

# La importancia y el rol del consejo de administración en la estrategia corporativa

## Contenido

---

- 1 Elementos fundamentales de la estrategia
  - Conceptualización de la estrategia
- 2 Desarrollo de la estrategia
  - Estrategia
  - Planeación e identificación de objetivos
- 3 Implementación
- 4 Seguimiento
- 5 Conclusión

## Introducción

A lo largo del tiempo, se ha cuestionado la conveniencia de la participación del consejo de administración en el desarrollo de la estrategia corporativa. De hecho, aún en nuestros días, los miembros 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 a vigilar los progresos y los impactos a la empresa.

Partiendo de esta base, los miembros directivos se consideran a sí mismos como los responsables del desarrollo de la 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.

De acuerdo a un estudio denominado *Evaluating Boards of Directors: what constitutes a good corporate board?*<sup>1</sup>, en la literatura académica se encuentran identificados seis roles del consejo de administración derivados de las diferentes teorías del gobierno corporativo. Dichos roles son: a) rol de enlace, b) rol de coordinación, c) rol de control, d) rol estratégico, e) rol de mantenimiento, y f) rol de soporte.

En este artículo nos enfocaremos al rol estratégico del consejo con el propósito de dar claridad a este tema, partiendo de los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Hasta dónde llega la responsabilidad del consejo de administración 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 consejo en la estrategia corporativa?

---

<sup>1</sup> Lutgart A.A. Van Den Berghe y Abigail P.D. Levrau. Corporate Governance. Revista Internacional, Vol. 12, No. 4, pp. 470, Octubre 2004.

### Evolución del rol del consejo en la estrategia corporativa

Hace no mucho tiempo, los consejos de administración tenían una muy pequeña participación en el desarrollo del proceso de establecimiento de la estrategia, así como en la creación de los planes que la soportaran. Sin embargo, en los últimos años, los consejos han tenido un papel más activo y se han involucrado más en el desarrollo y monitoreo de la estrategia corporativa.

De hecho, hoy, las empresas que cuentan con una adecuada definición de su modelo de gobierno corporativo, consideran la relación que se tiene con la administración, misma que sirve para establecer conjuntamente el proceso para desarrollar la estrategia corporativa. En este proceso, se incluye un entendimiento de los respectivos roles en lo referente a la definición de la citada estrategia, así como las acciones a seguir para crear valor en la organización en el largo plazo.

### Roles del Consejo y la Administración en la estrategia corporativa



### 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 tienen aquellos que participan en el desarrollo de la estrategia corporativa de la empresa. Para ello, es importante no confundir las funciones del consejo y la administración. Al consejo solo le compete la dirección, mientras que la administración se encarga de la operación.

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 que ellos (los

consejos), deberán en todo momento atender la evolución general de la misma.

Los pasos para la definición de la estrategia corporativa pueden ser visualizados en los siguientes: establecimiento de directrices, desarrollo, aprobación, ejecución y supervisión. Para dar cumplimiento con este proceso, la principal acción es que el consejo y la administración mantengan un diálogo abierto, 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, 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 al negocio.

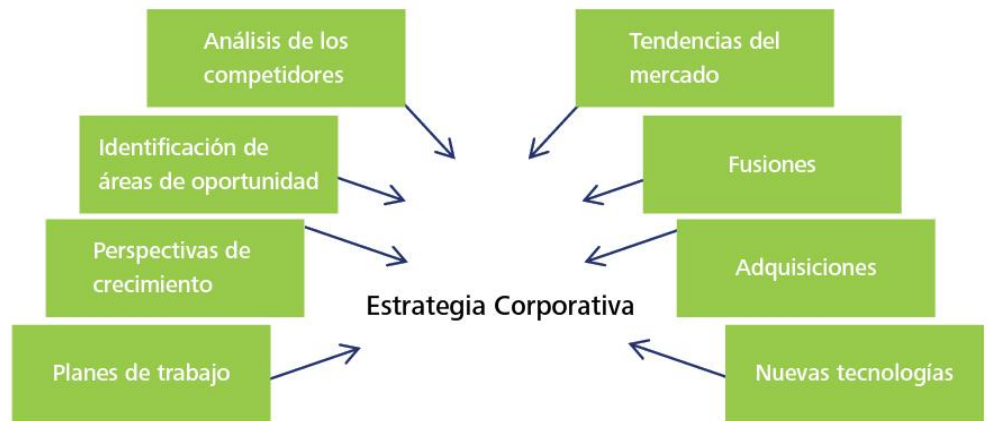
Aunado a lo anterior, se deben definir algunos componentes en el desarrollo de la estrategia como pueden ser:

- **Aprobación.** El Consejo deberá tener una visión general del negocio que le permita aprobar debidamente la estrategia a gestionar por parte de la administración, es decir, el consejo analizará 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.

- **Ejecución.** Toda vez que la estrategia corporativa es ejecutada por la administración, el consejo debe estar atento a cualquier cambio que la administración considere conveniente y, en caso de ser necesario, someter a aprobación su inclusión.

**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 éstos se orienten sólidamente al cumplimiento de la estrategia. Los consejeros deben ser sensibles a la línea que separa la efectiva supervisión de la micro-gestión



#### 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 y/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:

- Realizar investigaciones específicas
- Desarrollar nuevas tecnologías
- Evaluar proyectos.

#### Conclusiones

La importancia y el rol del consejo en la estrategia corporativa han sufrido diversas modificaciones a través del tiempo, como consecuencia de cambios en el ambiente de negocios. Por lo tanto y en virtud de las actuales condiciones financieras 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 espera brinde un consejo en la estrategia corporativa son:

- Buscar agregar valor a la empresa a través de una adecuada actualización profesional continua y mediante el conocimiento del entorno.
- Establecer, conjuntamente 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.
- Aprobar las modificaciones necesarias a la estrategia.

En definitiva, los roles del consejo varían de acuerdo con las circunstancias, pero es necesario destacar que existen roles en donde su presencia es vital, como en el caso de su participación en el establecimiento de la estrategia corporativa, misma que será de gran utilidad para la prevención de riesgos en la empresa que pudieran 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 Tulúm 269, PH-3, SM 15-A, M 3, lote 2-03  
77500 Cancún, Q. Roo  
Tel: +52 (998) 892 3675, Fax: +52 (998) 892 3679

**Celaya**

Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206  
Ote., Colonia Las Insurgentes  
38080 Celaya, Gto.  
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax: +52 (461) 159 5333

**Chihuahua**

Centro Ejecutivo Punto Alto II  
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**

Paseo de la Victoria 3751, piso 2, Colonia Partido Senecú  
32540 Ciudad Juárez, Chih.  
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

**Culiacán**

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, 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**

Francisco Eusebio Kino 309-9, Colonia Country Club  
83017 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

**Mexicali**

Calzada Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos  
21230 Mexicali, B.C.  
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5231

**México, D.F.**

Paseo de la Reforma 505, piso 28, Colonia Cuauhtémoc  
06500 México, D.F.  
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

**Monclova**

San Buenaventura 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

**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 Atlitxayotl 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**

Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco  
78220 San Luis Potosí, S.L.P.  
Tel: +52 (444) 811 8889, Fax: +52 (444) 811 8922

**Tijuana**

Agua Caliente 4558, piso 1, Colonia Aviación  
22420 Tijuana, B.C.  
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

Este material y la información aquí incluida es proporcionada por Deloitte Touche Tohmatsu con el fin de mostrar un aspecto general sobre uno o varios temas en particular, y no son un tratamiento exhaustivo sobre el(los) mismo(s).

Por lo tanto, la información presentada no sustituye a la asesoría o a nuestros servicios profesionales en materia contable, fiscal, legal, financiera, de consultoría o de otro tipo. No es recomendable considerar esta información como la única base para cualquier resolución que pudiese afectarle a usted o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiese afectar a sus finanzas personales o a su empresa debe consultar a un asesor profesional.

Este material y la información incluida se proporcionan sin interpretación alguna, Deloitte Touche Tohmatsu no hace ninguna declaración ni otorga garantía alguna, de manera expresa o implícita, sobre el mismo y la información proporcionada. Sin limitar lo anterior, Deloitte Touche Tohmatsu no garantiza que el material o el contenido estén libres de error o que cumplan con criterios particulares de desempeño o calidad. Deloitte Touche Tohmatsu renuncia expresamente a cualesquier garantías implícitas, incluidas de manera enunciativa mas no limitativa, garantías de comercialización, propiedad, adecuación para un propósito en particular, no infracción, compatibilidad, seguridad y exactitud.

Al utilizar este material y la información aquí incluida lo hace bajo su propio riesgo y asume completa responsabilidad sobre las consecuencias que pudieran derivar por el uso de los mismos. Deloitte Touche Tohmatsu no se responsabiliza por daños especiales, indirectos, incidentales, derivados, punitivos o cualesquier otros deterioros resultantes de una acción de contrato, estatuto, extracontractual (incluyendo, sin limitación, negligencia) o de otro tipo, relacionados con el uso de este material o de la información proporcionada. Si alguna parte de lo anterior no es completamente ejecutoria, la parte remanente seguirá siendo aplicable.

## deloitte.com/mx

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.  
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

© 2009 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. Todos los derechos reservados.