

Funcionamiento y Buenas Prácticas en Directorios de Startups

Luis Hernán Paúl.¹

Es importante partir precisando que no todos los startups requieren contar con un directorio. La conveniencia de tenerlo depende fundamentalmente de la fase en que se encuentre el emprendimiento. Si está en una etapa temprana no es recomendable tenerlo, pero si se trata de un startup de base tecnológica puede ser útil que cuente al menos con un consejero. Si está en una etapa intermedia ya es deseable formar un directorio o consejo asesor. Por último si está en una etapa avanzada es prácticamente indispensable disponer de un directorio.

La principal diferencia entre un directorio y un consejo asesor es que el primero lleva implícito responsabilidades legales para sus miembros e involucra la toma de decisiones. En cambio los consejos asesores y los consejeros sólo entregan consejos, no adoptan decisiones.

Ahora, cuando llega el momento de estructurar un directorio o consejo asesor, la primera duda que surge es que criterios utilizar para escoger sus miembros. Para ello es fundamental entender que lo normal en los directorios de los startups es que estén, por un lado, representantes de los inversionistas, lo que involucra por lo general a sus fundadores, inversionistas ángeles y fondos de venture capital que han invertido en el startup, y por otro, lo que se conoce como directores independientes o profesionales, los cuales son personas que no son escogidas por su participación en la propiedad sino que por sus capacidades como directores. En el caso de los directores independientes la recomendación es nominar a personas que dispongan de experiencias y/o capacidades relevantes para

el desarrollo a futuro del startup. Me refiero a experiencias y/o capacidades funcionales o tecnológicas (i.e. experiencia en startups similares, levantamiento de capital, internacionalización, Saas, internet de las cosas, etc.) y/o experiencia en industrias específicas (i.e. fintech, edutech, foodtech, etc.). Pero además requieren ser personas que cuenten con el tiempo requerido para cumplir adecuadamente con su labor de directores, la cual debiera demandar de su parte, dependiendo del startup, entre 10 a 30 horas por mes, existiendo eso si instancias en que podría ser requerido de su parte más tiempo para apoyar labores que lo usual sería que fueran responsabilidad del equipo de administración, pero que, por falta de ejecutivos o de experiencia en éstos, es conveniente que sean realizadas con el apoyo de uno o más directores. Por ende no se trata de contar con personas reconocidas sin tiempo sino que es indispensable que sean personas que estén disponibles para apoyar de verdad a los startups.

Respecto al tamaño de los directorios, lo usual en los startups es que tengan menos integrantes en las etapas tempranas y crezcan en la medida que avancen de fase. Por ello muchos parten con tres miembros y llegan idealmente en las etapas avanzadas a no más de siete miembros.

Es conveniente que las reuniones de directorio se coordinen con razonable anticipación y se establezca idealmente una agenda anual en la que se especifiquen los temas especiales a abordar a lo largo del año, entre los cuales se incluyen la definición de prioridades, revisión estratégica, plan

¹ Director del Centro de Gobierno Corporativo UC y Director de empresas.

financiero, plan de desarrollo, análisis de indicadores críticos, gestión del talento, compensaciones, etc.

Así mismo es bueno contar con agendas claras en cada directorio para aumentar la efectividad su efectividad. Si bien la estructura de las reuniones puede cambiar algo en función de las necesidades de cada startup, lo usual es que la agenda de las reuniones considere las siguientes temáticas generales. Primero, una suerte de puesta al día en el avance en los temas más prioritarios. Segundo, cuando es requerido, una revisión de temas administrativos que puede incluir la discusión de resoluciones del directorio, aprobación de minutas, aprobación de entrega de stock options u acciones o la revisión de otras materias administrativas. Tercero, un análisis de temas financieros y de control de gestión tales como la revisión de los resultados financieros e indicadores de gestión más relevantes, comparación con el presupuesto y/o plan de desarrollo y explicación de diferencias entre lo ocurrido y lo proyectado. Cuarto, el análisis de un tema específico que es necesario o conveniente profundizar, el cual lo usual es que haya sido incluido en la agenda anual del directorio y venga trabajado aunque sea en forma preliminar para ser revisado y, si es del caso, facilite la toma de decisiones en el directorio.

En lo que respecta a la remuneración de los directores, hay distintas aproximaciones posibles. Lo usual en el caso de los startups en etapas tempranas que tienen directorios, consejos asesores o consejeros es que no les paguen remuneraciones o bien les pagan en stock options y/o acciones, dadas las limitaciones de caja que enfrentan. Los startups en etapas intermedias son algo más propensos a compensar pero mantienen la práctica de hacerlo primordialmente con stock options y/o acciones. En el caso de los startups en etapas más maduras también es usual esta práctica, no obstante lo complementan en varios casos con pagos de mayor cuantía en efectivo. La componente que se entrega en efectivo, es importante tener en consideración, es necesaria porque la compensación en stock options y/o acciones

también genera la obligación de pago de impuestos a los directores y consejeros.

En definitiva, los directorios que funcionan adecuadamente ayudan a crear valor y a impulsar a los startups a alcanzar su máximo potencial. Para ello es fundamental que se produzca una dinámica constructiva en los mismos, lo cual se logra conformando un adecuado mix de directores y contando con un presidente que lidere y aplique las mejores prácticas para llevar a cabo procesos disciplinados y efectivos en el directorio.