

**Déjanos ayudarte a  
cumplir todos tus  
própositos de negocios**

**Propemi**  
BAC Credomatic



## **Los Consejos de Administración: un potencial enorme para la PYME**

La estructura organizacional de toda empresa es un importante reflejo del conocimiento y experiencia adquiridos en su vida de negocios, pero también muestra su capacidad de adaptarse a las exigencias del crecimiento. Uno de los órganos más recomendados pero menos implementados es el de los Consejos de Administración (CDA). Explicaremos qué es un CDA, cómo se adaptaría a una PYME y los beneficios cuya aplicación pudiera traer a la empresa.

El CDA es una instancia normalmente utilizada por empresas grandes, con capital difuso y que cotizan en bolsa. Su objetivo reside en asegurar un espacio estratégico que guíe a la empresa, separado de la gestión administrativa, encargado de expandir los horizontes de esta última a través de consideraciones sobre las variables más importantes que inciden en el desarrollo del negocio. Si bien se considera un método de especializar el desarrollo estratégico y la administración, incluye responsabilidad fiduciaria para sus miembros, generando un vínculo relevante que compromete a los consejeros para ejercer un rol sin igual dentro de la empresa.

La estructura tradicional de las pequeñas y medianas empresas familiares suele carecer de este instrumento. En las etapas iniciales de su ciclo de vida, las empresas concentran estrategia y decisiones cotidianas en el propietario, unido a un involucramiento más o menos orgánico del grupo familiar en diferentes funciones. Si bien es cierto que ha habido experiencias ejemplares de este tipo, lo cierto es que, de continuar con esa lógica por demasiado tiempo, cuando el mercado madura, se pierde la oportunidad de mantener ventaja competitiva y capacidad de adaptación cuando no se escuchan las ideas ni se implementan proyectos de personas con perspectiva fuera de la operación diaria pero con capacidad de análisis y experiencia, aunque sea fuera de sus mismas industrias. Lo anterior sin detrimento de tristes episodios de división familiar que han pulverizado el valor de muchos negocios prósperos a lo largo de años.

**Recibe atención personalizada en pequeña y mediana empresa y solicita asesoría llamando al 2535-5101, en [www.baccredomatic.com](http://www.baccredomatic.com) o escribiendo a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)**

**Déjanos ayudarte a  
cumplir todos tus  
propósitos de negocios**

**Propemi**  
BAC Credomatic



Las PYMES pueden beneficiarse mucho de los CDA. En tiempos normales, asegura que la empresa tenga una estrategia clara y consistente, así como una evaluación integral de la gestión del negocio; que la administración del negocio tenga la oportunidad de “rebotar” ideas, de debatir y llegar a acuerdos con personas que ayudan a ver los problemas desde diferentes ángulos, permite mitigar oportunamente los riesgos que la empresa puede enfrentar. En tiempos de crisis como el actual, su función es procurar la sobrevivencia de la empresa manejando efectivamente el tema del flujo; llegada la “nueva normalidad”, el CDA es fundamental en la reconstrucción del negocio, revisando prioridades previas para validar su continuidad y redefinir el alcance estratégico respecto del nuevo escenario. En todo momento, el CDA puede ayudar mucho imbuyendo confianza en la alta gerencia del negocio, mostrando cercanía más allá de las reuniones formales sin que signifique invadir funciones administrativas, enfocándose en fortalecer el liderazgo de los administradores frente a sus equipos de trabajo. Finalmente, una mayor institucionalización de las empresas les permite mostrarse más sólidos y organizados frente a sus acreedores, mejorando así la confianza necesaria para llegar al siguiente nivel.

La motivación de los buenos consejeros para asumir este tipo de responsabilidad va más allá de temas económicos. Un consejero debería al menos contar con las siguientes características: amplia y diversa experiencia gerencial, múltiples éxitos y reconocimientos empresariales, cualificaciones técnicas e integridad. Es claro que una persona así tenderá a apreciar aspectos relacionados con el estatus y autorrealización, sin dejar de lado el siempre valioso factor económico. Las tendencias demográficas del mundo, incluido El Salvador, indican un creciente número de personas con edades mayores a los 60 años, que en varios casos han acumulado experiencias valiosísimas en empresas nacionales y extranjeras, y que en su retiro están aún dispuestas a sentirse útiles, aportando sus conocimientos en frecuencias nuevas. Y sin duda tu empresa debe plantear también un reto atractivo para profesionales de esta talla, de forma que motive su involucramiento.

La remuneración económica de un consejero debe establecerse en consideración de varios aspectos. Piénsese en el tiempo que tomaría esta persona en participar de las reuniones, aparte del que necesitaría para prepararse para ellas. Al totalizar esas horas, se multiplica por el valor de mercado que esa persona ganaría por hora al ofrecer sus capacidades en actividades alternativas. Al menos debiera ser un valor que iguale respecto de la mejor alternativa, para que se termine de convencer por los factores de estatus y autorrealización mencionados. Finalmente, siempre que se pueda es importante comparar con lo que otras empresas pagan a sus consejeros, para validar la razonabilidad de la oferta.

**Recibe atención personalizada en pequeña y mediana empresa y solicita asesoría llamando al 2535-5101, en [www.baccredomatic.com](http://www.baccredomatic.com) o escribiendo a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)**

**Déjanos ayudarte a  
cumplir todos tus  
própositos de negocios**

**Propemi**  
BAC Credomatic



El trabajo del CDA debe regirse según reglas de gobierno corporativo. En esta política se incluyen las funciones y responsabilidades de los consejeros, así como la forma y monto de la remuneración económica a asignarles. También debe haber una sección de limitaciones, donde se establezca sobre todo la prohibición de los consejeros o del CDA en pleno de intervenir directamente en la administración del negocio, demarcando su rol en impulsar desde atrás el papel central del administrador. En todo caso, la política debe establecer incentivos para los consejeros que alineen sus intereses personales con los objetivos estratégicos de la empresa.

El tamaño del CDA debe guardar proporcionalidad con el tamaño y posibilidades del negocio. Si bien para empresas grandes los CDA pueden estar compuestos de entre 5 y 15 personas, obviamente ese número puede ser excesivo para una PYME. Podría establecerse que no puede haber condiciones para un CDA si no se tiene un mínimo de 3 miembros. Como dice el consejero Alfonso González Migoya, “según el sapo que sea la pedrada”.

Implementar un CDA toma su tiempo evidentemente, pero es importante al menos comenzar a pensar en nuevas formas de organización interna que beneficien al negocio. Propemi BAC Credomatic está siempre listo para asesorarlos en sus estrategias de crecimiento. ¡Trabajemos para alcanzar lo mejor!

**Recibe atención personalizada en pequeña y mediana empresa y solicita asesoría llamando al 2535-5101, en [www.baccredomatic.com](http://www.baccredomatic.com) o escribiendo a [info\\_bacpropemi@sv.credomatic.com](mailto:info_bacpropemi@sv.credomatic.com)**