

# El Consejo ante la innovación

## AUTOR

### Antonio Núñez

Senior Partner de Paragon  
Partners.

Fundador de la Asociación  
de Alumni de Harvard  
Kennedy School.

Junio 2021

La innovación es un recorrido que solo da frutos en el medio-largo plazo. Y quienes ostentan la titularidad de una compañía no siempre están habituados a manejar esos lapsos de tiempo. Por lo general, los inversores y accionistas tienen la legítima aspiración de que la empresa termine cada ejercicio en números negros, y que, como producto de esa buena gestión, ellos reciban un dividendo. La innovación enmascara y ralentiza la buena gestión de una compañía porque prima la supervivencia futura sobre el resultado inmediato y palpable. Y por eso la innovación no siempre es vista con ojos benevolentes por los accionistas y por quienes les representan dentro de la compañía: el Consejo de Administración.

Como aporta Beatriz Lara, consejera del grupo Unicredit, la estrategia de una compañía debe pivotar constantemente entre tres planos: el de la innovación, el operacional y el financiero. Casi siempre nos fijamos en los resultados de las operaciones del Q y/o el año. El 80% (o más) de los esfuerzos de gestión y recursos de la compañía están en el mundo operacional y se enfocan a la mejora continua para “explotar” más y mejor el valor creado. Solemos olvidar que innovar es “crear y captar” valor para la compañía (y todos sus *stakeholders*) y que sí hoy existe el “valor” de las “operaciones” es porque en algún momento anterior se creó. Debemos crear este valor y no limitarnos a explotar y mantener el ya creado y a comerciar y aumentar su valor de mercado.

Los consejeros son unas figuras especialmente relevantes, pues su misión es supervisar la

ejecución del comité de dirección bajo un prisma eminentemente estratégico y de control. Ellos vigilan la rentabilidad del negocio y pueden dar (y lo harán) al traste con cualquier iniciativa que creen que representa una amenaza para los beneficios. Si los accionistas de referencia no tienen claro el valor de la innovación o si sus planteamientos son cortoplacistas, las empresas quizá sean rentables a corto plazo, pero nunca serán innovadoras. “Los consejeros son la piedra angular de la que parte el proceso de innovación”, recalca Raúl González, CEO para EMEA del Grupo Barceló. “Son los encargados de crear el ADN innovador, una cultura y un sistema en los que la innovación pueda fluir. El calado del cambio es tan profundo y transversal, que el impulso para la transformación sólo tiene sentido con el absoluto apoyo y convencimiento de los consejeros y de la alta dirección. La innovación debe formar parte de la visión de la compañía, de su estrategia, debe estar presente en la cultura. Sólo así se puede conseguir que toda la organización se impregne de un espíritu innovador”.

Una pregunta recurrente cuando se habla de los consejeros es si estos tienen el perfil adecuado para afrontar el reto de la innovación. María Cordón, CEO de Phylra, cree que sí, pero que en cambio, tienen carencias en materia de “motivación, entorno e inversión”.

No obstante, en los últimos tiempos se está intentando equilibrar la balanza del tipo de consejeros, incorporando perfiles más abiertos a la innovación. A este viraje progresivo y no exento de dificultades

están ayudando una serie de factores. Uno de ellos es que cada vez más indicadores económicos incorporan la sostenibilidad como un elemento no desestabilizador, sino acelerador de la marcha de una compañía, de manera que ni siquiera los Consejos de la “vieja escuela” puedan ignorarlo. Y un componente íntimamente ligado a la sostenibilidad es, precisamente, la innovación.

Nuestra experiencia en Parangon Partners en la búsqueda de consejeros independientes con un perfil digital es compleja y retardadora. Muchas veces los propios Consejos desconocen los retos que supone la transformación digital, por lo que el perfil del nuevo consejero independiente es difícil de definir y, consecuentemente, de encontrar en el mercado. Por otra parte, la edad de los consejeros sigue siendo una cuestión a madurar. Los representantes de la “vieja escuela”, que reclaman canas y una dilatada trayectoria como requisitos imprescindibles para ostentar los “galones” de buen consejero, se encuentran con que la mayoría de esos candidatos no han vivido el brutal cambio digital en sus vidas como primeros ejecutivos. En ese momento surgen algunas opciones: rebajar la edad de la búsqueda o recurrir a la creatividad para abrir nuevas vías de investigación hacia candidatos que cuenten con experiencias valiosas de transformación en sus empresas.

¿Hasta qué punto el Consejo de Administración debe intervenir en los procesos de innovación? Una corriente apunta a que se trata de un aspecto demasiado técnico para que los consejeros puedan tener un criterio válido al respecto. En el sentido opuesto, otra tendencia señala que la transformación digital no puede considerarse como una mera cuestión de tecnificación de procesos. Que se trata de un cambio de mucho más calado, que implica cambios profundos en la propia cultura de la empresa y que, por tanto, tiene demasiado impacto en la misma como para que el Consejo se inhiba. Eugenio Yurrita, consejero delegado de BBVA Seguros, se decanta por un modelo mixto que combine lo mejor de ambos mundos: “Los consejeros han de tener eminentemente un perfil estratégico que les permita anticipar y gestionar los cambios a los que se enfrentan sus organizaciones. Por tanto, la innovación es inherente al rol de gestor, y es su obligación impulsarla y apoyarla, bien por cultura o convencimiento; bien por la mera necesidad de supervivencia de su organización. Luego, deberá asegurarse de que está rodeado del equipo adecuado, con los perfiles y habilidades

necesarias para garantizar el desarrollo y la ejecución de la innovación dentro del marco estratégico definido”.

Tanto la innovación como la transformación digital que lleva aparejada son un medio para alcanzar un fin, un facilitador. Ahora mismo, especialmente en el contexto posCOVID, es posible que sea el mayor que existe y una clave para garantizar la viabilidad de las compañías. Bajo este prisma, ni innovación, ni transformación digital pueden ser objetivos en sí mismos, sino que su éxito depende de la medida en que se integren con naturalidad en la estrategia general del negocio. Dado que el diseño de esa estrategia recae en última medida en el Consejo de Administración, parece que hay pocas dudas respecto a la necesidad de que este órgano se interne en los territorios del cambio. “Los consejeros juegan un papel importante, ya que la innovación ha de formar parte de la estrategia de la compañía y la estrategia es competencia del Consejo. Hay que ser capaces de tangibilizar la innovación para hacer un seguimiento más correcto de la misma”, comenta Inés Juste, presidenta del Grupo Juste.

En el documento “El papel del Consejo de Administración en la transformación digital. Una hoja de ruta”, el profesor Ángel Proaño analiza el papel de los consejeros en los procesos de transformación digital. En el mismo, este académico enuncia una serie de implicaciones digitales en las funciones o tareas del consejo como son: analizar oportunidades y amenazas de la revolución tecnológica en relación con la velocidad del cambio; situar el foco en las cuestiones clave y aplicación de criterios; poner la vista en el largo plazo, vigilando muy de cerca el corto; medir los avances en la ejecución utilizando indicadores múltiples, y valorar el grado de implicación y compromiso del CEO con los proyectos de transformación digital de la compañía.

La redefinición del modelo de negocio en base a criterios de innovación es otra parcela en la que los consejeros tienen mucho que aportar. Y aquí nos encontramos con una serie de cuestiones críticas que todo Consejo debería formularse en relación a las diferentes líneas de negocio de la compañía:

- ¿Cuáles son los modelos de negocio más adecuados para satisfacer la necesidad básica de los clientes y monetizarla?
- ¿Quién está mejor posicionado para explotarlos?

- ¿Con quién es crítico que me asocie para desarrollarlos?
- ¿A qué ecosistema me lleva esto y qué papel quiero jugar en éste?
- ¿Qué capacidades habrá de adquirir la organización para llevar a cabo un nuevo modelo de negocio?
- ¿Qué capacidades ya no sirven?
- ¿Qué productos y servicios digitales emergentes debería incorporar?
- ¿Qué productos y servicios actuales debería digitalizar o rediseñar digitalmente para mejorar la “experiencia de cliente”?
- ¿Qué productos/servicios debería abandonar?

Es difícil que estas preguntas sean formuladas en el seno de un Consejo de Administración si en el mismo no se sienta ningún consejero con experiencia en procesos de transformación digital. En ese sentido, se está produciendo un paulatino cambio en el perfil de los consejeros más jóvenes, cada vez más sensibles a los beneficios de los modelos de innovación. Las compañías están afrontando la renovación de sus Consejos bajo un prisma digital, con el objeto de asegurarse de que el órgano encargado de marcar la estrategia global de la compañía permanezca conectado a la realidad del mercado. La figura del “consejero digital”, aquel dotado de competencias y conocimientos digitales, se abre paso en los Consejos actuales para aportar esa visión innovadora transversal a todos los asuntos de importancia.

Esta incorporación de perfiles digitales a los órganos rectores de las empresas es todavía lenta e insuficiente. Un estudio reciente revelaba que el 80% de 300 de las grandes empresas globales a nivel mundial no tenían a ninguna persona con experiencia digital relevante sentado en su Consejo. El caso español era todavía más descorazonador: solo el 2% de las empresas no tecnológicas contaban en la composición de su Consejo con uno de estos perfiles.

En definitiva, las principales aportaciones de los consejeros digitales puede resumirse en: capacidad para ofrecer una visión digital a la dinámica del mercado, a los cambios potenciales y los ecosistemas emergentes, así como de entender su impacto sobre el modelo de negocio de la compañía. Sin olvidar: la mejora de la relación con los clientes mediante una mejor comprensión del uso de los datos; la rentabilidad de los nuevos modelos de negocio y evaluación de las inversiones, el desarrollo del talento digital en la compañía y la creación de una cultura que lo apoye. Para todas estas labores, el consejero cuenta con un apoyo fundamental. El de la figura de la que verdaderamente depende que la innovación pueda germinar en el seno de cualquier organización. Esta figura ha de erigirse en el líder que guíe, acompañe y motive al resto del equipo en esa travesía sin fin llamada innovación. Nos estamos refiriendo, cómo no, al CEO.