

La importancia y el rol del Directorio en la estrategia corporativa

Introducción

A lo largo del tiempo, se ha cuestionado la conveniencia de la participación del Directorio en el desarrollo de la estrategia corporativa. De hecho, aún en nuestros días, los directivos consideran que el Directorio no debe desarrollar la estrategia, y que su rol debe limitarse a evaluar la importancia de las estrategias sugeridas, así como vigilar los progresos y los impactos para la empresa.

Los directivos se consideran a sí mismos como los responsables del desarrollo de dicha estrategia, puesto que se encuentran más involucrados con la operación diaria, tienen conocimiento

de la posible afectación de factores externos y cuentan con la capacidad de señalar los puntos de mayor beneficio para la compañía, en función a su experiencia en el puesto. Sin embargo, si somos conscientes de que la administración puede no tener una visión completa del negocio, es necesario aprovechar la experiencia y enfoque con que cuenta el Directorio en su conjunto.

Entre los roles del Directorio derivados de las diferentes teorías de gobierno corporativo, se enuncian:

A. Rol de enlace

- B. Rol de coordinación
- C. Rol de control
- D. Rol estratégico
- E. Rol de soporte

En este artículo nos enfocaremos al rol estratégico del Directorio con el propósito de dar claridad a este tema, partiendo de dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Hasta dónde llega la responsabilidad del Directorio en el desarrollo de la estrategia?
2. ¿Cómo conciliar los intereses de los involucrados en la definición de la estrategia?

3. ¿Cuál es la importancia y el rol del Directorio en la estrategia corporativa?

Evolución del rol del Directorio en la estrategia corporativa

En años anteriores, los Directorios tenían una muy pequeña participación en cuanto al desarrollo de la estrategia corporativa, así como en la creación de los planes de acción complementarios de dicha estrategia. Sin embargo, en los últimos años, los Directorios han tenido un papel más activo en el desarrollo y monitoreo de la estrategia corporativa.

De hecho, en la actualidad, una adecuada definición del modelo de gobierno corporativo en una empresa, considera establecer la relación del Directorio con la administración y se menciona la logística para desarrollar conjuntamente la estrategia corporativa. En este proceso, se incluye un entendimiento de los respectivos roles en lo referente a la definición de la estrategia, así como las acciones a seguir para crear valor en la organización en el largo plazo.

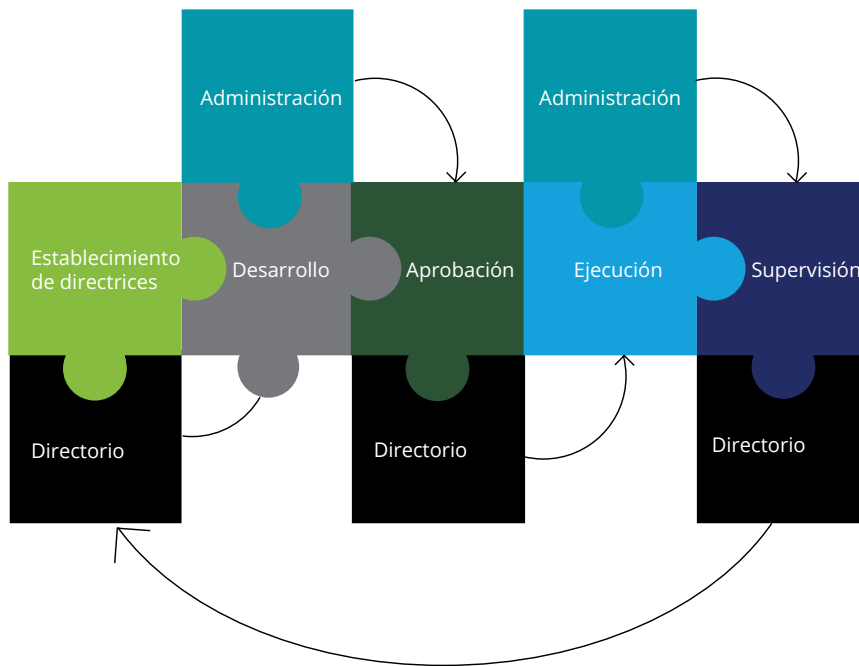
Participación del Directorio en el desarrollo de la estrategia corporativa

Para generar valor en el largo plazo, es necesario considerar, en primera instancia, los roles que tendrán aquellos que sean partícipes del desarrollo de la estrategia corporativa de la empresa. Para ello, es importante no confundir las funciones del Directorio con las de la administración. Las funciones del Directorio deben estar enfocadas a dirigir, mientras que la administración se enfocará a operar.

En la práctica, los Directorios deben apoyarse en sus Comités para analizar aspectos específicos de la estrategia propuesta por la administración, sin olvidarse de que ellos (los Directorios), deberán en todo momento atender la evolución general de la misma.

Los pasos generales para la definición de la estrategia corporativa pueden ser los siguientes: establecimiento de directrices, desarrollo del plan estratégico, aprobación, ejecución y finalmente, supervisión. Para dar cumplimiento a este proceso, la principal acción es que el Directorio y la administración mantengan un diálogo abierto, transparente, interactivo, cordial y sin prejuicios.

Rol del Directorio y la administración en la estrategia corporativa



Establecimiento de directrices

La Ley del Mercado de Valores en su artículo 28 establece: “El Consejo de Administración deberá ocuparse de los asuntos siguientes: I. Establecer las estrategias generales para la conducción del negocio de la sociedad. II. Vigilar la gestión...” . Partiendo de este lineamiento, se recomienda que la definición de la estrategia corporativa sea siempre conducida por el Directorio.

Desarrollo

En lo que se refiere a la función de la administración, ésta se debe encargar de alinear el desarrollo de la estrategia con la creación de valor para la empresa en el largo plazo. Lo anterior, a través de la inclusión de elementos que considere necesarios para el beneficio de la compañía. Por ejemplo, la incursión en nuevos mercados, la optimización de los gastos, el posicionamiento en el mercado respecto a los competidores, etc.

Es importante que la administración desarrolle oportunamente la estrategia, debido a las etapas de aprobación y solicitud de modificaciones por parte del Directorio, y con la finalidad de aprovechar y beneficiarse de las oportunidades en los factores externos e internos que tendrían un

impacto en el negocio.

Aunado a lo anterior, se deben definir algunos componentes en el desarrollo de la estrategia como pueden ser:

1. Aprobación

El Directorio deberá tener una visión general del negocio la cual le permita aprobar debidamente la estrategia a gestionar por parte de la administración, es decir, el Directorio será quien analice los riesgos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el objetivo de brindar una resolución más sólida sobre aspectos cruciales que generarán valor y crecimiento del negocio en el largo plazo.

2. Ejecución

Siempre que la estrategia corporativa sea ejecutada por la administración, el Directorio deberá estar atento a cualquier cambio que la administración considere conveniente y, en caso de ser necesario, someter a aprobación su inclusión.

3. Supervisión

La responsabilidad del Directorio en lo referente al

elemento de supervisión, se enfocará en vigilar que la administración distribuya adecuadamente los recursos y capacidades, y que se oriente sólidamente al cumplimiento de la estrategia. Los directores deben ser sensibles a la línea que separa la efectiva supervisión de la micro-gestión.

Se puede observar que la supervisión, al igual que el resto de los elementos, es parte fundamental para la realización de la estrategia corporativa. Una vez realizada, el Directorio deberá orientar a la administración para el desarrollo de la nueva estrategia corporativa y el ciclo comenzará de nuevo.

estrategia corporativa.

En términos generales, los elementos más significativos que se esperan que brinde un Directorio en la estrategia corporativa son los siguientes:

- Buscar agregar valor a la empresa a través de una adecuada actualización profesional continua y mediante el conocimiento del entorno.
- Establecer en conjunto con la administración, el proceso y los pasos específicos para el desarrollo de la estrategia corporativa.
- Revisar y autorizar la propuesta presentada por la administración.
- Apoyarse en uno o varios Comités para analizar aspectos específicos de la estrategia propuesta y atender aquellos temas más relevantes o de mayor preocupación.

En definitiva, los roles del Directorio varían de acuerdo a las circunstancias, pero es necesario destacar que existen roles en donde su presencia es vital, como en la participación activa en el establecimiento de la estrategia corporativa, misma que será de gran utilidad para la prevención de riesgos en la empresa, los cuales podrían impactar directamente su crecimiento en el largo plazo.

Componentes para el desarrollo de la estrategia



Consideraciones adicionales

No debemos perder de vista que ninguna empresa, aún con la participación del Directorio en la estrategia, está exenta de fracasos.

Existen varios factores que afectan una compañía, como son: inadecuada planeación, errores en la ejecución o factores externos que inicialmente no fueron contemplados.

Por tal motivo, los directores deben:

- Actualizarse de forma continua para agregar valor a la empresa.
- Estar atentos ante posibles contingencias externas, incluyendo nuevos competidores, tecnología y regulaciones.

Asimismo, el Directorio y la administración deben apoyarse en asesores externos que cuenten con la experiencia necesaria para:

- Realizar investigaciones específicas.
- Desarrollar nuevas tecnologías.
- Evaluar proyectos.
- Tendencias de mercado.

Conclusiones

La importancia y el rol del Directorio en la estrategia corporativa han sufrido diversas modificaciones a través del tiempo, lo anterior, como consecuencia de cambios continuos en el ambiente de negocios. Por lo tanto y en virtud de las actuales condiciones globales financieras, económicas y de negocios, es fundamental redefinir el papel que tendrá el Directorio en el establecimiento de la

Contacto:

Daniel Aguiñaga

Socio Líder de Gobierno Corporativo
Tel: 55 5080 6000
daguinaga@deloittemx.com

Rodrigo Badiola

Socio de Gobierno Corporativo
Tel: 55 5080 6000
rbadiola@deloittemx.com



Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte www.deloitte.com para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios.

Los más de 312,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos. Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende 3 Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.