



BARNA  
*Management School*

# PAPEL MÁS ACTIVO SOBRE LA ESTRATEGIA DE LA COMPAÑÍA

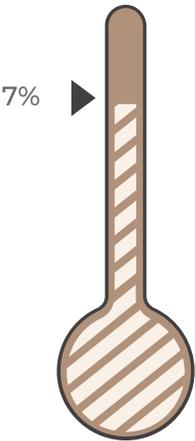
2

Lograr que el Consejo tenga un papel más activo sobre la estrategia de la compañía, fortaleciendo la visión e incidencia estratégica a largo plazo.



### ESTRATEGIA

Nivel de prioridad



Fuente: Panel BARNA

Los Consejos de Administración inciden de manera importante en la estrategia. Mientras que la dirección ejecutiva generalmente es responsable de establecer, concretar y poner en práctica la estrategia de la organización, el papel del Consejo de Administración es proporcionar supervisión y guía para la dirección de la estrategia, así como examinar sus riesgos inherentes.

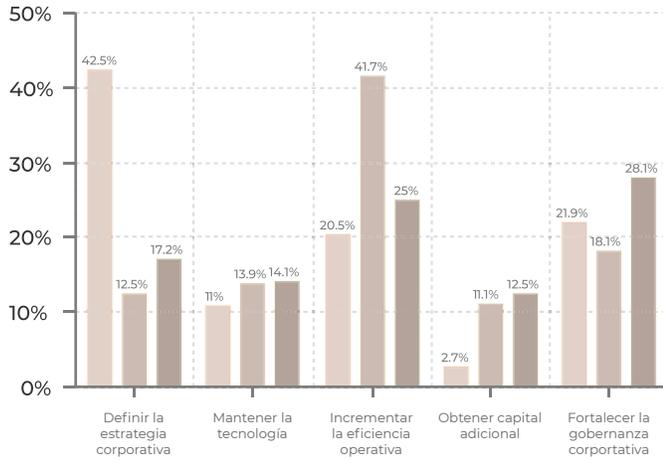
Todas las escuelas de dirección coincidimos en que una buena estrategia es el punto de partida para el éxito de una organización. El rol del Consejo es vital no sólo para la supervisión de la ejecución de la estrategia, que es lo más común en la gran mayoría de Consejos, sino para la misma formulación estratégica, garantizando el largo plazo y la concepción institucional.

El reto que detecta el panel de expertos de Barna radica en que se requiere Consejos activos que cuenten con miembros que se involucren en el proceso estratégico, y para ello deben contar con conocimientos y dominio de la propia compañía, de la industria, de las tendencias, de los riesgos inherentes a la estrategia definida y capacidad analítica y estratégica para entender las asunciones del equipo directivo a la hora de diseñar planes estratégicos que creen valor.

# RADIOGRAFÍA

## Prioridades corporativas

### Mención



Fuente: IFC

Los consejeros de empresas dominicanas sitúan como principal prioridad el definir la estrategia corporativa (42.5%) En segundo lugar consideran muy relevante incrementar la eficiencia operativa de la compañía (41.7%) Y la tercera prioridad mencionada por los consejeros es la necesidad de fortalecer la gobernanza corporativa en sus organizaciones (28.1%)

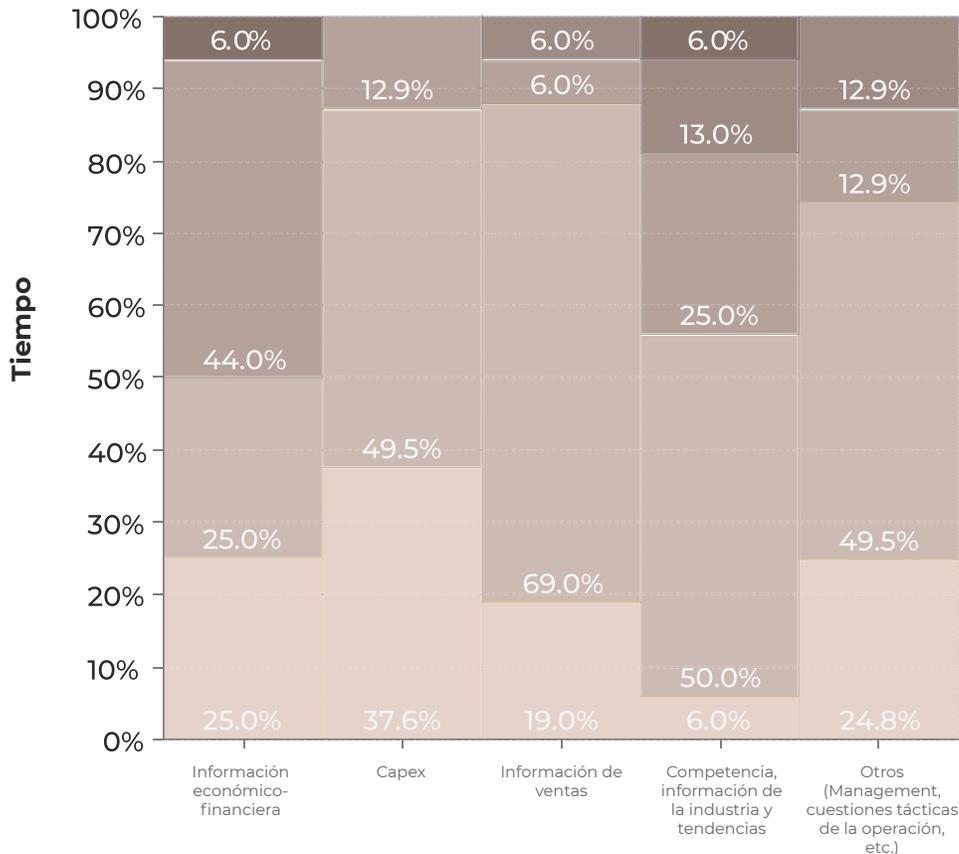


De los consejeros consideran que para mejorar su Consejo debería impulsarse la mejora del rol que los Consejos juegan en el establecimiento de estrategias

Fuente: IFC

## Prioridades corporativas

### Mención



Fuente: Panel de Expertos BARNA



“El mayor reto consiste en elevar el impacto estratégico del máximo órgano de gobierno en la empresa y minimizar la distancia conceptual estratégica entre los miembros del Consejo y los miembros del equipo ejecutivo de la organización”.

“Es necesario que se haga un esfuerzo real de reducir el tiempo dedicado a ver resultados que pueden enviarse antes de la reunión y aumentar el tiempo dedicado a entender las oportunidades de mercado y las capacidades con las que la empresa cuenta”

“Para las familias empresarias un gran reto es el de alinear la visión de la familia propietaria con la estrategia desarrollada por los directivos del Consejo de Administración. La estrategia de la empresa debe reflejar la visión estratégica de la familia propietaria sobre la empresa para lograr una toma de decisiones coherentes y sostenibles”

“Es crítica la necesidad de que el consejo realice retiros estratégicos en los cuales dedique uno o dos días adicionales a sus sesiones regulares, con el propósito de explorar a profundidad los temas estratégicos”

## PREGUNTAS

### PARA CONSEJOS



#### **PAPEL ACTIVO EN LA ESTRATEGIA:**

¿Desempeñamos, en nuestra calidad de consejo de administración, una función adecuada en cuanto a la estrategia de la compañía?

¿Los miembros del Consejo apoyamos y contribuimos en el debate estratégico e institucional?

¿Los miembros del Consejo tenemos claridad en cuanto a lo esencial del modelo de negocio, así como la dirección estratégica, las capacidades financieras y humanas necesarias para lograr los objetivos?

¿Tenemos la confianza de que entre el consejo y el comité de dirección se presta la atención adecuada tanto a los aspectos operativos a corto plazo como a los temas estratégicos de largo plazo?

¿Poseemos la comprensión necesaria de nuestro negocio y sus circunstancias para, de manera efectiva, dirigir y cuestionar la estrategia?

¿Hacemos las preguntas pertinentes al comité de dirección? ¿Valoramos a priori las estrategias bajo criterios como: horizonte temporal, coherencia interna, comunicabilidad, "comodidad" de los "stakeholders" y operatividad

¿Debemos programar un retiro para abordar la estrategia de la organización con el tiempo y condiciones adecuadas??

¿Estamos invirtiendo bien los tiempos en las sesiones del consejo de administración en temas estratégicos?

¿Estamos seguros de que los presupuestos y los planes financieros están vinculados con la estrategia del negocio además de respaldarla?

¿Entendemos, en nuestra calidad de consejo de administración, los indicadores clave de desempeño relacionados con la estrategia de la empresa y sus objetivos esenciales?  
¿Revisamos con regularidad el desempeño en relación con estos objetivos?

¿Están adecuadamente alineadas las inversiones con los objetivos estratégicos de la organización?

## REFERENCIAS

PARA INDAGAR MÁS A FONDO

- Babu, K. V. S. N. J. (2012). Role of Corporate Governance in Strategic Management. SSRN.
- IFC. (2014). Informe sobre Gobierno Corporativo en República Dominicana: Realidad y Perspectivas. (pp. 44). Washington, DC IFC - International Finance Corporation.
- Johnson, J. L., Daily, C. M., & Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of management*, 22(3), 409-438.
- Judge, W. Q., & Talaulicar, T. (2017). Board Involvement in the Strategic Decision Making Process: A Comprehensive Review. *Annals of Corporate Governance*, 2(2), 51-169.
- Larcker, D. F., Miles, S., Griffin, T., & Tayan, B. (2016). 2016 Survey: Board of Director Evaluation and Effectiveness: CGRI Survey Series. Corporate Governance Research Initiative, Stanford Rock Center for Corporate Governance and The Miles Group.
- Russel Reynolds Associates. (2015). Survey of Corporate Governance Practices in European Family businesses (Ambrosetti, Trans.). In IESE Business School (Ed.).
- Spencer Stuart. (2015). 2015 Spencer Stuart Board Index.
- Van den Berghe, L. A., & Levrau, A. (2004). Evaluating boards of directors: what constitutes a good corporate board? *Corporate Governance: An International Review*, 12(4), 461-478.



*Consejos de Administración en República Dominicana:  
10 retos para mejorar su funcionamiento y calidad de gobierno*

[www.barna.edu.do](http://www.barna.edu.do)

