

La importancia y el rol del Consejo de Administración en la estrategia corporativa

Contenido

- Introducción
- Evolución del rol del Consejo en la estrategia corporativa
- Participación del Consejo en el desarrollo de la estrategia corporativa
- Consideraciones adicionales
- Conclusiones

Introducción

A lo largo del tiempo, se ha cuestionado la conveniencia de la participación del Consejo de Administración (en adelante Consejo) en el desarrollo de la estrategia corporativa. De hecho, aún en nuestros días, los directivos consideran que el Consejo 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 Consejo de Administración en su conjunto.

Entre los roles del Consejo de Administración 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 Consejo con el propósito de dar claridad a este tema, partiendo de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- 01. ¿Hasta dónde llega la responsabilidad del Consejo de Administración en el desarrollo de la estrategia?
- 02. ¿Cómo conciliar los intereses de los involucrados en la definición de la estrategia?
- 03. ¿Cuál es la importancia y el rol del Consejo en la estrategia corporativa?

Evolución del rol del Consejo en la estrategia corporativa

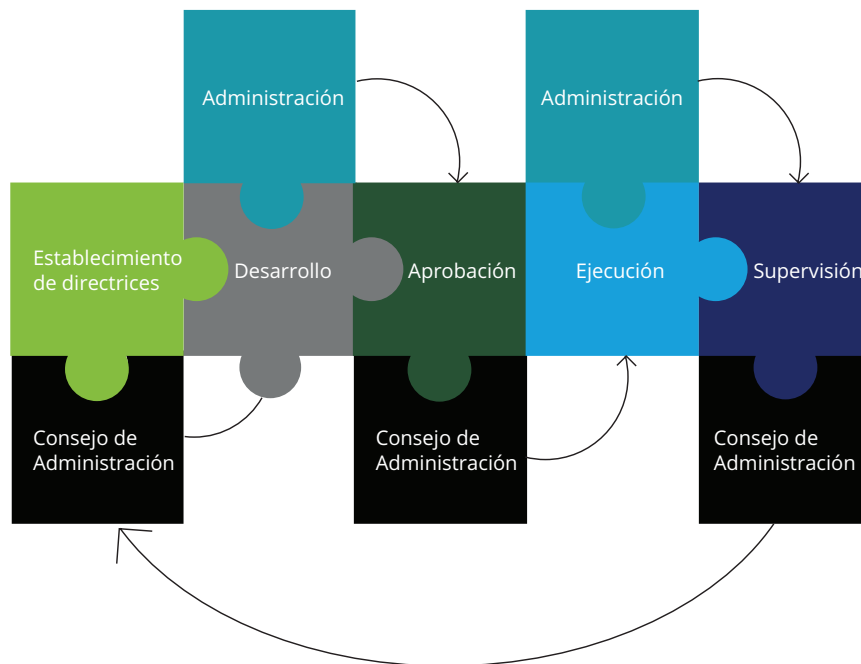
En años anteriores, los Consejos de Administración tenían una muy pequeña participación en cuanto al desarrollo de la estrategia corporativa, así como en la creación de los planes de acción complementarios de dicha estrategia. Sin embargo, en los últimos años, los Consejos han tenido un papel más activo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

Rol del Consejo de Administración y la administración en la estrategia corporativa



del Consejo con las de la administración. Las funciones del Consejo deben estar enfocadas a dirigir, mientras que la administración se enfocará a operar.

En la práctica, los Consejos de Administración deben apoyarse en sus Comités para analizar aspectos específicos de la estrategia propuesta por la administración, sin olvidarse de que ellos (los Consejos), 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 Consejo y la administración mantengan un diálogo abierto, transparente, interactivo, cordial y sin prejuicios.

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 Consejo.

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 Consejo, 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 Consejo 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 Consejo 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 Consejo 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 Consejo 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 consejeros 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 Consejo deberá orientar a la administración para el desarrollo de la nueva estrategia corporativa y el ciclo comenzará de nuevo.

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

Conclusiones

La importancia y el rol del Consejo 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 Consejo en el establecimiento de la estrategia corporativa.

En términos generales, los elementos más significativos que se esperan que brinde un Consejo 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.

Componentes para el desarrollo de la estrategia



Consideraciones adicionales

No debemos perder de vista que ninguna empresa, aún con la participación del Consejo 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 consejeros 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 Consejo y la administración deben apoyarse en asesores externos que cuenten con la experiencia necesaria para:

En definitiva, los roles del Consejo 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.

Aguascalientes

Universidad 1001, piso 12-1
Bosques del Prado
20127 Aguascalientes, Ags.
Tel: +52 (449) 910 8600
Fax: +52 (449) 910 8601

Cancún

Avenida Bonampak SM 6, M 1, lote 1, piso
1077500 Cancún, Q. Roo
Tel: +52 (998) 872 9230
Fax: +52 (998) 892 3677

Chihuahua

Av. Valle Escondido 5500
Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,
31125 Chihuahua, Chih.
Tel: +52 (614) 180 1100
Fax: +52 (614) 180 1110

Ciudad Juárez

Baudelio Pelayo No. 8450
Parque Industrial Antonio J. Bermúdez
32400 Ciudad Juárez, Chih.
Tel: +52 (656) 688 6500
Fax: +52 (656) 688 6536

Culiacán

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 103
Colonia Centro Sinaloa
80128 Culiacán, Sin.
Tel: +52 (667) 761 4339
Fax: +52 (667) 761 4338

Guadalajara

Avenida Américas 1685, piso 10
Colonia Jardines Providencia
44638 Guadalajara, Jal.
Tel: +52 (33) 3669 0404
Fax: +52 (33) 3669 0469

Hermosillo

Blvd. Eusebio Francisco Kino No. 315
Piso 8, Suite 804, Colonia Lomas Pitic
83010 Hermosillo, Son.
Tel: +52 (662) 109 1400
Fax: +52 (662) 109 1414

León

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1
Colonia Los Paraísos
37320 León, Gto.
Tel: +52 (477) 214 1400
Fax: +52 (477) 214 1405

Mazatlán

Avenida Camarón Sábalo 133
Fraccionamiento Lomas de Mazatlán
82110 Mazatlán, Sin.
Tel: +52 (669) 989 2100
Fax: +52 (669) 989 2120

Mérida

Calle 56 B 485 Prol. Montejo Piso 2
Colonia Itzimna
97100 Mérida, Yuc.
Tel: +52 (999) 920 7916
Fax: +52 (999) 927 2895

Mexicali

Calzada Francisco López Montejano 1342
Piso 7 Torre Sur
Fraccionamiento Esteban Cantú
21320 Mexicali, B.C.
Tel: +52 (686) 905 5200
Fax: +52 (686) 905 5232

México, D.F.

Río Lerma 232, piso 9
Colonia Cuauhtémoc
06500 México, D.F.
Tel: +52 (55) 5080 6000
Fax: +52 (55) 5080 6001

Monclova

Blvd. Ejército Nacional 505
Colonia Los Pinos
25720 Monclova, Coah.
Tel: +52 (866) 635 0075
Fax: +52 (866) 635 1761

Monterrey

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB,
Residencial San Agustín
66260 Garza García, N.L.
Tel: +52 (81) 8133 7300
Fax: +52 (81) 8133 7383

Carr. Nacional 85, 5000, local S-6
Colonia La Rioja
64988, Monterrey, N.L.
Tel: +52 (631) 320 1673
Fax: +52 (631) 320 1673

Nogales

Apartado Postal 384-2
Sucursal de Correos "A"
84081 Nogales, Son.
Tel: +52 (631) 320 1673
Fax: +52 (631) 320 1673

Puebla

Edificio Deloitte, Vía Atlixcayotl 5506, piso 5
Zona Angelópolis
72190 Puebla, Pue.
Tel: +52 (222) 303 1000
Fax: +52 (222) 303 1001

Querétaro

Avenida Tecnológico 100-901
Colonia San Ángel
76030 Querétaro, Qro.
Tel: +52 (442) 238 2900
Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

Reynosa

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA
Fracc. Portal San Miguel
88730 Reynosa, Tamps.
Tel: + 52 (899) 921 2460
Fax: +52 (899) 921 2462

San Luis Potosí

Av. Salvador Nava Martínez 3125, 3-A
Fracc. Colinas del Parque
78294 San Luis Potosí, S.L.P.
Tel: +52 (444) 1025300
Fax: +52 (444) 1025301

Tijuana

Misión de San Javier 10643, Piso 8
Zona Urbana Río Tijuana.
Tijuana B.C., 22010
Tel: +52 (664) 622 7878
Fax: +52 (664) 681 7813

Torreón

Independencia 1819-B Oriente
Colonia San Isidro
27100 Torreón, Coah.
Tel: +52 (871) 747 4400
Fax: +52 (871) 747 4409

Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro. Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos y servicios legales, consultoría y asesoría, a 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 negocios. Los más de 225,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.