

Executive Talent in Mexico

Powering the C-suite in one of the
World's Largest Emerging Markets

 **AESC**
The Association of Executive Search
and Leadership Consultants



INTRODUCTION



As the world's eleventh largest country, fifteenth largest by GDP, one of the most open economies globally, as well as an emerging market giant, Mexico is rife with business opportunity. Most of the US and European multinationals operate in Mexico, as do some from Asia. The country has produced its own multinationals, is home to many Multilatinas, and incubates flourishing startups from across Latin America.

On the heels of the Trump election in the US and in sight of Mexico's own general election in 2018, we wanted to better understand the business climate in Mexico at this pivotal moment. Between the months of February and May 2017, we spoke to executive talent advisors from AESC member firms operating in Mexico to get the pulse on the day's top business challenges for companies in Mexico, how organization's are finding and attracting executive-level talent, and how they are turning to trusted advisors in an era of uncertainty.

What we found was an environment of some short-term instabilities, but major long-term wins. It's clear from our research that Mexico will continue to grow as a business force well into the foreseeable future and will present promising opportunities for top executive talent. We look forward to sharing with you our findings.

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Karen'.

Karen Greenbaum
President & CEO

Association of Executive Search &
Leadership Consultants (AESC)



1 THE BUSINESS ENVIRONMENT IN MEXICO TODAY

ON THE HEELS OF TRUMP AND IN SIGHT OF MEXICO'S GENERAL ELECTION.

It's impossible to talk about the business climate in Mexico today without discussion of Mexico-US relations and what some refer to as the "Trump Effect." The rhetoric used throughout the US President's campaign, calling into question NAFTA and much tighter immigration policies, did not bode well for Mexico's currency in 2016, with the peso unstable throughout the year and tumbling dramatically immediately after President Trump's election. The Mexican peso's devaluation against the US dollar created anxiety in Mexico's business community throughout 2016 and even into 2017 as President Trump stepped into office.

When we spoke to AESC member executive talent advisors based in Mexico earlier in 2017, currency devaluation was still heavy on their minds. "We've lost practically 50 percent of purchasing power, so it is going to be a difficult year for companies in Mexico. All the big multinationals, most are reporting in USD," said one consultant. "Because there is no growth at the consumer end and no economic growth, there will be fewer jobs created." As the months passed, by May of 2017, the mood had started to lighten. "Now that Trump's economic policies are clear and his approach is clearer, the situation, the exchange rate, for example, has stabilized," said one consultant. By early summer, the peso had bounced back out of its Trump slump and, at publication, is the world's best performing currency this year.

"For the record, there's not as much uncertainty about Mexico-US relations as one would think," said another consultant. "In Mexico, there's much more uncertainty about our own election." In July 2018, Mexico's citizens will cast their votes for a new president. Mexico has been led by either center or center-right governments throughout NAFTA's more than 20 year history. Business leaders are concerned that a shakeup in political leaning could cast more uncertainty on trade. Like in the US and the UK, there is a new current of populism spreading in Mexico, both on the right and left, partially spawned as a result of the rhetoric coming from the US government. Early indicators are that Mexico's new president could likely be much more left or right of center than in the past two decades. Thus, there remains uncertainty regarding what a different Mexican government would mean for the Mexican economy. "The market is moving again compared to three to four months ago where companies were keeping things on hold...things are now being perceived in a more positive way," said one consultant. Yet, "politics are really contaminating the rest of the variables."

Despite the continued political uncertainty having some impact on the business climate in Mexico, there does not appear to be a threat to long-term investment in Mexico. "What we have learned from many of our clients is that they have long-term investment plans for Mexico and whatever happens in the short-term, won't change that," said one consultant. ■



2 TRUSTED ADVISORS: A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR COMPANIES OPERATING IN MEXICO

A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR GROWTH AND AGILE INNOVATION.

Mexico's economy has been accelerated by the Aerospace, Automotive and Pharmaceutical sectors over the past two decades. While some manufacturing strongholds in Mexico such as clothing manufacturing, for example, have shifted to Asia in recent years, Medical Devices, Appliances and Electronics manufacturing all continue to thrive. The Consumer Goods sector dominates in Mexico and Retail continues to flourish, with consumer confidence recovering months after the US Presidential election. The Technology sector is growing rapidly, with a software development boom happening in Guadalajara, thrusting Mexico boldly into the new digital economy. One consultant described the climate, comparing it to the Dot Com era of the late 1990s.

Mexico trades freely with 45 countries, with more than 90 percent of Mexico's trade occurring under free trade agreements. With such vast opportunity, companies continue to invest in Mexico and its future. With the environment in Mexico becoming more and more complex each day, there is increased competition for executive talent, especially in a market that already has a shortage of leaders with the competencies required for today's business climate. In a recent study by

AESC, a survey of business executives in Mexico from across industries ranked the following as top business challenges:

TOP CHALLENGES OF CLIENTS IN MEXICO

	BUSINESS CONTINUITY
	DEVELOPING A TALENT PIPELINE
	AGILITY
	INNOVATION
	SUCCESSION PLANNING

With executive talent prepared to lead in short supply, business leaders are increasingly concerned about business continuity. There are not enough successors ready at the helm within many sectors and industry leaders are looking to develop their talent pipelines. One CEO in the Technology sector commented, "We are the local representation of an international company. Having the best local talent to advance our mission and lead our business in Mexico is an imperative." A CHRO in the Chemicals industry elaborated: "In our company, the average

number of years at senior-level is 22. We need to bench with bilingual, young talent.”

Today’s C-suite leaders in Mexico also understand the imperative for agility, to read new developments and market conditions quickly. Be it impacts of currency devaluation or geopolitical developments, leaders need to be quick learners and respond faster than their competitors. “The world is changing and new business models are surfacing in a faster than ever changing environment that requires a new kind of executive,” stated a CEO in the IT Consulting industry. “With a changing world, it’s easy to run behind the curve,” added another C-suite executive.

Today’s business leaders in Mexico are also looking for new talent that can drive innovation. “Our competitiveness is based on innovation and technology. The next generation has to have the skills and knowledge to perform in a different business environment,” stated a CHRO in Professional Services. With innovation at the forefront, many companies in Mexico are looking to the next generation for the digital expertise, diversity and adaptability they will need to lead in their industries. Succession planning becomes ever more critical for today’s organizations. “It’s important to count on diverse, future executives. They will inherit our responsibilities and develop new strategies for our future and ensure our sustainability,” commented a CHRO in the Financial Services sector.

With the demands of today’s lightning fast, ever-shifting business climate and with the critical need to find and develop tomorrow’s leaders, today’s business leaders increasingly turn to trusted advisors to maintain or win a competitive advantage for their companies. One consultant commented, “Ten years ago strategic shifts were not occurring as often as they are occurring today. Strategy deployment is the fastest growing component of our leadership advisory service.” Another consultant shared, “When meeting with some of our prospective clients, they are very interested in our tools to assess leadership capabilities within their organization. They really want to provide a path for high potentials. What we provide is the

analysis, the assessment of current leadership capabilities against future needs, and then develop a plan.” Across-the-board consultants agreed their clients were more sophisticated and looking for a different kind of consultancy, insight on their existing talent, skills and competencies matched with future plans and objectives. “They want to be advised,” stated one consultant.

When we surveyed C-suite executives in Mexico on how executive search and leadership consultants could help them achieve organizational objectives, they ranked the following:



While companies in Mexico are seeking out longer-term relationships with their executive talent advisors and requesting assessments, coaching, development and other services, finding and attracting top talent continues to be in highest demand. “A business partner that helps me understand and anticipate profile changes and executes on the talent acquisition phase, who also helps us develop the acquired talent for success,” responded a CEO in the IT Consulting industry when asked how a search partner could add value to their business.

When it comes to executive talent acquisition, organizations have different options for recruiting senior talent, but the services vary greatly as do the results. “As Mexico is not yet really a mature market...we still have to provide some education to the clients the added value of executive search,” said one consultant. With the growth of contingent

firms across Mexico in recent years, “some organizations don’t immediately understand that we are providing a completely different service than a contingency firm.”

There are also the in-house recruitment teams in Mexico, especially in large corporations. “They still come to executive search firms, especially if their search is confidential. Also if their in-house teams don’t produce results in 60 days,” offered one consultant. “They cannot do it on their own at the top level,” offered another consultant. “They realize at the higher levels they need us. Identifying and communicating with talent at that level is just different, and that’s where we come in.”

Executive search firms in Mexico can help their clients identify the leadership assets they have, the challenges they must be prepared to meet and the qualities they must acquire and cultivate to meet those challenges. They have the resources and experience to identify, evaluate, and secure leading candidates and they are committed to their clients’ success. The best executive

search firms in Mexico partner with clients, providing deep expertise in industries, functional roles and geographies in which their clients operate. They have to be experts, because as partners they understand what is at stake—the value of success and the cost of failure.

Successful businesses today in Mexico have to minimize risk while maximizing opportunity. One executive search consultant offered: “Clients are asking for more in terms of the sector itself...Mexico has been more of a generalist kind of operation in terms of executive search and that has evolved. Clients are demanding much more expertise in the market. They want us to know the market deeply and all of the viable candidates out there.” Companies doing business in Mexico also often “really struggle with understanding the compensation structures in Mexico, which tend to be much more complex than say the US,” stated one consultant. “That’s another area where we can really add value.” With the demand for top executive talent who can increasingly lead through uncertainty, actualize digital transformation and drive innovation, a trusted advisor can help businesses in Mexico navigate through the complexity and identify new competitive advantages in the marketplace.



EXECUTIVE SEARCH
consulting firms are specialized management consultants retained on an exclusive basis by clients in an advisory capacity. An executive search consulting firm typically partners with a client to identify, assess and select the very best possible candidate.



3

WINNING CANDIDATES: USEFUL ADVICE FOR EXECUTIVES SEEKING OPPORTUNITIES IN MEXICO

A PREMIUM ON AGILITY.

There is a shortage of talent ready to lead at the executive level in Mexico, and thus, viable candidates who can bring the right mix of skills, competencies and experiences to the table, will face a market rife with opportunities. There is a premium on executive talent that can bring adaptability and agility. “They have to be very adaptable to changes to the economic environment... with an open mind that things might change very fast,” commented one consultant. “We have very talented people coming back to Mexico who have gone to business school and worked abroad. They are bringing with them



an international perspective and a multinational education that offers them a competitive advantage in the marketplace,” offered another consultant.

“Some companies are importing talent from abroad...For example, Pharmaceuticals, Consumer Goods, those industries have tapped talent from Venezuela, Argentina and Brazil to work in Mexico.” As for executive talent from Spain, “We see that a little bit less,” commented one consultant. When the Spanish economy was practically collapsing in 2009, 2010, we saw a lot of Spanish talent coming to Mexico, so we had a pool of Spanish talent that was tremendous. Now that the situation in Spain has improved, they’re not coming here as much.” Other consultants we spoke to mentioned English proficiency as a requirement for candidates, a change from the past where in some industries, even at executive level, English language proficiency was not a given in Mexico. But as Mexico internationalizes further and with English being the language of business, being bilingual is more of an imperative for today’s successful candidates.

“In uncertain times, you need very experienced talent,” stated one consultant. “You need people who can deal with uncertainty and with difficulty. Those are probably not the same people who you would need to run your company in more certain times.” “Digital expertise is something that we see as

a requirement for our clients more and more every day,” offered another consultant. “A lot of sectors are rapidly changing because of technology and more executives across functions need to understand technology and how to leverage it.”

For executives looking to remain visible to executive search consultants in Mexico, one consultant suggests participating in professional chambers and industry associations, as well as leveraging Mexico’s love of the business breakfast. “It is very common in Mexico to have a business breakfast, to enhance networking,” commented one consultant. Yet, executives will need to establish mutually beneficial relationships with executive search consultants and not simply think of them as sources of jobs. Relationships will be built on unique market insights and access to networks, so executives will need to think carefully before reaching out to a consultant, and thinking strategically about what value they have to offer besides their candidacy for a job.

Another consultant mentioned LinkedIn not being an ideal tool for communicating with executive search consultants: “Think about how many requests to connect you receive all the time. I don’t think it is a very good tool for the candidates now.” Another consultant offered: “The worst thing candidates can do is just shoot emails and sporadic messages because like everybody else, we’re just saturated with information.” ■

4

ABOUT AESC

AESC is the voice of excellence for the executive search and leadership consulting profession worldwide. Our rigorous Code of Professional Practice guides our members in nearly 1,300 offices in 74 countries and beyond to serve as strategic advisors on behalf of their clients. In turn, AESC members are best positioned to provide companies with a competitive advantage—the ability to find, attract and develop the best talent in the world and ensure that executives are successfully integrated. By virtue of selecting an AESC member, clients can be secure in their choice of consulting firm, and can reap the benefits that only a trusted advisor can deliver.

AESC member executive search and advisory firms in Mexico can help your organization find, attract and develop the executive talent you will need to be competitive in today's complex and constantly shifting business environment. AESC members offer the following services to help organizations worldwide leverage top executive talent:

- Assessment
- Board Advisory
- Culture Shaping
- Diversity & Inclusion
- Executive Coaching
- Executive Search
- Interim Management
- Onboarding
- Succession Planning
- Talent Mapping
- Leadership Development
- Organizational Effectiveness
- Data Analytics/Market Intelligence

SOLUTIONS FOR YOUR ORGANIZATION

CEOs, CHROs and Boards are invited to register with AESC for information on working with an executive talent search and advisory firm, access to an International Directory of search and advisory consultants by industry, function and geographic specialty, and thought leadership on global executive talent. AESC members are vetted to the highest standards in the executive search and leadership consulting profession. Minimize risk and maximize opportunity by working with an AESC member. For more information, visit, www.aesc.org.

SOLUTIONS FOR YOUR CAREER

AESC's BlueSteps service helps busy executives manage their careers, track their goals and stay visible to the right recruiters. To learn more about AESC's career service for executive-level candidates, visit www.bluesteps.com.





AESC MEMBERS OPERATING IN MEXICO

- Alder Koten
- Allen Austin
- Amrop Seeliger y Conde
- Boyden
- Cornerstone International Group
- DeZaSearch
- Ezentia Leadership Solutions / ECI Group
- GOSECO International Executive Search
- Heidrick & Struggles
- Korn Ferry
- Leaders Trust International / AltoPartners
- Odgers Berndtson
- Prolaurum
- Russell Reynolds Associates, Inc.
- Spencer Stuart
- Stanton Chase
- Steinbach & Partner
- Talengo / TGCL
- TRANSEARCH
- Zavala Civitas Executive Search



Talento Ejecutivo en México

 **AESC**
The Association of Executive Search
and Leadership Consultants

Alimentando la suite C en uno de los Mercados
Emergentes Más Grandes del Mundo



INTRODUCCIÓN



Como el undécimo país más grande del mundo, el decimoquinto por PIB, una de las economías más abiertas globalmente y también como un gigante de mercados emergentes, México tiene una abundancia de oportunidades de negocio. La mayoría de las compañías multinacionales de los Estados Unidos y Europa operan en México, así como algunas de Asia. El país ha producido sus propias multinacionales, es el hogar de muchas empresas Multilatinas e incuba muchas empresas de nueva creación en

etapa de lanzamiento a lo largo de América Latina.

Como consecuencia de la elección de Trump en los Estados Unidos y a la vista de la propia elección presidencial en México durante 2018, deseábamos entender mejor el clima de negocios en México en este momento crucial. Entre los meses de febrero y mayo de 2017, platicamos con Consultores de Reclutamiento Ejecutivo de empresas miembros de AESC que operan en México para entender los desafíos de negocios más importantes en la actualidad para compañías en México, cómo las organizaciones están encontrando y atrayendo talento de nivel ejecutivo y cómo están apoyándose en consultores de confianza en una época de incertidumbre.

Lo que encontramos fue un ambiente de algunas inestabilidades de corto plazo, pero de ganancias importantes a largo plazo. De nuestra investigación está muy claro que México continuará creciendo como una fuerza de negocios mucho más allá del futuro predecible y presentará oportunidades promisorias para los mejores talentos ejecutivos. Esperamos con interés compartir con usted nuestras investigaciones.

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Karen'.

Karen Greenbaum
Presidente y CEO

AESC (Association of Executive Search
and Leadership Consultants)



1 EL AMBIENTE DE NEGOCIOS ACTUAL EN MÉXICO

DESPUÉS DE TRUMP Y A LA VISTA DE LA ELECCIÓN PRESIDENCIAL EN MÉXICO.

Es imposible hablar acerca del clima de negocios en México en la actualidad sin discutir las relaciones de México con los Estados Unidos y lo que algunos llaman el “Efecto Trump.” La retórica utilizada a lo largo de la campaña del Presidente de los Estados Unidos, cuestionando el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y políticas de inmigración mucho más estrictas, no fueron un buen augurio para la moneda mexicana durante 2016, con la inestabilidad del peso a lo largo del año y cayéndose dramáticamente inmediatamente después de la elección del Presidente Trump. La devaluación del peso mexicano en contra del dólar estadounidense creó ansiedad en la comunidad de negocios a lo largo de 2016 y, aún en 2017, cuando el Presidente Trump asumió la presidencia.

Cuando hablamos con Consultores de Talento Ejecutivo miembros de AESC basados en México a principios de 2017, la devaluación de la moneda todavía pesaba en sus mentes. “Hemos perdido prácticamente el 50% del poder de compra, por lo que va a ser un año difícil para las compañías en México. De todas las grandes multinacionales, la mayoría están reportando en dólares de Estados Unidos,” dijo un consultor. “Debido a que no existe crecimiento entre los consumidores y no existe crecimiento económico, habrá menos puestos de trabajo creados.” Conforme pasaron los meses, para mayo de 2017, el ambiente comenzó a aligerarse. “Ahora que las políticas de Trump están claras y su enfoque está más claro, la situación, el tipo de cambio, por ejemplo, se ha estabilizado,” dijo un consultor. A principios del verano, el peso se había recuperado del efecto Trump y, en la fecha de publicación, es la moneda que mejor se ha desempeñado en el mundo durante este año.

“Para ser claros, ya no existe tanta incertidumbre

acerca de las relaciones de México con los Estados Unidos como uno podría pensar,” dijo otro consultor. “En México, existe mucha más incertidumbre acerca nuestra propia elección.” En julio de 2018, los ciudadanos de México emitirán sus votos para un nuevo presidente. México ha sido conducido por gobiernos centristas o de centro derecha a lo largo de la historia de más de 20 años del Tratado de Libre Comercio. Los líderes de negocios están preocupados de que una sacudida en la inclinación política podría arrojar mayor incertidumbre sobre el comercio. Al igual que en los Estados Unidos y en el Reino Unido, existe una nueva corriente de populismo que se está difundiendo en México, tanto en la derecha como en la izquierda, parcialmente engendrada como resultado de la retórica proveniente del gobierno de los Estados Unidos. Los primeros indicadores son que el nuevo presidente de México probablemente estaría mucho más a la izquierda o a la derecha del centro que las últimas dos décadas. Por lo tanto, queda incertidumbre en relación con lo que un gobierno mexicano diferente significaría para la economía mexicana. “El mercado se está moviendo nuevamente en comparación con hace tres o cuatro meses, en donde las compañías decidieron mantener las cosas detenidas... y ahora están siendo percibidas de forma más positiva,” dijo un consultor. Sin embargo, “la política está realmente contaminando el resto de las variables.”

A pesar de que la incertidumbre política continua ha tenido algún impacto sobre el clima de negocios en México, no aparenta ser una amenaza para la inversión a largo plazo en México. “Lo que hemos aprendido de muchos en nuestros clientes es que tienen planes de inversión a largo plazo para México e independientemente de lo que ocurra a corto plazo, eso no cambiará,” dijo un consultor. ■



2 CONSULTORES DE CONFIANZA: UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA COMPAÑÍAS QUE OPERAN EN MÉXICO

UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA EL CRECIMIENTO Y LA INNOVACIÓN ÁGIL.

La economía de México se ha visto acelerada por los sectores Aeroespacial, Automotriz y Farmacéutico en las últimas dos décadas. Aún cuando algunos baluartes de manufactura en México, como manufactura de ropa, por ejemplo, se han transferido a Asia en años recientes, la manufactura de Dispositivos Médicos, Electrodomésticos y Electrónica continúa prosperando. El sector de Bienes de Consumo domina en México y el sector de Ventas al Menudeo (Retail) continúa floreciendo, con la confianza del consumidor recuperándose meses después de la elección presidencial en los Estados Unidos. El sector de Tecnología está creciendo rápidamente, con una explosión de desarrollo de software ocurriendo en Guadalajara, impulsando a México en forma audaz a la nueva economía digital. Un consultor describió el clima, comparándolo a la era Dot Com del final de los años noventa.

México intercambia mercancías libremente con 45 países y más del 90% del comercio de México ocurre bajo el amparo de acuerdos de libre comercio. Con tan enorme oportunidad, las compañías continúan invirtiendo en México y en su futuro. Con el ambiente en México siendo cada vez más complejo, existe una creciente competencia

por talento ejecutivo, particularmente en un mercado en donde ya existe una escasez de líderes con las competencias requeridas para el ambiente de negocios de la actualidad. En un estudio reciente por AESC, una encuesta de ejecutivos de negocios en México de diversas industrias catalogó

PRINCIPALES DESAFÍOS DE LOS CLIENTES EN MÉXICO

	CONTINUIDAD DE NEGOCIOS
	DESARROLLAR UN PIPELINE DE TALENTO
	AGILIDAD
	INNOVACIÓN
	PLANIFICACIÓN DE SUCESIÓN

a los siguientes como los desafíos de negocios más importantes:

Siendo que existe una escasez de talento ejecutivo *preparado* para dirigir, los ejecutivos están cada vez más preocupados por la continuidad de negocios. No existen suficientes sucesores preparados en el mando en muchos sectores y los

líderes de industria están buscando desarrollar sus propios pipelines de talento. Un CEO en el sector de Tecnología comentó, “Somos la representación local de una compañía internacional. Es un imperativo tener el mejor talento local para avanzar nuestra misión y conducir a nuestro negocio en México.” Un CHRO en la industria Química elaboró: “En nuestra compañía, el número promedio de años a nivel senior es 22. Necesitamos crear y desarrollar grupos con talento bilingüe y joven.”

Los líderes de la suite C de la actualidad en México también entienden la importancia de la agilidad para visualizar los nuevos desarrollos y las condiciones de mercado rápidamente. Ya sean los impactos de la devaluación de la moneda o desarrollos geopolíticos, los líderes necesitan aprender rápidamente y responder en forma más ágil que sus competidores. “El mundo está cambiando y los nuevos modelos de negocios están emergiendo en un ambiente que jamás había cambiado tan rápidamente como en la actualidad y que requiere un nuevo tipo de ejecutivo,” declaró un CEO en la industria de Consultoría de TI. “Con un mundo cambiante, es fácil quedar rezagados” agregó otro ejecutivo de la suite C.

Los líderes de negocios de la actualidad en México también están buscando talento nuevo que pueda impulsar la innovación. “Nuestra competitividad está basada en innovación y tecnología. La siguiente generación tiene que tener las habilidades y los conocimientos para desempeñarse en un ambiente de negocios diferente,” dijo un CHRO en Servicios Profesionales. Teniendo la innovación en el primer plano, muchas compañías en México están viendo a la siguiente generación, buscando pericia digital, diversidad y adaptabilidad que necesitarán para ser líderes en sus industrias. La planificación de sucesión se convierte en un aspecto cada vez más crítico para las organizaciones de la actualidad. “Es importante contar con ejecutivos diversos para el futuro. Ellos heredarán nuestras responsabilidades y desarrollarán nuevas estrategias para nuestro futuro y asegurarán nuestra sustentabilidad,” comentó un CHRO en el sector de Servicios Financieros.

Con las exigencias del clima de negocios siempre

cambiante a la velocidad de la luz y con la necesidad imperativa de encontrar y desarrollar a los líderes del mañana, los líderes de negocio de la actualidad cada vez más están acudiendo a consultores de confianza para mantener o ganar una ventaja competitiva para sus compañías. Un consultor comentó, “Hace 10 años, los desplazamientos estratégicos no estaban ocurriendo tan frecuentemente como están ocurriendo en la actualidad. El despliegue de estrategias es el componente que más rápidamente está creciendo en nuestro servicio de consultoría de liderazgo.” Otro consultor compartió, “Al reunirnos con algunos de nuestros clientes prospectivos, están muy interesados en otras herramientas para evaluar capacidades de liderazgo dentro de sus organizaciones. Desean realmente proporcionar una trayectoria para las personas de alto potencial. Lo que proporcionamos es el análisis, la evaluación de las capacidades de liderazgo vigentes en contra de necesidades futuras y después, un plan de desarrollo.” Consultores de todos los sectores estuvieron de acuerdo en que sus clientes eran más sofisticados y estaban buscando un tipo diferente de consultoría, conocimiento de su talento, habilidades y competencias existentes equiparadas con planes y objetivos futuros. “Desean ser aconsejados,” declaró un consultor.

Cuando entrevistamos a los ejecutivos de la suite C en México acerca de cómo los consultores de búsqueda de ejecutivos y liderazgo podrían ayudarles a lograr objetivos organizacionales, calificaron los siguientes aspectos:



Aun cuando las compañías en México están buscando relaciones a mayor plazo con sus Consultores de Talento Ejecutivo y solicitando evaluaciones, coaching, desarrollo y otros servicios, el encontrar y traer al mejor talento continúa estando en la mayor demanda. “Un socio de negocios que me ayude a entender y anticipar cambios en los perfiles y que ejecute en la fase de adquisición de talento, quien también nos ayude a desarrollar el talento adquirido para el éxito,” respondió un CEO en la industria de Consultoría de TI cuando se le preguntó cómo podría un asociado de búsqueda agregar valor a su negocio.

En lo que respecta a la adquisición de talento ejecutivo, las organizaciones tienen diferentes opciones para reclutar talento senior, pero los servicios varían en forma importante, al igual que los resultados. “Siendo que México no es aún un mercado realmente maduro... aún tenemos que proporcionar algo de educación a los clientes acerca del valor agregado de nuestros servicios de búsqueda ejecutiva,” dijo un consultor. Con el crecimiento de firmas de contingencia a lo largo de México en años recientes, “algunas organizaciones no entienden inmediatamente que estamos proporcionando un servicio completamente diferente a lo que ofrece una firma de contingencia.”

También existen equipos de reclutamiento internos en México, particularmente en grandes corporaciones. “Estos corporativos aún acuden a las firmas de búsqueda de ejecutivos, particularmente si su búsqueda es confidencial. También, si sus equipos internos no producen resultados en 60 días” ofreció un consultor. “No pueden hacerlo por sí mismos en el nivel más alto,” comentó otro consultor. “Se dan cuenta que a los niveles más altos nos necesitan. El identificar y

comunicarse con talento a ese nivel simplemente es diferente y ahí es donde nosotros entramos.”

Las firmas de búsqueda ejecutiva en México pueden ayudarles a sus clientes a identificar los activos de liderazgo que tienen, los desafíos que deben estar preparados para enfrentar y las cualidades que deben adquirir y cultivar para enfrentar esos desafíos. Tienen los recursos y la experiencia para identificar, evaluar y asegurar a los mejores candidatos y están comprometidos al éxito de sus clientes. Las mejores firmas de búsqueda ejecutiva en México se asocian con clientes, proporcionando una perspectiva profunda en industrias, roles funcionales y geografías en donde sus clientes operan. Tienen que ser expertos, ya que, como asociados, entienden lo que está en juego—el valor del éxito y el costo del fracaso.

Las empresas exitosas en la actualidad en México tienen que minimizar el riesgo mientras que maximizan la oportunidad. Un consultor de búsqueda ejecutiva comentó: “Los clientes están solicitando más en términos de nuestro sector... México ha sido una operación más del tipo de generalistas en términos de búsqueda ejecutiva y eso ha evolucionado. Los clientes están exigiendo muchos más conocimientos profundos en el mercado. Desean que nosotros conozcamos el mercado en forma más profunda y todos los candidatos viables que están ahí.” Las compañías que están haciendo negocios en México frecuentemente también “realmente luchan con entender las estructuras de compensación en México, las cuales tienden a ser mucho más complejas que, digamos los Estados Unidos,” declaró un consultor. “Esa es otra de las áreas en donde podemos realmente agregar valor.” Con la demanda de talento ejecutivo que pueda cada vez más dirigir a través de la incertidumbre, actualizar la transformación digital e impulsar la innovación, un consultor de confianza puede ayudarles a las empresas en México a navegar a través de la complejidad y a identificar nuevas ventajas competitivas en el mercado.



Las firmas de consultoría para búsqueda ejecutiva son consultores de gestión especializados, retenidos por los clientes en forma exclusiva con capacidad de consultoría. Una firma de consultoría para búsqueda ejecutiva típicamente se asocia con un cliente para identificar, evaluar y seleccionar al mejor candidato posible.



3

CANDIDATOS GANADORES: CONSEJOS ÚTILES PARA EJECUTIVOS QUE BUSCAN OPORTUNIDADES EN MÉXICO

UN PREMIO PARA AGILIDAD.

Existe una escasez de talento preparado para dirigir a nivel ejecutivo en México y, por lo tanto, candidatos viables que puedan traer la mezcla correcta de habilidades, competencias y experiencias a la mesa, que enfrentarán un mercado con abundancia de oportunidades. Hay una prima para el talento ejecutivo que pueda traer adaptabilidad y agilidad. “Tienen que ser muy adaptables a cambios en el ambiente económico... con una mente abierta de que las cosas pueden cambiar rápidamente,” comentó un consultor. “Tenemos a personas muy talentosas que están regresando a México y que han ido a escuelas de



negocios y han trabajado en el exterior. Están trayendo con ellos una perspectiva internacional y una educación multinacional que les ofrece una ventaja competitiva en el mercado,” mencionó otro consultor.

“Algunas compañías están importando talento del exterior. Por ejemplo, Las industrias de Farmacéuticos y Bienes de Consumo han utilizado talento de Venezuela, Argentina y Brasil para trabajar en México.” En lo que respecta a talento ejecutivo de España, “Vemos eso un poco menos,” comentó un consultor. Cuando la economía española estaba prácticamente colapsándose en 2009 y 2010, vimos mucho talento español viniendo a México, por lo tanto, teníamos un conjunto de talento español que fue tremendo. Ahora que la situación en España ha mejorado, ya no están viniendo aquí tanto como antes.” Otros consultores con los cuales hablamos mencionaron la competencia en el idioma inglés como un requerimiento para candidatos, un cambio del pasado en donde en algunas industrias, aún a nivel ejecutivo, el idioma inglés no era algo indispensable en México. Pero conforme México se internacionalice más aún y siendo el inglés el idioma de negocios, el ser bilingüe es un imperativo para los candidatos exitosos de la actualidad.

“En épocas inciertas, usted necesita talento muy experimentado,” declaró un consultor. “Necesita personas que puedan enfrentar la incertidumbre y la dificultad. Esas posiblemente no son las mismas personas que usted necesitaría para operar su compañía en épocas de mayor certidumbre.” “Los conocimientos digitales es algo que vemos como un requerimiento para nuestros clientes, cada

vez más todos los días,” declaró otro consultor. “Muchos sectores están cambiando rápidamente debido a la tecnología y más ejecutivos a través de las diferentes funciones necesitan entender la tecnología y cómo aprovecharla.”

Para ejecutivos que buscan permanecer visibles a consultores de búsqueda ejecutiva en México, un consultor sugiere participar en cámaras profesionales y en asociaciones industriales, así como aprovechar el enamoramiento de México por el desayuno de negocios. “Es muy común en México tener un desayuno de negocios para enriquecer las relaciones,” comentó un consultor. Sin embargo, los ejecutivos necesitan establecer relaciones mutuamente benéficas con consultores de búsqueda ejecutiva y no simplemente pensar en ellos como fuentes de trabajos. Las relaciones se construirán sobre perspectivas singulares del mercado y acceso a redes, por lo que los ejecutivos necesitan pensar cuidadosamente antes de contactar a un consultor y pensar estratégicamente acerca de qué valor tienen que ofrecer, aparte de su candidatura para un trabajo.

Otro consultor mencionó que LinkedIn no es una herramienta idónea para comunicarse con consultores de búsqueda ejecutiva: “Piense acerca de cuántas solicitudes para conectarse usted recibe todo el tiempo. No creo que sea una muy buena herramienta para los candidatos ahora.” Otro consultor declaró: “La peor cosa que pueden hacer los candidatos es simplemente enviar correos electrónicos y mensajes esporádicos porque, al igual que todos los demás, nosotros estamos simplemente saturados con información.” ■

4

ACERCA DE AESC

AESC es la voz de excelencia para la búsqueda ejecutiva y la profesión de consultoría de liderazgo a nivel mundial. Nuestro riguroso Código de Práctica Profesional guía a nuestros miembros en casi 1300 oficinas en 74 países y más allá para servir como consejeros estratégicos en representación de sus clientes. A su vez, los miembros de AESC están mejor posicionados para proporcionarles a las compañías una ventaja competitiva; la capacidad de encontrar, atraer y desarrollar al mejor talento en el mundo y asegurar que los ejecutivos se integren exitosamente. Al seleccionar a un miembro de AESC, los clientes pueden estar seguros en su elección de firma de consultoría y pueden cosechar los beneficios que solamente un consejero de confianza puede entregar.

Las firmas de búsqueda ejecutiva y de consultoría en México que son miembros de AESC pueden ayudarle a su organización a encontrar, atraer y desarrollar al talento ejecutivo que usted requerirá para ser competitivo en el ambiente de negocios complejo y constantemente cambiante de la actualidad. Los miembros de AESC ofrecen los siguientes servicios para ayudarles a las organizaciones en todo el mundo a aprovechar el mejor talento ejecutivo:

- Evaluación
- Consultoría a Consejos de Administración
- Conformación de Cultura
- Analíticos de Datos/Inteligencia de Mercado
- Diversidad e Inclusión
- Coaching Ejecutivo
- Búsqueda Ejecutiva
- Administración Provisional
- Desarrollo de Liderazgo
- Integración a la Empresa
- Efectividad Organizacional
- Planificación de Sucesión
- Mapeo de Talento

SOLUCIONES PARA SU ORGANIZACIÓN

Se invita a CEOs, CHROs y Consejos de Administración a que se registren con AESC para información acerca de cómo trabajar con una firma de búsqueda de talento ejecutivo y de consultoría, acceso a un Directorio Internacional de consultores de búsqueda y de consultores por industria, función y especialidad geográfica y liderazgo sobre el talento ejecutivo global. Los miembros de AESC son medidos con las normas más altas de la profesión de búsqueda ejecutiva y de consultoría. Minimice el riesgo y maximice la posibilidad de éxito trabajando con un miembro de AESC. Para mayor información, visite www.aesc.org.

SOLUCIONES PARA SU CARRERA PROFESIONAL

El servicio BlueSteps de AESC ayuda a ejecutivos a administrar sus carreras, dar seguimiento a sus metas y mantenerse visible a los reclutadores de talento ejecutivo correctos. Para conocer más acerca del servicio de carrera de AESC para candidatos a nivel ejecutivo, visite www.bluesteps.com.





MIEMBROS DE AESC QUE OPERAN EN MÉXICO

- Alder Koten
- Allen Austin
- Amrop Seeliger y Conde
- Boyden
- Cornerstone International Group
- DeZaSearch
- Ezentia Leadership Solutions / ECI Group
- GOSCO International Executive Search
- Heidrick & Struggles
- Korn Ferry
- Leaders Trust International / AltoPartners
- Odgers Berndtson
- Prolaurum
- Russell Reynolds Associates, Inc.
- Spencer Stuart
- Stanton Chase
- Steinbach & Partner
- Talengo / TGCL
- TRANSEARCH
- Zavala Civitas Executive Search

