

# EL CONSEJO ASESOR

Un instrumento de crecimiento y competitividad





# EL CONSEJO ASESOR

Un instrumento de crecimiento y competitividad

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



Alfonso Jiménez  
Director del Estudio



Salvador Torres



Cristina Villa



Muriel Belda



Teresa Bareño

En enero de 1998, en una reunión internacional de Watson Wyatt, de cuya filial española era Consejero y Director General, nos ofrecieron el reto, a los directivos de cada país, de realizar una experiencia “piloto” de Consejo Asesor. Me pareció una estupenda oportunidad. Llevaba menos de un año en el puesto y pensé que podría ser una herramienta de gran ayuda, además de traer a mi país una iniciativa pionera. No lo pensé y acepté el reto y nos convertimos en el primer país del mundo en implantar un Advisory Board en la firma. Me llamó la atención que el proyecto resultó atractivo a todos los profesionales a los que invitamos, todos ellos empresarios y directivos de primer nivel. Tuve el honor de contar con un equipo de lujo, improvisamos estatutos, cartas de invitación y nos pusimos a rodar sin muchas referencias de mercado, porque también éramos pioneros en nuestra comunidad de negocios. Me acompañaron desde ese momento hasta que emprendí mi propio proyecto empresarial en 2003. Fueron clave en todo, en la proyección de la marca, también en el acceso a oportunidades de negocio a las que al equipo de dirección le costaba llegar, con ellos multiplicamos la facturación por 6 en tan solo 5 ejercicios y, sin duda, me ayudaron a construir un negocio y una marca de gran reputación.

Ahora, tras una carrera ejecutiva de la que me siento muy orgulloso y en el momento en que comienzo, lo que los americanos denominan, “segunda carrera”, me he incorporado a **Exec Avenue**, firma internacional de cazatalentos, para el desarrollo de su práctica de Board Services, que incluye la constitución y búsqueda de talento para Consejos Asesores, de la que, por experiencia propia, soy un gran convencido.

Vivimos un momento de grandes cambios, un tiempo de transformaciones profundas en el que nuestras empresas tienen que seguir creciendo en un mercado más y más competitivo y para ello un Consejo Asesor puede ser un instrumento muy apropiado siempre que se defina y se implemente con mimo y, por supuesto, se elija a los miembros adecuados. Por este motivo, me ha encantado dirigir el primer Estudio de los Consejos Asesores de nuestra comunidad de negocios, para posteriormente, ayudar a las empresas que quieran emprender su puesta en marcha. Es mi propósito profesional contribuir a la competitividad empresarial de nuestro país.

Quiero dedicar este estudio a todos los miembros de aquel Consejo Asesor que me acompañaron durante todo ese tiempo y que fueron clave en mis momentos de “soledad”, a ellos les debo mucho y les agradezco todo lo que aportaron a la firma y a mí personalmente como directivo: José Luis Carranza, Nuria Chinchilla, Josep Ferrer, José Ramón Jiménez de Garnica (In memoriam), Ana Llopis, Nicolás Luca de Tena, Manuel Pimentel, Iñigo Sagardoy, Juan Carlos Usandizaga (In memoriam) y Santiago Ybarra.

**Alfonso Jiménez**

Partner de la práctica de Board Services

**Exec Avenue**

# 00

## Índice de contenidos

<b>00</b>	<b>Índice de contenidos</b>	4
<b>01</b>	<b>Resumen Ejecutivo / <i>Executive Summary</i> (EN)*</b>	5/6
<b>02</b>	<b>Razones y oportunidad del Estudio</b>	7
<b>03</b>	<b>Metodología y características de la muestra</b>	8
<b>04</b>	<b>Resultados</b>	10
	<b>Propósito del Consejo Asesor</b>	10
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razones para la puesta en marcha de un Consejo Asesor</li> <li>• Circunstancias empresariales en las que un Consejo Asesor es más útil</li> <li>• Dependencia del Consejo Asesor</li> <li>• Tareas y responsabilidades de los miembros</li> <li>• Alcance</li> <li>• Definición del propósito</li> </ul>	
	<b>Organización y funcionamiento del Consejo Asesor</b>	14
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación</li> <li>• Reuniones</li> <li>• Tamaño y composición</li> <li>• Diversidad de los integrantes</li> <li>• Número de reuniones</li> <li>• Grado de formalización de las reuniones</li> <li>• Contacto entre reuniones</li> </ul>	
	<b>Miembros del Consejo Asesor</b>	16
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de profesionales</li> <li>• Preferencias y motivaciones de los profesionales para participar</li> <li>• Experiencia previa</li> <li>• <i>Skills</i> necesarias</li> <li>• Formalización de la relación</li> <li>• Definición del periodo de mandato</li> <li>• Evaluación</li> <li>• Retribución</li> </ul>	
	<b>Visibilidad del Consejo Asesor</b>	19
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denominaciones de los Consejos Asesores y de sus miembros</li> <li>• Política de comunicación</li> </ul>	
<b>05</b>	<b>Conclusiones / <i>Conclusions</i> (EN)*</b>	21/25
<b>06</b>	<b><i>Best Practices</i> de Consejos Asesores</b>	30
	AON CONSULTING SERVICES	
	BABY FRIENDLY COMPANIES (BABÉ DE PARÍS)	
	CASER	
	FELLOW FUNDERS	
	HOMESERVE	
	ISS FACILITY SERVICES	
	MAPFRE	
<b>07</b>	<b>Agradecimientos</b>	53
<b>08</b>	<b>Sobre <i>Exec Avenue</i> y la práctica del <i>Board Services</i></b>	54

\* (EN) English content chapters.

# 01

## Resumen Ejecutivo

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.

En nuestro país se han implantado en las dos últimas décadas, sin pautas establecidas, por lo que su propósito y funcionamiento es muy diverso.

No existe obligación legal para su puesta en marcha, es decisión de la organización hacerlo en función de la aportación de valor esperado. Esto confiere un carácter flexible a la relación.

Aunque en la mayoría de los casos los Consejos Asesores ayudan a corporaciones, también es un órgano muy extendido en organizaciones sin ánimo de lucro e incluso, en organizaciones del sector público y la administración.

**Bien definido e implantado, un Consejo Asesor puede ser un factor claro de aceleración del crecimiento y de mejora de la competitividad.**

Es importante reflexionar sobre el **propósito**, antes de su puesta en marcha, ya que de éste dependerá la elección de sus miembros y el propio funcionamiento del Consejo Asesor. Sin embargo, parece que en un alto porcentaje de los casos, el propósito no está suficientemente definido en el momento de su puesta en marcha. De cualquier forma, el propósito es diferente para cada caso, pero suele estar relacionado con el contraste de

ideas con los equipos de gobierno y de dirección, la presentación de tendencias, la mejora reputacional y la generación de oportunidades.

Respecto a su **organización**, se considera que unos seis o siete miembros, con un buen balance de diversidad, es un número adecuado para un Consejo Asesor comprometido y eficaz. También serían entre seis y siete el número ideal de reuniones anuales, con una duración aproximada de entre hora y media y dos horas y media, siendo recomendable finalizar o arrancar con un almuerzo. Igualmente, es importante que los miembros dispongan de la agenda y los materiales de las reuniones con anticipación. Parece muy recomendable generar un ambiente de trabajo colaborativo y positivo. Es clave el contacto con los miembros del Consejo Asesor entre reuniones, siendo esta labor y el trabajo derivado incluso más importante como aportación de valor que las propias reuniones.

Un factor crítico es la correcta elección de los **miembros** del Consejo Asesor que deben estar elegidos en función del propósito que se persiga, buscando un equilibrio de conocimientos, experiencias y suma de relaciones, todo ello puesto al servicio de la organización. Actualmente en España esta elección no se está realizando por firmas de servicios profesionales, sino por contacto directo o indirecto con el profesional; sin embargo, en otros países de nuestro entorno, sí existe la práctica de contratación de servicios profesionales con tal fin.

Los miembros del Consejo Asesor deben tener unas determinadas experiencias previas, así como un conjunto de *skills* para tener éxito (empatía, capacidad de escucha, actitud de ayuda y colaboración, capacidad de comunicación...).

Es importante formalizar el marco de la colaboración con los profesionales, antes de iniciar su participación en el Consejo Asesor, definiendo temas como la política de no competencia, la no existencia de conflictos de interés, la confidencialidad, el modelo retributivo o la política de comunicación.

Aunque son órganos válidos para todo tipo de situaciones, hay cuatro tipos de empresas para las que resultan, por distintas razones, especialmente útiles:

---

**StartUps:** para acelerar su crecimiento. De hecho, el origen de los Consejos Asesores a finales del siglo pasado, se produjo en este tipo de empresas, en el mundo de las *StartUps* tecnológicas californianas.

---

Empresas que **aterrizan** en un nuevo mercado para hacerlo con una mayor garantía de éxito.

---

Empresas **familiares** para nutrirse de las ideas de profesionales independientes y acercarse a la profesionalización de los órganos de gobierno corporativo.

---

**Grandes empresas** para afrontar con éxito determinadas iniciativas que requieren un conocimiento técnico específico y una alta inversión (p. ej.: el proceso de digitalización).

---

# 01

## Executive Summary

Advisory boards are informal unregulated bodies comprised of professionals designated to support and advise the executive boards and governing bodies of companies and have a variety of purposes. While some advisory boards serve more than one purpose, all are formed to accelerate company growth and improve competitiveness.

The many Advisory Boards established in Spain over the past two decades had no guidelines to follow, thus, the diversity of their purposes and functions.

Advisory boards are not legally mandatory. Companies may decide to appoint them for the added value of their advice. This confers a flexible nature to the relationship.

While Advisory Boards are most prevalent in corporations, many non-profit organizations and public sector bodies also appoint Advisory boards.

**A well-defined and well-implemented Advisory Board can be a clear factor in speeding company growth and enhancing competitiveness.**

It's important to reflect on the **purpose** of the Advisory Board beforehand, since this will be a determining factor for the selection of members and the work of the board itself. However, it appears that in a high percentage of cases, the purpose Advisory Boards insufficiently defined beforehand.

While in each case the purpose differs, it is usually related to sharing ideas with the company's board and management, presenting trends,

reputational aspects and generating new opportunities.

Regarding **composition**, a six to seven member board with a good diversity balance is usually the right number for a committed and effective Advisory Board. Six to seven is also the ideal number for the annual meetings, which should each last approximately 1.5 to 2.5 hours, and be preceded or followed by lunch. It is important that Advisory Board members receive the agenda and meeting materials in advance of meetings. It is highly recommended to generate a collaborative and cordial working relationship among board members, since board member contact and interaction between meetings can be even more valuable and productive than the meetings themselves.

A critical factor is the proper selection of an Advisory Board, which should be appointed based on a clear pre-defined purpose, and comprised of members with the balance of knowledge, experience and relationships, needed by the organization. Currently in Spain, Advisory Boards selection is not being done by professionals, but rather through direct or indirect personal contacts; however in neighboring countries, the practice is to contract professional services for this.

The members of an Advisory Board should have certain prior experiences, and combinations of skills to be successful. (empathy, listening, helpful collaborative attitude, communication skills..).

A clear framework of collaboration is important. Prior information to potential advisory board members should include well-defined policies on conflict of interest, non-competition, confidentiality, remuneration, and communication.

Although advisory boards can serve in many different situations, they have proven especially useful to:

---

**StartUps:** to jump-start growth. In fact, the use of Advisory Boards originated with the California tech start-ups, in the past century.

---

Companies seeking guarantees of a successful **landing** in new markets.

---

**Family-owned** companies, seeking the ideas of independent professionals, to professionalize their corporate governance bodies.

---

**Large companies**, looking to successfully undertake initiatives requiring specific technical knowledge and large investments. (for example.: the company digitalization process

# 02

## Razones y oportunidad del Estudio

Los Consejos Asesores son un instrumento relativamente nuevo de apoyo a las organizaciones, conformados por un grupo de profesionales independientes que, en base a su experiencia, conocimientos y relaciones, asesoran y apoyan a las organizaciones y las ayudan a su desarrollo.

Como en otras tantas tendencias, se pusieron en práctica en el entorno anglosajón con la denominación de *Advisory Boards*. Su origen, en la década de los 90, se produjo en Silicon Valley, para el asesoramiento y apoyo de nuevos proyectos (*StartUps*), aunque desde entonces se han puesto en marcha en todo tipo de empresas, incluyendo grandes organizaciones, por lo que podemos decir que la utilización corporativa masiva ha sido relativamente reciente, siendo su desarrollo en los últimos años exponencial.

En Europa continental su implantación ha sido más tardía, incluyendo en nuestra comunidad de negocios. Hoy en día encontramos Consejos Asesores no sólo en el entorno corporativo, sino que también se han implantado en organizaciones sin ánimo de lucro y en instituciones públicas.

Existe muy poca información y publicaciones sobre los Consejos Asesores. Una de las razones que lo explica, además de su juventud, es que no son órganos formales y que sus decisiones no son vinculantes para los órganos de gobierno de las empresas. Eso ha hecho que cada organización haya ido creando su propio modelo de Consejo Asesor, en función de sus necesidades y según su propio entendimiento.

Este Estudio pretende poner negro sobre blanco el propósito y funcionamiento de los Consejos Asesores en nuestro país, siendo el primer Estudio que pone el foco en estos órganos de naturaleza informal.

Nuestro deseo es que resulte útil, tanto a los profesionales que son miembros de Consejos Asesores, como a las organizaciones que aún no lo han implementado y esperamos que este Estudio les dé razones para considerar su puesta en marcha; así como a aquellas otras que ya lo han implantado y les pueda aportar ideas de mejora en cuanto a su funcionamiento.

# 03

## Metodología y características de la muestra

Para la realización del presente Estudio hemos contado con una muestra importante de profesionales que han participado en, al menos, un Consejo Asesor con el fin de que nos describieran su propósito y funcionamiento.

Siguiendo las prácticas de búsqueda de directivos, hemos accedido a 58 profesionales que, durante su vida profesional, han sido miembros de entre 1 y 12 Consejos Asesores, fundamentalmente de empresas, aunque también hemos recogido casos de participación en Consejos Asesores de organizaciones sin ánimo de lucro y de instituciones públicas. La media de participación ha resultado de 3 Consejos Asesores, no necesariamente concurrentes en el tiempo.

FIG. 1 y 2

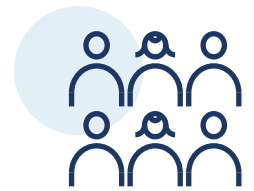
Con cada uno de los 58 profesionales hemos mantenido una entrevista estructurada con una duración de entre 45 a 70 minutos, en función de la variedad de experiencias del profesional entrevistado. FIG. 3

En relación a su distribución por género y edad, de los 58 profesionales entrevistados, cuya relación nominal incluimos en el apartado de Agradecimientos del

Estudio, 37 hombres y 21 mujeres, con una edad media de 57 años, siendo el más joven de 42 años y teniendo el más mayor 78 años. Esto demuestra que los profesionales que conforman en nuestro país los Consejos Asesores poseen una dilatada experiencia y acumulan conocimientos y relaciones. FIG. 4

**Muchos de los profesionales que conforman los Consejos Asesores han sido ejecutivos en su carrera profesional, pasando a esta función en lo que podríamos denominar su “segunda carrera”.**

FIG. 1



**58**  
profesionales encuestados

FIG. 2



han sido miembros de entre  
**1 y 12**  
Consejos Asesores

Empresas, instituciones públicas, organizaciones sin ánimo de lucro

FIG. 3



**45-70**  
minutos de entrevista



Es interesante observar la diferencia de edades en función del género, resultando mucho más jóvenes las mujeres que los hombres miembros de los Consejos Asesores: Edad máxima de las mujeres 60 años, 78 en el caso de los hombres; promedio de edad de 54 años en el caso de las mujeres, 59 en el caso de los hombres; edad mínima de las mujeres de 42 años y de 45 en el caso de los hombres. FIG. 4

Esto se puede explicar por la distribución demográfica de la mujer profesional en nuestro país, ya que no fue hasta mediados de los 80s cuando se produjo el cambio social de incorporación permanente de la mujer al mercado laboral. Así, esas primeras mujeres que fueron profesionales y luego directivas, que entonces tenían unos 25 años, tienen hoy entre 55 y 60. Esto hace que las mujeres que participan en los Consejos Asesores sean más jóvenes que sus compañeros, produciéndose una mayor brecha entre los mayores de 60. De hecho, no hay ninguna mujer mayor de 60 años en nuestra muestra.

El 81% de los miembros de los Consejos Asesores entrevistados ha formado parte también de los órganos de gobierno de alguna sociedad, bien como administradores únicos, como consejeros ejecutivos o dominicales (durante su carrera ejecutiva) o como consejeros independientes. FIG. 5

Si tenemos en cuenta que muchos directivos finalizan su carrera ejecutiva entre los 50 y los 60 años, parece que tiene sentido que pongan a disposición su experiencia, conocimientos y relaciones, para que puedan ser aprovechados por otras organizaciones aportando valor a través de órganos de gobierno o de Consejos Asesores.

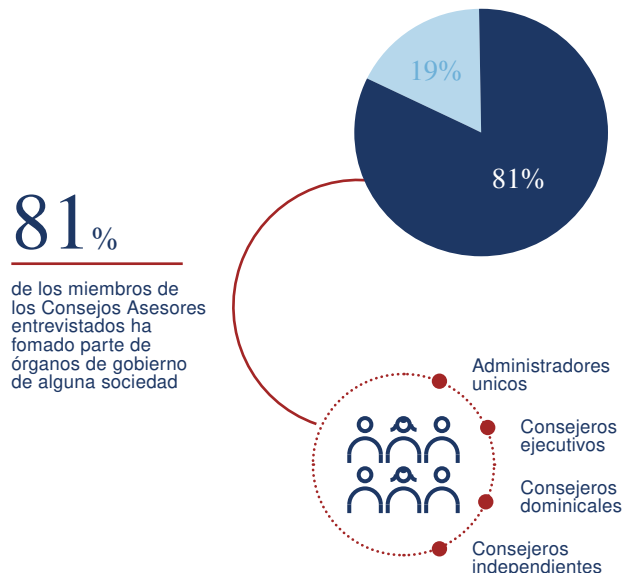
En definitiva, parece que **los Consejos Asesores pueden ser un magnífico recurso para las segundas carreras de muchos profesionales y directivos tras su salida de la función ejecutiva**, siempre que su patrimonio competencial de experiencia, conocimientos y relaciones aporte valor al mercado y esto se puede extender en el tiempo mientras tenga valor y su salud se lo permita.

En el caso de los profesionales que compatibilizan la participación en Consejos Asesores con órganos de gobierno, ven una ventaja en la flexibilidad de las reuniones de los primeros, frente a la rigidez de los segundos, lo que facilita la optimización de ambos en las agendas.

FIG. 4



FIG. 5



# 04

## Resultados

### Propósito del Consejo Asesor

Razones para la puesta en marcha

Circunstancias empresariales en las que un Consejo Asesor es más útil

Dependencia

Tareas y responsabilidades de los miembros

Alcance

Definición del propósito

#### Razones para la puesta en marcha

En la mayor parte de los casos, **la razón por la que se pone en marcha un Consejo Asesor es para enriquecerse con las aportaciones basadas en la experiencia de un grupo de profesionales de gran valor y talento, así como contar con ellos y su red de relaciones a un coste razonable.**

Otra razón que también se cita es la de aumentar la capacidad de llegada al mercado, tanto de clientes, como de otros *stakeholders* de la compañía: reguladores, proveedores, prescriptores, *influencers*, inversores... En este punto, vemos dos posturas muy dispares entre sí; una de empresas que claramente buscan en el Consejo Asesor un instrumento de relaciones y otro grupo que precisamente dice que ésta no es una razón de ser del Consejo Asesor.

Una tercera razón es la de acelerar el crecimiento, especialmente en procesos de internacionalización, aterrizaje en determinados mercados, o en procesos de toma de decisiones complejas en los que la opinión de profesionales de gran experiencia puede ser muy relevante para no cometer errores que muchas veces son conocidos.

Otra razón para la puesta en marcha de los Consejos Asesores, especialmente en el caso de empresas de naturaleza familiar en proceso de profesionalización, es utilizarlo como un paso previo antes de dar entrada a consejeros independientes en el Consejo de Administración. Muchas compañías familiares no tienen en el órgano de gobierno a profesionales independientes y sus administradores son miembros de la propia familia accionista o gente de su confianza. El Consejo Asesor en estos casos puede jugar un papel muy relevante para recibir ideas del mercado y contrastar sus planes. Además, puede apoyarse en la experiencia de buenos profesionales, sin tenerles que incorporar a los órganos de gobierno, con la pérdida de control que supondría, ni contar con ese talento necesariamente en el equipo directivo.

A veces se pone en marcha también un Consejo Asesor para tener acceso a unas competencias con las que no se cuenta en estos momentos. Es el caso, por ejemplo, de la estrategia de digitalización y transformación. En muchas ocasiones no se cuenta con ese conocimiento ni en el órgano de gobierno, ni en el equipo de gestión, al menos con el nivel de profundidad que se requiere para aprobar una estrategia que, en la

mayor parte de los casos, supone un nivel de inversión muy importante. Ese conocimiento a veces se busca en la consultoría tecnológica pero sus recomendaciones pueden estar muy condicionadas con las propias tecnologías que comercializa.

De esta manera el Consejo Asesor se puede convertir en un instrumento de adquisición de un conocimiento concreto profundo.

Otra razón de puesta en marcha de un Consejo Asesor es, lo que podríamos denominar, “función de espejo” o de filtro de las ideas de la propia empresa. Esto permite contrastar, con un grupo de profesionales altamente experimentados, aquellas ideas que posee la propia organización, antes de su ejecución y puesta en marcha.

Hay otras razones que son comentadas en menor medida, por ejemplo, considerar que el Consejo Asesor aporta reputación “*per se*”, dar un apoyo al primer ejecutivo en la soledad de sus decisiones, especialmente aquellas que pueden afectar a sus colaboradores más directos. También se cita como instrumento de análisis de tendencias de mercado, siempre que sus miembros sean profesionales conocedores de ese mercado en concreto o para afrontar un reto estratégico específico e incluso

para tener “cerca de la empresa” a un determinado profesional cuando no hay huecos en el Consejo de Administración.

En la tabla se muestran las respuestas dadas por la muestra a la pregunta: “¿Por qué las organizaciones ponen en marcha un Consejo Asesor?” FIG. 1

### Circunstancias empresariales en las que un Consejo Asesor es más útil

Aunque a *priori* un Consejo Asesor puede ser un factor de crecimiento y competitividad para todo tipo de organizaciones, hay determinadas circunstancias empresariales en las que resulta especialmente útil.

Mayoritariamente se considera que **en momentos de cambio los Consejos Asesores pueden jugar un papel muy importante.** Es el caso, por ejemplo, de procesos de internacionalización, transformación, o de sucesión en la función ejecutiva o en el accionariado de una compañía.

También en el lanzamiento de *StartUps* o en la puesta en marcha de nuevas líneas de negocio se considera que contar con un Consejo Asesor es muy útil, especialmente si está conformado por miembros que conocen ese negocio.

En momentos de incertidumbre, crisis o pre-crisis puede ser de gran ayuda contar con la experiencia de profesionales que han vivido esas circunstancias y saben cómo afrontarlas.

Para entrar en nuevos mercados geográficos o nuevos nichos en los que la empresa no tiene experiencia, contar con la opinión de profesionales que los conocen, puede ayudar a no cometer errores y a comprender mucho mejor las nuevas reglas.

Igualmente, cuando por razones de negocio se necesita acelerar el crecimiento, un buen Consejo Asesor puede ser un catalizador al contar con los conocimientos, experiencia y relaciones de grandes profesionales.

### ¿Por qué las compañías ponen en marcha un Consejo Asesor?

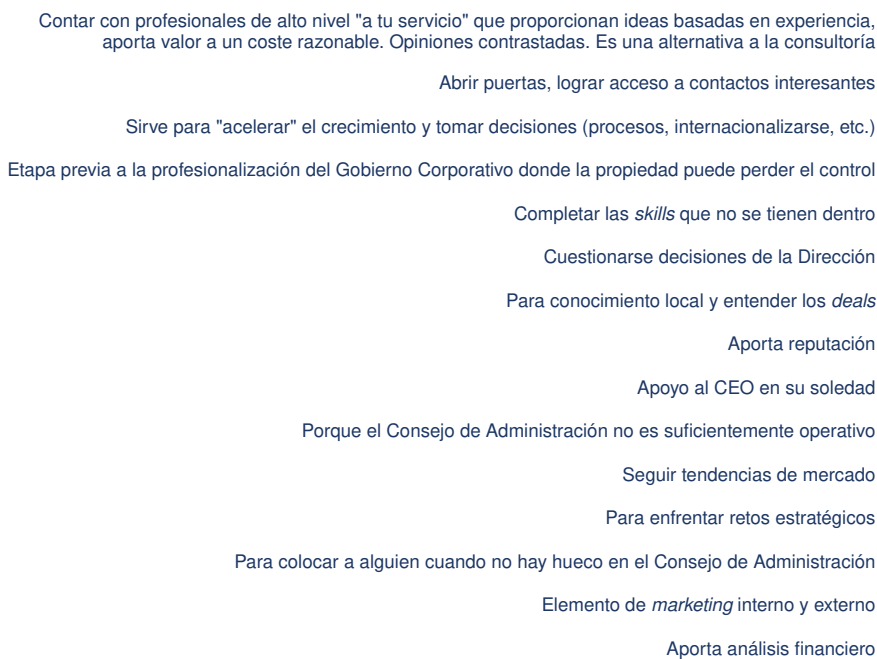
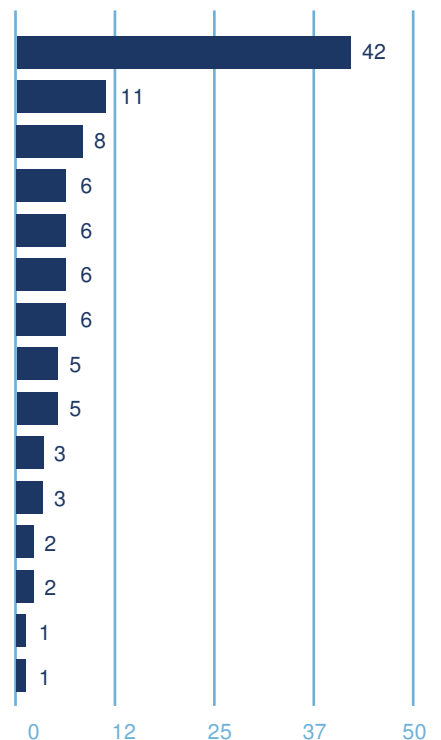


FIG. 1



### Dependencia del Consejo Asesor

En la mayor parte de los casos, el Consejo Asesor se pone en marcha por el primer ejecutivo de la compañía, siendo entonces un órgano de apoyo a la dirección, incluso en ocasiones un recurso muy personalista a la alta dirección. Sin embargo, hay también Consejos Asesores cuya puesta en marcha es iniciativa de la propiedad o de los órganos de gobierno, siendo el Presidente no ejecutivo el responsable de su constitución y funcionamiento.

A veces el primer ejecutivo delega la presidencia del Consejo Asesor en un miembro de su equipo, por ejemplo, en el director de Relaciones Institucionales u otro directivo de su confianza, como el director de una unidad de negocio para que, de manera más sistemática, se beneficie de sus aportaciones.

### Tareas y responsabilidades de los miembros del Consejo Asesor

Son muchas las tareas y responsabilidades mencionadas por los participantes del Estudio.

En la que hemos detectado mayor consenso, es en la de facilitar el **acceso comercial a nuevas cuentas y mercados** gracias a la red de contactos de los miembros del Consejo Asesor. Esta función de “apoyo comercial de alto nivel” es mencionada por 26 de los 58 miembros.

En segundo lugar, está la **aportación de ideas** y la sugerencia de **nuevas oportunidades**, ya que los miembros del Consejo Asesor suelen estar muy presentes en diversos foros y entornos de la comunidad de negocios en donde se “identifican las oportunidades”. Esta función consistiría en filtrar aquello que puede ser relevante para la empresa y constituirse en una oportunidad.

En tercer lugar, la **valoración y enriquecimiento de las iniciativas** del equipo directivo. Muchas veces el Consejo Asesor es un filtro de iniciativas, planes, proyectos, que permite cuestionar y enriquecer las ideas del equipo gestor en función de la experiencia de sus miembros.

En cuarto lugar, se sitúa el **debate estratégico** sobre tendencias, amenazas, oportunidades, etc. Los miembros del Consejo Asesor aportan una visión externa muy valiosa que, sin duda, lleva a la alta dirección a reflexiones interesantes.

En quinto lugar, se cita la **aportación reputacional** del Consejo Asesor. En 9 ocasiones nos hemos encontrado referencia a este hecho. La simple presencia de determinados profesionales de prestigio y valía, aporta un valor reputacional que puede resultar atractivo y favorecer el acceso a clientes, inversores, a financiación, o incluso a reguladores. En definitiva, el que determinados profesionales acepten vincular su marca personal con una empresa a través de su Consejo Asesor, aporta valor reputacional a la empresa.

Esto es especialmente útil en el caso de las *StartUps* cuya marca, producto o equipo de gestión son desconocidos. De hecho, hemos visto que en fondos que invierten en este tipo de empresas, recomiendan la constitución de un Consejo Asesor como garante de una estrategia correcta, acelerador del crecimiento y garantía reputacional hacia distintos *Stakeholders*.

### Otras tareas y responsabilidades del Consejo Asesor mencionadas han sido:

- Aportar una mirada al mundo exterior
- Poner orden en las decisiones
- Preguntar, escuchar, dar *feedback*
- Apoyo al desarrollo de negocio y a la mejora de las operaciones
- Análisis de tendencias
- Decisiones de inversión o desinversión
- Resolver problemas de la familia (en el caso de empresas familiares)
- Completar *skills* que no posee el equipo directivo
- Definir planes de acción y hacer seguimiento de los mismos

### Alcance del Consejo Asesor

Cuando preguntamos a la muestra el alcance de los temas debatidos, nos hemos encontrado con una fuerte agrupación de las respuestas.

En la mitad de los casos, el alcance del Consejo Asesor es genérico para la empresa, sobre su estrategia, organización, situación financiera, riesgos, gobierno corporativo, compromisos de sostenibilidad, etc. Sería similar a un Consejo de Administración con voz, pero sin voto y sin responsabilidad, ya que sus opiniones no son vinculantes en ningún caso.

En la otra mitad de los casos, el alcance del Consejo Asesor se centra en algún aspecto de la compañía. Así, en grandes empresas, se puede focalizar, por ejemplo, en los temas de Innovación y Tecnología, mientras que, en una empresa internacional, que tiene muy definida su estrategia, su alcance puede estar orientado a su penetración en el mercado (clientes, prescriptores, reguladores, etc.).

Esta variable casi dicotómica entre aquellos casos en que el alcance es genérico y aquellos otros en que el alcance está muy focalizado, define nítidamente dos tipos de Consejos Asesores.

### Formulación del propósito del Consejo Asesor

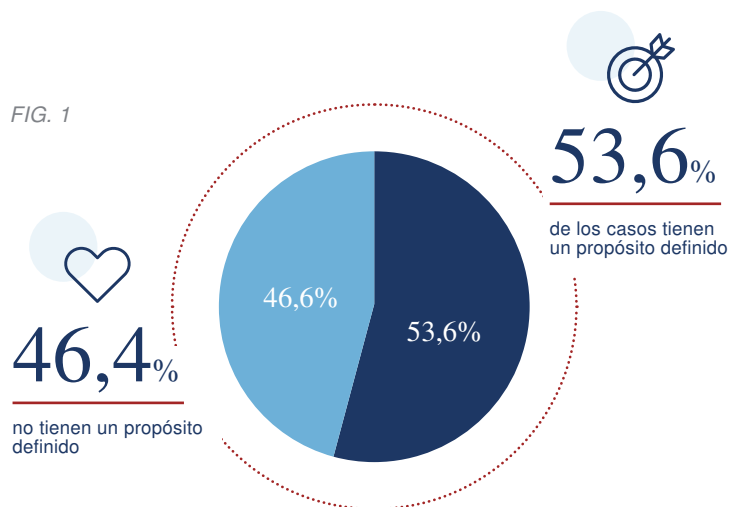
Otra variable que discrimina dos tipos de Consejos Asesores es el grado de formulación preliminar del propósito del Consejo Asesor, en definitiva, su razón de ser.

Debemos tener en cuenta que los Consejos Asesores son órganos no regulados y de naturaleza voluntaria para las organizaciones. No hay ninguna obligación para su puesta en marcha, por lo que la Dirección lo pone en marcha porque le aporta algún valor.

En el 53,6% de los casos este propósito está definido y se concreta, por ejemplo, en un Estatuto del Consejo Asesor o, al menos, se refleja en la carta de invitación a los nuevos potenciales miembros.

Sin embargo, en el 46,4%, prácticamente en la mitad de los casos, cuando se pone en marcha el Consejo Asesor o no se tiene claro el propósito se basa más bien en una intuición de aportación de valor, o no está claramente explicitado. En estos casos, lo que hemos observado es que el propósito se va construyendo entre todos de manera evolutiva, por lo que muy probablemente dependerá finalmente del perfil y los intereses de sus miembros. *FIG. 1*

FIG. 1



# 04

## Resultados

### Organización y funcionamiento

- Coordinación
- Tamaño y composición
- Diversidad de los integrantes
- Reuniones
- Ambiente de trabajo
- Grado de formalización de las reuniones
- Contacto entre reuniones

#### Coordinación

En la mayor parte de los casos, la coordinación del Consejo Asesor recae en el propio primer ejecutivo que decidió su puesta en marcha y que lo concibe como un órgano informal de carácter consultivo para apoyar su gestión (estrategia, toma de decisiones, penetración en el mercado, ...). De alguna manera, él mismo sería el "Presidente" de dicho órgano.

En otros casos, el primer ejecutivo delega en otro directivo de su equipo la coordinación o "presidencia" del Consejo Asesor.

Sin embargo, hay algunos casos en los que se elige a un miembro del propio Consejo Asesor que asume la función de "Coordinador" y de enlace entre los demás miembros del Consejo y la Dirección. Este modelo, sin duda inspirado en la figura del "Lead Director" de los Consejos de Administración, ha resultado muy útil en opinión de los miembros entrevistados que han tenido dicha figura. Este caso tiene más sentido en los Consejos Asesores de cierto tamaño, ya que en el caso de tener pocos miembros, pierde utilidad.

#### Tamaño y composición

Se considera que un Consejo Asesor eficaz tendría en torno a 6 ó 7 miembros. Algunos entrevistados prefieren Consejos Asesores

más pequeños, con un mínimo de 3 profesionales externos y en otros casos se apunta a Consejos Asesores más amplios en los que se mezclan profesionales externos con directivos, aunque el número máximo indicado en estos casos no debería sobrepasar las 12 personas. *FIG. 1*

**El tamaño del Consejo Asesor es muy importante porque debe ser un número que permita generar la máxima complicidad de sus miembros con la empresa y entre ellos mismos**, con aportaciones de valor equivalentes. En este sentido, es importante que en un Consejo todos sus miembros tengan la oportunidad de participar. En grupos más extensos afloran más los liderazgos que pueden eclipsar a otros participantes. Por todo ello, un grupo de en torno a 6 ó 7 profesionales parece ser el óptimo a juicio de los propios miembros de Consejos Asesores.

#### Diversidad de los integrantes del Consejo Asesor

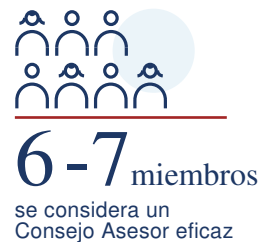
La casi totalidad de los entrevistados reconocen la importancia de la diversidad en la composición de los Consejos Asesores. Sin embargo, creen que esto no se tiene suficientemente en cuenta en el momento de su constitución.

En este punto hay que recordar nuevamente que los Consejos Asesores son órganos consultivos, voluntarios y no vinculantes, por lo que no hay ningún condicionante regulatorio sobre criterios de diversidad a la hora de su constitución.

**Entre los vectores de diversidad definidos estaría el género o el perfil profesional, aunque también se citan vectores como la nacionalidad o la edad.**

*FIG. 1*

Número de miembros óptimo a juicio de la mayoría de los entrevistados



## Reuniones

Respecto al número ideal de reuniones para sacar el máximo partido al Consejo Asesor, hay miembros que opinan que es mejor un Consejo Asesor de pocas reuniones al año, por ejemplo, tres o cuatro al año, una al trimestre, incluso en algún caso, se comenta que sería suficiente con dos o tres.

Sin embargo, hay un gran número que defiende generar una dinámica de reuniones mucho más intensa, con una reunión mensual. La media estaría entre 6 y 7 reuniones al año.

Hay miembros que nos indican que el año pasado, 2020, ha sido un año de muchas reuniones, debido a las circunstancias adversas generadas por la pandemia que han tenido un gran impacto en muchos negocios y ha obligado a hacer ajustes en la estrategia en diversos momentos.

En general, los que defienden pocas reuniones, suelen preferir que éstas sean extensas, de un día o de medio día, mientras que los que se decantan por más reuniones, las prefieren más cortas de una hora u hora y media.

Igualmente, muchos miembros de Consejos Asesores, destacan que suele ser práctica habitual el empezar o finalizar las reuniones, o al menos alguna de ellas, con un almuerzo en el que se debate de manera más distendida lo que permite conocerse mejor como grupo. En general, esta práctica es mejor valorada por los hombres que por las mujeres entrevistadas. FIG. 1

### Ambiente de trabajo en el Consejo Asesor

La práctica totalidad de los miembros de Consejos Asesores entrevistados consideran muy relevante que haya un buen ambiente de trabajo entre los miembros. Esto es especialmente importante en un grupo de naturaleza voluntaria entre las partes. Si en un Consejo Asesor no existiera un buen ambiente y los miembros no estuvieran a gusto, posiblemente perderían interés por asistir y cumplir con sus aportaciones, lo que daría

al traste con los objetivos de dicho Consejo Asesor.

Por tanto, éste es un punto a tener en cuenta a la hora de generar una dinámica de relación en el grupo. Es necesario que los miembros se encuentren cómodos y deseen asistir.

Si, por el contrario, se produjeran situaciones de tensión o simplemente la configuración del equipo no aportara valor a los propios miembros, éstos se desentenderían.

Ambas partes, equipo de profesionales externos y empresa, mantienen una relación libre y flexible que, en el caso de los miembros, tiene mucho que ver con la dinámica generada.

### Grado de formalización de las reuniones

En todos los Consejos en los que participan o han participado los 58 miembros entrevistados, existe un cierto grado de formalización de las reuniones, en lo que respecta a tener una agenda previa de los temas que se van a debatir. En muchos casos, además, con aportación de material y presentaciones para preparar la reunión.

Sin embargo, es menos frecuente la redacción de actas, siendo éstas sustituidas por una nota simple de los puntos acordados o un recordatorio de las tareas a realizar. En este punto algún profesional nos ha manifestado que el realizar actas formales no es conveniente porque podría implicar una cierta responsabilidad en la toma de decisiones, aun cuando está claro que el Consejo Asesor no es un órgano formal ni de gobierno, ni de gestión.

### Contacto entre reuniones

Hay unanimidad en las respuestas de los entrevistados, en todos los casos hay contactos entre reunión y reunión.

Este contacto puede ser individual entre el primer ejecutivo y algún miembro del Consejo Asesor o a

veces, para determinados temas, se montan reuniones en las que participan dos o tres miembros del mismo.

El contacto puede ser presencial o a distancia y a propuesta de un miembro o del primer ejecutivo.

El objetivo de este contacto puede ser variado, desde trasladar diversos temas del mercado hacia la empresa, identificar oportunidades de negocio, gestiones comerciales concretas, hasta consultas específicas referidas a un asunto concreto.

Varios entrevistados consideran que **un Consejo Asesor en el que la función de sus miembros se limitara a asistir a las reuniones, perdería gran parte de su aportación de valor**. Es más, consideran que hay mayor contribución en las tareas que realizan entre reunión y reunión que en las aportaciones de las propias reuniones.

FIG. 1



Algunos miembros opinan



reuniones de 1/2 día



En este caso, es práctica habitual empezar o finalizar las reuniones, con un almuerzo

1 reunión al mes



12 reuniones al año  
Una dinámica más intensa

reuniones de 1 ó 1,5 horas

# 04

## Resultados

### Miembros del Consejo Asesor

Selección de profesionales para formar el Consejo Asesor

Preferencias y motivaciones de los profesionales

Experiencia previa

*Skills*

Formalización de la relación

Definición del periodo de mandato

Evaluación

Retribución

#### Selección de profesionales para formar el Consejo Asesor

Hay dos métodos para el reclutamiento de miembros del Consejo Asesor con prácticamente los mismos niveles de respuesta, por conocimiento directo del primer ejecutivo o por referencia de alguien de su confianza. En nuestra comunidad de negocios apenas se ha recurrido a servicios profesionales para la búsqueda de los miembros de un Consejo Asesor.

Sin embargo, es curioso que cuando los profesionales han sido invitados a participar en Consejos Asesores internacionales, dichos procesos sí fueron gestionados por firmas de búsqueda de profesionales.

#### Preferencias y motivaciones de los profesionales para participar en un Consejo Asesor

Hay una gran diversidad de respuestas a este tema, aunque las más frecuentes fueron:

- Aumentar relaciones de alto nivel con los directivos de la compañía y con otros miembros del Consejo Asesor. Conocer un nuevo sector o negocio y hacerlo desde una empresa concreta.

- La propia satisfacción de aportar conocimientos y experiencias.
- El reto que supone estar al día, aprendiendo y recibiendo información relevante.
- Trabajar con expertos de diferentes perfiles.

Otras respuestas fueron:

- La oportunidad de intercambiar opiniones de alto nivel
- La visión de negocio que aporta
- La ilusión de formar parte de un proyecto
- La retribución percibida
- El prestigio y reconocimiento que aporta a la carrera profesional
- Serviría como entrenamiento antes de formar parte de un Consejo de Administración
- Oportunidad de mantener conversaciones estratégicas
- Prolongación de la vida profesional
- Posibilidad de compatibilizarlo con otras actividades





### Formalización de la relación

En un 77% de los casos la relación entre el miembro del Consejo Asesor y la empresa se formaliza a través de un contrato mercantil o al menos a través de un documento de intenciones. A veces tan solo es la conformidad de una carta de invitación al Consejo Asesor.

Sin embargo, en el 23% de los casos no existe ninguna formalización de la relación. FIG. 1

**Es importante formalizar la relación entre la empresa y los miembros del Consejo asesor para establecer algunas limitaciones de la actuación del profesional respecto a la competencia, así como para ratificar un compromiso de confidencialidad, establecer posibles conflictos de interés o matizar la política de visibilidad pública del rol.**

### Definición del periodo de mandato de los miembros del Consejo Asesor

En general, no hay un periodo de mandato definido para los miembros de los Consejos Asesores que hemos entrevistado. Sin embargo, para el 71% sí debería contemplarse un periodo de mandato que estiman debería ser de dos o tres años con opción de renovación si hay acuerdo entre las partes. FIG. 2

Este período se considera una buena práctica. No obstante, algunos entrevistados no lo han considerado necesario porque al ser un órgano informal y flexible, de facto, hay una renovación continua de la confianza en función de la aportación de valor.

### Evaluación de los miembros del Consejo Asesor

Salvo en un par de ocasiones, los entrevistados nos comentan que no hay un proceso formal de evaluación de su actuación por parte de la organización.

En un caso se produce una conversación anual en la que la empresa expone a cada miembro del Consejo Asesor sus logros del año.

En otro caso, de un Consejo Asesor de fuera de nuestro país, sí existe un proceso establecido y formal de evaluación de los miembros.

### Retribución

En los Consejos Asesores empresariales es práctica habitual que se retribuya a los profesionales que lo conforman, existiendo dos modelos: la retribución a través de un *fee* por reunión o de un *fee* anual, abonado mensual o trimestralmente.

La retribución a los miembros de Consejos Asesores es inferior a la de los miembros de Consejos de Administración, ya que en aquéllos no hay responsabilidad legal como sí la hay en éstos. En los Consejos Asesores retribuidos el *fee* anual está entre los 15.000€ y los 40.000€.

FIG. 3

También hay Consejos Asesores no retribuidos, es el caso de los Consejos Asesores de entidades sin ánimo de lucro o de algunas *StartUps*. En este último ejemplo, ha habido ocasiones en las que se ha retribuido el rol con el pago en acciones de la compañía.

También hemos encontrado que a veces, además del *fee* anual, hay una retribución al miembro por negocio inducido.

FIG. 1

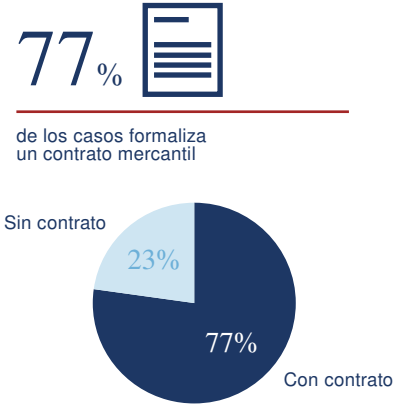


FIG. 2



FIG. 3

Tipos retribución



# 04

## Resultados

### Visibilidad del Consejo Asesor

#### Denominaciones

#### Política de comunicación

#### Denominaciones

**Consejo Asesor** es la denominación más extendida. A veces se utiliza la denominación en inglés: *Advisory Board*.

Sin embargo, hay casos en los que se utilizan otras denominaciones en castellano o inglés, para hacer hincapié en algún aspecto de su propósito. Algunos ejemplos recogidos son:

- Consejo Profesional
- Comité de Expertos
- Consejo Internacional
- Consejo Asesor Científico
- Comité Asesor
- Comité Rector
- *International Advisory Board*
- *Senior Advisory Board*
- *Advisory Council*
- Consejo Consultivo
- Consejo de Estrategia y Supervisión
- Consejo Asesor de Innovación Abierta
- Consejo Profesional
- Consejo de Dirección
- Consejo Docente
- Consejo Estratégico

Con respecto a los integrantes, **Miembro del Consejo Asesor** es la denominación habitual (o en inglés: *Advisory Board Member*), aunque en ocasiones también se utilizan otras como:

- *Senior Advisor*
- *Corporate Advisor*
- Consejero Coordinador
- *International Advisory Board Member*
- Consejero no ejecutivo
- Asesor

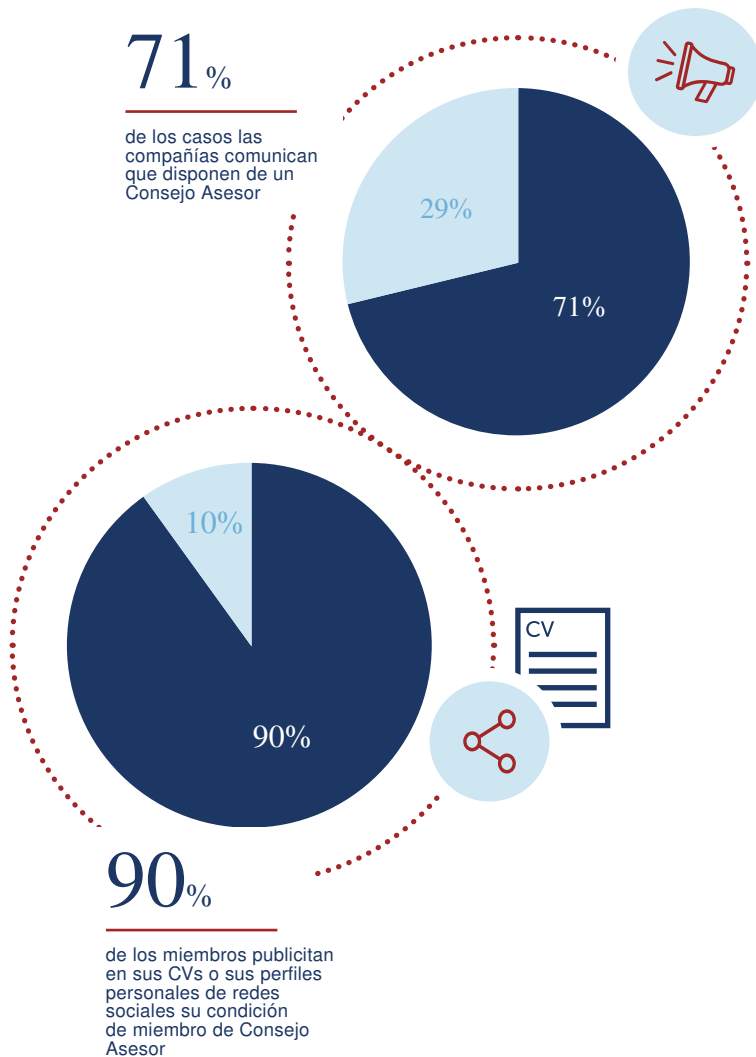
### Política de comunicación

En un 71% de los casos las compañías comunican que disponen de un Consejo Asesor a través de la *web*, de las memorias anuales, etc., y en el 29% de los casos no lo hacen.

Cuando hemos preguntado las razones por las que las compañías no comunican al mercado que tienen un Consejo Asesor, parece que son varias: una es que podría trasladarse al mercado una imagen de debilidad del propio equipo de gobierno o de dirección de la compañía. Otra (en el caso de Consejos Asesores con una fuerte vocación hacia el mercado), es que consideran que es más valiosa la prescripción de un profesional de referencia cuando no se le vincula con la sociedad. Sin embargo, la práctica totalidad de los entrevistados se sienten más alineados con una política de transparencia.

En general, las organizaciones no dan directrices sobre la comunicación que el miembro del Consejo Asesor puede o no puede hacer de este rol.

En el 90% de los casos los miembros lo publicitan en sus CVs, o sus perfiles personales de redes sociales con la denominación de "Miembro de Consejo Asesor".



# 05

## Conclusiones

Al no existir reglas en cuanto a su configuración y al ser una práctica relativamente reciente, cada empresa que lo ha implementado lo ha hecho por una razón y de una manera específica, por lo que no existe un modelo de referencia. De hecho, cuando hemos entrevistado a miembros que han pertenecido a varios Consejos Asesores, nos han comentado que son muy diferentes entre sí.

Hemos visto que existen dos variables que los diferencian: el alcance que toman y su foco, interno o externo.

Respecto al **alcance**, existirían Consejos Asesores de alcance amplio, abarcando todos los aspectos de la empresa, frente aquellos otros que se focalizan en un aspecto concreto.

Por otra parte, hay Consejos Asesores con un **foco** más interno, de contraste de ideas con su equipo de gobierno y de dirección, y en otros casos el foco es más externo (mercado). *FIG. 1*

Si cruzamos estas dos variables, obtenemos los siguientes cuatro tipos de Consejos Asesores que han sido descritos en nuestras conversaciones con los participantes del estudio y que reflejan los distintos propósitos que tienen.

Igualmente, estos diferentes tipos de Consejos Asesores, determinan también diferentes perfiles requeridos para los miembros que los componen, o incluso puede existir un Consejo que combine dos o más de los modelos anteriores y que requiera una combinación de miembros con diferentes perfiles.

© AdBoards Classification Model by Exec Avenue  
 FIG. 1



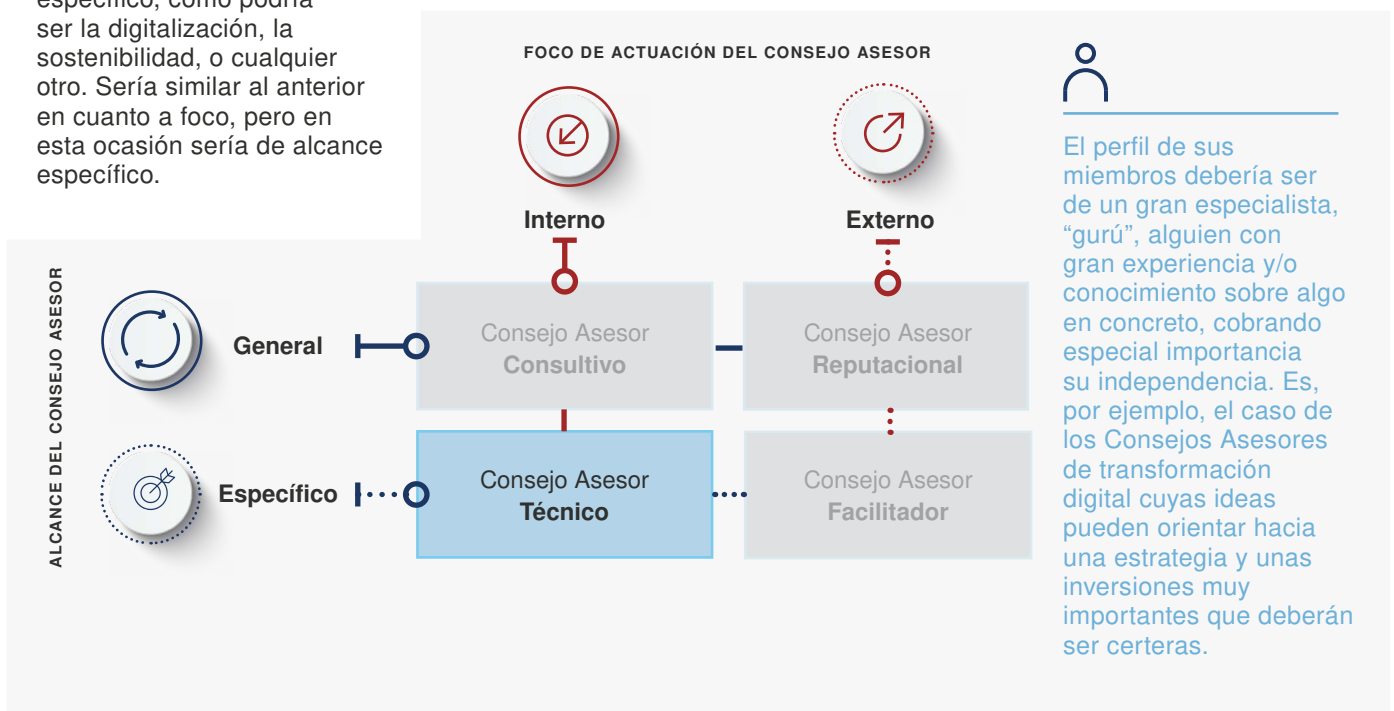
## Consejo Asesor "Consultivo"

1. En el primer caso estaríamos ante un Consejo Asesor "Consultivo". Sería el caso de un Consejo Asesor de amplio alcance y de foco interno. Los miembros del Consejo Asesor ayudarían a contrastar la estrategia, así como su organización, procesos, etc.



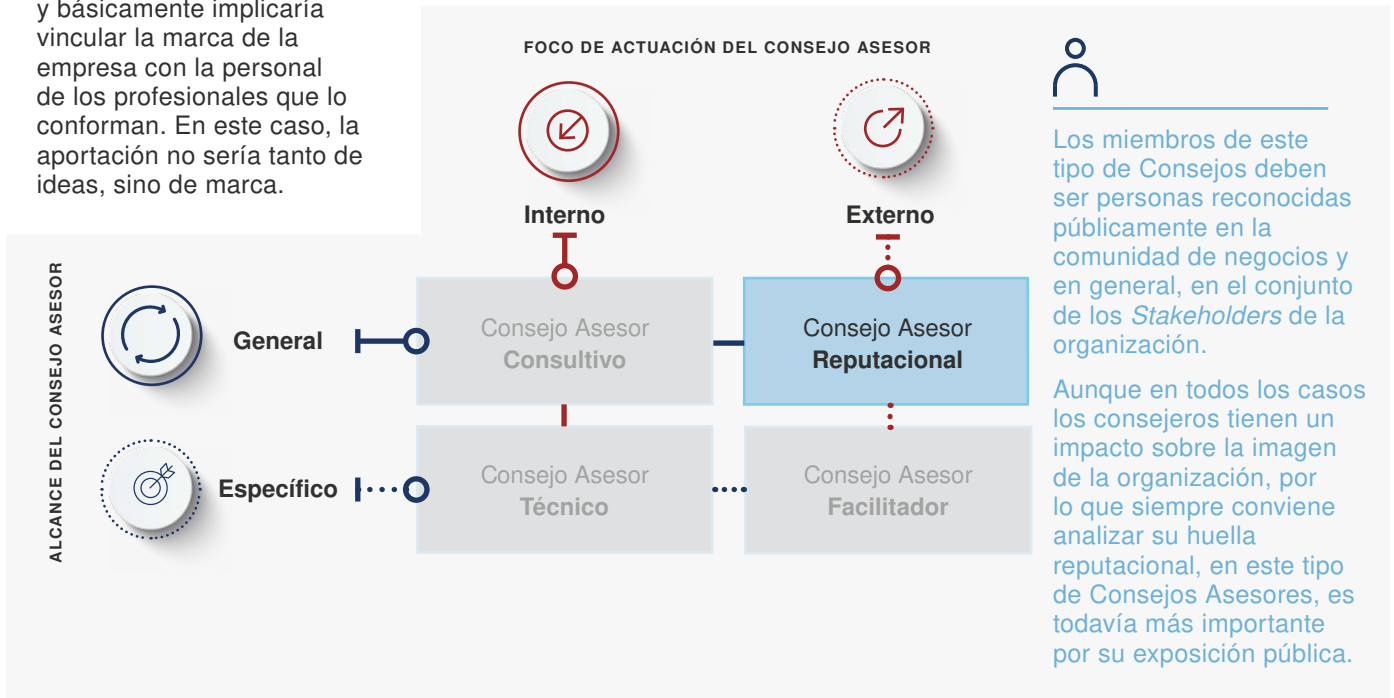
## Consejo Asesor "Técnico"

2. En el segundo caso estaríamos ante un Consejo Asesor "Técnico". Se focalizaría en el asesoramiento en un ámbito específico, como podría ser la digitalización, la sostenibilidad, o cualquier otro. Sería similar al anterior en cuanto a foco, pero en esta ocasión sería de alcance específico.



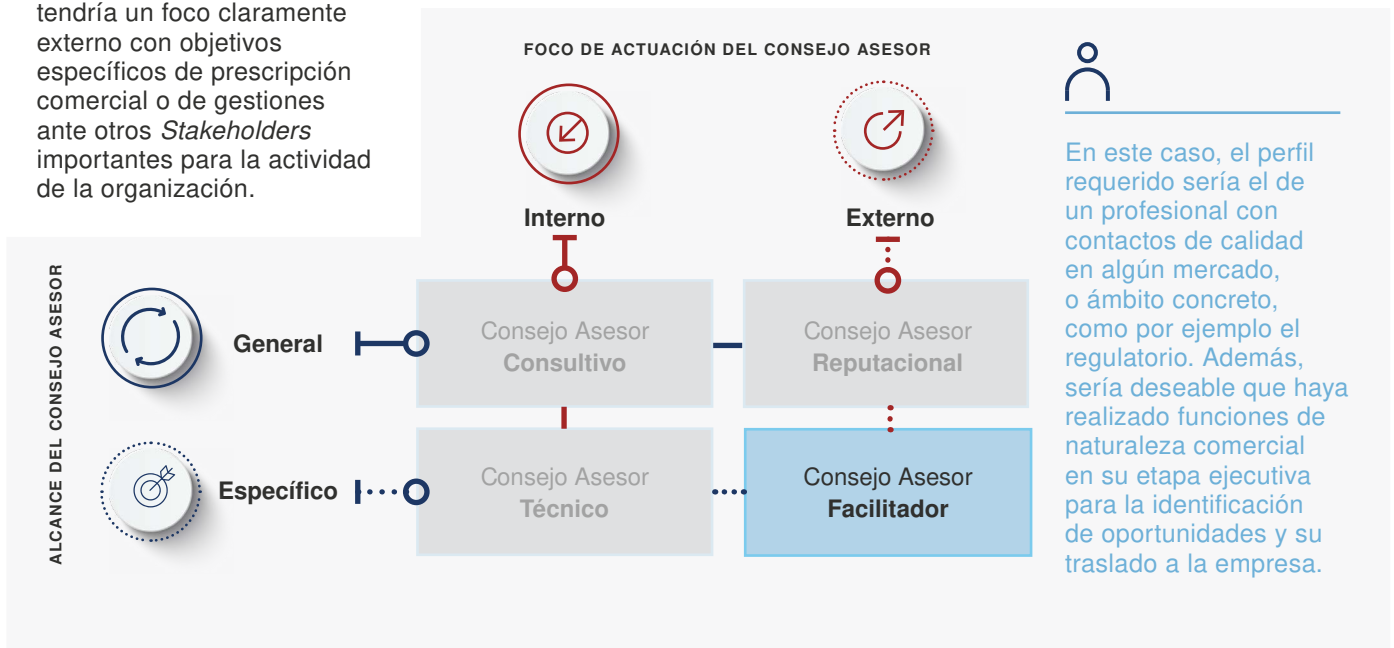
## Consejo Asesor "Reputacional"

3. En tercer lugar, estaríamos ante un Consejo Asesor "Reputacional". Tendría un foco claramente externo y básicamente implicaría vincular la marca de la empresa con la personal de los profesionales que lo conforman. En este caso, la aportación no sería tanto de ideas, sino de marca.



## Consejo Asesor "Facilitador"

4. Y en el cuarto caso, estaríamos ante un Consejo Asesor "Facilitador". Que tendría un foco claramente externo con objetivos específicos de prescripción comercial o de gestiones ante otros *Stakeholders* importantes para la actividad de la organización.



Finalmente, aunque los Consejos Asesores pueden ser un instrumento para el crecimiento y la competitividad de todo tipo de compañías, cuatro de ellos han sido reiteradamente mencionados.

## Empresa Tipo 1



En primer lugar, podríamos hablar de **StartUps**. Nuevas y habitualmente pequeñas compañías que se constituyen para hacer un negocio a partir de una idea. Contar con un buen Consejo Asesor puede ser de grandísimo valor. Les puede ayudar a conseguir financiación, buscarles socios, los primeros clientes... El Consejo Asesor puede ser un instrumento claro de aceleración del crecimiento para saltar a nuevas dimensiones en función de los conocimientos, experiencia y relaciones de sus miembros. Posiblemente en las *StartUps*, los Consejos Asesores tomarán un poco de los cuatros tipos de Consejos descritos anteriormente: ayudarán a definir la estrategia, entrarán en aspectos críticos concretos, aportarán con su marca personal a la reputación inicial de la compañía y facilitarán oportunidades de negocio concretas.

## Empresa Tipo 2



En segundo lugar, las **multinacionales extranjeras** que aterrizan en nuestro mercado. En este caso la estrategia vendrá definida; el Consejo Asesor puede ser de gran ayuda en su implantación local, en función del conocimiento, experiencia y relaciones en nuestro mercado. En general, éste será un Consejo Asesor de foco “externo”, la operativa interna estará definida globalmente, pero el Consejo Asesor es una gran ayuda de aterrizaje en el mercado, posiblemente tanto en el nivel genérico-reputacional, como en la identificación de oportunidades concretas.

## Empresa Tipo 3



En tercer lugar, las **empresas familiares** de tamaño medio y grande. Son compañías que quieren ir asumiendo principios de buen gobierno corporativo y profesionalizar su manera de gestionar la empresa. En muchas ocasiones tienen recelo de incorporar a su gobierno corporativo profesionales independientes. En estos casos, un Consejo Asesor es un órgano de recreación de un consejo de administración con profesionales independientes con los que ir fraguando relaciones de confianza pero sin perder el control. En este caso el Consejo Asesor suele ser de alcance amplio (Consultivo-Reputacional).

## Empresa Tipo 4



Y en cuarto lugar nos hemos encontrado con Consejos Asesores en algunas **grandes empresas** que, por supuesto, cuentan con Consejos de Administración siguiendo las prácticas de buen gobierno, pero que han visto necesario implantar un Consejo Asesor para cubrir alguna faceta específica. Es el caso, por ejemplo, de los Consejos Asesores “Técnicos” para temas como la Digitalización y la Tecnología, los Consejos Asesores “Internacionales” para apoyar los procesos de aterrizaje en otros mercados o incluso los Consejos Asesores para un determinado mercado, siendo en este caso un Consejo Asesor “Reputacional-Facilitador”.



# 05

## Conclusions

Due to the lack of rules on the composition of Advisory Boards, the Companies choosing to implement this relatively new practice appointed specific Boards for specific reasons, so there is no general Advisory Board reference model. Our interviews with former members of several Advisory Boards confirm that each board is very different.

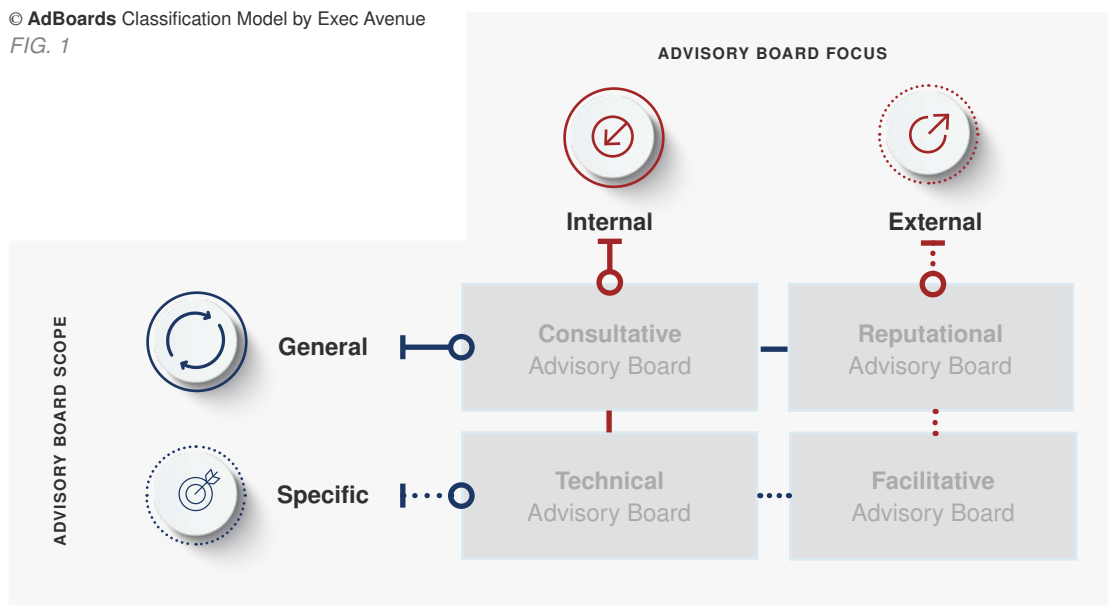
We've seen that the two distinguishing variables are: the scope and the internal/external focus.

For some Advisory Boards **the scope** was broad, across all aspects of the company, while the duties of others focused on one specific aspect.

Some Advisory Boards have a more internal focus, on discussion and sharing of ideas with the company's governing bodies and management, while others have a more external market-based focus. *FIG. 1*

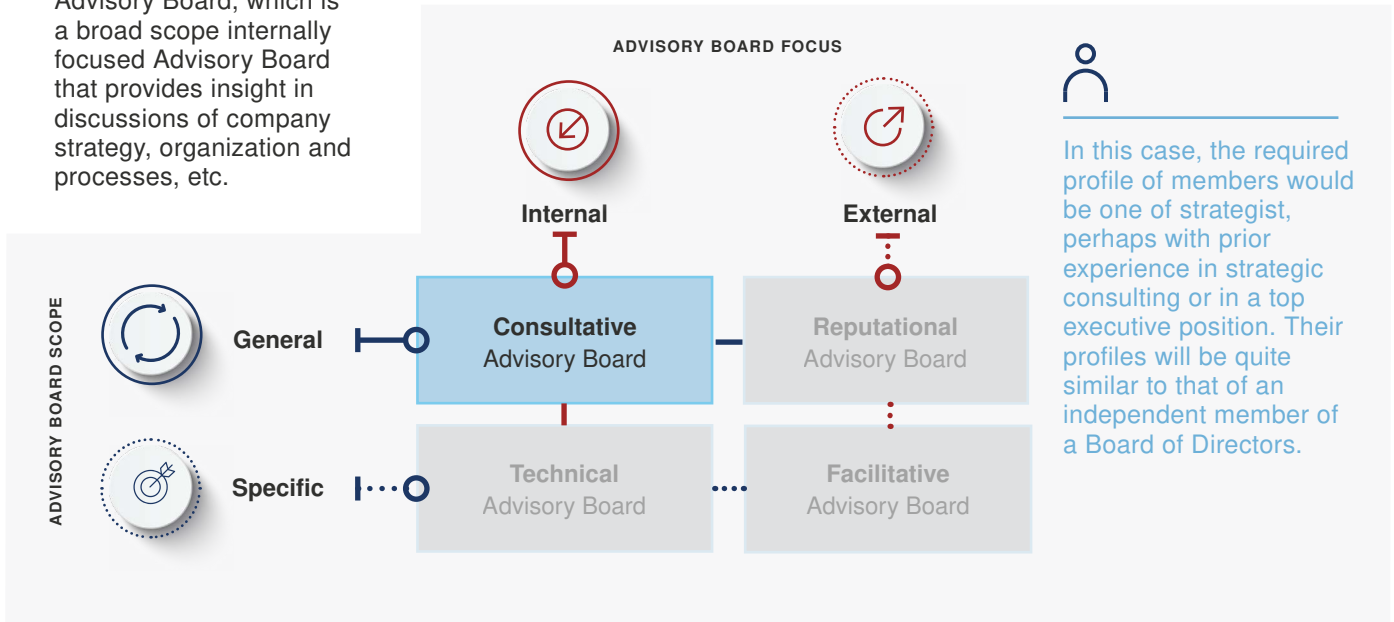
Similarly, the different types of Advisory Boards also determine the different profiles required of their members, and some Boards may be a combination of two or more of the previous models, and so require a combination of members with different profiles.

© AdBoards Classification Model by Exec Avenue  
 FIG. 1



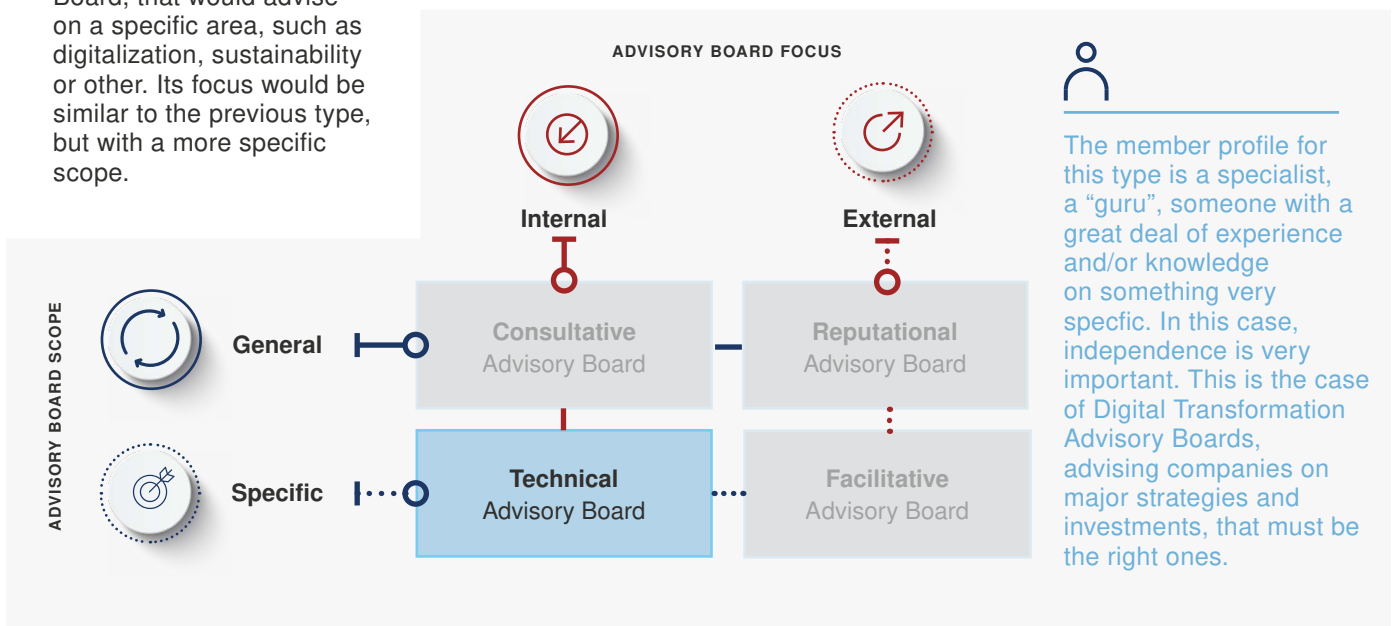
## Consultative Board

1. The first case would be the “**Consultative**” Advisory Board, which is a broad scope internally focused Advisory Board that provides insight in discussions of company strategy, organization and processes, etc.



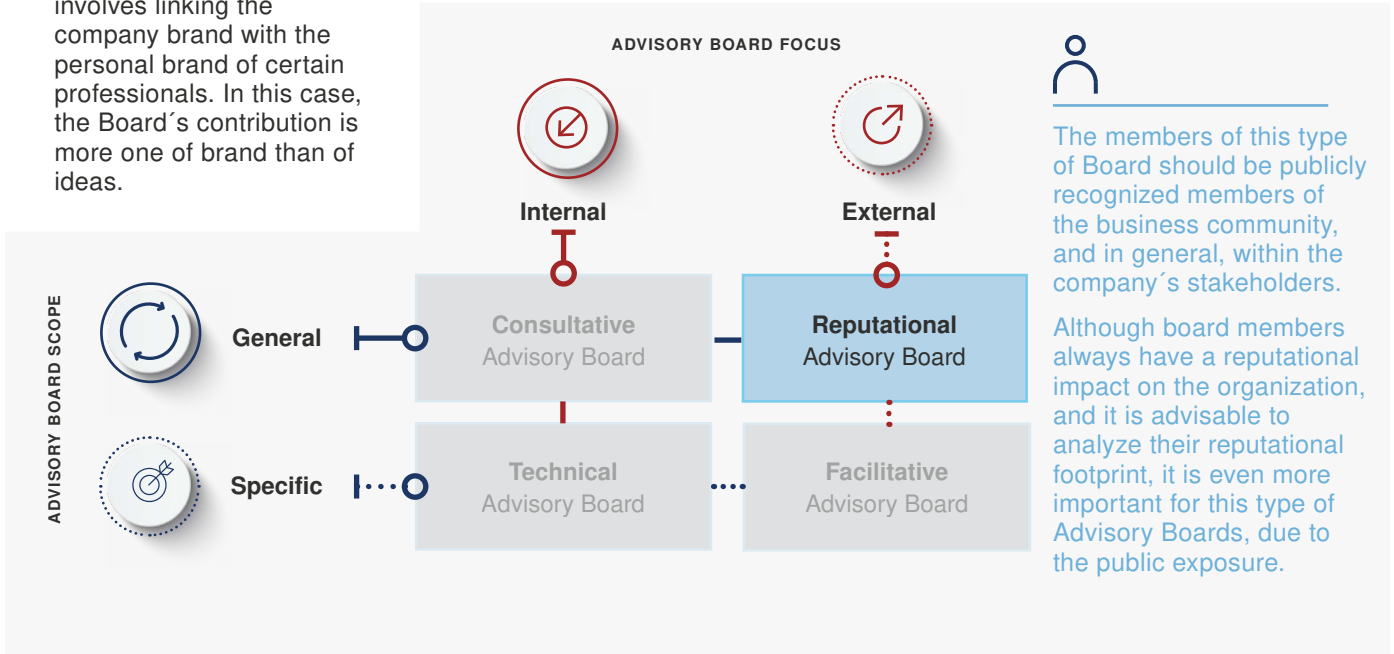
## Technical Board

2. The second case is the “**Technical**” Advisory Board, that would advise on a specific area, such as digitalization, sustainability or other. Its focus would be similar to the previous type, but with a more specific scope.



## Reputational Board

3. Third would be a **"Reputational"** Advisory Board, with a clearly external focus that basically involves linking the company brand with the personal brand of certain professionals. In this case, the Board's contribution is more one of brand than of ideas.

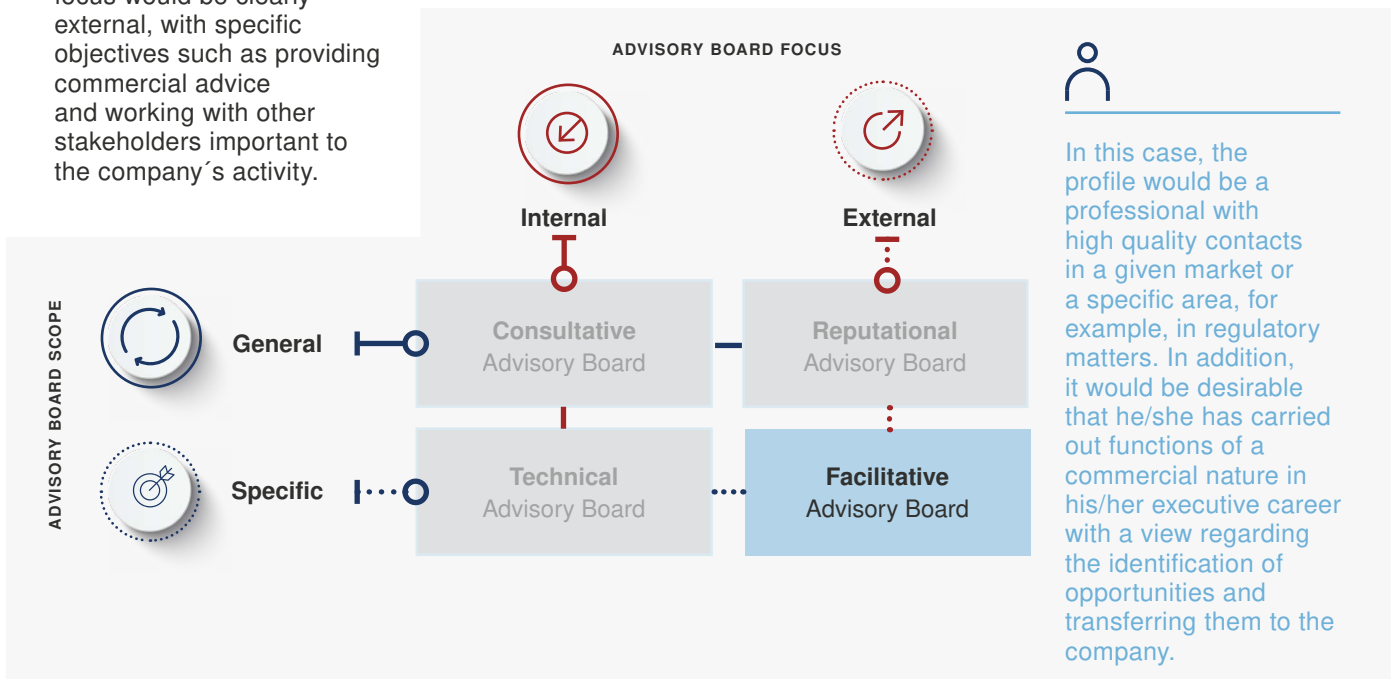


The members of this type of Board should be publicly recognized members of the business community, and in general, within the company's stakeholders.

Although board members always have a reputational impact on the organization, and it is advisable to analyze their reputational footprint, it is even more important for this type of Advisory Boards, due to the public exposure.

## Facilitative Board

4. And in the fourth case, we have the **"Facilitative"** Advisory Board, whose focus would be clearly external, with specific objectives such as providing commercial advice and working with other stakeholders important to the company's activity.



In this case, the profile would be a professional with high quality contacts in a given market or a specific area, for example, in regulatory matters. In addition, it would be desirable that he/she has carried out functions of a commercial nature in his/her executive career with a view regarding the identification of opportunities and transferring them to the company.

While Advisory Boards can be tools in growth and competitiveness for all types of companies, four types were mentioned repeatedly.

## Company Type 1



First are **StartUps**. These are usually small recently established companies, starting up operations to develop an original idea. A good Advisory Board can add tremendous value for these companies by advising them on how find financing, partners and their first clients. The knowledge, experience and relationships of Advisory Board members can be a clear tool to speed growth and explore new dimensions. Possibly in Startups, Advisory Boards would be comprised of a combination of the four types of boards described above: help define strategy, advise on specific critical aspects, enhance the company’s initial reputation with their own personal brand, and facilitate specific business opportunities.

## Company Type 2



The second type is **foreign multinational** companies entering our market. In this case, the strategy will have already been defined, and the Advisory Board’s knowledge, experience and relationships in the local market can be of great help. This board would generally have an “external” focus and the internal operations would be defined globally, but the Advisory Board can be a great aid in ensuring smooth market entry on a general reputational level, and in identifying concrete opportunities.

## Company Type 3



Third are medium and large **family-owned companies**. These are companies who want to apply the principles of good corporate governance and professionalize their management practices, but may feel reluctant to bring independent professionals into their corporate governance bodies. In these cases, the Advisory Board is a body that recreates the role of a Board of Directors with independent professionals with whom the company can establish a relationship of trust, while not losing control. In this case, the scope of the Advisory Board is usually broad. (Consultative-Reputational).

## Company Type 4



And fourth are the Advisory Boards to **large companies**, which naturally have their own Boards of Directors following good governance practices, but have seen the need to appoint an Advisory Board to cover a specific facet. For example, this is the case of the “Technical” Advisory Boards, appointed for Digitalization and Technology, and of the “International” Advisory Boards, for entry in other markets. There are even Advisory Boards designated for a single specific market, which in this case would a “Reputational-Facilitating” Board.

**06**



*Best Practices*  
de Consejos de  
Asesores

# 06

## Best Practices de Consejos de 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 algunos de los miembros de Consejos Asesores que han participado en el Estudio y que se enumeran en el apartado final de agradecimientos.

Hemos elegido estos casos en función de su propia diversidad, habiendo seleccionado empresas en circunstancias de negocio distintas y de diversos sectores económicos que 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 compañías que ya han recorrido un cierto camino en la utilización de Consejos Asesores.

Esto permitirá visualizar su utilidad y su modo de implementación.

La descripción de los casos se ha hecho a través de un cuestionario que en cada organización ha sido contestado por el Presidente del Consejo Asesor o un profesional muy próximo a la puesta en marcha y gestión del mismo.

Todos los casos recogidos son buenos ejemplos de Consejos Asesores que además 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 Estudio.



### Datos de la empresa



### Razones de puesta en marcha de un Consejo Asesor en la empresa



### Descripción del Consejo Asesor

- Elección y acceso de los miembros
- Tamaño y composición
- Funcionamiento
- Remuneración
- Evaluación
- Comunicación



### Logros y conclusiones



## Datos de la empresa



Líder global en gestión de riesgos, correduría de seguros y reaseguros, y en soluciones de capital humano

500 oficinas en más de 120 países, con más de 50.000 empleados.

En España, tenemos 22 oficinas, con 1.000 empleados, y trabajamos para el 90% de las empresas del Ibex 35



## Razones de puesta en marcha de un Consejo Asesor en la empresa

El Consejo Asesor de AON CONSULTING SERVICES en España es un órgano consultivo, formado por directivos de AON y representantes de clientes y otros *stakeholders* relevantes de la organización

### ¿Cuáles son las principales tareas que impulsa su Consejo Asesor?

Los objetivos principales son:

- Debate sobre las tendencias en el área de los Recursos Humanos/ *Employee Benefits*, para anticipar posibles decisiones estratégicas y dar respuesta a las necesidades de nuestros clientes
- Detección de oportunidades comerciales/venta cruzada
- Recibir *feedback* de los clientes sobre nuestra propuesta de valor
- Mejorar y ampliar las relaciones con los clientes de AON
- Contar con el *input* de expertos externos en determinados temas de actualidad para generar debate y entender cuáles son las mejores prácticas

### ¿Hay aspectos o áreas concretas en las que el Consejo Asesor aporta más y mejores recomendaciones o son aportaciones genéricas?

Las aportaciones de Consejo asesor pueden ser genéricas (por ejemplo, compartir experiencias de cómo afrontar la crisis del Covid19), o concretas, abordando asuntos de actualidad como teletrabajo, diversidad e inclusión, *big data*, atracción de talento, etc...



## Descripción del Consejo Asesor

### Elección y acceso de los miembros

#### ¿Cómo contactan con los miembros para ofrecerles participar en el Consejo Asesor?

Contactamos con ellos a través de nuestra propia red de contactos

#### ¿Qué experiencias previas valoran más a la hora de escoger a los miembros de su Consejo Asesor?

Valoramos la experiencia en puestos de relevancia en el mundo de la empresa en general, y de los RRHH y Finanzas en particular

#### ¿Qué cualidades valoran más a la hora de escoger a los miembros de su Consejo Asesor?

Experiencia, disponibilidad, *expertise*.

	<p>¿Se suelen tener en cuenta variables de diversidad?</p> <p>Sí. Nuestro Consejo cuenta con un 50% de hombres y 50% de mujeres, y tenemos miembros de varias regiones dentro y fuera de España</p> <p>¿Hay algún periodo de mandato definido?</p> <p>No</p>
Tamaño y composición	<p>¿Cuántos miembros componen el Consejo Asesor?</p> <p>Actualmente 15 miembros. De ellos, 3 son internos y 12 independientes</p> <p>¿Cómo de importante es para la empresa que exista un buen ambiente entre los miembros del Consejo? ¿Se trabaja en equipo?</p> <p>Es fundamental. Se trabaja siempre en equipo</p> <p>¿Qué iniciativas se hacen para fomentarlo?</p> <p>La personalidad de los miembros es suficiente en sí misma para fomentar el buen ambiente y la colaboración</p>
Funcionamiento	<p>¿Cuántas reuniones se celebran al año? ¿Con qué periodicidad? ¿Qué duración suelen tener?</p> <p>Se celebran 4 reuniones al año, con periodicidad trimestral. La duración suele ser de unas 2 horas, seguidas a continuación de un almuerzo.</p> <p>¿Suele haber contacto entre reuniones?</p> <p>Sí. Compartimos un foro donde publicamos noticias relevantes de AON y de las organizaciones de los miembros del Consejo</p> <p>¿Quién suele tener la relación con los miembros del Consejo Asesor? ¿Algún miembro hace de Coordinador?</p> <p>El Presidente hace la labor de coordinación, pero hay fluidez en la relación, sin rigideces</p> <p>¿Están claramente definidas las tareas y objetivos del Consejo Asesor y de sus miembros?</p> <p>Sí</p> <p>¿Hay agenda antes de las reuniones?</p> <p>Sí</p> <p>¿Se redactan actas?</p> <p>Se circulan las presentaciones que se han visto en las reuniones.</p> <p>¿Interactúa el Consejo Asesor con diferentes ejecutivos de la empresa o tienen un único interlocutor?</p> <p>La interacción es natural, sin rigideces. Muchos de los miembros del Consejo son clientes de AON.</p>
Remuneración	<p>¿Cómo tienen formalizada la relación (contractual) con los miembros Consejo Asesor?</p> <p>No hay relación contractual</p> <p>¿Qué modelo retributivo siguen?</p> <p>La participación en el Consejo Asesor no está remunerada</p>



Evaluación	<p>¿Se hace alguna evaluación del Consejo Asesor en general o de los miembros que lo componen?</p> <p>Se hace de manera informal. El <i>feedback</i> es muy positivo</p>
Comunicación	<p>¿Cómo denominan al Consejo Asesor?</p> <p>Consejo Asesor</p> <p>¿Cuál es el título que se suele utilizar para los miembros del Consejo Asesor?</p> <p>Miembro del Consejo Asesor</p> <p>¿Suele publicitar la compañía la existencia del Consejo Asesor?</p> <p>No</p>



## Logros y conclusiones

¿Puede mencionar logros concretos que haya obtenido la empresa gracias al Consejo Asesor?

El Consejo Asesor es un excelente foro de debate, cuenta con miembros de altísimo nivel y con gran experiencia en diversidad de sectores.

Es un privilegio para nosotros poder contar con su aportación.

¿Cuáles han sido sus principales conclusiones?

Es fuente de inspiración para decisiones estratégicas y nos ha permitido impulsar la relación con nuestros clientes. Contar con una perspectiva internacional es muy enriquecedor, y está siendo muy útil durante la pandemia.

La inclusión en la agenda de cada reunión de una presentación realizada por un experto externo fomenta la participación y dota al Consejo de un capital intelectual siempre en vanguardia.

No sólo esperamos que AON se beneficie del Consejo, sino que todos y cada uno de los miembros perciban su participación como enriquecedora.



### Datos de la empresa



A ayudamos a las empresas a acompañar a los empleados cuando son padres. Vendemos programas de servicios *online* para empleados que han tenido un hijo para fidelizar el talento y hacer de la maternidad y la paternidad una palanca para la igualdad.

Facturamos casi 1 millón de €. 14 empleados. Nuestros clientes son los directores de RRHH de las empresas.



### Razones de puesta en marcha de un Consejo Asesor en la empresa

**¿Cuáles fueron las razones que llevaron a la decisión de poner en marcha su Consejo Asesor?**

La razón principal es que tenemos entre nuestros accionistas profesionales muy buenos que podían aconsejar en la estrategia y la buena marcha del negocio. Y podíamos aprovechar su *know-how* para el crecimiento.

**¿En qué circunstancias cree que es más necesario y útil su Consejo Asesor?**

Lo veo útil para todo tipo de empresas, pero sobre todo en las *StartUps*.

**¿Cuáles son las principales tareas que impulsa su Consejo Asesor?**

Como dice el propio nombre: asesorar. Nosotros debatimos en el Consejo Asesor muchos temas de estrategia. Cada uno aporta su visión y procuramos decidir por unanimidad. También el Consejo asesor a veces nos presenta a gente interesante con la que llegar a acuerdos de colaboración.

**¿Hay aspectos o áreas concretas en las que el Consejo Asesor aporta más y mejores recomendaciones o son aportaciones genéricas?**

En nuestro Consejo Asesor, hay un miembro experto en *StartUps* y financiación, otro experto en *marketing*, otro experto en RRHH, un experto legal, un experto en tecnología, etc... cada uno aporta en el área que más conoce. Pero todos debatimos los temas generales.



### Descripción del Consejo Asesor

**¿Cómo contactan con los miembros para ofrecerles participar en su Consejo Asesor?**  
Son accionistas nuestros.

**¿Qué experiencias previas valoran más a la hora de escoger a los miembros de su Consejo Asesor?**

Sobre todo, su experiencia en un tema concreto.

**¿Qué cualidades valoran más a la hora de escoger a los miembros de su Consejo Asesor?**

Valoramos sobre todo años de experiencia y *networking*.

¿Se suelen tener en cuenta variables de diversidad?

Afortunadamente, en el Consejo de Administración somos tres consejeros: 2 mujeres y un hombre. En el Consejo Asesor, da la casualidad que son todos hombres.

¿Hay algún periodo de mandato definido? ¿En caso afirmativo de cuánto tiempo?

No hay un periodo definido. En principio es indefinido, mientras ellos quieran.

## Tamaño y composición

¿Cuántos miembros componen el Consejo Asesor?

El Consejo Asesor lo forman los 3 miembros del Consejo de administración y 5 miembros más. En total somos 8.

¿Cómo de importante es para la empresa que exista un buen ambiente entre los miembros del Consejo? ¿Se trabaja en equipo?

Es muy importante y con el tiempo te haces amigo.

¿Qué iniciativas se hacen para fomentarlo?

Después de cada Consejo Asesor organizamos comidas para crear mayor vínculo, en época fuera de pandemia.

## Funcionamiento

¿Cuántas reuniones se celebran al año? ¿Con qué periodicidad? ¿Qué duración suelen tener?

Se celebran 5 reuniones al año. Es decir, cada dos meses, menos en verano. Duran unas 2 horas más comida en época fuera de pandemia.

¿Suele haber contacto entre reuniones?

Para temas particulares, sí consultamos a algún miembro del Consejo.

¿Quién suele tener la relación con los miembros del Consejo Asesor? ¿Algún miembro hace de Coordinador?

Yo, como CEO hago de coordinadora.

¿Están claramente definidas las tareas y objetivos del Consejo Asesor y de sus miembros?

La verdad es que no son reglas escritas, ni claramente definidas.

¿Hay agenda antes de las reuniones?

Sí, hay agenda y se informa de toda la marcha del negocio.

¿Interactúa el Consejo Asesor con diferentes ejecutivos de la empresa o tienen un único interlocutor?

Sí, en el Consejo Asesor participa también siempre el Comité Ejecutivo de la empresa. Somos 5.

## Remuneración

¿Cómo tienen formalizada la relación (contractual) con los miembros Consejo Asesor?

No hay ninguna formalización.

¿Qué modelo retributivo siguen?

Al ser accionistas y al ser *StartUp*, no hay retribución económica.

---

Evaluación	<p>¿Se hace alguna evaluación del Consejo Asesor en general o de los miembros que lo componen?</p> <p>No</p>
Comunicación	<p>¿Cómo denominan al Consejo Asesor?</p> <p>Consejo Asesor.</p> <p>¿Cuál es el título que se suele utilizar para los miembros del Consejo Asesor?</p> <p>Miembro del Consejo Asesor de BABY FRIENDLY COMPANIES.</p> <p>¿Suele publicitar la compañía la existencia del Consejo Asesor?</p> <p>No.</p>



## Datos de la empresa



CASER es una compañía de seguros generales (Vida/No Vida), que además opera servicios de residencias, hospitales y servicios de asistencia relacionados con la actividad aseguradora.

En 2020 tiene unas primas acumuladas de 1.434 millones de euros, opera en todo el territorio español a través de mediación propia, acuerdos con bancos, grandes cuentas y corredores. Desde 2020 está participada en el 70% por el grupo asegurador suizo Helvetia.



## Razones de puesta en marcha de un Consejo Asesor en la empresa

¿Cuáles fueron las razones que llevaron a la decisión de poner en marcha un Consejo Asesor? ¿En qué circunstancias cree que es más necesario y útil un Consejo Asesor?

CASER disponía de una experiencia previa en consejos asesores para el desarrollo comercial de su actividad en zonas de España en las que, por la concentración financiera de las antiguas Cajas de Ahorro, había perdido presencia (Andalucía y Cataluña). Partiendo de esta experiencia y con un cambio de alcance (detección de la innovación existente fuera del sector asegurador) la compañía co-creó un consejo de Innovación (Consejo Asesor de Innovación Abierta) con la colaboración de Enrique Titos (Consejero Coordinador Externo, profesional con amplia experiencia financiera, de seguros e innovación corporativa). El CAIA está compuesto por consejeros internos de CASER y consejeros externos (profesionales de distintos sectores de actividad con experiencia en transformación digital, innovación y tecnologías). Este Consejo tiene el propósito de ayudar a incorporar la innovación y las tecnologías más relevantes para el sector, con visión de futuro.

¿Cuáles fueron las razones que llevaron a la decisión de poner en marcha un Consejo Asesor?

Fundamentalmente para visualizar tendencias y cambios en el modelo de negocio de la mano de la tecnología y los nuevos jugadores, y para ayudar a impulsar el cambio digital/cultural dentro de la compañía.

¿En qué circunstancias cree que es más necesario y útil un Consejo Asesor? ¿Hay aspectos o áreas concretas en las que el Consejo Asesor aporta más y mejores recomendaciones o son aportaciones genéricas?

El Consejo Asesor centra su análisis en la cadena de valor completa de la compañía, priorizando la búsqueda de nuevas formas de generación de negocio, la eficiencia operativa y la mejora del *engagement* de cliente. El Consejo Asesor también aporta un contraste de las iniciativas que la compañía impulsa en su plan estratégico, permitiendo un saludable contraste de visiones y enriquecimiento de las iniciativas.



## Descripción del Consejo Asesor

### Elección y acceso de los miembros

#### ¿Cómo contactan con los miembros para ofrecerles participar en el Consejo Asesor?

Son profesionales conocidos por CASER o por el consejero coordinador, ajenos al sector seguros, de dilatada experiencia profesional, y cercanos a la innovación, las nuevas tecnologías y las dinámicas de cambio dentro de grandes corporaciones.

#### ¿Qué experiencias previas valoran más a la hora de escoger a los miembros de un Consejo Asesor?

Haber trabajado en corporaciones ayuda a entender cómo gestionar el cambio. Experiencia profesional en áreas directivas relacionadas con el cambio, tecnología, finanzas y emprendimiento. En general, profesionales que hayan contribuido a la creación o transformación de negocios.

#### ¿Qué cualidades valoran más a la hora de escoger a los miembros de un Consejo Asesor?

Actitud de curiosidad, experiencia relevante y distinta que permita incrementar la riqueza de enfoques. Deseo de aportar. Capacidad de trabajo en equipo y desarrollo de relaciones con *stakeholders* claves dentro de CASER. Personas con visión multisectorial y de las tendencias que mueven el entorno corporativo actual.

#### ¿Se suelen tener en cuenta variables de diversidad?

La diversidad de género no es un factor buscado, aunque sí se aprecia su relevancia en el valor que puede aportar al Consejo Asesor. Se ha buscado más la diversidad y heterogeneidad en la procedencia de los consejeros asesores externos.

#### ¿Participa la CNR del Consejo en la designación de los miembros del Consejo Asesor?

No. El Consejo Asesor es un consejo consultivo o actividad de asesoría externa a disposición de la dirección general y su comité de dirección, cuyos principales miembros están presentes o son representados en el CAIA.

#### ¿Hay algún periodo de mandato definido?

No. El CAIA lleva operativo 3 años, tiene una duración indefinida, no están establecidos aún mecanismos de alteración en su composición, aunque puede que se desarrollen a futuro.

### Tamaño y composición

#### ¿Cuántos miembros componen el Consejo Asesor?

14 (6 externos y 8 internos)

#### ¿Cómo de importante es para la empresa que exista un buen ambiente entre los miembros del Consejo? ¿Se trabaja en equipo?

Un ambiente de transparencia y honestidad en las deliberaciones es absolutamente clave. Las iniciativas se lanzan y desarrollan esponsorizadas por un consejero interno (parte de la compañía y miembro del comité de dirección) y un consejero externo.

#### ¿Qué iniciativas se hacen para fomentarlo?

El modelo dual de responsabilidad compartida y la celebración y seguimiento de reuniones *ad hoc* para el desarrollo de iniciativas que se han priorizado.

## Funcionamiento

¿Cuántas reuniones se celebran al año? ¿Con qué periodicidad? ¿Qué duración suelen tener?

Se celebran 4 reuniones al año con carácter trimestral, de dos horas de duración.

¿Suele haber contacto entre reuniones?

Sí, para que los CAIA trimestrales sean efectivos, los temas se desarrollan y avanzan en base a contactos y reuniones entre cada CAIA.

¿Quién suele tener la relación con los miembros del Consejo Asesor?

El presidente del CAIA por delegación del Director General (que asiste a todos los CAIA) es el Director de Clientes y Grandes Cuentas de CASER, y tiene encomendada la relación con los consejeros internos nombrados por CASER. El Consejero Coordinador Externo hace lo propio con los consejeros externos.

¿Están claramente definidas las tareas y objetivos del Consejo Asesor y de sus miembros?

Sí, existe desde el comienzo del CAIA unos estatutos o términos de referencia del CAIA que establecen el propósito, los objetivos y el funcionamiento del CAIA y sus miembros.

¿Hay agenda antes de las reuniones? ¿Se redactan actas?

Sí. Hay agenda de cada sesión, se prepara documentación relevante relacionada y se envía con antelación, se establecen participaciones y objetivos y se redacta acta de cada reunión y puntos de acción. Además, al inicio de todos los CAIA, se informa a los presentes de forma ejecutiva, del estado en el que están las distintas iniciativas impulsadas.

¿Interactúa el Consejo Asesor con diferentes ejecutivos de la empresa o tienen un único interlocutor?

Los consejeros externos tienen pleno acceso a los ejecutivos relevantes de CASER. El consejero coordinador es el punto nodal de contacto para asegurar la coordinación cuando ésta es necesaria.

## Remuneración

¿Cómo tienen formalizada la relación (contractual) con los miembros Consejo Asesor?

Contrato prestación de servicios

¿Qué modelo retributivo siguen?

Retribución por cada sesión. No hay retribución ligada a resultados de la compañía.

## Evaluación

¿Se hace alguna evaluación del Consejo Asesor en general o de los miembros que lo componen?

No hay una evaluación formal hasta la fecha.

## Comunicación

¿Cómo denominan al Consejo Asesor?

El consejo asesor se denomina Consejo Asesor de Innovación Abierta (CAIA).

¿Cuál es el título que se suele utilizar para los miembros del Consejo Asesor?

Consejeros asesores del CAIA.

¿Suele publicitar la compañía la existencia del Consejo Asesor?

CASER no publicita externamente el CAIA. El CAIA sí es conocido internamente y se ha comunicado en CASER.



## Logros y conclusiones

---

¿Puede mencionar logros concretos que haya obtenido la empresa gracias al Consejo Asesor?

Abordar proyectos, ahora en curso, relacionados con el cambio cultural, transformación digital, mejoras en la eficiencia operativa, en el análisis de oportunidades en nuevos ecosistemas, en la introducción de pilotos en tecnologías disruptivas, en el desarrollo de conocimiento y análisis de iniciativas emprendedoras (*StartUps*), estrategia del dato, *venture capital*, etc.

¿Cuáles han sido sus principales conclusiones?

Dado que la agenda ejecutiva en CASER es muy demandante y el mercado de seguros está siendo alterado por nuevos actores y tecnologías que plantean nuevos productos y servicios, así como formas distintas de hacer las cosas, el CAIA es un órgano importante para CASER para visualizar, discutir e impulsar el cambio y la innovación dentro de la compañía.





## Datos de la empresa



FELLOW FUNDERS es una firma independiente cuya misión es apoyar a pymes y *StartUps* en sus planes de expansión y consolidación a través de la búsqueda de un modelo óptimo de financiación.

The Finance Symphony representa la armonía de los 4 movimientos al servicio tanto de los emprendedores, directivos y de sus empresas, como de los inversores.



## Razones de puesta en marcha de un Consejo Asesor en la empresa

**Cuáles fueron las razones que llevaron a la decisión de poner en marcha un Consejo Asesor?**

Tener un Consejo Asesor que pueda aportar conocimiento y experiencia es de vital importancia. En un mundo tan cambiante tener la capacidad de anticiparse a los acontecimientos es básico no solo para cometer los menores errores posibles, sino también para poder crecer con fortaleza y bajo unos cimientos sólidos.

**¿En qué circunstancias cree que es más necesario y útil un Consejo Asesor?**

Tener observadores y asesores en la casa, que vean las circunstancias con objetividad y desde una distancia relativa nos permite tener perspectiva y actuar con algo más de claridad. Cuando se hace con asesores externos a la firma los procesos son más largos y los resultados no siempre son adecuados.

**¿Cuáles son las principales tareas que impulsa un Consejo Asesor?**

Un Consejo Asesor tiene que ser una amalgama de perfiles multidisciplinares, para evitar tener el foco puesto sólo en una parte de la cadena. No siempre es fácil llegar al nivel que se requiere, como todo en esta vida es un proceso que se construye con el tiempo.

**¿Hay aspectos o áreas concretas en las que el Consejo Asesor aporta más y mejores recomendaciones o son aportaciones genéricas?**

No debemos hacer las cosas de forma genérica, hay que aterrizar las cosas, pero la empresa también necesita sus tiempos de adaptación, y a medida que la empresa crece suele ser necesario poner más foco en áreas y materias específicas.



## Descripción del Consejo Asesor

### Elección y acceso de los miembros

¿Qué cualidades valoran más a la hora de escoger a los miembros de un Consejo Asesor?

Las cualidades que deben tener:

- Buscar personas que quieran aportar
- Que les apasione la materia
- Que su experiencia tanto personal como profesional agregue valor a la estructura
- Equipo interdependiente y en armonía
- Que estén vinculados al éxito

¿Cómo contactan con los miembros para ofrecerles participar en el Consejo Asesor?  
¿Participa la CNR del Consejo en la designación de los miembros del Consejo Asesor?

En nuestro caso particular, cuando se incluye un miembro éste tiene que ser aceptado por la mayoría del consejo actual y de los socios de la firma. Incluye entrevistas personales, y referencias de diferentes miembros de la estructura.

¿Hay algún periodo de mandato definido? ¿En caso afirmativo de cuánto tiempo?

Para nosotros el mandato es indefinido, esto no es un trabajo esporádico, es una elección de vida. Somos lentos incorporando a gente, pero no buscamos consultores, buscamos socios que nos acompañen en esta etapa. Si alguno por motivos de diversa índole decide partir no pasa nada, pero no es el foco.

Las circunstancias cambian, y las necesidades también, todos nos adaptamos a este mundo cambiante. Nadie de la estructura está de forma estática en un puesto... Buscamos maximizar el valor, y nos adaptamos a las circunstancias del momento.

### Tamaño y composición

¿Cuántos miembros componen el Consejo Asesor?

Actualmente nuestro Consejo Asesor tiene 7 personas, más tres socios (Consejo de Administración).

¿Cómo de importante es para la empresa que exista un buen ambiente entre los miembros del Consejo? ¿Se trabaja en equipo? ¿Qué iniciativas se hacen para fomentarlo?

El trabajo siempre es en equipo, pero debido a las circunstancias y buscando maximizar los recursos y el tiempo, en paralelo hemos montado pequeños grupos para abordar diferentes materias.

### Funcionamiento

¿Cuántas reuniones se celebran al año? ¿Con qué periodicidad?

¿Qué duración suelen tener?

Las reuniones formales son trimestrales, pero las llamadas y reuniones individuales son mensuales. En este año 2021, hemos incrementado la frecuencia a bimensual, pero no debería ser la tónica para los próximos años. Otra cosa, es que sí sigamos con los grupos reducidos mensualmente.

¿Quién suele tener la relación con los miembros del Consejo Asesor?

¿Algún miembro hace de Coordinador?

La relación y la coordinación la realiza el CEO, pero todos los socios pueden solicitar subir cosas al consejo asesor... Es más, lo hacemos habitualmente.

¿Están claramente definidas las tareas y objetivos del Consejo Asesor y de sus miembros?

Este año 2021, tienen roles mucho mas definidos, la empresa lleva cuatro años creciendo a triple dígito, y debemos seguir las cosas en juego corto.

¿Hay agenda antes de las reuniones? ¿Se redactan actas?

Cada reunión tiene su agenda y su acta posterior.

¿Interactúa el Consejo Asesor con diferentes ejecutivos de la empresa o tienen un único interlocutor?

Los miembros del Consejo Asesor, interactúan con todos los socios de la empresa.

## Remuneración

¿Cómo tienen formalizada la relación (contractual) con los miembros Consejo Asesor?

El Consejo Asesor no tiene una retribución, lo que tiene son acciones de la compañía a un precio inferior al de mercado.

¿Qué modelo retributivo siguen?

Para este año 2021 y posterior, lo que hemos incorporado es que también tengan derecho a acciones liberadas en base a hitos convertibles a cierre de año.



## Logros y conclusiones

¿Cuáles han sido sus principales conclusiones?

Mi principal conclusión es que el talento humano es la materia prima sobre la que se construye una empresa, todas las piezas de una cadena de valor son necesarias. El Consejo Asesor nos ha permitido tener unos cimientos solidos y robustos a la vez que nos ha ayudado a crecer más rápido que el mercado y nos ha permitido hacernos *challenge* mes a mes...



## Datos de la empresa



Empresa dedicada a la comercialización de contratos de seguros y de servicios de mantenimiento del hogar, así como a la reparación, y mantenimiento de los mismos, tanto para nuestros propios contratos como para terceros.

Ingresos 225M€ EBIT 30M€,  
empleados 1600

Clientes: compañías de energía, agua y telefonía; compañías de seguros y particulares.



## Razones de puesta en marcha de un Consejo Asesor en la empresa

¿Cuáles fueron las razones que llevaron a la decisión de poner en marcha un Consejo Asesor?

HOMESERVE SPAIN pertenece a un grupo multinacional de origen británico cotizado en Bolsa. El modelo de funcionamiento es "federal", con una importante independencia en la toma de decisiones de cada uno de los países.

Por ello, nos enfrentamos a la necesidad de cumplir con los requerimientos de nuestros accionistas por ser una compañía cotizada (*compliance*, buen gobierno, rentabilidad, etc.) al tiempo que adaptamos el negocio *core* del Grupo a las especificidades locales. Representantes de nuestro país, conocedores del funcionamiento de compañías cotizadas, permiten aportar un criterio independiente que ayuda a conseguir los objetivos más eficientemente, evitando fricciones entre el equipo ejecutivo y los accionistas.

Adicionalmente, funcionan como un sistema de incentivación y reto, con la libertad y la frescura de quién, conociendo la estrategia del negocio, no ve sus opiniones condicionadas por el día a día o el uso y la costumbre de la empresa.

También son embajadores de la marca y colaboran en el desarrollo del negocio de ésta, abriendo mercado o aportando potenciales clientes.



## Descripción del Consejo Asesor

### Elección y acceso de los miembros

¿Cómo contactan con los miembros para ofrecerles participar en el Consejo Asesor?

Los miembros del Consejo Asesor son reclutados a través de *headhunters* especializados. Se busca experiencia como altos ejecutivos en empresas vinculadas a nuestros sectores de actividad o con experiencia en alguno de los proyectos o retos a los que se va a enfrentar HOMESERVE SPAIN.

¿Qué experiencias previas valoran más a la hora de escoger a los miembros de un Consejo Asesor?

Además de la experiencia ejecutiva, se valora su conocimiento del ámbito multinacional, su *seniority* y su reconocimiento en el mercado.

### ¿Qué cualidades valoran más a la hora de escoger a los miembros de un Consejo Asesor?

A este conocimiento técnico/ experiencia se le añade una valoración del potencial encaje personal con el resto de los miembros del Consejo Asesor y con la personalidad de la empresa.

### ¿Se suelen tener en cuenta variables de diversidad?

Se valoran aspectos relacionados con la diversidad especialmente de género, si bien no hay un requerimiento específico al respecto. El criterio principal es la valía del candidato.

### ¿Participa la CNR del Consejo en la designación de los miembros del Consejo Asesor?

La elección de los miembros del Comité Asesor recae en el CEO de la compañía compartida con el Comité Ejecutivo del Grupo.

### ¿Hay algún periodo de mandato definido? ¿En caso afirmativo de cuánto tiempo?

No existen periodos de mandato predefinido si bien el modelo de colaboración es anual renovable. El periodo medio de colaboración supera los cinco años.

## Tamaño y composición

### ¿Cuántos miembros componen el Consejo Asesor?

El Consejo Asesor está compuesto por seis miembros del equipo ejecutivo, dos miembros del Comité Ejecutivo del Grupo y tres Consejeros No ejecutivos externos.

### ¿Cómo de importante es para la empresa que exista un buen ambiente entre los miembros del Consejo? ¿Se trabaja en equipo?

El buen ambiente es absolutamente primordial, ya que el nivel de exigencia es importante y debe existir la confianza para retar, discutir, disentir o alertar entre todos los miembros del Consejo Asesor y que inmediatamente podamos seguir construyendo juntos, de forma positiva el futuro de la empresa.

### ¿Qué iniciativas se hacen para fomentarlo?

Desde la empresa se promocionan situaciones en las cuales los Consejeros y los directivos de la empresa puedan pasar tiempo de ocio juntos para incrementar su conocimiento personal (comidas, reuniones de directivos, convenciones, etc)

## Funcionamiento

### ¿Cuántas reuniones se celebran al año? ¿Con qué periodicidad? ¿Qué duración suelen tener?

El Consejo Asesor se reúne cinco veces al año (cada dos meses, salvo en verano) y la duración suele ser de entre tres y cinco horas, dependiendo del orden del día. Las fechas y su duración se comunican antes de comenzar el ejercicio. Una semana antes del Consejo se distribuye el orden del día y se reparte la información necesaria para el buen funcionamiento de la reunión. Posteriormente se remite el acta y las tareas acordadas en el mismo.

### ¿Suele haber contacto entre reuniones?

Los contactos con los consejeros son muy frecuentes habiendo comunicaciones al menos una o dos veces al mes, al margen de las reuniones del Consejo propiamente dichas.

### ¿Quién suele tener la relación con los miembros del Consejo Asesor?

#### ¿Algún miembro hace de Coordinador?

El contacto suele ser a través de cualquiera de los miembros del equipo ejecutivo de la compañía o del Grupo y dado que algunos consejeros participan en Comités internos (i.e. Comité de *compliance*), también con otros miembros del equipo directivo de la empresa.

### ¿Están claramente definidas las tareas y objetivos del Consejo Asesor y de sus miembros?

El Consejo Asesor tiene unos *Terms of Reference*, perfectamente definidos y en el contrato de cada uno de los miembros de Consejo Asesor se definen las tareas y objetivos de cada uno de ellos.

## Remuneración

### ¿Cómo tienen formalizada la relación (contractual) con los miembros Consejo Asesor?

Los miembros del Consejo, bien a título personal, bien en representación de una empresa, suscriben un acuerdo anual renovable con HOMESERVE SPAIN.

### ¿Qué modelo retributivo siguen?

El modelo retributivo se basa en un importe anual independientemente del número de sesiones que haya en un año concreto.

La retribución de los consejeros es una cantidad a tanto alzado y por tanto no se generan dietas. En caso de que las sesiones tuvieran lugar fuera de la sede social de HOMESERVE ESPAÑA la compañía se hace cargo de todos los gastos de desplazamiento y estancia.

## Evaluación

### ¿Se hace alguna evaluación del Consejo Asesor en general o de los miembros que lo componen?

El CEO de la compañía reporta anualmente al Comité Ejecutivo del Grupo sobre el funcionamiento del Consejo Asesor y la aportación de cada uno de sus miembros.

## Comunicación

### ¿Cómo denominan al Consejo Asesor?

El Consejo Asesor de HOMESERVE SPAIN se denomina “Consejo Estratégico” y sus miembros se conocen como “Consejeros Ejecutivos” (Execs) en el caso de directivos de la empresa y “Consejeros no Ejecutivos” (Non Execs) en el caso de externos.

### ¿Suele publicitar la compañía la existencia del Consejo Asesor?

La compañía publica en prensa y redes los nombramientos de los consejeros.



## Logros y conclusiones

### ¿Puede mencionar logros concretos que haya obtenido la empresa gracias al Consejo Asesor?

- Incremento en la ambición de los planes y proyectos de la empresa.
- Mejora en el entendimiento de la “situación país” por parte de los accionistas.
- Mayor desarrollo del negocio y captación de nuevos *partners*.
- Mejora de la imagen de la compañía.
- Mejoras en los procesos de elección e implantación de sistemas informáticos.
- Mejoras en la calidad de productos y servicios.
- Mejoras en *compliance*.

### ¿Cuáles han sido sus principales conclusiones?

Sin duda, un Consejo Asesor es el perfecto acompañamiento del CEO, incrementando la lucidez de las decisiones, ampliando la visión del negocio y definiendo la estrategia con la solidez que da un grupo de gente inteligente y preparada retando constantemente el *status quo* de la compañía: “discutir para avanzar y no para ganar”.



## Datos de la empresa



ISS FACILITY SERVICES es una empresa que conecta personas y lugares, de forma responsable y sostenible, a través de la prestación directa de muy diferentes servicios como la limpieza y *workplace*, servicios técnicos y auxiliares, restauración, seguridad, etc. Más de 30.000 empleados.

Banca, Sanidad, Industria, Tecnológico, Farmacéutico, etc. con especial foco en los grandes clientes, sin perder la excelencia en el detalle, en la integración de servicios y en hacer más cómodo y fácil el éxito de nuestros clientes.



## Razones de puesta en marcha de un Consejo Asesor en la empresa

### ¿Cuáles fueron las razones que llevaron a la decisión de poner en marcha un Consejo Asesor?

La necesidad de un profundo y contrastado compromiso de liderazgo y reputación en el sector servicios, en la sociedad en general y como ayuda a nuestro Comité Ejecutivo en su toma de decisiones. Todo ello nos exigía un mayor alcance de nuestra percepción de los asuntos en los que nos desarrollamos como empresa, en nuestras necesidades internas, de nuestros clientes y, fundamentalmente, del gran número de personas que componemos ISS.

### ¿En qué circunstancias cree que es más necesario y útil un Consejo Asesor?

Toda empresa con metas y retos estratégicos, orientados a resultados, debe de estar abierta a recibir, de personas relevantes, experimentadas y sensibles a la filosofía de la misma, opiniones y razones para poder superarse.

### ¿Cuáles son las principales tareas que impulsa un Consejo Asesor?

Su objetivo es el conocimiento, análisis y la valoración de todo aquello que el Comité Ejecutivo tenga necesidad de contrastar. ISS FACILITY SERVICES les ofrece una total transparencia de nuestra gestión, sin fronteras ni límites, pues lo consideramos un importantísimo órgano de exposición y apoyo, que nos hace, sin duda alguna, más completos en nuestra necesidad de relacionarnos a largo plazo con nuestros empleados y clientes, ya que, precisamente, ISS conecta personas y lugares.

### ¿Hay aspectos o áreas concretas en las que el Consejo Asesor aporta más y mejores recomendaciones o son aportaciones genéricas?

ISS expone, sin cortapisas, los más diversos asuntos en tres áreas diferentes, como son Clientes, Finanzas y, quizá, con mayor interés, las Personas, nuestra Cultura y nuestros Valores, que luego trasladamos a nuestros clientes y a la sociedad, sin olvidar que es nuestro presidente ejecutivo, como presidente del Consejo Asesor, quien muestra un especial interés en la labor de ayuda y apoyo que nos presta el Consejo.



## Descripción del Consejo Asesor

### Elección y acceso de los miembros

#### ¿Cómo contactan con los miembros para ofrecerles participar en el Consejo Asesor?

ISS da una gran relevancia a Relaciones Institucionales y nuestro director, que trabaja en absoluta coordinación con nuestro Comité Ejecutivo, aporta un valor añadido a la proposición, cuidado y seguimiento del Consejo y sus miembros, ya que, a su vez, es el Secretario General del mismo. Tras la proposición del candidato, es el Comité Ejecutivo el órgano que da su aprobación.

#### ¿Qué experiencias previas valoran más a la hora de escoger a los miembros de un Consejo Asesor

Su gran reputación y experiencia, así como la brillantez de su desempeño, son la base sobre la que se comienza a valorar a nuestros consejeros, pero es su lado humano lo que más apreciamos en ISS FACILITY SERVICES. Nuestro principal capital son las personas, con las que contamos para prestar nuestros servicios de forma sostenible y ese es el eje sobre el que pivota toda la empresa, y con ella, la satisfacción de nuestros clientes.

#### ¿Qué cualidades valoran más a la hora de escoger a los miembros de un Consejo Asesor?

Innovación, integridad, sencillez, generosidad, transparencia, ganas de aportar y una visión especial de las relaciones empresariales y humanas, pues son éstas las que marcan nuestra diferencia en nuestro cometido empresarial. Nos corresponde y es nuestro reto hacerles comprender y querer nuestra empresa y nuestras metas. Si así lo pudiéramos expresar, que se enamoren de lo que hacemos, pues es la única forma de sacar lo mejor de ellos.

#### ¿Se suelen tener en cuenta variables de diversidad?

Sin lugar a duda. Nuestra empresa es tan diversa como la sociedad en la que nos movemos, por lo que necesitamos que nuestros consejeros, donde hay mayoría de mujeres, son de muy diferentes perfiles profesionales, pues también habrán de querer ayudarnos en ese objetivo.

#### ¿Hay algún periodo de mandato definido? ¿En caso afirmativo de cuánto tiempo?

Aunque nuestro Reglamento de Régimen Interno determina un periodo mínimo de dos años, no lo hace así con el máximo de permanencia. Nuestros consejeros mejoran con cada convocatoria y su valor para nosotros, todavía más. Son nuestros amigos, nuestros confidentes, nuestros hermanos "mayores", por hacerlo más entendible, y no queremos que se vayan.

### Tamaño y composición

#### ¿Cuántos miembros componen el Consejo Asesor?

Cinco consejeros externos y nuestro Comité Ejecutivo, constituido por el presidente ejecutivo (presidente del Consejo), y los directores generales de las áreas de Comercial y *Marketing*, Económico y Financiero, y el de Personas y Cultura.

#### ¿Cómo de importante es para la empresa que exista un buen ambiente entre los miembros del Consejo? ¿Se trabaja en equipo?

Es precisamente esa cualidad humana lo que buscamos en ISS FACILITY SERVICES, la que garantiza el buen ambiente y armonía entre ellos y nuestro Comité Ejecutivo. No puede faltar la sintonía, aprecio, respeto e incluso admiración por lo que cada uno de ellos puede aportar al Consejo. Son ellos los que construyen el Consejo, de ahí la necesidad de una buena elección.



### ¿Qué iniciativas se hacen para fomentarlo?

Si has elegido bien, las iniciativas son nuestra transparencia, la más completa información, los valores y metas de ISS que, por duras y ambiciosas, están basadas en la calidad humana y en los muy diferentes servicios que prestamos con pasión a clientes cada vez más exigentes, a los que tenemos que facilitar la vida, contribuyendo así a su propio éxito, igual que al nuestro. No sentimos que nuestros consejeros son extraños y fomentamos su vinculación y participación en nuestros eventos directivos, bien presencial o virtualmente.

## Funcionamiento

### ¿Cuántas reuniones se celebran al año? ¿Con qué periodicidad?

#### ¿Qué duración suelen tener?

Cuatro anuales, uno por trimestre. Dan comienzo sobre las 10.00, finaliza a las 13.45h, seguido de un almuerzo absolutamente distendido donde aprovechamos para conocernos, cada día un poco mejor en el aspecto personal.

#### ¿Suele haber contacto entre reuniones?

Sí, de forma natural y para cualquier asunto que sea de interés o urgencia para el Consejo. Nuestra relación es muy próxima, aunque de un gran respeto por ellos y por el valor que aportan a ISS.

### ¿Quién suele tener la relación con los miembros del Consejo Asesor? ¿Algún miembro hace de Coordinador?

El secretario general es el principal conductor del Consejo y aunque el Reglamento de Régimen Interno prevé la posibilidad de un Consejero Coordinador, el secretario accede a cualquiera de sus integrantes. La fluidez suele ser una de las principales características de una buena empresa y, cómo no, de un buen consejero.

### ¿Están claramente definidas las tareas y objetivos del Consejo Asesor y de sus miembros?

Aunque nuestro Reglamento del Régimen Interno lo define en su artículo "Funciones y facultades del Consejo Asesor", la experiencia demuestra que el tiempo y la buena elección de los consejeros hace de dicho artículo una guía de presentación que, de forma natural y sin salir de la racionalidad en la dinámica empresarial, se adapta a sus circunstancias y necesidades, volviendo a su contenido, de forma igualmente natural.

#### ¿Hay agenda antes de las reuniones?

Nuestra agenda, aunque abierta a la consecución de la máxima intervención de los Consejeros Externos, marca unos tiempos de intervención para cada uno de los miembros del Comité Ejecutivo de ISS FACILITY SERVICES y de su área correspondiente, así como del presidente ejecutivo.

#### ¿Se redactan actas?

Sí, cada celebración conlleva un acta, con el orden del día que se estableció para el Consejo en cuestión y de un resumen de las intervenciones y aportaciones realizadas en cada punto.

### ¿Interactúa el Consejo Asesor con diferentes ejecutivos de la empresa o tienen un único interlocutor?

En ISS FACILITY SERVICES buscamos una plataforma de exposición y asesoramiento para todos y cada uno de los miembros de nuestro Comité Ejecutivo, en el que, aun actuando como uno solo, están representadas las principales áreas de la empresa que, como tales, piden y disfrutan de los consejeros y sus buenas reflexiones, con las que crecemos en cada convocatoria.

## Remuneración

¿Cómo tienen formalizada la relación (contractual) con los miembros Consejo Asesor?

Tras un estudio y aprobación del candidato, se les entrega para su firma el Reglamento de Régimen Interno.

¿Qué modelo retributivo siguen? ¿Por sesión? / ¿Por periodo?

La retribución está ligada a la asistencia a cada uno de los consejos.

## Evaluación

¿Se hace alguna evaluación del Consejo Asesor en general o de los miembros que lo componen? En caso afirmativo, ¿Quién realiza esta evaluación?

El Comité Ejecutivo de ISS está formado por personas, profesionales con muchos años de experiencia y entrega a la empresa y sus metas, con una fuerte vinculación y compromiso con nuestros compañeros, que suman varias decenas de miles. Ese compromiso y la continua ilusión por mostrar a nuestros consejeros externos los avances y situación trimestrales les sitúa, necesariamente, en un plano de observación relevante, ya que de ellos no esperamos aplausos, sino su valoración y crítica constructiva para cada asunto. Es una evaluación continua, fluida y de absoluta confianza, de ahí la importancia en su elección.

## Comunicación

¿Cómo denominan al Consejo Asesor?

Consejo Asesor.

¿Cuál es el título que se suele utilizar para los miembros del Consejo Asesor?

Consejeros.

¿Suele publicitar la compañía la existencia del Consejo Asesor?

En caso afirmativo ¿en qué medios? (página web, redes, medios de comunicación)

Sí, al Comité de Dirección y en general a todos los directivos de ISS, pero al ser conceptuado como un órgano discrecional de carácter interno, no se pretende mayor reconocimiento que el de un servicio innovador, comprometido, con valor añadido, seguro e inteligente. El Consejo, como tal, forma parte de esa discreción.



## Logros y conclusiones

¿Puede mencionar logros concretos que haya obtenido la empresa gracias al Consejo Asesor? ¿Cuáles han sido sus principales conclusiones?

Su constitución fue un acierto para ISS y seguimos creciendo en nuestra ilusión por exponer al Consejo nuestras ideas, inquietudes y necesidades, así como nuestros incesantes retos y metas. Ellos, mejor que nadie, pueden hablar de y en beneficio de nuestra compañía, al estar puntualmente informados de lo que hacemos para conseguir hacer de este un mundo mejor.



## Datos de la empresa



Con cerca de 90 años de historia, 26 millones de clientes, más de 34.000 empleados y presencia en los 5 continentes, MAPFRE es la aseguradora de referencia en España y el tercer grupo asegurador de América Latina.

Asimismo, cuenta con una red de 79.000 intermediarios y 5.100 oficinas en todo el mundo. En 2019 el grupo alcanzó unos ingresos por valor de 28.472 millones de euros y un beneficio de 609 millones.



## Razones de puesta en marcha de un Consejo Asesor en la empresa

¿Cuáles fueron las razones que llevaron a la decisión de poner en marcha un Consejo Asesor?

MAPFRE está desarrollando su actual Plan estratégico 2019-2021 que se vertebra entorno al concepto de Transformación a través de una ambiciosa agenda que le permite responder a la velocidad de los cambios del entorno, adelantarse a las necesidades de los clientes y mantener su elevada competitividad en el sector.

MAPFRE considera la transformación como un elemento transversal, que va más allá de la digitalización y que necesariamente debe estar presente como un acelerador en todos los ámbitos de la organización. Pero es evidente que la tecnología, la innovación y la digitalización son palancas claves en este enfoque y, por ello, el Consejo de Administración de MAPFRE acordó en septiembre de 2020 la creación de un Consejo Asesor de Tecnología, Innovación y Transformación, un nuevo órgano de carácter consultivo, que tiene como función principal prestar asesoramiento a los órganos de gobierno de MAPFRE sobre decisiones en materia de tecnología, innovación y transformación.



## Descripción del Consejo Asesor

### Elección y acceso de los miembros

Este Consejo Asesor se acuerda por el máximo órgano de gobierno de MAPFRE, el Consejo de Administración. El Consejo Asesor está presidido por Antonio Huertas, presidente de MAPFRE y como vocales participan tres ejecutivos de la compañía y cuatro expertos externos. Estos últimos han sido incorporados por su amplísima y contrastada experiencia profesional en gestión tecnológica, transformación e innovación.

## Tamaño y composición

El Consejo cuenta con ocho miembros en la actualidad:

Presidente: Antonio Huertas, presidente de MAPFRE

7 Vocales:

Externos:

- Rosa García, expresidenta de Siemens España y ex directora general de Microsoft
- Bernardo Hernández, exdirectivo global de Google y emprendedor
- Juan Pedro Moreno, expresidente de Accenture España
- Benito Vázquez, fundador y ex CEO de Everis.

Ejecutivos de MAPFRE:

- José Manuel Inchausti, vicepresidente de MAPFRE y CEO de Iberia
- Francisco Marco, consejero-director general de Soporte a Negocio
- José Antonio Arias, Chief Innovation Officer y máximo responsable de MAPFRE OPEN INNOVATION la plataforma de innovación abierta de la compañía, que ejerce como secretario del consejo

## Funcionamiento

Para desarrollar su función consultiva, este Consejo Asesor tiene como objetivos:

- Analizar los principales planes estratégicos y operativos relacionados con tecnología, transformación e innovación desarrollados por el Grupo
- Plantear propuestas para ser presentadas al Consejo de MAPFRE
- Elaborar un informe anual sobre aspectos estratégicos esenciales para el mejor desarrollo tecnológico de la compañía, con especial incidencia en aquellos que deban ser reforzados o reorientados.

## Evaluación

La aprobación de la remuneración y la evaluación del desempeño del Consejo Asesor son competencia del Consejo de Administración

## Comunicación

Nota de prensa hecha pública por MAPFRE el día de la creación del Consejo Asesor, 28/9/2020:

<https://noticias.mapfre.com/consejo-asesor-tecnologia-innovacion-transformacion/>



## Logros y conclusiones

El Consejo Asesor es de reciente creación (septiembre de 2020) pero en MAPFRE este paso se ha dado desde la convicción de su Consejo de Administración de que la experiencia y perfil de los profesionales que lo conforman será un gran aliado para la capacidad de decisión estratégica del grupo.

## 07

## Agradecimientos

Este primer Estudio sobre Consejos Asesores ha sido posible gracias al apoyo y la colaboración de muchos profesionales que desinteresadamente nos han aportado sus reflexiones e ideas a partir de su experiencia como miembros de Consejos Asesores.

Con todos ellos estamos en deuda:

Francisco Abad	Celestino García	Pedro Navarro
Ramón Adell	Susana García	Aldo Olcese
Silverio Agea Rodríguez	Ana García Fau	Carmen Panadero
Mar Alarcón	Juan Gascón Cánovas	Manuel Pimentel Siles
Javier Amo	Elena Gil	Mariola Pina
Juan Arena	María Eugenia Girón Dávila	Elena Pisonero
Mario Armero	Elena Gómez del Pozuelo	Alejandro Pociña
Mónica Bachiller	Laura González-Molero	Adolfo Ramírez Morales
Ángel Barbero	Javier Guijarro Zarceño	Fernando Roses
Carlos Beldarrain	José María Jordá Poyatos	Íñigo Sagardoy
José María Beneyto	Inés Juste Bellosillo	Olga San Jacinto
Xavier Brossa	Rafael de Lecea	Enrique Sánchez del Villar
Jaime Bustillo	María Lizarraga Lacalle	Víctor Serrán-Pagán Fuentes
Miguel Canalejo	Jesús López Zaballos	Dulce Subirats
Macarena Cassinello	Fernando Lucero	Sergio Talarewitz
Albert Collado	Manuel Martín	Julia Téllez
Pedro Cordero Pérez	Carlos Martín-Merino	Enrique Titos
José F. Estévez	Eduardo Martínez	Muriel Uzán
Emma Fernández	Isabel Martínez Torre-Enciso	
Socorro Fernández Larrea	Emilio Moraleda	

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.

<b>Pablo Plaza Mayor</b> Presidente del Consejo Asesor de AON CONSULTING SERVICES	<b>Francisco Mariscal</b> CEO de FELLOW FUNDERS
<b>Elena Gómez del Pozuelo</b> Fundadora y CEO de BABY FRIENDLY COMPANIES (BEBÉ DE PARÍS)	<b>Fernando Prieto Gibello</b> Consejero Delegado - CEO de HOMESERVE SPAIN
<b>German Bautista Chamizo</b> Director de Clientes y negocio de Grandes Cuentas de CASER	<b>Jacobo de Saavedra</b> Secretario General del Consejo Asesor y Director de Relaciones Institucionales de ISS FACILITY SERVICES
<b>Lidia Urquidi Escribano</b> Dirección de Clientes, Producto y Digitalización - Transformación Digital de CASER	<b>Eva Piera</b> Directora General de Relaciones Externas y Comunicación de MAPFRE
<b>Enrique Titos Martínez</b> Consejero Coordinador del CAIA (Consejo Asesor de Innovación Abierta) de CASER	<b>Jaime Solís</b> Director de Relaciones Institucionales de MAPFRE

Igualmente, nuestro agradecimiento a:

Asociación Española de Directivos (AED) y a un nutrido grupo de profesionales certificados del Instituto de Consejeros y Administradores (IC-A) por su apoyo a la iniciativa.

También queremos dar las gracias a:

La dirección de STEELCASE en España que nos ha cedido la imagen de uno de sus productos estrella para la portada de nuestro Estudio. Concretamente, se trata de la silla SILQ, diseñada por el equipo de James Ludwin. VP DE GLOBAL DESIGN & ENGINEERING de la compañía. Esta silla es de perfil elegante y permite sentirse cómodo de forma inmediata por lo que nos ha parecido que era el mejor icono de los Consejos Asesores.

## 08

## 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. Ofrecen 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, ofrecen, 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 temas desde la definición del propósito empresarial, la cultura, la equidad, la diversidad y la sostenibilidad. Temas que incluso hoy es conveniente 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.



**Exec Avenue Madrid**

Calle Pinar, 14  
28006 Madrid, España  
tel.: +34 91 436 40 03  
[www.execavenue.com](http://www.execavenue.com)

**Nuestra red de oficinas internacionales**

**Exec Avenue Paris**

152 avenue de Malakoff  
75116 Paris  
tel.: +33 (0) 1 47 03 15 75

**Exec Avenue Londres**

Abbey House  
8 Hill Street  
London W1J 5NG  
tel.: +44 (0) 7801 481579

**Exec Avenue Francfort**

Westhafen Tower  
Westhafenplatz 1  
D-60327 Frankfurt  
Tel.: +49 176 620 475 68

**Exec Avenue Casablanca**

Twin Center  
Casablanca 20100 – Maroc  
tel.: +212 660 100 022

**Exec Avenue Tokyo**

1-7-7 Minami-kugaharaOta-ku  
Tokyo 146-0084  
Japan  
tel.: +81 90 91 44 86 58

**Exec Avenue Singapur**

14 Robinson Road, #08-01A  
Far East Finance Building  
Singapur 048545  
tel.: +(65) 9841 4115

**Exec Avenue San Francisco**

2407 Fourth Street  
Berkeley  
CA 94710  
tel.: +1 510 647 1000  
cel.: +1 510 230 7230

