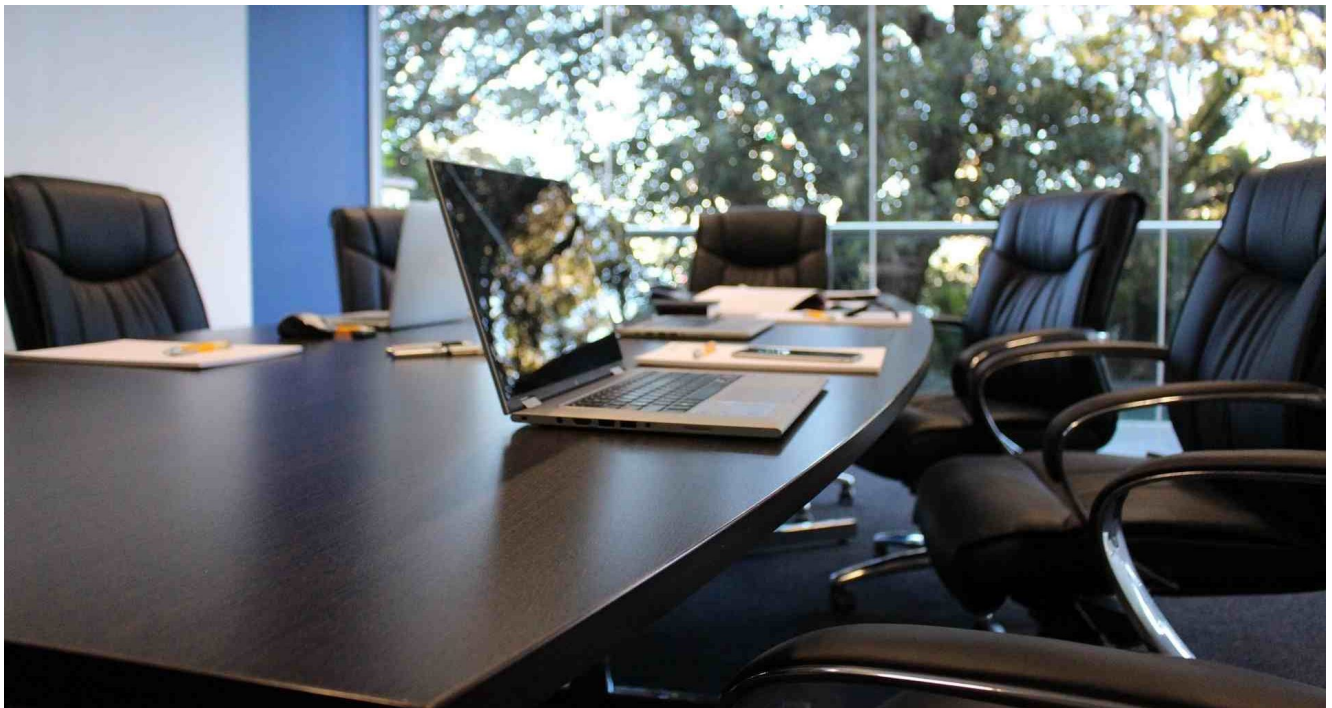


# La crisis exige proactividad a los consejos

**Mantenerse a la expectativa sin actuar no es una buena táctica para afrontar la inminente crisis. Los consejos deben ser proactivos a la hora de proporcionar estrategias y buscar oportunidades de crecimiento para construir un futuro más sólido.**



13 de septiembre de 2022

- **Los consejos han de apoyar activamente el desarrollo a largo plazo de su empresa ante cualquier disrupción o crisis; esperar a ver qué ocurre no es recomendable.**
- **El aumento de los costes energéticos, las interrupciones de la cadena global de suministros y el auge del proteccionismo abren nuevas**

**oportunidades.**

- **Pergeñar una estrategia que incluya el nuevo contexto social y de negocio es una responsabilidad clave del consejo.**

**Por [Jordi Canals](#)**

El actual contexto inflacionista augura un cambio radical de la política monetaria en los próximos años. La era de los bajos tipos de interés es cosa del pasado y todavía desconocemos cuánto subirán en la nueva normalidad. Además, la guerra en Ucrania y la presión alcista de los precios energéticos indican que empresas y ciudadanos pagarán por la transición energética más de lo que los gobiernos habían previsto. Mientras que en Estados Unidos se prevé una recesión suave y relativamente corta, en Europa el contexto es mucho más sombrío y el crecimiento económico podría estancarse por más tiempo.

En este nuevo escenario de incertidumbre, es posible que algunos consejos empleen la táctica, aparentemente razonable, de esperar a ver qué ocurre por miedo a sobrereaccionar. Por sensato que parezca, no es profesional. El deber de diligencia obliga a los consejos a preguntarse: ¿qué debería hacer para apoyar el desarrollo a largo plazo de la empresa? La evidencia empírica muestra que, en la mayoría de los casos, limitarse a no hacer nada está lejos de ser la mejor decisión.

### **Cómo afrontar la crisis geopolítica y otras disrupciones**

Navegar en tiempos de disrupción —o una combinación de disrupciones, tanto geopolíticas (Ver [Los consejos de las empresas han prestado poca atención a la geopolítica](#)) como tecnológicas— es complicado. Desarrollar una visión de futuro específica puede resultar arriesgado. Pero conviene tener presente que las empresas existen para servir a los clientes. Es imprescindible que los consejos y equipos directivos comprendan cómo evolucionarán las necesidades y requerimientos de los usuarios en los próximos años y sean capaces de servirles de forma innovadora. De hecho, la estrategia de la empresa debería basarse en una visión certera de cómo piensa servir a sus clientes y qué capacidades ha de desarrollar para hacerlo de manera eficaz y sostenible. Tanto los consejos como los equipos directivos deben involucrarse plenamente en esa estrategia.

Los consejos deben asumir que las disrupciones geopolíticas, presentes y futuras, crearán nuevas tensiones en el comercio internacional y harán menos accesibles algunos mercados. La actual oleada de disrupciones, desde el aumento de los costes energéticos hasta las interrupciones de la cadena global de suministros y el auge del proteccionismo, cambiará

radicalmente las condiciones en que las empresas sirven a sus clientes. Es algo que debería ser motivo de preocupación y debate en los consejos.

Aunque tales disrupciones supondrán costes y limitaciones adicionales, también abrirán oportunidades, que las empresas deberán identificar y valorar. Los esfuerzos gubernamentales por relocalizar actividades y fortalecer las cadenas de suministro regionales pueden generar nuevas oportunidades. Aunque el aumento de los costes energéticos será doloroso, forzará a gobiernos y empresas a identificar nuevas fuentes de energía y pensar en procesos de fabricación más eficientes. A algunas empresas, el nuevo foco en la resiliencia de la cadena de suministro y el abastecimiento de países estables como los de Norteamérica (incluido México) y la UE les reportará nuevas posibilidades. Muchas multinacionales se han centrado en Asia, concretamente en China. Los países de la ASEAN tienen mercados más pequeños y plantean problemas logísticos específicos, pero su pujante clase media ofrece nuevas opciones de desarrollo del mercado a largo plazo. Como se puede ver, la lista de oportunidades es larga.

### **Cómo servir a los clientes y crecer**

Aún más importante, los consejos —en colaboración con los equipos directivos— deben reflexionar en profundidad sobre cómo servir a los clientes en los próximos años y qué aspiraciones tienen para sus empresas. Además de ayudar a idear nuevas estrategias en estos tiempos convulsos, deberían asegurarse de que la empresa cuenta con las personas idóneas para dirigir la organización hacia el futuro. Una estrategia que tenga en cuenta el nuevo contexto social y de negocio debe saber explicarles a inversores, clientes y empleados cómo va a evolucionar la empresa. Se trata de una de las responsabilidades clave del consejo.

En los últimos años, hemos visto una mayor presión de los reguladores e inversores institucionales en cuanto a gestión de riesgos, cumplimiento normativo y control, todas ellas funciones importantes del consejo. Salvo en el caso de los valores de crecimiento —cotizadas con un alto potencial de crecimiento, como las tecnológicas—, los inversores no han presionado demasiado a las empresas para que crezcan. Muchos han preferido una mayor rentabilidad para el accionista, mediante dividendos y *buyouts* (toma de control de la empresa), al crecimiento. Los consejos deberían analizar el futuro y convencer a los inversores de que sus perspectivas son las correctas. Es el momento de que ayuden a los equipos directivos a pergeñar nuevas estrategias para tiempos volátiles y generar nuevas oportunidades. Pensar en oportunidades de crecimiento en el contexto actual puede impulsar

la innovación y la creatividad. Es la única manera de construir un futuro sólido.

#### **+ INFO**

[La 2022 IESE-ECGI Corporate Governance Conference](#) se celebra en Barcelona el 3 de octubre de 2022.

Artículo publicado en el número 39 de la newsletter del [IESE Center for Corporate Governance](#).

[www.iese.edu/es/insight](http://www.iese.edu/es/insight)