



UNA CONVERSACIÓN PARA DIRECTORES Y FUNDADORES

La base que toda empresa necesita

Dirigir con claridad.

Decidir con perspectiva.

Crecer con rentabilidad.

Tu empresa puede estar funcionando todos los días y, aun así, necesitar una nueva forma de ser dirigida.

Un consejo consultivo bien construido transforma la experiencia del fundador en una dirección más ordenada, una organización menos dependiente de una sola persona y mejores decisiones para el futuro del negocio.

JAIME POBLETE STAMBUK

Más de 35 años de experiencia empresarial

Expert Board México

01 / EL MOMENTO QUE CAMBIA LA HISTORIA

Cuando la empresa crece, pero el director sigue sosteniéndolo todo

Hay un momento en la vida de muchas empresas en el que el esfuerzo del fundador deja de ser suficiente para sostener el siguiente nivel de crecimiento. No porque le falte capacidad, compromiso o conocimiento del negocio, sino porque la organización se volvió más compleja que la estructura con la que nació.



Las ventas pueden avanzar, los clientes seguir llegando y el equipo mantenerse ocupado. Sin embargo, el director continúa resolviendo urgencias, autorizando decisiones menores, persiguiendo información y atendiendo problemas que deberían resolverse sin él. Trabaja cada vez más, pero tiene menos tiempo para pensar en el rumbo, la rentabilidad y las oportunidades que podrían transformar su empresa.

Esa situación suele normalizarse: se confunde movimiento con progreso, crecimiento con utilidad y control personal con liderazgo. Mientras tanto, aparecen señales que pocas veces se analizan en conjunto: falta de liquidez, márgenes que se deterioran, responsabilidades difusas, clientes poco rentables y colaboradores que esperan instrucciones para actuar.

El problema no siempre es que la empresa venda poco. A veces es que creció sin construir la estructura necesaria para dirigirla mejor.

La pregunta que merece atención

Si durante algunas semanas tuvieras que alejarte de la operación, ¿tu empresa seguiría avanzando con claridad o comenzaría a detenerse? La respuesta no mide tu compromiso: revela cuánto depende todavía el negocio de tu presencia y qué tan preparada está la organización para su siguiente etapa.

02 / LA BASE QUE TODA EMPRESA NECESITA

No se trata de trabajar más. Se trata de dirigir mejor.

Toda empresa necesita una base que le permita crecer sin convertirse en rehén de la improvisación. Esa base no es una metodología complicada ni un conjunto de formatos que terminan olvidados. Es la capacidad de definir prioridades, comprender los números, asignar responsabilidades y dar seguimiento a las decisiones que realmente mueven el negocio.

Cuando esta estructura existe, la dirección deja de reaccionar ante todo y comienza a elegir. El fundador puede distinguir lo urgente de lo importante, identificar las causas detrás de los síntomas y pedir a su equipo resultados concretos en lugar de resolver personalmente cada obstáculo.

Este cambio exige observar la empresa como un sistema completo. Una caída en rentabilidad no necesariamente nace en finanzas; puede originarse en precios mal definidos, clientes equivocados, inventarios excesivos o una operación que absorbe recursos sin generar valor. Del mismo modo, los problemas del equipo suelen reflejar prioridades confusas, responsabilidades mal delimitadas o una cultura que premia la dependencia.

Decidir bien empieza antes de elegir: empieza por entender qué está ocurriendo, qué importa y qué consecuencias tendrá cada alternativa.

03 / EL CONSEJO CONSULTIVO

Un espacio profesional para analizar, decidir y avanzar

La dirección también necesita un espacio para pensar

El director fundador rara vez dispone de un entorno en el que pueda hablar con libertad, cuestionar sus propias conclusiones y contrastar decisiones con personas experimentadas que no tengan intereses personales dentro de la empresa. Precisamente para eso existe un consejo consultivo.



La conversación estratégica gana valor cuando reúne experiencia, independencia e información confiable.

Un consejo consultivo reúne a expertos independientes que acompañan al director general en las decisiones estratégicas de su empresa. Habitualmente está integrado por un consejero líder y especialistas cuyas experiencias complementan las necesidades prioritarias del negocio, ya sean financieras, comerciales, operativas u organizacionales.

Su función no es administrar la operación ni sustituir al fundador. Tampoco consiste en reunir opiniones sin consecuencias. El consejo escucha, pregunta, contrasta información, identifica riesgos y propone alternativas para que el director decida con una perspectiva más amplia y mejor fundamento.

La diferencia aparece en la calidad de la conversación. Un problema que internamente parece operativo puede revelar una falla comercial; una discusión sobre ventas puede mostrar que la verdadera dificultad se encuentra en los márgenes; una aparente falta de compromiso puede responder a una organización sin responsabilidades claras.

Las sesiones se realizan con una agenda definida, información preparada y acuerdos específicos. Cada decisión relevante se traduce en responsables, acciones, fechas y seguimiento. Así, la conversación estratégica se convierte en un mecanismo real para impulsar el avance de la empresa.

El consejo recomienda y acompaña. El director conserva su autoridad, toma las decisiones y conduce a su equipo.

Todo este proceso se construye sobre confidencialidad, independencia, respeto y ausencia de conflictos de interés. Sin confianza, no existe una conversación verdaderamente útil; sin continuidad, no existe transformación.

04 / EL MÉTODO BTC

Entender el fondo del problema y convertirlo en una ruta de acción

El Método BTC parte de una idea sencilla: los problemas de una empresa rara vez se resuelven atacando únicamente sus síntomas. Antes de recomendar acciones, necesitamos comprender qué está ocurriendo en la estrategia, la organización, las finanzas, la actividad comercial y la operación.

El proceso comienza con un diagnóstico integral que contrasta la visión del director con la información disponible y la realidad del negocio. A partir de esa lectura se identifican los asuntos que requieren atención inmediata, los temas necesarios para estabilizar la empresa y las decisiones que determinarán su futuro.

Con las prioridades definidas, el consejo establece una agenda de trabajo. Las sesiones permiten revisar avances, analizar decisiones y ajustar el rumbo cuando aparecen nuevos datos. No se trata de exigir por exigir; se trata de mantener una disciplina de seguimiento que impida que lo importante vuelva a perderse entre las urgencias.

La información financiera y comercial adquiere un papel central. Ventas, margen de contribución, flujo de efectivo, EBITDA, inventarios, cuentas por cobrar y rentabilidad por cliente dejan de ser cifras aisladas y se convierten en herramientas para entender dónde se crea valor y dónde se está perdiendo.

El valor está en la discusión. La rentabilidad aparece cuando existe orden, claridad y seguimiento.

Cada empresa tiene una historia y una capacidad de ejecución diferentes. Por eso el método conserva una estructura clara, pero adapta sus prioridades a la realidad del director, su equipo y el momento que atraviesa el negocio.

05 / CUATRO FORMAS DE ACOMPAÑAR TU CRECIMIENTO

El consejo adecuado depende del momento de tu empresa

No todas las organizaciones necesitan el mismo nivel de acompañamiento. Expert Board estructura sus programas de acuerdo con los retos, la profundidad del cambio y el grado de institucionalización que requiere cada empresa.

Consejo Consultivo Estratégico. Acompaña al director en la definición del rumbo, la revisión del modelo de negocio y el fortalecimiento de la rentabilidad. Es apropiado cuando la empresa necesita prioridades claras, mejores decisiones y una disciplina estratégica consistente. Duración inicial: desde seis meses.

Consejo Consultivo Transformador. Orienta procesos de cambio más profundos: profesionalización, organización, gobierno corporativo, alineación del equipo y mejoras financieras. Se enfoca en eliminar prácticas que frenan el desarrollo y construir una empresa más sólida. Duración inicial: desde seis meses.

Consejo Consultivo + Consultoría. Combina la visión estratégica del consejo con un acompañamiento ejecutivo más cercano. Resulta útil cuando la organización requiere impulsar proyectos, ordenar su método de dirección y acelerar decisiones relevantes con mayor involucramiento. Duración inicial: desde nueve meses.

Consejo de Administración Consultivo. Fortalece el gobierno empresarial mediante una estructura más formal, seguimiento de la estrategia y participación de comités especializados. Está dirigido a empresas que buscan institucionalizar sus decisiones y prepararse para una siguiente etapa de crecimiento. Duración inicial: desde doce meses.

No existe un formato ideal para todas las empresas. Existe el formato adecuado para el reto que tu empresa necesita resolver.

06 / RESULTADOS QUE PUEDEN EXPLICARSE

Cuando las decisiones cambian, los resultados también cambian

El valor de un consejo no se mide por la cantidad de reuniones realizadas, sino por la claridad que produce y por las decisiones que modifica. Su impacto se observa cuando la empresa entiende mejor sus problemas, establece prioridades realistas y convierte sus acuerdos en acciones verificables.

En una empresa manufacturera con dos décadas de operación, el diagnóstico mostró una estructura que ya no correspondía a su tamaño y un EBITDA equivalente a -15.2 % de las ventas. Al ordenar las decisiones, revisar el negocio de forma integral y dar seguimiento a las prioridades, la tendencia se revirtió hacia resultados positivos y sostenidos en nueve meses.

En otro caso, una empresa de entretenimiento familiar con tres ubicaciones redujo su gasto corporativo en 29.3 % y cambió la trayectoria de su EBITDA. La mejora no dependió de vender más de inmediato, sino de comprender mejor la estructura, cuestionar decisiones y dirigir con mayor precisión.

Ambos casos se encuentran documentados en el libro *La base que toda empresa necesita*, de Jaime Poblete Stambuk. No son una promesa de resultados idénticos para todas las compañías; son ejemplos de lo que puede ocurrir cuando la dirección deja de reaccionar y comienza a gobernar el negocio con información, método y seguimiento.

Una empresa avanza a la velocidad de las decisiones de su líder. La diferencia está en la calidad de esas decisiones.

Jaime Poblete Stambuk aporta más de 35 años de experiencia empresarial y acompaña a directores fundadores que buscan recuperar tiempo, fortalecer su liderazgo y construir un crecimiento verdaderamente rentable.

Los beneficios que el director y la empresa comienzan a notar

Recuperas tiempo y perspectiva. Cuando las decisiones se ordenan y el equipo cuenta con prioridades claras, dejas de ser el soporte operativo de todos. Recuperas espacio para pensar, desarrollar oportunidades y dirigir el futuro de la empresa.

Decides mejor y con menor incertidumbre. El contraste con consejeros independientes te permite identificar riesgos, evaluar alternativas y anticipar consecuencias antes de comprometer recursos, relaciones o resultados.

Tu equipo se alinea y gana autonomía. Las responsabilidades se vuelven más claras, los acuerdos tienen seguimiento y la organización aprende a resolver sin trasladar cada problema al director general.

Fortaleces la rentabilidad y el flujo de efectivo. Al revisar márgenes, clientes, inventarios, gastos y prioridades comerciales con una visión integral, detectas dónde se pierde valor y dónde conviene concentrar el esfuerzo.

Construyes una empresa menos dependiente de ti. El crecimiento deja de descansar únicamente en tu disponibilidad y empieza a sostenerse en una estructura de dirección, información y decisiones compartidas.

07 / EL SIGUIENTE PASO

La empresa que construiste merece una dirección preparada para su futuro

Es probable que tu empresa haya llegado hasta aquí gracias a tu capacidad para resolver, insistir y tomar decisiones cuando nadie más podía hacerlo. Pero la siguiente etapa puede requerir algo diferente: una organización capaz de avanzar con prioridades claras, responsabilidades compartidas y una dirección que tenga espacio para pensar.

Un consejo consultivo no cambia la esencia de tu negocio ni pretende decirte cómo hacer lo que conoces mejor que nadie. Te ayuda a ver lo que la cercanía y la urgencia dificultan identificar, a evaluar decisiones desde distintas perspectivas y a construir la base que tu empresa necesita para crecer con orden y rentabilidad.

No necesitas tener todas las respuestas. Necesitas el espacio adecuado para hacer mejores preguntas y tomar mejores decisiones.

Conversemos sobre tu empresa

El primer paso es una conversación de diagnóstico, sin compromiso, para entender tu situación, identificar los principales retos y valorar si un consejo consultivo puede aportar el acompañamiento que necesitas.

JAIME POBLETE STAMBUK

Expert Board México

Teléfono: 81 8280 4664

Correo: jpoblete@expertbtc.com

Sitio web: www.expertbtc.com

Monterrey, México

TU ÉXITO ES NUESTRA META