

¿Conviene o no los directorios para las startups? Por Gonzalo Jiménez

CEO Proteus Management & Governance y profesor de ingeniería UC



Iniciar un directorio es un paso clave, que contribuya, es un ideal, pero no siempre ocurre. Con los *advisory boards*, el problema es que nunca se les puede pagar lo que valen. En etapas iniciales, es aconsejable que les entregues productos o servicios de la compañía, preocúpate de la mejor atención en las reuniones y una constante comunicación.

Dependiendo la etapa en la que se encuentre un emprendimiento, la respuesta a esta pregunta puede variar. No es lo mismo una fase inicial, en la que basta con la buena guía de un mentor, que etapas intermedias de crecimiento, donde resulta conveniente contar con un directorio informal (*advisory board*, le llaman en EE.UU.), o más avanzadas, en que resultan indispensables.

Armar un directorio para *startup* contribuye a construir un negocio más duradero. Por ello, si tu plan es construir un negocio que madure, es buena idea considerar un directorio. Básicamente, para alcanzar una mayor credibilidad frente a la banca y a posibles inversores y, probablemente, cometer menos errores. "Necesito al directorio para salvar la empresa de mí mismo", dicen los emprendedores que conocen sus límites.

Aún más esencial se hace la necesidad de diseñar un gobierno corporativo cuando existe la necesidad de acceder a capital externo. El *advisory board* funciona bien hasta que estás en un negocio real. Pero cuando llegan nuevos flujos, es hora de crear un verdadero directorio, con responsabilidades específicas y razonablemente remuneradas.

El directorio constituye el órgano de gobierno central de la empresa y los directores son legalmente responsables. Los "fiduciary boards" tienen otro peso que los *advisory boards*. Son diferentes a los consejeros, asesores o a los mentores, muy recomendados por cierto para etapas iniciales. En las pequeñas empresas, generalmente, quienes forman parte de los directorios son también accionistas y, por lo tanto, el principal incentivo para dedicar su tiempo al emprendimiento está en las ganancias o el valor creado. Resulta interesante buscar un equilibrio y, en la medida que la empresa lo permita, contar con directores que no estén sólo motivados por el dinero, sino que les guste el emprendedor y el negocio y se sientan llamados a aportar una mirada profesional, experimentada e independiente.

Un buen inicio pasa primero por acudir a personas que conoces y que ya están involucradas informalmente con tu proyecto o con experiencia y contactos en la industria. Personas suficientemente motivadas para ayudarte a impulsar tu proyecto. No hay sustitutos para la pasión por emprender y por el nuevo negocio, y la tuya puede ser contagiosa. En la primera etapa es muy probable que no puedas pagar, por ello se deben buscar fórmulas, en la medida que se vayan generando resultados, para compartir parte de lo que se construye en conjunto.

Otro aspecto crucial, tanto para conseguir un mentor como para formar un directorio, es incorporar a profesionales que te desafíen, con una visión y *expertise* diferente a la tuya. Curtidos en la práctica, pero receptivos a tus ideas y con ganas de aprender del negocio. Así podrás obtener nuevas miradas, otras perspectivas, que te ayudarán a tomar mejores decisiones.

Convencer a directores de alto nivel para sumarse a directorios de startups no es tarea sencilla. Depende mucho de lo que ofrezcas, de tu propia ética e integridad, de que tengas un producto que se perciba como atractivo o busques desafiar el status quo de los incumbentes o ser parte de un mercado interesante, con oportunidades de crecimiento. Deben sentir que van a agregar valor a su propia trayectoria, y no sólo a su patrimonio, al involucrarse en un nuevo negocio que tiene estadísticamente menos de un 50% de probabilidades de sobrevivir.

Si finalmente es el momento y decides formar tu directorio, su principal tarea será la formulación de políticas y la planificación comercial, financiera y estratégica para pasar de *startup* a *scale-up*. También, una permanente evaluación del desempeño del negocio y del liderazgo de la empresa, incluyendo el del fundador, que aporten a desarrollar los controles financieros requeridos para no perder de vista la caja y la solvencia, y contribuir desde su mayor madurez profesional a asegurar el cumplimiento de las regulaciones y leyes y, muy importante, visualizar una eventual sucesión, posibles fusiones o búsqueda de nuevos capitales.

Los directorios pueden tener diversos grados de compromiso. En un extremo, están los directorios pasivos, que funcionan a discreción del fundador o CEO. Sólo ratifican sus decisiones. Del otro lado, están los directorios que toman todas las decisiones clave, mientras que la administración está presente para implementar esas decisiones y rendir cuentas.

Iniciar un directorio es un paso clave, que contribuya, es un ideal, pero no siempre ocurre. Con los *advisory boards*, el problema es que nunca se les puede pagar lo que valen. En etapas iniciales, es aconsejable que les entregues productos o servicios de la compañía, preocúpate de la mejor atención en las reuniones y una constante comunicación. Mantenlos felices e interesados. Para muchos, el orgullo está en ayudar al fundador y lo llevan como una chapa de honor, otros con perfil de inversionistas ángeles, verán en ti sus propios inicios. Es esencial que conectes con esas emociones. Mal que mal, son las que mueven al mundo.

Por último, desde un inicio ten las expectativas claras, tanto de quienes te acompañarán en este proceso, como las propias. Reglas claras son fundamentales en los negocios. Sin embargo, como te enfrentarás a incertidumbres de múltiple signo, mantén tu flexibilidad de poner límites a sus servicios, invitando directores con plazos conocidos y fijos, evalúa periódicamente su performance y asume que, a menudo, la formación de una buena gobernanza es un proceso recursivo que se desarrolla paralelo al ciclo de vida del negocio, y no puede quedar escrita en piedra.