

# Conferència: El rol del controller en la integració de la informació de sostenibilitat en la presa de decisions

27 de novembre de 2017



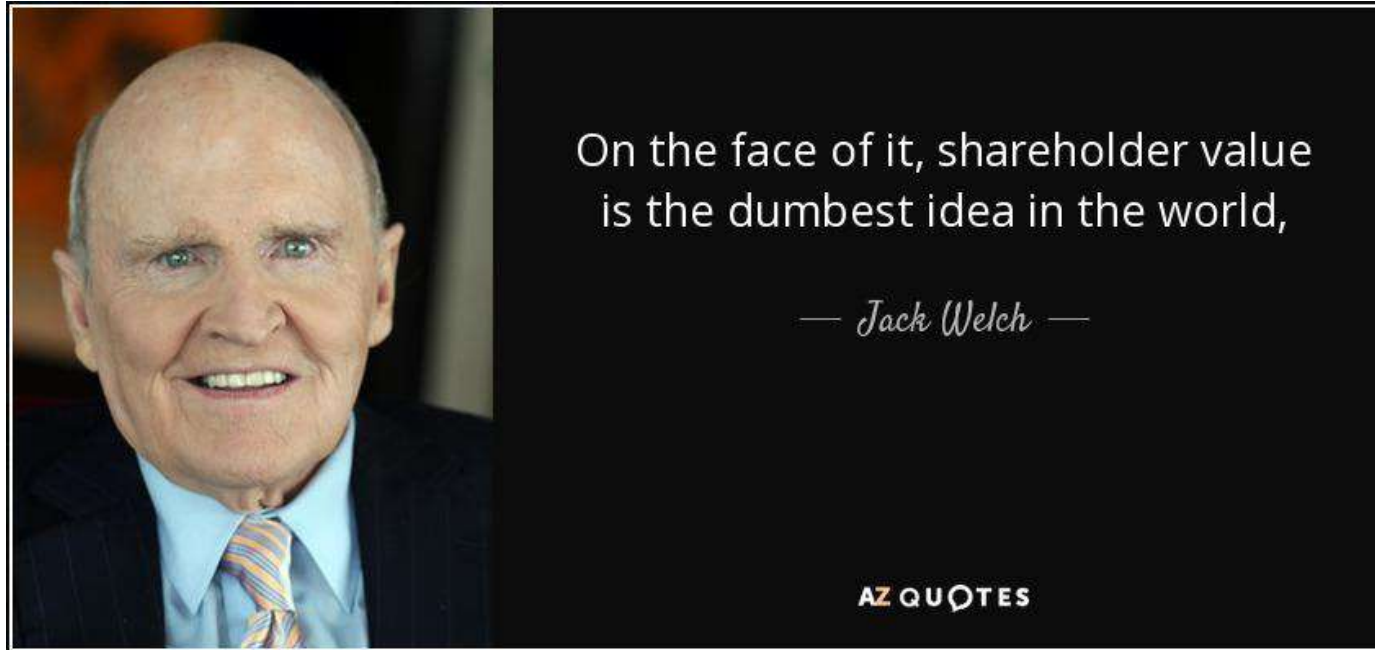
Col·legi  
de Censors Jurats  
de Comptes  
de Catalunya

=

**EL CØL·L3G1**

José Luis Morales | Senior Partner, Alembeeks ValueReporting | [jlmorales@alembeeks.com](mailto:jlmorales@alembeeks.com) | Tel.: 644 24 49 64

# Valor per a l'accionista



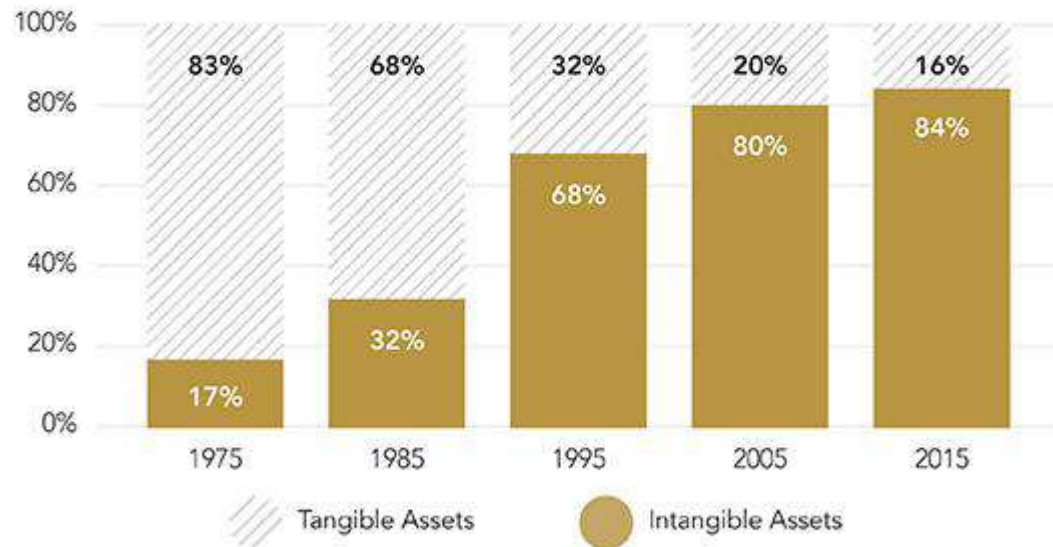
“El valor per a l'accionista és la idea més ximple del món... El valor per a l'accionista és un resultat, no una estratègia... Els seus principals grups d'interès són els seus empleats, els seus clients i els seus productes”

Jack Welch, ex CEO de General Electric

- Culte al valor per als accionistes
- Augment trimestral de beneficis i dividends
- Enfocament a curt termini
- Projectes d'inversió? Resultat futur?

# Ocean Tomo - Annual Study of Intangible Asset Market Value

## COMPONENTS *of* S&P 500 MARKET VALUE



SOURCE: INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY, 2017

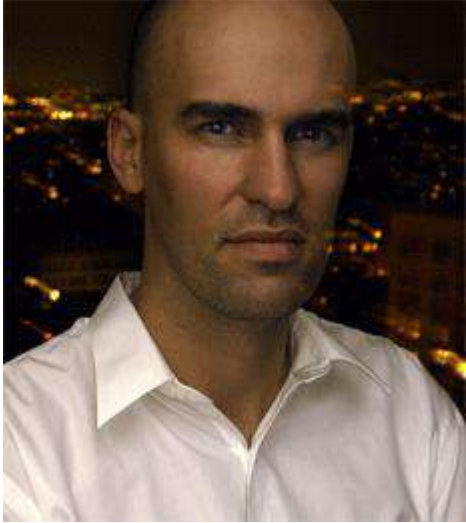
- Innovació → Inversió en actius intangibles
- Valor de l'actiu intangible → Principal component de la capitalització
- Valor de la marca
- IAMV + Interbrand

INTANGIBLE ASSET MARKET VALUE STUDY 2017

Ocean Tomo, LLC

<http://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>

# Les empreses cotitzades, ressagades quan es tracta d'invertir



“Les empreses cotitzades inverteixen menys i són menys receptives als canvis en les oportunitats d’inversió en comparació de les empreses privades similars, especialment en les indústries en les quals els preus de les accions són particularment sensibles als anuncis sobre beneficis”

John Asker, Associate Professor of Economics, Leonard N. Stern School of Business

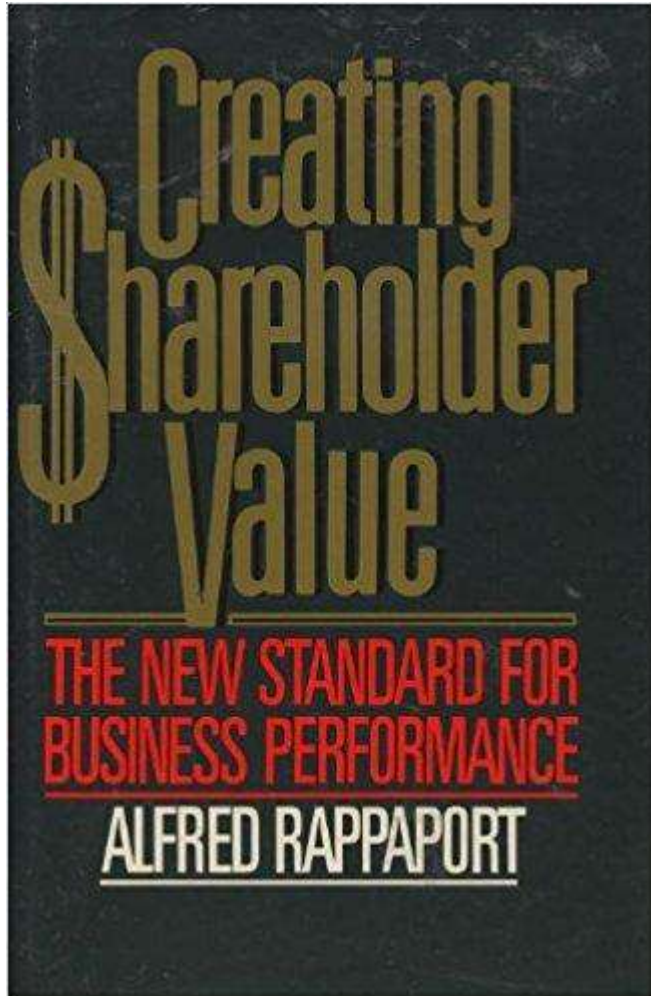
- Empreses privades: Més receptives als canvis en les oportunitats d’inversió
- Empreses cotitzades: “gestió a curt termini”

October 9, 2012

Public Companies Lag Private Firms When It Comes to Investing

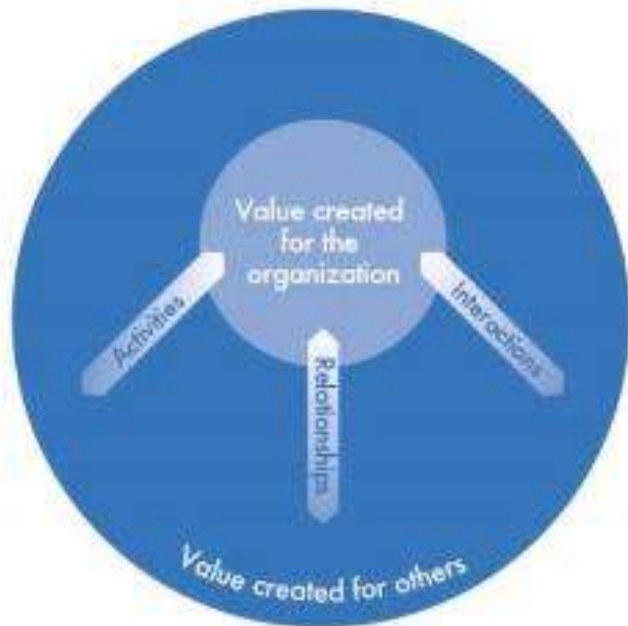
<http://www.stern.nyu.edu/experience-stern/faculty-research/asker-ljungqvist-investments>

# No només els accionistes



- Premissa imperant → Els accionistes són els propietaris reals d'una empresa
- Model de govern corporatiu centrat en l'accionista
- Canvis en el comportament corporatiu que puguin crear valor de manera sostenible

# Maximitzar el valor de les parts interessades



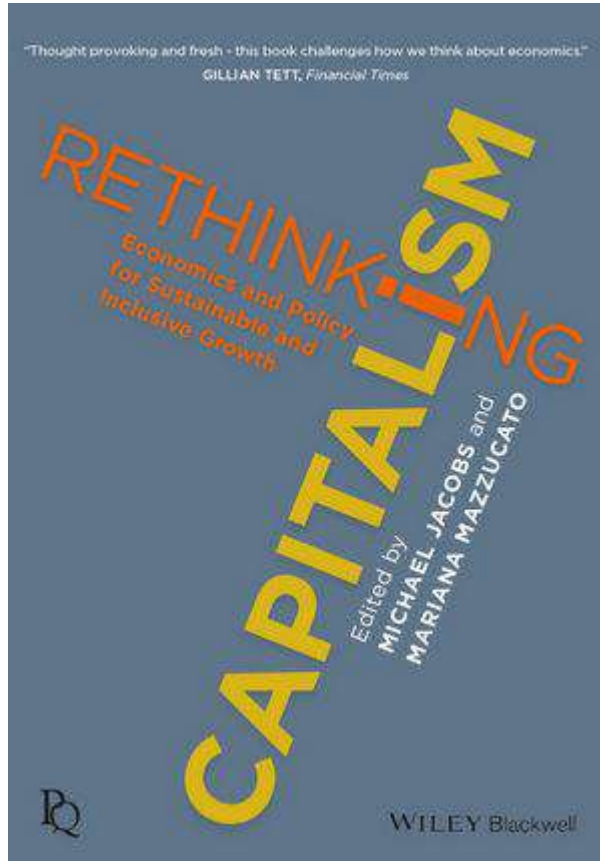
<IR> FRAMEWORK: VALUE CREATION

1. Part interessada 'interna'
2. Part interessada 'externa'

- Inversors / propietaris
- Empleats
- Clients
- Proveïdors
- Creditors

En quina mesura una empresa recompensarà als seus grups d'interès?

# Recompensar als diferents grups d'interès



“Les empreses a Alemanya, Escandinàvia i Japó... estan estructurades tant en dret empresarial com en cultura corporativa com a institucions responsables davant un conjunt més ampli de parts interessades, inclosos els seus empleats, amb la producció i rendibilitat a llarg termini com la seva missió principal”

Michael Jacobs y Mariana Mazzucato, University College London

- Orientació als grups d'interès → Millor compliment a llarg termini
- El valor dels grups d'interès també ha de quantificar-se

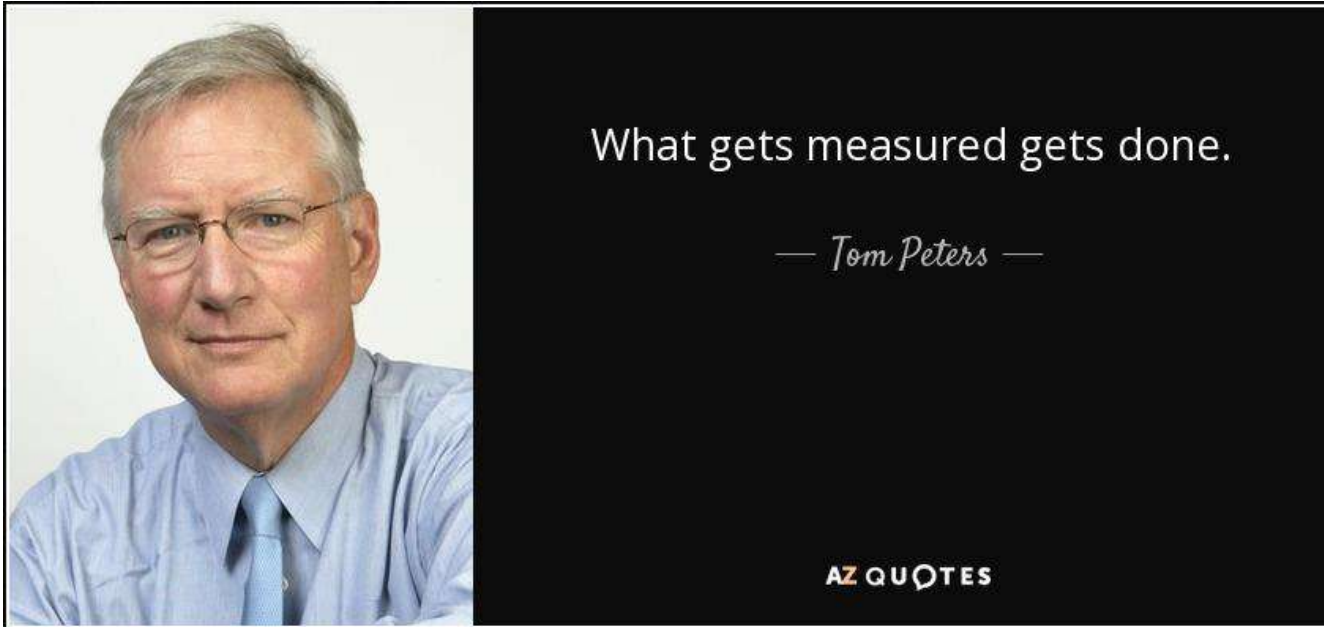
Rethinking Capitalism: Economics and Policy for Sustainable and Inclusive Growth

Michael Jacobs (Editor), Mariana Mazzucato (Editor)

<http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-1119120950.html>



# El rol del control de gestió

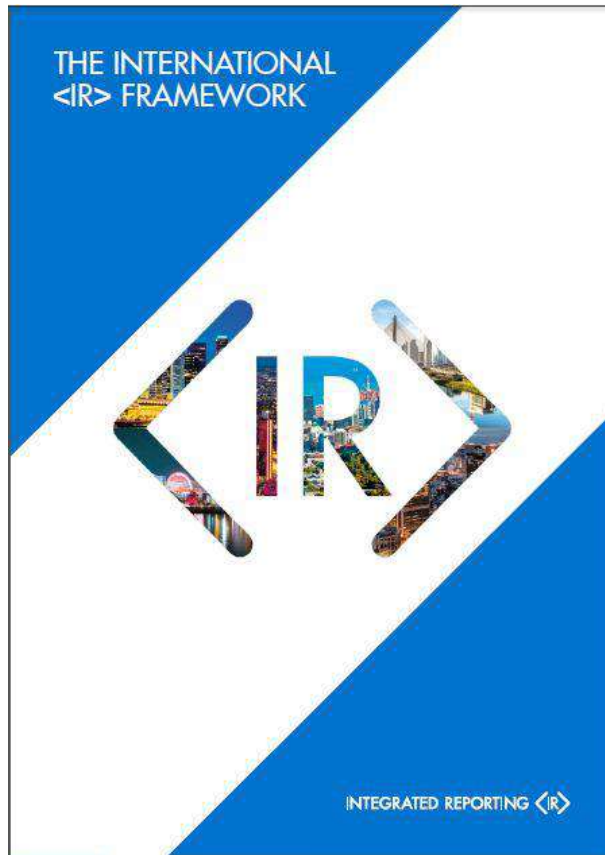


- Mesurament de l'estratègia empresarial
- Recompensar els grups d'interès
  - Perseguir objectius a llarg termini
  - Identificar un sistema de mètriques

- Mesurament de l'estratègia empresarial
- Recompensar als grups d'interès → Perseguir objectius a llarg termini



# Indicadors d'acompliment orientats als grups d'interès



“L’objectiu principal d’un informe integrat és explicar als proveïdors de capital financer com una organització **crea valor al llarg del temps**. Un informe integrat **beneficia a totes les parts interessades** en la capacitat d’una organització de crear valor al llarg del temps, inclosos els empleats, clients, proveïdors, socis comercials, comunitats locals, legisladors, reguladors i responsables polítics”

EL MARCO INTERNACIONAL <IR>

<http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-SPANISH-1.pdf>

# La clau per lluitar contra el curt termini



"We need to end short-termism... at least until next week"

- Acompliment a llarg termini
- Canvi a una gestió orientada a les parts interessades
- Maximització del valor de les parts interessades
- Recompensar als grups d'interès
- Identificar els paràmetres adequats per mesurar el valor de les parts interessades → Compromís de la Direcció
- Informe corporatiu més integrat
- Decisions estratègiques més orientades a la sostenibilitat a llarg termini d'una companyia

short-term·ism

/ˌSHôrt'tɜrmizəm/

*noun*

concentration on short-term projects or objectives for immediate profit at the expense of long-term security.

# El cas d'una pime industrial: Dellas S.p.A.



Dellas S.p.A.  
Via Pernisa, 12 - 37023 Lugo di Grezzana (VR)  
Tel. +39 045 8601522 - Fax +39 045 8601302 - Email: info@dellas.it



## Destacats 2016:

- Pime industrial italiana que produeix i comercialitza eines de diamant per treballar marbre i granit
- 40 anys d'història
- € 18,5 M facturació consolidada
- € 35 M capital total invertit
- € 1,6 M EBITDA del Grup
- € 1,9 M Flux de caixa operatiu
- 140 empleats
- Entre els 4 principals jugadors internacionals

DELLAS – Integrated Report 2016 – Business model

<http://examples.integratedreporting.org/fragment/769>

# DELLAS – Informe Integrat 2016 – Model de negoci

- Informació narrativa i quantitativa sobre els inputs (sis capitals)
- Activitats clau i outputs es descriuen de forma concisa
- Objectius de millora

INTEGRATED ANNUAL REPORT 2016

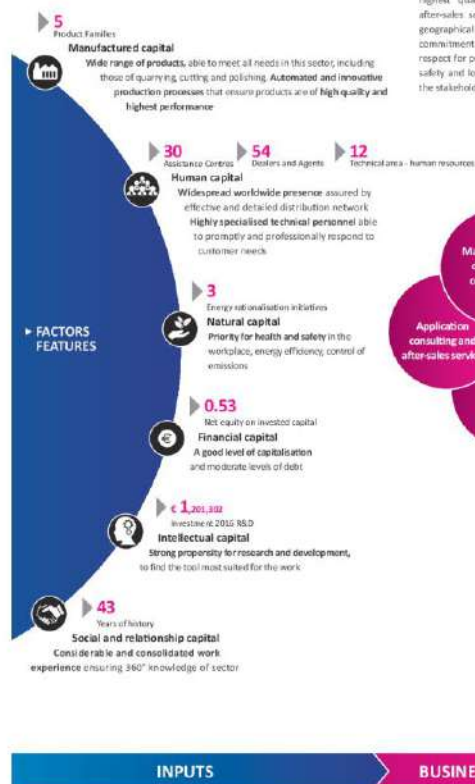
## Business Model and Value Creation

Sector of industry: Technical Stone and Marble

Sub-Sector of Industry: Diamond tools

### MISSION

In strict contact with our customers working with marble, granite and stone, we plan, we construct and we offer solutions of the highest quality. We guarantee total customisation, rapidity, after-sales service, constant quality standards and widespread geographical presence. We demand and receive the maximum commitment and involvement from our team. We operate with respect for people and in compliance with the law to ensure the safety and loyalty of partners, customers, suppliers and of all of the stakeholders.



© Dellas

TABLE 3 - Business Model and Value Creation

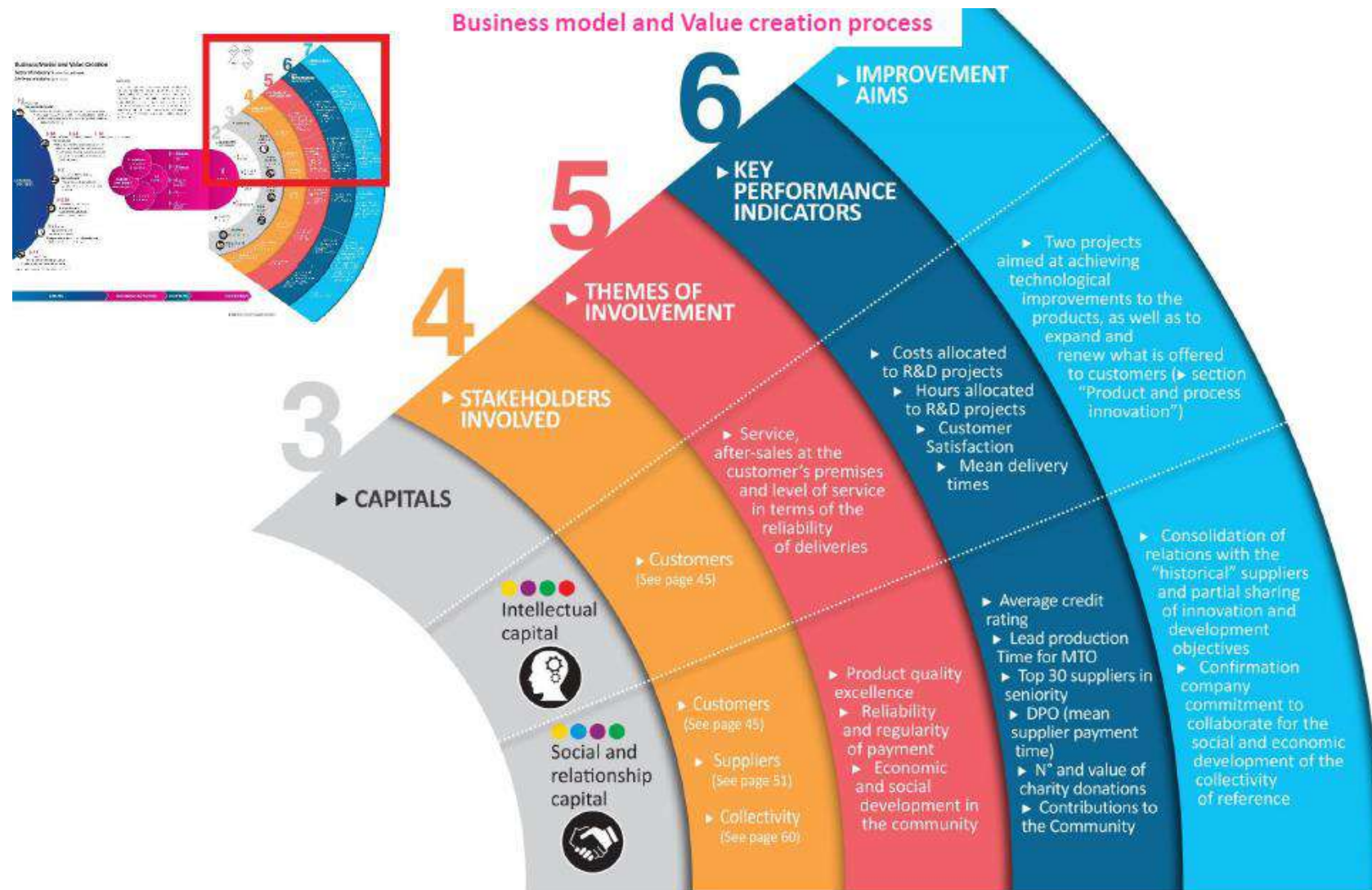
Dellas 19

DELLAS – Integrated Report 2016 – Business model

<http://examples.integratedreporting.org/fragment/769>



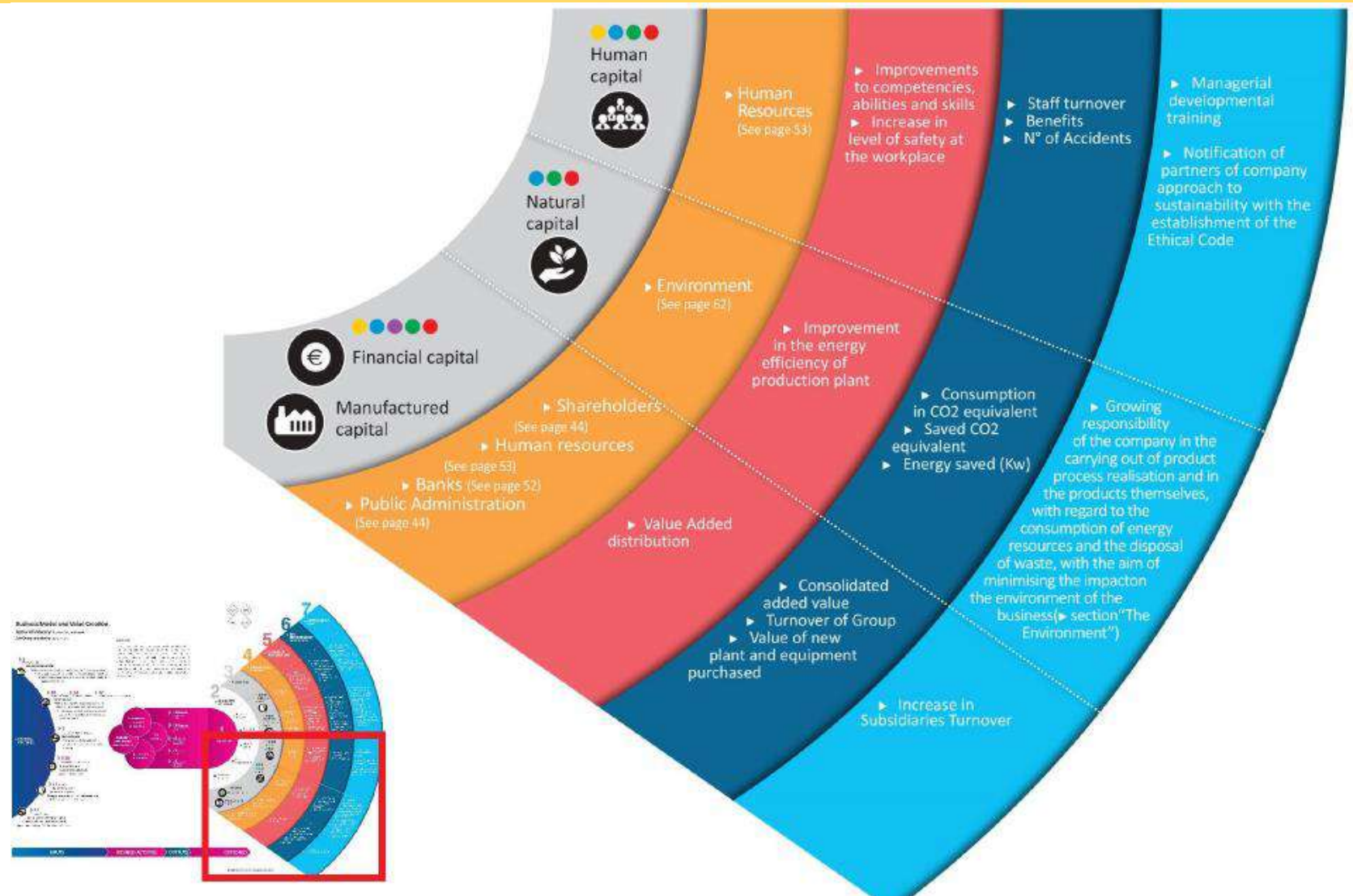
# DELLAS – Informe Integrat 2016 – Model de negoci



DELLAS – Integrated Report 2016 – Business model

<http://examples.integratedreporting.org/fragment/769>

# DELLAS – Informe Integrat 2016 – Model de negoci



DELLAS – Integrated Report 2016 – Business model  
<http://examples.integratedreporting.org/fragment/769>

# L'experiència de Marco Pasquotti, director financer de DELLAS



"(...) la demanda, provinent dels nostres **grups d'interès**, per satisfer la sol·licitud **d'informació 'útil' i 'no obligatòria'**. Això requereix que prestem especial atenció a la rendició de comptes dels **'intangibles'**, el valor dels quals influeix en si les condicions de **competitivitat** es conserven o no"

- <IR> → Narrativa completa → Il·lustrar la capacitat de creació de valor
- Capacitat per construir el propi futur
- Crear valor, no només beneficis
- <IR> → Apertura i transparència → Comunicació estructurada
- <IR> → Eina de relació i comunicació
- <IR> → Proveïdors → Visibilitat projectes I+D+i
- <IR> → Empleats i col·laboradors → Dimensió social i objectius de millora

Marco Pasquotti

Group Chief Financial Officer and Member of the Board of Dellas

<https://www.linkedin.com/in/marco-pasquotti-51852240/>



# Fort impacte de reputació en les parts interessades financeres



- Mateixes finances → Destins diferents
- Inversió en actius intangibles
- Gestió responsable implantació estratègia
- Explicar completament el valor i l'enfocament del negoci
- Explicar vincle Estratègia → Acompliment → Objectius de negoci
- <IR> → Comunicació Externa + Comunicació Interna
- <IR> → Identificar mesures i KPIs no financers.

## Exemples:

- Satisfacció del client
  - Bona relació amb proveïdors
  - Molt baixa rotació del personal
  - Millora de l'eficiència energètica
- 
- Esforç important → Impulsa reputació i confiança davant grups d'interès financers
  - Directiva 2014/95/UE



Dellas S.p.A. – Annual Reports

<http://www.dellasdiamondtools.com/annual-reports>

# Vinculant measures no financieras al rendimiento financierer

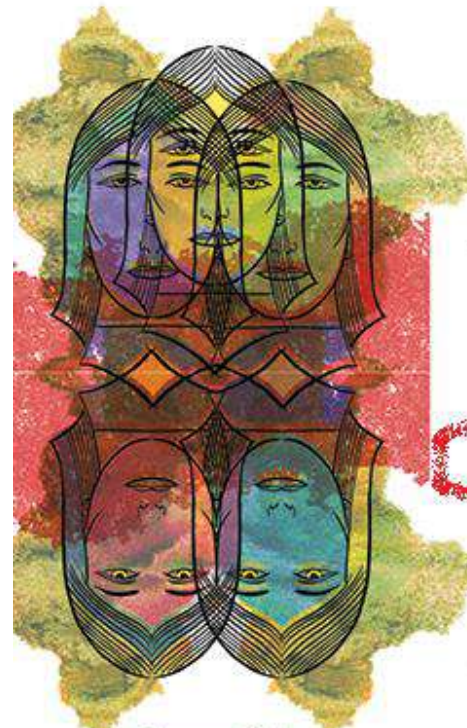
IDEAS WITH IMPACT

## Harvard Business Review

www.hbr.org



November 2003



How Managers Think... 54

- 16 **FORETHOUGHT**
- 31 **HBR CASE STUDY**  
**In a World of Pay**  
Bronwyn Fryer
- 43 **HBR AT LARGE**  
**The DHL EuroCup:  
Shots on Goal**  
Paul Hemp

---

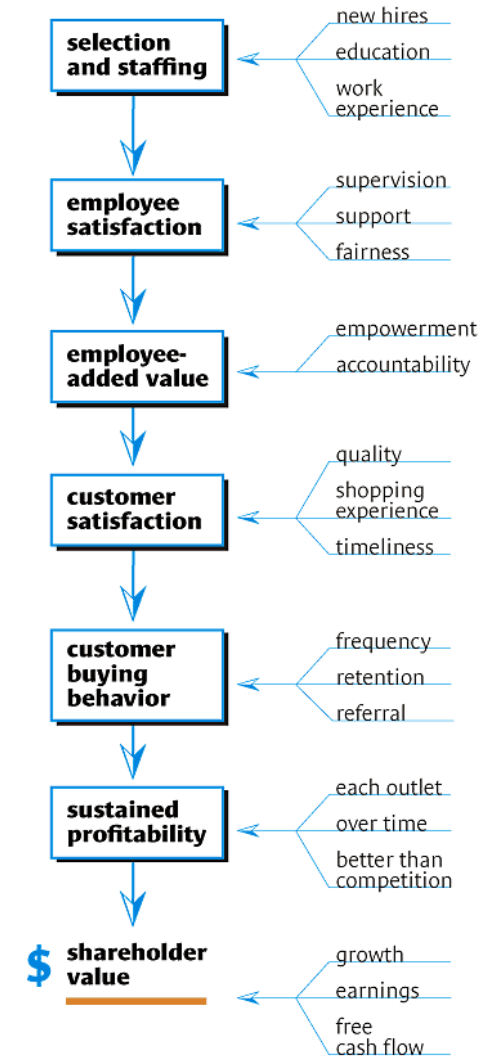
- 54 **The Five Minds of a Manager**  
Jonathan Gosling and Henry Mintzberg
- 64 **3-D Negotiation:  
Playing the Whole Game**  
David A. Lax and James K. Sebenius
- 76 **The Forgotten Strategy**
- 88 **Coming Up Short on Nonfinancial  
Performance Measurement**  
Christopher D. Ittner and David F. Larcker
- 96 **The Customer Has Escaped**  
Paul F. Nunes and Frank V. Cespedes

---

- 106 **BEST PRACTICE**  
**Listening Begins at Home**  
James R. Stengel, Andrea L. Dixon,  
and Chris T. Allen
- 119 **TOOL KIT**  
**How Much Cash Does  
Your Company Need?**  
Richard Passov
- 142 **WHAT GOES AROUND**

# Quines mesures importen

- Cadena líder de menjar ràpid
- Model causal d'impulsors de l'èxit estratègic



Copyright © 2003 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

November 2003

Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement

Christopher D. Ittner and David F. Larcker

Harvard Business Review

<https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement>

# Resultats desitjats de la satisfacció del client

Retenció

Recomanació

Participació en el pressupost

Tolerància a l'augment del preu

Tolerància a la disminució del preu

Compra addicional

Christopher D. Ittner

EY Professor of Accounting

The Wharton School, The University of Pennsylvania

# Vinculació de controladors, satisfacció i resultats

Relació

Confiança

Instal·lació

Físic

Solució de problemes

Comercial

Valor

Satisfacció  
del client

Retenció

Recomanació

Participació en el pressupost

Tolerància preus ascendents

Tolerància a preus baixos

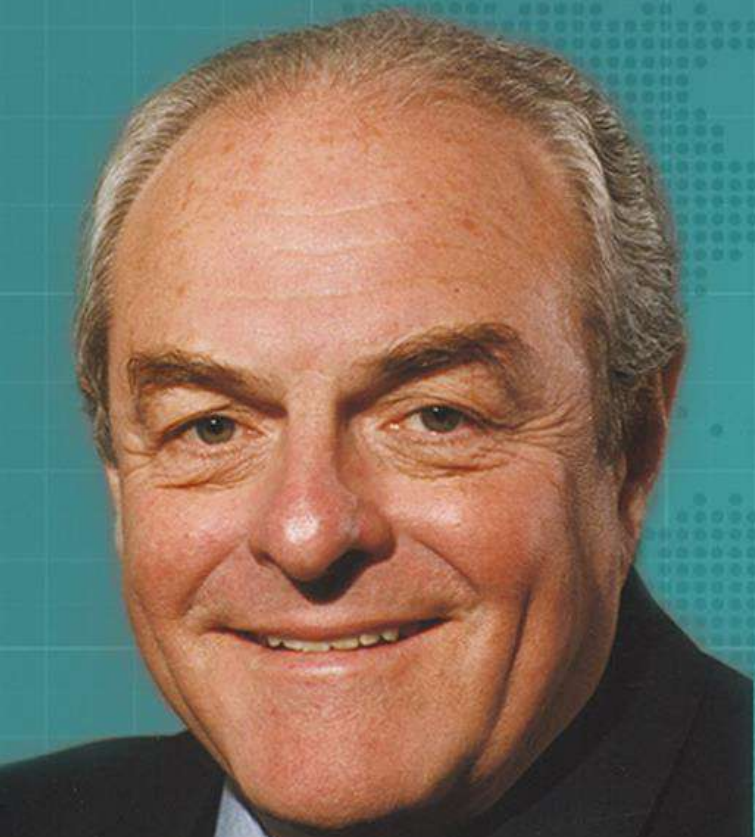
Compra addicional

Christopher D. Ittner

EY Professor of Accounting

The Wharton School, The University of Pennsylvania





**Mervyn King:**

**“Non-financial disclosure requirements are dynamic, always changing.”**

José Luis Morales | Senior Partner, Alembeeks ValueReporting | [jlmorales@alembeeks.com](mailto:jlmorales@alembeeks.com) | Tel.: 644 24 49 64

/// Alembeeks