LOS CONSEJOS ASESORES EN ESPAÑA

ESTUDIO 2022

exec avenue
A EUROSEARCH COMPANY

© 2022 Eurosearch Spain, SL. "Exec Avenue" se refiere a Eurosearch Spain
Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía, el tratamiento informático y la distribución de ejemplares. Si necesita fotocopiar o reproducir algún fragmento de esta obra, diríjase a Eurosearch Spain (Exec Avenue) (www.execavenue.com)

Impreso en España – Printed in Spain

Diseño de cubierta, maquetación y fotocomposición
Blanca Jiménez

Impresión
Graficos 3 AFA

Portada
Queremos dar las gracias a la dirección de **SteelCase** en España que nos ha cedido la imagen de uno de sus productos más novedosos para la portada. Se trata de la silla **Steelcase Karman™** que está a la vanguardia de la innovación y que ofrece un nivel de confort, ergonomía y sostenibilidad sin precedentes. Esta silla es diseño de Steelcase Design Studio. Steelcase Karman utiliza materiales sostenibles, apoyando sus compromisos de bajas emisiones de carbono y reduciendo el impacto medioambiental, conectando de esta manera con uno de los retos del Gobierno y la dirección de las empresas y la sociedad en general como es la sostenibilidad.

LOS CONSEJOS ASESORES EN ESPAÑA
ESTUDIO 2022

Este trabajo ha sido realizado por los siguientes miembros del equipo de Exec Avenue España:

Alfonso Jiménez
Director del Estudio

Cristina Villa

Salvador Torres

*Desde que a finales de 2020 me incorporé a **Exec Avenue** para desarrollar en España la práctica de Board Services, son muchas las intervenciones que hemos realizado para optimizar el buen gobierno de todo tipo de empresas e instituciones. Hemos llevado a cabo búsquedas de consejeros independientes para formar parte de órganos de gobierno de sociedades mercantiles y, en algún caso, patronatos de fundaciones o juntas directivas de asociaciones sin ánimo de lucro. También hemos realizado evaluaciones de acuerdo con la obligación regulatoria de la Ley de Sociedades de Capital y el nuevo Código de Buen Gobierno (CNMV), pero igualmente hemos ayudado en la definición y puesta en marcha de Consejos Asesores para diversas sociedades y entidades.*

Parece muy clara la utilidad de los Consejos Asesores que, bien definidos e implantados, pueden ayudar al crecimiento de los proyectos y la mejora de la competitividad. Durante 2021 se han multiplicado en todo tipo de sociedades y son ya una herramienta conocida y utilizada en nuestra comunidad de negocios.

A ello ha contribuido, sin duda, nuestro estudio EL CONSEJO ASESOR: UN INSTRUMENTO DE CRECIMIENTO Y MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD que publicamos en 2021 y que recogía el trabajo de campo realizado mediante entrevistas en profundidad con 58 profesionales con experiencia como miembros de Consejos Asesores, así como la descripción de siete casos de negocio en los que describían la puesta en marcha de sus Consejos Asesores (Aon Consulting Services, Baby Friendly Companies -Bebé de París-, Caser, Fellow Funders, Homeserve, ISS Facility Services y Mapfre).

Este estudio nos permitió describir por primera vez en nuestro país el estado de los Consejos Asesores y sirvió como primera aproximación a estos órganos, por lo que decidimos darle continuidad mediante la realización del estudio que hoy tenemos el placer de poner en sus manos LOS CONSEJOS ASESORES EN ESPAÑA: ESTUDIO 2022.

Este segundo estudio contribuye a ahondar en la importancia de estos órganos para ayudar a crecer a las sociedades y a mejorar su competitividad en este momento tremendamente convulso que nos está tocando vivir, con importantes cambios del entorno y que afectan a todo tipo de sociedades y sectores.

Los desafíos derivados de la digitalización, los movimientos tectónicos de la geoestrategia, las pandemias, una demografía que nos conduce a un mundo envejecido, las nuevas dificultades económicas, etc. requieren de múltiples competencias que muchas veces no se encuentran ni en los órganos de gobierno, ni en los equipos directivos. Un consejo asesor ad hoc puede ser un instrumento de gran utilidad precisamente en estos momentos.

*Por todo ello, deseamos que este nuevo estudio, elaborado por el equipo de **Exec Avenue**, sirva para conocer más y mejor este tipo de órganos.*

Alfonso Jiménez

Partner de la práctica de *Board Services*

Exec Avenue

00

Índice de Contenidos

00 Índice de Contenidos 5

01 Resumen Ejecutivo 7

Executive Summary 10

02 Razones y oportunidad del Estudio 13

03 Metodología y características de la muestra..... 14

04 Resultados 16

Propósito del Consejo Asesor

Gobierno del Consejo Asesor

Organización y funcionamiento

Miembros del Consejo Asesor

Evaluación y Retribución de los Miembros

Visibilidad del Consejo Asesor

Errores habituales en su puesta en marcha

05 Principales Conclusiones 76

Principal Conclusions 79

06 Best Practices de Consejos Asesores..... 83

Aiudo

Antolín

Atrevia

Corporance

Mobius Group

Mutualidad de la Abogacía

Prosol

VdShop

exec|avenue
A EUROSEARCH COMPANY

00

Índice de Contenidos

07 Colaboraciones externas

Mario Lara – El Consejo Asesor: ventajas para la empresa y para el profesional..... 26

José María Beneyto – El Consejo Asesor y los órganos de gobierno..... 32

Mirian Izquierdo - El valor de un Consejo Asesor "Geoestratégico"..... 36

Nuria Chinchilla – Los Consejos Asesores: una oportunidad de segunda carrera para las mujeres directivas..... 53

Xavier Gangonells – El Consejo Asesor, una valiosa oportunidad para la segunda carrera del directivo 58

Eva Turanzo – Consejos Asesores, una gran oportunidad para las PYMES..... 74

08 Agradecimientos..... 116

Los Consejos Asesores son órganos informales, no regulados, conformados por varios profesionales que sirven de apoyo al gobierno y la dirección de las organizaciones y que pueden tener diversos propósitos, todos ellos orientados a acelerar el crecimiento y mejorar la competitividad .

El reconocimiento que alcanzó la clasificación que identificamos en el estudio de 2021 de los cuatro tipos de Consejos Asesores (Consultivos, Técnicos, Reputacionales y Facilitadores) y que ya es utilizada por muchos profesionales, es la razón por la que en el presente estudio hemos profundizado sobre los matices de cada una de estas categorías.

En esta ocasión han participado 68 profesionales con una alta experiencia en Consejos Asesores y en Consejos de Administración, de los cuales 43 son hombres y 25 mujeres, con una media de 61 años, concentrando su formación universitaria entre economistas, ingenieros y abogados.

Se confirma que los Consejos Asesores se ponen en marcha fundamentalmente para contar con profesionales independientes y de nivel que aporten ideas, así como que faciliten el acceso al mercado y a determinados *stakeholders* a partir de su red de contactos.

En situaciones turbulentas, de cambio, cuando hay que responder de manera rápida, es cuando un Consejo Asesor puede ser más útil para una sociedad.

Parece necesario dedicar más tiempo a la definición del propósito del Consejo Asesor, pues según hemos recogido, a pesar de la importancia de este punto, todavía no se explicita con la suficiente profundidad, lo cual genera un problema de diseño en el resto de los elementos a definir.

Suelen ser los CEOs los que lo ponen en marcha como una herramienta de asesoramiento para ellos mismos, al igual que el seleccionar a los profesionales que lo conformarán.

En la mayor parte de los casos se nombra a un miembro como Presidente o Coordinador que actúa como puente entre el Consejo Asesor y el CEO.

Hay Consejos Asesores formados por profesionales externos a la sociedad, aunque hay algunos otros que combinan profesionales externos y directivos internos. En cualquier caso, resulta muy conveniente que los miembros del Consejo Asesor conozcan a los directivos de la sociedad más allá del CEO.

Se considera que el número ideal de miembros está en la horquilla entre 4 y 7, siendo 5 el número óptimo.

Parece muy importante crear un entorno de buenas relaciones entre los miembros del Consejo Asesor, lo que favorece su productividad y refuerza el compromiso de todos.

Igualmente, es interesante fijar un periodo de mandato para facilitar la salida sin provocar situaciones embarazosas. Un periodo razonable es de 2 ó 3 años con opción de prórroga si se acuerda entre las partes.

Hay que buscar una frecuencia adecuada a las reuniones, estimándose que 6 al año es un

número razonable, aunque hay Consejos Asesores que funcionan con una reunión trimestral y otros, por el contrario, se reúnen mensualmente.

Parece evidente que la aportación de valor de los miembros no finaliza en las reuniones y que ésta se extiende a los periodos entre reuniones.

Es recomendable, y está extendida su práctica, contar con agendas previas a las reuniones, incluso al envío de información preliminar.

Hay menos consenso en el uso de actas, se recomienda, al menos, hacer un resumen de las reuniones.

Cada día es más frecuente la formalización de la relación entre el profesional de un Consejo Asesor y la sociedad, mediante un contrato mercantil o, al menos, una carta de intenciones.

La manera más habitual de acceder a los Consejos Asesores sigue siendo por contacto directo con quién lo está poniendo en marcha, aunque la tendencia es que cada día se acuda más a servicios profesionales de búsqueda de talento con amplia experiencia y conocimiento del mercado.

Una experiencia directiva exitosa es el rasgo más apreciado para los miembros de un Consejo Asesor y como *skills* parece que la empatía y la actitud de ayuda destacan como las más necesarias.

Se considera que es importante tener en cuenta criterios de diversidad a la hora de organizar un Consejo Asesor. Más allá de la diversidad de género hay que tener en cuenta otros vectores como son la riqueza de experiencias, los conocimientos trasversales, factores culturales, etc.

La principal motivación para que los profesionales, en su segunda carrera, participen en un Consejo Asesor es el aprendizaje permanente que esto les aporta de sectores, tecnologías, etc.

Otra ventaja de formar parte de un Consejo Asesor, frente a un Consejo de Administración, es la carencia de responsabilidad legal de los órganos de gobierno.

No es una práctica habitual hacer evaluación formal de los miembros de los Consejos Asesores, ni del propio Consejo Asesor en su conjunto, aunque sin duda sería muy recomendable.

En las organizaciones mercantiles maduras es habitual que haya una retribución a los miembros del Consejo Asesor. Sin embargo, en otro tipo de instituciones como asociaciones, fundaciones o sector público no suelen ser retribuidos.

Normalmente, en el caso de sociedades mercantiles maduras, la retribución suele ser fija, en unos casos como un *fee* anual y en otros casos asociada a la asistencia a las reuniones.

No suelen existir retribuciones variables. Éstas sólo se dan en algunos Consejos Asesores Facilitadores. Igualmente, tampoco es frecuente el pago en acciones salvo en algunos casos de *Startups*.

El modelo ideal de retribución, en opinión de los expertos, es el de una cuantía fija anual que de alguna manera recompense, tanto la participación en reuniones, como las

gestiones entre reuniones. El rango medio estimado de retribución actual estaría entre 25.292€ y 59.632€ y la media se situaría en 41.704€.

Consejo Asesor es la denominación más extendida, aunque hay algunos casos que utilizan otras denominaciones y a sus miembros les denominan “Miembro del Consejo Asesor”, descartándose el uso del término “consejero” que podría generar confusión.

Hay una clara tendencia a comunicar públicamente la existencia del Consejo Asesor, aunque todavía existen organizaciones que no lo comunican al mercado.

Por el contrario, los miembros del Consejo Asesor son más transparentes que las organizaciones y mayoritariamente hacen público su pertenencia a estos órganos.

A raíz de las conversaciones con los 68 expertos entrevistados se ratifica la tipología de Consejos Asesores, diferenciándose entre Consultivos, Técnicos, Reputacionales y Facilitadores, si bien, es frecuente la combinación de modelos en cada caso concreto.

01

Executive Summary

Advisory Boards are informal unregulated bodies comprised of professionals supporting the governance and management of organizations and can have different purposes, all focused on accelerating growth and improving competitiveness.

Given the recognition received by the classification we identified in the 2021 study of the four types of Advisory Boards (Consultative, Technical, Reputational and Facilitative), which is now used by many professionals, in this study we have delved into the nuances of each of those categories.

In this study, 68 professionals with broad experience in Advisory Boards and Boards of Directors participated, 43 male, 25 female and the average age was 61. Most had university degrees in economics, engineering and law.

It was confirmed that Advisory Boards are formed primarily to have the advice of high level independent professionals who provide ideas and facilitate access to the market and to certain stakeholders from among their professional contacts.

In times of turbulence and change, when rapid response is needed, is when an Advisory Board can be most useful to a company.

It would appear that more time should be dedicated to defining the purpose of an Advisory Board, since as we have mentioned, despite its importance, it has not yet been explained in sufficient depth, which causes problems in the design of the rest of the elements to be defined.

Usually it is CEOs who call for these boards, as an advisory tool for themselves, and it is usually they themselves who select the professionals for the board.

In most cases a member is appointed as Chairman or Coordinator, and acts as a liason between the Advisory Board and the CEO.

There are Advisory Boards comprised only of professionals from outside the company, while others are comprised of a combination of external professionals and internal management. In any case, it is highly recommended that the members of the Advisory Board know the company managers in addition to the CEO.

The ideal number of members ranges between 4 and 7, with 5 considered to be the best number.

It is very important to create an environment of good relations among the members of the Advisory Board, as this fosters productivity and reinforces the commitment of the members.

It is recommendable to set a time limit for the board´s mandate, to facilitate exits without causing embarrassment. A reasonable period is 2 to 3 years, with the option to extend it if agreed by the parties.

An appropriate number of meetings should be defined, with 6 per year considered a reasonable number, although there are Advisory Boards who hold quarterly meetings, and others that meet monthly.

It is evident that the value contributed by the members does not stop with

the meetings, and that their contributions are ongoing in the periods between the meetings.

It is a recommendable and extended practice to set and send agendas prior to the meetings, and also to send preliminary information prior to the meeting.

Although there is less consensus on the use of minutes, it is recommended to at least make a summary of the meetings.

It is becoming increasingly common to formalize the relationship between the Advisory Board member and the company by means of a contract, or at least a letter of intent.

The most common means of appointment to Advisory Boards continues to be through direct contact with the person setting up the board, although there is an increasing tendency to use professional services with broad experience in talent recruitment.

Successful experience in executive management is the most highly valued trait for members of an Advisory Board, and empathy and a helpful attitude are among the most needed skills.

It is important to consider the diversity criteria when organizing an Advisory Board. Beyond gender diversity, other vectors of diversity should be borne in mind, such as richness of experiences, cross-cutting knowledge, cultural factors, etc.

The main factor that motivates professionals in their second career to take part in an Advisotry Board is the continuous learning it brings them on sectors, technologies, etc.

The primary advantage of being part of an Advisory Board over a Board of Directors is relief from the burden of legal responsibility that assumed in governance bodies.

It is not normal practice to conduct formal evaluations of the members of Advisory Boards or of the Advisory Board itself, although it would undoubtedly be highly recommendable.

In mature mercantile organizations, it is habitual for the Advisory Board members to receive compensation. However, in other institutions, such as associations, foundations and the public sector, members do not usually receive compensation.

Normally, in the case of mature mercantile companies, the compensation is usually a fixed amount, in some cases paid as an annual fee, and in others linked to meeting attendance.

Variable compensation is not the habitual practice. It is only provided to some Facilitative Advisory Boards. Neither is compensation by payment in company shares a frequent practice, except in the case of certain startups.

In the opinion of the experts, the ideal compensation model is an annual fixed amount that compensates board members for both their participation in meetings and the contributions they make between meetings. The current average estimated range of

compensation would be between 25,292€ and 59,632€, and the average would be 41,704€.

The name most widely used to refer to Advisory Boards, is just that, although there are some cases where other names are used and the members are called “Members of the Advisory Board”, rather than “board members”, to avoid confusion.

There is a clear trend to publicly communicate the existence of an Advisory Board, although there are still some organizations that do not inform the market.

The members of the Advisory Board are more transparent than the organizations, and do inform of their membership in these bodies.

The 68 experts interviewed confirmed that the types of Advisory Boards can be differentiated as Consultative, Technical, Reputational and Facilitative, although it is frequent for some combination of the four models to be used in each case.

02

Razones y Oportunidad del Estudio

Aunque durante 2021 se ha hablado mucho sobre los Consejos Asesores, sigue existiendo muy poca información publicada sobre los mismos, lo que genera que los directivos que se convencen de su utilidad, muchas veces por la referencia oral de un colega, apenas tienen información y herramientas para ayudarles en su definición, constitución y puesta en marcha.

Tras la publicación en 2021 de nuestro anterior estudio "*El Consejo Asesor: Un instrumento de crecimiento y competitividad"*, muchos directivos nos transmitieron su utilidad para acometer la puesta en marcha en su compañía de un Consejo Asesor.

Esta es la razón principal que nos ha animado a seguir contribuyendo en la difusión del conocimiento sobre estos órganos y a aportar valor con ello a la mejora de la competitividad en nuestro país, realizar un nuevo estudio que permita profundizar en algunos aspectos que quedaron esbozados en el anterior, así como seguir identificando y compartiendo un conjunto de casos de éxito.

Este año, además, contamos con la colaboración externa de grandes referentes del "gobierno corporativo" a los que agradecemos su participación en el presente estudio. Sus aportaciones ofrecen una perspectiva externa, rigurosa, y académica a diversos aspectos de los Consejos Asesores.

Otra novedad de este estudio es el haber profundizado en el análisis de los cuatro diferentes modelos de Consejos Asesores: Consultivo, Técnico, Reputacional y Facilitador y tras cada bloque de resultados, hemos hecho una consideración pormenorizada para cada tipo.

03

Metodología y Características de la Muestra

El presente estudio parte del trabajo de campo con un grupo importante de profesionales que han participado en, al menos, un Consejo Asesor.

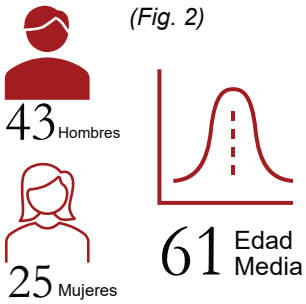
Para su realización hemos entrevistado a 68 profesionales, fundamentalmente de empresas y en algunas ocasiones de organizaciones sin ánimo de lucro e instituciones públicas, siendo la media de participación en 3,8 Consejos Asesores, no necesariamente concurrentes en el tiempo.

(Fig. 1)

Con cada uno de estos profesionales hemos mantenido una entrevista estructurada con una duración de entre 45 a 70 minutos, en función de la variedad de experiencias del profesional entrevistado.

De los 68 profesionales entrevistados, cuya relación incluimos en el apartado de agradecimientos, 43 son hombres y 25 son mujeres. Tienen una edad media de 61,4 años, teniendo el más joven 44 años y el de mayor edad 80 años. Estas cifras nos demuestran que los profesionales que conforman en nuestro país los Consejos Asesores son profesionales con una dilatada experiencia, acumulando conocimientos y relaciones. *(Fig. 1 y 2)*

(Fig. 2)



La mayoría de los profesionales han sido ejecutivos en su carrera profesional, pasando a formar parte de los consejos asesores en lo que podríamos denominar su “segunda carrera”.

Podemos observar que, en general, las mujeres que participan en Consejos Asesores son más jóvenes que sus compañeros en dichos órganos.

Este último dato se explica porque la incorporación permanente de la mujer al mercado laboral en España, no se realizó hasta mediada la década de los años ochenta. Así, estas primeras mujeres profesionales que llegaron a directivas, tienen hoy entre 50 y 65 años. De hecho, no tenemos ninguna mujer mayor de 65 años en nuestra muestra.

Por titulaciones observamos una fuerte concentración en tres perfiles: economía y administración de empresas, Ingeniería y, en menor medida, Derecho. *(Fig. 3)*

El 95,1% de los miembros de los Consejos Asesores entrevistados han formado parte también en los órganos de gobierno de alguna sociedad, bien como administradores únicos, como consejeros ejecutivos o dominicales (durante su carrera ejecutiva) o como consejeros independientes.

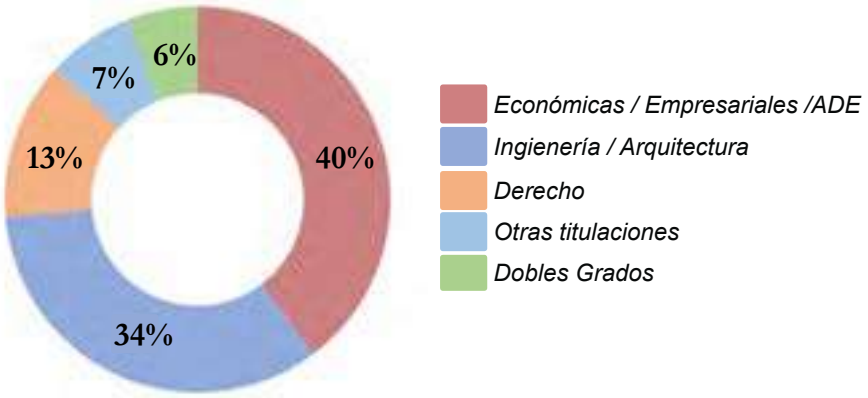
Parece que tiene sentido la alta concentración de la muestra entre los 50 y 60 años ya que muchos directivos finalizan sus carreras

ejecutivas en esas edades, lo que les permite ofrecer su experiencia, conocimiento y relaciones a otras organizaciones.

En definitiva, dentro de las “segundas carreras” parece que el Consejo Asesor puede ser un instrumento magnífico para mantener la actividad de estos profesionales.

Una gran parte de las variables analizadas en el estudio han sido presentadas a los entrevistados con la opción de elegir múltiples respuestas. Por esta razón, los porcentajes de algunos de los resultados presentados son superiores al cien por cien.

(Fig. 3) Titulaciones



04

Resultados

Propósito del Consejo Asesor

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- **Razones para la puesta en marcha de un Consejo Asesor**
- Circunstancias empresariales en las que un Consejo Asesor es más útil
- Tareas y responsabilidades de los miembros del Consejo Asesor
- Definición del propósito y las tareas del Consejo Asesor

Razones para la puesta en marcha de un Consejo Asesor

La principal razón para la puesta en marcha de un Consejo Asesor es contar con profesionales relevantes al servicio de un proyecto empresarial. Estamos en un entorno complejo que demanda múltiples conocimientos y experiencias para comprender los retos y tendencias, la evolución de los mercados y definir la estrategia competitiva más adecuada.

En este entorno, contar con opiniones cualificadas que ayuden al órgano de gobierno y a la dirección ejecutiva es fundamental. En definitiva, **contar con profesionales relevantes** sería la principal razón para el 63,2% de los expertos entrevistados.

Una segunda razón para el 36,8% de los entrevistados, sería la de utilizar la red de contactos de los miembros del Consejo Asesor para **"abrir puertas" entre potenciales clientes o miembros de diferentes grupos de interés.** Esta función está más o menos explicitada en el propósito del Consejo Asesor.

Se pueden generar situaciones incómodas si, durante el proceso de selección de miembros, no se explicitan las expectativas de la organización en cuanto a la actividad facilitadora de "apertura de puertas" que la organización espera de los miembros del Consejo Asesor. A veces se presenta el Consejo Asesor como un instrumento de reflexión, cuando en realidad subyace el interés prioritario por esta función.

El cuestionamiento de las decisiones de la dirección, en un debate constructivo con profesionales independientes, es también una razón para la puesta en marcha de un Consejo Asesor, siendo esta razón esgrimida por el 14,7% de los entrevistados.

Igual resultado (14,7%) obtiene la de **"aportar reputación" al proyecto.** La mera incorporación de profesionales, con una marca personal reputada en la comunidad de negocios, es un mensaje al mercado que contribuye en la mejora de la percepción de la marca corporativa. Con la puesta en marcha de un Consejo Asesor hay una fusión de las marcas personales de sus miembros con la marca corporativa. Esto implica la necesidad de un análisis preciso de la reputación de los miembros, previo a su incorporación a un Consejo Asesor y viceversa.

Otras razones con menos peso son:

- Obtención de un alto valor a un coste muy razonable (13,2%)
- Afrontar retos estratégicos (13,2%)
- Completar *skills* que no se tienen (11,8%)
- Como etapa previa a la profesionalización del gobierno corporativo (10,3%)
- Para seguir las tendencias del mercado (10,3%)
- Para acelerar el crecimiento o la toma de decisiones (8,8%)
- Aportar experiencia externa de diferentes sectores (8,8%)
- Aportar ideas desde la independencia (7,4%)
- Apoyar al CEO en su soledad (5,9%)
- Aportar conocimiento local y entender oportunidades (2,9%)
- Alternativa de debate a un Consejo de Administración poco operativo (2,9%)
- Innovación (2,9%)
- Motivación interna al equipo (2,9%)
- Aportación de análisis financiero independiente (1,5%)

De este modo podríamos agrupar las motivaciones para la puesta en marcha de los Consejos Asesores en dos grandes bloques.

- Contar con profesionales relevantes para aportar ideas del mercado y realizar un debate estratégico desde la opinión cualificada y la experiencia a un coste muy razonable.
- Aprovechar la red de contactos de los miembros para el acceso a determinadas parcelas del mercado o de *stakeholders* relevantes.

04

Resultados

Propósito del Consejo Asesor

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- Razones para la puesta en marcha de un Consejo Asesor
- **Circunstancias empresariales en las que un Consejo Asesor es más útil**
- Tareas y responsabilidades de los miembros del Consejo Asesor
- Definición del propósito y las tareas del Consejo Asesor

Circunstancias empresariales en las que un Consejo Asesor es más útil

La situación empresarial para la que resulta más recomendable contar con un Consejo Asesor es al **abordar procesos de transformación como en el caso de fusiones, adquisiciones, planes de internacionalización, etc.** El 48,5% de los entrevistados considera que en estas circunstancias es especialmente interesante contar con un Consejo Asesor que aporte su experiencia en este tipo de situaciones de cambio.

Otra circunstancia en la que resulta especialmente útil un Consejo Asesor es en el caso de las **empresas familiares, ya que en muchas ocasiones están alejadas de los principios de buen gobierno**, teniendo una fuerte concentración de las funciones de propiedad, de administración de la sociedad y de dirección de la misma.

En estas circunstancias, un Consejo Asesor puede ser un instrumento de escucha de opiniones independientes, sin perder poder en el órgano de gobierno y, si los profesionales que se incorporan tienen la experiencia y la capacidad de influencia necesarias, pueden ejercer una labor muy importante de profesionalización de la sociedad y de su gobierno corporativo. Así lo opinan el 23,5% de los entrevistados.

La entrada en nuevos mercados tanto geográficos, como de nuevos segmentos, es otra circunstancia en la que un Consejo Asesor puede aportar mucho valor si sus miembros tienen experiencia en éstos (14,7%).

Un 10,3% de los entrevistados, considera que es de gran utilidad disponer de un Consejo Asesor **en los inicios de los proyectos empresariales, en las *start-up*.** En estas ocasiones, habitualmente, los conforman una parte de los inversores, los *Business Angels*, aunque en otras son profesionales que conocen el ecosistema de viveros de empresas y que ayudan a través de Consejos Asesores.

En este punto, es interesante recordar que el origen anglosajón de los Consejos Asesores está precisamente en este sector en el que las ideas aportadas por un grupo de “padrinos” al proyecto empresarial resulta tremendamente útil, tanto en el enfoque estratégico, como para el acceso al mercado y la mejora reputacional de la sociedad.

Es frecuente en muchas dinámicas empresariales que el crecimiento se estanque. Es como si se agotase la energía de los órganos de gobierno en cuanto a ideas y de los equipos directivos en cuanto a implantación. En estas circunstancias, en las que es necesario

hacer algo para acelerar el crecimiento, un 8,8% de los encuestados consideran que un Consejo Asesor también puede aportar un nuevo empuje.

Otras respuestas aportadas por los expertos entrevistados en el trabajo de campo son:

- En situaciones de incertidumbre, crisis o precrisis (7,4%)
- Cuando se necesita mejorar o mantener la reputación de la sociedad (5,9%)
- Cuando se requiere controlar y evaluar a la dirección (4,4%)
- Cuando se necesita talento con nuevas *skills* (4,4%)
- Cuando se requiere una visión amplia del entorno (4,4%)
- Cuando hay que enfrentarse a nuevas amenazas (2,9%)
- Para apoyar a filiales en otros países en su desarrollo local (2,9%)
- Cuando el Consejo de Administración no funciona como órgano profesional de debate estratégico (2,9%)
- Cuando hay bandos en la empresa y se necesita un “arbitro” externo con capacidad de influencia sobre las partes (2,9%)
- En empresas muy maduras que necesitan “renovarse” (1,5%)
- Cuando hay que abordar procesos de sucesión que no están claros (1,5%)
- Cuando una empresa no tiene órgano de gobierno con profesionales independientes o simplemente no se reúne (1,5%)

En este sentido vemos que hay dos tipos de respuestas, en unos casos se responde en cuanto a **tipología de empresas** (*Startup*, empresas maduras, filiales…), y en otros se responde a **circunstancias empresariales** independientemente de la tipología de empresa (situaciones de cambio, internacionalización, crecimiento, etc.).

Dado el amplio abanico de circunstancias expuestas por los expertos podríamos concluir que un Consejo Asesor resulta útil prácticamente en cualquier circunstancia empresarial, aunque seguramente su propósito, funcionamiento y sus miembros podrían variar en función de aquéllas.

04

Resultados

Propósito del Consejo Asesor

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- Razones para la puesta en marcha de un Consejo Asesor
- Circunstancias empresariales en las que un Consejo Asesor es más útil
- **Tareas y responsabilidades de los miembros del Consejo Asesor**
- Definición del propósito y las tareas del Consejo Asesor

Tareas y responsabilidades de los miembros del Consejo Asesor

Llegados a este punto, en este bloque de temas relacionados con el propósito del Consejo Asesor, nos podemos preguntar, y así lo hicimos en el trabajo de campo a los expertos: "Pero al final ¿Qué se espera de un miembro de un Consejo Asesor?"

Gran parte de las respuestas de los entrevistados se concentran en cuatro.

En primer lugar, se sitúa la **aportación de ideas, sugerir nuevas oportunidades.** En un mundo dinámico y competitivo es necesario tener información y capacidad de procesamiento para identificar oportunidades, evitar las amenazas y minimizar los riesgos. Para ello, es un arma de gran valor disponer de profesionales, bien ubicados en el mercado, actualizados y que tengan disposición de ayuda. Por ello, la primera tarea que se pide a los miembros de los Consejos Asesores, es que aporten ideas, que identifiquen oportunidades y las trasladen a la organización. Sin esperar a la siguiente reunión. Esta función de aportación de ideas está señalada por el 63,2% de los expertos entrevistados.

En segundo lugar, se valora el **facilitar contactos, bien de naturaleza comercial en una función de apertura de puertas de potenciales nuevos clientes de nivel, como de diversos *stakeholders* que pueden resultar claves para el proyecto.** Las sociedades tienen una capacidad de llegada a un porcentaje de profesionales del mercado, sin embargo, los miembros de un Consejo Asesor pueden poner a disposición del proyecto su propia agenda de contactos que será consonante con su nivel y experiencia. Esta función que no siempre es de naturaleza comercial, ya que en ocasiones esos contactos tienen otros fines (influencia regulatoria, desbloqueo de "asuntos", alianzas, compras, ventas, etc.) es señalada por el 55,8% de los encuestados, aunque es verdad que es una cuestión sensible a la hora de definir y poner en marcha un Consejo Asesor, pues un determinado porcentaje de potenciales miembros o no quieren realizar esta función o solo están dispuestos a hacerlo de manera muy excepcional. Por otra parte, también se da el caso de potenciales miembros de Consejos Asesores que precisamente lo que más les interesa es esta función, si está remunerada convenientemente. No obstante, son los menos los que buscan Consejos Asesores de naturaleza "facilitadora".

Una tercera tarea que se pide a los miembros de un Consejo Asesor es que **evalúen y den su opinión sobre las propuestas, ideas y planes del equipo de gestión de la sociedad**. Para un 36,8% de los entrevistados esta es una tarea importante. Es como una prueba de contraste antes de la implantación. En muchas ocasiones sirve, al menos, para enriquecer la iniciativa planteada. Lógicamente un Consejo Asesor no tiene el poder para censurar una iniciativa, siendo su dictamen consultivo. Por ello, son muy relevantes el conocimiento y la experiencia de los miembros del Consejo Asesor, así como su "capacidad de persuasión y comunicación", debiendo tener la habilidad de debatir y contrastar con el equipo directivo sus iniciativas.

Para el 13,2% de los profesionales entrevistados una tarea del Consejo Asesor es **aportar una mirada al mundo exterior**. Deben ser profesionales muy imbuidos en el mercado, con acceso a información relevante y, nuevamente, deben tener la actitud de ayuda para transmitir a la sociedad aquellas piezas de información relevantes (sobre clientes, competidores, tendencias que les pueden afectar, lecturas clave, etc). Y deben ser proactivos, no tienen que esperar a las reuniones para identificar y comunicar estas ideas, ni deben esperar a ser preguntados, deben tomar la iniciativa de transmisión de la información exterior hacia la sociedad.

Otras respuestas dadas a la pregunta sobre tareas habituales que se piden a los miembros de un Consejo Asesor son:

- Ayudar a definir la organización y estructura de la sociedad (7,4%)
- Ayudar en el desarrollo de negocio o en la mejorar de determinadas operaciones internas (5,9%)
- Definición de planes y seguimiento de los mismos (4,4%)
- Aportar *skills* que no se tienen en el equipo directivo (4,4%)
- Selección de directivos y su evaluación (4,4%)
- Poner orden y criterio en la toma de decisiones (2,9%)
- Resolver temas de la familia en el caso de sociedades mercantiles familiares (2,9%)
- Ayuda en decisiones de inversión o desinversión (2,9%)
- Análisis de tendencias (2,9%)
- Participar en actividades reputacionales y de visibilidad de la sociedad (1,5%)

04

Resultados

Propósito del Consejo Asesor

En este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

O Razones para la puesta en marcha de un Consejo Asesor
O Circunstancias empresariales en las que un Consejo Asesor es más útil
O Tareas y responsabilidades de los miembros del Consejo Asesor
● **Definición del propósito y las tareas del Consejo Asesor**

Definición del propósito y las tareas del Consejo Asesor

Como señalábamos anteriormente, uno de los problemas de algunos Consejos Asesores es la falta de definición previa del propósito del Consejo Asesor. Así hemos preguntado a los 68 expertos sobre su experiencia de aterrizaje en los más de 3 Consejos Asesores de media en los que han participado los integrantes de la muestra.

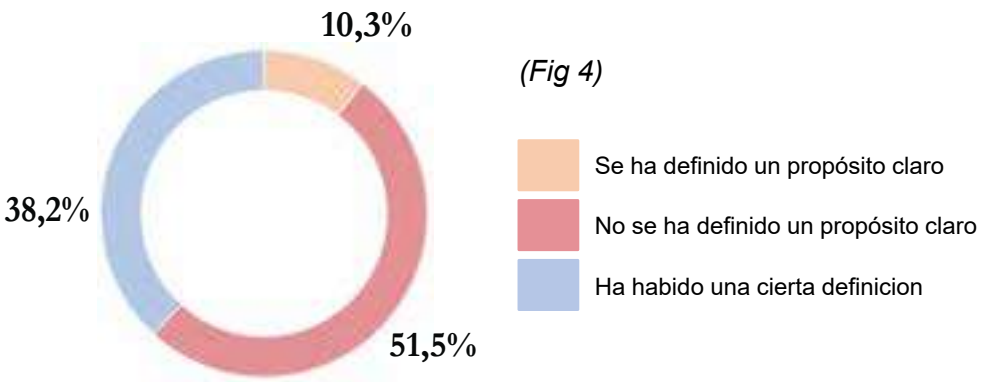
Los resultados son sorprendentes, tan solo en el 10,3% de los casos se considera que la sociedad había definido un propósito claro del Consejo Asesor, así como unas directrices claras de funcionamiento, como la definición del número de reuniones, los integrantes, las funciones, etc.

En el 51,5% no había una definición previa y ésta se fue concretando con los propios miembros del Consejo Asesor.

Finalmente, para el 38,2% restante de los casos, había una cierta definición que se fue completando posteriormente. *(Fig.4)*

Esto nos indica que en muchas ocasiones se considera que **el Consejo Asesor es una buena idea, algo que puede ayudar al crecimiento de la sociedad, pero no se define convenientemente.** Esta “indefinición” en su puesta en marcha da lugar a selecciones inadecuadas de los miembros y, sobre todo, a malentendidos con aquéllos respecto al propósito del Consejo Asesor.

En este sentido, los expertos consideran que cuanto más se defina el propósito y el funcionamiento del Consejo Asesor, mejor será la selección de los miembros, más rápido entrará en funcionamiento y menos problemas habrá de malentendidos con los miembros.



(Fig 4)

El propósito según las distintas tipologías de Consejos Asesores

En 2021 compartimos un hallazgo relevante y es que en nuestro país existían cuatro tipologías de Consejos Asesores en función de dos variables: el alcance general o específico de sus actuaciones y si el foco era más interno o externo.

Así hablábamos de Consejos Asesores **Consultivos** que **aportarían ideas del mercado y debatirían la estrategia** y la evolución del negocio, generando una conversación estratégica a la sociedad.

Consejos Asesores **Técnicos,** similares en cuanto al foco interno, mundo de las ideas, pero **focalizando el debate en un tema concreto** (tecnología, innovación, sostenibilidad, etc.), siendo un foro de debate y contraste de un tema específico y un complemento de conocimiento y experiencia al órgano de gobierno y al equipo directivo.

Otro tipo de Consejos Asesores son los **Reputacionales**, en los que la misión de los miembros es **aportar valor reputacional a la marca** corporativa, son de naturaleza externa, el hecho de que se conozca la vinculación de sus miembros con la sociedad ya aporta valor.

Finalmente, los Consejos Asesores **Facilitadores,** en los que se busca, fundamentalmente, la **agenda de contactos** de los miembros, de cara a hacer **gestiones de nivel hacia el mercado** tanto hacia clientes, como hacia otros *stakeholders* de la sociedad.

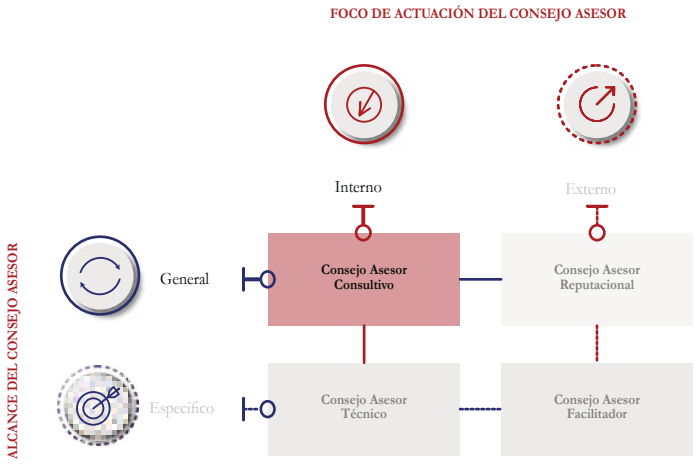
Evidentemente el propósito de cada una de estas cuatro tipologías de Consejos Asesores varía.

04

Resultados

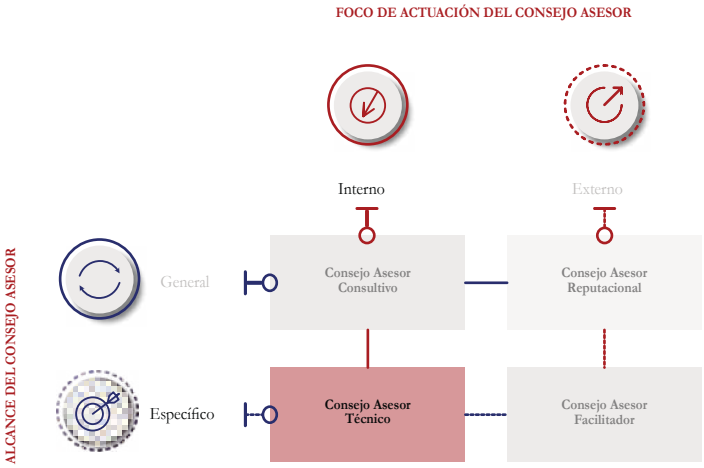
Consultivos

Contar con opiniones fundamentadas externas e independientes para recibir *inputs* del mercado y debatir la estrategia, la organización e incluso el gobierno corporativo. Estos Consejos Asesores cobran más sentido cuando no existe un órgano de gobierno adecuado para realizar estas tareas propias del mismo. En otras ocasiones, por ejemplo, en empresas familiares, es un complemento al órgano de gobierno con voz, pero sin voto. En definitiva, su propósito es recibir ideas basadas en el conocimiento y la experiencia de sus miembros y suelen ser Consejos Asesores que aportan un gran valor.



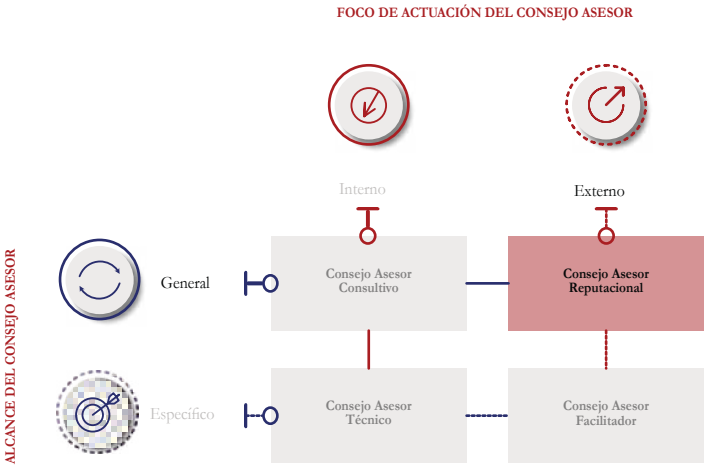
Técnicos

Asegurar que, para un ámbito específico importante para la sociedad, se logra la mejor formulación estratégica. Un ejemplo claro son los Consejos Asesores de Tecnología y Digitalización cuyo propósito es generar un debate estratégico, con profesionales externos e independientes que permitan definir una estrategia digital. Esta reflexión sirve para la toma de decisiones en el órgano de gobierno y sus reflexiones son concretadas en dictámenes para la mejor toma de decisiones.



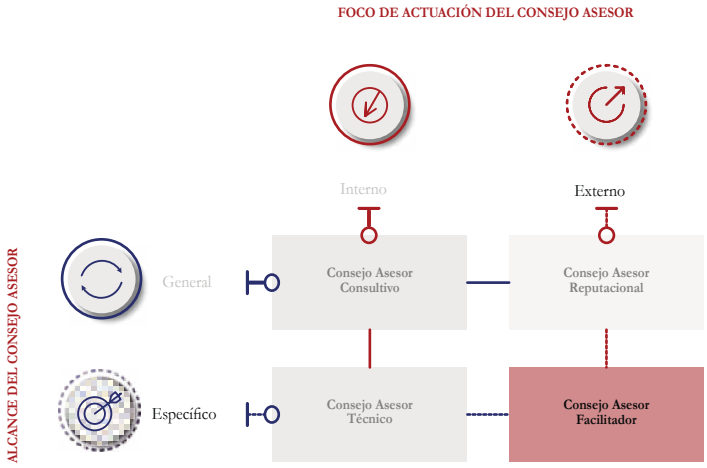
Reputacionales

Apoyar la reputación de la marca corporativa a través de la vinculación de un grupo de miembros de reconocido prestigio. En este caso, lo que se pretende es trasladar al mercado dicha vinculación y poner en valor el prestigio personal de los profesionales que lo forman.



Facilitadores

Mejorar la llegada al mercado o a diversos *stakeholders* clave para la sociedad. Este es un propósito basado en la red de relaciones de calidad que poseen sus miembros. En muchas ocasiones este es un propósito que está presente explícitamente en la definición del Consejo Asesor, aunque en muchas ocasiones, como hemos comentado anteriormente, está implícitamente en la ideación del Consejo Asesor.



También se dan casos que combinan diferentes tipos de Consejos Asesores con diversos propósitos (Consultivo/Reputacional, Reputacional/Facilitador u otras combinaciones).

Es muy relevante la reflexión previa sobre el propósito porque de ello depende, tanto la concreción de su organización y funcionamiento, como el perfil más adecuado de los miembros para el Consejo Asesor.

Colaboraciones Externas

El Consejo Asesor: ventajas para la empresa y para el profesional

Mario Lara. Director de Esade Madrid y del Centro de Gobierno Corporativo de Esade.

Los consejos asesores son todavía órganos poco explotados en nuestra realidad empresarial y sin embargo, estudios recientes demuestran, desde la visión de las empresas que disponen de uno o los profesionales que son miembros de ellos, la utilidad que aprecian tanto para la institución como para el consejero asesor.

¿Por qué promover un Consejo Asesor en mi empresa?

La versatilidad que puede adoptar un Consejo Asesor les configura como un órgano cuya aportación de valor puede dar respuesta a una enorme heterogeneidad de necesidades y que puede dar servicio desde al propio accionista (ie. facilitar la transición hacia un modelo de gobierno más profesionalizado, como puede ser el caso de empresas familiares o *start-ups*); al consejo de administración (ie. complementar sus capacidades), al CEO (ie. apoyarle en su ejercicio de liderazgo y toma de decisiones), al equipo directivo en la ejecución de sus funciones de gestión (ie. aportación de relaciones comerciales o impulso de la innovación o de un proyecto estratégico).

Merece la pena hacer una reflexión específica cuando los “beneficiarios” del consejo asesor son los accionistas o el propio consejo de administración, respecto a cómo debe ser el encaje para evitar una distorsión del modelo de gobierno. Nuestro marco normativo sitúa en los accionistas y administradores la responsabilidad de las decisiones más relevantes de la vida societaria, por lo que la creación de un consejo asesor que interactúe con accionistas y consejo debe prever cómo debe desarrollar su misión y cómo debe formalmente conectarse con los órganos de gobierno.

Como en cualquier órgano colegiado, es clave para asegurar que el propósito para el que se creo va a ser cubierto, definir de forma clara cómo se configura, organiza, funciona (convocatoria, diseño de la agenda, preparación previa, estructuración de la reunión y el debate, elaboración de conclusiones) y se renueva. No prestar atención a estos aspectos puede, cuanto menos, limitar las ventajas o beneficios de disponer de un órgano de esta naturaleza y en el peor de los casos convertir sus reuniones en un proceso cuasi burocrático que se irá deteriorando progresivamente hasta su desaparición.

¿Por qué me puede interesar participar en un Consejo Asesor?

Desde una perspectiva individual, de forma frecuente, nuestros participantes en los programas de consejeros de Esade nos preguntan las razones por las que para su futura carrera de consejeros les puede interesar participar en consejos asesores.

A título personal, a un experimentado alto directivo que nunca ha pertenecido a un consejo de administración, el paso a ser miembro de un consejo asesor puede permitirle disponer de una experiencia, en algunos casos, muy cercana a la dinámica de un consejo de administración, poner en valor su experiencia y añadir elementos de valor a su trayectoria, que seguro contribuirá al logro de un primer puesto como consejero. De forma adicional me puede permitir conocer nuevos sectores y actividades o desarrollar nuevas relaciones (81% de los miembros de consejos asesores que participaron en el estudio de Exec Avenue de 2021 sobre el Consejo Asesor eran miembros de órganos de gobierno) que también contribuyan al objetivo de ser consejero.

No obstante, es importante que cuando la oportunidad de pertenecer a un Consejo Asesor me llegue, aunque no asumas responsabilidades legales, realicemos un mínimo de análisis de la oportunidad y valoremos a modo de *"due diligence"* aspectos que refuercen la decisión o me aconsejen rechazarla. Tres ámbitos me parecen especialmente relevantes en esta "*due".*

En primer lugar, me debo preguntar el por qué me han llamado para integrarme en su Consejo Asesor ¿Qué elementos de mi experiencia han valorado y me habilitan para sentarme en el consejo? Es importante entender bien la expectativa que tienen de uno como consejero asesor y no aceptar sin entender si estaré por mis conocimientos, mis relaciones o mi prestigio o reputación personal; o por una mezcla de todos ellos. Aceptarlo y estar dispuesto a aportar en los términos de la expectativa que tienen en mí, es parte de la transacción que voy a aceptar.

El principal activo de un profesional es su reputación y por ello revisar quienes son los accionistas y el proyecto empresarial que impulsan ¿me identifico con ellos, con sus valores?; quienes son el resto de miembros del consejo asesor ¿me veo trabajando y debatiendo con ellos?; y quien es el equipo gestor y en particular el CEO ¿me identifico con su estilo de liderazgo? es más que recomendable.

Finalmente, y no menos importante es valorar la disponibilidad que puede exigir. Ser miembro de un consejo asesor requiere tiempo, tiempo de calidad no sólo para asistir a las reuniones del consejo, sino para leer la documentación preparatoria y quizás para asistir a otro tipo de reuniones y eventos donde se me pueda requerir. Ser miembro de un Consejo Asesor, exige disponer de criterio propio sobre los retos que se compartan con los miembros del consejo para poder aportar valor; y esto implica algo más que inspiración e improvisación; exige como decía tiempo, en el contexto del resto de responsabilidades que asumo.

Abril 2022

04

Resultados

Gobierno del Consejo Asesor

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- **Elección de los miembros del Consejo Asesor**
- A quién da servicio el Consejo Asesor
- Coordinación del Consejo Asesor
- Quién suele coordinar el Consejo Asesor
- Participación de ejecutivos en el Consejo Asesor
- Interacción del Consejo Asesor con los ejecutivos

Elección de los miembros del Consejo Asesor

Para el 57,4% de los entrevistados, es el **CEO** quién toma la decisión de poner en marcha un Consejo Asesor y quién establece su propósito, sin duda, para resolver una carencia y pensando que aportará valor para la sociedad.

En el 30,9% de los casos se considera que quién impulsa y elige finalmente a los miembros del Consejo Asesor es **la propiedad** de la compañía. Esto es especialmente relevante en el caso de empresas familiares en las que la propiedad está muy involucrada en el día a día del negocio.

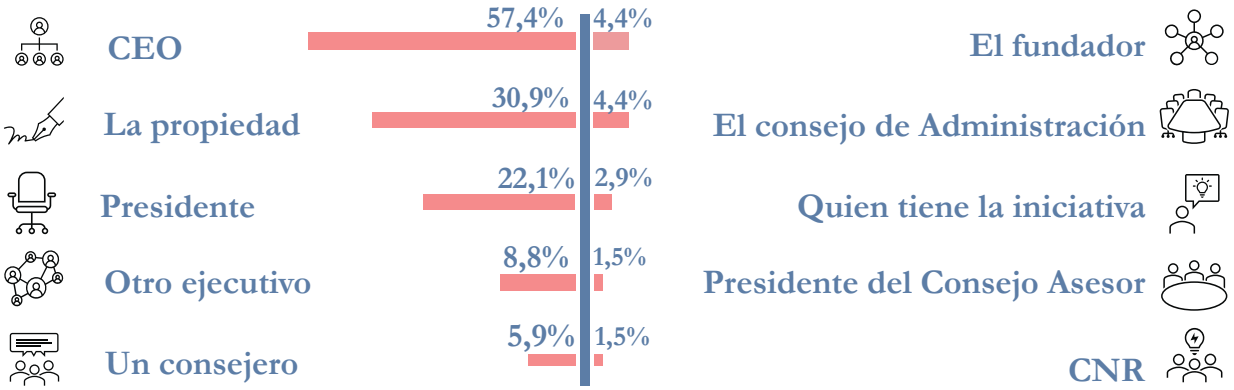
El 22,1% considera que es el **Presidente** de la sociedad quién decide ponerlo en marcha, lo configura y elige a sus miembros. En este caso la figura del Presidente puede ser acumulativa a la respuesta primera del CEO, si se trata de un Presidente ejecutivo, o incluso, a la segunda respuesta si forma parte, como suele ser frecuente, de la propiedad.

Otras respuestas con mejor puntuación son:

- Otro ejecutivo (8,8%)
- Un consejero (5,9%)
- El Fundador (4,4%)
- El Consejo de Administración (4,4%)
- Quién tiene la iniciativa (2,9%)
- El Presidente del Consejo Asesor (1,5%)
- La CNR del Consejo de Administración (1,5%) *(Fig.5)*

Vemos que hay respuestas que se solapan, aunque en general hay una fuerte concentración en el CEO, la propiedad y el Presidente. En este punto cabe destacar que la puesta en marcha del Consejo Asesor debería ser un acto transparente en el que todos: la propiedad, el órgano de gobierno y la función ejecutiva, deberían estar informados e idealmente consensuar, tanto la puesta en marcha, clarificando su propósito, como el perfil y la elección de sus miembros.

(Fig. 5)



Gobierno del Consejo Asesor

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- Elección de los miembros del Consejo Asesor
- **A quién da servicio el Consejo Asesor**
- Coordinación del Consejo Asesor
- Quién suele coordinar el Consejo Asesor
- Participación de ejecutivos en el Consejo Asesor
- Interacción del Consejo Asesor con los ejecutivos

A quién da servicio el Consejo Asesor

Un tema importante de gobierno del Consejo Asesor es a quién da servicio, a quién ofrece sus ideas y opiniones y a quién le facilita el contacto, si fuera el caso.

En este punto el 79,4% de los entrevistados considera que **el Consejo Asesor da servicio a la sociedad, a través del CEO** de la misma, independientemente de que se haya puesto en marcha por otras instancias de la sociedad.

En segundo lugar, se considera que es al Presidente (sea ejecutivo o no) con un 47,1% de las respuestas.

En tercer lugar, estaría la propiedad como la receptora del servicio del Consejo Asesor (45,6%).

En el 13,2% de los casos se apunta a otro directivo que no es el CEO.

Otras respuestas son:

- Un miembro del Consejo de Administración (1,5%)
- Al director comercial (1,5%)

Casi en el 80% de los casos el Consejo Asesor presta servicio y se relaciona con el CEO de la sociedad. Es una ayuda en su proceso de toma de decisiones y en su posicionamiento en el mercado. Si, además, consideramos que la segunda respuesta es la referida al Presidente, podríamos entender que se trata de Presidencias Ejecutivas, por lo que prácticamente en la totalidad de los casos el servicio se presta al primer ejecutivo de la organización y, en alguna ocasión excepcional a otro órgano o instancia (propiedad, Presidente no ejecutivo o incluso otro directivo).

Así pues, podríamos concluir que el Consejo Asesor es fundamentalmente una ayuda al CEO de la compañía, sea Presidente de la misma, Consejero Delegado o Director General.

Gobierno del Consejo Asesor

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- ○ Elección de los miembros del Consejo Asesor
- ○ A quién da servicio el Consejo Asesor
- ● **Coordinación del Consejo Asesor**
- ● **Quién suele coordinar el Consejo Asesor**
- ○ Participación de ejecutivos en el Consejo Asesor
- ○ Interacción del Consejo Asesor con los ejecutivos

Coordinación del Consejo Asesor

En el 42,6% de los casos el Consejo Asesor tiene una figura de Presidente o Coordinador, responsable de que funcione adecuadamente, se oriente al propósito para el que constituyó y sirva como nexo con la sociedad. Sin embargo, en el 38,2% no se explicita una figura así.

En el 19,1% no existe un nombramiento formal de esta figura, pero sí existe alguien que ejerce esa labor de coordinación informalmente. *(Fig.6)*

En la definición del Consejo Asesor y en la concreción de su modelo de gobierno, tiene sentido explicitar si existirá esa figura de Presidente del Consejo Asesor o Coordinador del mismo y cuáles serán sus funciones.

Quién suele coordinar el Consejo Asesor

Excluyendo a los que contestaron que no en el ítem anterior y teniendo en cuenta las otras respuestas, preguntamos quién hacía esta función de Presidente o Coordinador del Consejo Asesor.

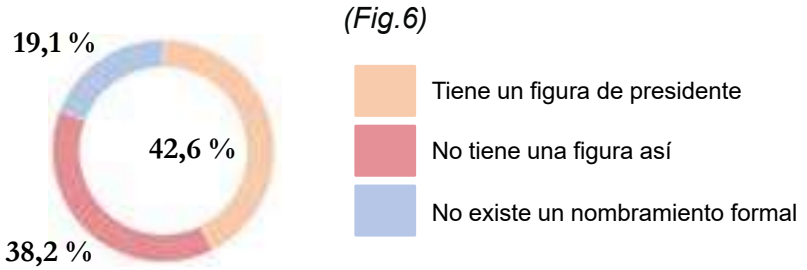
En el 21,5% de los casos esta función se encomienda a uno de los miembros externos del Consejo Asesor.

En el 13,8% es el propio CEO quién ejerce esa función, muchas veces sin explicitar el rol, en cuyo caso los demás miembros tienen similar estatus dentro del mismo.

Otras respuestas son:

- Otro directivo (7,7%)
- El secretario de la sociedad (1,5%)

(Fig.6)



Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- Elección de los miembros del Consejo Asesor
- A quién da servicio el Consejo Asesor
- Coordinación del Consejo Asesor
- Quién suele coordinar el Consejo Asesor
- **Participación de ejecutivos en el Consejo Asesor**
- **Interacción del Consejo Asesor con los ejecutivos**

Participación de ejecutivos en el Consejo Asesor

Un tema interesante es si forman parte del Consejo Asesor directivos de la empresa. Es decir, si el Consejo Asesor está formado por miembros externos junto con directivos externos.

Como veíamos anteriormente el CEO, como receptor del servicio, suele estar presente en las reuniones del mismo, incluso en muchas ocasiones es su dinamizador o coordinador y, por tanto, aunque formalmente no forma parte del mismo, de facto es un miembro más.

En el 48,5% de los casos el Consejo Asesor está formado exclusivamente por miembros externos a la sociedad, aunque en el 39,7% de los casos hay miembros internos junto con miembros externos. Este aspecto puede suponer, en el caso de alguno de los entrevistados, que la asesoría sea más complaciente y menos crítica con la ejecución de la estrategia.

En el 11,8% no hay una delimitación clara de quiénes son los miembros, son Consejos Asesores mucho más volátiles por los que pasan ejecutivos sin estar claramente definidos como miembros del mismo.

En definitiva, hay dos tipos de Consejos Asesores, **en unos casos se incluyen en dicho órgano solo a los miembros externos, mientras que en otros casos se configura el órgano con una mezcla de profesionales externos y ejecutivos internos.**

Interacción del Consejo Asesor con los ejecutivos

Independientemente del hecho de que los ejecutivos formen parte del Consejo Asesor o no, se considera muy importante que los miembros externos conozcan a los principales directivos de la sociedad y viceversa.

Así para el 94,1% de los casos **es habitual la interacción de los miembros del Consejo Asesor con diversos ejecutivos de la sociedad** y sólo un 2,9% considera que el Consejo Asesor debe interactuar con un interlocutor único, sin conocer a los demás ejecutivos de la sociedad.

En definitiva, parece que aporta un gran valor que los miembros del Consejo Asesor interactúen con los ejecutivos de la sociedad, bien porque incluso formen parte de la misma, cuando así ha sido definido, o bien porque, no formando parte de ella, sí forman parte de la conversación en determinados temas.

El Consejo Asesor y los órganos de gobierno

Colaboraciones Externas

José María Beneyto. Presidente del Instituto Gobernanza y Sociedad

La Gobernanza de las empresas se ha situado en el centro de la estrategia corporativa. La redefinición de las empresas desde la perspectiva de su propósito y de sus obligaciones medioambientales, sociales y en relación con la sostenibilidad (lo que se ha agrupado bajo las siglas "ESG", en inglés), hace que las empresas se jueguen mucho en el terreno del Gobierno Corporativo.

El diseño de un buen Gobierno Corporativo (GC) tiene que ser *taylor-made* y dinámico. Cada empresa, según el sector en el que se encuentre, su estructura de propiedad, su tamaño y número de empleados, su presencia internacional, el contexto del ciclo, etc. requiere un modelo propio de GC, que debe ajustarse dinámicamente según cambien estos diferentes factores y otros que inciden directamente sobre la empresa, como la regulación en estas materias, cada vez más exigente.

Es preciso anticiparse a los cambios regulatorios, diseñando modelos de GC y ESG adaptables, y, obviamente, no basta con un mero cumplimiento de los informes no financieros y otros informes (como el de *due diligence* en materia de derechos humanos, que se convertirá próximamente en una obligación legal). Sería no utilizar eficazmente todas las posibilidades que brinda la Gobernanza reducirla a una simple cuestión de *compliance.* Como hemos dicho, se trata de situar al Gobierno Corporativo y a los criterios ESG, en su conjunto, a todos los niveles de la estrategia operativa y a largo plazo de la compañía.

Un punto cada vez más relevante en un buen diseño de GC es el de las relaciones entre los Consejos Asesores y los órganos de Gobierno de las compañías, tanto el Consejo de Administración y sus Comités, como la alta dirección de la empresa. Se ha demostrado que un Consejo Asesor (o un conjunto de Consejos Asesores que cubran diversas áreas y funciones), bien definidos y con un funcionamiento eficaz, son un factor real para el crecimiento de la compañía y el reforzamiento de su competitividad. Si bien la tipología de los Consejos Asesores (CA) puede ser muy variada y responder a necesidades también muy diversas, en todos los casos se presenta la cuestión de sus relaciones con los órganos de Gobierno. ¿Cómo lograr que los CA sean complementarios, que no se produzcan solapamientos, ni posibles interferencias negativas?

Es esencial tener en cuenta desde el primer momento que las funciones de los CA y de los órganos de gobierno son distintas. Las funciones del Consejo de Administración están legalmente tasadas y los Administradores, si bien deben de obrar en interés de la Sociedad, vienen también definidos por su naturaleza de ejecutivos, dominicales o independientes. Mientras los ejecutivos representan el interés de los órganos ejecutivos de la empresa, y los dominicales se deben a los accionistas que más directamente representan, los independientes asumen los intereses de los *stakeholders*. Todo ello, por supuesto, sin perjuicio de los deberes generales de lealtad y persecución del interés social que obliga a todos los Consejeros.

Por su parte, los CA responden a aquellas funciones específicas que se les haya encomendado por parte del CEO, o bien, en su caso, el Presidente, o incluso, el propio Consejo de Administración. La misión del CA es meramente consultiva, especializada en el tema o temas para el que se le requiere: por ejemplo, tecnología/ digitalización, sostenibilidad, talento, geopolítica, etc. El CA es fuente de inspiración para decisiones estratégicas, puede ampliar la experiencia internacional o sectorial y ayudar a conseguir una perspectiva más transversal y macro de los problemas, o más granular y microscópica. El CA puede, y debe ser, un órgano de apoyo y consulta al máximo Ejecutivo (y a la alta dirección: Comité de Dirección/Consejo Ejecutivo), o, en su caso, al Consejo de Administración. También puede ser utilizado para debates que, por las exigencias propias del Consejo y sus limitaciones de tiempo, no puedan tenerse en las reuniones de este órgano.

Es decir, una de las mayores virtualidades de los CA es su flexibilidad y la diversidad de funciones de apoyo que pueden realizar. Será clave en este contexto que no se produzcan interferencias con el trabajo del Consejo. Al participar, en muchos de los casos, el Comité de Dirección o Consejo Ejecutivo de la compañía en las reuniones del CA, las probabilidades de interferencias con la alta dirección son menores. Pero precisamente en esas situaciones en los que la alta dirección intercomunica con el CA es cuando la relación entre CA y Consejo de Administración debe ser examinada de forma más cuidadosa. En determinadas situaciones, se recomienda establecer un protocolo práctico de funcionamiento, en el que se determine claramente la misión encomendada a los CA, sus funciones, y su relación con la alta dirección y con el Consejo de Administración, para evitar solapamientos, ineficiencias, asimetrías de información, o incluso, eventuales conflictos.

La Gobernanza de una empresa es tarea sensible que requiere de una permanente puesta a punto y mejora de todos los mecanismos y órganos, que, bajo un buen diseño, pueden favorecer significativamente la estrategia de la compañía y sus resultados.

04

Resultados

El gobierno según las distintas tipologías de Consejo Asesor

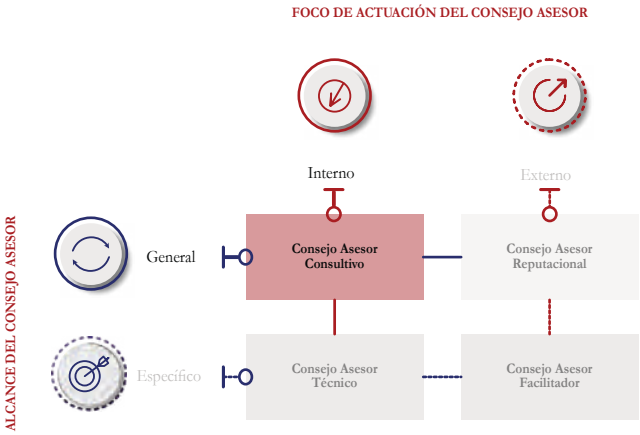
Consultivos

El Consejo Asesor **consultivo suele servir al órgano de gobierno o al CEO de la sociedad.** En empresas familiares que han puesto en marcha Consejos Asesores suele ser un complemento del Consejo de Administración, formado por consejeros de confianza, normalmente miembros de la propia familia y se considera Consejo Asesor a los miembros externos que debaten los temas junto con el Consejo de Administración; aunque, finalmente, no toman decisiones, no tienen poder, ni responsabilidad.

Hay casos en que trabajan conjuntamente ambos órganos, aunque finalmente las decisiones las toman los consejeros.

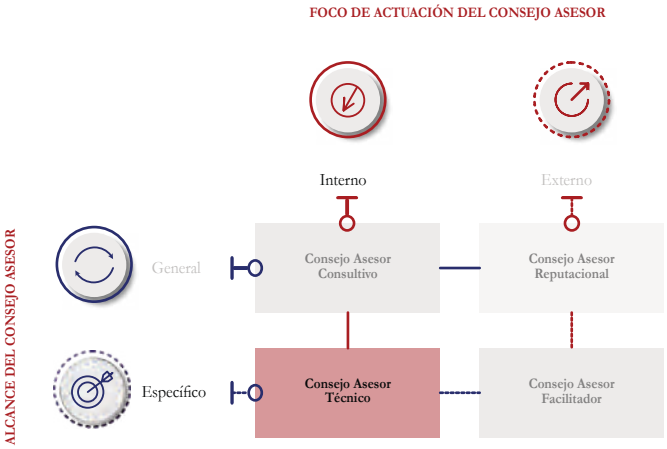
Normalmente los Consejos Asesores Consultivos juegan un papel cuando o no existe Consejo de Administración (por ejemplo, con uno o dos administradores), o éste es de "papel" y no hay un debate estratégico, o cuando habiéndolo no cuenta con profesionales externos independientes.

En cualquier caso, no es recomendable existiendo un órgano de gobierno, que el CEO constituya un Consejo Asesor Consultivo a espaldas del Consejo de Administración ya que se estaría sustrayendo a éste de parte de sus funciones. A veces se ha producido este caso en el que habiendo un Consejo de Administración el CEO ha montado un Consejo Asesor de espaldas al órgano de gobierno para debatir en un entorno más "cómodo" la estrategia y esto ha generado malentendidos, por lo que podemos concluir que no es buena práctica poner en marcha Consejos Asesores Consultivos en sociedades con Consejos de Administración organizados siguiendo las pautas del buen gobierno.



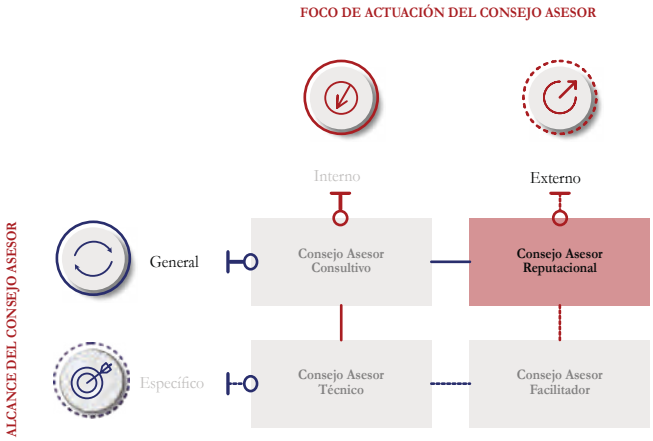
Técnicos

Es habitual que estén **al servicio del CEO pero con pleno conocimiento del órgano de gobierno.** También es habitual que estén constituidos por profesionales externos y por los directivos de la sociedad más relacionados con el ámbito de debate.



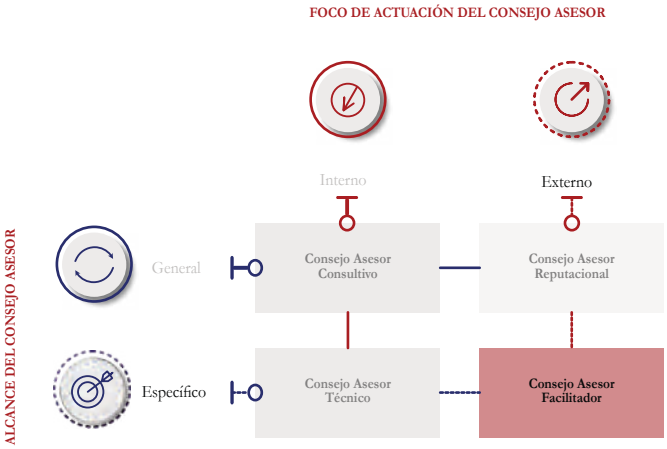
Reputacionales

Los Consejos Asesores **Reputacionales** son de **naturaleza muy pública** y por tanto su constitución es muy transparente. Son un instrumento al servicio de la reputación de la marca corporativa y su gobierno suele ser sencillo, poniéndose en marcha habitualmente por el CEO de la sociedad.



Facilitadores

Este tipo de Consejos Asesores son **puestos en marcha por el CEO** y es frecuente que sus miembros interactúen con diversos directivos de la sociedad. En alguna ocasión **pueden incluso ser gestionados por el Director Comercial** si su principal función facilitadora está relacionada con el acceso al mercado.



exec|avenue
A EUROSEARCH COMPANY

El valor de un Consejo Asesor "Geoestratégico"

Mirian Izquierdo - Presidente de la Fundación Woman Forward. Co-autora del Manual: Research Handbook on Boards of Directors, Elgar, 2019. Directora académica del curso Women Joining Boards. CEO de la Consultora Comerciando Global. Miembro de los consejos asesores TOP BOARDS de Headspring y de Corporance Asesores de voto. Ex funcionaria de la Comisión Europea.

El CEO de una empresa debe ser por antonomasia el timón de la organización, el motor de la implementación de la estrategia y la imagen visible del liderazgo de ésta.

Para cumplir con estas tareas, el CEO puede apoyarse en un Consejo Asesor que cuente con profesionales capaces de ayudarle en el proceso de toma de decisiones y que tengan en cuenta, entre otros temas, consideraciones geoestratégicas. Es decir, que le ayuden a integrar en la estrategia los retos impuestos desde el entorno internacional.

En un mundo cada vez mas interdependiente, en constante cambio y con *status quo* políticos cada vez más volátiles y complejos, el CEO tiene que tener la capacidad de prever el futuro geopolítico y cómo los distintos escenarios pueden tener un impacto económico y reputacional para su compañía.

Un buen análisis geopolítico ayuda a las compañías a definir las políticas de inversión y desinversión más adecuadas, a definir las operaciones de la empresa, sus alianzas, etc.

El escenario de la geopolítica mundial puede cambiar radicalmente la situación de una empresa de un día para otro y, por lo general, suele ser para mal. Sin embargo, un buen análisis geoestratégico puede hacer que una empresa genere resultados muy significativos a través de nuevas líneas de negocio más innovadoras en las que pueda ser líder de mercado o beneficiándose de la ausencia de competidores.

El ejemplo mas claro y reciente lo tenemos en la guerra de Ucrania. Este conflicto pone en evidencia el fin del papel de los Estados Unidos como "gendarme mundial y ha mostrado sus debilidades. Este hecho nos permite hacer un análisis de la geoestrategia mundial que puede ser muy útil para las decisiones estratégicas de una compañía y que puede resumirse en los siguientes hechos:

A partir de 2012, ciertos politólogos nos han alertado sobre la "***trampa de Tucídides***", estableciendo una analogía entre la situación actual de Estados Unidos frente a Rusia y China, y la que dicho historiador de la Antigua Grecia elaboró sobre el inevitable enfrentamiento entre Esparta y Atenas. Pues bien, el ascenso de la República Popular

China hace que un enfrentamiento entre ese país y Estados Unidos parece tan inevitable como las guerras del Peloponeso.

Hoy China se ha convertido en la primera potencia económica mundial, Rusia lo ha hecho en la primera potencia militar y Estados Unidos parece que haya decidido combatirlas, aunque sea de forma separada desde la economía, aunque desde 2003, el sistema económico de Estados Unidos ha dejado de ser lo que era. La economía estadounidense, que después de la disolución de la URSS llegó a representar un tercio de la economía mundial, hoy es sólo una décima parte. Numerosos Estados vislumbran el fin de las reglas de Bretton Woods y buscan un nuevo sistema.

En 2009, Brasil, Rusia, la India, China, y después Sudáfrica, crean el grupo **BRICS**. Esos países se han dotado de instituciones financieras que, frente al Fondo Monetario Internacional (FMI) y al Banco Mundial (BM), que imponen reformas estructurales y compromisos políticos de alineamiento junto a Washington a sus prestatarios, prefieren invertir conforme a *leasings*, "arrendamientos financieros" o "alquiler con derecho de compra", de forma que el país que recibe la inversión se convierte en propietario una vez la inversión se haya amortizado.

En 2010, Bielorrusia, Kazajastán, Rusia, a los que después se unió Armenia, fundaron la **Unión Económica Euroasiática** (UEE). Esos países, con fronteras comunes, crearon una zona de libre comercio con Egipto, China, Irán, Serbia, Singapur y Vietnam. A ellos podrían unirse próximamente Corea del Sur, la India, Turquía y Siria.

En 2013, China emprendió su monumental proyecto "**Nuevas Rutas de la Seda",** y al año siguiente, cuando su PIB sobrepasó al de Estados Unidos y alcanzó la paridad con su poder adquisitivo, creó el Banco Asiático de Inversión en Infraestructura (BAII, que en 2020 estableció un marco para el capital extranjero.

En 2021, la Unión Europea creó su "**Pasarela Mundial**" (Global Gateway) para competir con China con su modelo político. Algunos países interpretaron la iniciativa como un regreso al colonialismo por lo que he tenido escaso éxito.

Desde 2016 El bloque ruso y el chino han venido acercándose a través del proyecto común denominado **Gran Asociación Euroasiática Global,** en el marco de la **Organización de Cooperación de Shanghai** (OCS). Su idea es desarrollar a los países en su conjunto creando vías de comunicación ideológicas definidas por el kazajo Nursultán Nazarbayev: la inclusividad, la igualdad de soberanía, el

respeto de la identidad cultural y sociopolítica de los participantes y la apertura para integrar otros países...

Un adecuado análisis geoestratégico realizado desde un Consejo Asesor compuesto por profesionales muy bien informados puede ayudar a una empresa a tomar las decisiones más acertadas y a aplicarlas en el momento oportuno.

Por ejemplo, este análisis de la situación geoestratégica mundial le hubiera sido tremendamente valioso a una importante empresa cárnica española que el 20 de enero de 2022 eligió a Rusia como país destinatario de su expansión internacional a través de la compra de una empresa de aquel país por valor de 150 millones de euros, tras analizar superficialmente la situación geopolítica apostaron por una inversión a largo plazo y por el bloque asiático. Éste es un claro ejemplo de la importancia de convertirse en un CEO *business leader* que, a la hora de tomar decisiones de tal envergadura, involucra en su análisis de expansión internacional a un Consejo Asesor formado por expertos capaces de hacer un adecuado análisis de la geopolítica internacional, aportando valor a la empresa a medio y largo plazo.

Organización y Funcionamiento

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- **Número ideal de miembros**
- **Importancia de la relación entre los miembros**
- Plazos de mandato
- Número ideal de reuniones
- Contacto entre reuniones
- Agenda de las reuniones
- Actas de las reuniones
- Formalización Contractual de la relación

Numero Ideal de miembros

Cuando preguntamos a los expertos que han formado parte de Consejos Asesores sobre el número ideal de miembros, establecen una horquilla entre 4 y 7, con una media de 5 profesionales externos.

(Fig.7)

Igualmente, parece razonable empezar con menos miembros y posteriormente incrementar su número hasta el objetivo de cada caso.

Entre 4 y 7 Miembros

Un Consejo Asesor muy pequeño puede tener poco impacto y resultar menos atractivo para sus miembros. Por el contrario, en un Consejo Asesor, excesivamente grande, las aportaciones pueden estar más concentradas en algunos miembros y que el resto queden ocultos y sus aportaciones diluidas, lo que implicará que parte de su conocimiento e ideas no aflorarán y posiblemente su sentido de pertenencia y actitud de ayuda sea menor.

En el arranque de un Consejo Asesor habría que apuntar a unos 4 profesionales externos y en un Consejo Asesor maduro, podríamos estar en la horquilla entre 5 y 7 miembros externos. *(Fig.7)*

Importancia de la relación entre los miembros

Si tenemos en cuenta que la pertenencia a un Consejo Asesor es una decisión voluntaria y, como veremos posteriormente, con una retribución muy ajustada, es muy relevante que sus miembros disfruten de la experiencia. **Esto hace que la buena relación entre los miembros sea fundamental para su motivación y continuidad,** lo que redundará en contribuir entre todos con las mejores ideas y soluciones a problemas complejos desde distintas perspectivas.

Por ello, no es de extrañar que los expertos entrevistados en el trabajo de campo consideren en un 94,1% la importancia de la relación entre los miembros del Consejo Asesor.

El resto de los entrevistados considera que no es tan importante,y que lo primordial es que no haya conflictos en el equipo, por ejemplo, con la participación de un miembro que quiere siempre sobresalir o que tiene una actitud prepotente o poco inclusiva sobre el resto.

Organización y Funcionamiento

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- Número ideal de miembros
- Importancia de la relación entre los miembros
- **Plazos de mandato**
- Número ideal de reuniones
- Contacto entre reuniones
- Agenda de las reuniones
- Actas de las reuniones
- Formalización Contractual de la relación

Por esta razón parece oportuno que se establezcan medidas que ayuden a que se logre la mejor harmonía entre los miembros como, por ejemplo, definir reuniones que arranquen o terminen con un almuerzo o reuniones que impliquen el viaje a una sede corporativa o a un centro de trabajo determinado.

En algunos casos las relaciones entre los miembros del Consejo Asesor han llegado a ser tan estrechas que han favorecido la inversión conjunta en proyectos futuros e incluso apoyos recíprocos de diversa naturaleza.

En definitiva, **establecer una buena relación es importante en todos los grupos corporativos, y es aún más relevante en un Consejo Asesor** de naturaleza voluntaria.

Plazos de mandato

Aunque en muchas ocasiones no se suele definir un periodo de mandato para los miembros del Consejo Asesor, los expertos nos han trasladado que sí sería conveniente que se estableciera.

Igualmente, hay diversos horizontes temporales razonables, en cuanto a periodo de mandato, que van desde relaciones anuales con renovaciones de mutuo acuerdo, hasta periodos de cuatro años igualmente con prórrogas o renovaciones de dicho periodo.

La media ideal del periodo de mandato para los Consejos Asesores sería de 2,5 años, es decir, entre 2 y 3 años, siempre con opción de renovación si las partes así lo acuerdan.

La ventaja de definir *a priori* un periodo de mandato es no pasar por situaciones violentas al comunicar a un miembro que no se va a contar con él en el futuro, por haber tenido una baja contribución al valor de la sociedad. No es imprescindible que existan periodos de mandato, pero ayuda el tenerlos definidos para evitar estas situaciones incómodas.

Organización y Funcionamiento

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- ○ Número ideal de miembros
- ○ Importancia de la relación entre los miembros
- ○ Plazos de mandato
- ● **Número ideal de reuniones**
- ● **Contacto entre reuniones**
- ○ Agenda de las reuniones
- ○ Actas de las reuniones
- ○ Formalización Contractual de la relación

Es importante que el vencimiento de los periodos de mandato no coincida entre sus componentes y que su salida sea escalonada, asegurando la presencia de miembros con experiencia en el proyecto con las nuevas incorporaciones.

(Fig. 8)

Número ideal de reuniones

Como ya observamos en el estudio de 2021 existen dos modelos diferentes en cuanto al número de reuniones anuales. Por una parte, estarían aquellos consejos asesores que realizan pocas reuniones anuales, por ejemplo una trimestral, y aquellos otros que, por el contrario, realizan numerosas reuniones, como sería en el caso de los que celebran una al mes.

El problema principal, en el caso de aquellos que realizan pocas reuniones, sería el desapego con el proyecto. Por el contrario, el hacer demasiadas reuniones generaría básicamente dos problemas, por una parte la carga de trabajo del CEO o directivo de la sociedad en la preparación de las mismas y la dificultad de generar contenidos relevantes para cada reunión.

Entre los expertos entrevistados en 2022 se considera que **el número ideal de reuniones es de 6 al año**, una reunión cada dos meses, tiempo que permite preparar contenidos diferenciales y generar sensación de continuidad y reafirmación del compromiso con el proyecto. *(Fig. 8)*

Contacto entre reuniones

Para el 92,6% de los entrevistados es muy importante el contacto entre la sociedad y los miembros del Consejo Asesor entre reuniones. Esto es, **la aportación de valor de los miembros del Consejo Asesor no termina en la reunión, sino que** casi podríamos decir que **empieza en las reuniones.**

Organización y Funcionamiento

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- Número ideal de miembros
- Importancia de la relación entre los miembros
- Plazos de mandato
- Número ideal de reuniones
- Contacto entre reuniones
- **Agenda de las reuniones**
- **Actas de las reuniones**
- Formalización Contractual de la relación

Agenda de las reuniones

El 94,1% de los entrevistados suelen tener una agenda previa a las reuniones en los Consejos Asesores y reciben documentación específica de los temas que se van a debatir en las mismas.

Este es un punto relevante porque **los Consejos Asesores deben funcionar con profesionalidad, buscando un equilibrio entre formalización y espontaneidad.** Ni pueden llegar a tener el nivel de formalización de un órgano de gobierno, en el que la agenda está casi definida por lo normativo, ni deben ser foros de debate improvisado. Debe haber una agenda y unos tiempos para cada tema de debate.

Respecto al calendario anual de reuniones habría que hacer un par de comentarios. El primero es que, dada la complejidad de las agendas de los miembros, sería razonable hacer un calendario anual de reuniones para bloquear convocatorias en las agendas de los miembros. En segundo lugar, se deben evitar los momentos del año coincidentes con los de celebración de los Consejos de Administración para no generar conflictos de agenda entre los miembros que combinan participación en ambos tipos de órganos y que ven en la flexibilidad de fechas de los Consejos Asesores una ventaja para su encaje con su participación en Consejos de Administración.

Actas de las reuniones

El porcentaje de existencia de actas es menor que el de agendas (72,1%), de hecho, incluso en el 20,6% de los casos no se realiza ningún tipo de actas y en un 7,4% sólo hay un resumen de la misma.

A veces, se considera que el acta puede ser una herramienta que deja huella y podría incluso ser objeto de atribución de responsabilidades por los temas debatidos, en el caso de que sean finalmente implantados por la sociedad.

En cualquier caso, aunque no exista un acta “formal” de la reunión, parece que **tiene sentido que haya al menos un recordatorio de compromisos o un resumen de los temas tratados** que permita hacer un cierto seguimiento de los asuntos tratados.

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- Número ideal de miembros
- Importancia de la relación entre los miembros
- Plazos de mandato
- Número ideal de reuniones
- Contacto entre reuniones
- Agenda de las reuniones
- Actas de las reuniones
- **Formalización Contractual de la relación**

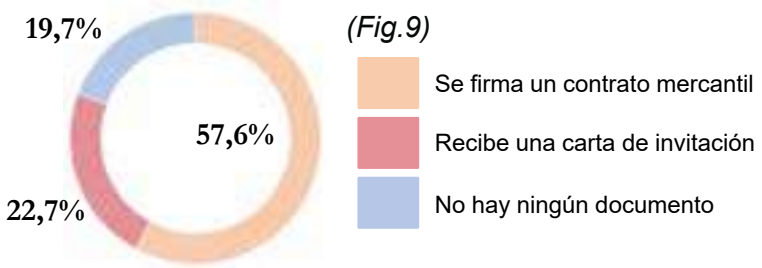
Formalización Contractual de la relación

Aún cuando al comienzo de la implantación de los primeros Consejos Asesores se hacía de una manera informal, cada día es más frecuente la formalización de la relación mercantil entre el profesional de manera directa o a través de una sociedad patrimonial.

Actualmente en el 57,6% de los casos se firma un contrato mercantil entre las partes que describe el propósito del Consejo Asesor, los principales compromisos en términos de reuniones, tareas, etc., la retribución, el periodo de mandato, si fuera el caso, y cada día más, se adjuntan códigos éticos que obligan al profesional a estar atento a sus limitaciones por conflictos de interés o cláusulas de no competencia.

En el 22,7% de los casos hay una carta de invitación recibida y aceptada por el profesional, en la que se especifican algunos elementos, aunque en este caso es mucho más ligera de contenidos que los contratos mercantiles.

En el 19,7% de los casos no hay ningún documento que establezca las bases de la relación, pudiéndose considerar como un “contrato verbal” el acuerdo entre el profesional y la sociedad. Esta fórmula era la más habitual en los primeros Consejos Asesores que se implantaron en la comunidad de negocios, pero la tendencia es evolucionar hacia una mayor formalización de la relación. *(Fig.9)*



04

Resultados

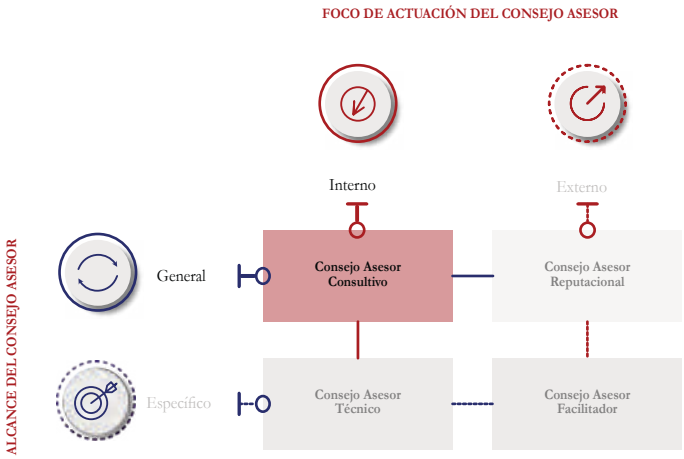
La organización y funcionamiento según las distintas tipologías de Consejos Asesores

Consultivos

La organización y el funcionamiento suele ser muy formal, en muchas ocasiones muy similar al de los órganos de gobierno que incluso se pretende simular.

Las reuniones son bastante frecuentes y cubren prácticamente los mismos aspectos que un órgano de gobierno, desde la formulación estratégica, hasta el seguimiento de resultados, e incluso a veces en la definición de la estructura organizativa o la evaluación del equipo directivo.

Realizan trabajos entre reuniones para profundizar temas concretos del negocio y el grado de formalización, tanto de la relación con los miembros, como luego de las reuniones (agendas y actas) suele ser bastante alto.

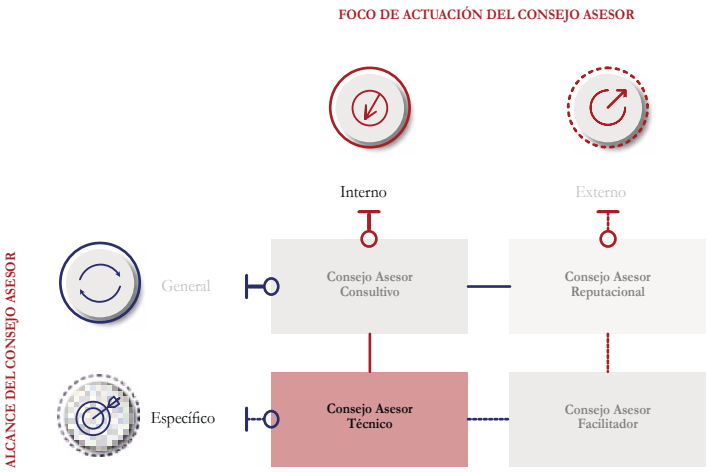


Técnicos

Suelen tener menos reuniones, siendo habitual una trimestral, con algunas reuniones de trabajo entre reuniones.

Grado de formalización medio. A veces, el propio secretario del Consejo de Administración hace la labor de secretaría de estos Consejos Asesores.

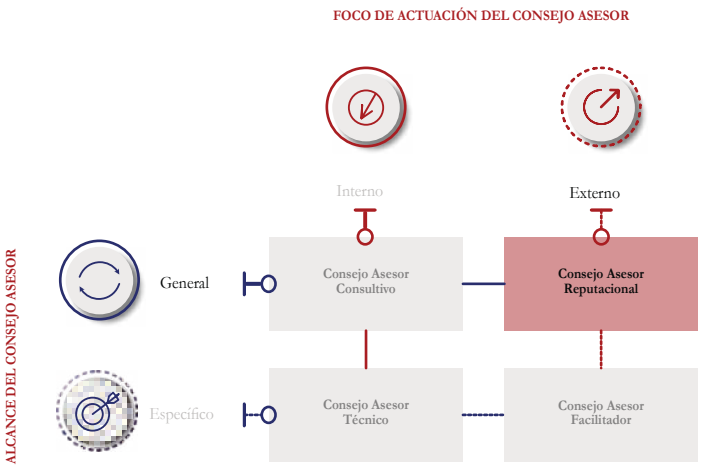
Una peculiaridad de estos Consejos Asesores es que en ocasiones el producto se formaliza en forma de dictamen o presentación que se traslada al Consejo de Administración para la toma de decisiones e incluso en ocasiones, el Consejo Asesor presenta al Consejo de Administración una propuesta de actuación tras el debate.



Reputacionales

El funcionamiento es bien distinto. En este caso l**as reuniones pierden mucho peso,** suelen ser escasas y a veces ni siquiera se celebran. El objetivo es poder **comunicar al mercado la vinculación de determinados profesionales con la sociedad**.

Igualmente, en esta tipología de Consejos Asesores el grado de formalización es muy bajo, tanto en términos de contrato de vinculación de los profesionales, como de las reuniones.

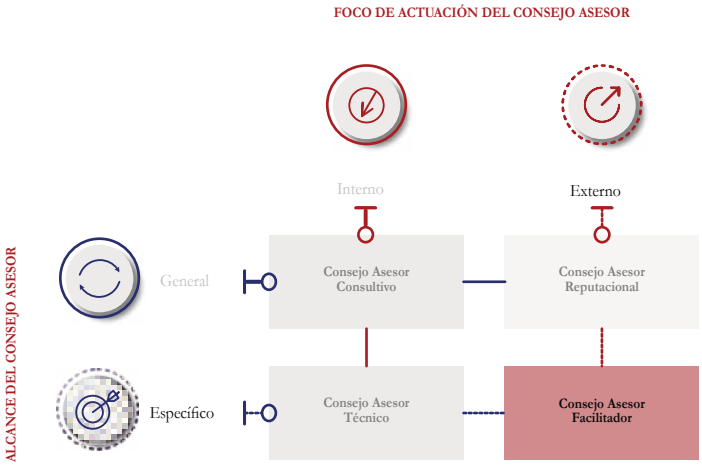


Facilitadores

Las reuniones tienen un fuerte cariz "comercial", el debate se centra en el "acceso al mercado".

El grado de formalización de las reuniones es bajo, mientras que la formalización de la relación con el miembro suele ser más alto.

En este tipo de Consejos Asesores es fundamental las acciones que el miembro realiza entre reuniones a partir de cuadrar los intereses de acceso a mercado de la sociedad con la agenda de contactos del profesional.



Miembros del Consejo Asesor

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- **Acceso al Consejo Asesor**
- Experiencia previa requerida
- Características personales para ser miembro de un Consejo Asesor
- Diversidad en los Consejos Asesores
- Motivación de los profesionales para formar parte de un Consejo Asesor
- Ventajas de formar parte de un Consejo Asesor frente a un Consejo de Administración.

Acceso al Consejo Asesor

En el 83,8% de los casos el contacto entre la sociedad y el profesional se hace por conocimiento directo, algún miembro de la sociedad conoce al profesional y le invita a formar parte del Consejo Asesor.

Este hecho, aunque permite invitar a profesionales de confianza, limita el alcance de su búsqueda al círculo de contactos de las personas clave de la sociedad.

En un 44,1% de los casos interviene un prescriptor de la candidatura que puede ser interno, externo o incluso otro miembro del Consejo Asesor.

Finalmente, tan solo en el 22,1% de los casos se accede al profesional mediante una búsqueda realizada por profesionales externos entre los mejores candidatos, de acuerdo con el perfil requerido en cada caso.

Estamos en un entorno latino en el que el conocimiento previo es fundamental, podríamos decir incluso que es una “cuestión de confianza”, lo que limita, tremendamente, las opciones de involucrar a los mejores en el proyecto.

Miembros del Consejo Asesor

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- Acceso al Consejo Asesor
- **Experiencia previa requerida**
- Características personales para ser miembro de un Consejo Asesor
- Diversidad en los Consejos Asesores
- Motivación de los profesionales para formar parte de un Consejo Asesor
- Ventajas de formar parte de un Consejo Asesor frente a un Consejo de Administración.

Experiencia previa requerida

La experiencia exitosa en la dirección de empresas, es la principal cualidad que se busca en un futuro miembro de un Consejo Asesor, siendo los profesionales que han sido CEOs los más valorados para esta función de asesoramiento. Así lo señalan el 83,8% de los entrevistados.

La segunda característica requerida es el **conocimiento del sector**, pero muy alejada de la experiencia en dirección, con un 19,1% de respuestas.

Para el 13,2% de los encuestados no existe una experiencia previa única, sino que ésta depende del propósito del Consejo Asesor.

Tener una visión amplia del negocio es apuntado por el 11,8% de los entrevistados.

También un 11,8% citan tener alguna especialización en un área determinada. En este sentido, actualmente los especialistas en temas como la digitalización son posiblemente los más requeridos, aunque a veces se buscan especialistas en temas de sostenibilidad, cultura y personas, *compliance*, riesgos, etc.

Tener una alta reputación personal, ser alguien con prestigio y credibilidad lo indican en un 10,3% de los casos.

Otras experiencias requeridas, aunque con menores porcentajes, son:

- Tener una buena red de relaciones (8,8%)
- Tener experiencia y visión internacional (7,4%)
- Independencia económica (5,9%)

Miembros del Consejo Asesor

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- Acceso al Consejo Asesor
- Experiencia previa requerida
- **Características personales para ser miembro de un Consejo Asesor**
- Diversidad en los Consejos Asesores
- Motivación de los profesionales para formar parte de un Consejo Asesor
- Ventajas de formar parte de un Consejo Asesor frente a un Consejo de Administración.

Características personales para ser miembro de un Consejo Asesor

En cuanto a las características personales para ser un buen miembro de un Consejo Asesor hay una fuerte dispersión de respuestas, habiendo dos que empatan destacadas: **Tener empatía, capacidad de entender y conectar y tener una actitud generosa de ayuda.** En ambos casos son identificadas por el 38,2% de los encuestados.

Le sigue la **capacidad de escucha**, (33,8%), cualidad que, por cierto, parece incompatible, en algunos perfiles, con la experiencia requerida de dirección de empresas. Según nos han comentado los expertos hay profesionales de la dirección de empresas que luego no moldean su actuación hacia un perfil de miembro de un Consejo Asesor, en el que ni va a tomar decisiones, ni las va a implantar y cuya principal misión es compartir, convencer y ayudar.

Otra competencia importante es la **capacidad de comunicación** (32,4%) puesto que un miembro de un Consejo Asesor tiene que comunicar, escuchar y compartir abiertamente sus ideas, por tanto, la capacidad de comunicación es clave. Saber argumentar, estructurar, combinar y crear mejores ideas con las aportaciones de los colegas en el Consejo Asesor, todo ello con un lenguaje profesional y respetuoso.

En el 29,4% se cita la **humildad**, el no tratar de imponer. Nuevamente ésta es una condición derivada de la función directiva que suele estar bastante reñida con la humildad. *"No se va a las reuniones a lucirse"*, *"hay mucho ego"* son algunos de los comentarios que nos han trasladado.

Saber discrepar y discutir con elegancia (20,6%) es una manera adicional de enfatizar un aspecto de la comunicación.

Otras respuestas son:

- Trabajo en equipo (13,2%)
- Mente abierta, flexibilidad, visión global (11,8%)
- Sentido común, sensatez (11,8%)
- Capacidad de influencia, tener "mano izquierda" (10,3%)
- Integridad, principios, lealtad (7,4%)
- Independencia de criterio (5,9%)

Miembros del Consejo Asesor

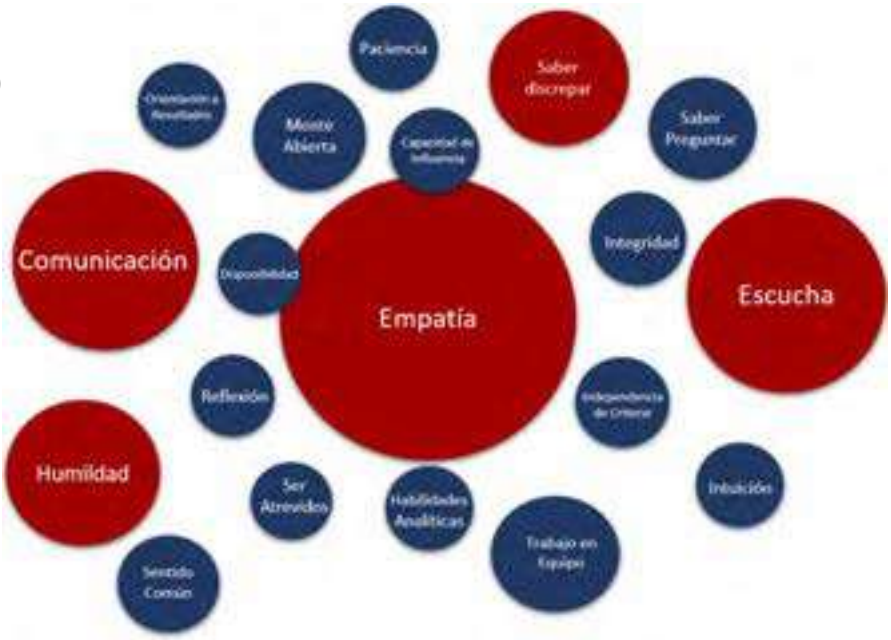
Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- ○ Acceso al Consejo Asesor
- ○ Experiencia previa requerida
- ● **Características personales para ser miembro de un Consejo Asesor**
- ○ Diversidad en los Consejos Asesores
- ○ Motivación de los profesionales para formar parte de un Consejo Asesor
- ○ Ventajas de formar parte de un Consejo Asesor frente a un Consejo de Administración.

- Reflexión, curiosidad (5,9%)
- Ser atrevido, no tener miedo a salir del Consejo Asesor por lo que se opina (4,4%)
- Habilidades analíticas (4,4%)
- Intuición, talento (4,4%)
- Orientación a resultados (4,4%)
- Saber preguntar (4,4%)
- Paciencia, sosiego (1,5%)
- Capacidad de trabajo, disponibilidad (1,5%)

Estas habilidades no son exactamente las mismas que las necesarias para ejercer la función ejecutiva. Por ello, los directivos deben desaprender algunos comportamientos y aprender las nuevas, propias de los miembros de Consejos Asesores que en ocasiones son antagónicas con las anteriores. De hecho, no todos los directivos valdrán para este rol. *(Fig.10)*

(Fig.10)



exec|avenue
A EUROSEARCH COMPANY

Miembros del Consejo Asesor

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- Acceso al Consejo Asesor
- Experiencia previa requerida
- Características personales para ser miembro de un Consejo Asesor
- **Diversidad en los Consejos Asesores**
- **Motivación de los profesionales para formar parte de un Consejo Asesor**
- Ventajas de formar parte de un Consejo Asesor frente a un Consejo de Administración.

Diversidad en los Consejos Asesores

Aunque en los Consejos Asesores, por su naturaleza, no existen regulaciones relacionadas con la diversidad, sí creemos que **un grupo más diverso es más creativo e innovador**, parece sensato que sean órganos que voluntariamente abracen la diversidad y la inclusión.

Así lo cree el 88,2% de los expertos entrevistados. Tan solo el 2,9% cree que la diversidad no debe ser tenida en cuenta en la constitución del Consejo Asesor, mientras que para el 8,8% no es un tema crítico.

Sin embargo, los entrevistados no sólo hacen referencia a la diversidad de género, sino también de perfil, de formación, de trayectoria, de conocimientos trasversales. Parece que cuanto más diverso sea un Consejo Asesor más capacidad tiene de aportar ideas innovadoras.

Motivación de los profesionales para formar parte de un Consejo Asesor

Para el 52,9% de los entrevistados el principal retorno que supone formar parte de un Consejo Asesor es el **aprendizaje que se recibe de la sociedad y de los propios colegas.** En algún caso, nos han llegado a decir que participan de algún Consejo Asesor de una *StarUp* sin retribución asociada, sólo por el aprendizaje y "estar a la última". En este sentido, formar parte de un Consejo Asesor de una compañía tecnológica supone un plus sobre otro tipo de empresas, ya que el esfuerzo de aprendizaje y la velocidad del cambio es mayor.

Adquirir el conocimiento de un sector es la motivación para el 47,1% de los entrevistados. Muchas veces se participa en Consejos Asesores de empresas de sectores distintos al que se ha realizado la carrera ejecutiva y supone el aprendizaje de una nueva industria.

Otra motivación es la **satisfacción de aportar en entornos no condicionados** (41,2%), como ya hemos comentado, supone un cierto acto de generosidad que, evidentemente tiene un retorno y que éste a veces es un retorno emocional por ayudar, por contribuir. Esto es especialmente relevante para los profesionales en su "segunda carrera" que quieren ayudar. Igualmente, esta motivación está en el origen de los

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- Acceso al Consejo Asesor
- Experiencia previa requerida
- Características personales para ser miembro de un Consejo Asesor
- Diversidad en los Consejos Asesores
- **Motivación de los profesionales para formar parte de un Consejo Asesor**
- Ventajas de formar parte de un Consejo Asesor frente a un Consejo de Administración.

Consejos Asesores y por supuesto, está muy presente en los Consejos Asesores de las *Startups*.

Incrementar el network de nivel es otra motivación para el 29,4% ya que en general el nivel de los miembros de los Consejos Asesores es muy alto. Entrar en contacto con otros profesionales de alto nivel es un elemento motivador adicional. Además, como suele haber una buena relación entre ellos, se establecen vínculos que a veces duran y aportan valor recíproco, durante muchos años.

Los Consejos Asesores, como un elemento de actividades de "segunda carrera" suponen una manera de extender la actividad, lo cual resulta muy motivador para los directivos que finalizan su carrera ejecutiva. Este hecho es señalado por el 16,2% de los entrevistados.

Como medio de estar al día en diversos temas es un elemento motivador para el 14,7% de los expertos.

Otras respuestas son:

- Intercambio de opiniones de muy alto nivel (13,2%)
- Tener la visión completa de un negocio (10,3%)
- Genera satisfacción por poder aportar (4,4%)
- Oportunidad de mantener conversaciones estratégicas (2,9%)
- Permite compatibilizar la pertenencia a un Consejo Asesor con otras actividades (2,9%)
- Sentirse valorado (2,9%)
- Trabajar con equipos diversos (1,5%)
- Ilusión por formar parte de un proyecto (1,5%)
- Da prestigio y es un reconocimiento en la carrera profesional (1,5%)

Miembros del Consejo Asesor

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- Acceso al Consejo Asesor
- Experiencia previa requerida
- Características personales para ser miembro de un Consejo Asesor
- Diversidad en los Consejos Asesores
- Motivación de los profesionales para formar parte de un Consejo Asesor
- **Ventajas de formar parte de un Consejo Asesor frente a un Consejo de Administración.**

Ventajas de formar parte de un Consejo Asesor frente a un consejo de Administración

Los Consejos Asesores tienen algunas semejanzas con los Consejos de Administración y muchas divergencias en términos de responsabilidad, de contenidos, de retribución, de dinámica de reuniones, etc. De hecho, aunque los profesionales comparten estar en ambos tipos de órganos, su definición, propósito, tamaño y funcionamiento son bien distintos.

La principal ventaja que los profesionales entrevistados otorgan al Consejo Asesor, frente a su participación en Consejos de Administración, es la **responsabilidad legal.** Así lo acreditan el 83,82% de los entrevistados.

Otra ventaja es que **se es más libre** en un Consejo Asesor (47,06%), **por lo que se pueden expresar opiniones sin estar pendiente de las repercusiones sobre los distintos colectivos que forman el Consejo de Administración** representando a diversos grupos de la propiedad o a los directivos de la sociedad. Además, las opiniones en los Consejos de Administración quedan reflejadas nominalmente en el acta y pueden tener impactos posteriores. Son entornos menos libres de opinión que los Consejos Asesores.

Las dos primeras respuestas obtenidas abundan en la tranquilidad que debe estar presente en la “segunda carrera” del directivo. Los Consejos Asesores son entornos más relajados, en el buen sentido del término, que los Consejos de Administración que suponen riesgo y cierta tensión en la actuación.

Otra ventaja apuntada por el 23,53% de los entrevistados es **la mayor flexibilidad en términos de agenda**, de entrada y salida al órgano, y de expresión. Son entornos mucho menos formales.

Los entrevistados opinan que los Consejos Asesores **son instrumentos más prácticos para el debate y la reflexión estratégica** que los Consejos de Administración (10,29%) y que están más próximos al negocio (10,29%).

Algunos, incluso, han señalado que aportan más valor añadido a la sociedad (4,41%) si están bien definidos y son bien gestionados.

Incluso se indica que están más enfocados al desarrollo de negocio y a debatir el futuro de la sociedad (2,94%).

Los Consejos Asesores: una oportunidad de segunda carrera para las mujeres directivas

Colaboraciones Externas

Nuria Chinchilla. IESE Business School Professor of Leadership. Head of IESE Chair Women&Leadership. Expert at World Economic Forum

El fenómeno de la segunda carrera profesional es posible, principalmente por razones demográficas y de salud: al aumentar la esperanza de vida, y hacerlo en buenas condiciones de salud, la jubilación a los 65 años parece a muchos prematura y en muchas profesiones puede conllevar una pérdida importante de talento y experiencia. En el ámbito directivo, una persona de 45-50 años puede estar en la plenitud de su trayectoria profesional. En los años 90, el estudio de este fenómeno, directivos que relanzaban su carrera profesional al atravesar los 45 años, ocupó no pocas páginas de la literatura especializada en dirección de empresas. En aquellos momentos, prácticamente no había referencias al caso específico de las mujeres, algo fácil de entender, si consideramos el retraso de éstas en alcanzar los puestos directivos.

En 2022, sin embargo, las circunstancias han cambiado. A pesar de que persiste la brecha entre hombres y mujeres, con una infrarrepresentación de éstas últimas en los puestos de decisión y de primer nivel ejecutivo, el porcentaje se ha elevado en los Consejos de Administración en el IBEX hasta un 34%. Es el porcentaje más alto tras varios años de estancamiento en torno al 30% y, a su vez, supera a la media europea (33%). La masa crítica de mujeres directivas es todavía menor pero ya tiene bastante recorrido, como para plantear la cuestión de su participación en el fenómeno de la segunda carrera profesional.

Una de las posibilidades a la hora de plantear una opción de este tipo es la pertenencia a un Consejo Asesor, una fórmula cada vez más utilizada por las empresas españolas y que, ante un futuro de incertidumbre y cambio, es sin duda muy necesaria. La perspectiva femenina tiene mucho que ver con la empatía, la visión 360 grados, el servicio, la generosidad del trabajo en equipo y la colaboración. Todo ello está perfectamente alineado con los valores ASG y la presencia en consejos asesores puede ser una buena oportunidad para introducir este tema de manera transversal en la realidad de la empresa, con impacto positivo en los resultados. La mujer tiende a un estilo de comunicación más centrado en escuchar, lo que sin duda es una competencia de liderazgo muy buscada en los consejos asesores. Su estilo tiende a ser más conciliador en las negociaciones y conlleva un *network* que, si bien suele ser menos extenso que el de los hombres, es de gran calidad y basado en la confianza.

La diversidad, otro de los grandes retos a que se enfrentan las empresas del siglo XXI también puede ser impulsada desde los consejos asesores, y más aún si cuentan con presencia femenina.

El liderazgo femenino es integrador, de modo más natural que en el caso del masculino, parte de la persona como realidad única e irrepetible, evitando la colectivización. También suele tener un componente de cuidado y servicio que está presente no sólo en las decisiones sino en la misma manera de ver el mundo. La presencia de directivas senior en los consejos asesores supone sin duda la aportaciónde esa perspectiva de sostenibilidad y diversidad.

Podemos poner un ejemplo concreto de las ventajas potenciales de esta incorporación. En España, como es sabido, se mantiene una profunda brecha entre hombres y mujeres en las cuestiones relacionadas con la tecnología: poca presencia femenina en las aulas de las facultades científicas y tecnológicas, y escasa presencia laboral en este terreno. Es un problema que preocupa, y mucho, tanto a la Administración como al sector empresarial. Curiosamente, la proporción de mujeres al frente de empresas tecnológicas en nuestro país es desproporcionadamente alto: Fuencisla Clemares (Google), Helena Herrero (HP) o Pilar López (Microsoft) son solo algunos ejemplos de esta situación, a las que habría que añadir el número nada despreciable de directivas de departamentos IT en empresas no tecnológicas. Se trata, a pesar de ello, de un entorno laboral aún muy masculinizado, en el que estas directivas han tenido que luchar para ver logradas sus metas profesionales.

Si nos preguntamos qué valor específico aportarían estas personas a un consejo asesor, parece claro que su impulso hacia políticas e iniciativas que acerquen a las mujeres a la tecnología sería de un valor extraordinario porque lo han vivido en primera persona. Ellas saben cómo debe propiciarse ese acercamiento. Abrir el sector científico y tecnológico a las mujeres es una pieza clave para la sostenibilidad, para ganar la batalla por el talento y para mejorar las cifras de diversidad en el sector. Y, sin duda, para equilibrar la infrarrepresentación femenina en sectores tan relevantes como la Inteligencia Artificial.

Demos ahora la vuelta al argumento y planteemos qué aportaría la pertenencia a un consejo asesor a una directiva senior. Además de las relaciones, la remuneración y el mantener la actividad, que son ventajas comunes con los hombres, los consejos ofrecen a las directivas senior una buena forma de satisfacer una necesidad muy común a estas profesionales: la necesidad o el anhelo de asesorar a otros, de aconsejar, lejos ya de la batalla cotidiana, la posibilidad de seguir siendo útiles y valiosas, manteniendo el espíritu de servicio y el propósito que ha guiado, en muchos casos, su trayectoria profesional.

Desde un consejo asesor, las directivas que han pasado la barrera de los 45-50 años, que han alcanzado sus metas profesionales y han sabido integrar su vida personal, familiar y profesional, se encuentran en una excelente posición para continuar promoviendo los valores de la sostenibilidad y la diversidad, apoyando las estrategias integradoras y haciendo lo que mejor saben hacer: liderar desde la escucha. Sin duda, es una gran oportunidad para todos.

Los miembros según las distintas tipologías de Consejos Asesores

Las distintas tipologías de Consejos Asesores implican habitualmente distintos tipos de miembros.

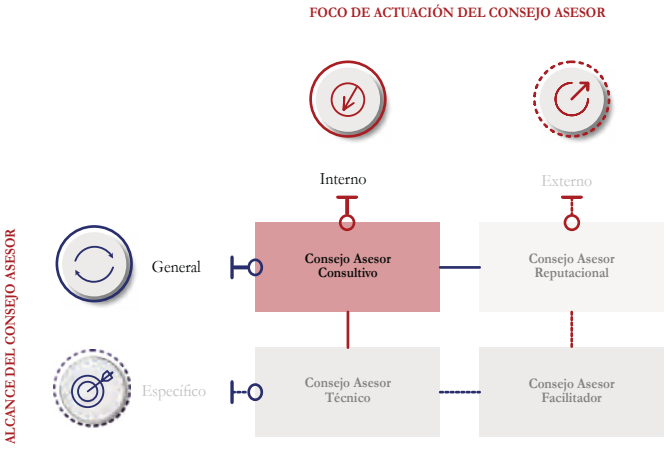
Consultivos

Suelen requerir profesionales con visión amplia y estratégica, sentido común, *seniority* y con experiencia en alta dirección o consultoría y una alta capacidad de persuasión y de comunicación.

Tienen que ser muy potentes en la dinámica de las reuniones y poner en valor su experiencia para gestionar con mano izquierda al CEO y los directivos con los que interactúan.

Además, es muy positivo que tengan experiencia en gobierno corporativo.

En este caso lo que más se valora del profesional son las experiencias previas y su talante. Una motivación importante es que estos órganos les permiten extender su actividad muy pegados a la alta dirección de las sociedades y su relación con el CEO y los órganos de gobierno o incluso la propiedad suele ser estrecha y de máxima confianza.



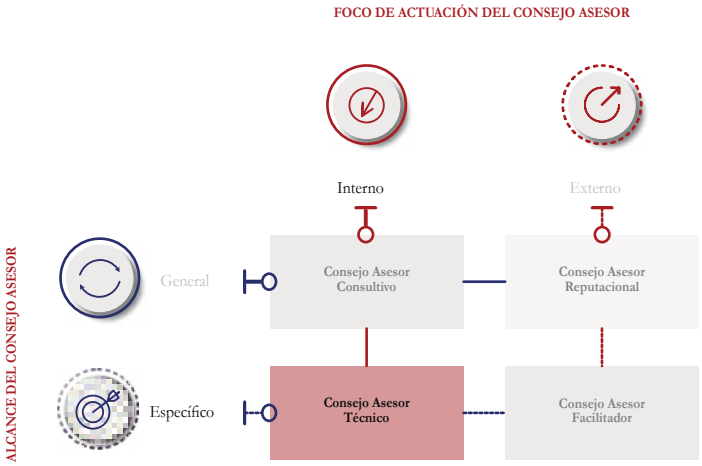
04

Resultados

Técnicos

Los profesionales tienen que ser expertos en la temática concreta del Consejo Asesor. En unos casos será la Tecnología, en otros casos la Sostenibilidad y en otros la Fiscalidad, como ejemplo de este tipo de Consejos Asesores.

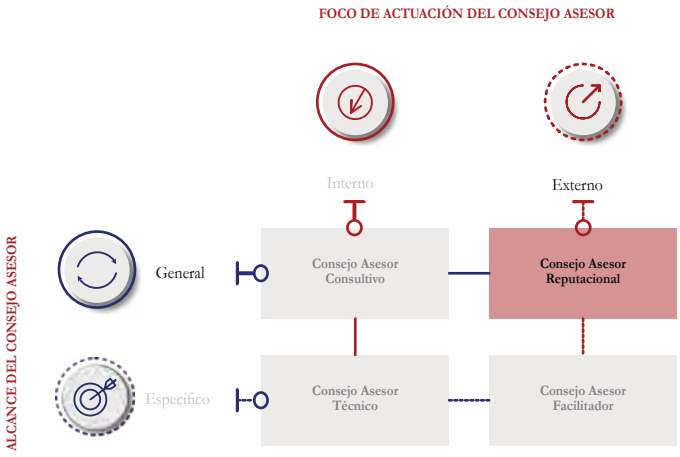
Son normalmente referentes en esa materia, pero en “segunda carrera”, aportando, además, un alto grado de independencia respecto a proveedores externos. En este caso lo que se valora es fundamentalmente su profundo conocimiento.



Reputacionales

Lo que más se valora de los miembros **es su marca personal y el grado de notoriedad de la misma**. Se buscan profesionales que sean referentes en su sector o en el sector de sus clientes o en aquellos *stakeholders* en los que se tiene que influir.

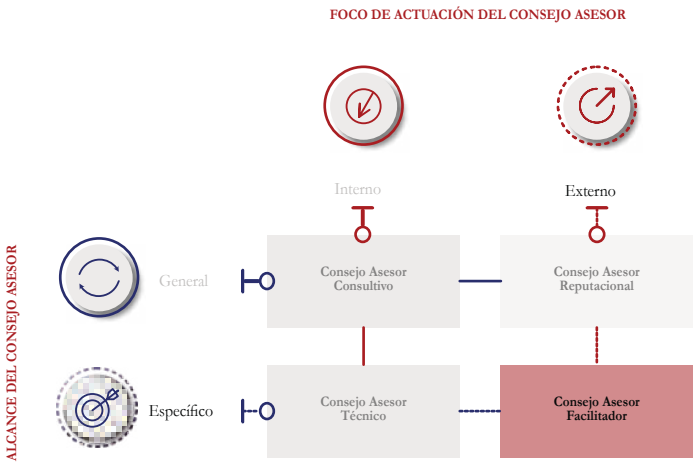
La clave es la vinculación de su marca personal con la marca corporativa y esta vinculación genera valor reputacional a la sociedad. Por tanto, no se busca tanto ni los conocimientos, ni la experiencia, de hecho, ni siquiera las relaciones, fundamentalmente se busca profesionales de reconocido prestigio en un determinado ámbito de actuación



Facilitadores

Los miembros **se buscan y valoran fundamentalmente entre aquellos profesionales que tienen una amplia relación con las personas clave para el negocio** o la influencia y que, además, no tienen inconveniente en poner a disposición de un proyecto dichas relaciones.

En este caso, la principal aportación es la agenda personal de contactos del profesional, su capacidad de llegada a los mismos y su interés por hacerlo en pro del proyecto.



Como vemos son cuatro tipos de profesionales diferentes para cada tipo de Consejo Asesor, en un caso se aportan los conocimientos (Técnico), en otro la experiencia (Consultivos), en otro las relaciones (Facilitadores) y en otro caso la marca personal (Reputacionales).

En este sentido, en la etapa de creación del Consejo Asesor, es clave definir el propósito, ya que de él se desprende el profesional más adecuado para formar parte del mismo.

Colaboraciones Externas

El Consejo Asesor, una valiosa oportunidad para la segunda carrera del directivo

Xavier Gangonells. Director general de AED y co-director de la Escuela de Consejeros

A lo largo de los últimos años ha quedado más patente que nunca que los grandes y acelerados cambios que afectan diariamente a nuestra sociedad -muchos de ellos, imprevisibles- han obligado a nuestro tejido empresarial a llevar a cabo transformaciones estratégicas con gran agilidad y capacidad de anticipación. Para ello, además de contar con líderes y equipos directivos capaces de gestionar las más retadoras situaciones, puede ser de gran valor disponer de la visión de un tercero, que pueda proporcionar a la compañía una perspectiva global y de conjunto, un objetivo que muchas veces no es posible conseguir de manera orgánica.

En este sentido, el Consejo Asesor se erige como una herramienta de extraordinaria utilidad para las empresas. Reunir a profesionales que sirven de apoyo al gobierno y a la dirección de la organización puede convertirse en una ventaja competitiva muy significativa, en un entorno con tantos desafíos como el actual. Por ello, las recomendaciones de este órgano, objetivas, informadas y no vinculantes, son cada vez más valoradas por las compañías. De hecho, en nuestro país llevamos ya dos décadas implantando los Consejos Asesores, que se han profesionalizado en los últimos años y cada vez son más demandados por su independencia, objetividad y rigor, una tendencia al alza que también se está observando a nivel internacional.

Poniendo en valor una trayectoria profesional de éxito

Desde el punto de vista del consejero, alcanzar la posición de consejero, supone un reconocimiento y la puesta en valor de la experiencia acumulada a lo largo de la trayectoria profesional. Por ello, y por la oportunidad que supone contribuir al más alto nivel en la estrategia de una organización, formar parte de un consejo asesor es una de las posiciones profesionales más destacadas.

Sin lugar a duda, ser consejero supone una gran responsabilidad, que el directivo puede compaginar con su rol de ejecutivo o dedicarse por completo a ello. En este último caso, y teniendo en cuenta que las trayectorias profesionales suelen alcanzar la fase de madurez alrededor de los 50 años, estos órganos consultivos se revelan como una valiosa oportunidad para la segunda carrera del directivo.

El paso de directivo a consejero

Tal y como sucede en otros países, el directivo que aspira a convertirse en consejero, debe contar con el *expertise* de haber desempeñado cargos de alta responsabilidad en una o más empresas durante años. La preparación de la persona, una constante formación y la experiencia directiva que haya ido adquiriendo a lo largo de su trayectoria son factores fundamentales.

Además, es de vital relevancia que los futuros consejeros reúnan *soft skills* como la empatía, capacidad de escucha, proactividad, trabajo en equipo o capacidad de comunicación. Del mismo modo, también se valoran la formación técnica (ya sea financiera, digital, etc.), el enfoque internacional, la capacidad de análisis, la voluntad emprendedora, la integridad, las habilidades analíticas, la influencia y la humildad.

Dado el exponencial interés de las empresas (tanto cotizadas como no cotizadas) para incorporar consejeros, en 2016 la Asociación Española de Directivos creó, junto a KPMG y con el apoyo del IESE Business School, la **Escuela de Consejeros**, cuyo objetivo es, precisamente, ayudar, orientar y formar a los directivos españoles para afrontar con máximas garantías un nuevo paso en su carrera profesional, ya sea hacia consejos de administración o a consejos asesores.

El acompañamiento en este proceso de transición es esencial, ya que se deben reforzar algunos conocimientos relacionados con las nuevas responsabilidades en un consejo, así como hacer una inmersión en el cambio de rol que supone dejar de ser quien diseña y lleva a término los planes, para, desde una posición no ejecutiva, contribuir a que esos propósitos garanticen el futuro de la empresa.

Además, con iniciativas como la **Escuela de Consejeros**, los participantes son conocedores de los factores clave de la función y del gobierno del consejo o las temáticas que con mayor relevancia afectarán a su gestión, entre otros. Los directivos obtienen una visión académica de las exigencias del rol de consejero, comprenden los aspectos técnicos que deben dominar y descubren de la mano de destacados consejeros la realidad del funcionamiento de los consejos.

Que en estos últimos seis años, se hayan formado con este propósito más de 300 altos directivos es síntoma inequívoco de la importancia de dar correctamente el paso de directivo a consejero. Las empresas necesitan incorporar a un talento consolidado, con una amplia experiencia y bien preparado; mientras que, por su parte, los directivos de entre 50 y 60 años vislumbran una segunda oportunidad en su carrera. Una magnífica unión que ya ha demostrado unos óptimos resultados y que hay que seguir impulsando para acelerar el crecimiento y mejorar la competitividad de nuestras empresas.

04

Resultados

Evaluación y retribución de los miembros

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- **Evaluación de los miembros del Consejo Asesor**
- **Retribución a los miembros del Consejo Asesor**
  - Retribución fija
  - Retribución variable
  - Participación accionarial
  - Modelo retributivo"ideal"
  - Rango retributivo (2022)

Evaluación de los miembros del Consejo Asesor

En base a la experiencia de los 68 miembros de Consejos Asesores entrevistados, **en la mayor parte de los casos (85,3%) no existen procesos formales de evaluación de los miembros**, tan solo en el 13,2% de los casos ha habido algún proceso de evaluación individual de los miembros que normalmente es informal, pero en la que se hace un balance de la actuación del profesional.

Algunos profesionales de nuestra muestra que han participado en Consejos Asesores de mercados más maduros en Europa o América sí han reportado tener procesos formales de evaluación, muy similares a los procesos de evaluación de consejeros.

Como se trata de personas, es importante dar *feedback* de su actuación. El profesional valora que se le transmita la opinión que se tiene de su manera de hacer, por parte de quién recibe el servicio.

Creemos que, aunque en este momento ésta es una práctica inusual en nuestra comunidad de negocios, debería ser cada vez más un proceso presente en la dinámica de los Consejos Asesores, y vincularse con los procesos de renovación a la finalización de los mandatos de los miembros.

Retribución a los miembros del Consejo Asesor

Una gran parte de la muestra dice participar en Consejos Asesores retribuidos (88,2%), sin embargo, también se reconoce la participación en Consejos Asesores no retribuidos (5,9%). Esto suele estar relacionado con el tipo de organización. Las sociedades mercantiles, excepto las s*tart-up*, suelen retribuir a los miembros de sus Consejos Asesores, mientras que los Consejos Asesores de Fundaciones, Asociaciones e incluso del sector público no suelen ser retribuidos. En el caso de las s*tart-up* suelen tener dos tipos de profesionales, en muchos casos son un grupo de inversores (*Business Angels*) cuyo retorno no es tanto el pago de unos honorarios por esta función, como el valor del proyecto si éste tiene éxito. En otros casos, nos encontramos a profesionales que, aunque no hayan invertido, les resulta atractivo participar en proyectos de esta naturaleza por aprendizaje o simplemente por satisfacción personal.

Evaluación y retribución de los miembros

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- Evaluación de los miembros del Consejo Asesor
- Retribución a los miembros del Consejo Asesor
- **Retribución fija**
- **Retribución variable**
- Participación accionarial
- Modelo retributivo"ideal"
- Rango retributivo (2022)

Retribución Fija

Cuando hay retribución a los miembros de los Consejos Asesores, como comentábamos, en sociedades mercantiles maduras, ésta suele ser una retribución fija para el 86,8% de los casos.

Sin embargo, existen dos modalidades de pago. **En unos casos las cuantías se estiman de manera anual** y se abonan mensual o trimestralmente (66,7%), **en otros** la retribución fija se paga **por reunión** (37,9%).

Cada una de estas dos modalidades tienen sus ventajas e inconvenientes.

El pago anual, independiente de la asistencia a las reuniones, tiene la ventaja de pagar tanto por la reunión, como por esas gestiones que veíamos que eran tan relevantes de realizar entre reuniones. Es el pago por un servicio, por estar ahí, por prestar la marca personal a un proyecto. Por otra parte, la ventaja del pago por reunión es que obliga a la asistencia a las reuniones y motiva a la participación activa en las mismas.

En cualquier caso, al tratarse de relaciones mercantiles, los pagos se hacen mediante la presentación de facturas por parte del profesional que pueden ser personales, como profesionales autónomos, o a través de una sociedad patrimonial.

Retribución Variable

En el 83,8% de los casos no existe la modalidad de retribución variable en los Consejos Asesores. Sin embargo, en el 16,2% sí hay algún pago variable por logro de determinados resultados. Normalmente, los pagos de retribución variables están más presentes en los Consejos Asesores Facilitadores, como comisiones por operaciones iniciadas.

Aunque en alguna ocasión estas comisiones van a una cesta común para el Conjunto del Consejo Asesor, **la práctica más habitual es que estén individualizadas para los miembros que hayan aportado oportunidades de nuevos negocios.**

04

Resultados

Evaluación y retribución de los miembros

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- Evaluación de los miembros del Consejo Asesor
- Retribución a los miembros del Consejo Asesor
- Retribución fija
- Retribución variable
- **Participación accionarial**
- **Modelo retributivo"ideal"**
- **Rango retributivo (2022)**

Participación accionarial

En el 10,3% de los casos se establece un pago en forma de acciones. Para la gran mayoría de casos, en el 89,7%, no hay pago en acciones. Esta práctica está concentrada en los nuevos proyectos empresariales y cuando se cuenta con miembros que no forman parte del capital de la compañía.

Modelo retributivo "ideal"

Para el 66,2% de los entrevistados **el mejor sistema de retribución a los miembros de los Consejos Asesores es a través de unos honorarios anuales que cubren la prestación del servicio**, tanto de asistencia a reuniones, como de gestiones entre ellas.

Sin embargo, para el 33,8% de los entrevistados la retribución ideal es el pago por reunión ya que debe ser en aquéllas donde se aporta más valor por parte de los profesionales que lo conforman.

La opción de retribución variable vinculada a acciones específicas de generación inicial de negocio es mencionada tan solo por el 10.3% de los entrevistados.

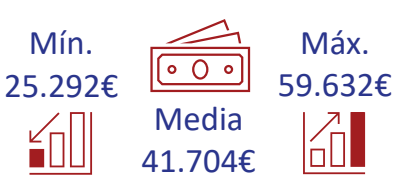
Rango retributivo (2022)

Hemos querido entender cómo está el mercado retributivo actual de los Consejos Asesores, para lo cual hemos preguntado cuál sería la horquilla razonable, en estos momentos de retribución, en una empresa madura.

El rango se sitúa entre los 25.292€ de media estimada mínima y los 59.632€ de media estimada máxima, con una media de 41.704€ por miembro al año.

Según nos han transmitido los expertos entrevistados, nuestro mercado está por debajo de las retribuciones europeas y americanas a este tipo de órganos. *(Fig.11)*

(Fig.11)

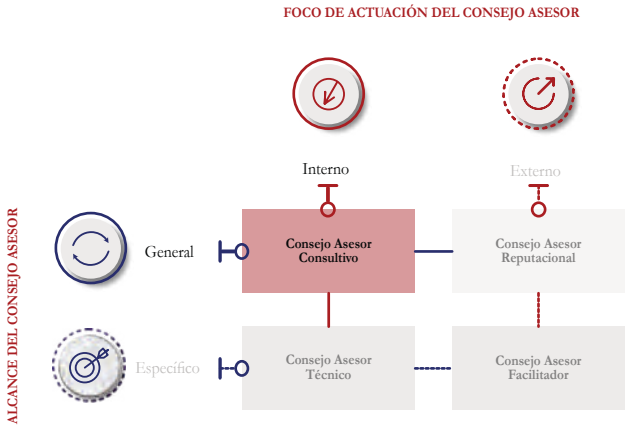


La retribución según las distintas tipologías de Consejos Asesores

Consultivos

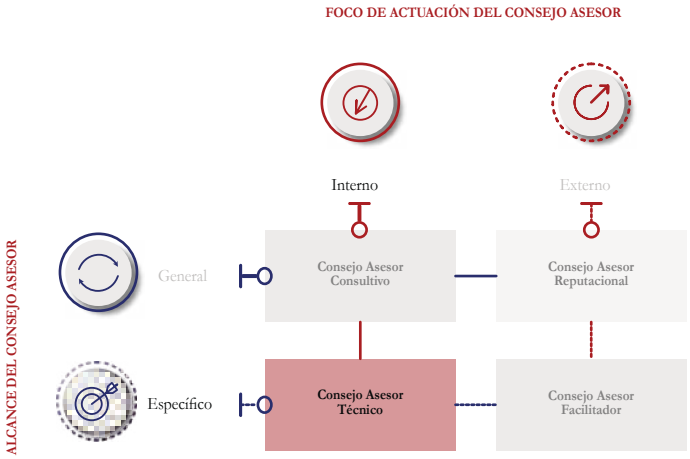
Suelen tener modelos retributivos fijos en la gama más alta. En unos casos como una retribución anual y en otros casos por reunión.

El debate estratégico de las reuniones es muy importante, incluso por encima de las gestiones entre reuniones. Son el tipo de Consejos Asesores más parecidos al Consejo de Administración, requiriendo una dedicación muy similar sin la prima de riesgo que supone la responsabilidad legal.



Técnicos

La retribución suele ser fija anual o por reunión. En algún caso, si un determinado dictamen requiere un trabajo extra que claramente excede la estimación razonable de dedicación de los miembros, puede abonarse un pago extraordinario por servicio.



exec|avenue
A EUROSEARCH COMPANY

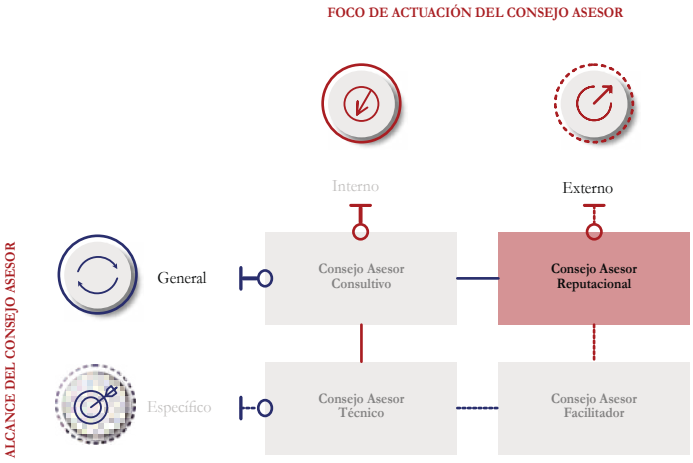
04

Resultados

Reputacionales

Suelen tener retribuciones fijas en la gama baja y no suele ser práctica habitual el pago por reuniones.

En el caso de los Consejos Asesores Reputacionales vinculados a asociaciones o fundaciones, éstos no suelen llevar aparejada ninguna compensación económica.

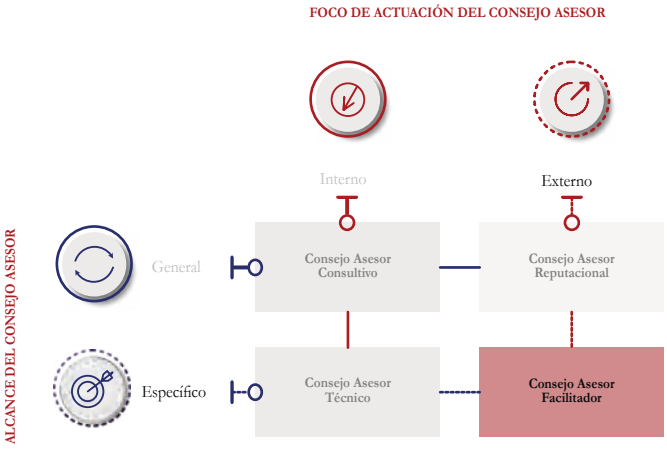


Facilitadores

Podríamos decir que **hay de dos tipos:**

Los que tienen una cuantía fija, no por reunión, de gama alta y con periodos de mandato anuales que permiten evaluar la aportación de valor del profesional, es decir, hay un pago fijo anual alto que de alguna manera retribuye una acción facilitadora de acceso a mercado.

Por otro lado, estarían aquellos **otros que establecen unos honorarios anuales más bajos y una retribución variable en función de la traducción en negocio** de las aperturas iniciales de mercado realizadas desde el Consejo Asesor y que en unos casos se individualiza y en otros genera una cesta común para el conjunto del Consejo Asesor.



Visibilidad del Consejo Asesor

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- **Denominación habitual del Consejo Asesor**
- **Comunicación por parte de la sociedad del Consejo Asesor**
  - Comunicación por parte del miembro
  - Denominación de la posición

Denominación habitual del Consejo Asesor

La denominación Consejo Asesor está ampliamente extendida (94,1%) en los casos en los que participan los expertos entrevistados. En el 11,8% se utiliza la denominación *Advisory Board*, especialmente en los Consejos Asesores de filiales de compañías internacionales.

Otras denominaciones son:

- Comité Asesor (4,4%)
- Consejo Consultivo (4,4%)
- Comité de Expertos (2,9%)
- Consejo Profesional (2,9%)
- Consejo de Dirección (1,5%)
- Consejo Estratégico (1,5%)
- Consejo Editorial (1,5%)

Como vemos, hay ya un fuerte consenso de la utilización del término Consejo Asesor en castellano o en inglés.

Comunicación por parte de la sociedad del Consejo Asesor

En el 63,2% de los casos hay una comunicación proactiva del Consejo Asesor hacia el mercado y los diferentes *stakeholders* de la sociedad.

En el 22,1% hay una política de no comunicar la existencia del Consejo Asesor.

Y en el 14,7% de los casos la política es no comunicarlo proactivamente, pero si surge la ocasión, no ocultar su existencia.

Poco a poco vamos avanzando hacia la transparencia, en cuanto a la existencia del Consejo Asesor que cada día se comunica más en las páginas *webs* o en las memorias de las sociedades.

Igualmente, cada día se utiliza más a los miembros del Consejo Asesor en eventos públicos externos o internos para poner en valor la sociedad.

Visibilidad del Consejo Asesor

Este apartado del Estudio recoge los siguientes puntos:

- Denominación habitual del Consejo Asesor
- Comunicación por parte de la sociedad del Consejo Asesor
- **Comunicación por parte del miembro**
- **Denominación de la posición**

Comunicación por parte del miembro

En el 85,3% de los casos los miembros entrevistados reconocen que hacen explícito en su biografía o su *currículum vitae* su pertenencia a los Consejos Asesores. Un 9% no lo comunica y en un 5,7% lo hace dependiendo del Consejo Asesor que se trate o del contexto, es decir, que lo deciden según el caso.

Denominación de la posición

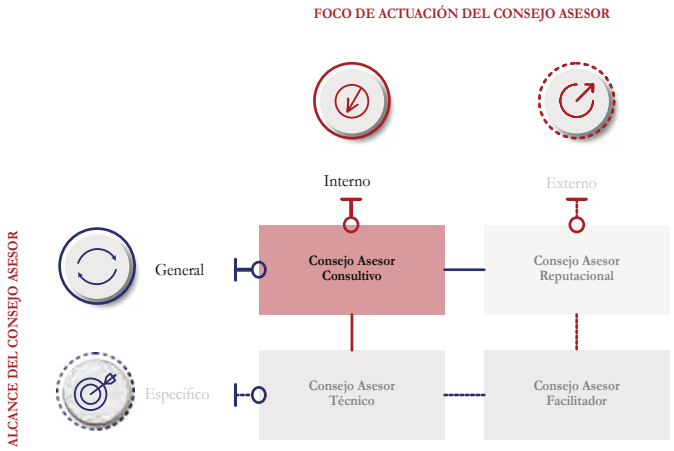
En la mayoría de los casos la denominación que toma el profesional es: **"Miembro del Consejo Asesor"** (85,3%), seguida de su traducción al inglés (10,3%) como "*Advisory Board Member*".

Otras denominaciones son: *Senior Advisor* (8,8%) y Consejero (4,4%), aunque en ambos casos son confusas, ya que hacen referencia a otros modelos de actividad. En el caso de *Senior Advisor* es una figura de "asesor de confianza individual" y que tiene entidad propia. Es verdad, que en el arranque de un Consejo Asesor se pueden contar con algún *Senior Advisor* que ya esté vinculado con la sociedad a través de un contrato mercantil, pero entendemos que es una figura que, aunque comparte modelo contractual de prestación de servicios con la de los miembros de los Consejos Asesores, es una figura individual diferente. Por otra parte, al denominar a los miembros de un Consejo Asesor como "consejeros" estamos contribuyendo a generar malentendidos, por lo que deberíamos dejar dicha terminología a los profesionales que forman parte de los Consejos de Administración como órganos de gobierno de las sociedades. Este problema no se da en el mundo de las Fundaciones por la diferente denominación de su órgano de gobierno, como patronato y a sus miembros como patronos, de modo que en ese entorno no hay opción de confusión con los miembros de los Consejos Asesores de dichas Fundaciones.

La visibilidad según las tipologías de Consejos Asesores

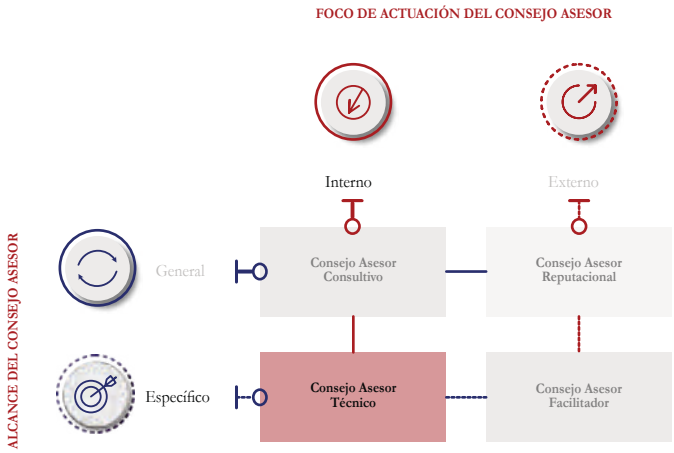
Consultivos

Tienden a tener una comunicación de baja intensidad de su Consejo Asesor, de hecho, en muchas ocasiones no suele publicitarse.



Técnicos

Tienen **políticas de visibilidad y comunicación muy heterogéneas**, habiendo todo tipo de casos.



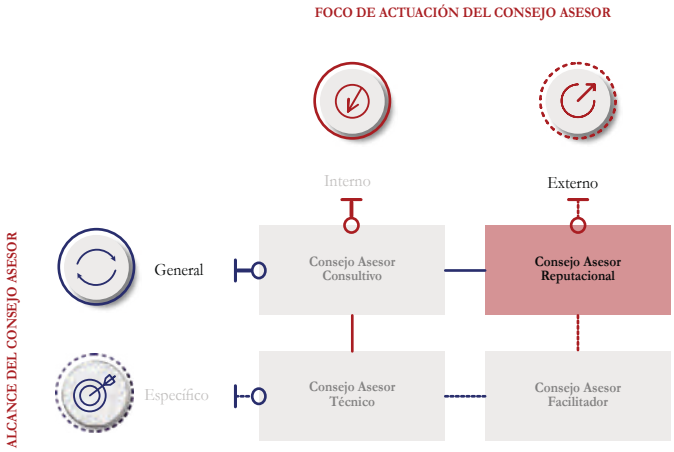
exec|avenue
A EUROSEARCH COMPANY

04

Resultados

Reputacionales

Nos encontramos los casos de **políticas de visibilidad y comunicación más abiertas**, utilizándose profusamente diversos canales para su comunicación al mercado, desde la *web*, hasta la memoria de la sociedad o la presentación corporativa e incluso, no es extraño, realizar y lanzar a los medios una nota de prensa pública para su difusión al mercado.



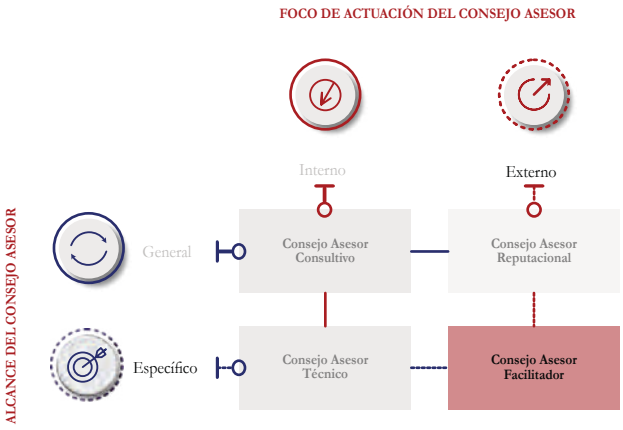
Facilitadores

Hay varios casos:

En primer lugar, los Consejos Asesores Facilitadores, **cuyo propósito es de influencia en *stakeholders***, como puede ser en el entorno regulatorio, **no se suele hacer público**, pero el profesional sí informa de su pertenencia al Consejo Asesor en sus “gestiones”.

En el caso de los Consejos Asesores Facilitadores cuyo objetivo es el de iniciar **una oportunidad en un nuevo cliente**, existen dos posiciones. Por una parte, sociedades que lo hacen lo más transparente y público posible, pero también hemos recibido algún ejemplo, de sociedades que prefieren que el miembro del Consejo Asesor no informe de su pertenencia al mismo, suponiendo que de este modo su recomendación es más neutral. Esta práctica es claramente tendenciosa y muchos de nuestros entrevistados están en contra por resultar poco transparente con el mercado.

En definitiva, en los Consejos Asesores Facilitadores se suele hacer un “traje a medida” de cada caso, aunque la tendencia de mercado es que sean cada vez más públicos y transparentes.



Errores habituales en su puesta en marcha

Tras las 68 entrevistas hemos podido identificar una serie de errores que son muy habituales en la definición o la puesta en marcha de los Consejos Asesores y que consideramos que puede resultar de gran interés:

Falta de claridad en la puesta en marcha

Es muy frecuente que se ponga en marcha el Consejo Asesor sin una definición conceptual. De todos los elementos que deben contemplar su definición el más relevante es identificar su propósito, tener claro ¿para qué necesitamos el Consejo Asesor? Y ¿qué queremos conseguir de dicho órgano?

Además, es muy conveniente definir su modelo de gobierno, especialmente ¿a quién va a dar servicio? ¿qué relaciones va a tener con la propiedad, con el órgano de gobierno y con el equipo de dirección?

Idealmente, también es muy conveniente concretar su organización, funcionamiento y política de visibilidad y comunicación.

Si todo esto se define y se lleva a un documento, facilitará mucho la identificación de los miembros más adecuados; así como su proceso de selección, seremos capaces de dar respuestas precisas a sus preguntas y transmitiremos una imagen de alta profesionalidad y de falta de improvisación.

Sin embargo, la realidad es que este ejercicio de definición previo no se hace o, si se hace, no es con el suficiente detalle. En muchas ocasiones se decide poner en marcha y “luego ya se concretará”.

Malas interpretaciones sobre el propósito del Consejo Asesor

Es también muy frecuente que se produzcan malentendidos en cuanto al propósito último del Consejo Asesor y el tipo de funciones que se esperan de sus miembros.

A veces se vende un Consejo Asesor de tipología Consultiva, cuando lo que se tiene en mente y se espera es, por ejemplo, un Consejo Asesor Facilitador.

Hemos conocido casos en los que el profesional, tras la ruptura de expectativas entre el proyecto presentado y la realidad, ha decidido desvincularse del mismo, generando una mala imagen de la sociedad en un profesional, normalmente, de alto nivel.

Nuevamente, consideramos que es importante partir de la adecuada formulación del Consejo Asesor y transmitirla de una manera clara a los candidatos para formar parte del mismo.

Errores habituales en su puesta en marcha

Montar un Consejo Asesor para dar salida a directivos de la compañía

En algunas ocasiones hemos detectado que se configura un Consejo Asesor para mantener la vinculación del primer ejecutivo saliente de una sociedad.

El problema que esta práctica plantea es que se genera una situación incómoda entre el CEO saliente, ahora actuando como Presidente del Consejo Asesor y el nuevo CEO.

En todos los casos descritos en los que se ha constituido el Consejo Asesor como "salida digna" al CEO, el Consejo Asesor ha fracasado, generándose "mucho ruido" en el camino entre ambas figuras.

Para el CEO saliente es muy incómodo estar cerca y ver los cambios que realiza el nuevo equipo directivo, estando en una situación sin poder ejecutivo y sin control sobre el mismo.

Por otra parte, al nuevo CEO le resulta igualmente incómodo que el anterior esté en un órgano que le debe prestar servicio.

Además, en estos casos no resulta claro el propósito del Consejo Asesor, ya que surge como necesidad de dar salida y mantener la vinculación con el CEO saliente.

Selección exclusiva de los miembros entre profesionales de confianza

En bastantes casos, el Consejo Asesor se constituye contando con los "amigos", profesionales de confianza.

Este es un error muy habitual. No se hace una búsqueda entre todos los profesionales que podrían hacer la mejor función para el tipo de Consejo Asesor que se está poniendo en marcha, analizando la totalidad y eligiendo las mejores opciones.

Cuando esto ocurre, la experiencia de nuestros entrevistados es que son Consejos Asesores de corto recorrido y suelen aportar un escaso valor a la sociedad. Además, no suelen sobrevivir al directivo que lo ha puesto en marcha.

Hay que tener en cuenta que un Consejo Asesor puede ser un órgano que realice una función importante y que seguramente los mejores profesionales para conformarlo no están entre los contactos del CEO y habrá que buscarlos en el mercado.

La recomendación en este punto es no limitar el espectro de búsqueda al ámbito de los contactos del directivo que lo pone en marcha.

Falta de concreción de responsabilidades y manera de operar ante futuros conflictos de interés

Como hemos visto en el apartado de resultados, en muchas ocasiones no se formaliza la relación y no se aclaran los posibles conflictos de intereses, quedándose en una especie de nebulosa la interpretación de los mismos.

Igualmente, no se específica que, ante un potencial conflicto de intereses, éste tiene que ser comunicado a la sociedad para su análisis y decisión, posiblemente por no ser órganos formales y regulados, lo que ha generado algunas situaciones embarazosas.

Puesta en marcha poco transparente

Otro error habitual es que en algunos casos, la puesta en marcha del Consejo Asesor se hace con una cierta opacidad resultado de su concepción “piloto” o de “prueba”.

Esto puede generar problemas si no son informados, convenientemente, la propiedad o el órgano de gobierno.

Incluso ha habido casos en los que el Consejo Asesor se ha organizado al margen del Consejo de Administración, llegando a usurpar algunas de sus funciones, como la definición de la estrategia.

Para evitar malentendidos y situaciones embarazosas es conveniente que la puesta en marcha del Consejo Asesor sea un hecho acordado y trasparente para todas las instancias del gobierno de una sociedad.

Escaso esfuerzo de *On-boarding*

En el momento de puesta en marcha es relevante hacer un adecuado proceso de *on-boarding* de los miembros, así como en el momento de renovaciones de los miembros, por finalización de periodos de mandatos.

Cuanto más esfuerzo de *on-boarding* se realice, más información tendrán los miembros para aportar ideas de calidad en sus primeras reuniones y mejor imagen se estarán llevando de la seriedad y profesionalidad del proyecto.

Errores habituales en su puesta en marcha

Ritmo de reuniones excesivo

Un problema que se nos ha transmitido es que en ocasiones se arranca el Consejo Asesor con un ritmo excesivo de reuniones.

Esto puede generar varios problemas. El primero es que puede requerir más tiempo a los profesionales que lo forman del que habían estimado en su incorporación. El segundo es que agota la conversación si no hay situaciones nuevas que afrontar. Finalmente, un tercer problema es que genera una dinámica de trabajo, normalmente al CEO, de temas a llevar al Consejo Asesor.

Acertar con la periodicidad de las reuniones es muy importante, dado el nivel habitual de los miembros de los Consejos Asesores.

Si mantenemos un ritmo de reuniones excesivos y terminan siendo mal preparadas y sin contenidos, los miembros las percibirán como poco productivas y tenderán poco a poco a “saltarse algunas”.

Periodo de tiempo excesivo entre reuniones

A veces, especialmente en Consejos Asesores Reputacionales, las reuniones se distancias enormemente en el tiempo.

Esto suele generar el problema de que el miembro “se olvida”, se desvincula y deja de tener presente al Consejo Asesor y, por consiguiente, pierde el sentido de pertenencia a dicha sociedad.

Si no se tiene al Consejo Asesor en la mente, deja de ser un tema relevante en la agenda del profesional.

Esto se evita teniendo un número mínimo de reuniones al año, idealmente calendarizadas con tiempo y que podríamos estimar en una reunión trimestral. Por debajo de esta cifra solo tienen sentido en algunos Consejos Asesores Reputacionales donde a la sociedad solo le interesa vincular la imagen de los miembros con el proyecto y comunicarlo al mercado y a la comunidad de negocios.

Ritmo en la selección de los miembros

La puesta en marcha de un Consejo Asesor es un proyecto, aproximado, de dos meses. Si se dilatan los procesos de selección por cualquier razón (el CEO no le dedica el tiempo suficiente al proceso, participan diversas instancias en dicha selección, etc.), los primeros profesionales contactados se enfriarán y llegarán incluso a dudar de la voluntad real de la sociedad para su puesta en marcha.

Una vez definido el Consejo Asesor, en los términos que ya hemos descrito, y teniendo claro los perfiles requeridos, éste se tiene que constituir y arrancar en un tiempo máximo de tres meses.

Los expertos nos han transmitido que si el tiempo desde que son contactados y les presentan el proyecto, hasta que finalmente se organiza la primera reunión es excesivo, inevitablemente interpretan como falta de interés real por el mismo y por tanto, se desentienden del proyecto.

Falta de diversidad en el Consejo Asesor

Al tratarse de órganos informales y no regulados no existen directrices que cumplir en cuanto a criterios de diversidad en los Consejos Asesores. Esto conlleva, en ocasiones, a caer en la tentación de no utilizar la diversidad como un criterio de búsqueda de los profesionales que los conforman.

Por supuesto, debería haber diversidad de género, pero más allá de ello, deberíamos tener en cuenta diversidad de perfiles formativos, diversidad de experiencias de sectores o áreas trasversales, e incluso diversidad de edad, siempre que los profesionales tengan los conocimientos, experiencias y relaciones necesarias para aportar valor a la sociedad.

Retribuciones por debajo de lo razonable

Hay algunos Consejos Asesores en los que se buscan a los mejores profesionales, pero con planteamientos económicos poco razonables.

Si un Consejo Asesor requiere unas tareas, una cierta dedicación en cuanto a reuniones y gestiones entre reuniones, y estamos ante profesionales realmente influyentes y que aporten valor, esto debe tener una retribución adecuada.

Hay sociedades que ponen en marcha Consejos Asesores con retribuciones muy por debajo del mercado. Una situación así lo que generará es una pérdida de interés por parte del profesional y en el cuadro de tareas de segunda carrera perderá protagonismo, por lo que finalmente se tenderá a aportar menos valor, entrando en una espiral negativa que será el preludio de la desvinculación del profesional o la disolución del Consejo Asesor.

Falta de política de comunicación

Si hay un ámbito de indefinición en la puesta en marcha y funcionamiento de un Consejo Asesor suele ser en cuanto a la política de comunicación.

Las sociedades al crear un Consejo Asesor no suelen tener claro si lo van a comunicar o no, e incluso si lo van a mantener como un “arma secreta” en el mercado.

Y si las sociedades no lo tienen claro, no dan a los profesionales criterios claros respecto a ello, de modo que cada profesional toma sus decisiones sobre el grado de publicidad que hace sobre su pertenencia a dicho Consejo Asesor.

Consideramos que, en un mundo que tiende a ser cada día más trasparente e interconectado, es recomendable definir la política de visibilidad y comunicación del Consejo Asesor o al menos explicitarla y compartirla con sus miembros, evitando improvisaciones y que cada miembro termine comunicándolo de una manera diferente.

Colaboraciones Externas

Consejos Asesores, una gran oportunidad para la Pymes

Eva Turanzo. Instituto de Gobernanza Empresarial

Desde hace casi una década contribuimos a la formación y a la incorporación de buenas prácticas en la toma de decisiones de las empresas no cotizadas a través de la profesionalización de sus consejos de administración y de sus consejos asesores. El contacto estrecho con las pymes en materia de buen gobierno nos ha permitido acercarnos a sus necesidades reales, a sus dificultades y a sus logros en la adopción de principios y criterios de gobernanza.

En España, una amplia mayoría de empresas todavía cuentan con administradores únicos, solidarios o mancomunados, sin consejo de administración, ni consejo asesor. Ello a pesar de que podemos afirmar, a través de numerosos estudios, que el incremento de facturación va correlacionado con la adopción de estructuras colegiadas en el órgano de gobierno.

Una de las mayores resistencias que encontramos en colegiar las decisiones es la pérdida de control de la propiedad, pues ese “dejar en manos de otros la capacidad de decidir” genera vértigo. En estos casos, **los consejos asesores generalistas cobran una relevancia útil y práctica**, que permite a este tipo de perfiles “entrenar” y profesionalizarse sin riesgo. Hablamos de entrenar, porque transitar hacia el buen gobierno requiere una sólida formación de las personas involucradas, preparación y buenas dosis de convicción. Ayuda a esta labor pedagógica contar con estudios e informes como éste, donde se da buena cuenta de las mejores prácticas y de los buenos resultados que los consejos favorecen, para sensibilizar adecuadamente a una clase empresarial ávida por mejorar.

Hasta ahora, la regulación no ha obligado a las pymes a aparentar en su Modelo de Gobernanza o a “vestirse para la ocasión” a no ser que tuviera que salir a bolsa o necesitara engalanarse ante una posible entrada de capital. Por ello, encontramos casos reales de valiosos empresarios/as que lideran el camino con buenas prácticas, empresas que han demostrado que en un mundo convulso existe una gran oportunidad para profesionalizar su toma de decisiones. En nuestra experiencia percibimos una clara diferencia entre las empresas que han experimentado un recorrido por las prácticas de buen gobierno frente a las que están iniciándose.

Las más avanzadas preservan de manera profesional el equilibrio entre la propiedad, el gobierno y la gestión, contando con consejo de administración, consejo asesor y hasta con consejo de familia e incorporan las buenas prácticas por convencimiento. Destacan por la ambición en la composición del consejo, apoyando la búsqueda profesional de

consejeros en expertos, valorando la aportación de los independientes a fin de mejorar el funcionamiento del consejo, contribuir a profesionalizar la gestión de la compañía, ayudar a definir e implementar estrategias y contribuir al crecimiento y perdurabilidad. Nuestro primer mensaje es **agradecer a aquellos que lo hacen posible, y que se retan a sí mismos por ser mejores cada día.**

Estas pymes ambiciosas, formadas en buen gobierno, abordan de forma estratégica la puesta en marcha de su consejo asesor, reflexionando su propósito, alcance de resultados, composición, funcionamiento, dinámicas, y, sobre todo, en el aporte de valor del consejo y de sus consejeros, cuestionando y retando todo. Adoptan criterios de transparencia, revisan las políticas de supervisión y están preparadas para la velocidad que exige la gestión de riesgos. Son conscientes de que para ello requieren del contraste de las decisiones en un foro menos endogámico. Es, por ello, que a menudo los consejos asesores en empresas carentes de consejo de administración asumen el enfoque de las funciones que más ocupan en estos momentos la mente de los administradores: la estrategia, sostenibilidad y gestión de riesgos, los nombramientos, la sucesión y la política de retribuciones, entre otras.

Por contra, las que están iniciándose, sin formación o apoyo, transitan el camino de forma diferente. Las no formadas, no incorporan independientes en la proporción suficiente, cuentan con un consejo asesor donde dominicales y ejecutivos tienen máxima presencia, y se auto imponen limitaciones en la adecuada composición y selección de los independientes, valorando en demasía la red de contactos del consejero a incorporar. Si además, sumamos independientes no doctos en buen gobierno, se pervierten las dinámicas, no se estructuran ni preparan adecuadamente los consejos, careciendo de la cantidad y calidad de debate posibilista de los mejores resultados, incluso si me apuran, no se garantiza la verdadera valentía ni independencia de quienes no entienden su función.

Pero cada empresa es diferente, parte de un modelo propio y un camino que debe recorrer por sí misma. La buena noticia, es que profesionalizar la toma de decisiones a través de consejos asesores y/o consejos de administración es el camino del crecimiento en un mundo convulso donde los principios *ESG ya están definiendo el futuro. Por ello nuestro último mensaje es “hazlo acompañado”, **aprovecha la oportunidad, prepárate a fondo, y sé ambicioso en tu Modelo de Gobernanza.**

***E de Environmental S de Social G de Governance**

05

Principales Conclusiones

Aunque los Consejos Asesores son órganos informales y no regulados, cada día se ponen en marcha más como instrumentos para ayudar al crecimiento de las organizaciones y a mejorar su competitividad, tanto en el mercado internacional, como en nuestro país.

Su implementación alcanza tanto a sociedades mercantiles como a entidades sin ánimo de lucro, como asociaciones o fundaciones, e incluso las administraciones públicas (estatales, comunidades autónomas, ayuntamientos y empresas públicas) los están implantando.

Existen cuatro tipos de Consejos Asesores en función del alcance (general o específico) y de su foco de actuación (interno o externo):

Consejos Asesores "**Consultivos**" con foco en ayudar a la sociedad en su estrategia, evolución financiera, organización y gobierno corporativo. Son Consejos Asesores de apoyo al órgano de gobierno o a la Alta Dirección.

Consejos Asesores "**Técnicos**" que ayudan a una sociedad en un tema específico, siendo el caso más habitual los que ayudan a la sociedad en materia de Tecnología, Transformación Digital o Innovación. Tienen un foco interno y focalizado en una temática.

Consejos Asesores "**Reputacionales**" cuya misión es la vinculación con un proyecto de profesionales referentes, lo que tiene un gran valor para la reputación de la marca corporativa. Son Consejos Asesores externos y de alcance global.

Consejos Asesores "**Facilitadores**" con los que se pretende abrir puertas de difícil acceso a los equipos de la propia sociedad a partir de la capacidad de llegada de los miembros del Consejo Asesor y su reputación personal. Estas gestiones de acceso a mercado pueden realizarse con objetivos comerciales o con el objetivo de llegar e influir en determinados stakeholders de interés para las actividades de la sociedad.

En organizaciones más grandes pueden convivir varios Consejos Asesores con diferentes propósitos.

Igualmente, existen casos que combinan diversos modelos de Consejos Asesores en un mismo órgano como Consultivo/ Reputacional o Reputacional/Facilitador.

A pesar de que hay un consenso muy generalizado de tener claro el propósito del Consejo Asesor, éste suele ser definido "sobre la marcha" con la contribución de sus propios miembros.

Existen fracasos, a pesar de ser un instrumento de gran ayuda, que se deben o a una deficitaria definición previa, a errores de puesta en marcha o a una inadecuada gestión posterior del mismo.

Resulta muy útil, antes de contactar con los candidatos a formar parte de un Consejo Asesor, el tener realizada una adecuada definición no sólo del propósito, sino de su organización y funcionamiento que permita valorar al candidato la seriedad del proyecto, así como el balance entre el esfuerzo y la dedicación, con la retribución en el caso de sociedades mercantiles maduras.

Existe una tendencia, cada día más arraigada, de utilizar los servicios de firmas especializadas para hacer una ambiciosa y correcta selección de los profesionales que más valor pueden aportar a las compañías

en función del tipo de Consejo Asesor que se va a constituir, ya que cuando esta selección se realiza, en base a contactos conocidos y/o de confianza de los directivos, estos Consejos Asesores tienen poco recorrido en el tiempo y suelen disolverse en el momento que cambia el directivo que lo puso en marcha.

La Alta Dirección de las sociedades debe dedicarle interés y tiempo al Consejo Asesor para que realmente se obtenga valor. Si no se hace una gestión profesional de las reuniones o si estás tienen escaso interés, languidecerá hasta que una de las dos partes considere que no le aporta valor.

Aunque hay quién opina que son un instrumento útil para todo tipo de empresas, aquellas que pueden obtener un mayor retorno son las s*tart-ups*, las empresas familiares, las filiales de sociedades internacionales y las grandes compañías.

Los Consejos Asesores nacieron en el ecosistema s*tart-up* californiano por lo que posiblemente sean las sociedades a las que más valor le puede aportar un Consejo Asesor y cubriría prácticamente la totalidad de los propósitos (consultivo, técnico, reputacional y facilitador), siendo el principal problema la retribución de sus miembros. En el caso español es habitual que el Consejo Asesor de las s*tart-ups* esté formado o por profesionales del propio ecosistema o por un grupo reducido de *Business Angels* que han invertido en el proyecto y que con su participación están más cerca y pueden ayudar a su desarrollo.

Para las empresas familiares, normalmente controladas por miembros de la propia familia en la que se funden responsabilidades (propiedad, órgano de gobierno y de alta dirección), los Consejos Asesores son muy útiles para tener voces externas de confianza, haciendo una gran labor en el debate estratégico y en la mejora del gobierno corporativo de la sociedad. Un Consejo Asesor puede aportar un inmenso valor en estos casos.

Cuando una multinacional aterriza en un nuevo mercado y pone al frente de sus operaciones a un equipo directivo, un Consejo Asesor puede ser de gran ayuda para definir la estrategia al mercado local y para influir en el mismo, ayudando a la reputación de la marca corporativa y al propio acceso al mercado.

Finalmente, para las grandes corporaciones que tienen sus órganos de gobierno perfectamente estructurados, de acuerdo con las directrices y regulaciones locales y las tendencias internacionales de buen gobierno, un Consejo Asesor puede ser un complemento útil para temas específicos.

Para los profesionales que conforman los Consejos Asesores es una oportunidad de extensión de la carrera profesional más flexible y con menor riesgo que los Consejos de Administración y que suelen aportar más valor que figuras individuales como la de *Senior Advisor*. En cualquier caso, parece que los profesionales que son mayores para pensar en volver a una dura carrera ejecutiva, pero que son lo suficientemente jóvenes para abandonar el mercado, suelen combinar este tipo de roles (consejeros, miembros de Consejos Asesores y *Senior Advisor*), junto con otras actividades propias de “segunda carrera” como la docencia o las actividades de voluntariado.

En cualquier caso, parece razonable que haya una limitación del número de proyectos en “segunda carrera” entre

Consejos de Administración, Consejos Asesores y posiciones de *Senior Advisor*. En este sentido, se está limitando la participación en Consejos de Administración, pero debería de autoimponerse por parte de los profesionales un límite de asunción de proyectos, tanto por razones de dedicación, como de evitar situaciones de “conflicto de interés” e incluso como “coherencia reputacional” en el mercado.

En la muestra analizada hemos observado que una gran parte de los miembros de Consejos Asesores también han formado parte de Consejos de Administración y que han participado de media en más de tres Consejos Asesores, no necesariamente de manera simultánea.

Finalmente, un Consejo Asesor, bien definido y convenientemente implantado, puede ser un instrumento de valor para la sociedad que lo pone en marcha en cuanto a la aceleración de su crecimiento y la mejora de su competitividad, y un instrumento de gran valor para los profesionales que pueden poner todo su conocimiento, experiencia, relaciones y marca personal al servicio de un proyecto.

05

Principal Conclusions

Although Advisory Boards are informal and unregulated bodies, they are increasingly being formed in the international market and Spain, more as instruments to help organizations grow and improve their competitiveness.

Their scope of implementation spans mercantile companies and not for profit entities like associations and foundations, and even public administration bodies (national, autonomous communities, municipalities and public companies) are implementing them.

There are four types of Advisory Boards, depending on the scope (general or specific) and the focus of their activity (internal or external).

"Consultative" Advisory Boards focus on helping the company with its strategy, financial evolution, organization and corporate goverance. These Advisory Boards provide support to the company´s governance body or the Executive Management.

"Technical" Advisory Boards help a company on a specific subject, the most habitual case is to help the company in matters involving Technology, Digital Transformation and Innovation. Their focus is internal, centering on a specific subject.

"Reputational" Advisory Boards, have the mission of engagement with a project of prestigious professionals, which is highly valuable for the corporate brand reputation. These are external Advisory Boards, with a global scope.

"Facilitative" Advisory Boards, are formed to facilitate the opening of doors to the teams of the company itself, through the Advisory Board members´ personal reputation and contacts. These arrangements for market access may be done with commercial objectives or to reach and influence certain stakeholders of interest to the company´s activities.

Very large organizations may have several Advisory Boards with different purposes.

Equally, there are cases where a combination of the different Advisory Board models is used to form a single board, such as Consultative/Reputational or Reputational/Facilitator.

Despite the general consensus on the need to have a clearly defined purpose for the Advisory Board, it is usually defined "along the way", with the contribution of its own members.

Despite being a very helpful instrument, there are cases where Advisory Board failures have been due to a deficient or non-existent prior definition, to errors in launching them, or to poor management afterward.

Before contacting candidates for an Advisory Board, it is very useful to have made a good definition not only of the purpose, but also of the organization and functioning of the board, that enables the candidate to evaluate the the seriousness of project. This, as well as the balance between effort and dedication, and also the remuneration in the case of mature mercantile companies.

05

Principal Conclusion

Another key aspect is the selection process for the professionals for these boards, which many times is based on contacts with people known and trusted by the company. However, it appears there is rising use of specialized firms, to ensure an ambitious and proper selection process of the professionals who can make the highest value contribution, depending on the type of Advisory Board defined.

The company Senior Management should dedicate interest and time to the Advisory Board for value to truly be obtained. If meetings are not managed with professionalism, or are uninteresting, the board will languish until one of the two parties decides it is no longer worthwhile.

While some believe that Advisory Boards are a useful tool for every kind of company, it is startups, family-owned companies, the subsidiaries of international companies and very large companies that reap the largest returns.

Advisory Boards are natives of the California startup ecosystem, which is possibly why these are the companies that can get the most value from an Advisory Board, for nearly every purpose (consultative, technical, reputational and facilitative), with the main problem being remuneration of the board members. In Spain the Advisory Board of a startup is usually made up either of professionals from the ecosystem itself, or a small group of *Business Angels* that have invested in the project, who by participating can stay in closer touch and help its development.

Advisory Boards are extremely useful for family-owned companies, which are normally run by the family members themselves assuming a variety of merging responsibilities (ownership, governance body and top management). These boards provide a trusted outside voice in strategy debates and on ways to improve the company corporate governance. An Advisory Board can contribute immense value in these cases.

When a multinational touches down in a new market and puts its management team in charge of operations, an Advisory Board can be a great help in advising on the company strategy fit for the local market and also as a market influencer, thus helping the reputation of the corporate brand and facilitating market entry.

Finally, for large corporates whose governance bodies are perfectly structured in alignment with local guidelines and regulations and international good governance trends, an Advisory Board can be a useful complement for specific topics.

For the professionals comprising them, Advisory Boards are a more flexible and lower risk opportunity to extend their professional careers than a Board of Directors, and they also tend to bring more value than individual positions like Senior Advisor. In any case, it appears that professionals that are too old to consider going back to a tough executive career, and too young to totally leave the market, tend to combine these types of

roles (board member, Advisory Board member and Senior Advisor) with other “second career” activities like teaching or volunteer work.

In any case, it seems reasonable that a limit be placed on the number of “second career” projects allowed between Boards of Directors, Advisory Boards and Senior Advisor positions. In this regard, limitations are being set on the number of Boards of Directors, but professionals should also set themselves limits on the number of projects that they take on, for reasons of time dedication, to avoid conflicts of interest, and for reputational consistency in the market.

In the sample studied, we observed that a majority of the Advisory Board members have also served on Boards of Directors and on an average of over three Advisory Boards, although not necessarily concurrently.

To sum up, a well designed and well implemented Advisory Board can be a valuable instrument for the company forming it to speed growth and improve competitiveness, and also of great value to the professionals who can put all of their knowledge, experience, personal brands and relationships at the service of a project.

06

Best Practices de Consejos Asesores

En este apartado del Estudio, hemos querido recoger la descripción de una serie de casos de buenas prácticas sobre Consejos Asesores en nuestra comunidad de negocios.

Estos casos han sido identificados por los propios miembros de Consejos Asesores que han participado en el Estudio y que se enumeran en el apartado final de agradecimientos.

Los hemos elegido en función de su propia diversidad, habiendo seleccionado empresas en circunstancias de negocio distintas y de diversos sectores económicos y que además, han conformado Consejos Asesores con propósitos y modos de funcionamiento muy diferentes entre sí.

El objetivo de este apartado del Estudio es facilitar al lector y a los órganos de decisión de las empresas, la experiencia de otras que ya han andado un cierto camino en la utilización de Consejos Asesores. Esto permitirá visualizar su utilidad y su modo de implementación de una manera muy concreta.

Todos los casos recogidos son buenos ejemplos de Consejos Asesores que no han tenido inconveniente en ser compartidos, pero no significa que no haya otros buenos ejemplos en nuestro mercado que también podríamos haber recogido en el presente Estudio.

Aiudo

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Aiudo es un servicio especializado de cuidadores a domicilio. Existen dos modalidades:

- Agencia de colocación. Son los servicios de selección y gestión de cuidadores.
- Servicio de Ayuda a Domicilio. Cuidadores contratados por Aiudo.

Desde 2016 Aiudo inauguró su servicio de agencia de colocación a la vez que en 2020 se inició en el servicio de ayuda a domicilio. Ambos son ofrecidos en todo el territorio nacional sin importar si son capitales o poblaciones pequeñas y rurales.

El año 2022 también ha sido un año de novedades en las que Aiudo ha lanzado su servicio propio de teleasistencia, así como otros servicios como nutrición y comidas para mayores a domicilio, fisioterapia y planes de capacitación para las cuidadoras.

Todo esto desde la estrategia de estar presente en las diferentes fases del cuidado, ofreciendo siempre una propuesta de valor innovadora, distinta y accesible para todos los bolsillos.

De esta manera, Aiudo tiene como objetivo situarse como la empresa de referencia en cuidados de personas mayores y personas con dependencia a domicilio. Una actividad que de por sí cuenta con un gran impacto social que, si añadimos estas actividades ayudaremos a conseguir varios objetivos de desarrollo sostenible para la sociedad:

RAZONES PARA PONER EN MARCHA EL CONSEJO ASESOR

Contar con un consejo que ayude a persuadir, asesorar y contrastar información que ayude al órgano de decisión operativo y estratégico de la organización es, bajo mi punto de vista, un primer paso dirigido a la profesionalización, a crear un espacio de reflexión para el intercambio de ideas entre socios con un perfil muy distinto cada uno.

Aiudo

Pienso que es enriquecedor y “obliga” al CEO a salir de la operativa diaria para tomarse un tiempo limitado para reflexionar sobre preocupaciones del día a día y sobre las decisiones más relevantes para el corto, medio y largo plazo.

El consejo asesor debe estar alineado en la visión y, no tiene por qué estar alineado en los procesos operativos, prioridades de negocio, etc. Por poner un ejemplo:

El consejo asesor debe estar alineado en la importancia que tiene el impacto social para la compañía, pero puede no estar alineado sobre cómo llevar a cabo un MVP, o sobre los recursos que este necesita etc. Es bueno que exista ese debate y que el CEO conozca las diferentes reflexiones de sus socios.

DESCRIPCIÓN DEL CONSEJO ASESOR

Propósito del Consejo Asesor

Asesorar, informar, reflexionar y ayudar al órgano de gobierno de la sociedad a tomar decisiones reflexionadas, maduradas y con la mayor coherencia posible. El propósito del consejo asesor debe ser el de ayudar con ideas, el punto de vista de cada uno y realizando un asesoramiento sincero desde la transparencia y la visión a largo plazo. Y no del interés individual.

Gobierno del Consejo Asesor

El Gobierno del consejo asesor en Aiudo está orquestado por el CEO que suele planificar las reuniones. De esta manera todos los asesores tienen un rol idéntico, o como mínimo, similar para poder realizar aportaciones de forma equitativa y horizontal.

Funcionamiento del Consejo Asesor

Reuniones trimestrales ordinarias más alguna reunión extraordinaria. La frecuencia pienso que debe ser esa para no sobrecargar al consejo asesor y que sea una actividad con una recurrencia moderada (de esta forma el asesor se asegura de mantener una perspectiva y opinión “desde fuera”).

Miembros

Pienso que lo ideal es contar con un mínimo de 4 personas y un máximo de 7. De esta forma te aseguras la participación y que siempre haya un grupo de asesores disponibles (por si a alguna reunión falla alguien).

Política de comunicación

Por el momento no contamos con una política de comunicación externa. Para la política interna es lo comentado anteriormente, la comunicación es orquestada por el CEO que da turnos de palabra a los diferentes asesores, sobre todo al principio, cuando ya llevas 3 ó 4 reuniones, es decir, en un año la comunicación es más informal. O más bien, de confianza.

RETORNO DEL CONSEJO ASESOR

El consejo asesor cuenta con un retorno de información privilegiada y valiosa. Lo que le permite tener cierta influencia o la capacidad de seguir muy de cerca los acontecimientos que afectan a lo mercantil (tanto positivos como negativos). Formar parte del consejo asesor significa que se va a contar contigo en los momentos más complicados, pero también vas a saborear de primera mano las buenas noticias.

APRENDIZAJES CLAVES DEL ÉXITO Y RECOMENDACIONES

Es una actividad muy sana que si está bien enfocada puede ayudar al buen funcionamiento y al entendimiento de un accionariado repartido.

Pienso que debe dosificarse y que el éxito del mismo depende de que el consejo esté alineado y todo el mundo prime el interés común con respecto el individual. Por ejemplo, una práctica que el CEO debe estar muy pendiente es si un socio trata de persuadirle para que haga una ampliación de capital sin que lo necesite o viceversa, esto podría ser alguno de los casos en los que el interés individual podría estar por encima del colectivo.

Grupo Antolin

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Grupo Antolin es uno de los mayores fabricantes de componentes para vehículos del mundo. Un proveedor líder de tecnologías y soluciones innovadoras para el interior del automóvil. La empresa tiene 140 fábricas en 26 países con unos 25.000 empleados. Grupo Antolin ofrece productos y soluciones de alto valor añadido para equipar el interior del automóvil a través de cuatro Unidades de Negocio: techos, Iluminación&HMI, cockpits - puertas y sistemas electrónicos.

Su presencia global, el talento de sus equipos, el amplio conocimiento y la apuesta por la innovación y la calidad han convertido a Grupo Antolin en un socio clave de los fabricantes de automóviles en el desarrollo de vehículos más tecnológicos, confortables y sostenibles.

Grupo Antolin trabaja para desempeñar un papel crucial en la transformación que está experimentando el sector de la automoción. La empresa está desarrollando sistemas integrados que incorporan más tecnología y electrónica, ofreciendo nuevas funcionalidades y soluciones de iluminación. Antolin quiere crear un interior sostenible e inteligente que se adapte a las necesidades futuras de los clientes proporcionando una mejor experiencia de viaje.

RAZONES PARA PONER EN MARCHA EL CONSEJO ASESOR

La creación en 2018 del Consejo Asesor ha sido un elemento muy importante en la apuesta de la empresa por la implantación de las mejores prácticas internacionales en materia de buen gobierno y en reforzar la transparencia y profesionalidad de sus órganos de dirección.

Grupo Antolin decide crear un consejo asesor tras concluir que podría ayudar a los accionistas en la toma de decisiones estratégicas y la mejora de la gobernanza. Al no ser una empresa cotizada, se escogió la modalidad de consejo asesor ya que daba mayor flexibilidad para alcanzar ese objetivo.

El Consejo Asesor nació para ser un órgano de carácter consultivo al Consejo de Administración con el objetivo de dar apoyo y asesorar sobre la marcha del negocio y la toma de las decisiones estratégicas. El objetivo es que los Consejeros Asesores aporten una visión distinta, desde su experiencia profesional, al trabajo del Consejo de Administración.

Grupo Antolin

DESCRIPCIÓN DEL CONSEJO ASESOR

Propósito del Consejo Asesor

Órgano de gobierno que ofrece asesoramiento, debate, conocimiento y experiencia al Consejo de Administración en todas aquellas decisiones que corresponden a su ámbito de responsabilidad.

Gobierno del Consejo Asesor

El Consejo Asesor está integrado por cuatro consejeros asesores independientes -un hombre y tres mujeres- que se integran en las diferentes Comisiones Delegadas del Consejo de Administración (Comisión de Auditoría, Comisión de Sostenibilidad y de Gobierno Corporativo, Comisión de Nombramientos y Retribuciones).

Funcionamiento del Consejo Asesor

Bajo el funcionamiento de un Consejo de Administración ampliado, los consejeros independientes -sin derecho a voto- participan activamente y de forma simultánea en las reuniones del órgano de administración con acceso a toda la información sobre la compañía. Del mismo modo, tienen acceso directo al equipo directivo de la compañía.

Adicionalmente, los consejeros asesores se reúnen de forma autónoma al Consejo de Administración con el fin de plantear sugerencias y preparar las reuniones posteriores con el máximo órgano de administración.

Miembros

El Consejo Asesor de Grupo Antolin está integrado por cuatro profesionales de reconocido prestigio en diferentes ámbitos empresariales y con conocimiento de las mejores prácticas de buen gobierno, así como con una amplia experiencia como miembros de consejos de administración de compañías cotizadas y no cotizadas, entre ellas grupos familiares.

Carmen Gómez de Barreda: Consejera Coordinadora y Presidenta de la Comisión de Sostenibilidad de Red Eléctrica,

Consejera independiente de Grupo Mutua Madrileña y presidenta de su Comisión de Auditoría. Consejera dominical de Hispasat.

Ramón Sotomayor Jáuregui: Consejero independiente de Velatia y miembro del Consejo de Administración de Grupo Lantero, Levantina y Asociados de Minerales, y ABE Capital Partners.

Grupo Antolin

Bernardo José Villazán Gil: Director de la Cátedra de Industria Conectada 4.0 de la Universidad Pontificia Comillas ICAIICADE

Macarena Cassinello: Directora en Siemens Gamesa Renewable Energy, Business expert of Palfinger AG.

Milagros Caiña: Exdirectora de Recursos Humanos y Relaciones Laborales y exmiembro de la Junta Directiva en BMW Group.

Política de comunicación

Desde su creación en 2018, Grupo Antolin ha ido comunicando públicamente la existencia del Consejo Asesor así como los miembros del mismo. Es un tema también relevante dentro del Informe Integrado de la empresa, que publica anualmente, ante el convencimiento que su comunicación pone en valor el esfuerzo por reforzar el gobierno corporativo.

Los integrantes incluyen la pertenencia al Consejo Asesor de Antolin en sus distintos perfiles públicos.

RETORNO DEL CONSEJO ASESOR

La experiencia de Grupo Antolin ha sido muy positiva en cuanto a que el Consejo Asesor ha servido como órgano de asesoramiento a la hora de tomar decisiones sobre la visión a largo plazo, la estrategia y la transformación de la empresa, especialmente en un entorno complejo y desafiante como el actual. De ahí la necesidad de apoyarse en un órgano de gobierno de este nivel que aporte una visión distinta.

Se ha creado un clima propicio de trabajo en el que el *feedback* ha sido bienvenido, generando un intercambio muy positivo de ideas y consejos de calidad, entre el Consejo Asesor y el Consejo de Administración, lo que ha ayudado a la adopción de tomas de decisiones relevantes para el negocio.

APRENDIZAJES CLAVES DEL ÉXITO Y RECOMENDACIONES

La primera clave es encontrar a consejeros asesores con el perfil adecuado para completar la visión que tiene la empresa, desde dentro del negocio, y responder a los retos del futuro. En este

sentido, la selección a través de *head hunters* ha sido todo un éxito, en nuestro caso. Han de ser perfiles que provengan de diferentes sectores y por tanto, de conocimientos así como de reconocida reputación. Perfiles con experiencia que aporten ideas, debatan, sean críticos y se atrevan a opinar, aunque sus comentarios sean contrarios a los de los representantes de la familia.

Es muy importante que esos consejeros sean totalmente independientes; por eso, en Grupo Antolin el proceso de selección fue totalmente ciego.

Han de ser tratados como consejeros independientes desde el primer momento, con acceso total a la información y una interlocución directa con los directivos.

Los consejeros asesores deben tener libertad para disentir y proponer durante las reuniones de consejo y las comisiones, con el objetivo de generar valor en todas y cada una de sus intervenciones y decisiones. En grupo Antolin, han presidido las diferentes comisiones desde el momento en el que se incorporaron, con plenas facultades para el desarrollo de sus funciones.

Atrevia

ATREVIA

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

ATREVIA es una empresa global de comunicación y asuntos corporativos con presencia en 15 países y empresas partners en otros 30. Cuenta con sede propia en: España, Portugal, Bruselas, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Panamá, México, Paraguay, Perú, Puerto Rico y República Dominicana.

Ha desarrollado una metodología que permite a las empresas resolver problemas complejos, con múltiples stakeholders, a través de la escucha, la estrategia, la creatividad y diferentes prácticas de agencia y consultoría . La compañía está formada actualmente por más de 450 profesionales con perfiles multidisciplinares.

Su cartera de servicios se enfoca, a través de sus divisiones de Agencia, Consultoría, Movilización Social y Gestión de Comunidades en:

Agencia: Estrategia (Análisis e investigación, insights de marca, relato, planes de engagement…), Creatividad (conceptualización, acciones disruptivas, branding…) y Activación e impacto (marketing y comunicación digital, PR y comunicación publicitaria).

Consultoría: Reputación y sostenibilidad (propósito y relato, RSC, ESG, Prevención y gestión de crisis reputacionales…); Asuntos Públicos y Entornos Favorables; Cultura Interna & Personas (experiencia de empleado, transformación, digitalización, campañas, branding…), Vigilancia & Tracking de Tendencias Sociales (investigación social y de mercado, Social Listening, Data Analytics, etc.) y *Corporate Affairs.*

En 2021 la compañía creció en volumen de facturación un 26,9% con respecto al año anterior, alcanzando los 28 millones de euros. Un crecimiento que está basado en la innovación, el cambio de modelo y la implicación del equipo.

RAZONES PARA PONER EN MARCHA EL CONSEJO ASESOR

La razón que fundamenta la puesta en marcha del Consejo Asesor reside en su aportación a la hora de analizar sectores y tendencias que van a marcar el futuro. Es también esencial su papel en la identificación de los desafíos a los que han de hacer frente en los ámbitos económicos y sociales de interés para ATREVIA.

ATREVIA

DESCRIPCIÓN DEL CONSEJO ASESOR

Propósito del Consejo Asesor

La opinión y valoración de personalidades relevantes y experimentadas es clave para que las empresas superen los retos que su entorno les plantea. En un mundo en constante cambio como el que vivimos, se requiere anticipación a esas transformaciones para crecer con solidez. En esta dirección, el Consejo Asesor ayuda a ATREVIA a actuar con previsión de futuro y a mejorar en su relación con sus clientes y stakeholders.

Gobierno del Consejo Asesor

Reporta directamente a la presidencia de la compañía, aunque cada uno de los integrantes tiene un miembro del equipo directivo como coordinador para seguimiento y trabajo conjunto.

Funcionamiento del Consejo Asesor

Se celebran reuniones trimestrales grupales de estrategia y puesta en común. Además, se organizan reuniones individuales periódicas de seguimiento, con cada uno de ellos, para la actualización periódica de avances, la evolución de la compañía, así como hitos o novedades y *reporting* de actividades de seguimiento.

Miembros

A continuación, recogemos los miembros del Consejo Asesor de ATREVIA y una breve biografía.

Joan Clos. Director ejecutivo de UN-Habitat, fue alcalde de Barcelona en dos ocasiones, desde 1997 hasta 2006. También fue subsecretario general de la ONU y director ejecutivo de ONU-Hábitat de 2010 a 2017, el programa de Naciones Unidas responsable de la promoción de ciudades sostenibles, resilientes y prósperas.

Juan Luis Cebrián. Fundador de El País y académico desde 1996 de la Real Academia de la Lengua (RAE). Ha sido presidente ejecutivo y consejero delegado del grupo PRISA, así como vicepresidente de la Sociedad Española de Radiodifusión y de PRISA TV. Es el único académico hispano miembro del Club Bilderberg.

Antonio Fernández-Galiano. Ha sido presidente y consejero delegado del Grupo Unidad Editorial entre 2011 y 2021. Durante

estos años, compaginó esta responsabilidad con otros cargos como el de presidente de la Asociación de Medios Informativos y presidente de VEO TV, entre otros.

Javier Vega de Seoane. Presidente de DKV Seguros y del Consejo Asesor de Fujitsu España. Ha sido presidente del Círculo de Empresarios de España y miembro de los Consejos de Administración de varias compañías como Robert Bosch, ThyssenKrupp, Red Eléctrica Española, SEAT, CAMPSA, SKF Española, IBM España, Scheweppes y del Grupo Ferrovial, entre otras.

Juan Miguel Sucunza. Presidente de la Confederación Empresarial Navarra (CEN). Ha sido consejero delegado del grupo Berkelium, presidente de Icer Rail, presidente del grupo Azkoyen y consejero de la Sociedad de Desarrollo de Navarra. Asimismo, ha sido miembro del consejo asesor de CaixaBank en Navarra.

Jaume Llopis. Profesor de Dirección Estratégica de IESE Business School (Universidad de Navarra). Ha sido primer ejecutivo de grandes empresas como Agroalimen, Sarrió, AGF Unión-Fenix, Carnation, Nestlé, Moulinex y Borges Mediterranean Group.

Belén Romana. Es consejera independiente del Banco Santander y presidente de su Comité de Riesgos. Asimismo, es consejera de la aseguradora británica Aviva y miembro del Consejo de Administración de Swiss Infrastructure and Exchange y de BME, así como presidenta del Consejo Asesor de Inetum.

Alberto Andreu. Presidente de DIRSE (Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad), Senior Advisor de EY y asesor de los Consejos de Administración de la Corporación Pascual y Cosentino. Es, además, profesor de la Universidad de Navarra, profesor invitado de IESE y profesor visitante de la Universidad de Piura (Perú).

Tomás Garicano. Tras trabajar durante 11 años en empresas privadas se incorporó a IE Business School, donde ha trabajado durante 35 años como profesor de Finanzas Corporativas y de Gobierno Corporativo. Además, ha sido decano durante 7 años y director del Centro de Gobierno Corporativo durante 15 años.

Germán Ríos. Fue director de Asuntos Estratégicos en Madrid de CAF-Banco de Desarrollo de América Latina y es profesor

adjunto de Economía en el departamento de Relaciones Internacionales y Asuntos Globales de IE University.

Alfonso Jiménez. Pionero en la introducción de diversas prácticas en la comunidad de negocios desde compañías como Arthur Andersen, Andersen Consulting, Watson Wyatt -firma de la que fue consejero y CEO para España- y PeopleMatters, creada por él en 2003.

Custodia Cabanas. Directora del Área de Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional y Desarrollo de Habilidades Directivas del IE Business School. Además, es codirectora del Observatorio de Comunicación Interna de ATREVIA, IE y Capital Humano.

Política de comunicación

Nuestro *Advisory Board* está publicado en nuestra web y en nuestros canales propios y, de manera adicional, se comunican las nuevas incorporaciones.

RETORNO DEL CONSEJO ASESOR

Enorme aportación de valor, que se concreta en el conocimiento de sectores variados, anticipación de tendencias y la visión global o local de territorios clave. Asimismo, esa aportación de valor de la visión externa del Consejo Asesor es fundamental para la toma de decisiones estratégicas, benchmark de buenas prácticas, la identificación de aliados y partners y el análisis de inversiones, entre otros.

APRENDIZAJES CLAVES DEL ÉXITO Y RECOMENDACIONES

Heterogeneidad y diversidad del grupo a nivel territorial, de perfil, edad y género.

- Confianza, claridad y transparencia en retos a trabajar
- Sistemática: diseño de un proceso y unas herramientas de feedback continuado: repositorio de documentos, seguimiento de proyectos…
- Seguimiento. De una persona concreta del equipo directivo
- Es importante sistematizar también las oportunidades de coincidir todo el grupo en presencial y en virtual.

Muy enriquecedor por las sinergias que se generan con tanto conocimiento, tanto para la organización como para cada uno de los miembros del Consejo.

Corporance

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Corporance Asesores de Voto ("CORPORANCE") es una sociedad limitada de capital privado, constituida en Madrid en 2017. Su actividad principal es asesorar a inversores institucionales en materia de sostenibilidad, gobierno corporativo e inversión responsable, mediante el análisis de las compañías cotizadas que componen sus carteras, la emisión de recomendaciones de voto y la provisión de datos y otros servicios de implicación.

CORPORANCE es el miembro para España y Portugal de la alianza de proxy advisors Proxinvest, constituida en Francia en 1995 y de la que son socios los asesores de voto independientes y líderes en los mercados europeos continentales. Estos a su vez asesoran a los inversores, gestores de activos, aseguradoras y fondos de pensiones en Alemania, Francia, Holanda, Italia, Reino Unido y Suiza, y desde hace poco la Península Ibérica.

Como cada socio de la alianza, CORPORANCE es responsable del análisis de las compañías españolas y portuguesas, y de la elaboración de los informes correspondientes para todos los miembros de Proxinvest y sus clientes. Igualmente se encarga de ofrecer y prestar sus servicios de implicación y voto, y los de sus socios dentro de su ámbito regional, es decir, a los inversores institucionales y gestores de fondos nacionales. También solicitan nuestros informes y algunos servicios los propios emisores o sus asesores, como los proxy solicitors, abogados y consultores en materia de gobierno corporativo sostenible.

RAZONES PARA PONER EN MARCHA EL CONSEJO ASESOR

La idea surgió de nuestro socio francés y promotor de la alianza europea Proxinvest, que constituyó su Comité d'Orientation (Steering Committe) en 2010 con 13 ejecutivos de probada experiencia en gobierno corporativo, con el objeto inicial de supervisar las políticas de voto anuales y asesorar sobre la dirección estratégica. Lo formaron representantes del mundo inversor, los emisores, socios y proveedores, universidades, asociaciones del mercado y hasta el defensor del pueblo (ombudsman). El Comité se ha ido ampliando con los años en cuanto a miembros y funciones.

Volviendo a CORPORANCE, siguiendo la misma pauta y aprovechando las amistades y contactos realizados durante muchos años de experiencia, invitamos a los mejores profesionales destacados por su reputación e integridad,

conocimiento de la materia, posición relevante en diferentes sectores del ecosistema de la inversión responsable y, sobretodo, compromiso con el proyecto.

Este último punto es fundamental. Lo primero fue definir la doble misión de CORPORANCE. Por un lado, el propósito principal es la mejora del gobierno de las sociedades, la sostenibilidad de la economía y la promoción de la inversión responsable. Por otro, y aquí radica la diferencia, queremos constituir una alternativa local para una actividad cada vez más necesaria e importante, actualmente dominada por los proxy advisors norteamericanos, cuyas prácticas, por cierto, no son las más ejemplares. En otras palabras, aspiramos a dotar al mercado español con las mejores herramientas e importar los mejores estándares internacionales para beneficio de nuestros inversores y gestores. Esta ilusión, compartida por todos los miembros del Consejo Asesor, es el principarl motor de su formación y funcionamiento.

DESCRIPCIÓN DEL CONSEJO ASESOR

Propósito del Consejo Asesor

Además de nuestra misión “española”, somos conscientes de la responsabilidad que conlleva ser un asesor de voto. Recientemente regulada, su actividad ha sido destacada por la Comisión Europea, la SEC y otros organismos internacionales por su creciente influencia en la implicación de los inversores con las compañías en las que invierten. Por ello, además de contar con la debida experiencia y recursos, junto con el apoyo de nuestros socios europeos que ya han recorrido este camino, formar el Consejo Asesor de CORPORANCE era una necesidad.

Su tarea primordial es apoyar a la dirección en el desarrollo del proyecto y el plan de negocio mediante la definición de sus líneas estratégicas, la difusión de información y su promoción, la toma de decisiones importantes, la definición de la política de voto y la relación con los distintos sectores a los que pertenecen sus miembros, un aspecto clave.

Un objetivo fundamental de CORPORANCE es mejorar la calidad del análisis de las compañías españolas en que se basan las recomendaciones y, eventualmente, los votos en las Juntas. Una de las quejas recurrentes era la falta de presencia y conocimiento de las prácticas de mercado y las propias compañías por parte de los proxy advisors, carencia que queremos suplir con la ayuda del Consejo Asesor.

Gobierno del Consejo Asesor

El Consejo se constituyó en 2018 con 6 miembros. Actualmente son 8 y el máximo previsto es de 10. El equilibrio y la diversidad en experiencia también se traslada al género, siendo la mitad mujeres. A pesar de sus relevantes posiciones profesionales los miembros del Consejo Asesor lo son a título personal, y no en representación de sus instituciones, con independencia del grado de relación que éstas tengan con la actividad de CORPORANCE.

Ni las decisiones del Consejo Asesor ni sus recomendaciones son vinculantes, aunque tenidas muy en cuenta por la dirección; en consecuencia, no existe responsabilidad alguna para los miembros. Como es habitual, se trata de un órgano voluntario y no regulado, por lo que carece de las obligaciones y rigideces de un Consejo de Administración, con un sistema de gobierno de carácter informal y flexible.

No existe un presidente del órgano, todos los miembros tienen los mismos derechos y obligaciones, y las sesiones son coordinadas por la dirección, último beneficiario, que se encarga de convocatorias, presentaciones y resúmenes de las sesiones. Finalmente, la independencia de criterio y actuación es otro de los pilares en los que se fundamenta nuestro Consejo Asesor, al igual que CORPORANCE.

Funcionamiento del Consejo Asesor

El tamaño ideal es entre 5 y 10 miembros con un equilibrio a todos los niveles. En principio se organiza al menos una reunión trimestral y un almuerzo semestral. Las sesiones suelen durar unas dos horas, seguidasa mitad y fin de año de una comida en verano e invierno, de una comida en la que normalmente se sigue la discusión entre los miembros sobre los temas de debate y otros de interés.

La pandemia ha hecho que muchas de las sesiones hayan tenido que hacerse de forma telemática, lo que ha facilitado una comunicación más frecuente, aunque al menos se han realizado dos reuniones presenciales al año. Dadas las agendas de los miembros no siempre es fácil encontrar un hueco donde todos puedan conectarse o acudir, pero hasta ahora el nivel de asistencia ha sido superior al 90%.

Se trata de una estructura dinámica, con una composición heterogénea, donde la flexibilidad es el factor clave, no solo en las sesiones, sino entre las mismas, estableciéndose continuos contactos y creando una red entre nosotros de alto valor para todos los miembros dentro de un ambiente dinámico, proactivo y

colaborativo. La interacción entre los miembros, dentro y fuera del Consejo, es otro de los factores de valor añadido.

Miembros

Intentamos cubrir al máximo los sectores y agentes de la industria, así como los temas más relevantes en la materia. En consecuencia, tenemos representantes de la inversión colectiva, los fondos de pensiones y las compañías de seguros, es decir el buy-side o mundo inversor, así como las sociedades cotizadas, la auditoría y consultoría, la abogacía, el compliance o la academia.

Hemos tratado de formar un grupo compacto y a la vez heterogéneo, con un equilibrio de conocimiento, experiencia y relaciones a través de presidentes, consejeros o altos cargos de asociaciones y entidades del sector, de compañías públicas y privadas, empresarios, académicos, y profesionales independientes. Aunque no se ha buscado concretamente, varios de los consejeros han trabajado en el pasado en la CNMV, una buena escuela que nos da tranquilidad y garantía de actuación, la mayoría de los miembros ya se conocían previamente, lo que facilita la comunicación.

En estos cuatro años de funcionamiento se han ido incorporando al Consejo otros miembros, con objeto de completar el espectro más amplio posible de sectores y cubrir las nuevas tendencias en la industria. Por ejemplo, las últimas incorporaciones han reforzado las áreas de cumplimiento y diversidad, y seguimos evolucionando. Los mandatos no tienen un plazo definido.

Política de comunicación

Además de la experiencia de los consejeros y su compromiso con la causa, destaca su amistad con la dirección y entre ellos, siendo esta una premisa básica del funcionamiento y la organización del Consejo. Como ejemplo, cada nueva candidatura debe contar con la aprobación unánime de los miembros existentes, para garantizar un buen ambiente durante las sesiones y también entre las mismas.

No existe una política de comunicación específica para el Consejo Asesor, distinta de la general de CORPORANCE, incluida en su Código de Conducta que se publica en nuestra web como entidad regulada (Ley 5/2021 que reforma la Ley del Mercado de Valores) y registrada en la CNMV. Siendo la transparencia otro de nuestros pilares, la información sobre el Consejo está disponible a quien la solicite, aunque sus sesiones y deliberaciones son de carácter confidencial y privado.

Todavía no hemos realizado una presentación formal en los medios (esta es nuestra primera comunicación pública), pero el Consejo Asesor ya ha sido presentado en la CNMV y publicado en nuestra página web, con información sobre sus miembros. Internamente, cada reunión viene precedida de una agenda y seguida de un resumen, realizándose un seguimiento entre sesiones. Adicionalmente, se llevan a cabo otras reuniones telemáticas para abordar asuntos concretos, como nuevos clientes o proyectos, o de tipo informativo.

RETORNO DEL CONSEJO ASESOR

El retorno de un Consejo Asesor debe funcionar en ambos sentidos. El más inmediato lo obtiene CORPORANCE, por las razones expuestas. Además de la experiencia y contactos, nos es de gran valor esa visión externa (ojos frescos) desde las diferentes posiciones que ocupan u ocuparon los consejeros, formando parte de su bagaje profesional. Al tratarse de una actividad nueva en España, la opinión de relevantes actores de la industria supone una tremenda ayuda en la toma de decisiones y una garantía para el mercado, principal beneficiario.

Pero la dirección de CORPORANCE espera que también haya un beneficio para los miembros de su Consejo Asesor. Queremos pensar que para ellos supone un activo formar parte del proyecto que en estos 5 años de vida hemos desarrollado una marca reconocida en los principales foros financieros, por los reguladores, las instituciones y los medios, prestigio extensible a nuestros consejeros que nos han ayudado a conseguirlo.

Al mismo tiempo, compartir la misión, los valores, resultados y futuros beneficios de CORPORANCE es el mejor retorno previsto para los que hayan sido en algún momento miembros del Consejo Asesor, así como otros expertos profesionales que nos han ayudado en el desarrollo del plan.

Finalmente, confiamos en que recibir información actual, exclusiva y de calidad sobre una actividad innovadora, prominente y de notable visibilidad, formando parte de las discusiones a través de un debate enriquecedor, contribuya a la satisfacción de todos los consejeros o, al menos, eso es lo que intentamos con todos nuestros esfuerzos desde la dirección.

APRENDIZAJES CLAVES DEL ÉXITO Y RECOMENDACIONES

La primera lección que hemos sacado en estos apenas 4 años de fuincionamiento, es que formar un buen Consejo Asesor mejoró la imagen y la reputación de CORPORANCE ante toda la comunidad inversora.

Contar con un grupo de prestigiosos expertos apoyando nuestro proyecto nos ha dotado de solidez y credibilidad ante reguladores, clientes y otros miembros del mercado, que se han encontrado con la información buscando en nuestra web, pues no hemos hecho otra promoción del mismo.

Cada Consejo tiene su propio perfil, pero de nuestra experiencia podemos extraer conclusiones. La primera es que hay que cuidar a los miembros, no crearles muchas obligaciones y aportarles valor. Es fundamental también ser proactivo y transparente en la comunicación y proveer de la información justa y de calidad. Finalmente, nos hemos esforzado en crear un buen ambiente personal y fomentar la red de contactos profesionales entre los miembros para hacerles sentir parte del proyecto y compartir los éxitos. Lo demás viene solo.

Mobius Group

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Mobius Group es una empresa TES (Tech Enable Services). Brindamos servicios con base tecnológica para mejorar la eficacia de los gestores de flotas y la movilidad corporativa. Estamos especializados en la gestión de reparaciones, siniestros y mantenimientos de vehículos de autos y, ahora también, de hogar. Confían en nosotros grandes marcas del sector del renting, rent a car, aseguradoras y empresas con flotas corporativas, privadas o públicas.

Estamos impulsando la transformación de la movilidad conforme a los desafíos del siglo XXI: una movilidad inteligente, conectada y sostenible. Además de gestionar los expedientes de las flotas de nuestros clientes (peritaciones, recambios, reparaciones, siniestros…), contribuimos a digitalizar muy eficazmente el sector de la movilidad.

El presidente, José Piñera, fundó MKD AUTOMOTIVE que, tras la integración de los gabinetes periciales PTRZ e Invarat y de la empresa líder en garantías mecánicas, GarantiPLUS, escenificó su transformación tecnológica y su crecimiento en Mobius Group. Dentro del grupo está Wolly, empresa especializada en la gestión de reformas y siniestros de hogar.

En 2018 el proyecto se vio refrendado con el apoyo del primer fondo de inversión europeo, ARDIAN GROWTH. Con ellos se inició el lanzamiento global, con una visión internacional muy disruptiva y un músculo financiero que impulsa el crecimiento exponencial. La facturación de los últimos años está en torno a los 30 millones de euros.

El equipo Mobius está compuesto por 220 profesionales con una edad media de 29 años y con un perfil técnico y tecnológico enfocado en la excelencia de la gestión.

RAZONES PARA PONER EN MARCHA EL CONSEJO ASESOR

El Advisory Board colabora en el propósito de Mobius Group de ser el mejor aliado tecnológico en la provisión de servicios a las compañías aseguradoras.

Con la irrupción de las insurtech y la necesidad de aportar valor en la experiencia del asegurado, reduciendo los costes operativos, las aseguradoras están llamadas a proporcionar servicios más innovadores y flexibles que atiendan al nuevo paradigma de la movilidad en el que la propiedad ha dejado de

ser la única fórmula para conducir un vehículo. También a digitalizar su atención al asegurado en todos los hitos de su seguro; especialmente en los críticos: el rechazo y el siniestro.

Mobius Group, actual gestora de más de medio millón de expedientes de reparación anuales y especializada en la gestión de flotas y gestión de siniestros, puede aportar su expertise técnico y tecnológico para optimizar la gestión del negocio y contribuir a la necesaria transformación digital de los procesos. Desde el área de Mobius Diversos, el grupo ha lanzado Wolly que trabaja en la gestión de reformas en el hogar con una oferta muy competitiva en la digitalización de los servicios de reparación para los seguros del hogar.

En el cumplimiento de estos objetivos Mobius Group trabaja ya con varias compañías de seguros de primer nivel y aspira a perfilar una oferta tecnológica de servicios que aporte aun más valor al sector y que sea capaz de ofrecer soluciones que abran un camino hacia un futuro disruptivo e innovador.

La colaboración del Advisory Board ofrece al grupo no solo una gran experiencia, sino también la visión de futuro de profesionales de reconocido prestigio con los que definir el lanzamiento de nuevos servicios y, desde la empatía con la realidad de la industria, diseñar juntos nuevas ideas, propuestas y soluciones sencillas para los grandes desafíos de la movilidad del siglo XXI.

DESCRIPCIÓN DEL CONSEJO ASESOR

Propósito del Consejo Asesor

Hemos abierto nuestra experiencia como empresa de servicios a la experiencia de las empresas para las que diseñamos y brindamos esos servicios. Eso nos permite contar con opiniones, críticas y orientaciones claras sobre el camino a seguir para conformar la propuesta de valor de Mobius Group para la gestión de reparaciones, reformas y siniestros de hogar y coche.

El Advisory Board es una clara contribución y orientación del propósito de Mobius Group de ser el mejor aliado tecnológico en la provisión de servicios a las compañías aseguradoras.

Gobierno del Consejo Asesor

El Advisory Board está formado por cinco personalidades del sector asegurador con una experiencia, trayectoria y reputación extraordinarias. Forman parte del Advisory además, el presidente de Mobius Group, su CEO y su directora de comunicación, que

tiene encomendada la relación con los consejeros internos, la cobertura y redacción de actas.

Funcionamiento del Consejo Asesor

El Advisor Board se convoca con carácter ordinario tres veces al año, quedando a consideración del propio consejo la posibilidad de convocar reuniones extraordinarias. Las reuniones tienen una duración aproximada de 4 horas. Suelen tener lugar en las oficinas de Mobius Group, en el parque empresarial de La Moraleja (Alcobendas, Madrid).

Mobius Group detalla con antelación temas que quiere tratar en el Consejo. Tras una primera exposición de la evolución de la empresa en el cuatrimestre correspondiente, se abre el debate sobre los temas planteados. Se redacta y comparte acta de la reunión.

Con independencia de las reuniones del Advisory, existe una relación fluida entre los directivos de Mobius Group y los miembros externos. Además, en algunas reuniones, contamos con otros miembros del equipo directivo de Mobius Group, como Hector Izquierdo (CEO de Invarat y GarantiPLUS), José Antonio Arpal (General Manager de Mobius en Zaragoza) o Jorge Oliveros (CEO de Wolly).

Miembros

En la elección de los miembros del Advisory Board fue clave la colaboración de Maria Dolores Pescador (presidenta ejecutiva Logalty). Se invitó a Julián López Zaballos (presidente del Consejo de Administración de Admiral Europe); Juan Hormaechea (ex Director General de Mutua Madrileña); Jordi Pagés (CEO de WeeCover); José Boada (presidente de Fundación Pelayo). Todos ellos aceptaron la invitación. Son personas con una trayectoria, reputación y experiencia en el sector asegurador imponentes. Y su calidad humana es extraordinaria.

Junto a los consejeros externos, forman parte del Advisory Board, José Piñera (presidente de Mobius); Fernando Pérez Granero (CEO de Mobius) y Teresa Alonso – Majagranzas (directora de comunicación; coordinadora del Advisory).

Política de comunicación

Mobius Group hace público el trabajo que el Advisory Board desarrolla desde su constitución. Está publicado en la web de Mobius Group y en múltiples apariciones en prensa y en redes sociales.

Mobius Group

RETORNO DEL CONSEJO ASESOR

Como parte del proceso de expansión iniciado en septiembre de 2020, Mobius Group tiene en su hoja de ruta el objetivo de alcanzar una mayor presencia en el sector asegurador de automóviles y del hogar. En el diseño de estrategias de valor añadido para el sector asegurador, ha sido definitivo el enfoque recibido por cada miembro del Advisory Board.

La visión de Mobius Group del sector asegurador se ha ampliado considerablemente al poder contar con la experiencia "desde dentro" de los consejeros del Advisory Board. Enfoques, análisis, tendencias y también, ¡claro que sí! la oportunidad de "auto criticar" con ellos algunas de nuestras acciones con el objetivo de perfilarlas mejor y que sean, realmente, acciones de valor por y para las aseguradoras.

Pero además del conocimiento y el análisis que aporta cada miembro del Advisory Board, su papel como "embajadores" de Mobius Group, ha superado todas nuestras expectativas. Desde Mobius Group, solo tenemos palabras de agradecimiento por su labor, su trabajo y su cercanía.

APRENDIZAJES CLAVES DEL ÉXITO Y RECOMENDACIONES

El éxito del Advisory Board para Mobius Group se basa en la calidad profesional y personal de cada uno de sus miembros. Y, obviamente, en su experiencia. Tenemos la oportunidad de trabajar con personas que han sido los máximos responsables de grandes compañías aseguradoras. Eso nos permite conocer de primera mano cómo nuestros servicios y tecnologías pueden aterrizarse al máximo a los intereses concretos y al funcionamiento de las aseguradoras.

La elección de los miembros debe responder a los objetivos de la formación del consejo. En nuestro caso, al ser una empresa joven, disruptiva y en constante transformación, la selección de los miembros del Advisory queríamos respondiera a recibir recomendaciones y análisis desde trayectoria consolidadas y expertas en el sector asegurador. Los miembtos del Advisory de Mobius reorientan nuestro expertise técnico y tecnológico a las necesidades reales del sector asegurador.

Mutualidad Abogacía

MUTUALIDAD ABOGACÍA

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Mutualidad de la Abogacía es una entidad sin ánimo de lucro fundada en 1948 que ofrece a los profesionales del mundo del Derecho de España y a sus familias soluciones a medida a través de planes de ahorro, jubilación y protección para cubrir todas sus necesidades de previsión e inversión. Mutualidad de la Abogacía cuenta con más de 208.000 mutualistas y alcanza un volumen de ahorro gestionado de cerca de 9.018 millones de euros a cierre de 2021.

Estos resultados del ejercicio 2021 posicionan a la Mutualidad como la primera entidad de previsión social de España, la quinta entidad de seguros de vida por ahorro gestionado y la segunda entidad que mayor crecimiento experimentó en el pasado ejercicio en ahorro gestionado, según datos de ICEA.

Además, la ratio de solvencia en 2021 fue superior a 213% y el conjunto de la cartera financiera de la Mutualidad registró, a cierre de 2021, una calificación de 66 sobre 100 en términos de Sostenibilidad (65 sobre 100 en términos de Medio Ambiente), según el aplicativo Clarity, lo que supone una puntuación muy positiva atendiendo a la estructura de la cartera, y superando incluso a la calificación de la deuda pública española (en este caso con una evaluación de 64 sobre 100).

RAZONES PARA PONER EN MARCHA EL CONSEJO ASESOR

Mutualidad de la Abogacía, interesada en un mejor conocimiento de los procesos de innovación genéricos de la industria financiera, aseguradora y de la previsión social, creó su propio Consejo Asesor para:

- Aportar reflexiones, ideas, iniciativas, recomendaciones y mejoras en aquellos temas sectoriales estratégicos relacionados con la actividad de la Mutualidad.
- Aportar la sensibilidad y tendencia de mercado, y de innovación académica.
- Colaborar proactivamente a la difusión de la imagen de la compañía en cuantos foros entiendan oportuno los miembros del Consejo.
- Las funciones para desarrollar no incluyen actividad comercial directa o indirecta de los productos o servicios de la Mutualidad.

DESCRIPCIÓN DEL CONSEJO ASESOR

Propósito del Consejo Asesor

El propósito principal del Consejo Asesor es aportar reflexiones, ideas, iniciativas, y mejoras en aquellos temas sectoriales estratégicos relacionados con la actividad de la Mutualidad, que en ningún caso supondrá el asesoramiento en aquellas materias que pudieran estar relacionadas de manera directa o indirecta con actividades que entren en competencia con sus productos.

Funcionamiento del Consejo Asesor

El Consejo Asesor, compuesto por 6 miembros, se reúne con el presidente de Mutualidad de la Abogacía, Enrique Sanz Fernández-Lomana, con el objetivo definir y fomentar un mejor conocimiento de los procesos de innovación genéricos de la industria financiera, aseguradora y de la previsión social. El Consejo está formado por un elenco de profesionales que aportan una visión multidisciplinar sobre las temáticas abordadas en cada sesión.

El Consejo Asesor se reúne 6 veces al año aproximadamente. Sus miembros están sujetos a la total confidencialidad de los temas tratados en las reuniones del Consejo, así como a todos aquellos asuntos tratados dentro o fuera de su seno y que tengan relación con la actividad, negocios y comunicación empresarial de la entidad.

Asimismo, deben respetar el régimen de exclusividad, por lo que no podrán participar como consejeros o asesores en compañías relacionadas con el mutualismo de la previsión social empresarial. Este compromiso de confidencialidad supone además que su vigencia alcanzará a los cinco años siguientes a la finalización de su pertenecía al Consejo.

Miembros

El Consejo Asesor de Mutualidad de la Abogacía está formado por profesionales de prestigio, para contar con el criterio y la capacidad de contraste de estos expertos, cuyo dictamen es consultivo. Actualmente el Consejo Asesor cuenta con 6 miembros:

Marieta del Rivero: Consejera independiente y presidenta de la Comisión de Nombramientos, Retribuciones y Sostenibilidad de Cellnex Telecom. Consejera independiente de Gestamp Automoción. Presidenta no ejecutiva de Onivia. Presidenta de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones de Onivia. Miembro

del Consejo Asesor de Mutualidad de la Abogacía y de Made in Möbile. Patrona de Fundación Tecnalia.

Ana García Fau: Consejera independiente de DLA Piper, vocal y presidenta de la comisión de auditoría de Merlin Properties, vocal de Gestamp Automoción y Eutelsat Communications, Technicolor y de Renovalia, (participada por el fondo Cerberus).

Manuel Lagares Calvo: Catedrático de Hacienda y Economista. Ha participado en varios gobiernos como asesor económico y fue secretario de Economía en el primer Gobierno democrático. Es experto fiscal y ha participado en la mayoría de las reformas fiscales de España, y fue presidente del grupo de expertos para la última reforma fiscal de 2015.

Juan María Nin Génova: Abogado y economista. Ha sido vicepresidente y consejero delegado de CaixaBank y vicepresidente de Criteria CaixaHolding y de la Fundación "la Caixa".

José Miguel Rodríguez-Pardo: Actuario y economista, exdirector general de BBVA Seguros y doctor en Economía y en Biomedicina.

Juan Carlos Ureta: presidente de Renta 4, abogado del Estado en excedencia y expresidente del Instituto de Análisis Financieros.

Política de comunicación

Mutualidad de la Abogacía cuenta con un apartado específico en su página web en el que informa sobre la composición de los miembros del Consejo Asesor: https://www.mutualidadabogacia.com/consejo-asesor/. El departamento de Comunicación de la entidad es el encargado de actualizar este apartado de la web en el caso de que haya modificaciones.

RETORNO DEL CONSEJO ASESOR

El Consejo Asesor de Mutualidad de la Abogacía se ha convertido en un órgano relevante a través del cual visualizar, sensibilizar, debatir e impulsar la transformación y la innovación dentro de la compañía y de la industria. Gracias a la visión del Consejo Asesor hemos profundizado en temas de gran magnitud como: las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, la actualidad macroeconómica, el impacto de los diferentes acontecimientos geopolíticos y sociales en el sector empresarial; así como los retos de sectores y públicos muy relevantes para la Mutualidad.

Mutualidad Abogacía

MUTUALIDAD ABOGACÍA

El retorno del Consejo nos ha ayudado a tener una visión más amplia y completa de la industria en la que operamos y de la sociedad a la que pertenecemos y a la que queremos reportar y aportar el mejor impacto.

APRENDIZAJES CLAVES DEL ÉXITO Y RECOMENDACIONES

Nuestra recomendación principal a la hora de formar un Consejo Asesor es:

1. Establecer un/os objetivo/s concreto/s.
2. Definir los campos y sub-áreas a través de los que queremos lograr dicho objetivo.
3. Identificar a los mejores expertos en cada uno de esos campos.
4. Formar el Consejo con expertos del ámbito interno de la entidad, que aporten el expertise propio de la compañía, y externo, para aportar independencia.
5. Calendarizar las reuniones de los miembros del Consejo para organización interna y de los propios miembros.
6. Realizar un seguimiento periódico de la consecución de objetivos.

Prosol

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

PROSOL fabrica café soluble, bebidas de café, cereales solubles y cápsulas de café con los más altos estándares de seguridad, calidad y coste. La compañía fundada por Julián Espegel y Rocío Hervella vende más de 13 millones de tazas de café diarias en más de 30 países de todo el mundo. Fiel a su misión de ser la mejor alternativa en productos y servicios para la marca de sus clientes, el modelo empresarial de PROSOL prima igualmente la excelencia del equipo y la innovación colaborativa entre clientes, universidades, centros de investigación, parques tecnológicos y proveedores, entre otros. En sus instalaciones se hablan a diario 14 idiomas, el 71 por ciento de su plantilla posee titulación superior y la media de edad de sus trabajadores es de 40 años. La formación de la plantilla es también una constante, con más de 24 horas de formación por trabajador al año.

PROSOL desde su nacimiento en 1998 está plenamente comprometida con la sostenibilidad y a través de su programa PROMUEVE, desarrolla actividades de impacto social, impulsa acuerdos de colaboración en las ramas de la innovación social, la salud, el deporte y la cultura. Además, PROSOL fue la primera industria agroalimentaria reconocida con la obtención del certificado Residuo 0. En 2022 PROSOL ha recibido dos importantes galardones en relación con la sostenibilidad; reconocimiento a la mejor empresa sostenible de Castilla y León y el Premio Forbes-Credit Suisse Sustainability, que distingue nuestra labor en materia de sostenibilidad y circularidad.

RAZONES PARA PONER EN MARCHA EL CONSEJO ASESOR

La empresa fue fundada en 1998 y hasta el 2011 el órgano de gobierno fue un Consejo de Administración. En 2012 Rocío Hervella pasa a ser Administradora única, es en ese momento cuando la empresa crea un Consejo Asesor

Razones:

1. Complementar las capacidades de la Alta dirección para debatir propuestas estratégicas
2. Aportar la visión de otros sectores y de las tendencias que los impulsan
3. Reforzar las competencias en materia de fusiones y adquisiciones y en materia de conocimiento de marca y reputación Sostenibilidad y reputación de la compañía

DESCRIPCIÓN DEL CONSEJO ASESOR

Propósito del Consejo Asesor

El Consejo Asesor se constituye como órgano de consulta y de asesoramiento técnico del Órgano de Administración, al que se halla orgánica y funcionalmente subordinado, de carácter consultivo y de estricto asesoramiento profesional.

Su principal función es servir de apoyo al Órgano de Administración en el ámbito de las competencias propias de este último, prestándole su colaboración y asesoramiento, orientando su actividad y resolviendo, en la medida de lo posible, las consultas realizadas por el Órgano de Administración en relación con todas aquellas materias que el Órgano de Administración tenga a bien someterle.

Gobierno del Consejo Asesor

El Consejo Asesor elegirá un presidente de entre los miembros del propio Comité Consultivo, cuyas funciones serán: (i) Formular el orden del día de las sesiones; (ii) Promover el buen funcionamiento del órgano, (iii) Dirigir los debates, y (iv) Velar por que los miembros del Comité Consultivo reciban la oportuna y necesaria información en tiempo.

Asimismo, el Comité Consultivo elegirá de su seno al secretario, cuyas funciones serán: (i) Auxiliar al presidente en sus labores, (ii) Prestar a los miembros del Consejo Asesor el asesoramiento que puedan requerir, (iii) Conservar la documentación utilizada y aportada en las sesiones, y (iv) Reflejar debidamente en el Libro de Actas del Consejo el desarrollo de las sesiones

Funcionamiento del Consejo Asesor

El Consejo Asesor se reunirá, al menos, cinco (5) veces al año, de acuerdo con un calendario anual establecido previamente y consensuado con el Órgano de Administración en el cuarto Comité Consultivo de cada año.

La convocatoria se efectuará por el secretario técnico a solicitud del presidente del Consejo Asesor necesariamente a instancia del Órgano de Administración, a través de correo electrónico, o cualquier otro medio que asegure la correcta recepción del documento, dirigida a todos los miembros del Consejo Asesor y al Órgano de Administración con una antelación mínima de siete (7) días naturales a la fecha de celebración de la sesión.

En la convocatoria se incluirá el lugar, fecha y hora de la sesión, el contenido del orden del dia de los asuntos que se vayan a tratar los cuales deberán ser formulados por el presidente del Consejo Asesor, previa consulta dirigida a todos los miembros del Consejo Asesor y al Órgano de Administración.

Miembros

El Consejo Asesor estará compuesto por personas de reconocido prestigio en los diversos ámbitos de la actividad económica y profesional. Los miembros del Consejo Asesor:

Han de ser personas de reputada experiencia profesional y competencia en su ámbito de especialización;

No deben hallarse incursos en ninguno de los supuestos de prohibición, incompatibilidad e incapacidad establecidos por el ordenamiento vigente para el desempeño del cargo de administrador de una sociedad; y

No deben mantener intereses contrapuestos o que entren en competencia con la actividad de la Sociedad, tanto en sus aspectos técnicos como de carácter comercial o financiero, pudiendo el Órgano de Administración dispensar de los mismos en determinados casos.

Política de comunicación

Se informa en el Estado de Información No Financiera (EINF) de la existencia de un Consejo Asesor en PROSOL.

RETORNO DEL CONSEJO ASESOR

Varios aspectos:

1. Buen gobierno corporativo
2. Toma de decisiones de más calidad
3. Debate de aspectos estratégicos relevantes para la compañía
4. Contactos de primer nivel
5. Compañía en la soledad del administrador único
6. Reputación

APRENDIZAJES CLAVES DEL ÉXITO Y RECOMENDACIONES

Aprendizajes:

1. Mejora de estructuras patrimoniales, fiscales y mercantiles
2. Impulso de alianzas
3. Escuchar todas las voces y tomar una decisión

Prosol

4. Mejora de los reportes para aportación de valor

Recomendaciones:

1. Número de miembros no más de 6
2. 4 o 5 reuniones año
3. Agenda y documentación previa
4. Búsqueda de perfiles complementarios
5. Escucha activa y adopción de acuerdos para su implementación, aunque sean no vinculantes

exec|avenue
A EUROSEARCH COMPANY

vdSHOP

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

vdSHOP es la Agencia de Fullcommerce del Grupo VASS, que desarrolla sus operaciones en el mercado español desde el 2017.

Ofrece una solución completa de ecommerce para grandes corporaciones, dando la posibilidad de externalizar al 100% el negocio de comercio electrónico.

Tiene diversificada su actividad en 6 unidades de negocio: Operaciones (Compras, gestión de catálogo de productos, operación en frontales -b2b, b2c, loyalty, etc.- y marketplaces - amazon, aliexpress, ebay, cdiscount, etc.-), Marketing (SEO y contenidos, Email marketing & marketing automation, Campañas de Display; RTB & Programmatic, UX & Web design, etc.), Legal (Gestión LOPD/Privacidad, Tratamiento de BBDD), Tecnología (Acelerador de software ecommerce propio (www.kaiman.es) y expertos y partners de Adobe Commerce (antiguo Magento), movilidad, UX), Logística y Atencion al Cliente (Asesor Web, Click to Call, Cobrowsing, Televenta, Chat, Gestión Experiencia de cliente, etc.).

Cuenta con 75 empleados deslocalizados por toda la geografía española, con perfiles polivalentes y multidisciplinares: ingenieros, economistas y administrativos, operadores logísticos y telefónicos, supply chain, selección de surtido y compras, técnicos informáticos, maquetadores y diseño, etc.

Desde diciembre de 2020 vdSHOP, a raíz de la adquisición del Grupo VASS, pertenece al fondo americano One Equity Partner.

RAZONES PARA PONER EN MARCHA EL CONSEJO ASESOR

vdSHOP disponía de contrastada experiencia en el sector digital, con más de 400 proyectos ecommerce levantados y operados, pero carecía de la experiencia necesaria para convertirse en un retailer digital.

Previa validación por parte de OEP, se decidió buscar asesoramiento externo a través de la red de contactos del propio fondo y de VASS. En noviembre 2021 se creó el CA (Consejo Asesor), y se identificó como Coordinadores de éste a Pedro Latasa e Iñaki Bermejo, CEO y director general de vdSHOP.

El CA está compuesto por consejeros internos de vdSHOP y consejeros externos (profesionales de distintos sectores de

actividad con experiencia contrastada en retail y modelos de negocio online, innovación y tecnologías).

La principal razón para poner en marcha el Consejo Asesor es para poder orientar la compañía a un modelo de retail desde un prisma digital. Además de visualizar tendencias y cambios en el mercado de retail, y oportunidades comerciales.

El Consejo Asesor también aporta un contraste de las iniciativas que la compañía impulsa en su plan estratégico, matizando, enriqueciendo o reformulando las mismas.

DESCRIPCIÓN DEL CONSEJO ASESOR

Propósito del Consejo Asesor

VDSHOP se encuentra en un momento donde debe trasladar su modelo de negocio actual (servicios tecnológicos relacionados con ecommerce) a uno más enfocado al mundo retail.

Para ello es indispensable disponer de personas con amplia experiencia en este sector, relevantes y que ayuden a esta compleja transición.

El consejo tiene 2 propósitos principales:

- asesorar en el enfoque estratégico sobre como pivotar a una empresa real de retail digital.
- ayudar en el cierre de oportunidades de negocio que VD está acometiendo dentro de su plan comercial.

Se requiere de una visión amplia, con conocimiento de mercado, pero también con un espíritu crítico, aportando contraste de visiones y enriquecimiento de las mismas.

Gobierno del Consejo Asesor

El CA está compuesto por un total de 7 miembros (4 internos de vdSHOP/Grupo VASS y 3 externos).

Se identificó como Coordinador del CA a Pedro Latasa, CEO de vdSHOP.

Todas las iniciativas de la compañía se lanzan y proponen, y el CA da feedback sobre las mismas.

Posteriormente se recoge en un acta, y se reporta a los equipos operativos.

vdSHOP

Funcionamiento del Consejo Asesor

El CA se reúne 1 vez al mes y las reuniones suelen tener una duración aproximada de 2,5 horas. Entre reunión y reunión se producen contactos entre los diferentes miembros del CA.

Los Coordinadores mantienen la relación con los consejeros externos e internos.

Se realizan agendas de cada sesión, preparando documentación relevante relacionada que se envía con 2 días de antelación, se establecen participaciones y objetivos y se redacta acta de cada reunión y puntos de acción. A su vez, al inicio de todos los CA, se presenta un informe ejecutivo del estado en el que están las distintas iniciativas impulsadas.

Los consejeros externos mantienen contacto periódico fuera de las horas asistenciales para contrastar la información presentada o ahondar en algún punto específico.

Miembros

Los miembros del Consejo Asesor son profesionales escogidos por VASS o vdSHOP, relacionados con el mundo del retail, y de dilatada experiencia profesional. Muy cercanos a la innovación, las nuevas tecnologías y las dinámicas de cambio dentro de grandes corporaciones.

Se hizo la selección en base a las siguientes premisas:

- experiencia profesional en áreas directivas relacionadas con el cambio digital y/o emprendimiento.
- profesionales que hayan contribuido a la creación o transformación de negocios.
- foco en retail y modelos de gestión del cambio tanto a nivel de recursos humanos como operacionales.
- Personas con visión comercial, de crecimiento multisectorial y en diferentes niveles (técnico, financiero, logístico, operativo).

El consejo asesor es un consejo consultivo o actividad de asesoría, a disposición de la dirección general y su comité de dirección, cuyos principales miembros también están presentes o son representados en el CA.

No hay una evaluación formal hasta la fecha de los miembros que lo componen.

Política de comunicación

vdSHOP no publicita externamente que tiene CA, pero sí se informa y se comunica de su existencia internamente.

Los miembros que forman el CA si comunican su pertenencia en las redes sociales. Además, acompañan de manera proactiva y voluntaria a ciertas reuniones de alto nivel con Partners estratégicos o clientes.

RETORNO DEL CONSEJO ASESOR

Dado lo cambiante del mercado Ecommerce y Digital a todos los niveles (temas tan diversos como el fulfillment, M&A, marketplaces, omnicanalidad, fintech, etc.) el CA se ha convertido en un órgano importante para vdSHOP para visualizar, discutir e impulsar esa orientación a convertirse en un retailer digital real dentro de la compañía.

Gracias al Consejo Asesor se ha orientado de una manera más focalizada la estrategia de la empresa, desechando servicios, y poniendo el acento donde realmente se tenían que generar palancas de acción.

El disponer de un CA con perfiles tan variados y polivalentes, que además ofrecen su punto de vista aséptico, desde el prisma de la experiencia, y sin el sesgo del día a día, hace que sea un órgano indispensable para lograr los objetivos marcados. Y que nos ayude a fortalecer nuestra propuesta de valor, a todos los niveles, en el mercado.

APRENDIZAJES CLAVES DEL ÉXITO Y RECOMENDACIONES

Aún es pronto para poder extraer conclusiones, ya que el CA no ha cumplido ni un año.
Pero sí que podemos comentar algunos puntos:

- El CA es un órgano consultivo, pero que debe tener claros sus objetivos para, precisamente, ir alineados con los de la empresa.
- Se ha de hacer un pequeño ejercicio de inmersión para que el CA entienda la idiosincrasia de la empresa lo antes posible.
- Los miembros del CA han de complementar los conocimientos del equipo. Y aportar mucho valor en aquellas áreas que la compañía quiera reforzar, pero no sepa cómo.
- A pesar de la complejidad en el encaje de las agendas, se ha de intentar respetar la agenda. Y enviar la información a tratar 2 días antes para poder estudiarla, si se requiere.

08

Agradecimientos

Este segundo Estudio sobre Consejos Asesores ha sido posible gracias al apoyo y colaboración de muchos profesionales que desinteresadamente nos han aportado sus ideas a partir de su experiencia como miembros de Consejos Asesores de empresas, organizaciones sin ánimo de lucro o entidades públicas. Con todos ellos estamos en deuda:

- Ramón Adell
- Silverio Agea Rodríguez
- Isabel Aguilera
- Luis Álvarez Satorre
- Javier Amo
- Antonio Anguita
- Maite Aranzabal
- Juan Arena
- Mario Armero
- César Arranz Soler
- Ángel Barbero
- César Bardají
- Francisco Belil
- José María Beneyto Pérez
- Amalia Blanco Lucas
- José Boada Bravo
- Ana Bolado
- Xavier Brossa
- Miguel Canalejo
- Macarena Cassinello
- Manuel Conthe
- Bill Derrenger
- Ignacio Eyries García de Vinuesa
- Emma Fernández
- Antonio Fernández-Galiano
- Socorro Fernández Larrea
- Federico Flórez
- Antonio Garamendi
- Ana García Fau
- Rosa García Piñeiro
- María Eugenia Girón Dávila
- Valeriano Gómez
- Mamen Gómez de Barreda
- Laura González-Molero
- Javier Guijarro
- Helena Herrero
- Miguel Iraburu Elizondo
- Jaime de Jaráiz
- Marisa Jordá Castro
- Jesús López Zaballos
- Iván Martén
- Isabel Martínez Torre-Enciso
- Cristina Mendía Azpiroz
- Blanca Montero Corominas
- Eduardo Montes
- Juan Pedro Moreno Jubrías
- Vicente Moreno
- Pedro Navarro
- Juan María Nin
- Jesús Nuño de la Rosa
- Aldo Olcese
- María Antonia Otero
- Carmen Panadero
- Manuel Pimentel Siles
- Mariola Pina
- Elena Pisonero
- Bernardo Quinn
- Adolfo Ramírez Morales
- Javier Rodríguez Zapatero
- Íñigo Sagardoy
- Olga San Jacinto
- Rosa María Sanz García
- María Segimón
- Jordi Sevilla
- Alberto Terol Esteban
- Enrique Titos
- Montserrat Trapé
- Javier Vega de Seoane Azpilicueta

Queremos agradecer muy especialmente a los profesionales entrevistados en el trabajo de campo que nos hay ayudado a identificar buenas prácticas en el mercado, facilitándonos las gestiones para su concreción:

- César Bardají
- José Boada Bravo
- Macarena Cassinello
- Bill Derrenger
- Javier Guijarro
- Jesús López Zaballos
- Juan María Nin
- Jesús Nuño de la Rosa
- Mariola Pina

En segundo lugar, queremos agradecer a la dirección de las empresas que desinteresadamente han querido divulgar su experiencia como un caso de éxito de Consejos Asesores y a los profesionales que han cumplimentado las fichas de recogida del caso:

- Daniel Ibiza de Aiudo
- Jorge Álvarez-Naveiro y Alberto Marimón Abad de Grupo Antolin
- Asunción Soriano y Bárbara Yuste de Atrevia
- Juan Prieto de Corporance
- José Piñera Lucas y Teresa Alonso-Majagranzas de Mobius Group
- Enrique Sanz Fernández-Lomana, José María Palomares, Elisa Scandella e Idoia Revuelta de la Mutualidad de la Abogacía
- Rocío Hervella y Nieves Ramos de Prosol
- Iñaki Bermejo Domínguez de VdShop

Igualmente, nuestro agradecimiento a todos los expertos en buen gobierno corporativo que han colaborado con sus ideas y aportaciones en el estudio, pudiéndose considerar protagonistas del mismo:

- Mario Lara, Director del Centro de Gobierno Corporativo de Esade
- José María Beneyto, Presidente del Instituto de Gobernanza y Sociedad
- Nuria Chinchilla, Profesora y Directora de la Cátedra Women & Leadership del IESE Business School
- Eva Turanzo, Presidenta del Instituto de Gobernanza Empresarial
- Xavier Gangonells, Director General de AED
- Mirian Izquierdo, Presidenta de la Fundación Woman Forward

08

Agradecimientos

Y, por último, pero no menos importante, nuestro agradecimiento a otras personas que, de una u otra forma, han hecho posible la elaboración de este estudio y también a las que el año pasado nos ayudaron en su divulgación y transmisión participando en las presentaciones o facilitando su aparición en medios:

Orés Lario (Actualidad Económica) Susana Gómez Foronda (AEDIPE), Jesús Torres (AEDRH), Enrique Sánchez de León, Loreto Sanmartín, Felipe Medina y María Arrien (APD), Juan Delgado (ATREVIA), Germán Bautista (CASER), Mireia Armengol (CEDE), Beatriz Sánchez Guitián, Rosa Allegue, Ágata Gelabertó, Sabrina Femenia, Nerea Torres y Laura Vilares (EJE&CON), Francisco Velasco y Yolanda Sánchez Morán (EOI), Pedro Léon y Francia (Escuela de Consejeros), Teresa Bareño, Noelia Martín y Mar Romero (EXEC AVENUE), Federico Fernández de Santos (Executive Excellence), Cristina Jiménez, Victoria Dal Lago y Blanca Jiménez (Fundación Fide), Inés Juste (Grupo JUSTE), Juan Álvarez-Vijande (IC-A), Mónica Monllor (IGE), Patricia Ojeda (INESE), Bertrand Barthelemy (La Chambre), Isabel Linares (PwC), José Zudaire, Silvia Martín, Fátima Güemes (SPAINCAP), Ana Lamas (WomenCeo), Eva Levy y Silvia Leal (Autoras de la trilogía “Consejos”), José Luis Díez Ballesteros y Carlos Estaban (Consejo de Innovación y Buen Gobierno), Cristina Chamocín (AED), Miguel Ángel Reyes (GBO) y Luis Arias y Marta Elvira (IESE Business School)

Sobre Exec Avenue y la práctica de board services

Exec Avenue es, desde hace casi 50 años, una de las primeras firmas especializadas en la alta dirección de las empresas. Ofrece servicios de Búsqueda de Directivos, Consultoría de Dirección, *Interim Management* y *Board Services*. **Exec Avenue** ayuda a las empresas a afrontar sus principales retos en los diferentes momentos de crecimiento, transformación, crisis o sucesión.

Con un equipo de socios que cuentan con una amplia experiencia en la gestión del talento y del cambio, ofrece, a nivel internacional, una comprensión estratégica de la evolución de los mercados, gran capacidad de análisis y un enfoque profesional y global de las situaciones, así como una gran complementariedad de especializaciones sectoriales.

A través de su práctica de *Board Services*, **Exec Avenue** ayuda a sus clientes a atender a nuevos desafíos desde la definición del propósito empresarial, la cultura, la equidad, la diversidad y la sostenibilidad. Temas que hoy es necesario reportar desde los órganos de gobierno.

La oferta de asesoramiento de **Exec Avenue** a los Consejos de Administración incluye:

- Ayuda en la constitución y configuración de Consejos de Administración y sus comisiones
- Búsqueda de consejeros independientes
- Evaluación anual del Consejo
- Análisis del mapa de las competencias del Consejo
- Retribución de consejeros y altos directivos
- Asesoramiento a la CNR de la política de retribución de la empresa
- Elaboración de contenidos para las Memorias de Información No Financiera de aspectos relacionados con Personas y Talento
- *Due diligence* de Consejos de Administración y Equipos Directivos previas a procesos de Adquisición y Fusión, a través de un *assessment* de sus profesionales.

En relación a los Consejos Asesores, **Exec Avenue** acompaña a las empresas en la creación y mantenimiento de los mismos, analizando el contexto de negocio, identificando los *gaps* a cubrir, realizando la definición del Consejo Asesor, la descripción de los perfiles necesarios, la identificación de candidatos, así como la puesta en marcha y el acompañamiento a la empresa en su gestión eficaz con el objetivo de sacarle el máximo valor y asegurar que se convierta en un instrumento de crecimiento y competitividad.

Presencia internacional de Exec Avenue

Exec Avenue Madrid
C/ Pinar, 14
28006 Madrid
Phone : +34 91 436 40 03

Exec Avenue Paris
152 avenue de Malakoff
75116 Paris
Phone: +33 (0) 147 03 15 75

Exec Avenue Londres
180 Piccadilly
London W1J 9HF
Phone : +44 (0) 2079 171 747

Exec Avenue Frankfurt
Westhafen Tower
Westhafenplatz 1
D-60327 Frankfurt
Phone : +49 176 620 475 68

Exec Avenue Casablanca
Twin Center
Casablanca 20100
Phone : +212 660 100 022

Exec Avenue San Francisco
2407 Fourth Street
Berkeley CA 94710
Phone : +1 510 647 1005

Exec Avenue Singapore
14 Robinson Road, #08-01A
Far East Finance Building
Singapore 048545
Phone : +33 6 11 03 44 18

Exec Avenue Tokyo
1-7-7 Minami-kugahara, Ota-ku
Tokyo 146-0084
Phone : +81 (3) 5700 4845

exec|avenue
A EUROSEARCH COMPANY

Leaders matter. Impact matters. You matter.

exec avenue

A EUROSEARCH COMPANY