollar un discussion paper sobre “Comentario de gestión “ (MC) elaborando un borrador de visiones preliminares en febrero de 2005 cuyas conclusiones (publicación de un Standard sobre MC junto con una guía de implementación no obligatoria, bosquejo claro de objetivos,

principios y características del MC, requerimiento de información en torno a cinco elementos esenciales: “*Naturaleza del negocio*”, “*Objetivos y estrategias*”, “*recursos, riesgos y relaciones*”, “*Medidas e indicadores de rendimiento*” y “*Resultados y expectativas*”) son consistentes con el marco de divulgación del Reporting Standard 1, lo que nos refuerza en el interés de estudiar el ejemplo de esta norma.

En Gran Bretaña, el “Companies Act 1985 (Operating Financial Review and Directors’ Report etc.) Regulations 2005” (SI 2005/1011), requiere a los directores de una empresa cotizada preparar un Operating Financial Review (OFR) para los ejercicios financieros que comienzan en o después del 1 de abril de 2005. El Schedule 7ZA recoge los requerimientos específicos para su objetivo y contenidos. El OFR debe acatar dicho Schedule 7ZA, de acuerdo con la sección 234AA(2) del Companies Act 1985, “salvo que nada en ese Schedule requiera la divulgación de información sobre IMPEDING DEVELOPMENTS o sobre cuestiones en el curso de negociación si la divulgación, en opinión de los directores, fuese seriamente perjudicial a los intereses de la compañía”.

En una nueva sección 256 las Regulaciones introducen en el Companies Act 1985, una definición de “reporting standards” como documentos de normas sobre prácticas de divulgación (statements de standard reporting practice) que se relacionan con el OFR y que han sido aprobados por un cuerpo o cuerpos especificados en una orden de la Secretaría de Estado de acuerdo con la sección 257 (4B). Cumpliendo con esas normas (standards), se debería presumir que los directores (a menos que se pruebe lo contrario) han cumplido con los requerimientos estatutarios para preparar un OFR. A su vez, la Sección 13 del Companies Act 2004 (Audit, Investigations and Community Enterprise) establece un sistema para especificar un cuerpo para aprobar normas de divulgación (reporting standards), siendo el ASB (Accounting Standards Board) el cuerpo que el Gobierno ha especificado en “The Reporting Standards (Specified Body) Order 2005 (SI 2005/692).

En cuanto a Irlanda del Norte, los requerimientos legales en relación a la preparación y publicación de un OFR para empresas cotizadas se establecen en “The Companies (1986 Order) (Operating and Financial Review and Directors’ Report etc.) Regulations (Northern Ireland) 2005” (Statutory Rule 2005 N° 61). Puesto que en la actualidad no hay estipulación correspondiente con la Sección 13 del Companies (Audit, Investigations and Community Enterprise) Act 2004, el SR 2005 N° 61 no incluye una estipulación para un documento de normas sobre prácticas de divulgación (statement de standard reporting practice) para el OFR aunque el Department of Enterprise, Trade and Investment pretende hacer dicha estipulación tan pronto como la legislación de Irlanda del Norte incluya una estipulación correspondiente con la Sección 13. Por lo que se refiere a la república de Irlanda no hay requerimientos legales en relación a la preparación y publicación de un OFR.

El Reporting Standard que analizamos se desarrolla en conformidad con los requerimientos de la Companies Act 1985 (Operating and Financial Review and Directors’ Report) Regulaciones 2005, instrumento estatutario (SI) 2005/1011, pero también tiene en cuenta otras consideración; así, - las conclusiones del Comité Cadbury(2002) acerca del reconocimiento de que los estados financieros no satisfacen todas las necesidades de información de los usuarios, la necesidad de suministrar a los stakeholders otra información dando detalles del rendimiento y perspectivas de la empresa y su recomendación a los directores a prestar atención a su obligación de presentar una evaluación equilibrada y comprensible de la posición de la empresa, lo que podría hacerse mediante la provisión de un OFR esencialmente prospectivo que en ese momento estaba siendo desarrollado por el FASB; la Company Law Review (CLR) Steering Group, publicado en 2001, que recomendó requerir tanto a las grandes empresas privadas como públicas la preparación de un OFR con unos contenidos requeridos,

y - ciertas estipulaciones de la Directiva de Modernización de las Cuentas de la Unión Europea (EU Accounts Modernisation Directive) que requerían en el informe de los directores un mejor análisis del negocio de una empresa “suministrar un análisis global y equilibrado del desarrollo y rendimiento del negocio de la empresa... debería incluir indicadores de rendimiento claves tanto financieros como no financieros..., incluyendo información relativa a cuestiones ambientales y de los empleados”.

En orden a la mejor propuesta, el RS nos ofrece un resumen de su contenido (párrafos a-g) en el que se indica que se requiere su preparación por parte de los directores con carácter obligatorio para todas las empresas británicas cotizadas y otras entidades que pretendan preparar un OFR y, aunque la información divulgada también será de relevancia para otros stakeholders, se dirige a los miembros, desplegando un análisis del negocio, con carácter prospectivo. En la búsqueda de complementar y completar los estados financieros así como de cumplir las condiciones de ser global, comprensible, equilibrada, neutral y comparable a lo largo del tiempo, se establecen una serie de principios considerados esenciales para su preparación e, igualmente, se determinan los elementos clave del marco de divulgación que los directores deben abordar y los requerimientos de incluir detalles sobre cuestiones particulares en el grado en que sea necesario para cumplir el objetivo del OFR y los requerimientos generales de su divulgación.

Particularmente interesante para nuestro papel de contables de gestión está la consideración de que deberían ser divulgados los indicadores de rendimiento clave (KPI) que los directores juzguen efectivos para medir el desarrollo, rendimiento y posición del negocio de la entidad junto con la información que permita a los miembros entenderlos y evaluarlos. También fomenta la inclusión de otros indicadores de rendimiento y evidencia para apoyar la información incluida en el OFR. La utilidad del Reporting Standard se ve acrecentada por la Guía de implementación que lo acompaña en la que se recogen una serie de ejemplos ilustrativos de KPI que podrían ser divulgados en un OFR y otra guía sobre comentarios y discusiones sobre cuestiones particulares. No obstante, hemos de destacar si bien indica la información a presentar deja libertad acerca de cómo presentarla, lo que supondría el análisis de cuestiones como orden y clasificación de la información (el informe deja libertad) y la comprensibilidad de la información (el informe solo hace referencia y no indica cómo alcanzarla). Probablemente una indicación, aún fuese general, sobre clasificación y ordenación de datos de forma que pudieran integrarse y complementarse, reduciría y facilitaría su análisis.

3.2. Objetivos, definiciones y principios

Aplicable a todas las empresas británicas cotizadas y a cualquier entidad que pretenda preparar un OFR, el objetivo del Reporting Standard, en consistencia con la normativa Schedule 7ZA de las Regulaciones, es especificar los requerimientos para un OFR preparado a fin de ayudar a los miembros a evaluar las estrategias adoptadas por la entidad y su potencial de éxito, lo que debería ser un análisis equilibrado y global, consistente con el tamaño y complejidad del negocio, acerca de: - el desarrollo y rendimiento del negocio de la entidad durante el ejercicio financiero,- la posición de la entidad al final del año,- las principales tendencias y factores que subyacen en el desarrollo, rendimiento y posición del negocio de la entidad durante el ejercicio financiero y- las principales tendencias y factores que probablemente afecten al desarrollo, rendimiento y posición futuros de la entidad.

El párrafo 4 nos cita los significados utilizados para los siguientes términos

- Directores o cuadro de directores (consejo directivo): se refiere al grupo que gobierna la entidad donde la entidad no es una empresa.

- Indicadores de rendimiento clave (KPI): factores con referencia a los cuales puede medirse de forma efectiva el desarrollo, rendimiento o posición del negocio de la entidad. Son mediciones cuantificadas que reflejan los factores críticos de éxito de una entidad y divulgan el progreso hacia el logro de un objetivo y objetivos particulares
- Operating and Financial Review (OFR): es una explicación narrativa, suministrada en el informe anual, de las principales tendencias y factores que subyacen en el desarrollo, rendimiento y posición de una entidad durante el ejercicio financiero cubierto por los estados financieros y aquellos que probablemente afecten al desarrollo, rendimiento y posición futuros de la entidad.

Los principios considerados esenciales por el grupo de trabajo del RS1 (Informe Radcliffe, mayo 2004) quedan recogidos en sus párrafos 5-26 y se centran en reseñar que el OFR debería

1.- *reflejar la visión del negocio que tienen los directores* (p. 5 y 6); es decir, los elementos de información utilizados para dirigir la entidad, incluyendo las filiales, pudiendo, cuando sea apropiado, dar un mayor énfasis a aquellas cuestiones significativas para la entidad y sus filiales consideradas como un todo e incluir cuestiones específicas de los segmentos de negocio cuando sea relevante para la comprensión global del negocio

2.- *centrarse en las cuestiones relevantes para los intereses de los miembros* (p. 7 y 8), de forma que les permita evaluar las estrategias adoptadas y el éxito de las mismas. Aunque se reconoce que también debería ser de interés para otros usuarios tales como otros inversores, inversores potenciales, acreedores, clientes, proveedores, empleados y el conjunto de la sociedad (se trata, en consecuencia de un nuevo estado de carácter específico), el Reporting Standard destaca dos aspectos: por un lado, se dice que no debiera verse como una sustitución de otras formas de reporting dirigidas al amplio grupo de stakeholders y, por otro enfatiza el hecho de que va dirigido a los miembros, cuyas necesidades informativas son el elemento principal a considerar por los directores cuando estudian la información a recoger en el OFR. El grado en que deberían divulgar las cuestiones relevantes para los otros usuarios, no miembros, debe ser tenido en cuenta por los directores en tanto dichas cuestiones influyen sobre el rendimiento del negocio y su valor, y, por lo tanto, también son de importancia para los miembros.

3.- *tener orientación prospectiva*,(p. 9,10,11,12 y 13), identificando tendencias y factores relevantes para la evaluación por parte de los miembros del rendimiento actual y futuro del negocio y el progreso hacia el logro de los objetivos empresariales; es decir, debería incluir aquellos factores que han afectado al desarrollo, rendimiento y posición durante el ejercicio financiero, aquellos que probablemente los afecten, el impacto sobre el rendimiento futuro de hechos significativos ocurridos con posterioridad al cierre del balance y discutir comentarios predictivos –tanto positivos como negativos- que hayan sido realizados en informes previos y que se hayan visto corroborados o no por los hechos. La dificultad de verificación objetiva derivada del carácter prospectivo de la información obtenida de buena fe puede hacer que los directores incluyan en el OFR una declaración sobre la cautela y las incertidumbres subyacentes en la información.

4.- *complementar, además de ampliar, los estados financieros, a fin de mejorar la divulgación corporativa global* (p.14,15, y 16); supone suministrar información útil, financiera y no financiera, sobre el negocio y su rendimiento, que no se recoge en los estados financieros pero que los directores juzgan que podría ser relevante para la evaluación por parte de los miembros de los resultados pasados y sus perspectivas futuras (se trata de suministrar explicaciones adicionales de las cifras registradas en los estados financieros y

explicar las condiciones y hechos que dieron lugar a la información contenida en los estados financieros). Debería destacarse el hecho de que las cifras de los estados contables hayan sido ajustadas para la inclusión en el OFR y suministrarse la reconciliación.

5.- *ser global y comprensible* (p. 17,18,19,20,21 y 22), de acuerdo con las regulaciones; habría que destacar tres cuestiones: 1) qué información? el requerimiento de que el OFR sea global, es decir, completo, no supone que se busque la cantidad del contenido tratando de cubrir todos los posibles aspectos, sino de lograr la calidad del mismo, incluyendo las cuestiones clave que proporcionarán a los miembros información relevante y enfocada; 2) quien y cómo se establece la información a incluir? en tanto se entiende que un Reporting Standard no debe enumerar todos los elementos cuya inclusión podría ser necesaria- ya que éstos variarán con la naturaleza y circunstancias del negocio particular y de su marcha- serán los directores quienes, a partir del marco de divulgación, determinarán la información a incluir desde la consideración de si podría esperarse que la omisión de información influya significativamente en la evaluación realizada por los miembros y de que la inclusión de demasiada información puede oscurecer juicios y no promover la comprensión y 3) fuentes/ fiabilidad/comprensión? Para permitir a los miembros evaluar la fiabilidad de la información que se les presenta cuando sea relevante los directores deberían explicar la fuente de información y el grado en el cual la información se sustenta objetivamente; además, para ayudar a los miembros, cuando la información adicional sea discutida en alguna parte del informe anual o en otros informes se utilizarán las referencias cruzadas a dichas fuentes. El OFR debería escribirse con un estilo claro y fácilmente comprensible.

6.- *ser equilibrado y neutral* (p. 23 y 24); los directores deberían asegurar que el OFR mantiene el equilibrio tratando tanto los aspectos buenos como los malos y que no resultará un engaño de los miembros como resultado de la omisión de alguna información sobre factores desfavorables.

7.- *ser comparable a lo largo del tiempo* (p. 26); en tanto la comparabilidad permite la identificación y análisis de las principales tendencias y factores a lo largo de sucesivos ejercicios la divulgación debería ser suficiente para que los miembros sean capaces de comparar la información presentada con información similar sobre la entidad para ejercicios financieros previos. Además, los directores pueden desear considerar el grado en el cual el OFR es comparable con informes preparados por otras entidades en la misma industria o sector.

3.3. Marco de divulgación

Está diseñado para dar a los directores una guía sobre cómo cumplir los requerimientos del Schedule 7ZA de las Regulaciones, aunque son los directores quienes tienen que considerar cómo utilizar ese marco para estructurar el OFR dadas las circunstancias particulares de la entidad. Así, los párrafos 28 al 76 establecen como elementos claves del marco de divulgación necesario, o elementos que deberían ser abordados dentro de un OFR teniendo en cuenta su finalidad de ayudar a los miembros a evaluar las estrategias adoptadas por la entidad y el potencial de que dichas estrategias tengan éxito, los siguientes, (en letra cursiva los elementos indicados en el p. 28):

a.- *la naturaleza del negocio, incluyendo una descripción del mercado, del entorno competitivo y normativo en el cual la entidad opera y de los objetivos y estrategias de la entidad*

- *la naturaleza del negocio; la descripción del negocio y de su entorno externo permite a los miembros la comprensión de la industria o industrias en las que opera la entidad así como*

de sus principales productos, servicios, clientes, procesos empresariales y métodos de distribución; su inclusión, incluyendo una visión general de las principales instalaciones operativas y su localización, es necesaria como contexto para la discusión y análisis de los directores acerca del negocio y su modelo económico. Puesto que toda entidad está afectada por su entorno externo, el OFR debería incluir, dependiendo de la naturaleza del negocio, la discusión de cuestiones o aspectos tales como principales mercados de la entidad y posición competitiva dentro de dichos mercados, características significativas del entorno legal, normativo, macroeconómico y social que influyen en una entidad

- los *objetivos y estrategias de la entidad*, definidos a menudo en términos de rendimiento financiero, no obstante, cuando sea apropiado deberían discutirse también los objetivos de áreas no financieras. La determinación por parte de los directores de una perspectiva temporal adecuada para la divulgación en el OFR será afectada por la naturaleza de la industria. La divulgación de las estrategias de los directores es necesaria para la evaluación por parte de los miembros de la actuación actual y futura desarrollada por los directores con respecto a los objetivos establecidos. En el grado en que sea necesario para cumplir los requerimientos establecidos en el párrafo 28, el OFR deberá incluir los indicadores de rendimiento clave (KPIs) tanto financieros como no financieros utilizados por los directores para evaluar el progreso respecto a los objetivos establecidos, es decir, indicadores efectivos para medir el desarrollo de sus estrategias y gestionar sus negocios. La medición regular a través de KPIs permite a una entidad establecer y comunicar sus objetivos y medir si se están logrando; la comparabilidad mejorará si los KPIs divulgados son aceptados y utilizados ampliamente tanto dentro de la industria como con carácter más general. Los directores deberían considerar el grado en el cual deberían incluirse en el OFR otros indicadores de rendimiento utilizados para supervisar el entorno externo de la entidad y/o el progreso hacia el logro de sus objetivos y otra evidencia, como evidencia narrativa que describa cómo dirigen el negocio

b.- *el desarrollo y rendimiento del negocio, tanto en el ejercicio financiero en revisión como en el futuro*. Describiendo las características significativas del desarrollo y rendimiento del negocio en el contexto de sus objetivos estratégicos, destacando las tendencias y factores mediante un análisis del ejercicio financiero actual y los ejercicios financieros previos, centrándose en los segmentos del negocio relevantes para la comprensión del desarrollo y rendimiento como un todo. Debería: - cubrir los aspectos significativos de los informes de rendimiento financieros y, cuando sea apropiado, vincularlos a otros aspectos del rendimiento, -recoger el análisis de los directores acerca del efecto sobre el desarrollo y rendimiento de los cambios durante el ejercicio financiero en la industria o el entorno externo en el que opera el negocio y de los desarrollos dentro del negocio, - analizar las principales tendencias y factores que los directores consideren probable que tengan un efecto sobre las perspectivas futuras, variables según la naturaleza del negocio.

c.- *los recursos, riesgos e incertidumbres principales y relaciones que pueden afectar al valor a largo plazo de la entidad*

- *los recursos* disponibles para la entidad: fuerzas y recursos claves, tangibles e intangibles, disponibles para la entidad, que le ayudarán al logro de sus objetivos y, en particular aquellos aspectos que no están reflejados en el Balance. Dependiendo de la naturaleza del negocio, podrían incluir la reputación corporativa y la fuerza de la marca, los recursos naturales, los empleados, la investigación y desarrollo, el capital intelectual, las licencias, patentes, copyright y marcas registradas y la posición en el mercado
- *principales riesgos e incertidumbres*; con carácter variable, de acuerdo con la naturaleza del negocio, son aquellos riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta la entidad,

entendiendo por principales los necesarios para la comprensión de los objetivos y estrategias del negocio, tanto cuando los mismos constituyan un riesgo externo significativo para la entidad como cuando el impacto sobre otras partes a través de sus actividades, productos o servicios, afecte a su rendimiento; junto a ellos debería reflejarse un comentario del enfoque de los directores respecto a los mismos; todas las entidades deberían divulgar riesgos estratégicos, comerciales, operativos y financieros cuando puedan afectar significativamente a las estrategias de la entidad y al desarrollo del valor de la entidad, cubriendo tanto la exposición a consecuencias negativas como las potenciales oportunidades. En el desarrollo del RS se sugirió como ayuda para un mejor rendimiento, una lectura simultánea de la Turnbull Guidance on Internal Control (1999) utilizada para demostrar los requerimientos del Combined Code on Corporate Governance; el Comité trata ahora de determinar cuáles deberían ser los vínculos apropiados.

- *relaciones* significativas que pueden afectar directa o indirectamente en el rendimiento del negocio y su valor. Los directores deberán adoptar una visión general considerando el grado en que las acciones de otros stakeholders distintos de los miembros (p. ej. relaciones con clientes, proveedores, empleados, contratistas, prestamistas y reguladores, así como alianzas estratégicas) pueden afectar ese rendimiento y valor. Cuando sea necesario para la comprensión del negocio, el OFR debería describir los ingresos recibidos y los pagos realizados a los stakeholders en relación a las acciones mantenidas; esto debería incluir una descripción de cualquier distribución, incremento de capital y recompra de acciones.

d.- *la posición del negocio incluyendo una descripción de la estructura de capital, objetivos y políticas y tesorería y liquidez de la entidad, tanto en el ejercicio financiero en revisión como en el futuro.* Incluyendo:

- un análisis de la *posición financiera* de la entidad basado en los estados financieros comentando los hechos que han tenido impacto sobre la posición de la entidad durante el ejercicio financiero y los factores futuros que es posible que afecten a la posición financiera futura; el análisis debería ampliar las divulgaciones requeridas por el FRS 25 (NIC 32) “Instrumentos Financieros: divulgación y presentación”, resaltar las políticas contables recogidas en las notas a los estados financieros (Memoria) y discutir las políticas contables críticas para la comprensión del rendimiento y la posición financiera de la entidad.
- *una discusión de la estructura de capital de la entidad* que podría incluir el equilibrio entre liquidez y deudas, el perfil de madurez, el tipo de instrumentos de capital utilizados, la tesorería, el capital regulador y la estructura de tipos de interés y debería incluir comentarios sobre planes de financiación a corto y largo plazo para apoyar las estrategias de los directores para lograr los objetivos de la entidad y el por qué la entidad ha adoptado su particular estructura de capital.
- las *políticas y objetivos de tesorería* de la entidad; debería discutir la implementación de las políticas en el ejercicio financiero bajo revisión, el efecto de los costes de intereses sobre los beneficios y el impacto potencial de los cambios en el tipo de interés también deberían y explicar el propósito y efecto de las principales (mayores) transacciones financieras a la fecha de aprobación de los estados financieros.
- *Cash flows* (flujos de caja): el OFR debería discutir las entradas de flujos de caja y las salidas de flujos de caja durante el ejercicio financiero, junto con la capacidad de la entidad para generar caja (efectivo), para cubrir los requerimientos de caja conocidos o probables y para consolidar el crecimiento. Cualquier discusión debería completar

(ampliar) la información suministrada en los estados financieros, por ejemplo, comentando cualquier factor especial que haya influido en los flujos de caja en el ejercicio financiero y aquellos factores que pueden tener un efecto significativo sobre los flujos de caja futuros. Éstos podrían incluir, por ejemplo, la existencia y programación temporal de compromisos de gastos de capital y otros requerimientos de caja probables o conocidos. Cuando las entidades tengan caja (efectivo) que exceda los requerimientos operativos futuros y los niveles actuales de distribución, la discusión debería incluir planes futuros para hacer uso del exceso de caja (efectivo). Cuando los flujos de caja de los segmentos estén significativamente fuera de la línea de ingresos o beneficios de los segmentos, esto de indicarse y explicarse.

- *Liquidez* actual y prospectiva de la entidad. Cuando sea relevante, esto debería incluir comentarios sobre el nivel de préstamos (BORROWINGS), la estacionalidad de los requerimientos de préstamos (indicada por el nivel máximo de préstamos durante ese período) y el perfil de madurez de los préstamos. Se debería discutir la capacidad de la entidad para sostener sus operaciones actuales y futuras y las estrategias establecidas, las fuentes internas de liquidez, refiriendo cualquier restricción sobre la capacidad para transferir fondos de una parte del grupo para cumplir las obligaciones de otra parte del grupo, cuando estas restricciones representen, o se pronostica que podrían llegar a representar, una restricción significativa para el grupo; dichas limitaciones incluirían controles de cambio y las consecuencias impositivas de las transferencias. Debería indicarse en el OFR cuando la entidad haya entrado en pactos para contratos de financiación que podrían tener el efecto de limitar el uso de acuerdos financieros o facilidades de crédito, y las negociaciones con los prestamistas sobre la operativa de esos pactos están teniendo lugar o se espera que tengan lugar, dando detalles de las medidas tomadas o propuestas para remediar la situación cuando se produzca o se espera que se produzca el incumplimiento de un pacto.

El Reporting Standard repite los items establecidos en las regulaciones de mayor información sobre cuestiones particulares que deben incluirse “en el grado en que sea necesario” para cumplir los requerimientos generales. Así, aunque son los directores los que deben considerar el uso de este marco para estructurar el OFR, su contenido preciso y el nivel de detalle a ofertar en relación con los elementos clave teniendo en cuenta las circunstancias particulares de la entidad – entre ellas la industria o industrias en las que opera, el conjunto de productos, servicios o procesos que ofrece y el número de mercado que sirve- *en el grado en que sea necesario para cumplir los requerimientos anteriores*, puntos a) al d), el OFR debería incluir información (p. 29) sobre los siguientes puntos: a. cuestiones del entorno/medio ambiente, incluyendo el impacto del negocio de la entidad sobre el entorno/medio ambiente); b. los empleados de la entidad; c. cuestiones sociales y de la comunidad; d. las personas con quienes la entidad tiene acuerdos contractuales o de otro tipo que son esenciales para el negocio de la entidad; e. pagos realizados e ingresos recibidos de los miembros de la entidad con respecto a las acciones mantenidas por los mismos; y f. cualquier otra cuestión o aspecto que los directores consideren que pueden ser relevantes. Además, se deberá

1.- *incluir* en particular, para los puntos (a) al (c) del párrafo 28: a. las políticas de la entidad en cada área mencionada y b. el grado en el cual dichas políticas han sido implementadas con éxito (p. 30)

2.- si el OFR no contiene información y análisis de cada una de las clases mencionadas en los puntos (a) al (e) del párrafo 29 y 30, *señalar* cuáles de dichas categorías de información y análisis no contiene.

De acuerdo con el párrafo 83, el OFR debería incluir una declaración sobre si el mismo ha sido preparado en conformidad con este Reporting Standard y contener las particularidades de, y las razones para, cualquier desviación.

Por último, la Guía de implementación bosqueja sugerencias e ilustraciones del contenido que se requiere sea cubierto por el OFR y suministra una guía adicional en cuanto a las áreas que los directores necesitan considerar con respecto a las cuestiones particulares identificadas en el párrafo 29 (a) a (e) del Reporting Standard.

3.3. Limitaciones al suministro de informaciones estratégicas al posible inversionista y otros stakeholders

Bajo el título *seriamente perjudicial*, el párrafo 81 indica que consistente con la práctica existente de informar a los mercados sobre dichas cuestiones, nada en este Reporting Standard requiere la divulgación de información sobre IMPEDING DEVELOPMENTS o sobre cuestiones en el curso de negociación si, en opinión de los directores, la divulgación fuese seriamente perjudicial para los intereses de la entidad.

Lo anterior está en línea con la idea de que la decisión de hacer partícipes a usuarios externos de algún tipo de información relativa a alguna perspectiva diferente a la financiera, supondrá la consideración de distintos aspectos relativos al diseño del informe, indicadores, contenido, elaboración y comunicación. Sobre este punto, y en la idea de que se trata de lograr el contenido y la forma necesarios para satisfacer las demandas informativas del posible usuario externo, los directores, a los que en definitiva se hace responsables del informe, deben considerar distintas alternativas a través del análisis de dos grupos de limitaciones a la información operativa adicional a la que se le requiere

- unas, de carácter técnico y económico; derivadas las primeras de la capacidad de la base de datos disponible en la empresa y la posibilidad conocimientos que se suponen al usuario, implican el análisis de la comprensibilidad, relacionada con la claridad, del informe (se ha de buscar una captación rápida y fácil del significado de la información teniendo en cuenta la posible falta de formación económica-contable de algún usuario) y de la sobrecarga de información (un número excesivo de datos puede provocar desorientación, dificultad de localización y reiteración de datos poco relevantes, en tanto que un número reducido puede suponer un coste de oportunidad del tiempo perdido para obtener más información); en cuanto a las segundas, son consecuencia del coste de elaboración del informe y, en definitiva del sistema contable
- otras de carácter estratégico: el suministro de información no debe afectar o amenazar la estrategia empresarial