

CÓMO CONSTRUIR

UN CONSEJO QUE FUNCIONE



TOGETHER WE MAKE IT HAPPEN

¿Para qué existen las empresas?

Statement on the Purpose of a Corporation

Es una nueva tendencia derivada de la declaración de CEOs de grandes empresas en Estados Unidos: un llamado a redefinir el propósito corporativo y comprometerse con todos sus stakeholders.

Surge la pregunta para **actualizar el propósito de la empresa**: el enfoque centrado en accionistas ya no refleja cómo se crea valor ni responde a las demandas sociales.

Si no hay **crecimiento inclusivo de largo plazo**, habrá dudas sobre el papel de la empresa en la sociedad.

El propósito de la empresa se centra en el compromiso con cinco grupos clave:

Clientes: entregar valor y cumplir expectativas.

Empleados: pagar justamente, dar beneficios y capacitación.

Proveedores: actuar con justicia y ética.

Comunidades: apoyar a la sociedad y promover sostenibilidad ambiental.

Accionistas: generar valor de largo plazo con transparencia.

Fuente: Whitepaper - Cómo construir un consejo que funcione

Panorama de los Consejos en México

¿Qué dice la ley al respecto?

Existe la Ley del Mercado de Valores en donde se especifican las responsabilidades de los Consejos de Administración.

Estos son: del artículo 23 al 36 y del 42 al 46.

- **Debe existir un consejo de administración y un director general.** Máximo **21 consejeros** y mínimo **25% independientes**.
- **Comités de auditoría y prácticas societarias,** con **mínimo 3 integrantes,** mayormente independientes.
- **Independientes sin vínculos que afecten imparcialidad:** no haber sido directivos en los últimos **12 meses,** no ser clientes o proveedores relevantes (**>10%**), acreedores o deudores relevantes (**>15%**), ni parientes hasta **cuarto grado**.
- **Reunirse mínimo 4 veces al año** y aprobar la estrategia y operaciones relevantes que representen **5% o más de los activos**.



- El comité de auditoría debe reunirse con el auditor externo **mínimo 1 vez al año,** los comités deben rendir **informe anual** y el director general debe ejecutar acuerdos y controles.

¿Cómo son los Consejos en las empresas grandes de México?

En 2025, Deloitte publicó el reporte Gobierno corporativo en las empresas mexicanas, en el que analiza **238 empresas en México** (49 con capital y deuda, 84 solo capital y 105 solo deuda).

Hallazgos clave:

- El consejo en México evoluciona de **supervisión → rol estratégico**
- Demasiado tiempo en **operación vs. estrategia**
- **Información deficiente** limita la calidad de decisiones
- Relación CEO - Consejo: clave, pero a veces **demasiado complaciente**
- Falta de perfiles en **digital, tecnología y ciber**
- Evaluaciones de consejo: **poco comunes y poco accionables**
- Agenda se amplía: **IA, riesgos y ESG**
- Necesidad de mayor **independencia y diversidad de perspectivas**



Otros hallazgos clave:

Diversidad:

En 2025, el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) reportó que **las mujeres ocupan solo 14% de los asientos en consejos de empresas públicas** y su presencia no siempre implica influencia real.

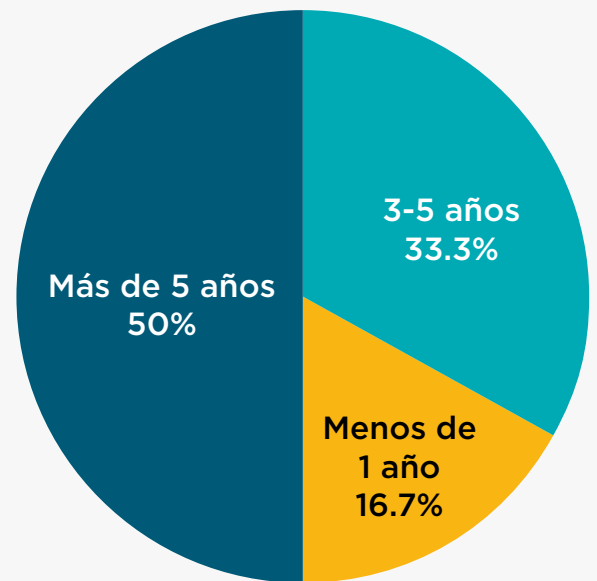
Renovación limitada:

Según Spencer Stuart (2023), la **tenencia promedio de consejeros en México es de 12 años**—la más alta en el ranking que realizó la firma.

Pocos consejeros concentran múltiples asientos

Un grupo reducido de consejeros se repite en múltiples consejos de México, lo que puede **restringir la renovación y la diversidad** de perspectivas.

Elige una empresa privada en la que participas como consejero, ¿cuánto tiempo llevas en ese consejo?



Fuente: Encuesta a suscriptores de Whitepaper Abril 2026 n=30

Algunas señales de evolución...

Algunas emisoras ya incorporan independientes con trayectorias distintas:



Sebastián Mejía
Rappi
En el gobierno corporativo de Televisa.



Leticia Mariana Jáuregui
Meta
En el consejo de Asea.



Loreanne García
Kavak
En el consejo de Vesta.



Amy Eschlman
Ex Google Cloud, Digital/Commerce
En el consejo de Coca-Cola FEMSA.

Arquitectura de gobierno corporativo



Consejos: Fiduciario vs. Consultivo

Un **consejo fiduciario** tiene responsabilidad legal y poder formal de decisión sobre la organización.

Un **consejo consultivo** solo orienta y recomienda, sin obligación legal ni autoridad directa.

	Consejo fiduciario	Consejo consultivo
Rol	Gobierna: dirige y supervisa.	Aconseja: orienta y aporta perspectiva.
Autoridad	Decide (voto y decisiones vinculantes).	No decide (recomendaciones).
Responsabilidad	Tiene deber fiduciario (cuidado/lealtad) y responsabilidad legal.	Sin deber fiduciario , obligaciones suelen ser contractuales.

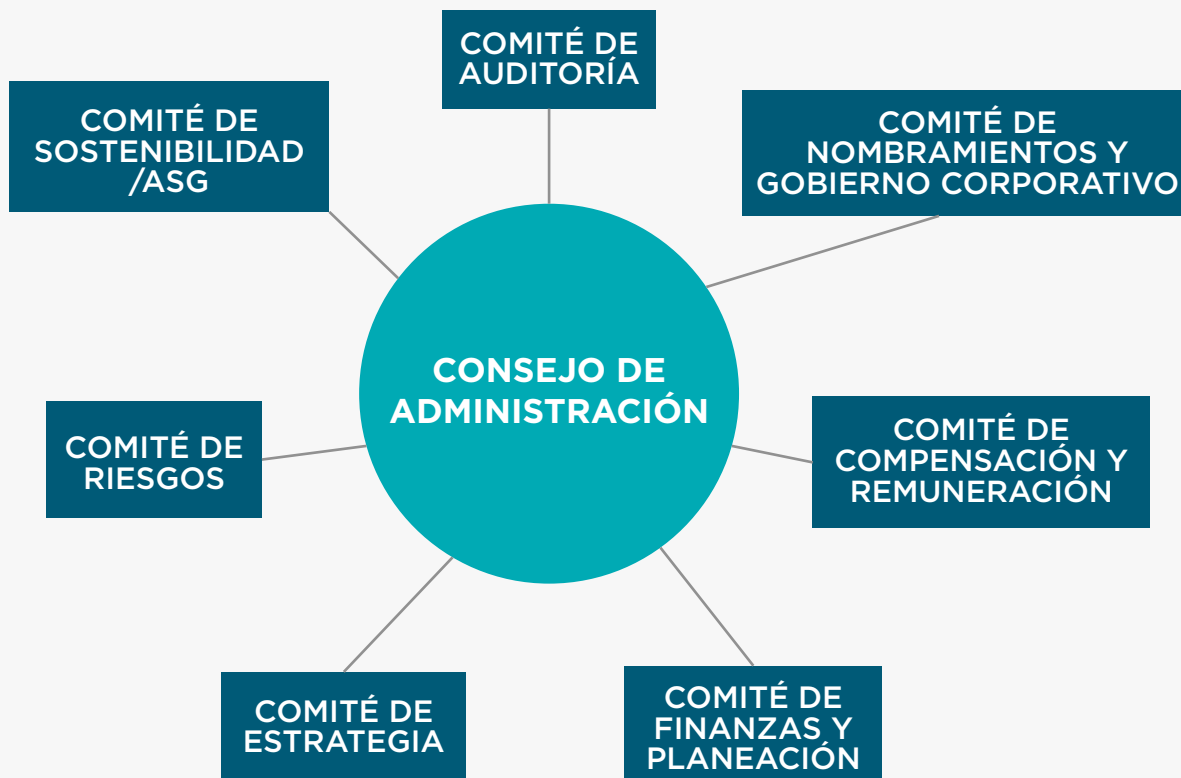
Un buen Consejo en una empresa privada/familiar procura cuidar la paz familiar.

Arquitectura de gobierno: Comités

Los comités le reportan al Consejo. Para que agreguen valor, es clave:

- Tener mandatos claros e integrantes con experiencia e independencia.
- Reuniones periódicas con debate constructivo y liderazgo fuerte del presidente.
- Transparencia, relación activa con accionistas y evaluación continua.

Según el reporte de Deloitte MX (muestra: 238 empresas), el **62% tiene comité de prácticas** societarias (a veces separado de auditoría). Le siguen los comités de riesgos y de temas ambientales y sociales*



Reporte de Gobierno corporativo en las empresas mexicanas publicado por Deloitte (2025)

Qué le toca al Consejo y qué a la gestión

	Consejo	Gestión
Estrategia	Corresponsable en diseñar la estrategia y definir (pocos) KPIs.	Ejecuta la estrategia y entrega resultados.
CEO y Sucesión	Nombra, evalúa y sustituye al CEO. Asegura planes de sucesión.	Dirige el día a día, desarrolla y opera el talento.
Desempeño	Supervisa desempeño vs plan.	Opera: ventas, producción, servicio, proyectos.
Riesgo y control	Define apetito de riesgo, vigila riesgos críticos, asegura control interno.	Gestiona riesgos y controles en la operación.
Integridad	Fija estándares de ética, cumplimiento y conflictos.	Implementa políticas y disciplina de cumplimiento.
ESG (Enviroment, Social, Governance)	Aprueba estrategia ESG, supervisa riesgos y metas y transparencia.	Implementa la agenda ESG, opera iniciativas y reporta avances.

En resumen, el Consejo no:

- opera el negocio
- toma decisiones operativas (precios, promociones...)
- ejecuta la estrategia
- resuelve problemas tácticos
- define “cómo” se hacen las cosas
- resuelve conflictos internos del equipo



Los 3 pilares fundamentales de un buen Consejo

De acuerdo a Ram Charam (Boards that Deliver) existen 3 pilares fundamentales en un buen Consejo

Pilares fundamentales

Dinámica de grupo

Arquitectura de información

Enfoque en temas sustantivos

Pilar 1: Dinámica de grupo*

La dinámica entre consejeros con el equipo directivo marca la diferencia entre un Consejo que solo cumple y uno que realmente aporta valor.

- **Sin árbitro final:** Por lo general, no hay una última voz que destrabe decisiones → todo depende del grupo.
- **Poder colectivo, no individual:** Ningún consejero debiera decidir solo → se requiere construir consensos (muchas veces sin votar).
- **Personas que enriquecen el debate:** Perfiles sólidos que cuestionan, aportan y discrepan con apertura

La calidad del Consejo no solo está en qué se discute, sino en cómo se discute.

Pilar 2: Arquitectura de la información*

Cómo el consejo recibe la información —y en qué formato— define la calidad de sus discusiones y decisiones.

- **El Consejo no sabe más que la administración:** Necesita información clara, relevante y bien estructurada para que derive en menos explicación y más discusión de valor.
- **Se diseña en conjunto:** Consejo y CEO acuerdan qué información recibir, cómo y cuándo.
- **Enfocarse en decisiones, no en descifrar datos:** Se discute el futuro, no se interpreta el reporte.
- **Exposición directa al negocio:** El consejo/management organiza visitas, viajes y experiencias (plantas, tiendas, clientes, equipo, expos) → mejor contexto, mejores preguntas.

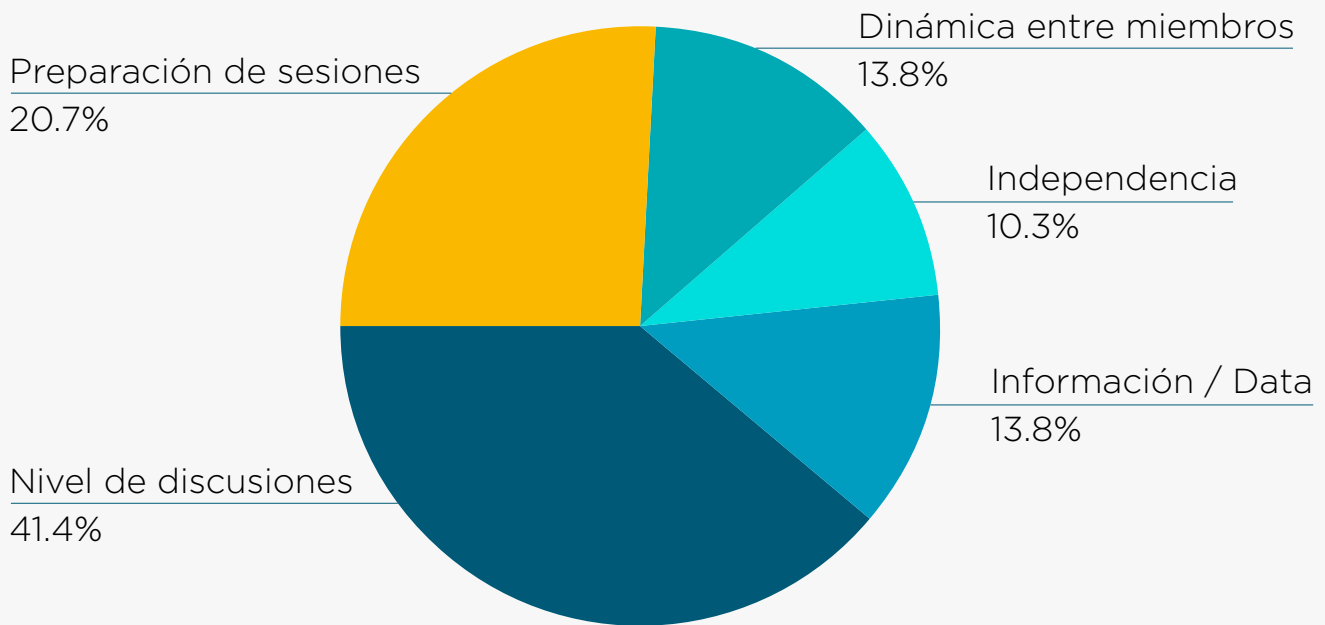
Un buen flujo de información convierte al consejo en un espacio de perspectiva y decisión, no de traducción de datos.

Pilar 3: Enfoque en temas sustantivos*

En qué decide enfocarse el Consejo determina si realmente aporta valor

- **Enfocar el tiempo en lo que importa:** temas que realmente mueven el negocio
- **Ir más allá del cumplimiento:** anticipar riesgos y oportunidades
- **Evitar lo irrelevante:** priorizar decisiones que definen el rumbo y crean valor

Principal área de mejora del consejo



Fuente: Encuesta a suscriptores de Whitepaper Abril 2026 n=30

10 cuestionamientos que hace un buen consejero

1. ¿Tenemos al Director General correcto?
2. ¿Qué tan bien está alineada la compensación del Director General y sus reportes directos con el desempeño real del negocio?
3. ¿Tenemos un entendimiento claro de cómo la estrategia genera dinero?
4. ¿El equipo directivo está analizando tendencias externas e identificando oportunidades y riesgos?
5. ¿Cuáles son las fuentes de crecimiento orgánico?
6. ¿Qué tan sólido es el proceso para desarrollar talento directivo?
7. ¿Tenemos el enfoque correcto para evaluar la salud financiera de la empresa?
8. ¿Estamos analizando métricas que realmente expliquen el desempeño?
9. ¿La administración comunica malas noticias a tiempo y sin filtros?
10. ¿Qué tan productivas son las sesiones ejecutivas?

Ante la evasión, hay que profundizar. La clave es elevar la calidad de la conversación, no tener respuestas perfectas.

Las 3 etapas de un Consejo

Tras la caída de Enron (2001)...

Cambios relevantes en la regulación de gobierno corporativo impulsaron la evolución de muchos Consejos en EUA: pasaron de ser **“ceremoniales”** —enfocados en un cumplimiento superficial— a una segunda etapa más activa o **“liberada”**, donde los consejeros se independizan del CEO.

Sin embargo, existe una tercera fase: cuando esos consejeros activos se integran como equipo y se convierten en consejos verdaderamente **“progresivos”**.

Las 3 etapas de un Consejo, según Ram Charam

Pilares	Etapa 1: Ceremonial ★	Etapa 2: Liberada ★★	Etapa 3: Progresiva ★★★
Dinámica del grupo	El CEO es todopoderoso; los consejeros son pasivos. No hay diálogo productivo en la junta.	Hay más libertad para hablar, pero el diálogo es disperso. No suele lograrse consenso y la autoevaluación aún es débil.	Los consejeros actúan como un equipo. Hay respeto, confianza, debate productivo y foco constante en la mejora continua.
Arquitectura de la información	El contenido es excesivo y las presentaciones son largas y poco efectivas.	La gerencia busca transparencia pero la información presentada aún no ayuda a entender el negocio.	La información es enfocada, oportuna, fácil de digerir. La gerencia anticipa las necesidades de la junta. Los consejeros aprenden sobre el negocio.
Enfoque en asuntos sustantivos	Usualmente se aprueban automáticamente las decisiones del CEO.	La junta quiere aportar, pero termina absorbida por temas de cumplimiento y asuntos operativos rutinarios.	Consejo y CEO fijan una agenda de 12 meses. La junta se centra en asuntos valiosos y anticipatorios y dedica 15% de la reunión a cumplimiento.

Reflexión:

¿En qué etapa se encuentra el Consejo en el que participo y qué se requiere cambiar?

Cuándo y cómo crear un Consejo que aporte valor

¿Cuándo tiene sentido crear un Consejo?

Un Consejo bien integrado vale la pena para cualquier empresa, incluso pequeña: aporta rigor, perspectiva y rendición de cuentas.

Señales típicas

- **Crecimiento y complejidad:** más unidades, países, productos, M&A.
- **Capital externo:** banca institucional, fondos/PE, preparación para listar.
- **Riesgos altos:** ciber, continuidad, reputación, cumplimiento, ESG.
- **Sucesión y transición generacional:** el negocio debe institucionalizar decisiones.

Cuando una mala decisión cuesta demasiado, un Consejo bien armado deja de ser gasto y se vuelve protección y un acelerador.

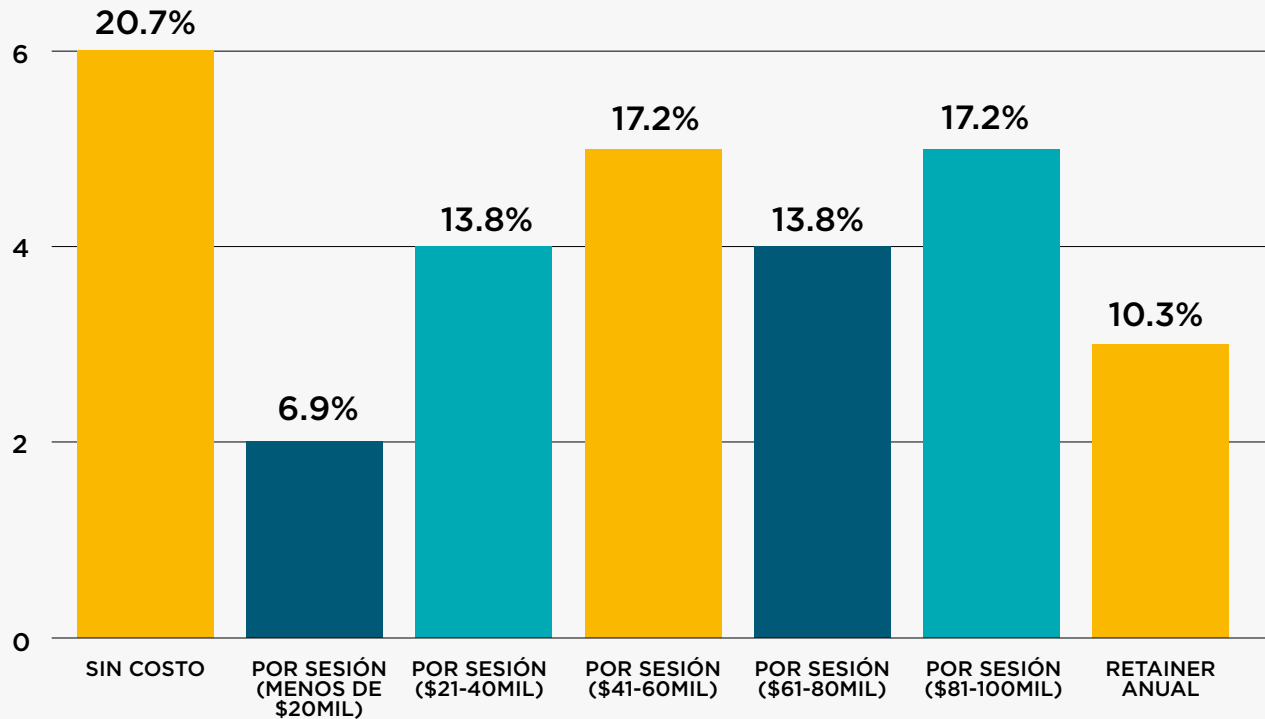
Implicaciones y presupuesto

Componentes típicos

1. Definir frecuencia (idealmente con agenda de 12 meses)
2. Definir ubicación
3. Honorarios del Consejo (por sesión o retainer)
4. Honorarios de comités, en caso de que apliquen
5. Secretaría del Consejo y gobierno (preparación de paquetes, minutas, seguimiento)
6. Asesores externos de ser necesarios (ciber, legal, compensación, riesgos, M&A)
7. Evaluación del Consejo



Honorarios de un consejero



Fuente: Encuesta a suscriptores de Whitepaper Abril 2026 n=30

Ser consejero no es una fuente principal de ingresos.

Es un rol complementario para perfiles con trayectoria sólida.

Cómo definir y atraer a los consejeros correctos

Antes de elegir consejeros...



El deber ser...

La composición del Consejo debe alinearse con la dirección estratégica del negocio.



Parte 1: Definir al consejero correcto

1. Tener claro el mandato de dueños y la estrategia del negocio

- ¿Dónde queremos jugar y ganar? (crecimiento, expansión, M&A, turnaround)
- ¿Qué riesgos son críticos? (financieros, operativos, regulatorios, digitales)

2. En caso de que ya haya un Consejo, identifica los “gaps” del Consejo actual

- Experiencia que falta (industria, geografía, etapa de empresa) para cumplir con el plan de negocio/estrategia
- Capacidades críticas (digital, finanzas, scaling, gobierno)

3. Define el perfil del consejero ideal

- Experiencia relevante (no genérica), idealmente priorizar consejeros con expertise en retos similares, para acelerar decisiones y evitar errores repetidos.
- Capacidad de retar + acompañar al CEO
- Independencia y criterio



4. Evita errores comunes

- “Nombre” sobre valor real
- Perfiles duplicados
- Consejeros sin tiempo o involucramiento

5. Que el cliente/consumidor esté representado

Incorporar perfiles que reflejen al segmento clave del cliente. Esto reduce puntos ciegos y eleva la calidad de decisiones.

Parte 2: Cómo atraer a los consejeros correctos

1. Propuesta de valor clara

- Proyecto atractivo (crecimiento, impacto, retos reales)
- Rol bien definido (qué se espera del consejero)

2. Profesionaliza el gobierno

- Agenda estratégica (no operativa)
- Información de calidad y a tiempo
- Comités bien estructurados (en caso de que aplique)

3. Compensación alineada

- Competitiva vs mercado
- Clara y transparente
- Reflejo del tiempo y responsabilidad

4. Dinámica del Consejo

- Espacio donde se pueda retar con confianza
- Cultura de apertura y discusión real

5. Red y reputación

- Los mejores consejeros llegan por referencias
- La calidad del Consejo atrae más talento

Los buenos consejeros no se “consiguen”, se atraen con un proyecto serio, bien estructurado y retador.



¿A quién elijo en mi Consejo?

Un Consejo agrega valor cuando reúne experiencia complementaria para mejorar decisiones clave y reducir riesgos relevantes.

Posibles perfiles:

- **Finanzas y Auditoría:** rigor en decisiones financieras, controles y lectura de riesgos.
- **Industria y Comercial:** visión de mercado, competencia, clientes, crecimiento, e-commerce (en caso de que aplique).
- **Operaciones y Escalamiento:** disciplina de ejecución, productividad y capacidad de crecer sin perder control.
- **Tecnología, Datos, Ciber, IA:** supervisión competente de riesgos tecnológicos y transformación.
- **Talento, Sucesión, Compensación:** evaluación del liderazgo, sucesión y alineación de incentivos.
- **Regulatorio y Compliance:** anticipación de riesgos regulatorios y reputacionales.
- **M&A y Capital:** evaluación de transacciones, valuación e integración.

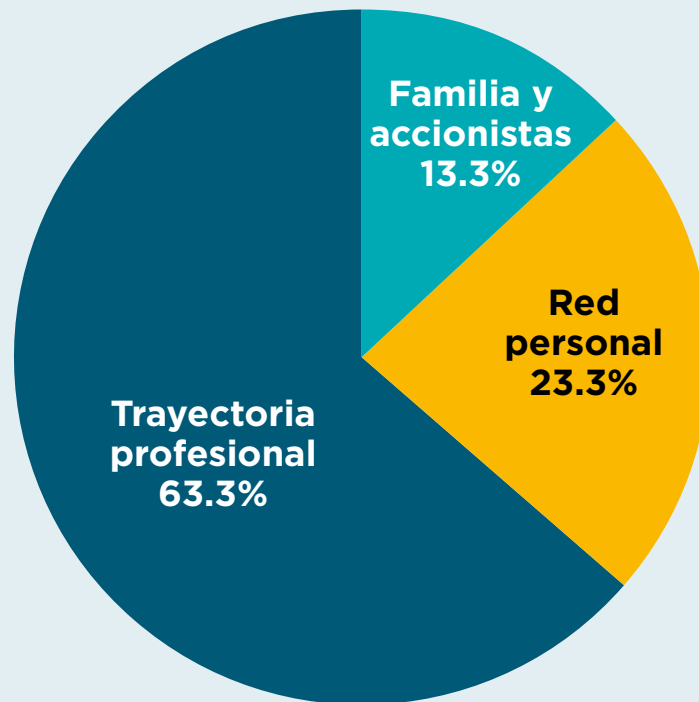
Es fundamental distinguir entre a quién estás dispuesto a otorgarle **un voto y responsabilidad de decisión** dentro del Consejo, y cuándo lo que realmente necesitas es **contratar asesoría especializada** como consultoría.





¿Cómo busco a los consejeros que requiero?

¿Cómo llegaste a tu primer consejo?



Fuente: Encuesta a suscriptores de Whitepaper Abril 2026 n=30

El trabajo del Consejo: 5 áreas clave

5 áreas clave de un buen Consejo*

Con los tres **pilares fundamentales** (dinámica de grupo, arquitectura de la información, enfoque en temas sustantivos) el Consejo puede y debe generar valor particularmente en 5 áreas clave:

1. Director general y sucesión: Elegir, desarrollar y, si es necesario, **reemplazar** al director general. La sucesión bien ejecutada crea o destruye valor.

2. Compensación del director general y equipo directivo: Alinear pago con desempeño. Una buena estructura impulsa valor de largo plazo. Una mala, incentiva riesgos.

3. Estrategia correcta: El consejo valida su **claridad, alineación y solidez.**

4. Desarrollo de liderazgo: Asegurar un **pipeline sólido de talento** y examinar cómo está la cultura de la empresa.

5. Monitoreo de salud, desempeño y riesgos: Ir más allá de lo financiero: entender drivers de generación de valor, anticipar riesgos y cuidar liquidez. **Preventivo**, no reactivo.



Cómo opera un buen Consejo

**Esto dicen los suscriptores de Whitepaper:
¿Qué hace realmente bueno a un Consejo en el que has participado?**

- ...apertura para opinar, espacio seguro y discusiones que suman con profundidad.
 - “Preparación de la agenda con temas estratégicos, comités, envío de la información con anticipación, dedicación de los consejeros a analizar la información, independencia en toma de decisiones”
 - “El nivel de discusión, la agilidad en las presentaciones y sobre todo el obligation to dissent”.
-
- “Qué haya un complemento en las experiencias de los consejeros y que dichas experiencias se alineen a las necesidades que tiene la empresa en cuanto a la estrategia de ese periodo.”
 - “Lograr equilibrio en supervisión, pensamiento estratégico y diversidad de perspectivas: preguntas incómodas, discusiones”



Un buen Consejo tiene una agenda de 12 meses

Q1 (ENE-MAR)

- Resultados anuales y cierre financiero
- Revisión de desempeño vs plan
- Asignación de capital
- Actualización de riesgos clave

Q2 (ABR-JUN)

- Resultados Q2 y acumulado
- Revisión de estrategia (Deep dive)
- Innovación / Nuevos mercados
- Tecnología / digital / ciberseguridad
- Actualización regulatoria

Q3 (JUL-SEP)

- Resultados Q3 y acumulado
- Talento y sucesión (CEO + equipo directivo)
- cultura organizacional
- Compensación ejecutiva
- Evaluación intermedia del año

Q4 (OCT-DIC)

- Resultados Q3 y acumulado
- Planeación estratégica del siguiente año
- Presupuesto
- Evaluación del Director General
- Evaluación del Consejo

Fuente: Adaptado de NACD (National Association of Corporate Directors).

¿Cómo se dice “estrategia” en inglés?

Choices: decidir qué sí y qué no.

- Leon Kraig

Cómo tener una sesión de Consejo efectiva

Propósito	Se dedica 15% del tiempo al pasado y se centra en el futuro: a dónde vamos, cómo vamos a llegar y qué se necesita: alternativas, riesgos, implicaciones y trade-offs.
Agenda	Pocos temas prioritarios, con tiempo para deliberación, se protege el espacio de discusión.
Materiales e Información	Se envían con anticipación, en formato consistente, con foco en lo relevante y con claridad sobre qué se solicita al Consejo (revisión, autorización...)
Dinámica en la sala	Debate profesional: preguntas difíciles, contraste de opciones, participación equilibrada.
Rol del Presidente	Conduce foco, tiempos y calidad del debate, asegura cierre de acuerdos.
Decisiones	Queda claro qué se decidió y por qué (criterios, riesgos asumidos).
Minutas y Seguimiento	Documentan decisiones y disensos relevantes, con acuerdos claros, responsables y fechas de seguimiento.



Medición y mejora

Un buen Consejo no se asume, se construye y se mide

- Lo que no se mide, no mejora.
- No hay que medir por medir. Es entender y actuar.
- La mejora es continua: retroalimentación, ajustes y evolución.



Evaluación del Director General

La **evaluación del desempeño del CEO** es una **responsabilidad clave del Consejo** y un insumo fundamental para la sucesión.

Hoy, muchos Consejos lo evalúan casi exclusivamente en función de si cumplió con los números, lo cual no refleja de forma integral su desempeño.

Criterios de evaluación del DG

- 1. Desempeño estratégico:** cumplimiento de objetivos y KPIs (pocos)
- 2. Liderazgo:** no solo qué logró, sino cómo lo logró: calidad de decisiones, equipo y cultura.
- 3. Riesgo y control:** cómo anticipa y gestiona riesgos críticos.
- 4. Futuro del negocio:** sucesión, continuidad y desarrollo de capacidades.

Evaluación del Director General

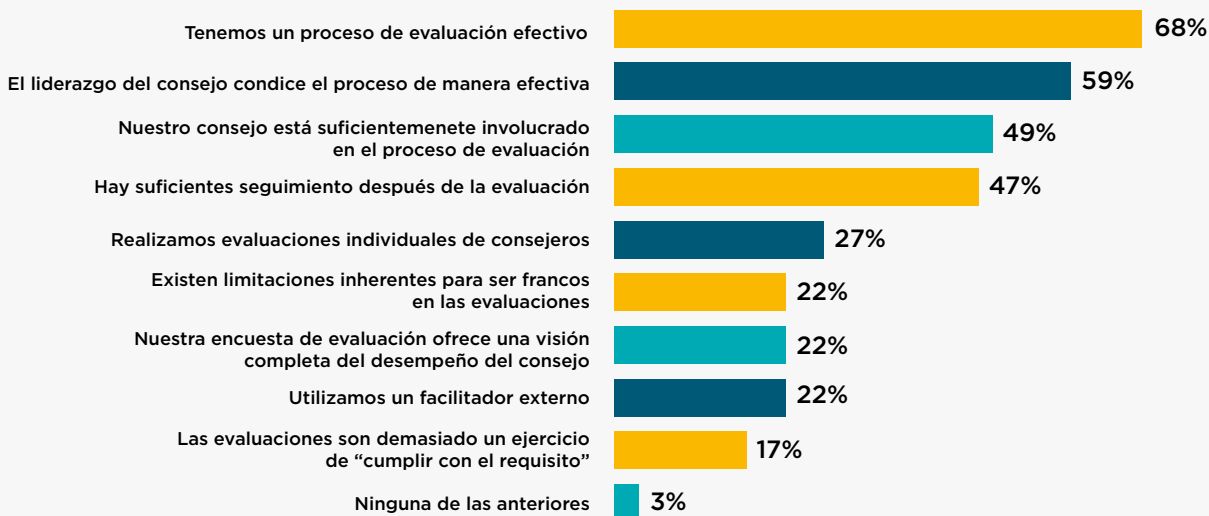
Cómo se evalúan los consejeros a los directores generales, según las empresas sondeadas por Nasdaq en el 2024 (seleccione todas las que correspondan)

78% Revisan el cumplimiento de las metas de desempeño (KPIs) definidas en el plan de compensación.	59% Recaban retroalimentación de los miembros del Consejo sobre el desempeño del CEO.
50% Discuten regularmente las observaciones de los consejeros sobre el desempeño del CEO.	24% Solicitan retroalimentación de los reportes directos del CEO sobre su desempeño.
2% Otro.	9% Ninguno, el Consejo no evalúa al CEO.

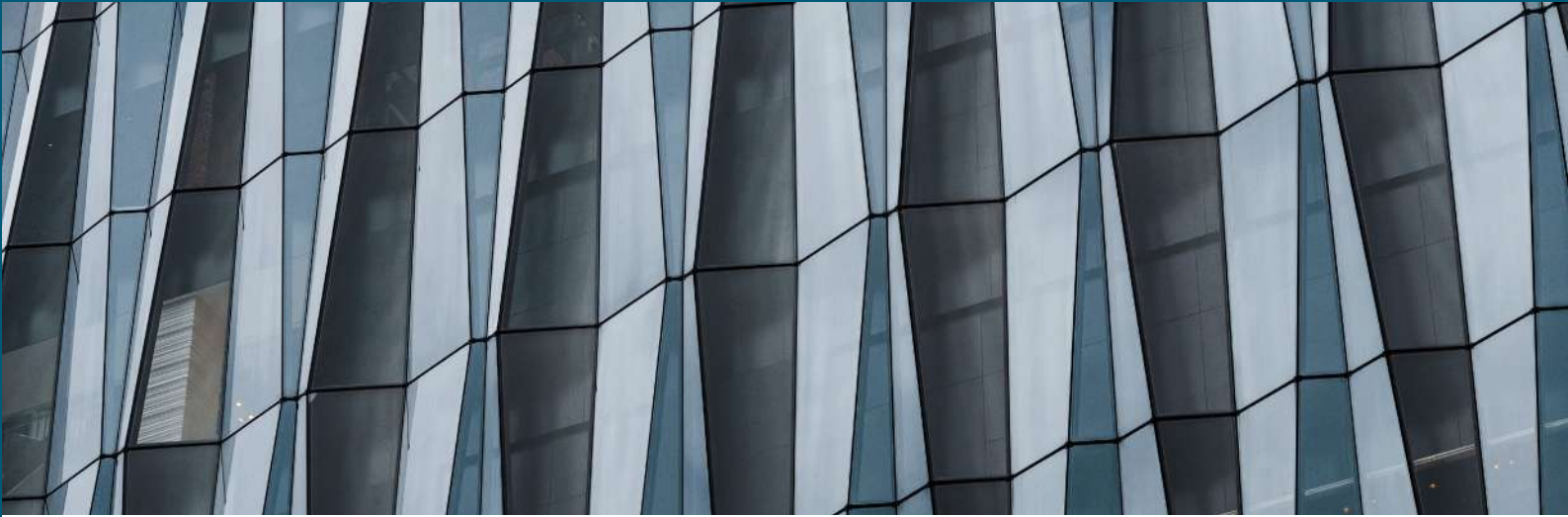
Nasdaq. (2024). 2024 Global Governance Pulse.

Evaluación del Consejo

¿Con cuáles de las siguientes afirmaciones está de acuerdo en relación con el proceso de evaluación del desempeño de tu Consejo? (seleccione todas las que correspondan)



Base: 580. Source: PwC, 2025 Annual Corporate Directors Survey, October 2025.



Evaluación del Consejo

Es un **requisito de cotización de la NYSE** que los consejos de administración, junto con sus comités realicen **evaluaciones anuales**.

La autoevaluación es un proceso esencial—uno que asegura la mejora continua y la renovación.

Siempre hay espacio para mejorar.

Periodicidad

- Debe existir una revisión anual formal y rigurosa (idealmente externa) del Consejo, comités, presidente y consejeros individuales.

Qué busca detectar

- Calidad de deliberación y toma de decisiones.
- Funcionamiento de comités.
- Conducción del presidente.
- Contribución individual y dinámica del Consejo.

Cierre del proceso:

Después de la evaluación, el deber ser es que el **Presidente** sostenga conversaciones **1:1** con cada consejero para compartir retroalimentación, acordar acciones de mejora y alinear expectativas.

Evaluación del Consejo: más allá del checklist

Los consejos efectivos no aplican encuestas genéricas, sino evaluaciones a la medida.

Lo siguiente es solo una referencia que debe adaptarse a la realidad de cada empresa.

1. Consejo en general

¿Estamos dedicando suficiente tiempo a los temas clave?

¿La dinámica permite debate abierto?

¿La agenda anual es relevante?

2. Información

¿Recibimos la información correcta, a tiempo?

¿Facilita decisiones o solo reporta?

3. Estrategia

¿Tenemos claridad y alineación en la estrategia?

¿Estamos anticipando riesgos y oportunidades?

4. CEO

¿Estamos evaluando correctamente su desempeño?

¿Tenemos plan de sucesión claro?

5. Dinámica individual (peer review)

¿Qué está haciendo bien X consejero?

¿Qué podría mejorar X consejero?



¿Cuáles son la cualidades más importante en un consejero?

Valentía, Integridad y Compromiso

Duración de consejeros

La duración debe equilibrar continuidad (conocimiento) con renovación (habilidades y perspectivas), **cuidando independencia.**

- **Buenas prácticas**

- Al momento de invitar al consejero, se le explican las reglas internas de consejeros.

- Límite de tenure (máximo de años de servicio): La duración del cargo debe ser revisada regularmente para habilitar
- refreshment y diversidad sin comprometer independencia.

La renovación debe responder a necesidades del Consejo.

Señales de un Consejo ceremonial (o disfuncional) y cómo revitalizarlo

Señales de un consejo disfuncional

Un Consejo no cumple con su función cuando no marca dirección, no supervisa con rigor, evita las preguntas difíciles y no exige rendición de cuentas.

Algunas señales de un Consejo "ceremonial"

1. El **CEO es todopoderoso**; los **consejeros son pasivos**. No hay diálogo productivo en la junta.
2. El **contenido es excesivo** y las presentaciones son largas y poco efectivas.
3. Usualmente se **aprueban automáticamente las decisiones del CEO**.
4. Las juntas **no cumplen con el horario establecido**, se desenfocan.
5. **No hay seguimiento real a los acuerdos** ni claridad sobre responsables.
6. Se **discuten temas operativos** en lugar de decisiones estratégicas.
7. **Falta diversidad de perspectivas** y siempre opinan los mismos.
8. **No se evalúa al Director General y/o al Consejo** y por ende no se dan de baja miembros con mal desempeño.





Le preguntamos a los suscriptores de Whitepaper: ¿En qué fallan algunos Consejos?

Algunas respuestas que recibimos

- No darle importancia y seguimiento a los acuerdos.
- Que le den la razón a ciegas al CEO o al Presidente por "cuidar" su fee.
- Disputa por ego entre consejeros.
- Falta de diversidad y de agenda clara.
- Reunión más social que estratégica
- Reunión solo para ver pendientes, sin toma de decisiones.
- Sesgos en opiniones y favoritismos que afectan a la empresa.
- Manejo centralizado por el accionista mayoritario.
- Familiares "juniors" que no aportan valor.
- Discusiones excesivamente operativas.
- En start-ups: solo "dog and pony show", ocultando problemas reales.
- Pérdida de independencia
- Sesiones monótonas y falta de preparación.
- Consejeros "de papel" sin compromiso real.
- Exigir resultados sin comprender el contexto completo.
- Dirección evita presentar información sensible o negativa.

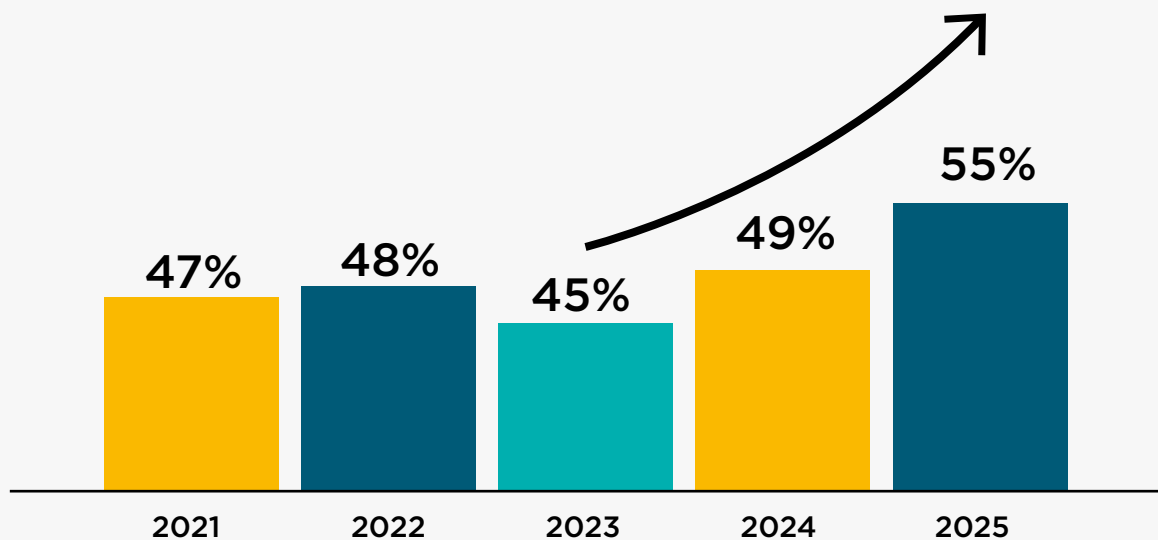
Necesito cambiar mi Consejo. ¿Por dónde empiezo? (1/2)

Identifica cuál es el problema a resolver...

Diagnóstico del consejo actual: lanzar encuesta para identificar brechas de funcionamiento, composición y dinámica.

Valentía para cambiar consejeros: Hay una mayor presión sobre el desempeño del Consejo, en un contexto de expectativas crecientes y de una demanda de contribuciones más sólidas.

Capacidades y perfiles faltantes: definir qué experiencia, competencias y diversidad requiere el consejo para acompañar la visión del negocio en los próximos **3-5 años**.



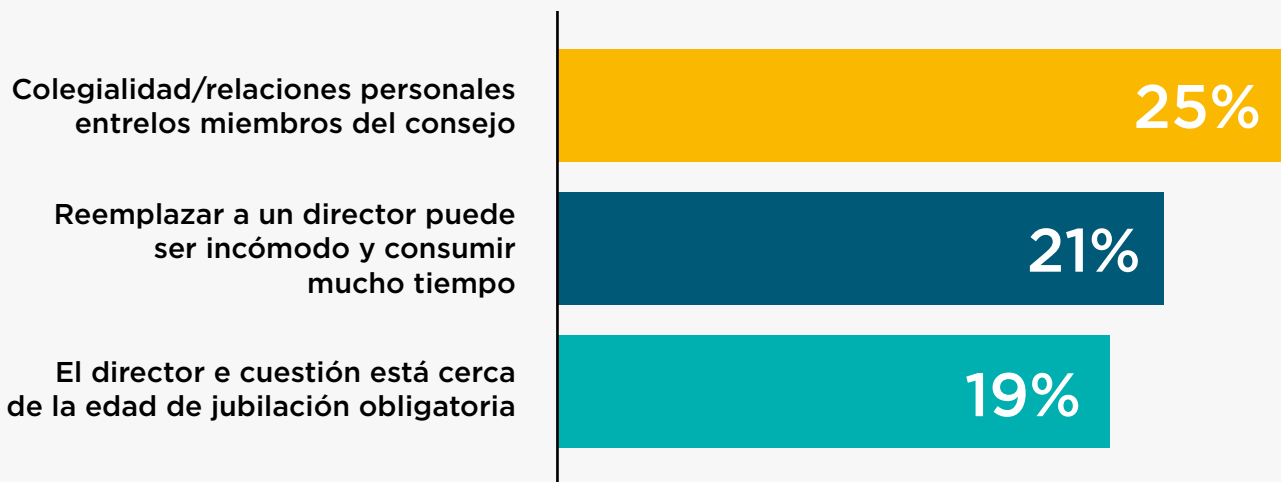
55% de los consejeros piensa que alguien en su Consejo debería ser reemplazado.

Base: 841

Fuente: PwC, Encuesta Anual de Directores Corporativos, oct 2025.

La camaradería destruye valor en el Consejo

Principales razones por las que los consejeros sienten que el Consejo no ha tomado medidas para reemplazar a miembros del Consejo con bajo desempeño



Base: 331

Fuente: PwC, Encuesta Anual de Directores Corporativos, oct 2025.

Aún detectando bajo desempeño, el Consejo muchas veces no actúa por **colegialidad o incomodidad**.

Al tolerarlo, baja la calidad de decisiones y se debilita la rendición de cuentas.

Necesito cambiar mi Consejo. ¿Por dónde empiezo? (2/2)

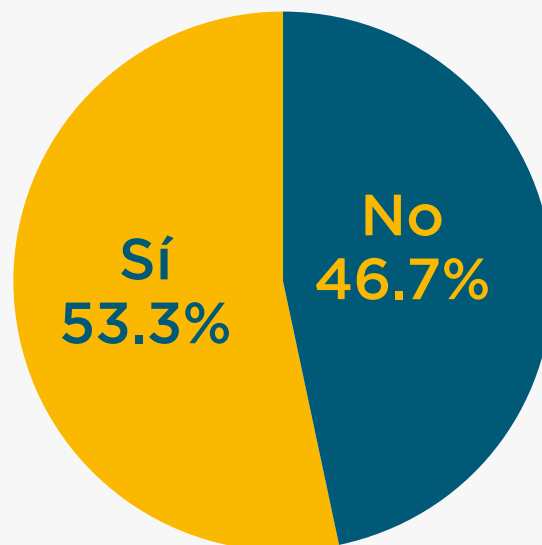
Identifica cuál es el problema a resolver...

Preparación de consejeros: fortalecer conocimientos, certificaciones y entendimiento del negocio para elevar la calidad de la discusión.

Gobernanza más efectiva: clarificar el rol del consejo, fortalecer comités y asegurar mejor información para la toma de decisiones.

Rebalancear la agenda: limitar la revisión del pasado a **15%** de la junta y el resto a prioridades futuras, estrategia y riesgos.

¿Has tomado algún curso formal sobre consejos?



Fuente: Encuesta a suscriptores de Whitepaper Abril 2026 n=30

No se nace consejero. Tampoco se transita automáticamente de ejecutivo o dueño a serlo.

Un buen consejero se forma.

Cómo gobernar temas clave como IA, ESG y ciberseguridad.

¿Cuál es una constante relevante en los Consejos? El cambio

Los temas del Consejo evolucionan con el entorno.

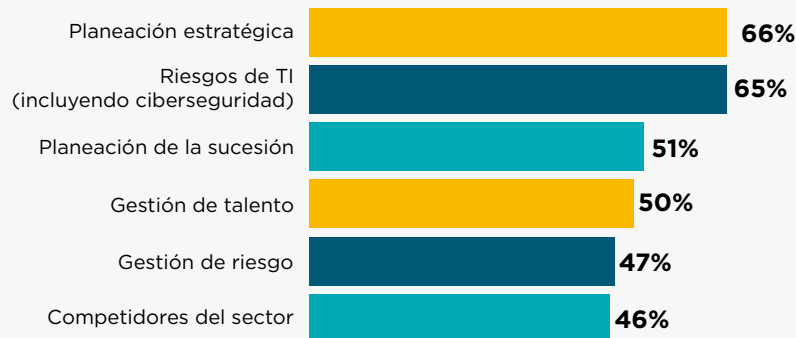
Es clave captar a consejeros en los temas emergentes con el fin de mantenerse vigentes.



¿Cuál es una constante relevante en los Consejos? El cambio

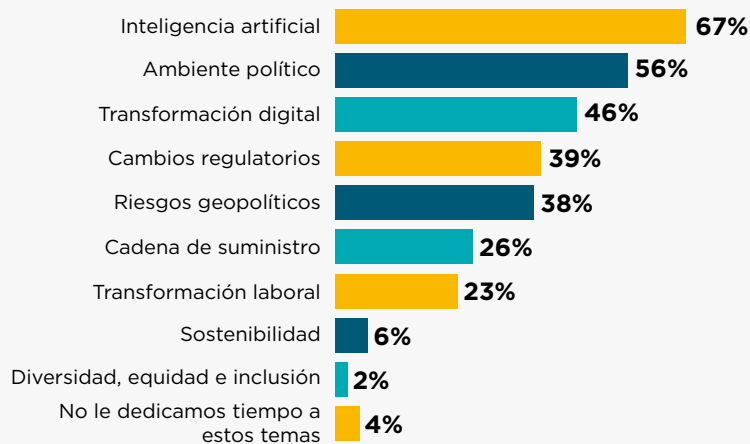
2015

¿Cuál de los siguientes temas debería su Consejo dedicar mas tiempo durante los próximos 12 meses?



2025

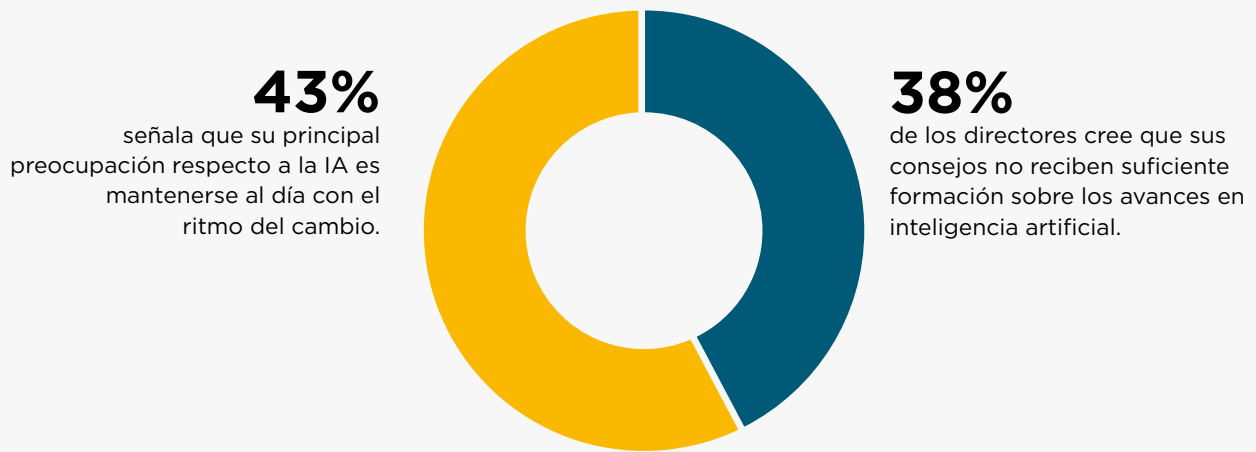
¿Cuál de los siguientes temas debería su Consejo dedicar mas tiempo durante los próximos 12 meses?



Source: PwC, 2015 Annual Corporate Directors Survey, September 2015.
University of Hawaii
PwC

La brecha de IA en los Consejos

La falta de familiaridad está frenando la participación en los Consejos...



Base: 331

Fuente: PwC, Encuesta Anual de Directores Corporativos 2025, octubre de 2025.



¿Está la empresa preparada para una crisis?

¿Ha realizado su empresa ejercicios de simulación de crisis (tabletop exercises) sobre los siguientes temas en los últimos 12 meses? (seleccione todas las que correspondan)



Base: 331

Fuente: PwC, Encuesta Anual de Directores Corporativos 2025, octubre de 2025.

Los Consejos están priorizando la **preparación práctica para una crisis de ciberseguridad.**

Conclusiones

Conclusión 1

El propósito de las empresas debe ser crear valor a largo plazo, alineando decisiones con accionistas, clientes, talento, comunidad y demás grupos clave.

Conclusión 2

Los Consejos en México han evolucionado, pero aún enfrentan retos clave en diversidad, renovación, independencia y calidad de la discusión estratégica.

Conclusión 3

Se requiere claridad en la arquitectura de decisión: Asamblea, Consejo, comités y dirección deben tener responsabilidades diferenciadas y bien coordinadas.

Conclusión 4

El Consejo no debe operar el negocio, sino supervisar estrategia, riesgos, talento, sucesión e integridad institucional.

Conclusión 5

La efectividad del Consejo depende de tres pilares: Dinámica de grupo, Arquitectura de la información y Enfoque en temas sustantivos.

Conclusión 6

Los Consejos pasan por tres etapas de madurez. El objetivo es evolucionar hacia la tercera (Consejo progresivo), donde existe confianza, debate productivo e información útil para tomar decisiones sobre los temas relevantes.

Conclusión 7

Un Consejo bien integrado agrega valor en cualquier empresa, grande o pequeña, porque profesionaliza la toma de decisiones y reduce errores costosos.

Conclusión 8

Los mejores consejeros no se eligen por nombre, sino por fit con la estrategia, experiencia relevante y capacidad de retar constructivamente a la dirección.

Conclusiones

Conclusión 9

Un buen Consejo agrega valor en **cinco áreas clave**: CEO y sucesión, compensación, estrategia y monitoreo de salud financiera y riesgos. Lo logra haciendo las preguntas correctas.

Conclusión 10

Cuando un Consejo no funciona, hay que evaluarlo y corregirlo: **cambiar perfiles** cuando haga falta, fortalecer su **preparación**, rebalancear la **agenda y profesionalizar** su forma de operar.

Conclusión 11

Un buen Consejo opera con disciplina: tiene una **agenda anual** clara, sesiones enfocadas en **decisiones y estrategia, información útil** con anticipación y **seguimiento** puntual de acuerdos.

Conclusión 12

La evaluación importa: un buen Consejo **evalúa al CEO y a sí mismo** con rigor, **feedback** real y disposición a **renovar** cuando haga falta.

Conclusión 13

La agenda del Consejo cambia con el entorno para mantenerse vigente, debe actualizarse y prepararse en temas emergentes como IA, ESG y ciberseguridad.

Conclusión 14

La cualidad más importante en un consejero, según Leon Kraig, es su valentía.

**TOGETHER WE
MAKE IT HAPPEN**



hlb.global | hlbpuebla.com

Torre Titanium 5° piso Reserva Territorial
Atlixcáyotl San Andrés Cholula, Puebla CP 72810
Tel. 222 2103750 info@hlbpuebla.com

Av. Rufino Tamayo No. 2° Piso Col. Pueblo Nuevo
Corregidora, Querétaro CP 76900
Tel. 442 1830990 al 93

HLB MV Consultores is an independent member of HLB, the global advisory and accounting network