



Cátedra  
de Empresa Familiar  
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

CUADERNO DE TRABAJO - 1/2026

# EL CONSEJO ASESOR EN LA EMPRESA FAMILIAR: UN ALIADO CLAVE PARA AVANZAR HACIA EL BUEN GOBIERNO

Eugenia Cusí  
Sara Giménez



GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Colaboran:



Promueven:



# Índice

Introducción: Gobernar para garantizar el legado .....	3
<b>1. TOMAR CONSCIENCIA: Del gobierno intuitivo al gobierno deliberado</b> .....	4
<b>2. CLARIFICAR EL CONSEJO ASESOR: Qué es, qué no es y por qué aporta valor</b> .....	5
<b>3. DISEÑAR NUESTRO CONSEJO ASESOR: Sencillez, criterio y foco ...</b>	7
<b>4. EVOLUCIONAR EL GOBIERNO: Del consejo asesor al ecosistema de gobierno</b> .....	10
<b>5. CASOS PRÁCTICOS: cuando el Consejo Asesor marca la diferencia</b> .....	13
<b>7. Conclusión</b> .....	15

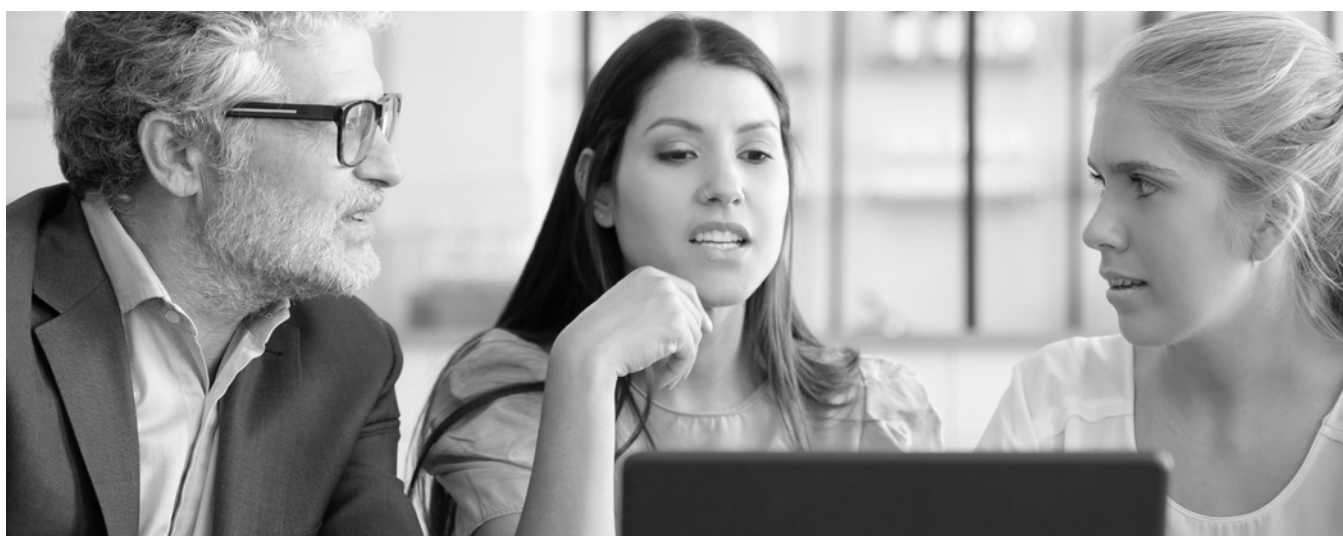
# INTRODUCCIÓN: GOBERNAR PARA GARANTIZAR EL LEGADO

Toda empresa toma decisiones estratégicas. Y toda decisión estratégica es, en esencia, un acto de gobierno. Sin embargo, en muchas empresas familiares el gobierno no se nombra, no se diseña y no se ejerce de forma deliberada. Simplemente ocurre. Se mezcla con la gestión, se concentra en una persona y se apoya más en la intuición que en la reflexión compartida.

Este cuaderno nace para acompañar a propietarios y familias empresarias que se encuentran en ese punto de evolución en el que **decidir en solitario empieza a ser insuficiente**, pero aún no se desea —o no se necesita— un consejo de administración formal.

Busca explicar de forma clara qué es un consejo asesor, para qué sirve, cómo diferenciarlo de otros órganos de gobierno, cómo ponerlo en práctica y hacerlo evolucionar

El consejo asesor se presenta aquí como una **palanca de madurez**: un primer espacio consciente de buen gobierno que permite mejorar la calidad de las decisiones, anticipar riesgos y preparar el futuro sin perder control, identidad ni agilidad.



# 1. TOMAR CONSCIENCIA: DEL GOBIERNO INTUITIVO AL GOBIERNO DELIBERADO

La empresa familiar ya está gobernada (aunque no lo sepa). No existe la empresa “sin gobierno”. Existe, en todo caso, la empresa con un **gobierno implícito**, no formalizado, concentrado habitualmente en el propietario o en un pequeño núcleo familiar.

En la empresa familiar, el gobierno suele caracterizarse por:

- Fuerte concentración del poder en una o pocas personas,
- Decisiones altamente personalizadas.
- Confusión entre propiedad, gestión y gobierno.
- Influencia directa de las relaciones emocionales.
- Ausencia de espacios específicos para pensar el largo plazo.
- Procesos de sucesión complejos
- Recursos limitados.
- Cierta tendencia a la informalidad organizativa

El reto no es introducir gobierno donde no lo hay, sino **hacer consciente y deliberado el gobierno que ya existe**.

## **Los costes invisibles de decidir solo**

Puede ser que, durante años, decidir en solitario haya sido una fortaleza: rapidez, coherencia, intuición afinada. Sin embargo, a medida que la empresa crece y se hace más compleja, aparecen costes menos visibles:

- Decisiones estratégicas tomadas en soledad y bajo presión.
- Falta de contraste real y de miradas diversas.
- Dificultad para anticipar riesgos y escenarios.
- Cansancio del propietario y sensación de sobrecarga.
- Tensiones familiares latentes que no encuentran un espacio adecuado.

Estos síntomas no indican debilidad, sino que está llegando el momento de **evolucionar**.

## Gobernar no es gestionar

Mientras que gestionar es ejecutar, optimizar, resolver; gobernar es orientar, anticipar y decidir con perspectiva.

En muchas empresas familiares, el propietario dedica la mayor parte de su tiempo a gestionar y muy poco a gobernar. El consejo asesor surge precisamente para **crear un espacio diferenciado**, donde la conversación no gira en torno al día a día, sino al rumbo, los riesgos y el futuro.

Gobernar mejor no implica perder poder, sino **ejercerlo con mayor consciencia**. Señalan que la empresa ha superado una etapa y necesita nuevas formas de gobernarse.

En este contexto, disponer de un órgano que aporte visión exterior ayuda a profesionalizar el gobierno sin perder la esencia del negocio.

# 2. ENTENDER EL CONSEJO ASESOR: QUÉ ES, QUÉ NO ES Y POR QUÉ APORTA VALOR

## QUÉ ES Y QUÉ NO ES UN CONSEJO ASESOR

Un consejo asesor es un órgano no ejecutivo, un grupo de profesionales externos, sin responsabilidades legales, que acompaña al propietario o a la familia empresaria en la reflexión y contraste de decisiones estratégicas relevantes.

No decide de forma vinculante ni gestiona. Aporta experiencia, criterio y perspectiva estratégica. Su valor reside en **eleva la calidad del pensamiento previo a la decisión**.

Normalmente se conforma con 2 a 5 miembros con experiencia relevante en áreas como estrategia, finanzas, comercial, digitalización, internacionalización o gestión de personas. También se incluye, en ocasiones, un experto en empresa familiar si existen dinámicas generacionales.

No es:

- Un consejo de administración encubierto.
- Un comité operativo.
- Un grupo de amigos que validan decisiones.
- Un órgano decorativo.

Es, ante todo, un **espacio de contraste exigente y constructivo**. Su función principal es **asesorar**.



## Diferencias entre Consejo Asesor y Consejo de Administración

El consejo asesor se sitúa como apoyo práctico a la propiedad y al CEO.

- **Función: asesoramiento vs. supervisión.** El Consejo asesor orienta, desafía y ayuda al empresario a tomar mejores decisiones estratégicas. El Consejo de administración: supervisa y controla la gestión, representa legalmente a la sociedad y aprueba decisiones formales (cuentas, inversiones relevantes, nombramiento del director general, etc.).
- **Responsabilidades legales:** El consejo de administración asume **responsabilidad fiduciaria**, responde ante la ley y está regulado por la normativa mercantil. El consejo asesor no tiene responsabilidad legal ni capacidad de firma.
- **Nivel de formalidad:** El consejo de administración requiere actas, convocatorias, registro y cumplimiento. El consejo asesor permite un grado de flexibilidad mayor: no obliga a estructura rígida, aunque puede ser una oportunidad para aprender a mantener registros más formales .

### El valor del Consejo Asesor en la empresa familiar

- **Acceso a experiencia estratégica.** Permite incorporar conocimiento de alto nivel sin necesidad de contratar ejecutivos permanentes. Es especialmente útil para escalado, diversificación, internacionalización o transformación digital.
- **Profesionalización sin rigidez.** Aporta disciplina, agenda estratégica y seguimiento sin formalismos legales innecesarios.
- **Mejora en la toma de decisiones.** La presencia de expertos externos genera preguntas que obligan a pensar a largo plazo, validar hipótesis y evitar decisiones impulsivas.
- **Anticipación de riesgos y oportunidades.** La mirada externa identifica tendencias del mercado, riesgos financieros, barreras regulatorias o nuevas oportunidades que a veces se pasan por alto en la rutina operativa.
- **Disciplina y visión a largo plazo.** El consejo asesor estructura el trabajo estratégico: metas anuales, revisión de KPIs, iniciativas clave, inversiones y talento.

# 3. DISEÑAR NUESTRO CONSEJO ASESOR: SENCILLEZ, CRITERIO Y FOCO

## ¿CUÁNDO TIENE SENTIDO PLANTEARSE UN CONSEJO ASESOR?

No existe una edad de la organización y/o de la propiedad, ni un tamaño ideal. Existen criterios de oportunidad.

Debe definirse qué se espera del consejo: crecimiento, rentabilidad, digitalización, expansión, orden familiar, sucesión, etc.

Tiene sentido crear un consejo asesor cuando:

- El impacto de las decisiones es elevado.
- El propietario reconoce la necesidad de contraste.
- Se desea crecer, ordenar o preparar el futuro.
- Aparecen retos de continuidad, sucesión o profesionalización.

Es un apoyo clave en procesos sensibles. Especialmente indicado para: procesos de sucesión generacional, preparación para venta o entrada de inversores, expansión a nuevos mercados, reestructuración o profesionalización del equipo directivo.

No tiene sentido cuando:

- Se busca únicamente validación.
- No existe voluntad real de escuchar ni apertura real a recibir recomendaciones externas
- No hay disposición a compartir información económica y estratégica
- Se espera que el consejo sustituya responsabilidades del propietario.

## Cómo seleccionar a los miembros

La calidad del consejo asesor depende más de las personas que de su estructura.

Proponemos considerar estos **criterios clave para seleccionar a miembros** del consejo asesor que puedan aportar:

- Diversidad de miradas y experiencias.
- Experiencia en empresa familiar y en órganos de gobierno.
- Capacidad de formular preguntas incómodas de modo constructivo.
- Independencia real, emocional y profesional.

Al mismo tiempo, es importante **evitar ciertos errores frecuentes** al conformar el consejo asesor:

- Amiguismo.
- Elegir miembros “por compromiso”
- Exceso de expertos técnicos sin mirada de gobierno.
- Personas con intereses propios.

Un buen consejo asesor será aquel que no venga a imponer soluciones, sino a **ayudar a pensar mejor**.

Se recomienda establecer mandatos de 1-2 años renovables. La remuneración puede ser por sesión (incluyendo preparación) o por acompañamiento anual, y debe reflejar el valor aportado.

## Funcionamiento: simplicidad y rigor

Un consejo asesor eficaz no necesita complejidad, es suficiente con reglas básicas y roles claros.

- Calendario anual de entre 3 y 6 reuniones al año de 3-4 horas de duración.
- Preservar el tiempo programado para la reunión de potenciales interrupciones.
- Agenda preparada con antelación.
- El CEO debe enviar información con antelación (estado del negocio, finanzas relevantes, avance de proyectos, decisiones pendientes).
- Acta de conclusiones y compromisos.

Y la clave de su funcionamiento no es la frecuencia de sus reuniones, sino la **calidad del espacio** que se genera, el compromiso de confidencialidad y la disciplina en su uso.



## Qué temas debe trabajar

No es función del consejo asesor resolver problemas operativos ni entrar en el detalle de la gestión diaria. Será un consejo asesor de valor si se centra en:

- Estrategia y modelo de negocio.
- Riesgos y escenarios futuros.
- Proyectos clave
- Personas clave y liderazgo.
- Sucesión y continuidad.
- Relación familia–empresa.
- Valores, propósito y cultura.
- Cualquier otro aspecto que condicione estratégicamente el negocio.



# 4. EVOLUCIONAR EL GOBIERNO: DEL CONSEJO ASESOR AL ECOSISTEMA DE GOBIERNO

## CÓMO SABER SI EL CONSEJO ASESOR FUNCIONA

La evaluación del consejo asesor debe ser periódica y honesta. **Estará funcionando bien cuando:**

- Las conversaciones eleven el nivel de reflexión.
- Se aborden temas incómodos con respeto y rigor.
- Las decisiones se tomen con mayor perspectiva.
- El propietario se sienta acompañado, pero también exigido.

Indicadores posibles:

- Cumplimiento de objetivos estratégicos.
- Mejora en KPIs críticos.
- Eficiencia en decisiones del equipo directivo.
- Valor percibido por CEO/propiedad.

También se dan **errores frecuentes que conviene evitar:**

- Expectativas poco claras
- Convertir el consejo asesor en una reunión informativa.
- Evitar los temas incómodos.
- Exceso de informalidad. No preparar las sesiones, falta de seguimiento.
- No cerrar acuerdos claros.
- Falta de seguimiento de los aspectos estratégicos tratados.
- Esperar resultados inmediatos.
- Involucrar demasiado a la familia y perder objetividad.

En el fondo, el consejo asesor es una **inversión en criterio**, no una solución rápida.

A continuación, se propone una breve encuesta que ayuda a reflexionar sobre la situación actual, a modo de autodiagnóstico del grado de gobierno. No se trata de obtener una puntuación, sino de **identificar patrones**.

	Nunca	En ocasiones	Con frecuencia	Siempre
<b>A. Gobierno y toma de decisiones</b>				
Las decisiones estratégicas se toman con tiempo y perspectiva.				
Existen espacios específicos para reflexionar sobre el futuro de la empresa.				
Las decisiones relevantes no dependen de una sola persona.				
Se consideran riesgos y escenarios antes de decidir.				
<b>B. Propietario y soledad decisional</b>				
El propietario cuenta con personas externas con las que contrastar decisiones.				
Se escuchan opiniones que cuestionan la visión dominante.				
El propietario se siente acompañado, no solo validado.				
<b>C. Estrategia y futuro</b>				
Existe una reflexión estructurada sobre el modelo de negocio a medio y largo plazo.				
La estrategia se revisa periódicamente.				
Se habla abiertamente de continuidad y sucesión.				
<b>D. Familia y empresa</b>				
Los temas familiares tienen espacios adecuados para tratarse.				
Los roles entre familia, propiedad y gestión están claros.				
Las conversaciones difíciles no se evitan.				
<b>TOTAL</b>				

Valoración de los resultados:

- Predominio de “Nunca / En ocasiones”: gobierno altamente personalista, con riesgos invisibles elevados.
- Predominio de “En ocasiones / Con frecuencia”: empresa en transición, momento idóneo para un consejo asesor.
- Predominio de “Con frecuencia / Siempre”: base sólida para evolucionar hacia órganos de gobierno más estructurados.

## El consejo asesor como puente

A la luz de un autodiagnóstico como este, se puede ver el consejo asesor como ese puente que prepara a la empresa familiar para su siguiente etapa donde:

- Compartir poder de forma progresiva.
- Diferenciar roles.
- Profesionalizar la toma de decisiones (en lugar de mantenerlas personalizadas).

En muchos casos, un consejo asesor es el paso previo natural hacia un consejo de administración y puede convivir con un consejo de familia.

## Hoja de ruta de madurez de gobierno

La evolución del gobierno en la empresa familiar puede representarse como un camino progresivo, no lineal, en el que cada etapa responde a una necesidad distinta:



**No se trata de llegar “al final”, sino de gobernar mejor en cada etapa, lo que también implica una evolución de la propiedad.**

# 5. CASOS PRÁCTICOS: CUANDO EL CONSEJO ASESOR MARCA LA DIFERENCIA

Un consejo asesor puede adoptar formas distintas según el momento

Aquí puedes ver algunos ejemplos y casos prácticos según grado de madurez

- **Exploratorio: iniciar el contraste**

Una empresa familiar de primera o segunda generación, con toma de decisiones muy concentrada en el fundador, pone en marcha un consejo asesor de carácter exploratorio para contrastar decisiones estratégicas clave sin asumir aún estructuras formales de gobierno. El consejo, compuesto por dos o tres asesores externos con experiencia directiva, ayuda a ordenar prioridades, identificar riesgos y validar opciones de crecimiento. **Resultado:** mayor claridad estratégica, mejora en la calidad de las decisiones y criterio para decidir la continuidad o evolución hacia un consejo asesor estable.

- **Orientar a profesionalizar la toma de decisiones**

Una empresa industrial en fase de crecimiento sostenido incorpora un consejo asesor estable para definir su plan de expansión, priorizar inversiones y reforzar la profesionalización del equipo directivo. A través de reuniones periódicas y una agenda estratégica clara, el consejo aporta disciplina y visión de largo plazo. **Resultado:** alineamiento estratégico, mayor foco en iniciativas clave y una hoja de ruta clara a tres años.

- **Scale-up: acelerar el crecimiento con criterio**

Una empresa tecnológica en fase de escalado incorpora un consejo asesor especializado en estrategia, finanzas y crecimiento internacional. El consejo acompaña al equipo fundador en decisiones críticas de inversión, expansión y organización interna. **Resultado:** aceleración del crecimiento, mejora en la preparación para rondas de financiación y mayor atractivo para inversores externos.



### **Orientado a la sucesión y la continuidad: transición generacional**

Una empresa familiar de segunda generación crea un consejo asesor para acompañar el proceso de sucesión del fundador y reducir las tensiones entre familia y gestión. Los asesores externos aportan objetividad para definir roles, evaluar capacidades del sucesor y diseñar un plan de desarrollo progresivo. **Resultado:** sucesión ordenada, mayor confianza entre los miembros de la familia y continuidad del proyecto empresarial.

- **Orientado a ordenar el ecosistema de gobierno**

Una empresa familiar ya consolidada, con consejo asesor operativo desde hace varios años, utiliza este órgano como puente para estructurar un modelo de gobierno más completo. El consejo ayuda a clarificar la relación entre propiedad, familia y gestión, y a preparar la evolución hacia un consejo de administración. **Resultado:** mayor madurez en la gobernanza, roles bien definidos y reducción de conflictos estratégicos.

Llegados a este punto, es útil detenerse y reflexionar:

- ¿Dónde estás hoy en esta hoja de ruta?
- ¿Qué tipo de decisiones te generan más soledad o incertidumbre?
- ¿Qué conversaciones no están teniendo hoy un espacio adecuado?

A partir de ahí, la pregunta no es qué órgano “deberíais” tener, sino **qué necesitáis ahora**.

No existe un modelo único. Existe el **consejo asesor coherente con el momento vital de cada empresa familiar**.

**¿Cuáles son tus próximos pasos?**

## 6. CONCLUSIONES

A lo largo de este cuaderno se ha hablado de estructuras, criterios y prácticas. Sin embargo, el verdadero aprendizaje no reside en el *qué*, sino en el *para qué*.

El consejo asesor no es un fin en sí mismo. No es una meta a alcanzar ni un requisito de profesionalización. Es un **medio**. Un medio para introducir una forma distinta —más consciente, más deliberada— de ejercer el gobierno de la empresa familiar.

Gobernar no consiste en gestionar mejor el presente, sino en **cuidar el futuro**. Implica tomar decisiones que no solo optimicen resultados, sino que preserven la coherencia entre lo que la empresa es, lo que hace y el impacto que genera en su entorno. En este sentido, el buen gobierno no garantiza el éxito, pero sí crea las condiciones para que el valor generado sea sostenido y tenga sentido en el tiempo.

El consejo asesor introduce un cambio profundo: desplaza el foco del poder individual hacia la **responsabilidad compartida**. No resta autoridad al propietario; al contrario, la fortalece. Escuchar otras miradas, exponerse al contraste y abrir espacios de reflexión no es una cesión de control, sino una expresión de liderazgo maduro.

En la empresa familiar, donde la historia, las relaciones y la identidad pesan, gobernar bien es también un acto de cuidado. Cuidado de las personas, de los vínculos y de lo construido. Implica reconocer que el legado no se improvisa, sino que se diseña a través de decisiones coherentes y conscientes.

Toda empresa familiar deja huella. La pregunta no es si dejará huella, sino **qué tipo de huella quiere dejar**. El buen gobierno corporativo invita a hacerse cargo de esa responsabilidad, alineando intereses, propósito e impacto.

El consejo asesor, entendido y utilizado con sentido, es muchas veces el primer paso consciente en ese camino. Un espacio para pensar mejor, decidir con mayor perspectiva y gobernar no solo para hoy, sino para quienes vendrán.

Gobernar bien no es perder control. Es **asumir plenamente la responsabilidad de que lo que hoy funciona pueda seguir teniendo sentido mañana**, y de que el valor creado trascienda a las personas y contribuya positivamente a las comunidades de las que la empresa forma parte.



Cátedra  
de Empresa Familiar  
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

@CEF\_UV

[www.cefuv.org](http://www.cefuv.org)