



CRECER A TRAVÉS DEL CONSEJO

Presentación para el ICPNL

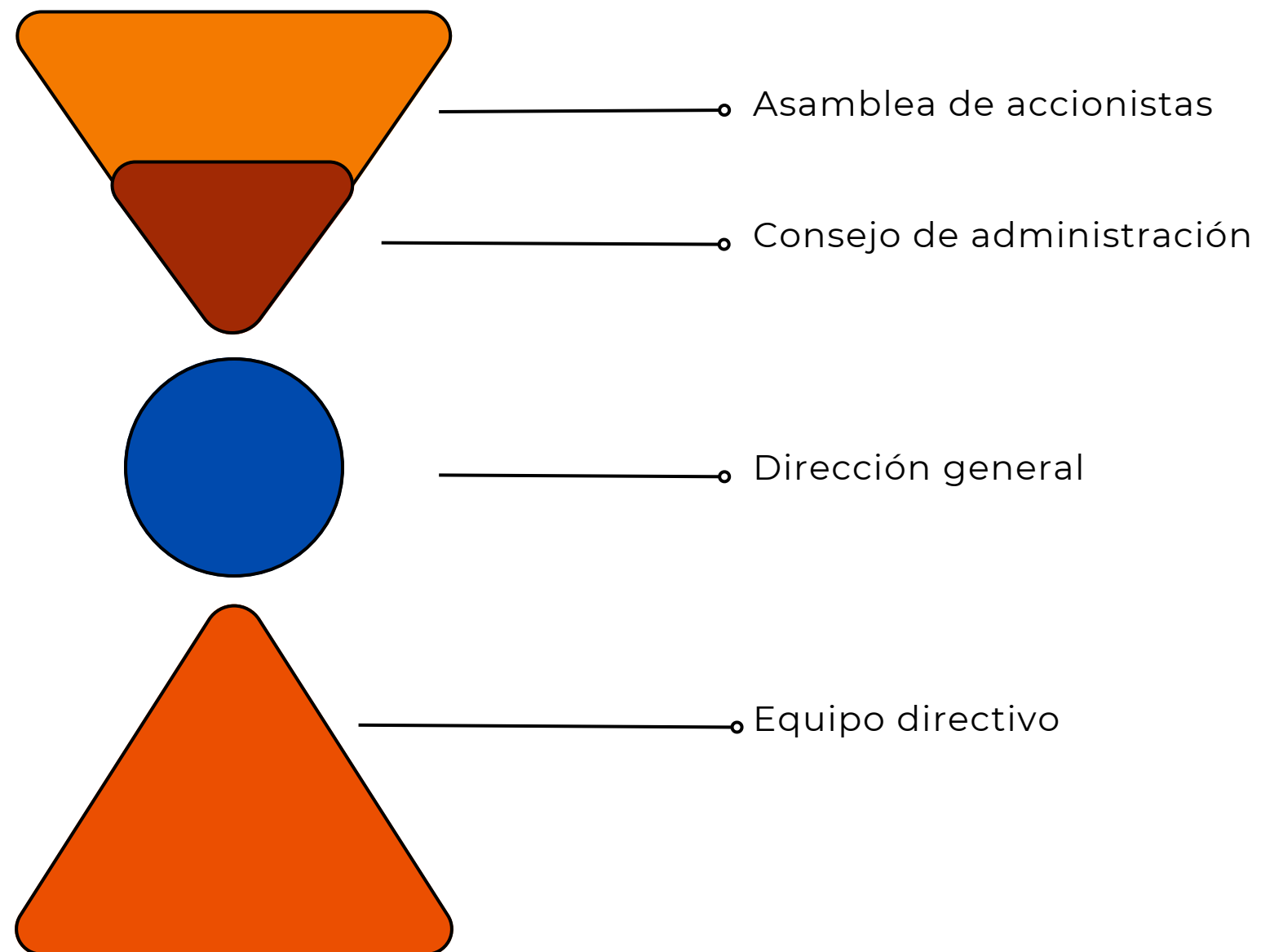
Eduardo Berber García

Marzo 2023



LENGUAJE COMÚN

ESTRUCTURA DEL GOBIERNO CORPORATIVO



El consejo (del latín consilium o concilium) puede tener dos significados:

Consejo = reunión para dar y recibir consejo

Concejo = miembros de una comunidad que se reúnen para gobernarla

Al amalgamar ambos conceptos llegamos a concluir que las funciones específicas de: representar, informar, deliberar, decidir, vigilar y aconsejar son la síntesis para gobernar una corporación



RAZÓN DE SER DEL CONSEJO

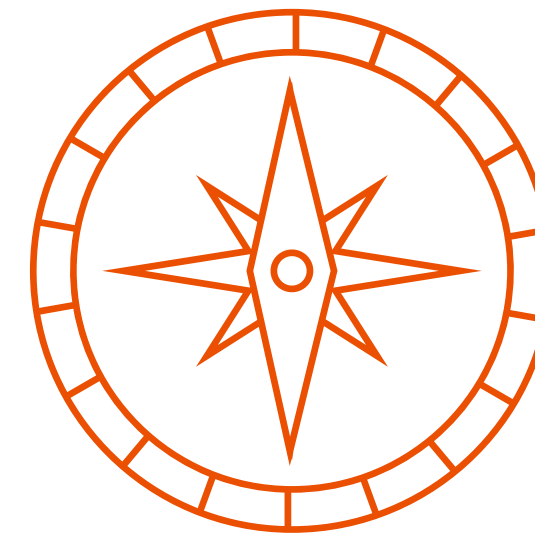
La razón de ser de un consejo de administración es gobernar la empresa y su labor es convocar, incorporar y mantener viva la comunidad llamada empresa, así como promover el compromiso de cada miembro.

MANDATOS Y BENEFICIOS

1. Que los accionistas reciban un trato igualitario
2. Que se consideren a los terceros en la toma de decisiones
3. Que la empresa genere valor económico y social
4. Que se emita y aplique un código de ética
5. Prevenir operaciones ilícitas
6. Definir rumbo estratégico
7. Aprobar la gestión de la dirección general
8. Hacerse responsables de la información emitida
9. Vigilar que exista un plan de continuidad del negocio

TRANSPARENCIA

RENDICIÓN DE
CUELTAS

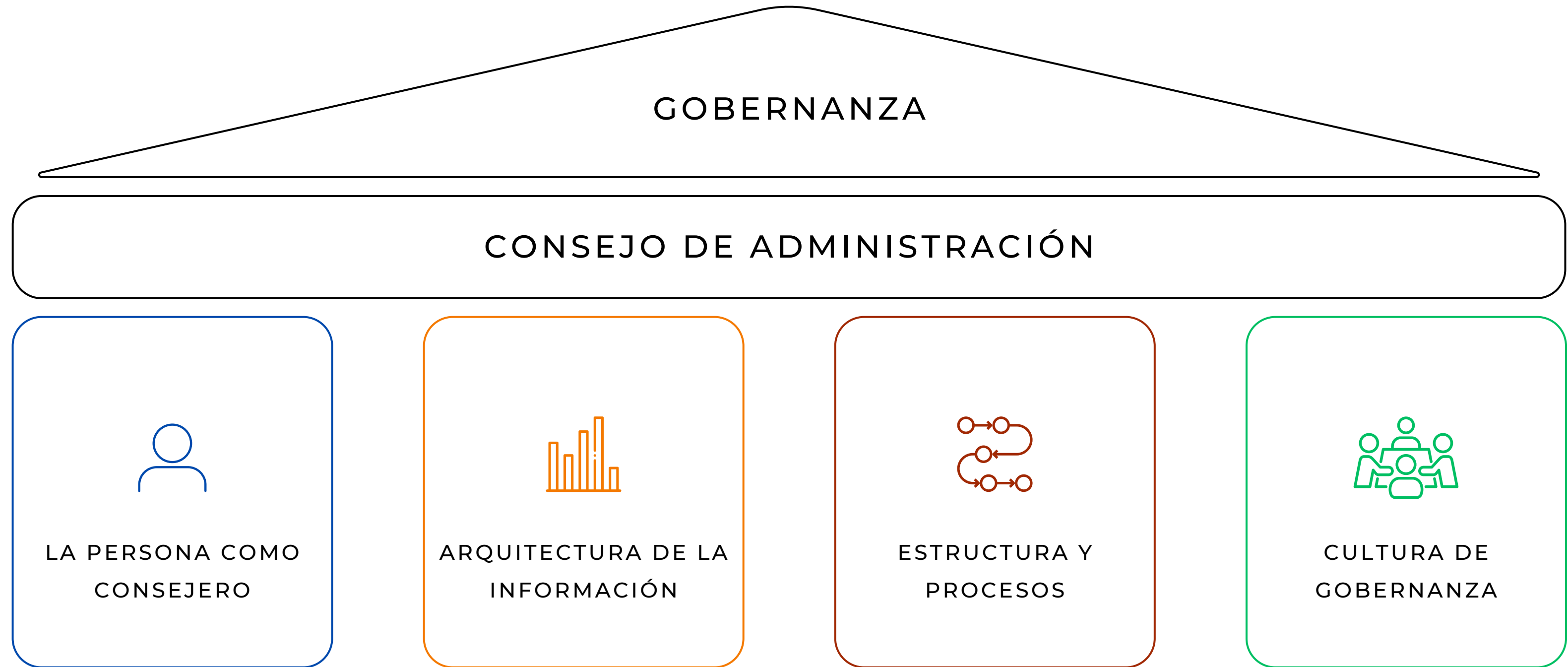


EQUIDAD

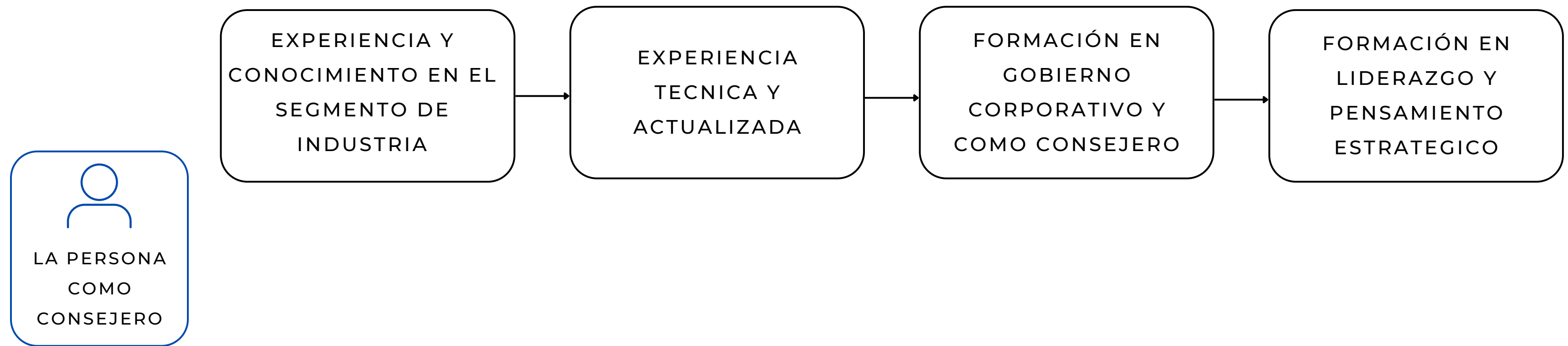
RESPONSABILIDAD



COLUMNAS TORALES



COLUMNAS TORALES



1. Saber dar consejo, querer dar consejo y tener tiempo para dar consejo
2. La calidad del consejero tiene que ver con su nivel de alcanzar acuerdos para tomar decisiones
3. La experiencia y las capacidades refuerzan la calidad de la estrategia y pensamiento critico
4. La compensación al consejero es otro tema a resolver, sobre todo en la cultura de la empresa pyme
5. La diversidad de consejeros ayuda a la innovación



COLUMNAS TORALES

FORMAL

INFORMAL



INTERNA

1. Tablero de gestión
2. La estrategia
3. Clima laboral
4. Liderazgo directivo

EXTERNA

1. Analistas
2. Redes sociales
3. Clientes
4. Competencia

INTERNA

1. Visitas a campo
2. Eventos con el equipo
3. Pláticas con el equipo directivo

EXTERNA

1. Regulaciones gubernamentales
2. Conferencias en tendencias de industria
3. Política de economía país



COLUMNAS TORALES

PROCESOS



1. Agenda
2. Auditorías
3. Innovación
4. Sucesión de la Dirección General
5. Riesgos
6. Estrategia

ESTRUCTURA

1. Presidente
2. Secretario
3. Comité de auditoría
4. Comité de riesgo, etc
5. Comité de compensaciones
6. Sub-comites



COLUMNAS TORALES

LA CULTURA



CULTURA DE GOBERNANZA

1. Las decisiones giran en torno al presidente
2. Trabajo en bloque
3. Construir una cultura al debate
4. Perfil del consejero
5. Evitar Fragmentación del grupo

1. Responsabilidad
2. Rendición de cuentas
3. Autoridad moral
4. Principio de voz no de autoridad
5. Independencia e integridad
6. Mente abierta





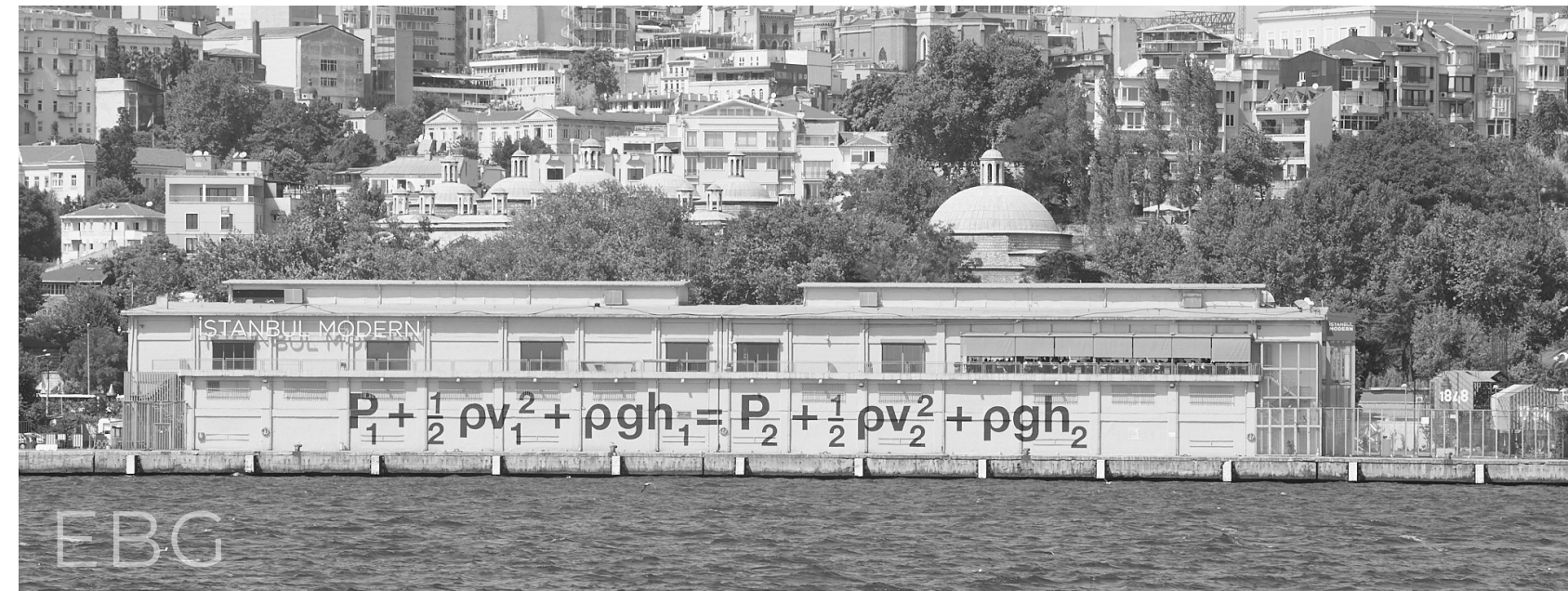
¿CRECER LA
EMPRESA?
(DILEMA Y
PARADIGMA EN EL
MISMO PLATO)

CRECER LA EMPRESA

El deseo natural de los hombres de empresa es crecer en el tiempo su patrimonio empresarial, y para ello típicamente elaboramos un plan de negocio. Sin embargo, cuando nos enfrentamos a los momentos decisivos de crecer o no la empresa, es difícil de resolver. Porque hay un dilema por solucionar y un paradigma por reinventar.

DILEMA

1. ¿Crecer o no?
2. Inversión requerida
3. Tiempo de implementación
4. Desenfoco en el negocio actual
5. Riesgos



PARADIGMA

1. Nueva visión de largo aliento
2. Modelo de negocio diferente
3. Capacidades nuevas y amplias
4. Aceptar nuevos socios
5. Implementar consejo profesional

VISIÓN, ESTRATEGIA, OBJETIVOS



REINVENTAR EL PARADIGMA



El consejero y el consejo en su conjunto llegan a la empresa con la misión de crear valor.

Deben ser responsables en la elaboración de la **nueva estrategia**.

1. La **visión** que pretenda describir el estado futuro óptimo que fuerza y reta a la empresa
2. La intención y **dirección estratégica** que describa el mapa específico de actividades emergentes y planeadas para lograr la visión
3. Las acciones deben estar basadas en **metas y objetivos** claros y medibles. De esta forma se podrá proveer retroalimentación sobre la estrategia y visión
4. ¡**Plan B** porque no!



REINVENTAR EL PARADIGMA



La **innovación** es uno de los ejes en los que debe basarse la empresa para crecer, entre otros motores que conformen la estrategia.

1. La innovación utiliza la **tecnología como acelerador**.
2. La innovación aplica al **modelo de negocio**, al producto, procesos, mercado entre otros
3. La innovación debe ser el **diferenciador** ante la competencia
4. Los mexicanos utilizamos la innovación **remedial** (el "diablito" eléctrico, el huarache en las llantas, etc)



CASO 1. CRECIMIENTO

Empresa mexicana con 20 años en el ramo de la tecnología de información, operada por 3 socios (dos hombres, una mujer). Durante este tiempo logró consolidarse a nivel nacional con una plantilla promedio de 100 empleados en su mayoría ingenieros de alta especialidad en sistemas computacionales. El producto principal esta basado en sistemas de computo de misión critica (operación 7/24), sistemas de comunicaciones de voz y datos para conectar miles de usuarios y cubrirlos con sistemas robustos de seguridad. Mantenía ventas anuales de 25 Musd, rentabilidad del 8%

Debilidad: en los últimos 3 años el crecimiento en el mejor de los casos era similar a la inflación país, es decir un crecimiento estándar.

Fortalezas: la empresa tenia buena reputación con los clientes corporativos, los bancos y fabricantes extranjeros de marcas lideres en la industria de cómputo. Además de haber logrado un capital de trabajo importante al reinvertir y apalancarse solo lo indispensable. La inversión en capacitación era el eje motor, lo cual mantenía los índices de rotación muy bajos.

Área de oportunidad: Crecer para llegar en 5 años a ser una empresa de 100 Musd

Dilema: ¿Crecer o no Crecer?



CASO 1. CRECIMIENTO

Reflexiones de socios.

“... la verdad tengo miedo arriesgar el patrimonio empresarial que se logrado por la aventura de exponenciar ventas...”

“ ... podemos tomar utilidades e invertir en otro tipo de negocio...”

“... una empresa de tal tamaño es otro animal que no sabemos domar...”

Experiencia en gobierno corporativo y consejos de administración.

Los tres socios y primer nivel asistían a los programas de alta dirección del Ipade, Egade, etc y en general tenían la cultura de elaborar la estrategia con algún consejero amigo y por supuesto por consultoras del ramo. En ese momento operaba un consejo “amigo” que generosamente retroalimentaba pero no más allá. Así se decidió darle al consejo un siguiente nivel y conformar un consejo consultivo con profesionales de experiencia en dar consejo no tan a modo.

“... y si formamos un consejo que nos ayude primero a resolver el dilema y nos acompañe, si es el caso, en el crecimiento...? propuso un socio

Se invitó a cinco profesionales que aceptaron ayudar y que que tenían experiencia empresarial muy en el sentido que se buscaba, crecer.

Fue relevante que entre ellos había un académico universitario de alto nivel.



CASO 1. CRECIMIENTO

La primera reunión fue un caos, el primer punto de la agenda fue el dilema y mas que debate fueron puntos de vista unilaterales y sin propuesta alguna, -...quise llorar de pena, comentó un socio en el descanso...- sin embargo las cosas se fueron decantando, el académico con paciencia filosófica planteó las preguntas adecuadas y llegaron las posibles respuestas, después uno de los empresarios que había cursado por la crisis de crecimiento y ya era referente nacional platicó su historia y como había tenido éxito. El dilema se resolvió y la decisión fue seguir adelante, la variable riesgo tenia puntos de control muy claros donde esperar o cancelar.

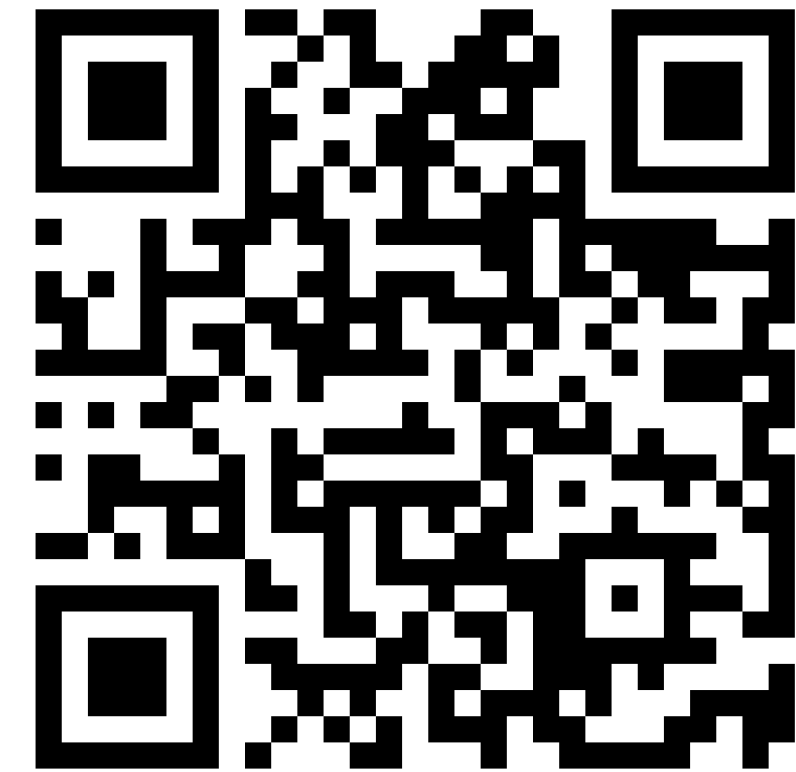
Después se citó a una reunión extra y hábilmente el presidente del consejo la motivó a que estuviera enfocada en la estrategia. El debate fue muy enriquecedor empresarialmente hablando y de mucho aprendizaje en como saber dar consejo. Los planes, tiempos, presupuestos y riesgos se elaborarían con apoyo de una firma consultora para después presentarlo integralmente al consejo y con su aval comunicarlo a la empresa, proveedores, bancos y posibles socios.

El modelo de negocio cambió de ser monolítico por uno con unidades de negocio autónomas y empresas en el tiempo.

- Equipo de computo y comunicaciones
- Fabrica de software
- Financiamiento en contratos servicios administrados
- Capacitación.
- La experiencia de haber implementado un consejo de profesionales, incluir un académico y proponer a la mujer como DG fueron clave en el proceso.



CONTACTO



eberber@inmotics.com

[linkedin.com/in/eduardo-berber](https://www.linkedin.com/in/eduardo-berber)

<https://www.inmotics.com/contact>

