



LAS CARENCIAS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Por qué el gobierno corporativo es clave para las empresas emergentes



Las carencias de gobierno corporativo

En muchas empresas de nueva creación, el término «gobierno corporativo» está mal visto, como si evocara imágenes de ancianos canosos en una enorme mesa o desplegando cinta roja a su paso. Evoca reglas, regulaciones y bloqueos, o quizá nefastas influencias externas. Para muchos fundadores de empresas, del gobierno corporativo solo merece la pena ocuparse más adelante, en el momento de la oferta pública inicial (OPI). Sin embargo, todas estas ideas son erróneas y pueden tener importantes consecuencias en el futuro de una empresa emergente.

¿QUÉ ES EL GOBIERNO CORPORATIVO Y POR QUÉ ES IMPORTANTE?

Antes de profundizar en por qué es importante el gobierno corporativo, dediquemos un momento a definir el término y cómo se aplica a las empresas emergentes. En pocas palabras, el gobierno corporativo se refiere a los procedimientos, reglas y estructuras que rigen las operaciones de una empresa. En el caso concreto de una empresa de nueva creación, el gobierno corporativo se refiere a la infraestructura (la tecnología y las prácticas) que permite que crezca y se expanda.

No hay que buscar mucho para encontrar ejemplos de malos gobiernos corporativos que obstaculizan seriamente el progreso de las empresas que podrían convertirse en unicornio cuando alcanzan una determinada etapa de su crecimiento. Los emprendedores e inversores en empresas emergentes deben considerar los casos de Uber, Theranos, WeWork y SoFi como advertencias. Y es que, no importa la rapidez o la eficacia con la que una empresa crezca si sus responsables iniciales muestran conductas inadecuadas, poco éticas o simplemente ilegales que pongan en peligro la cultura, marca, ética o conformidad de la empresa en el futuro.

Sentar las bases de un buen gobierno corporativo en una fase temprana del ciclo de vida de la empresa garantiza la preparación para el crecimiento y los retos futuros. Como hemos visto en repetidas ocasiones, como con Zynga o Arrivo, el crecimiento puede producirse muy rápidamente; en consecuencia, corresponde a los fundadores asegurarse de que se establezcan los controles adecuados de gobierno corporativo antes de que aquel tenga lugar.

VENTAJAS DE PRESTAR ATENCIÓN AL GOBIERNO CORPORATIVO DESDE EL PRINCIPIO

1. El gobierno corporativo proporciona a los fundadores un marco de trabajo estratégico, operativo y ético para el crecimiento

En el país sin ley del crecimiento de las empresas emergentes y de la financiación con capital de riesgo, un gobierno corporativo adecuado puede ser un verdadero faro.

La identificación temprana de las personas, los procesos y las estrategias de crecimiento adecuados evita que se tomen decisiones precipitadas o instintivas que podrían ir contra los

CUANDO LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS SE TUERCEN (PARTE 1)

PLATAFORMA DE RED DE TRANSPORTE

Los problemas comenzaron con el consejero delegado, que era conflictivo y mostraba un manifiesto desprecio por las leyes laborales y de transporte. La empresa sufrió una serie de escándalos relacionados con la privacidad, además de denuncias de discriminación y acoso sexual, que acabaron desequilibrándola. El consejero delegado dimitió en 2017 y abandonó el Consejo de Administración en 2019.

FIRMA DE BIOTECNOLOGÍA

Al principio, era el sueño de cualquier inversor de Silicon Valley: una joven consejera delegada en una empresa de biotecnología que prometía no solo innovación y métodos revolucionarios, sino la mejora de todo el sistema de atención a la salud. Sin embargo, el castillo de naipes de la consejera delegada se vino abajo rápidamente cuando la tecnología y los métodos de análisis de sangre de su empresa empezaron a desacreditarse.

intereses de la empresa o los profesionales que trabajan en ella. No importa el tamaño actual de su empresa; si hay problemas bajo la superficie, saldrán a la luz antes o después.

2. El gobierno corporativo prepara a las empresas para una oferta pública inicial

Los que sueñan con cotizar en bolsa algún día deben empezar por crear un gobierno corporativo adecuado. Las regulaciones, la revelación de información, las cuotas de diversidad o el compromiso de los accionistas: los sinsabores de las operaciones de las empresas que cotizan en bolsa no tienen por qué ser una sorpresa si los tiene en cuenta en las primeras etapas de su viaje hacia la oferta pública inicial. Lo mismo sucede si su empresa decide seguir una estrategia de fusiones y adquisiciones. Los errores en el gobierno corporativo pueden desbaratar incluso los planes mejor trazados. La contratación de los miembros adecuados del Consejo es especialmente importante para garantizar la preparación.

3. El gobierno corporativo prepara a las empresas para la recaudación de fondos y las transacciones.

Incluso en el caso de las empresas que no prevén cotizar en bolsa durante mucho tiempo, un buen gobierno corporativo es una señal de madurez y potencial para los inversores. Con el creciente protagonismo de la financiación en el mercado privado y las transacciones privadas del mercado secundario, y con condiciones favorables de inversión para los inversores públicos en empresas privadas, muchas empresas acaban por esperar más tiempo antes de salir a bolsa.

Simplificando, podríamos decir que el gobierno corporativo es un activo para la recaudación de fondos, ya que ofrece seguridad y demuestra que tiene las ideas claras y visión de futuro. Ofrece una perspectiva de los planes a largo plazo y da credibilidad a la idea de que su empresa evolucionará algún día hasta convertirse en un negocio viable y verdaderamente rentable.

Al fin y al cabo, un buen gobierno corporativo y la diversidad de opiniones en la toma de decisiones del grupo conducen a mejores resultados empresariales. Como señala Sean O'Dowd, director gerente de Silvercrest Asset Management, en esta entrevista para Yale Insights, el buen gobierno corporativo «es crucial para el éxito sostenible de la empresa a largo plazo».

CUANDO LOS GOBIERNOS CORPORATIVOS SE TUERCEN (PARTE 2)

EMPRESA DE ESPACIOS DE TRABAJO COMPARTIDOS

La oferta pública inicial de la empresa acabó cancelándose por una combinación de factores: estaba perdiendo enormes cantidades de dinero, sus previsiones sobre el tamaño de su mercado objetivo eran tremendamente optimistas y el fundador tenía una compleja red de conexiones personales en la empresa que podría haber planteado numerosos conflictos de intereses. El consejero delegado dimitió en 2019.

EMPRESA DE FINANZAS PERSONALES EN LÍNEA

El consejero delegado de la empresa fue destituido a causa de un escabroso escándalo sexual con una asistente ejecutiva, acompañado por acusaciones de los inversores de falsedad en sus declaraciones sobre ciertos productos. Esta conducta se extendió entre los empleados con cargos importantes, lo que llevó a comparar esta empresa de finanzas personales en línea con una fraternidad universitaria. El consejero delegado dimitió en 2017.

«[Un gobierno corporativo adecuado] es crucial para el éxito sostenible de la empresa a largo plazo».

Sean O'Dowd,
Director gerente de
Silvercrest Asset Management

LOS COMPONENTES DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS EMERGENTES

En una empresa emergente, el gobierno corporativo debe encargarse de garantizar que tiene los ingredientes adecuados para crecer. En términos generales, podríamos reducirlo a tres áreas:

1. **Gobierno corporativo de los activos netos**
2. **Gobierno corporativo del Consejo de Administración**
3. **Eficiencia operativa**

Veámoslas una a una.

1. Gobierno corporativo de los activos netos

En el caso de las empresas emergentes, el gobierno corporativo gira en torno a los activos netos. Disponer de un plan de gestión de su libro de contabilidad patrimonial le ayudará a asegurarse de que su planificación favorecerá el crecimiento de su empresa. No hacerlo podría tener un efecto considerable en su capacidad de obtener capital y contratar a los profesionales adecuados.

Asimismo, si no cuenta con un plan de participación accionaria estructurado, o si lo prepara en el último momento, puede haber consecuencias desastrosas, desde errores de cálculo de la propiedad (lo que creará problemas a la hora de salir a bolsa), hasta disputas sobre la propiedad, pasando por una potencial dilución inesperada en el momento de la salida a bolsa. Una mala planificación de las participaciones accionarias también dificultará la contratación de nuevos profesionales en el momento en que más los necesite.

Asegúrese de que puede ver la tabla de capitalización en tiempo real y de que cuenta con la misma información que sus inversores y abogados. Es importante que seleccione y empiece a usar el *software* adecuado en una fase temprana, ya que así podrá estar seguro de no estar usando retazos incoherentes de información mientras intenta liderar una empresa en pleno crecimiento. Por ejemplo, el uso de Microsoft Excel puede parecer una opción sensata y sencilla al principio, pero puede volverse rápidamente incontrolable y lo más probable es que deba pagar a un bufete de abogados para que le ayude a solucionar problemas en el futuro. Algunas recomendaciones concretas:

- ✓ Manténgase al día en cuanto a sus opciones de compra de acciones, *warrants* y bonos convertibles en una plataforma centralizada.
- ✓ Seleccione una tecnología que le permita realizar análisis en cascada y modelar escenarios para múltiples eventos de liquidez.
- ✓ Invierta en una herramienta adecuada de creación de modelos que le permita comprender cómo pueden afectar a sus resultados las condiciones de una nueva operación.

- ✓ Organice flujos de trabajo preconfigurados para tareas importantes y que requieren mucho tiempo, como la recogida y el seguimiento de las firmas electrónicas.
- ✓ Asegúrese de que su plataforma de tablas de capitalización ofrece una visión de las participaciones individuales, así como portales de activos netos personalizados para inversores y empleados.

Para obtener más información sobre la tecnología de tablas de capitalización, vaya a la página 6.

2. Gobierno corporativo del Consejo de Administración

Un Consejo de Administración bien construido puede ser un activo muy valioso para las empresas en ampliación. Un Consejo de Administración con el nivel adecuado de experiencia, contactos y conocimientos empresariales podrá ayudar a una empresa emergente a crecer definiendo estructuras de gobierno corporativo flexibles que pueden evolucionar a medida que la empresa madura. Seguramente, los fundadores deberán esforzarse por comprender el gobierno corporativo, por lo que es importante que puedan contar con consejeros que hayan pasado por este proceso una o dos veces anteriormente. En el caso de las empresas emergentes, el gobierno corporativo del Consejo de Administración suele centrarse en un asunto fundamental: la composición del Consejo. La diversidad es clave. Para crear un Consejo de Administración eficaz, es fundamental contar con una combinación de distintas competencias, orígenes y representaciones geográficas, así como con diversidad étnica y de género. Al fin y al cabo, las competencias de su Consejo de Administración deben reflejar los objetivos de la empresa a uno, tres y cinco años vista. Tanto si su objetivo es la expansión a otros mercados como a nuevos segmentos, debe contar con la experiencia que necesita del Consejo de Administración. Un Consejo de Administración sólido mejora la sostenibilidad a largo plazo de su empresa al orientar a los fundadores o establecer los contactos adecuados en el momento oportuno. A medida que la empresa crece, debe evaluar el rendimiento del Consejo de Administración de forma continua, así como renovar los conocimientos y la experiencia del mismo según sea necesario.

También es recomendable visualizar la evolución del Consejo de Administración en paralelo al crecimiento de su empresa. Por ejemplo, en la fase inicial, los Consejos de Administración suelen estar compuestos por fundadores e inversores, mientras que en las grandes empresas que cotizan en bolsa tienen una estructura mayoritariamente independiente. Conforme la empresa crece, el Consejo de Administración debe pasar de un papel centrado en las operaciones y los contactos a otro centrado en la estrategia, el riesgo y el cumplimiento. Es recomendable que planifique su viaje por este proceso conforme la empresa madure.

TIPOS DE DIVERSIDAD DEL CONSEJO QUE DEBEN TENERSE EN CUENTA:

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA PROFESIONAL:

Busque consejeros que tengan experiencia en la ampliación de modelos de negocio parecidos o que sean expertos en la materia. Siempre es una ventaja que los consejeros tengan una buena reputación y contactos fiables en el sector.

INDEPENDENCIA DEL CONSEJERO:

Empiece a incorporar al Consejo de Administración miembros independientes lo antes posible para obtener perspectivas externas, evitar situaciones de conflicto de intereses y asegurarse de que los intereses personales no se impongan en la etapa formativa del ciclo de vida de la empresa.

CONOCIMIENTOS NORMATIVOS:

Si se plantea una oferta pública inicial, busque un consejero con experiencia en materia de regulación que pueda ayudarle a sortear los obstáculos normativos más complejos y engorrosos antes de que sea demasiado tarde.

REPRESENTACIÓN GEOGRÁFICA:

Si su empresa planea expandirse a nuevos mercados o jurisdicciones, deberá contar con la experiencia operativa necesaria.

DIVERSIDAD DEMOGRÁFICA:

La composición de su Consejo de Administración debe reflejar, en general, la de su base de consumidores (ya sea en términos de raza, edad, género u otras características); en caso de no hacerlo, no solo se arriesga a que le consideren insensible, sino también a desaprovechar matices importantes sobre los clientes y las influencias del mercado.

3. Eficiencia operativa

A pesar de que a menudo se basan en las nuevas tecnologías y la disrupción, muchas empresas emergentes no aplican esos mismos principios vanguardistas a sus propias operaciones. Es un desequilibrio extraño que puede frenar el crecimiento justo cuando la empresa empieza a despegar.

El papel del fundador de una empresa es especialmente importante en este periodo de fase inicial. Los procesos y procedimientos que se establezcan al principio definirán la trayectoria de una empresa a medida que vaya creciendo. Resulta esencial que los fundadores traten de racionalizar los procesos manuales y administrativos — desde la contabilidad hasta la gestión de la tabla de capitalización o la gestión de las relaciones con los clientes— siempre que sea posible, para dedicar su tiempo a las actividades estratégicas que agilizarán el crecimiento de la empresa.

El uso de una solución que le permita agilizar estos procesos desde el principio es algo que agradecerá en el futuro.

A medida que una empresa pasa de la fase inicial a la final, habrá un número cada vez mayor de procesos de este tipo que, en última instancia, favorecen un gobierno corporativo eficaz. Es probable que necesite procesos para la gestión de las entidades, el acceso eficaz a los datos, la mensajería segura y el análisis de noticias; asimismo, debe disponer de un portal adecuado para el Consejo de Administración, para que las decisiones empresariales importantes se tomen de la forma más fluida posible.

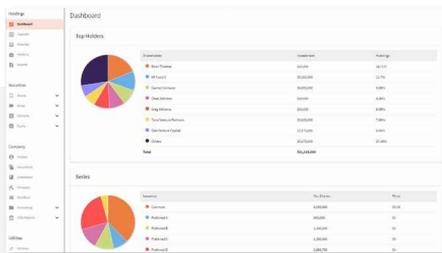
En los Consejos de Administración del 60 % de las empresas de nueva creación con mayor financiación de capital de riesgo no hay ninguna mujer, a pesar de que las que incluyen una o más mujeres en su Consejo de Administración rinden un 26 % más que las que tienen un Consejo de Administración formado exclusivamente por hombres.

TECHCRUNCH

CÓMO ELEGIR LAS SOLUCIONES DE GOBIERNO CORPORATIVO ADECUADAS

Ya hemos hablado de la importancia de encontrar una solución de *software* que permita realizar todas las tareas empresariales necesarias en un lugar centralizado. Aquí es donde entra en juego Diligent Equity. Gran parte de la información que contienen sus sistemas será esencial para salir a bolsa como desea y, para garantizarse el éxito, debe contar con un alto nivel de preparación y organización. En caso contrario, puede encontrarse ante una perspectiva de devaluaciones, dinero inmovilizado en la garantía, elevados honorarios jurídicos o, incluso, el fracaso de la salida a bolsa.

Diligent, el líder del mercado de la tecnología de gobierno corporativo moderno, desarrolla soluciones para ayudar a las empresas a crecer y obtener el éxito desde la primera inversión hasta la salida a bolsa y el resto de operaciones futuras. La solución Diligent Equity es fluida e intuitiva, e incluye todo lo que necesita para gestionar su capitalización de forma precisa. Y ni siquiera implicará un gasto, porque Diligent Equity es gratuita para las empresas con 50 accionistas o menos.

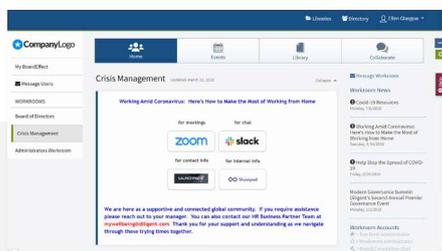


1

Fase inicial: gobierno corporativo de los activos netos

Potentes **soluciones de gestión de los activos netos** para el capital de riesgo, las empresas de nueva creación y los bufetes de abogados.

- Gestión sencilla de tablas de capitalización, inversiones y activos netos.
- Visualización rápida de las acciones, la reserva de opciones y los bonos convertibles en un panel centralizado.
- Fácil comunicación con abogados e inversores.
- Ejecución de escenarios hipotéticos para mejorar la visibilidad.



2

Ampliación: gobierno corporativo del Consejo de Administración

Un portal para el Consejo de Administración sencillo que se integra perfectamente con Diligent Equity.

- Comunicación segura y simplificada del Consejo de Administración.
- Colaboración sencilla con los miembros del equipo.
- Control constante de los materiales de las reuniones del Consejo de Administración.

Compliance Item	Status	Due Date	Owner
Annual Report	Completed	2023-12-31	John Doe
Quarterly Filings	In Progress	2024-03-31	Jane Smith
SEC Form 10-K	Not Started	2024-06-30	Mike Johnson
Internal Controls	Reviewed	2024-09-30	Sarah Lee
Anti-Money Laundering	Compliant	Ongoing	David Kim
ESG Reporting	Drafting	2024-12-31	Emily White
Board Governance	Updated	2024-01-31	Chris Brown
Shareholder Rights	Active	Ongoing	Alex Green
Insider Trading	Monitored	Ongoing	Olivia Black
Whistleblower Policy	Implemented	2024-02-28	Noah Grey

3

Fase tardía: cumplimiento y seguridad

Herramientas esenciales para gestionar de forma segura y ágil las organizaciones de mayor tamaño.

- Centralización del registro corporativo y gestión fácil de las filiales con **Diligent Entities**.
- Reducción de los riesgos y elaboración de informes fiables sobre las obligaciones normativas con **Diligent Compliance**.
- ¿Se está preparando para salir a bolsa o busca nuevos inversores? Cree salas de reuniones seguras para compartir datos confidenciales de una operación con **Diligent Secure File Sharing**.

Empiece a usar Diligent Equity hoy mismo.

SOLICITE UNA DEMOSTRACIÓN