

IRATXE LAS HAYAS

ALT IMPACT

CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN
QUE TRANSFORMAN LA
EMPRESA CON ÉXITO

Guía Práctica
para Líderes Empresariales



Smart BoardRoom
strategies



Este libro forma parte de la serie Smart Boardroom Strategies. Compuesta por una selección de artículos, aborda la temática de liderazgo, estrategia, innovación, gobierno corporativo y sostenibilidad. Este es el primer libro de la serie.

Diseño editorial y dirección creativa:



www.aidearte.com

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización por escrito de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

© Smart Jidoka

© Smart Boardroom Strategies

info@smartjidoka.es

48001 Bilbao

Primera Edición Marzo 2024

2024 IRATXE LAS HAYAS

Depósito Legal: BI-00117-2024

ISBN: 9788409581009

ALT IMPACT

CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN
QUE TRANSFORMAN LA
EMPRESA CON ÉXITO

Guía Práctica
para Líderes Empresariales

*Para líderes ambiciosos y visionarios.
Líderes que aspiran a transformar realidades,
a dejar huella y a crear impacto positivo desde
el Consejo de Administración.*

PARTE 1

¿CÓMO PUEDES LOGRAR UN CONSEJO DE ALTO IMPACTO?

CONSTRUYE UNA VISIÓN COMPARTIDA

CAPÍTULO 1

Las 7 características observables de un consejo de Alto Impacto

CAPÍTULO 2

Modelo Smart Boardroom para lograr un consejo que transforme la empresa con éxito

CONVIERTE A LOS CONSEJEROS EN EXPERTOS EN ESTRATEGIA

CAPÍTULO 3

¿Qué es la estrategia?

CAPÍTULO 5

El diseño de la estrategia

CAPÍTULO 4

La aspiración de empresa

PARTE 2

ENTIENDE EL MODELO SMART BOARDROOM (SB_3)

ÁMBITO 1 - MODELO SB_3

LIDERAZGO BASADO EN EL PROPÓSITO Y LA ESTRATEGIA

Una visión sistémica para conectar estrategia, gobernanza, innovación y sostenibilidad

CAPÍTULO 6

Liderar desde el consejo.
Principios esenciales

CAPÍTULO 8

Fomentar la innovación estratégica: pilares para la transformación y el crecimiento sostenible

CAPÍTULO 7

Alinear estrategia y gobernanza:
un binomio inseparable

CAPÍTULO 9

Impulsar la sostenibilidad de manera sistémica: de mal necesario a motor del cambio

ÁMBITO 2 - MODELO SB_3

CONVERTIR EL CONSEJO EN UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

Mas allá de la composición mediante una arquitectura que dispare el impacto

CAPÍTULO 10

Lograr crear un equipo:
claves para la cohesión y la
colaboración

CAPÍTULO 11

Optimizar la arquitectura
del consejo. Impulsando
el rendimiento a través del
diseño efectivo

ÁMBITO 3 - MODELO SB_3

OPTIMIZAR LAS DINÁMICAS Y PROCESOS DEL CONSEJO

Fortaleciendo la gobernanza y la eficiencia

CAPÍTULO 12

Transformar las reuniones
del consejo en momentos
de impacto

CAPÍTULO 14

Planificar la sucesión del
CEO. La decisión más
importante que tomará
el consejo

CAPÍTULO 13

Optimizar la comunicación
y la toma de decisiones:
palancas de un consejo
efectivo

CAPÍTULO 15

Anticiparse y preparar al
consejo frente a futuros
desafíos

PARTE 3

PON EN MARCHA EL MODELO SMART BOARDROOM SB_3

QUÉ TE LLEVAS
COMO APLICAR LO APRENDIDO

REGALO PARA EL LECTOR BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

*«Reanuda...
Si puedes, sin angustia y sin prisa,
y los pasos que des en este duro camino del futuro,
dalos en libertad.
Mientras no alcances, no descanses.
De ningún fruto quieras solo la mitad».*

*—Miguel Torga.
Escritor y poeta portugués.*

Una gran empresa merece un gran Consejo.

¿Por qué? ¿Qué implica realmente contar con un Consejo de Administración de Alto Impacto?

Diversos estudios revelan que los Consejos de Administración efectivos impulsan un 40 % la rentabilidad de la empresa y superan a sus competidores en ritmos de crecimiento. Sin embargo, es común escuchar a consejeros y CEOs quejarse de temas relacionados con su Consejo de Administración: reuniones largas, densas, poco eficaces, documentación compleja que dificulta la preparación y el análisis, consejeros que acaparan el tiempo y la atención, toma de decisiones difícil y con resultados cuestionables, relaciones que no fluyen, especialmente con el CEO, sin tiempo ni foco en la estrategia, centrados en datos financieros, en supervisar la gestión y los riesgos...

Los miembros de los Consejos se sienten frustrados, desanimados y dudan de su capacidad como consejeros para aportar valor y cambiar las dinámicas no productivas del Consejo. Pero siguen implicados. Están en una gran empresa que merece un gran Consejo, un Consejo que la impulse a lograr mejores resultados y más sostenibles.

¿Cuál es el secreto detrás de los Consejos de Alto Impacto? ¿Cómo lograr que un grupo de líderes, estrategas y visionarios trabajen como equipo de alto rendimiento e impulsen a la empresa a lograr objetivos ambiciosos y audaces?

Este libro tiene las respuestas que estás buscando. Te enseñará todo lo que necesitas saber sobre Consejos de Alto Impacto y serás capaz de poner en marcha los pasos que te permitan lograr un gran Consejo para tu empresa.

Soy ingeniera industrial con amplia experiencia ejecutiva y en consultoría. Actualmente soy cofundadora y Managing Partner en Smart Jidoka. Acompañamos a las empresas en la mejora de su competitividad incidiendo en 4 ámbitos de la gestión y del negocio: Estrategia, Gobernanza, Procesos y Personas.












Durante años, he desarrollado una sólida trayectoria en Estrategia y Buen Gobierno con especial foco en el estudio del funcionamiento e impacto de los Consejos de Administración. Mi formación como coach (ejecutiva, de equipos y sistémica) me ha permitido ampliar la mirada y dar una nueva perspectiva a este órgano de tanto valor para las compañías. Me he interesado especialmente en su enfoque estratégico, en sus procesos, dinámicas, trabajo en equipo y en cómo pueden convertirse en un Consejo de Alto Rendimiento.

El Consejo de Administración puede ser mucho más que un órgano de supervisión y cumplimiento. Descubrirás cómo puedes transformarlo en un equipo fundamentalmente estratégico, centrado en las personas, que lidere desde el propósito y valores con visión a largo plazo, conectando estrategia, innovación, sostenibilidad y gobernanza. Y siempre buscando crear impacto positivo en su entorno al tiempo que impulsa los resultados y el crecimiento empresarial.

En definitiva, este libro es una guía práctica para todos aquellos empresarios, presidentes, consejeros, CEOs y directivos que quieran convertir su Consejo de Administración en un activo clave, capaz de generar un impacto significativo tanto en su empresa como en el entorno.

Te encantará si...

alguna vez te has sentido:

-  **Impotente**
en un Consejo burocrático que no avanza.
-  **Sin rumbo claro**
y sin estrategia en el Consejo.
-  **Frustrado**
con reuniones largas e improductivas.
-  **Estancado**
en dinámicas y análisis financieros repetitivos y poco efectivos.
-  **Perdido**
en un Consejo mal alineado con intereses dispares.
-  **Obligado a callarte**
y no mostrar tu opinión por miedo a las reacciones.
-  **Desmotivado**
por la falta de compromiso y participación.
-  **Desconectado**
del propósito de la empresa.
-  **Sin herramientas**
y sin espacio para contribuir plenamente.
-  **Sobrepasado**
por conflictos internos y falta de comunicación.
-  **Desilusionado**
ante la falta de resultados positivos tangibles.



Te ayudará a...

lograr un Consejo de Administración que:



Lidera desde el propósito y con visión estratégica:

- Supervisa y controla mediante una gobernanza basada en la estrategia.
- Mantiene un rumbo claro a través del propósito, visión y valores inspiradores y compartidos.
- Crea impacto positivo y sostenible.



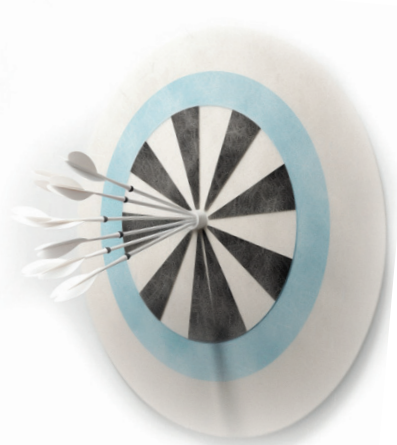
Tiene una arquitectura bien diseñada y trabaja como un Equipo de Alto Rendimiento:

- Flexible, diverso, eficaz y eficiente.
- Trabaja desde la confianza y el respeto, con alto nivel de colaboración entre sus miembros y con la Dirección.
- Toma decisiones alineadas con su estrategia y promueve la acción significativa que conduzca a la empresa a resultados superiores.



Está orientado a la mejora continua de sus dinámicas y procesos:

- Comprometido con el proyecto y con el desarrollo del Consejo y de los equipos.
- Aprendizaje continuo, con mirada hacia el futuro, anticipa tendencias.



Y, por supuesto, un Consejo de Administración que **consigue resultados y crea impacto positivo en su entorno y en todos sus grupos de interés.**

Este libro es una guía práctica que te proporciona nuevos conocimientos y perspectivas que te servirán para reflexionar sobre tu empresa, tu Consejo y tu rol en ambos. Considera tu rol desde dos ángulos: primero, tu contribución individual, que se nutre de tu experiencia, análisis y reflexiones; y segundo, tu aportación al equipo, mejorando su funcionamiento y, por ende, el éxito de sus acciones, decisiones y el impacto que estas generan.

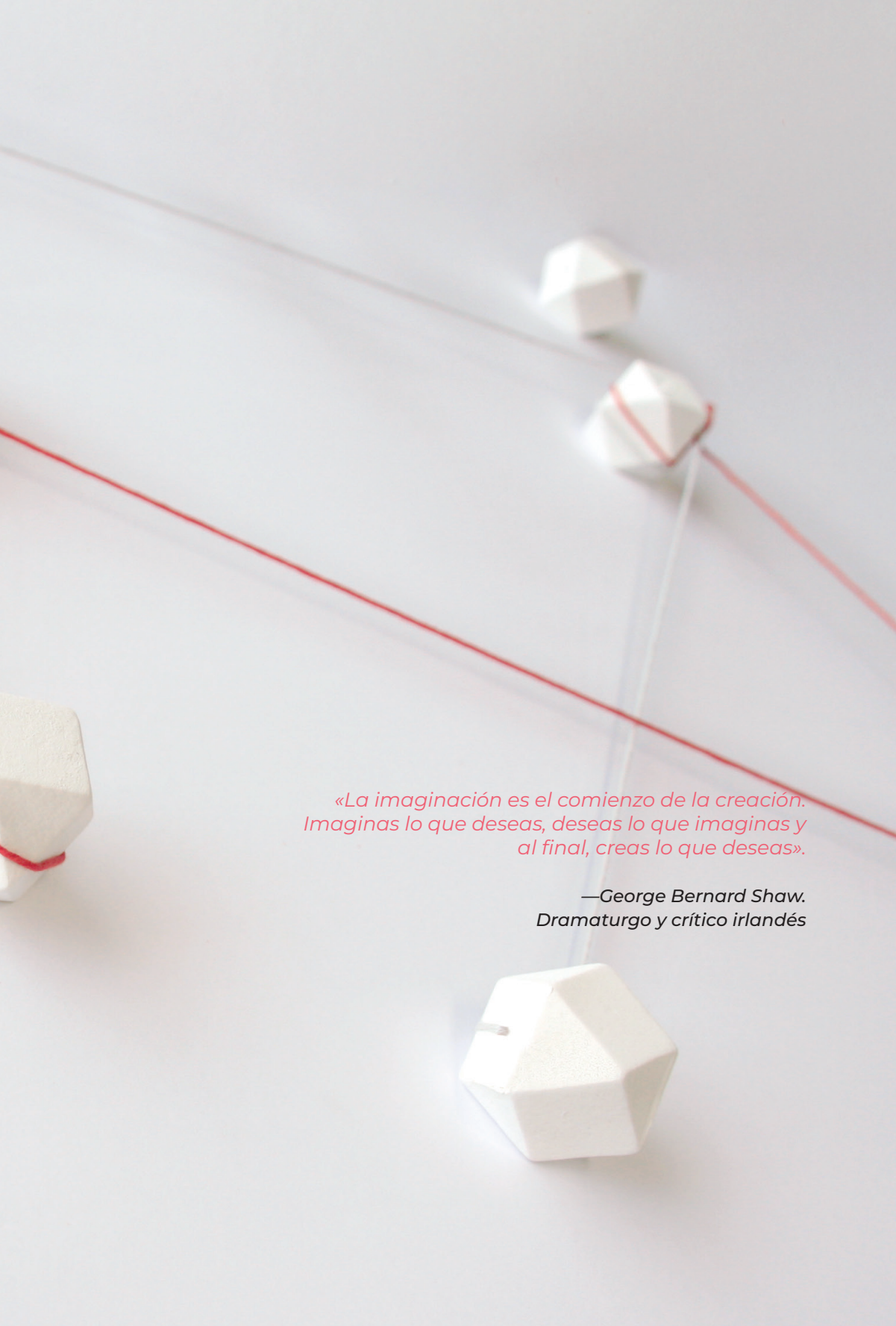
Te aconsejo que no te quedes ahí. Aplícalo. Adopta una mentalidad de mejora continua. Una mentalidad KAIZEN, de cambio a mejor y aprendizaje mediante repetición de ciclos PDCA.

Oigo y olvido. Veo y recuerdo. Hago y comprendo.

PARTE 1



¿CÓMO PUEDES LOGRAR
UN CONSEJO DE ALTO
IMPACTO?



*«La imaginación es el comienzo de la creación.
Imaginas lo que deseas, deseas lo que imaginas y
al final, creas lo que deseas».*

*—George Bernard Shaw.
Dramaturgo y crítico irlandés*

CONSTRUYE UNA VISIÓN COMPARTIDA

*«Todas las familias felices se parecen unas a otras,
pero cada familia infeliz lo es a su propia manera».*

—León Tolstói.
Escritor ruso, en su libro *Anna Karenina*.

20 P.M. 5 horas de reunión.

La tensión en la sala era palpable mientras los miembros del Consejo se debatían entre la crítica situación de pérdidas en las que estaba la compañía y las proyecciones optimistas de la estrategia propuesta por el CEO.

Marta, una consejera veterana, miró a su alrededor, donde reinaba la confusión, y sintió una familiar sensación de frustración. Aunque esta reunión del Consejo había sido convocada para revitalizar la empresa a través de una estrategia y visión compartida, se había convertido, una vez más, en un eco de propuestas desarticuladas y objetivos desenfocados. ¿Cómo se ha llegado a esta situación? ¿Cómo ha podido el núcleo decisorio de una corporación tan potente perderse en el ruido, las discusiones, el corto plazo y no ser capaz de anticiparse y diseñar su propio futuro?

En un mundo empresarial donde cada decisión es un peldaño hacia el éxito o el fracaso, un Consejo de Administración de Alto Impacto se convierte en uno de los principales activos de la compañía, es el faro que ilumina el camino de la estrategia, supervisa, reta y acompaña a la Dirección, ayuda a reducir riesgos, anticiparse, conectar con tendencias y, en definitiva, a que la empresa logre resultados superiores.

Sin embargo, un estudio de McKinsey del año 2022 encontró que el 55 % de los consejeros creen que su Consejo no es eficaz. Es un dato muy en línea con los mostrados por otras empresas y consultoras de este ámbito. Y verdaderamente es común encontrar Consejos de Administración y consejeros cuyo impacto en la empresa es mínimo y en algunos casos es incluso negativo. Los motivos son diversos.

Usando el símil de Anna Karenina, los Consejos de Administración eficaces son como las familias felices: comparten una serie de características comunes que les permiten funcionar de manera efectiva. Los Consejos de Administración de bajo rendimiento son como las familias infelices: tienen problemas muy diversos que les impiden cumplir con su función.

Entre otros:

- Falta de foco en la Estrategia.
- Falta de alineamiento entre el Consejo y la Dirección.
- Falta de diversidad y experiencia en el Consejo.
- Discusiones y dinámicas poco constructivas.
- Falta de compromiso de los consejeros con el trabajo del Consejo.
- Procesos no eficaces.

Existen empresas con buenos resultados económicos que no tienen Consejo de administración, o que tienen un Consejo poco eficaz e irrelevante para la empresa. ¿Significa esto que el Consejo de Administración es un órgano irrelevante para el futuro de la compañía?

En absoluto. Esto no invalida la importancia de tener un buen Consejo. Simplemente indica la importancia de rediseñar el existente en cuanto a su constitución, liderazgo, procesos y dinámicas. Es importante tener en cuenta que **éxitos pasados no garantizan éxitos futuros**. Además, los resultados de las decisiones y acciones que se toman en un momento determinado no se hacen evidentes hasta mucho después de que las acciones originales hayan tenido lugar. Los problemas de hoy son consecuencia de las «soluciones» de ayer. Esto hace que sea difícil para las organizaciones ver la conexión entre lo que hicieron y el resultado presente, ya que hay un retraso entre la causa y el efecto.

Del mismo modo, muchos otros Consejos de Administración son un verdadero activo de la empresa. Impactan directa y positivamente en la estrategia, cultura, funcionamiento y resultados de la compañía. Son Consejos que manifiestan una serie de características distintivas como son su liderazgo y enfoque estratégico, diversidad y trabajo en equipo, orientación al aprendizaje y mejora continua de procesos y dinámicas.

Por ello, el primer paso para orientar la mejora es tener claro qué características hacen que un Consejo de Administración sea eficaz. Cumplir las recomendaciones de Buen Gobierno es necesario e importante, pero no siempre da como resultado un buen Consejo de Administración. ¿Por qué? El Consejo de Administración es un sistema social. Lo que distingue a unos de otros es su capacidad de interactuar como un sistema, robusto y efectivo. Es necesario alinear la visión de los consejeros hacia un modelo de funcionamiento y de relación que lleve al Consejo a sacar el máximo provecho a su experiencia y diversidad logrando un círculo virtuoso de respeto, confianza, escucha, discusión y toma de decisiones eficaz.

En este libro exploraremos el modelo Smart BoardRoom (SB_3) que explica en detalle tres ámbitos de actuación que te guiarán hacia la creación de un Consejo de Administración eficaz y eficiente, que logre resultados positivos y Alto Impacto para la empresa y su entorno.

CAPÍTULO 1

LAS 7 CARACTERÍSTICAS OBSERVABLES DE UN CONSEJO DE ALTO IMPACTO

«El éxito no se logra solamente con cualidades especiales. Es, sobre todo, un trabajo de constancia, de método y de organización».

*—Jean-Pierre Sergent.
Empresario y escritor francés.*

Cada empresa es única en su cultura, desafíos, etapa de desarrollo y estructura organizacional. A pesar de estas diferencias, la mayoría de las empresas se benefician significativamente de contar con un buen Consejo de Administración o un Consejo Asesor. Pero **¿qué define exactamente a un buen Consejo de Administración?** Hay ciertas características observables que predicen la efectividad de un Consejo, es decir, su capacidad para preparar a la empresa ante los desafíos actuales y futuros y ser un catalizador en la mejora de los resultados.

Sin embargo, es frecuente que los miembros del Consejo carezcan de una visión compartida sobre las acciones necesarias para mejorar los resultados, lo que a menudo impide alcanzar el rendimiento deseado. Al igual que ocurre con los equipos de Dirección, muchos Consejos experimentan dificultades funcionales. Hay múltiples razones para ello.

Pero entre los Consejos que sí consiguen resultados satisfactorios, encontramos una serie de cualidades comunes. Son **siete características clave que definen a un Consejo de Administración de Alto Impacto:**



Modelo SB_3

1



LIDERAZGO DEL CONSEJO

Orientación al propósito y valores

FUNDAMENTALMENTE ESTRATÉGICO

Implementación coordinada Estrategia, gobernanza, innovación y sostenibilidad

2



EL CONSEJO COMO EQUIPO COLABORACIÓN CON LA DIRECCIÓN

- Reuniones: Planificación, Agenda, Documentación
- Interacción y debate productivos
- Toma de decisiones
- Confianza y responsabilidad

3



DINÁMICAS Y PROCESOS EFICACES Y EFICIENTES COMPROMISO, DESARROLLO, ANTICIPACIÓN

- Planes de Sucesión
- Gestión de Riesgos
- Colaboración, desarrollo, evaluación del CEO
- Auditorías
- Remuneraciones
- Evaluación del consejo

5



DEDICACIÓN AL CONSEJO TIEMPO, ACTIVIDADES, RESPONSABILIDAD

Reuniones



Preparación, Investigación, Aprendizaje

Relación con los Grupos de Interés

6



CON MIRADA AL FUTURO

- Orientado al aprendizaje continuo
- Anticipa tendencias
- Se prepara para enfrentar desafíos

7



Composición



División de responsabilidades y comisiones

ARQUITECTURA DIVERSIDAD E INDEPENDENCIA

1. La primera característica esencial es el Liderazgo del Consejo, que debe guiar la empresa hacia su propósito y valores. Estos deben ser el eje central de las decisiones a todos los niveles, fomentando así una cultura sólida que promueva el desarrollo sostenible y mitigue riesgos.

2. En segundo lugar, un Consejo de Administración debe ser fundamentalmente Estratégico, manteniendo una visión a largo plazo y una estrategia global claramente entendida en la organización. Esto permite a la empresa mantener su enfoque y no desviarse de sus objetivos principales. Mantiene una tensión productiva que compara de forma constante la situación actual con lo que se quiere conseguir y evita reducir el objetivo a lograr.

3. Tercero, es vital que el Consejo funcione como un Equipo de Alto Rendimiento. Este elemento, a menudo subestimado, es esencial pero no es fácil de ver y menos aún de lograr. Su relevancia en términos de compromiso, confianza, toma de decisiones y, por ende, de rendimiento del Consejo es inmensa. En tiempos de disrupción, el éxito no reside en líderes individuales, sino en equipos cuya contribución supera la suma de sus partes.

4. La cuarta característica clave es una Arquitectura efectiva, la cual requiere diversidad en sentido amplio e independencia tanto en su composición como en la distribución de funciones y responsabilidades entre los distintos roles y comisiones del Consejo.

5. Los equipos de Alto Rendimiento ponen foco tanto en las dinámicas y relaciones productivas como en lograr que los procesos de trabajo en equipo sean eficaces y eficientes. Esta es la quinta característica clave.

6. Y para que todo esto funcione, es esencial la sexta característica, es decir, el tiempo que los consejeros dedican a su rol. Esta dedicación ha aumentado en los últimos años y es fundamental para que los consejeros aporten valor, lideren con propósito y estrategia y tomen decisiones ágiles e informadas.

7. Finalmente, la séptima característica. Un Consejo de Administración de Alto Impacto se enfoca en su formación continua y adopta una mirada al futuro (forward-looking Board). Anticipa riesgos y oportunidades y se mantiene al tanto de las tendencias emergentes que podrían impactar en el negocio.

Por tanto, los Consejos de Alto Rendimiento llegan a serlo adoptando un enfoque de mejora continua, siempre pensando en formas de ser aún mejores. Eso es lo que los hace tan buenos.

En estos casos, al preguntar al CEO o a cualquier consejero de forma individual cómo dicho Consejo aporta valor a la empresa, pueden responder de inmediato. Pueden definir de manera clara qué características les hacen superiores.

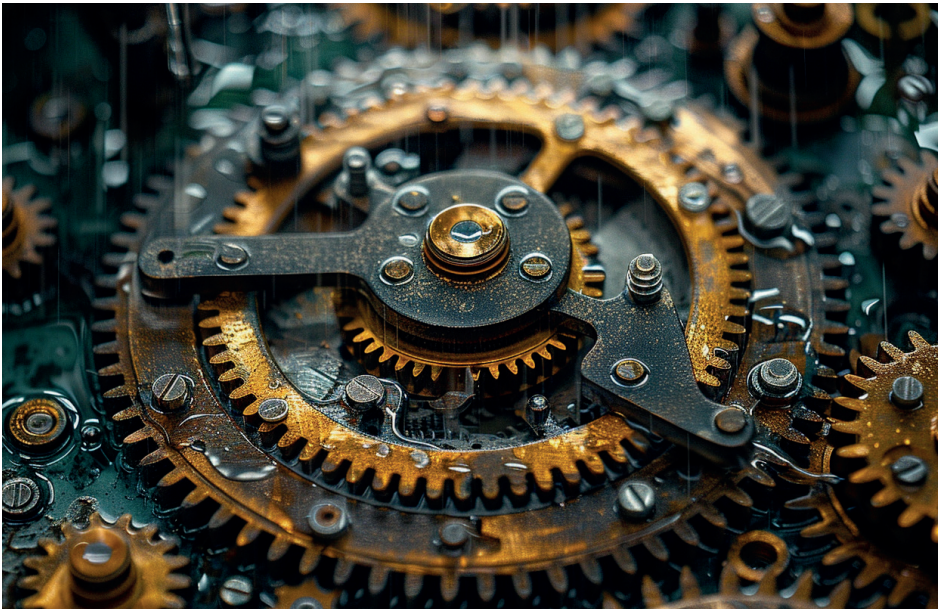
Como expresó Edmun Carpenter: *Decimos: “Si no lo hubiera visto con mis propios ojos, no lo hubiera creído”. Pero la frase debería ser: “Si no lo hubiera creído, no la habría visto”*

El modelo Smart BoardRoom (en adelante SB_3), basado en tres ámbitos de actuación, es una guía práctica para evolucionar hacia los Consejos de Alto Impacto, los cuales muestran un alto desempeño en las 7 características indicadas.

No existen soluciones mágicas para alcanzar este objetivo. Lo fundamental es el convencimiento y la voluntad para trabajar desde la excelencia, adoptando un enfoque de mejora continua para el desarrollo y perfeccionamiento del equipo, los procesos y dinámicas.

«Solo cuando baja la marea se descubre quién estaba nadando desnudo».

—Warren Buffett.
Inversionista estadounidense,
CEO de Berkshire Hathaway.



CAPÍTULO 2

MODELO SMART BOARDROOM PARA LOGRAR UN CONSEJO QUE TRANSFORME LA EMPRESA CON ÉXITO

«No es posible cambiar las cosas luchando con la realidad. Para cambiar algo, construye un modelo nuevo que deje obsoleto el modelo existente».

*—Richard Buckminster Fuller.
Arquitecto, inventor y escritor estadounidense.*

Marta, la consejera de la que os he hablado al principio, formaba parte del Consejo de Administración de una empresa de tecnología. Cuando decidieron contratar nuestros servicios, estaban pasando por momentos de verdaderos apuros. La competencia les estaba dejando atrás, los empleados desmotivados abandonaban la empresa, los problemas de calidad les ahogaban y sus productos, carentes de ventajas competitivas, solo podían venderse ajustando precios y sacrificando márgenes. La situación era insostenible.

El Consejo de Administración, comprometido con el proyecto que ellos mismos habían ayudado a crear, se encontraba desorientado, nervioso, exhausto, poco alineado con la Dirección y sin ideas para revertir el rumbo del negocio.

Nuestro rol como asesores nos permitió acompañarlos en los tres ámbitos de actuación del modelo SB_3 para lograr un Consejo capaz de pilotar la transformación que requería la empresa:

- Alineamos al Consejo respecto a su rol de liderazgo estratégico.
- Rediseñamos el Consejo y quedó conformado con expertos provenientes de diferentes sectores y áreas de especialización, consejeros no ejecutivos (independientes) y ejecutivos.
- Creamos comisiones especializadas, destacando la Comisión de Estrategia, además de la Comisión de Auditoría y la de Nombramientos y Retribuciones.
- Trabajamos las principales dinámicas y procesos. En concreto, el desarrollo y evaluación del CEO.

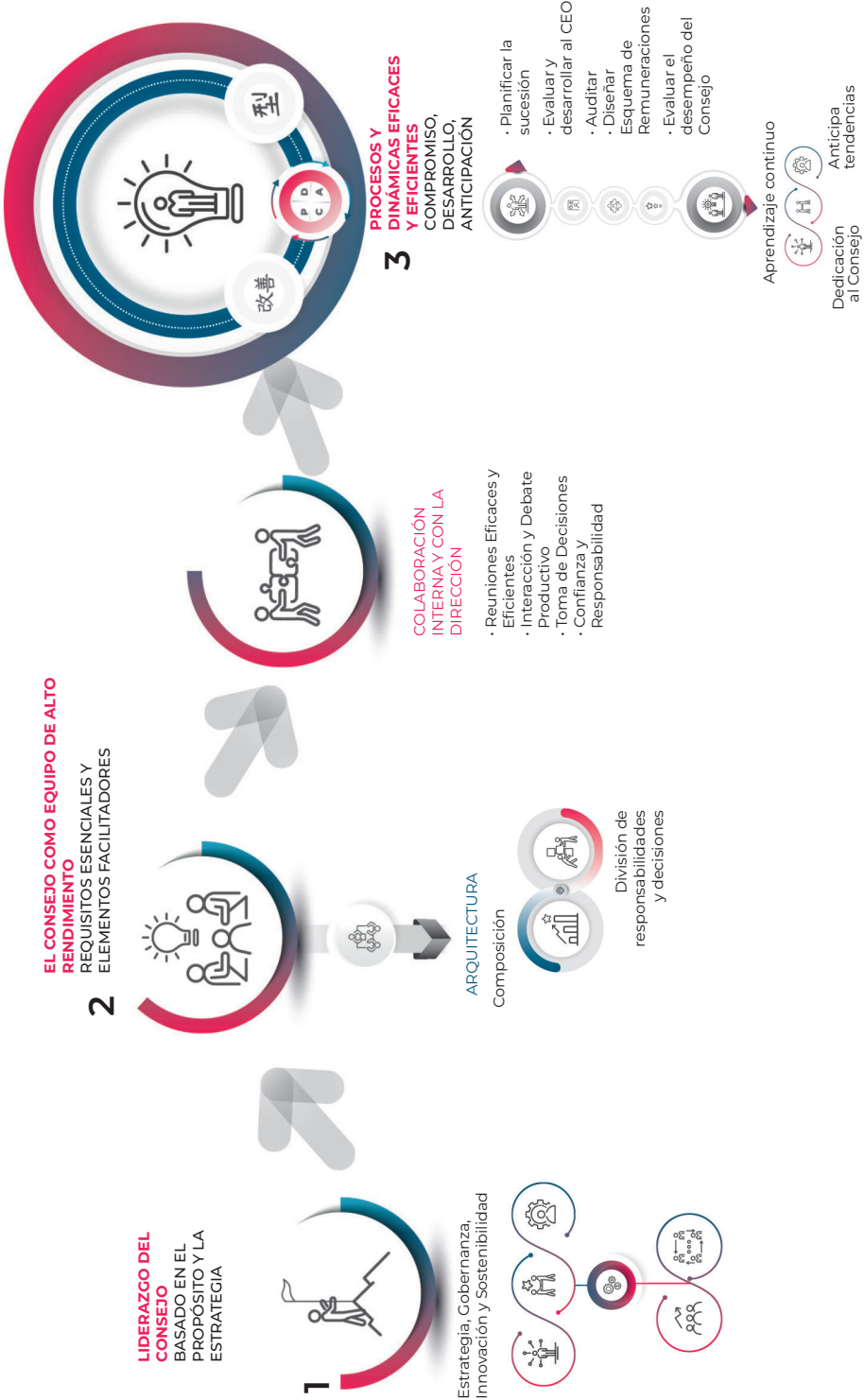
Sin duda, esto impulsó un gran cambio. Supuso un antes y un después en la cultura y forma de enfocar el negocio.

Trabajando juntos, el Consejo y la Dirección desarrollaron y desplegaron la estrategia con un propósito y valores que servían de brújula marcando el norte. Definieron claramente cuál sería el territorio en el que querían competir y su ventaja competitiva. Dejaron atrás las prácticas antiguas de copiar a los competidores y tratar de ganar pedidos con la única herramienta de bajar el precio.

En el ámbito de la gestión, hizo falta poner mucho foco en las personas y sus habilidades, los procesos y la innovación. Mejoró la gobernanza, el cumplimiento de objetivos y el compromiso con el crecimiento sostenible buscando un equilibrio entre explotar el negocio tradicional y explorar innovaciones que les permitieran crear dicha ventaja competitiva respecto a sus competidores. Este es un punto fundamental para los negocios que han pasado años compitiendo sin ventaja competitiva, simplemente enfocados en competir por precio.

Con el paso del tiempo, la empresa ha recuperado parcialmente su posición de liderazgo en el sector, ha restaurado su rentabilidad y ha devuelto la ilusión y confianza a sus empleados. Todo ello, gracias a la tenacidad del equipo y su firme adhesión al modelo.





El modelo SB_3 se basa en los siguientes tres ámbitos de actuación:

1. El liderazgo del Consejo basado en el Propósito y la Estrategia.

Un Consejo con visión a largo que asegure una implementación coordinada y coherente de la Estrategia, Gobernanza, Innovación y Sostenibilidad.

2. El Consejo como Equipo de Alto Rendimiento.

Un Consejo en el que los consejeros colaboran, coordinan acciones, discuten y toman decisiones en equipo para lograr el Propósito y Objetivos comunes. Para ello, entre otras cosas necesitan una composición adecuada, división de roles y responsabilidades.

3. Orientación a la mejora continua de procesos y dinámicas.

El Consejo debe estar comprometido con su rol, con el desarrollo propio y de la organización y con mirada larga para anticiparse. Tiene una serie de procesos que son cruciales para su desempeño y por ello debe centrarse en que se desarrollen de forma óptima y con un enfoque hacia la excelencia.

Son tres ámbitos independientes pero con gran conexión entre sí. No solo tienen como objetivo definir qué debe hacer el Consejo, sino también cómo debe hacerlo.

El caso descrito en este capítulo es una situación difícil, pero es interesante también aplicar este modelo en empresas que ya funcionan bien y que aspiran a seguir mejorando. El proceso es muy distinto, pero los resultados suelen ser sorprendentes.

Si actualmente formas parte de un Consejo de Administración o reportas al Consejo de tu empresa, te invito a continuar explorando los siguientes capítulos. Reflexiona detenidamente sobre tu aportación individual y cómo, en colaboración con el resto de los consejeros, podéis evolucionar y avanzar hacia la excelencia para generar Alto Impacto. El camino comienza aquí.

CONVIERTE A LOS CONSEJEROS EN EXPERTOS EN ESTRATEGIA

*«La tarea no es tanto ver lo que nadie ha visto aún,
sino pensar lo que nadie ha pensado aún, acerca
de lo que todo el mundo ve».*

*—Schopenhauer.
Filósofo alemán.*

La lluvia golpeaba los cristales de la ventana mientras Ana, la nueva incorporación al Consejo de una empresa familiar, repasaba en su mente el planteamiento que estaba a punto de proponer. Rodeada de consejeros que llevaban décadas navegando entre datos financieros, riesgos y cuestiones operativas, Ana no encontraba rastro de la palabra «estrategia» en sus conversaciones. Se sentía como un pez fuera del agua. ¿Cómo podemos gobernar la compañía si no conocemos la estrategia?

Después de tres reuniones consecutivas plagadas de agendas dispersas y discusiones que se desviaban del núcleo de los problemas, interrumpió la sesión, atrayendo sobre sí todas las miradas. Era la única con formación y experiencia profunda en estrategia, y aunque consciente de los prejuicios que enfrentaría, tenía claro que era el momento de actuar. «Si queremos que esta empresa no solo sobreviva, sino que prospere en el futuro, necesitamos definir una estrategia clara», declaró, desafiando la atmósfera de complacencia. «No más parches, atajos, ni medidas de corto plazo. Empecemos hoy mismo. Necesitamos que el Equipo Directivo nos presente en la próxima reunión los pilares fundamentales de una estrategia sólida y que todos contribuyamos con nuestra experiencia en la construcción de esta». El silencio que siguió resonó con el peso de una verdad incómoda. La pregunta quedaba en el aire: ¿estarían los demás dispuestos a seguirla?

«La estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido antes de la derrota».

—Sun Tzu. *General. Estratega y filósofo chino.*

A menudo, los Consejos de Administración se enfocan en los resultados financieros, en los riesgos y en la supervisión de la Dirección, sin considerar su contribución al diseño estratégico de la compañía. La complejidad de la empresa absorbe la mayor parte del tiempo y atención del Consejo. Como resultado, la estrategia, la innovación, el talento y el desarrollo del Consejo quedan relegados a un segundo plano.

Más allá del poco tiempo y de los múltiples problemas que tienen que abordar los consejeros, un problema habitual es que muchos consejeros no son expertos en estrategia o no tienen experiencia diseñando y poniendo en marcha estrategias. Por ello, minusvaloran su relevancia, lo ven como un trámite o burocracia que no aporta valor real. Sin embargo, nada más lejos de la realidad. No es posible hacer una supervisión efectiva si no se entiende la estrategia de la empresa y no se puede entender en detalle si no se participa de su elaboración. Se han acabado los tiempos en los que el CEO llevaba al Consejo una estrategia para su aprobación sin apenas aportación del Consejo.

Investigaciones recientes en el ámbito empresarial han revelado una preocupación generalizada entre los consejeros sobre la estrategia de sus empresas. En Estados Unidos, una encuesta mostró que cerca del 27 % de los consejeros no ve clara la estrategia de su compañía y un porcentaje parecido duda de su realismo y viabilidad. En Europa, un estudio similar reveló que aproximadamente el 22 % de los consejeros considera que la estrategia de su empresa no les prepara adecuadamente para el futuro. Además, un análisis de McKinsey & Company en 2022 indicó que el 40 % de los consejeros no comprende bien la estrategia de su empresa y un 30 % no le dedica el tiempo necesario para seguirla y mantenerla actualizada. También es habitual que los consejeros no confíen en que la Dirección esté preparada para ejecutar la estrategia.

Estos hallazgos subrayan un problema común: la falta de conocimiento, comprensión y seguimiento adecuado de la estrategia empresarial, lo que puede impactar negativamente en el rendimiento y la gobernanza de la empresa.

Conozco a Ana desde hace años y soy consciente de que, gracias a su convicción respecto al rol del Consejo, fue capaz de hacer ese planteamiento. Fue valiente. Aquel era un Consejo carente de diversidad, liderado por un presidente con poco peso, dominado por dos consejeros que llevaban más de doce años en dicho Consejo y cuyo foco era únicamente financiero y de riesgos. ¡Las probabilidades de que sintieran la necesidad y la sensación de urgencia que ella sentía eran muy limitadas!

CONVIERTE A LOS CONSEJEROS EN EXPERTOS EN ESTRATEGIA

Tras una pausa que parecía eterna, el presidente, con mirada reflexiva, se dirigió a Ana. «Tu perspectiva me hace pensar, Ana. Es posible que parezca que nos hemos enfocado tanto en los números que hemos perdido de vista nuestra dirección a largo plazo. Pero este Consejo ha operado de esta manera durante años. Y con gran éxito». Hubo un murmullo de acuerdo entre algunos consejeros. «Sin embargo —continuó—, reconozco que debemos estar preparados para los tiempos cambiantes. Propongo que valoremos crear una Comisión de Estrategia liderada por Ana. Una comisión que explore nuevas ideas, tendencias del mercado y que nos proponga cómo integrarlas en nuestra empresa». Ana asintió, comprendiendo que, aunque el cambio no sería inmediato, había logrado sembrar la semilla de una nueva forma de pensar en el Consejo.

En el próximo capítulo aprenderás a diseñar una estrategia robusta que sirva al Consejo para liderar con un propósito claro y una visión a largo plazo. Es importante que algunos miembros del Consejo sean expertos en Estrategia y que todos posean una comprensión sólida de los conceptos esenciales. Te animo a leer las siguientes páginas detenidamente, a subrayar los puntos clave, a reflexionar y compartir tus ideas con el resto de los consejeros para alinear visiones. Si hay incertidumbre en el Consejo, considera la posibilidad de contratar a un experto externo que pueda asesorar y guiar tanto al Consejo como a la Dirección en este proceso tan importante. Recuerda que lo esencial no es solo el resultado final, sino el proceso de reflexión, las ideas generadas y las conclusiones que fundamentarán las decisiones estratégicas.

Frecuentemente, CEOs y Consejos solicitan nuestra ayuda para realizar una reflexión estratégica en sus empresas con la expectativa de que, tras unas entrevistas, les proporcionemos un documento detallado con la estrategia y el plan a seguir. Esto no es posible. Diseñar la estrategia es un proceso profundamente colaborativo. El consultor aporta su conocimiento empresarial y del proceso de diseño de la estrategia facilitando la participación activa de los miembros de la empresa, quienes aportan su comprensión del mercado y de la organización para identificar palancas de diferenciación. Las discusiones en equipo son tan cruciales como el resultado final. Un consultor, incluso con amplia experiencia en el sector, no puede desarrollar una estrategia que otorgue a la empresa una ventaja competitiva única e innovadora. Ese rol le corresponde a la empresa.

El consultor podrá imitar tendencias del sector, pero lo que se busca es innovar. Se trata de ganar, de crear nuevos modelos de negocio, de disrumpir o evitar ser disrumpidos. No se trata de hacer un plan. Profundizaré más en este concepto en el próximo capítulo.

«La envidia es ignorancia, la imitación es suicidio».

—Ralph Waldo Emerson.

Poeta, ensayista y filósofo estadounidense.

CAPÍTULO 3

¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?

«La estrategia es el arte de hacer elecciones difíciles».

—Michael Porter.
Economista y profesor de Harvard Business School.

La **Estrategia** es un conjunto integrado de decisiones que aspiran a crear una ventaja competitiva y un valor superior a la competencia permitiendo así reducir la incertidumbre y aumentar las probabilidades de lograr nuestra aspiración ganadora.

Diseñar la estrategia es decidir qué hacer y qué no hacer. Hay que tener en cuenta que no existe la no elección. No hacer nada es en sí mismo una elección implícita, y los actos de omisión suelen tener consecuencias profundas, pero poco claras o conscientes para la organización.

La Estrategia está compuesta por una serie de principios que, cuando se comunican y despliegan adecuadamente, generan un patrón integrado de toma de decisiones que guían a la organización en el logro del Reto Estratégico. La estrategia está en el centro de las decisiones empresariales.

Sin una estrategia clara:

- La empresa navega sin un rumbo definido.
- Las decisiones son reactivas y no proactivas.
- Los equipos trabajan desalineados.
- Se pierden oportunidades y se generan ineficiencias.
- El resultado: estrés, desánimo y pérdida de talento.

En el ámbito de la Gobernanza, sin una estrategia definida, el Consejo se dedica más a la gestión y desatiende su rol de liderar con Visión y Propósito.

Porque no se gobierna aquello que no se conoce.

¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?



La Estrategia es un conjunto integrado de decisiones que aspiran a crear una ventaja competitiva y un valor superior a la competencia, permitiendo así reducir la incertidumbre y aumentar las probabilidades de lograr nuestra aspiración ganadora.



La definición de la estrategia está dividida en cuatro partes relevantes:

1. Decisiones. La estrategia son un conjunto de decisiones sobre qué hacer y qué no hacer.

2. Es un **conjunto integrado y coherente** de decisiones que se refuerzan entre sí. No es una simple lista.

3. Define el **Territorio** en el que la empresa va a jugar.

4. Ganar. La estrategia define un conjunto de decisiones y acciones que harán que la empresa logre su reto estratégico en el Territorio definido.



Este concepto de ganar pone el foco en alcanzar el reto estratégico mediante el logro de una ventaja competitiva, entendida esta como aportación de valor diferencial para los clientes y logro de resultados financieros excepcionales para la empresa. En lugar de centrarse en superar a los competidores, la idea es centrarse en aportar valor con un negocio sostenible a largo plazo que pueda adaptarse a los cambios y desafíos.

Observar a la competencia puede ser interesante, pero observar y empatizar con el cliente es fundamental. Permite proponer soluciones innovadoras que les ayuden a reducir sus puntos de dolor o les proporcionen alegrías no esperadas hasta el momento. Observar a la competencia debe servir para:

1. Detectar qué hacen distinto y entender qué han visto en el mercado que les ha llevado a tomar esa acción.
2. Valorar el interés de atender esa necesidad del mercado.
3. Aplicar el conocimiento existente en la empresa sobre los productos, clientes y mercados para redefinir el problema a resolver.
4. Innovar para encontrar una respuesta diferencial al problema planteado.

Copiar no aporta valor; entender las necesidades y proponer ideas e innovaciones propias que resuelvan el problema sí lo hace.

Simon Sinek, en su libro *El juego infinito*, expone un marco de trabajo que cambia la forma tradicional de pensar en la competencia y en las estrategias de negocio. Sinek distingue entre dos tipos de juegos: los juegos finitos y los juegos infinitos.

Los juegos finitos son aquellos con reglas claras, jugadores conocidos, en los que hay un objetivo definido de manera que, una vez alcanzado, termina el juego. Por ejemplo, un partido de fútbol es un juego finito. Hay reglas establecidas, el juego termina cuando el tiempo se agota y hay un claro ganador.

Por otro lado, los juegos infinitos no tienen reglas claras ni un final definido. Los jugadores pueden entrar y salir cuando quieran. El objetivo en un juego infinito no es «ganar», sino simplemente mantenerse en el juego tanto tiempo como sea posible.

Según Sinek, el negocio es un juego infinito. El objetivo de «ganar», es continuar jugando el juego, es decir, aportar valor al cliente, ser relevante en el mercado y lograr resultados financieros que permitan ser sostenibles a largo plazo e invertir en personas, tecnologías y otros recursos.

Ganar y mantenerse relevante requiere una estrategia audaz, crear un clima de confianza, creatividad e innovación que apoye y refuerce una mentalidad de abundancia en la organización, una mentalidad de posibilidades ilimitadas focalizada en las fortalezas y en las oportunidades, una mentalidad que promueva la creencia de que siempre se pueden crear o encontrar más recursos y que no es necesario competir por ellos, ya que hay suficiente para todos. Esto lleva a actitudes más positivas, a la cooperación, a la creatividad y a un mayor sentido de bienestar y satisfacción.

¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?

Sin embargo, muchos líderes empresariales no lo tratan así. Gestionan con una mentalidad de escasez y ven los negocios como si fueran un juego finito. Se centran en ganar a la competencia tomando decisiones a corto plazo que en muchas ocasiones son perjudiciales para la empresa a largo plazo. Es una mentalidad que limita la capacidad de la empresa para adaptarse y prosperar en el largo plazo.



LAS 4 PERSPECTIVAS DE LA ESTRATEGIA. FUNDAMENTOS CLAVE DEL CONCEPTO DE NEGOCIO.

«Una estrategia que solo se centra en una o dos perspectivas es incompleta y está destinada al fracaso. Es necesario tener una visión holística de la empresa para desarrollar una estrategia exitosa».

—David Norton.
Profesor de Harvard Business School.

La Estrategia es el conjunto de decisiones que se pueden tomar hoy para reducir la incertidumbre de lograr el Reto Estratégico. Diseñar la estrategia supone analizar el negocio desde varias perspectivas y tomar decisiones en cada una de ellas. Es un proceso de decisión iterativo, en el que se logran un conjunto de decisiones coherentes, coordinadas y que se fuerzan entre si.

