



PLAZAS LIMITADAS

# CÓMO CONVERTIR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN UNA VENTAJA COMPETITIVA

ESPECIAL PYMES Y EMPRESAS FAMILIARES



#SeminarioAPD

Bilbao, 4 de noviembre de 2026

# #SeminarioAPD

## CÓMO CONVERTIR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN UNA VENTAJA COMPETITIVA ESPECIAL PYMES Y EMPRESAS FAMILIARES

### INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Muchas pymes y empresas familiares disponen de un Consejo de Administración, pero no siempre aprovechan todo su potencial. Cuando está bien diseñado y funciona eficazmente, el Consejo deja de ser un órgano de supervisión para convertirse en un verdadero activo estratégico: impulsa una mejor definición de la estrategia, enriquece la toma de decisiones, fortalece la relación con la Dirección General y contribuye a la creación de valor sostenible para la empresa.

Este seminario ofrece una visión práctica sobre cómo diseñar y desarrollar un Consejo de Administración que aporte un impacto real en la organización. A través de experiencias, casos y buenas prácticas, los asistentes conocerán los principios que caracterizan a los Consejos de mayor desempeño y las herramientas necesarias para fortalecer su contribución al crecimiento y la competitividad de la empresa.

- Comprender el valor de la estrategia como palanca de una buena gobernanza y el papel del Consejo en su definición y seguimiento para impulsar la cultura, el talento, la innovación, el crecimiento y los resultados de la empresa.
- Optimizar la composición y el funcionamiento del Consejo, definiendo los criterios para seleccionar a sus miembros y las dinámicas de trabajo que potencian su impacto y eficacia.
- Fortalecer la relación entre el Consejo y la Dirección General, promoviendo un diálogo estratégico con el CEO basado en la supervisión, la confianza y la independencia sin interferir en la gestión.
- Mejorar la eficacia del Consejo en la toma de decisiones, diseñando una agenda equilibrada entre estrategia, supervisión y riesgos, estructurando la información y reforzando el papel del Presidente como impulsor de un Consejo de alto impacto.

#SeminarioAPD

CÓMO CONVERTIR EL CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN EN UNA VENTAJA  
COMPETITIVA  
ESPECIAL PYMES Y EMPRESAS FAMILIARES



## METODOLOGÍA

- Enfoque práctico y estratégico. Se analizarán casos reales y situaciones que dificultan la creación de Consejos de alto impacto, explorando estrategias para su transformación y aportación de valor a la empresa.
- Interacción y reflexión. A través de debates, análisis de dilemas estratégicos y casos prácticos, los asistentes podrán evaluar su propio Consejo y definir mejoras.

Este enfoque permitirá a los asistentes llevarse conocimientos accionables y herramientas concretas para convertir el Consejo en un verdadero motor estratégico de la empresa.

## DIRIGIDO A

Este seminario está diseñado para empresarios, accionistas, miembros de consejos de administración y CEOs de pymes y empresas familiares que buscan fortalecer el impacto y la efectividad de su Consejo.

También está dirigido a directivos y líderes empresariales que interactúan con el Consejo, dotándoles de herramientas para contribuir activamente a la estrategia y a una gobernanza más efectiva.

### AGENDA

9:15 RECEPCIÓN DE ASISTENTES

9:30 INICIO DE LA SESIÓN

1. ¿Qué diferencia a un Consejo que cumple de un Consejo que crea valor?

- El verdadero papel del Consejo en el crecimiento, la competitividad y la continuidad de la empresa.
- Diferencias entre gobernar, dirigir y gestionar.
- Los errores más habituales que limitan la aportación de valor del Consejo.

2. La estrategia: la primera responsabilidad del Consejo.

- El papel del Consejo en la definición, revisión y seguimiento de la estrategia.
- Cómo anticipar riesgos, oportunidades y cambios del entorno.
- El impulso a la innovación, el talento, la transformación y el crecimiento sostenible.

3. Consejo y CEO: del control al acompañamiento estratégico

- Gobierno y gestión: dónde debe situarse el Consejo.
- Cómo construir una relación basada en la supervisión, la confianza y la independencia.
- El papel del Presidente en la relación entre el Consejo y la Dirección General.
- La evaluación, el desarrollo y la sucesión del CEO.

11:30 PAUSA-CAFÉ

#SeminarioAPD



CÓMO CONVERTIR EL CONSEJO DE  
ADMINISTRACIÓN EN UNA VENTAJA  
COMPETITIVA  
ESPECIAL PYMES Y EMPRESAS FAMILIARES

## AGENDA

### 12:00 SEGUNDA PARTE DEL SEMINARIO

#### 4. Cómo diseñar un Consejo que aporte valor

- Tamaño, composición y perfiles según la realidad de cada empresa.
- Consejeros internos, externos e independientes: qué aporta cada uno.
- Consejo Asesor o Consejo de Administración: cuándo conviene cada modelo.

#### 5. Sesiones de Consejo que impulsan mejores decisiones

- La agenda del Consejo: estrategia, supervisión y riesgos.
- Qué información necesita realmente el Consejo para decidir con criterio.
- Cómo elevar la calidad de las conversaciones para tomar mejores decisiones.
- Cómo realizar un seguimiento eficaz de las decisiones y acuerdos.

#### 6. El liderazgo del Presidente: la clave para un Consejo de alto impacto

- El Presidente como impulsor del funcionamiento y la eficacia del Consejo.
- Cómo fomentar un debate abierto, exigente y orientado a la decisión.
- Las competencias necesarias para liderar un Consejo de alto rendimiento.

#### 7. Evaluación y mejora continua del Consejo

- Los hábitos que distinguen a los Consejos de mayor impacto.
- Autoevaluación práctica para identificar fortalezas y áreas de mejora.
- Prioridades y hoja de ruta para fortalecer la contribución del Consejo.

### 13:30 COLOQUIO FINAL CON LOS ASISTENTES

### 14:00 FIN DE LA SESIÓN



## PONENTE EXPERTO



### **IRATXE LAS HAYAS**

*Consejera independiente, CEO y Experta en Transformación*

Con más de 25 años de experiencia en dirección y consultoría, Iratxe es cofundadora y managing partner en Smart Jidoka. Ejerce como consejera y consultora, especializada en la creación y transformación de Consejos de Administración para convertirlos en órganos de alto rendimiento que aporten valor estratégico a la empresa.

Es autora del libro “Alto Impacto. Consejos de Administración que transforman la empresa con éxito”.

A lo largo de su trayectoria, ha ocupado posiciones de dirección general en diversas empresas multinacionales industriales y tecnológicas de sectores como el eléctrico, aeronáutico y consultoría, liderando proyectos de transformación, innovación en modelos de negocio, digitalización y desarrollo del talento. Su experiencia le proporciona una visión amplia de la estrategia y gobernanza empresarial, la sostenibilidad y la evolución del entorno competitivo.

Es Ingeniera Industrial con especialidad en ingeniería eléctrica, posee varios másteres (Chief Digital Officer por el MIT, MBA, Máster en gestión de plantas industriales) y es Coach Ejecutiva, de Equipos y Sistémica. Es miembro del Instituto de Consejeros y Administradores; está certificada en Buen Gobierno Corporativo por el ICA y por la UNIR y posee el Certificado Internacional en Consejos de Administración IBDC.D. También está certificada en ESG for Investors por el CFA Institute y en Diseño de Estrategia y Negocio por IDEO U.

SAVE THE DATE

---



**Bilbao**

Oficinas de APD Norte  
José M<sup>a</sup> Olabarri, 2 – 48001 Bilbao



**4 de noviembre de 2026**



## #SeminarioAPD CÓMO CONVERTIR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN UNA VENTAJA COMPETITIVA Especial PYMES y empresas familiares



JORNADAS  
VIRTUALES EN  
DIRECTO



SÍGUELAS  
DESDE  
CUALQUIER  
DISPOSITIVO



POÑENTES Y  
EXPERTOS  
DE PRIMER  
NIVEL



PREGUNTA  
DIRECTAMENTE  
A LOS  
EXPERTOS

### INFORMACIÓN PRÁCTICA

- Fecha: 4 de noviembre de 2026
- **Lugar:** Oficinas de APD  
(Jose M<sup>a</sup> Olabarri, 2 bajo – 48001 Bilbao)
- Recepción de Asistentes: 09: 15 h.
- **Formación:** de 09:30 h. a 14:00 h.
- Teléfono: 94 423 22 50
- **Inscripciones:** <https://www.apd.es/>
- Correo electrónico: [inscripcionesnorte@apd.es](mailto:inscripcionesnorte@apd.es)

### CUOTA DE INSCRIPCIÓN

- Socios Protectores de APD: 190€ + IVA
- Socios Globales e Individuales de APD: 290 € + IVA
- No socios: consultar con Josu Escudero a través de la dirección [jescudero@apd.es](mailto:jescudero@apd.es) o en el 607.320.216

### SER SOCIO DE APD TIENE IMPORTANTES VENTAJAS

### CANCELACIONES

Cancelaciones gratuitas válidas hasta **48 horas** antes de la celebración de la actividad.

### FORMAS DE PAGO

- Domiciliación bancaria
- Tarjeta (pasarela web)
- Transferencia a:
  - Banco Santander:  
ES42-0049-1182-3721-1003-3641
  - BBVA:  
ES65-0182-1290-3800-0032-5792
  - Caixabank:  
ES21-2100-0815-5802-0057-8991

### FORMACIÓN IN COMPANY

Esta formación se puede realizar en formato In Company, diseñando y adaptando el programa a las necesidades reales de la empresa que lo solicite.

#### Servicio exclusivo para Socios de APD.

Contacta con Ainara López para más información:  
[alopez@apd.es](mailto:alopez@apd.es)

**INSCRÍBETE**



**LA COMUNIDAD GLOBAL DE  
DIRECTIVOS**

APD Zona Norte  
Jose M<sup>a</sup> Olabarri, 2 – 48001 Bilbao  
inscripcionesnorte@apd.es  
94 423 22 50

Síguenos en



www.**apd**.es