

# Los Consejos de las Empresas Familiares en México 2022

Claves para una mejor gobernanza

Más de dos terceras partes de las empresas en el mundo son controladas por familias. En Latinoamérica y también en México, este tipo de negocios constituyen la columna vertebral de las economías y representan el 60% del producto interno bruto de la región.<sup>1</sup> Por eso, es importante -incluso necesario- **acelerar sus procesos de institucionalización a través del fortalecimiento de sus sistemas de liderazgo y gobierno corporativo.** Dos aspectos clave para asegurar que los negocios familiares prosperen y reduzcan los obstáculos que ponen en peligro la continuidad de la empresa familiar.

Para entender el estado actual de la evolución de los sistemas y procesos de gobierno corporativo de las empresas familiares mexicanas, Russell Reynolds Associates realizó una investigación en 2021 - 2022. Sus resultados, si se los compara con el estudio realizado en el mismo sentido en 2017, muestran los **aspectos en los que los negocios familiares han evolucionado y también aquéllos en los que apenas ha habido cambios.**

Los Consejos de Administración de las empresas familiares evolucionan positivamente. Para empezar, hay una mayor conciencia sobre los beneficios que implica lograr un buen gobierno corporativo para asegurar el futuro del negocio, sin embargo, aún resta un largo camino por recorrer.

# Consejeros y CEOs, ¿demasiado optimistas?



Un Consejo que funciona bien es un **catalizador para detectar oportunidades, advertir riesgos, diseñar estrategias exitosas y seleccionar al líder más apto**. En esto, presidentes de consejos y CEOs están de acuerdo. Sin embargo, son altamente optimistas sobre el verdadero desempeño y grado de evolución de sus propios consejos.

## Esto es optimismo

Los consejeros y CEOs tienden a ver el vaso lleno.

92%



considera que el grado de institucionalidad de su empresa es igual o superior al promedio.

94%



opina que su equipo humano es igual o superior al del promedio.

94%



advierte que la capacidad innovadora del negocio es igual o mejor al promedio.

92%



piensa que su empresa está ganando participación de mercado.

100%



afirma que su rentabilidad es igual o superior al promedio de la industria.

Y sin embargo descubren que sus consejos podrían mejorar en varias direcciones, ya que su gobierno corporativo y sus procesos internos no son al final tan buenos como lo parecen a primera vista.



**Más de la tercera parte** de los consejos de administración no participan en decisiones estratégicas.



**Casi la mitad** de los consejeros no reciben retroalimentación sobre su desempeño.



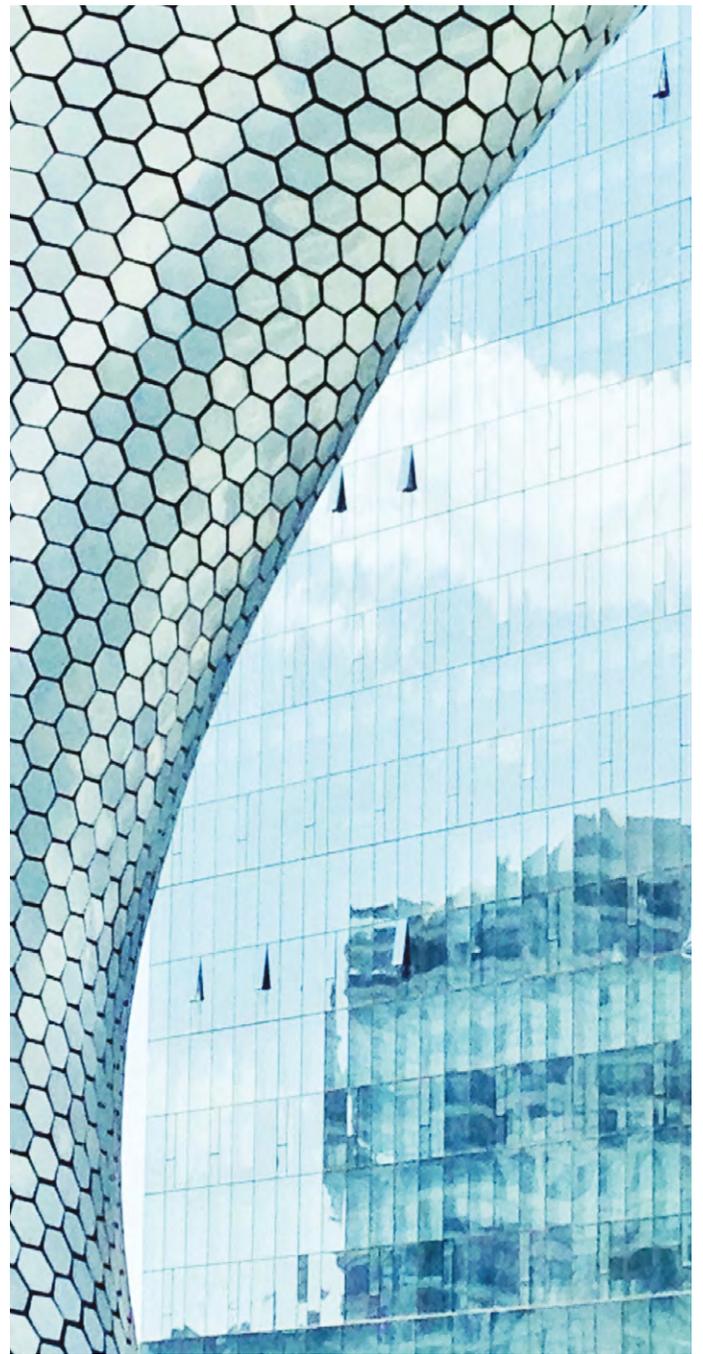
**En 5 de cada 10 consejos** no está clara la sucesión de consejeros.



**1 de cada 6** consejos no está conforme con los materiales que se les proporcionan, ni con el tiempo de anticipación con el que los reciben.



**3 de cada 10** consejos no cuentan con ningún comité.



### Rumbos para el cambio

1

Diversidad de género

2

Experiencia digital

3

ESG  
(Environmental, Social, Governance)

4

Sucesión

5

Talento y capital humano

# 1. Diversidad de género

Si bien la mayoría de nuestros encuestados afirma que el tema es importante, ciertamente los esfuerzos encaminados en esa dirección (cuando existen) son superficiales y distan de ser suficientes para lograr una mejoría significativa en términos de equidad, sobre todo en el Consejo de Administración.



Solo **2 de cada 10** consejos tienen más de una mujer entre sus filas.



Casi **4 de cada 10** cuentan con solo un miembro femenino.

**42%**

de los consejos está compuesto solo por hombres.

Solo en el 3% de las empresas encuestadas una mujer ocupa el cargo de la Dirección General.



## 2. Experiencia digital

**55% de los consejos no tienen un solo consejero que tenga experiencia digital.**

La transformación digital de los negocios y la definición de modelos basados en nuevas tecnologías ya era una exigencia antes del Covid 19. La pandemia aceleró esta exigencia, convirtiéndola en una demanda imposible de ignorar.

Si eso se suma a los cambios en los patrones de consumo y de las relaciones empresa-consumidor, **el desarrollo de una mentalidad digital es imperativo** y debería permear desde el consejo como una de las prioridades más importantes para la permanencia y la supervivencia del negocio. No obstante, este asunto no parecería tener toda la importancia y atención que merece en la composición misma del consejo y en sus comités.

Basta pensar que poco más de la mitad de **los Consejos de las empresas encuestadas no cuentan con un solo consejero que tenga "experiencia digital"**.

De hecho, más bien son pocas las compañías y los consejos que, en México, entienden realmente las implicaciones, el potencial y los riesgos que implica la transformación digital para su empresa.



# 3. ESG (Environmental, Social, Governance)

Los temas de medio ambiente, sociales y de gobernanza son, también, otra frontera en la que México y sus empresas familiares están rezagados.

En México, los Directivos y los empleados concuerdan con que la contaminación, el cambio climático y la pandemia mundial son los problemas principales que afectan el futuro de la sociedad.

Son pocos los que consideran seriamente estos temas y sus implicaciones a mediano y largo plazo para la empresa familiar. Una buena parte los rozan tangencialmente, para "lavar" su imagen, pero no tienen un verdadero compromiso ni consideran a ninguno de estos temas como una parte integral de su valor en el futuro.<sup>2</sup>

45% de los consejos reconocen no tener una experiencia adecuada y una gestión activa en ESG.



# 4. Sucesión

**En muchas ocasiones, el desempeño del negocio declina tras un proceso de sucesión de CEO.**

## Dirección General - CEO

**Este tema sigue mostrando múltiples oportunidades.**

En nuestra investigación del 2017 (Russell Reynolds Associates-ITAM), +50% de los miembros del consejo señalaba que el proceso de sucesión del Director General no estaba planificado. Es más, el 73% advertía que ni siquiera se tenía identificado al candidato sucesor para esa posición.

En 2022 las cosas casi permanecen igual: Solo 50% de los consejeros afirma contar con un proceso de sucesión adecuado para la Dirección General. No existe un proceso claro y transparente para designar a un sucesor. No se cuenta con planes de emergencia en caso de que el CEO abandone su puesto abruptamente. La planeación de la sucesión es raramente abordada en forma directa y abierta por los líderes del negocio familiar. De hecho, es un tema constantemente diferido o incluso evitado, a pesar de que el éxito se ata precisamente a la búsqueda de una sucesión disciplinada y ordenada.

Solo 50% de los consejeros afirma contar con un proceso de sucesión adecuado para la Dirección General.



## Consejeros

**En 5 de cada 10 consejos no está clara la sucesión de consejeros.**

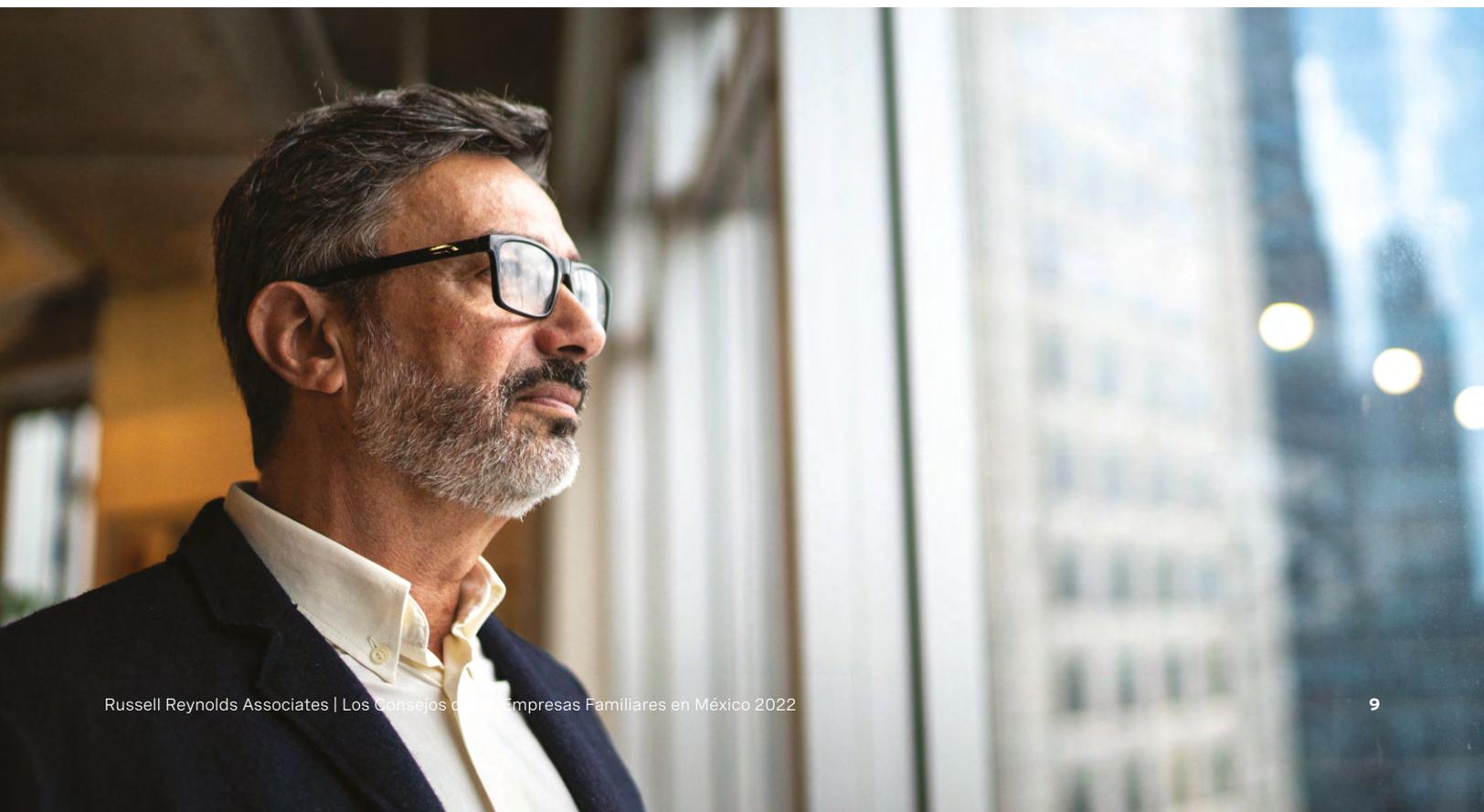
Adicionalmente se revelan varias zonas grises:

- Las expectativas no son claras.
- Los criterios de evaluación no son consistentes.
- La retroalimentación es poco efectiva.
- No hay plazos definidos de participación en los Consejos.

Este tema se atiende aun de forma muy sensible y es difícil de abordar con los consejeros. Lo que resulta perfectamente coherente con el hecho de que casi la mitad de los consejeros no reciban ninguna retroalimentación sobre su desempeño.

De alguna forma el consejero no está para ser "evaluado", sino más bien actúa como un "amigo de la casa".

1 de cada 3 encuestados afirma que el proceso de sucesión de consejeros no es claro y no funciona bien.



# 5. Talento y capital humano

En este aspecto, y con cinco años de distancia entre ellas, las encuestas arrojan diferencias importantes.

- Si en 2017 el Comité de Talento/RH de la empresa ocupaba un lugar entre los más importantes en el consejo, en 2021 desaparece del TOP 5.
- En varios consejos se considera que el tema de sucesión y de desarrollo ejecutivo es responsabilidad única del CEO y su equipo.
- Esta actitud contrasta con la de multitud de empresas que, desde su cúpula, están dando mucho mayor importancia a la actualización de conocimientos y al desarrollo de nuevas habilidades entre sus equipos ejecutivos y de operación.

Solo 45% de los encuestados subraya que el consejo está involucrado en la gestión de talento.



# Claves para una mejor gobernanza

Un Consejo de Administración efectivo es el motor para:

- Definir con claridad el propósito de la organización.
- Realizar un buen análisis de los negocios en los que conviene participar.
- Alcanzar una propuesta de valor efectiva y construir un modelo de negocio que responda a nuevos tiempos.
- Impulsar la creación de iniciativas estratégicas.
- Identificar y mitigar riesgos
- Proponer la cultura deseada en la organización

En ese contexto, la misión del consejo es trazar caminos de mejora e institucionalización, así como impulsar la creación de valor y mejores prácticas para alcanzar un verdadero gobierno corporativo. Y es que una gobernanza acertada otorga al negocio un sentido de propósito, propiciando su estabilidad, su progreso y la posibilidad de planear a largo plazo con mayor certeza.

El camino hacia la institucionalización es una ruta continua en la búsqueda e implementación de mejores prácticas para un mejor gobierno corporativo.



En Russell Reynolds Associates recomendamos hacer evaluaciones periódicas –internas y externas– de su Consejo de Administración y trazar objetivos claros de mejora y evolución.

## Puntos a tener en cuenta

1

### **La transformación digital y los temas ESG cobran cada vez más importancia a nivel global.**

No obstante, siguen siendo asignaturas pendientes para los Consejos de Administración de la mayoría de las empresas familiares en México.



2

### **El reconocimiento de la diversidad de género progresa muy lentamente.**

En la encuesta 2022 aparecen finalmente las mujeres, representando apenas el 3% de los CEOs.



3

### **Los consejeros independientes ganan mayor representación.**

La proporción de empresas encuestadas con consejeros independientes sube de 90 a 95 por ciento.



4

### **El proceso de sucesión del CEO y de consejeros se considera cada día más importante.**

Sin embargo, la proporción de empresas con mecanismos robustos y claros apenas ha cambiado.



# Anexo 1

Tabla comparativa encuestas RRA-ITAM 2017 / Encuesta RRA 2021

	ENCUESTA 2017	ENCUESTA 2021 - 2022
<b>Número de familias que dirige la empresa</b>	69% está dominada por una sola familia	+55% está dominada por una sola familia
<b>Proporción de empresas familiares con consejeros independientes dentro del Consejo</b>	90%	95%
<b>Tipos de comités en el Consejo, por orden de importancia (se enlistan los cinco más destacados)</b>	Auditoría (73%) Compensaciones (23%) Prácticas societarias (23%) Finanzas (17%) Talento/RH (7%)	Auditoría (93%) Prácticas societarias (74%) Compensaciones (45%) Estrategia (38%) Riesgos (38%)
<b>Diversidad de género en la Presidencia del Consejo</b>	El 100% de quienes ocupan la Presidencia del Consejo son hombres	El 100% de quienes ocupan la Presidencia del Consejo son hombres
<b>La mujer en la Dirección General</b>	100% de los directores generales son hombres	97% de los CEOs son hombres
<b>Planificación del proceso de sucesión del Director General</b>	31% está de acuerdo/totalmente de acuerdo en que el proceso de sucesión está planificado.	52% está totalmente de acuerdo/ de acuerdo en que el proceso de planeación de la sucesión del Director General es apropiado.

Esta tabla comprende aquellos aspectos en donde los resultados de ambas encuestas son claramente comparables, y muestra cambios que vale la pena mencionar o situaciones que apenas se han modificado.

# Autores

**Francisco (Paco) Ruiz-Maza** es el líder de la oficina de Russell Reynolds Associates en Ciudad de México. Paco asesora a clientes sobre temas de talento, liderazgo y decisiones estratégicas de gestión, y tiene profundo conocimiento de las juntas directivas, la C-suite y la dinámica empresarial familiar.

**Jaime Padilla** es un Consultor con Russell Reynolds Associates basado en Ciudad de México. Jaime asesora a clientes en temas de talento a nivel de CEO, Juntas Directivas y C-Suite, con especialidad en empresas familiares.

---

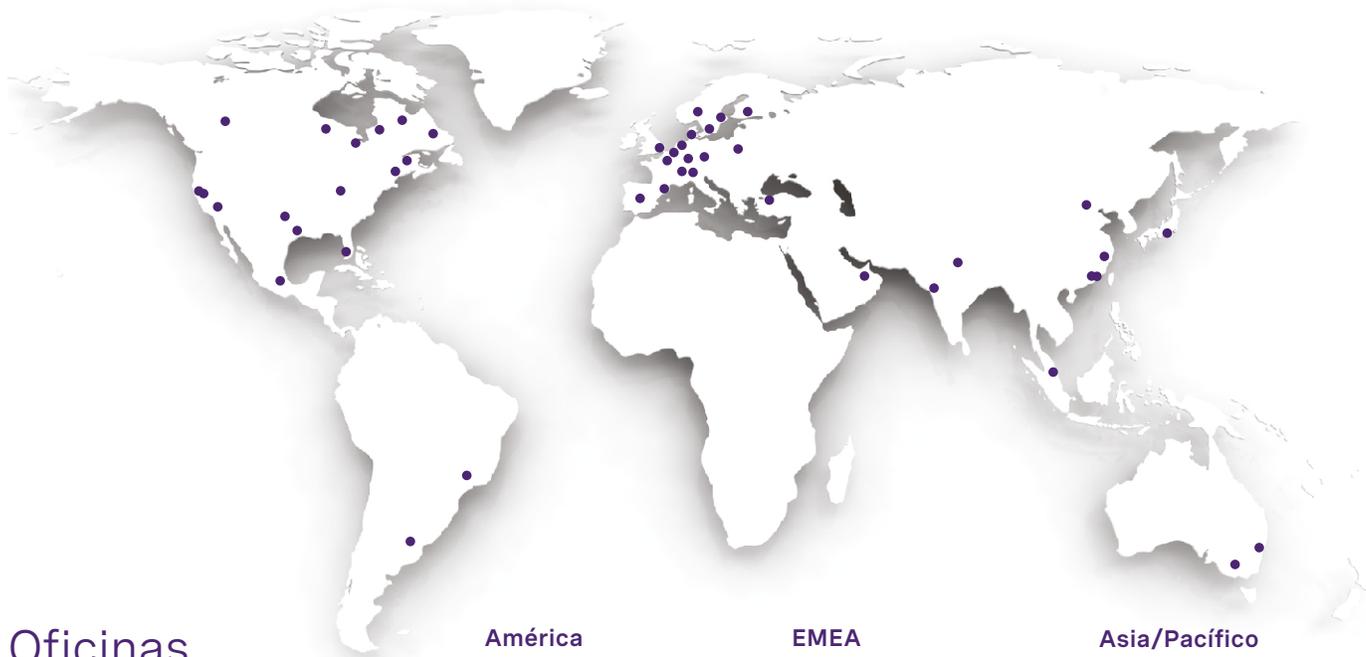
## Fuentes

1. Estudio "La Institucionalización de las Firmas Familiares en Latinoamérica", 2021 - 2022
2. RRA Diferencias y Dividendos México 2021
3. RRA Encuesta de Consejos de las Empresas Familiares en México, N=45

# Acerca de Russell Reynolds Associates

Russell Reynolds Associates es una firma global de asesoría de liderazgo. Nuestros más de 600 consultores en las 47 oficinas trabajan con organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro en todas las industrias y regiones. Ayudamos a nuestros clientes a crear equipos de líderes transformadores que puedan enfrentar los desafíos actuales y anticipar las tendencias digitales, económicas y políticas que están cambiando el entorno comercial global. Desde ayudar a las juntas con su estructura, cultura y eficacia hasta identificar, evaluar y definir el mejor liderazgo para las organizaciones; nuestros equipos aportan décadas de experiencia para ayudar a los clientes a abordar sus problemas de liderazgo más complejos. Existimos para mejorar la forma en que se dirige el mundo.

[www.russellreynolds.com](http://www.russellreynolds.com)



## Oficinas globales

### América

- Atlanta
- Boston
- Buenos Aires
- Calgary
- Chicago
- Dallas
- Houston
- Los Angeles
- Ciudad de México
- Miami
- Minneapolis/St.Paul
- Montreal
- Nueva York
- Palo Alto
- San Francisco
- Sao Paulo
- Stamford
- Toronto
- Washington, D.C.

### EMEA

- Amsterdam
- Barcelona
- Bruselas
- Copenhagen
- Dubai
- Frankfurt
- Hamburgo
- Helsinki
- Estambul
- Londres
- Madrid
- Milán
- Múnich
- Oslo
- París
- Estocolmo
- Varsovia
- Zúrich

### Asia/Pacífico

- Beijing
- Hong Kong
- Melbourne
- Mumbai
- Nueva Delhi
- Shanghai
- Shenzhen
- Singapur
- Sydney
- Tokyo