

Juntas Directivas Estratégicas

Carlos Téllez

Ciudad de Panamá

Octubre 2024





McKinsey Global Institute

Is the world facing a state of permacrisis?

September 25, 2024 | Podcast



¿Qué es estrategia?

Estrategia*:

(Del lat. *strategia*).

1. f. Arte de **dirigir** las operaciones militares.
2. f. Arte, traza para **dirigir** un asunto.
3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una **decisión óptima** en cada momento, Strategos:
General: ARTE DE LOS **GENERALES**

*Real Academia Española

¿Qué es estrategia?

ESTRATEGIA

¿Qué quiero lograr?

¿Cómo voy a conseguirlo?



Donald Sull – MIT 2018

Escogencias

Harvard Business Review 
www.hbr.org

2005

Much of the time, executives use analogies to make strategic choices. The best strategists know both the power and peril of such comparisons.

How Strategists Really Think

Tapping the Power of Analogy

by Giovanni Gavetti and Jan W. Rivkin

Strategy is about choice. The heart of a company's strategy is what it chooses to do and not do. The quality of the thinking that goes into such choices is a key driver of the quality and success of a company's strategy. Most of the time, leaders are so immersed in the specifics of strategy—the ideas, the numbers, the plans—that they don't step back and examine how they think about strategic choices. But executives can gain a great deal from understanding their own reasoning processes. In

¿Qué escogemos hacer? ¿Qué escogemos no hacer?

Estratégico vs. Importante

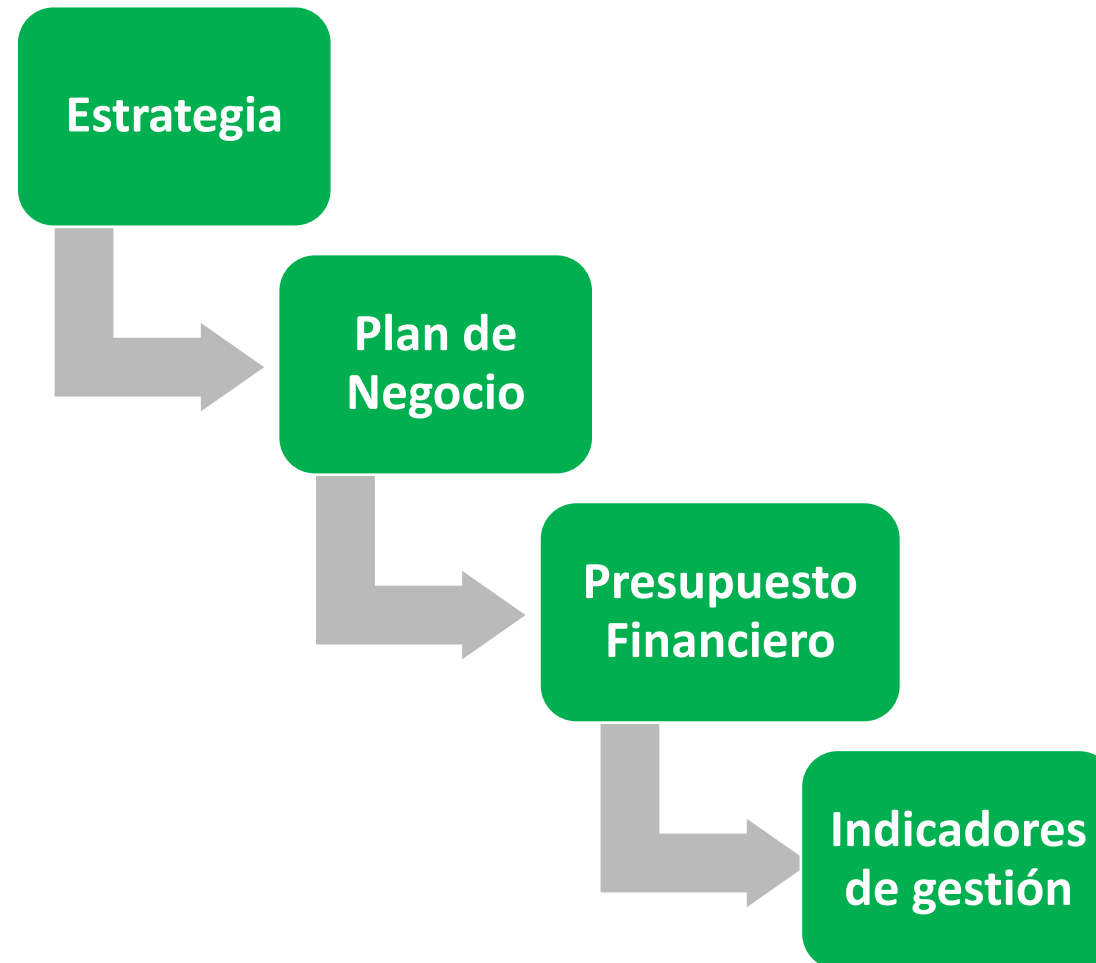
Strategy is a “suitcase word”
(Term by Marvin Minsky)



Generar Valor

¿Cómo hacen estrategia las empresas?

Estrategia: Guía para la gestión cotidiana



¿Tenemos una estrategia en nuestra empresa?

Cascada estratégica:

Preguntas claves

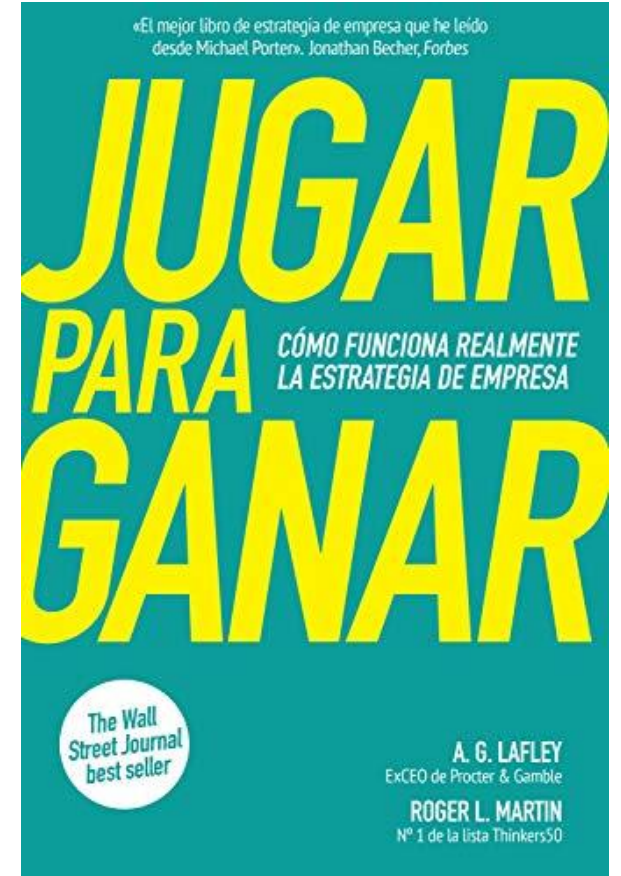
¿Cuál es su aspiración ganadora?

¿Dónde jugaremos?

¿Cómo ganaremos?

¿Qué capacidades debemos tener?

¿Qué sistemas de gestión requerimos?



1 Estrategia Corporativa

2

3

Niveles de la estrategia

1- Estrategia Corporativa

Propósito

Aspiración

Negocios

Pilares
estratégicos

Valores

Cultura

1 Estrategia Corporativa

2 Estrategia Competitiva

3

Niveles de la estrategia

2- Estrategia Competitiva

¿Quién es mi cliente?
Audiencia



¿Qué quiere mi cliente?
Inductores



¿Por qué lo quiere?
Priorizar



¿Cómo se lo voy a entregar?
Escogencias

¿Qué genera más valor?

¿Qué ha perdido relevancia?

¿Qué podría dejar de hacer?

¿Qué falta en nuestra PDV?

¿Cómo le hago la vida más fácil?

¿Qué *NO QUIERE* mi cliente?

Propuesta de Valor:

Diferenciación y preferencia

CAPTURAR VALOR

1 Estrategia Corporativa

2 Estrategia Competitiva

3 Estrategia Funcional

Niveles de la estrategia

3- Estrategia Funcional

Estrategia Corporativa

Estrategia Competitiva



Talento
Humano

Manufactura

Finanzas
Jurídica

Control

Mercadeo

Tecnologías de
información

Estrategia: ¿Para qué?

Las empresas *necesitan definir su estrategia para:*

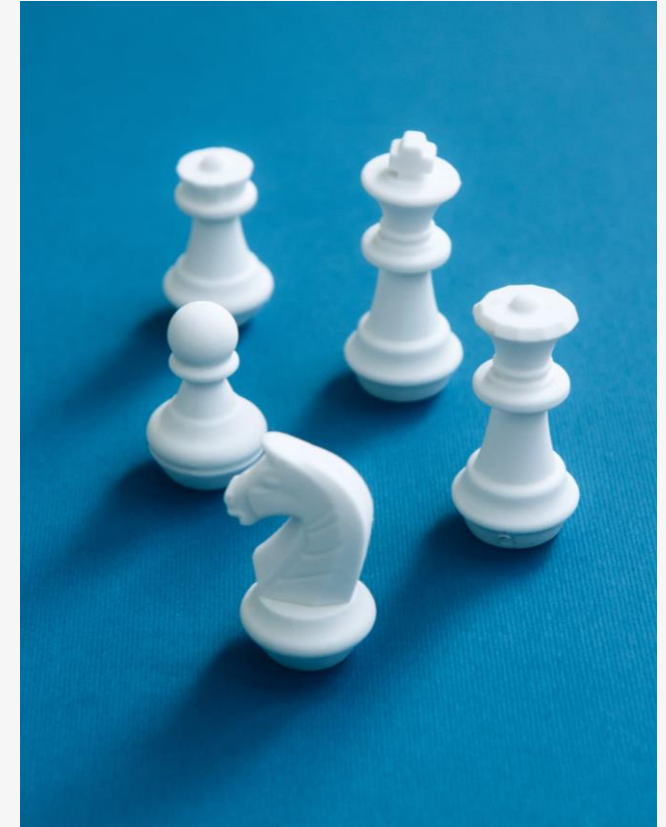
- Tener un marco de referencia para la gestión cotidiana
- Consolidar y mantener su competitividad: entorno dinámico
- Generar valor pertinente siempre para sus clientes y P.I.
- Utilizar sus recursos de la mejor manera posible: Inversiones
- Priorizar acciones y agilizar la toma de decisiones



Las empresas *necesitan definir su estrategia* para:

- Alinear los integrantes de la organización: objetivos comunes
- Dar forma al futuro y prepararse para sus versiones posibles
- Enfocar su crecimiento de forma coherente
- No vivir en la improvisación: **Consciencia**
- Atraer inversionistas y aliados: Visión de futuro estructurada

Tener una estrategia clara GENERA VALOR TANGIBLE



¿Cuál es el papel de la Junta Directiva frente a la estrategia?

¿Qué hace una junta directiva?

ACONSEJAR

CONTROLAR

PROCESO ESTRATÉGICO EN LA JUNTA DIRECTIVA



10 características de una buena estrategia:

Clara y simple

- Fácil de comunicar – No interpretación

Compuesta por escogencias reales

- ¿Qué vamos a hacer? ¿Qué no vamos a hacer?

Lógica externa

- Entorno – Competidores – Tendencias – Partes interesadas

Lógica interna

- Talento - Capacidades – Riesgo – Atiende intereses claves

Articulada en sus tres niveles

- Corporativa – Competitiva - Funcional

10 características de una buena estrategia:

Guía la cotidianidad

- Facilita la toma de decisiones – Es un lenguaje común

Factible

- Recursos – Tiempos – Aliados

Balanceada

- Explotación – Exploración – Exportación
- Corto plazo – Mediano y largo plazo
- Enfoque – Flexibilidad: No genera rigidez

Moviliza a la acción

- Creíble - Confianza – Alineación – Resultados: Círculo virtuoso

Nunca es un producto terminado

- Motiva conversaciones para mantenerla vigente

Claridad estratégica

- ¿Tenemos claro nuestro propósito?
- ¿Tenemos clara nuestra aspiración?
- ¿Tenemos claro nuestro ámbito de negocios y focos de crecimientos?
- ¿Tenemos clara nuestra forma de competir y las capacidades necesarias?
- ¿Tenemos clara la cultura que necesitamos?
- ¿Tenemos claras nuestras prioridades estratégicas?

[ORGANIZATIONS](#)


[STRATEGY](#)

[LEADERSHIP](#)

AUG 1, 2019

What Makes a Corporate Board Member Most Influential?

New research explores what it takes for directors to drive big-picture strategic change at a company.

 BASED ON THE RESEARCH OF

Razvan Lungeanu

Edward J. Zajac



Lisa Röper

Strategy & Corporate Finance Practice

Better together: Three ways to boost board–CEO collaboration

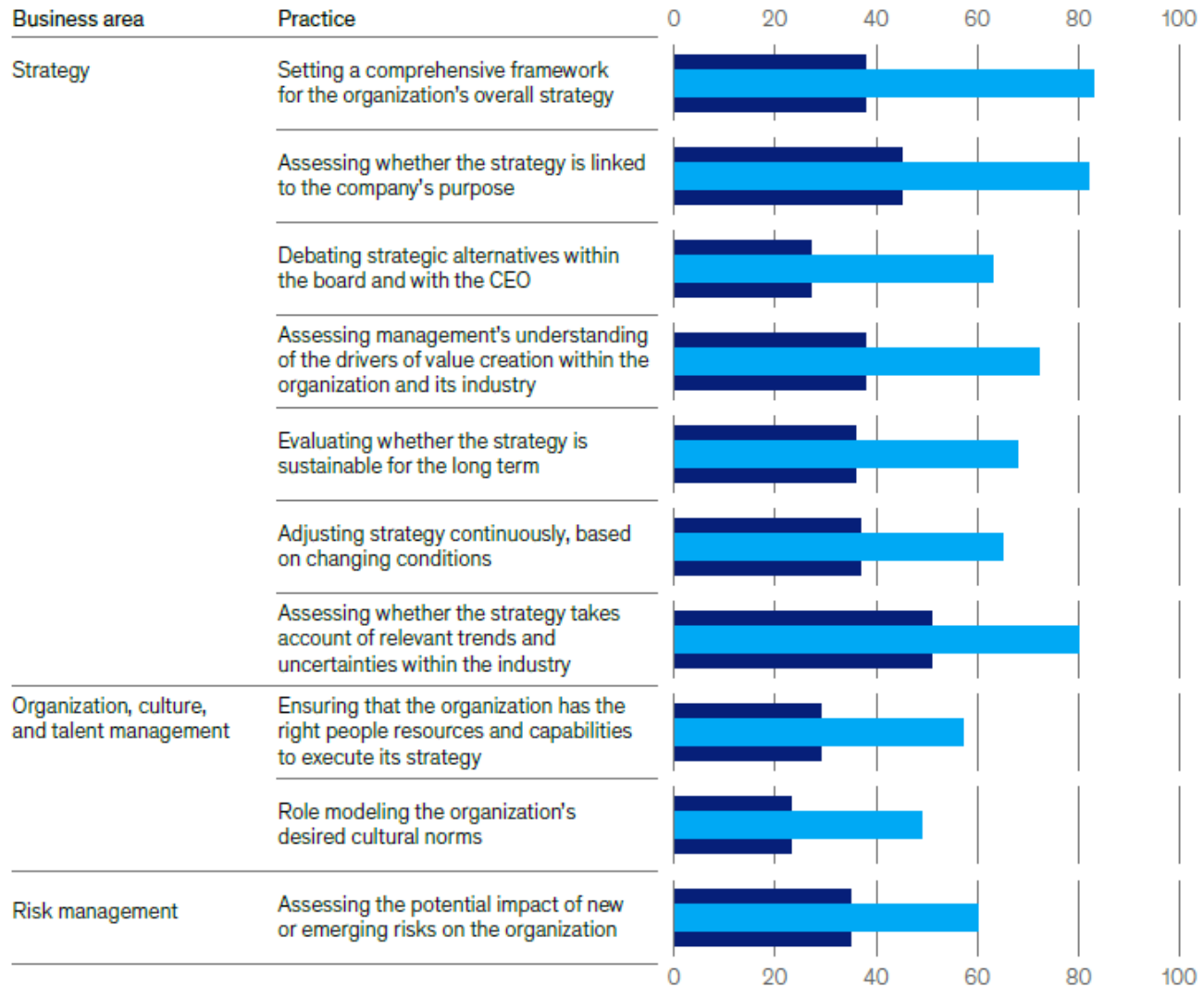
As the board’s role becomes ever more complicated, stronger partnership with management, especially the CEO, can help directors create the most value for their organizations.

*by Celia Huber and Frithjof Lund
with Nina Spielmann*

Compared with peers, directors at the boards that collaborate well with CEOs report more effective practices in a range of areas.

Share of respondents who say their boards are effective or very effective at the following practices,¹ %

Effective collaborators²
Ineffective collaborators³



Conversar de estrategia hoy

Brechas de
Gestión



Refrescar la
estrategia



Claves para la
ejecución



FACTORES CLAVES PARA LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA





Opinión

EDITORIAL

ANÁLISIS

BLOGS



Miopía voluntaria

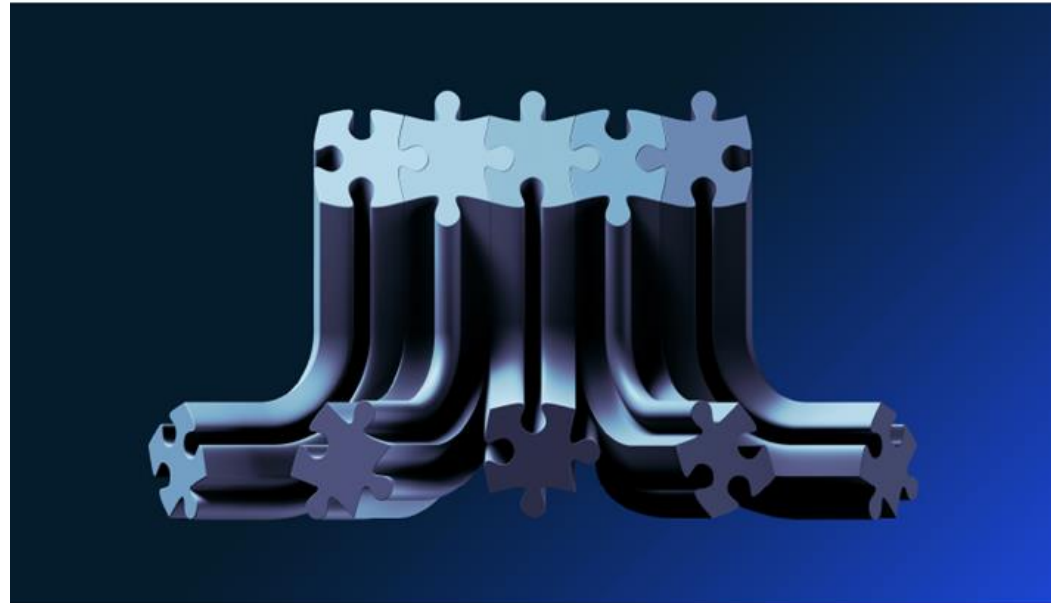
El direccionamiento estratégico de una empresa, por lo tanto, podría asimilarse a una especie de miopía voluntaria.

Carlos Tellez

Strategy & Corporate Finance Practice

Five ways to increase your board's long-term impact

Directors are spending more time on their work, yet few say their boards are better at creating long-term value. Survey data highlight the operating models that correlate most with value creation.

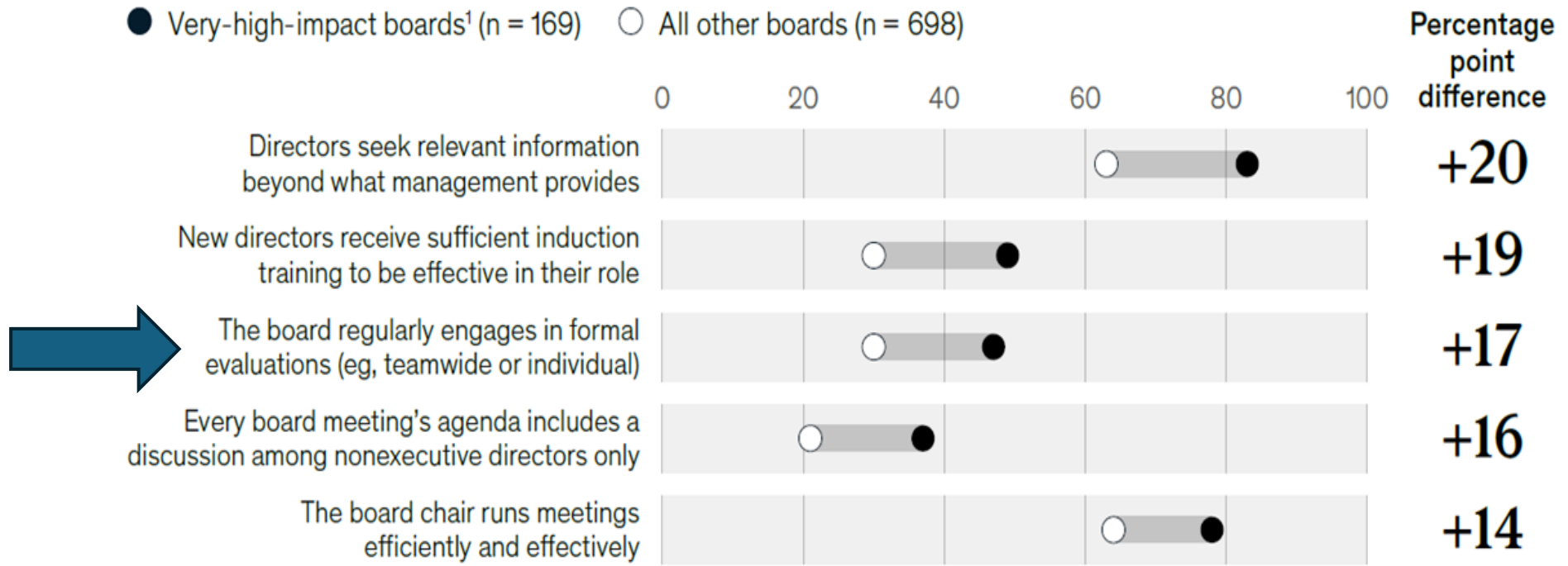


© Jorg Grossi/Getty Images

Exhibit 3

Very-high-impact boards are significantly more likely to have implemented changes in their operating models—especially in five key areas.

Share of directors reporting tactics practiced by organization's board, by board type, %



¹Respondents who said their boards' decisions and activities have very high impact on the organizations' value creation over the long term (ie, the next 3–5 years).

Source: McKinsey Global Survey of 1,054 board directors and C-level executives, Aug 17–31, 2021

10 oportunidades básicas de mejora

para todas las juntas directivas

- ✓ Formación básica en gobierno corporativo y rol de la junta.
- ✓ Conocer realmente la estrategia de su empresa.
- ✓ Prepararse para las sesiones.
- ✓ Sesiones con agendas razonables en número de temas.
- ✓ Participar activamente.
- ✓ Contar con un Presidente que conozca y ejerza su papel.
- ✓ Hacer seguimiento a tareas y pendientes.
- ✓ Identificar oportunidades elementales de mejora (Evaluación).
- ✓ Mas discusión, menos presentaciones.
- ✓ Más tiempo para hablar del futuro que del pasado.

JUNTAS DIRECTIVAS

REFLEXIONES PRÁCTICAS
PARA UNA GESTIÓN
ORGANIZACIONAL EFECTIVA

CARLOS TÉLLEZ

“

La junta directiva es un elemento clave en la estructura de gobierno corporativo de una organización, y una fuente potencial de generación de valor significativo cuando ejerce su labor de manera adecuada.

En este libro digital encontrará una mirada general a múltiples temas de pertinencia práctica relacionados con el mundo de las juntas directivas, escrito en un lenguaje apto para todos los públicos.



www.carlostellez.co



Carlos Tellez

Pensamiento estratégico



carlos@carlostellez.co



[carlostellez.pe](https://www.instagram.com/carlostellez.pe)

Juntas Directivas Estratégicas

Carlos Téllez

Ciudad de Panamá

Octubre 2024

