

GOBIERNO CORPORATIVO PARA STARTUPS

Presentación de Juan Cruz Díaz y Santiago Chaer para el desayuno SIGs de Entrepreneurship y Venture Capital - Harvard Club

Buenos Aires, 27 de Noviembre 2013.

El Gobierno Corporativo es un conjunto de prácticas y procesos que ayudan a dirigir y controlar una compañía.

- ▣ Importancia del Gobierno Corporativo
- ▣ La Junta Directiva
- ▣ Funcionamiento

Características

3

Evolutivo:

- ▣ Dinámico
- ▣ Adaptable
- ▣ Progresivo
- ▣ Complementariedad

Dirección / Control / Rendición de cuentas



- ▣ Apropriados
- ▣ Asequibles
- ▣ Efectivos

Importancia del #CorpGov

4

Permite el acceso a capital menos costoso

Mejora la eficiencia operacional

Mejora la reputación de la empresa

Valor Agregado



Beneficios tangibles: mas alta rentabilidad

ROE–Return on Equity (%)
(Net Income/Book Value of Equity)

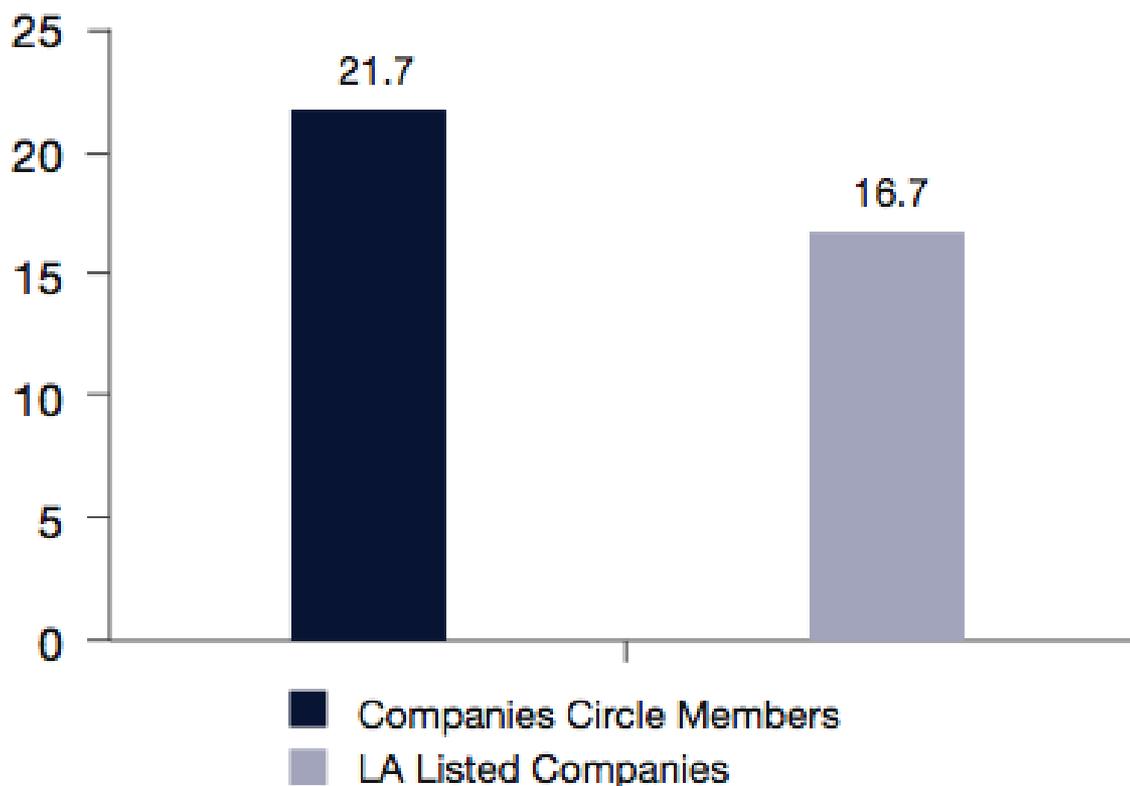


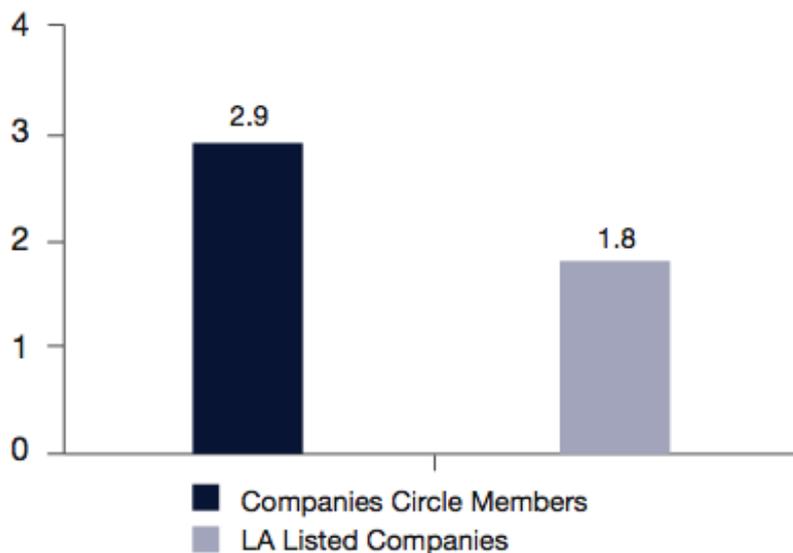
Gráfico en
página 173

Índice de Rendimiento del Capital Común (%)
(ingreso neto/valor contable del capital)



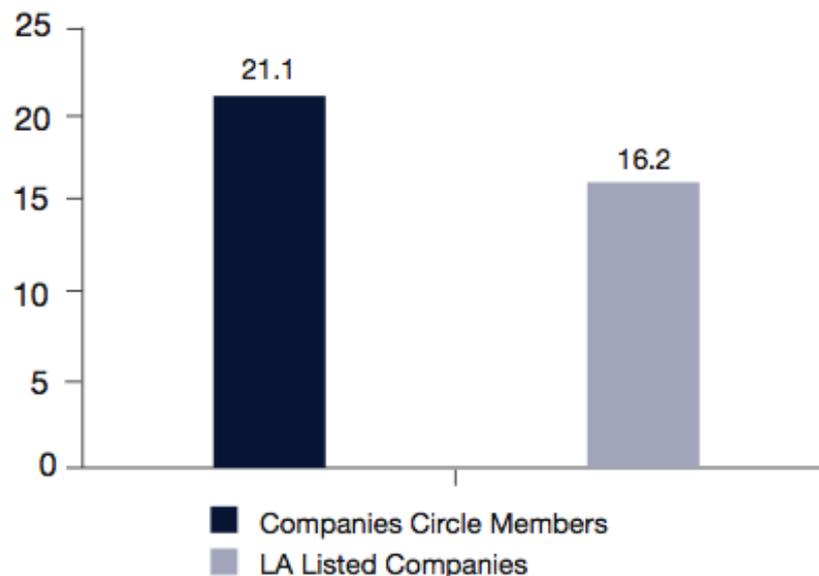
Beneficios tangibles: costo de capital mas bajo – precio de la acción mas fuerte

PBV
(share price/book value of shares)



PVC
(precio de la acción/valor contable de la acción)

PE Ratio
(share price/projected earnings per share)



Ratio PER
(precio de la acción/ganancias previstas por acción)



Beneficios tangibles: impacto real del GC en el valor

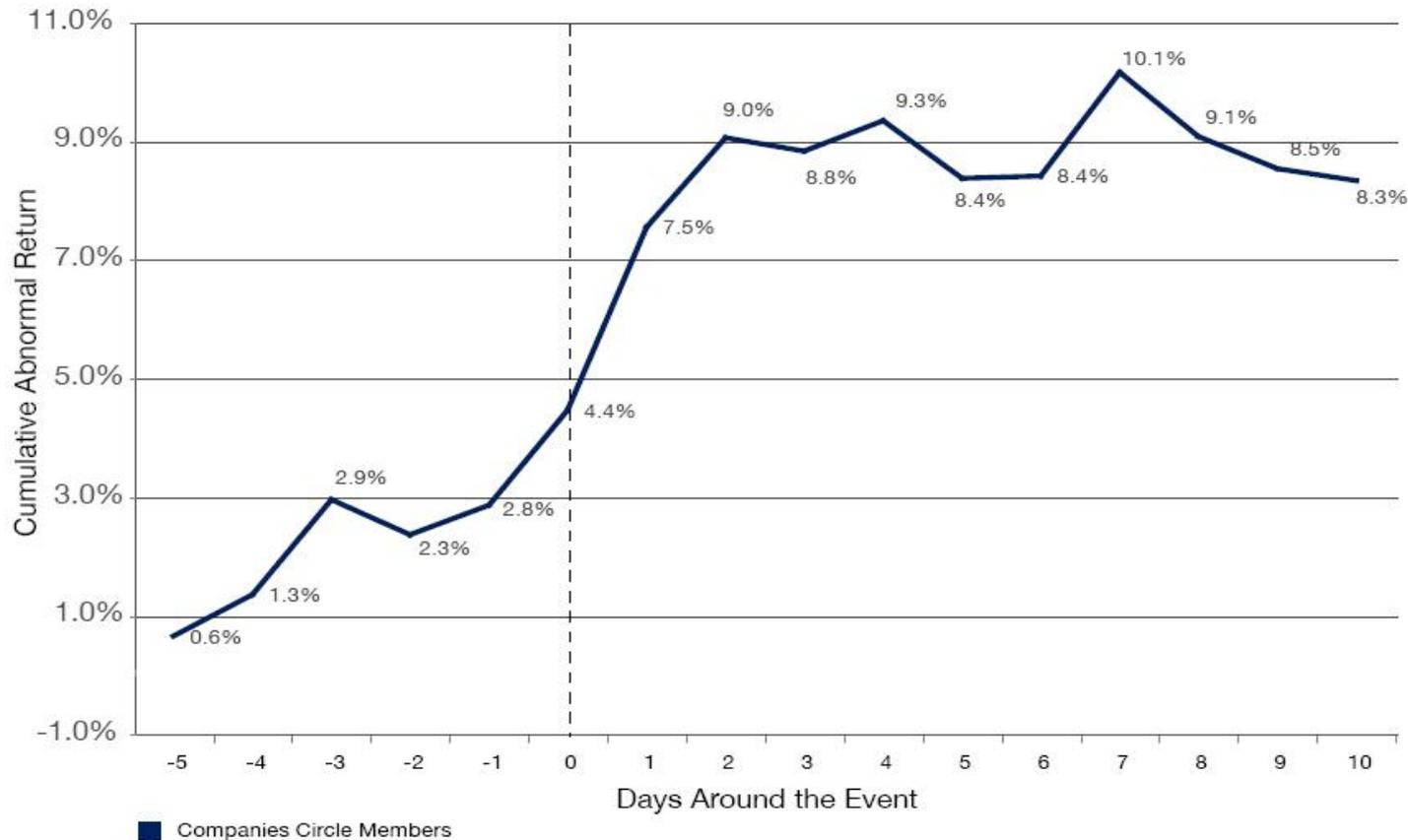


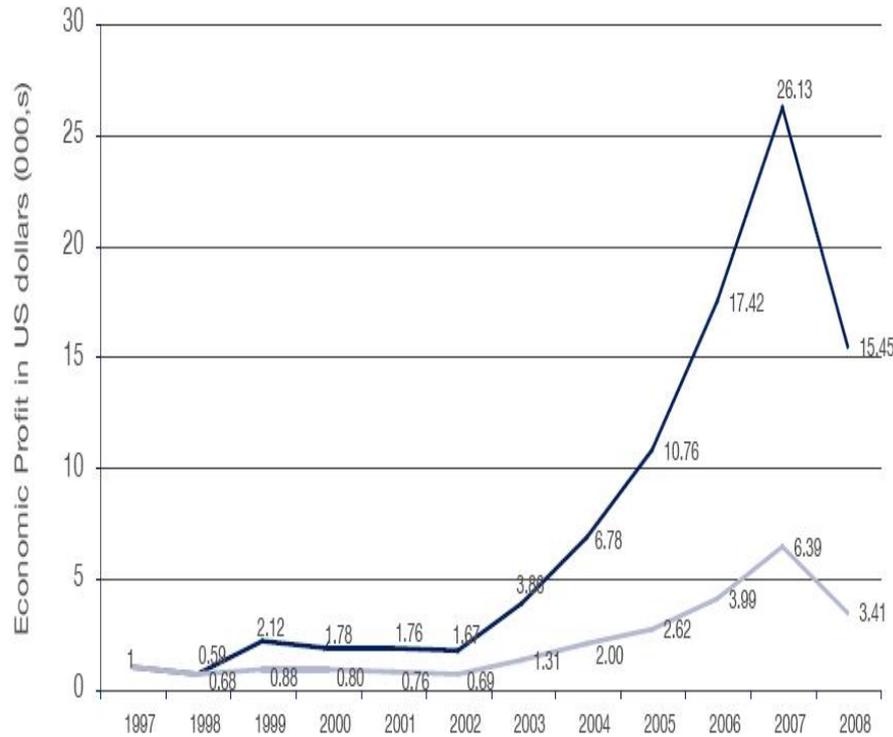
Gráfico en página 179

Incremento promedio de 8 % en los precios de las acciones después del anuncio de dicha noticia en los medios de comunicación.

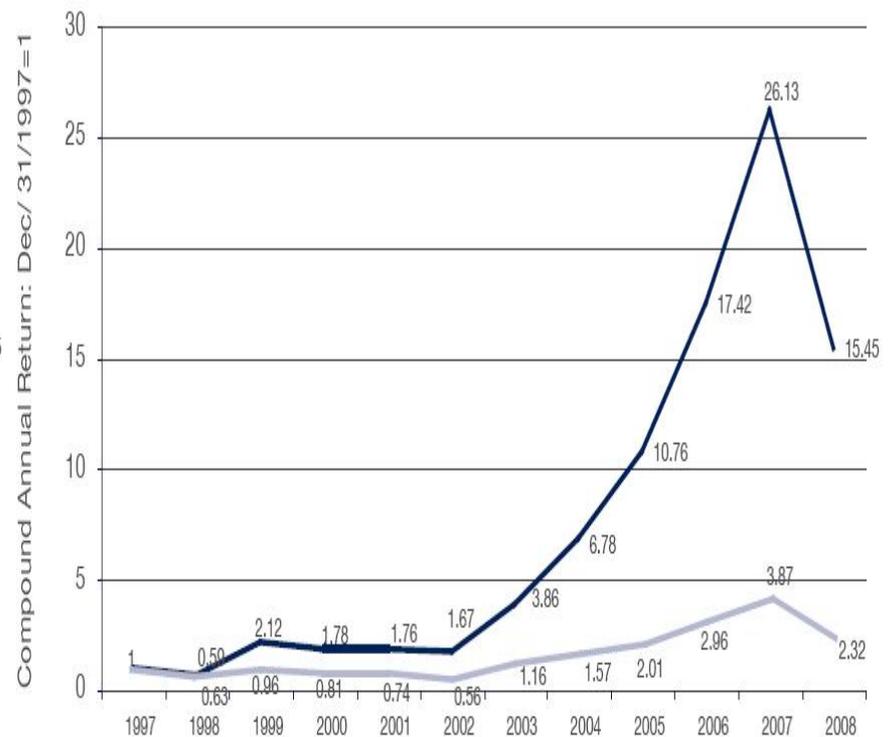


Beneficios tangibles: rendimientos totales mas altos

Gráfico en página 181



■ Companies Circle Members Equally weighted portfolio with Companies Circle Members: 1,445%
■ LA Listed Companies Equally weighted portfolio with all Latin American Companies: 241%



■ Companies Circle Members Equally weighted portfolio with Companies Circle Members: 1,445
■ LA Listed Companies Equally weighted portfolio with all Latin American ADRs Companies: 132

5 veces más que todas las listadas de LATAM
 6 veces más que los ADRs de LATAM

Valor del #CorpGov: emprendedor

9

- desempeño
- costos de transacción
- valor real de la empresa
- profesionalización
- complejidad
- balance entre fundadores
- sustentabilidad
- poder de negociación

Valor del #CorpGov: inversión

10

- **Atracción de la inversión**
 - ▣ riesgos
 - ▣ seguridad jurídica
 - ▣ formalidad

- **Negociación**
 - ▣ due diligence
 - ▣ mayor calidad

Valor del #CorpGov: inversión (II)

11

□ **Relación con el inversor**

- eliminar asimetría de información
- derechos de los accionistas
- claridad de roles
- alineamiento de intereses
- control vs. Propiedad

□ **Salida**

- IPO
- Venta

Funcionamiento del Gobierno Corporativo

12



Junta Directiva: inicios

13

- ▣ Fluidéz entre Mgmt y la Junta
- ▣ Informalidad
- ▣ Incompleta
- ▣ Consenso

- profesionalización
- alineamiento de intereses: potenciales inversores
- conflictos

Junta Directiva: crecimiento

14

- ▣ Ingresan nuevos dueños
 - ▣ Consenso entre varios
 - ▣ Rondas de financiamiento
 - ▣ Nuevas valuaciones
 - ▣ Nuevas expectativas, maneras de trabajar y exigencias
 - ▣ Inversores: red de contactos; conocimiento; experiencia; reputación; mentoría
-
- CEO pierde su zona de confort
 - cambios en el Mgmt
 - balance al interés de los VCs
 - control y rendición de cuentas

Junta Directiva: expansión y salida

15

- ▣ Diferentes objetivos
 - ▣ Nueva junta directiva
 - ▣ Regulación
 - ▣ Formalidad
 - ▣ Rol en crisis
-
- independientes
 - pro-actividad en búsqueda de salidas

Consejo Asesor

16

□ Ventajas

- ▣ Transición
- ▣ Campo de entrenamiento
 - Liderazgo
 - Futuros directores
 - Procesos
- ▣ Costo
- ▣ Composición

□ A considerar

- ▣ Tiempo
- ▣ Sabiduría en los detalles
- ▣ Implementación
- ▣ Caras? → Inversión mínima
- ▣ Competencia / conflictos de interés
- ▣ Responsabilidades por escrito

Funcionamiento de la Junta Directiva

17

- Agenda anual
 - ▣ Calendario
 - ▣ Temas
 - ▣ Importancia cuando hay inversores
- Secretaría Corporativa
 - ▣ Convocatoria
 - ▣ Board Pack (a tiempo, tamaño, resúmenes, enfoque, información homogénea)
 - ▣ Minutas

Funcionamiento de la Junta Directiva

18

- Agenda de reunión
- Evaluación
- Reglamento de la Junta Directiva
- Comités
 - ▣ Auditoría
 - ▣ Gobierno Corporativo
 - ▣ Remuneración
 - ▣ Etc.

CONFIDENCIAL considera individualmente. No intenta proporcionar una evaluación exhaustiva de la personalidad, capacidad o experiencia del evaluado, sino solo remarcar los puntos donde la compañía pueda solicitar cambios o mejoras.

Guía de preguntas para la evaluación individual de Directores

Director evaluador	Fecha	Nombre Director evaluado	
¿Cómo evaluar? Asigne un puntaje del 0 al 2 según el siguiente criterio: (0) Nivel no adecuado y debe mejorar - (1) Nivel adecuado pero puede mejorar - (2) Supera las expectativas			
Tema	Pregunta	Puntuación	Comentarios
1. Consideración generales	1.1 ¿Hay algún aspecto en particular sobre la habilidad o desempeño del Director que quiera destacar?	No puntuar, solo comentar	
	1.2 Haga aquí cualquier comentario que quiera sobre el Director a evaluar.	No puntuar, solo comentar	
2. Capacidad de relacionamiento y comunicación	2.1. El Director evaluado es un buen comunicador. Da sus mensajes y opiniones de manera clara y realiza las preguntas necesarias para dialogar y discutir.		
	2.2 Tiene buena relación con los demás Directores		
	Escucha a los demás y acepta ideas de otros		

Junta Directiva: composición

19

- Composición
 - ▣ balanceada
 - ▣ liderazgo
 - ▣ Diversidad: genero; edad

- Ejemplo de tamaño
 - ▣ 3 (2fun + 1inv)
 - ▣ 5 (2fun + 2inv + 1no-ej)
 - ▣ 7 (2fun + 3inv + 2no-ej)
 - ▣ +7

- Plan de inducción

Cefeidas+Group
International Advisory Firm

Cabello 3791 - PB "B"
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Argentina (C1425APO)
U.S.A.: +1 (646) 233 3204
Argentina: +54 (11) 4807 6807

Lista de control para la inducción de nuevos Directores

Nombre persona encargada	Fecha	Nombre Director nuevo	
Paso	Descripción	Recomendación	
1. Envío de una carta de nombramiento	Carta que debe ser enviada tras ser nombrado como miembro de la Junta Directiva y antes de empezar a ejercer sus funciones como Director.	Debería establecer desde un principio los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none">- Fecha de inicio de trabajo- Nivel de remuneración a recibir- Expectativas de la Junta Directiva sobre su rol como Director- Cualquier otra función adicional que se espere que cumpla (como por ejemplo ser parte de un Comité).	✓
2. Envío de un calendario de visitas a la compañía	Calendario que puede ir junto con la carta de nombramiento o no, pero que si debe ser recibido con anterioridad a la primer visita a la compañía	Debería incluir los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none">- Calendario de reuniones y visitas a las oficinas o plantas de la compañía. Ello para que se familiarice con los gerentes de cada unidad de negocio y empleados, comprendiendo así los asuntos operacionales que influyen en la compañía.- Personas de contacto en cada visita. De ser posible, es mejor que sea acompañado por el Director Ejecutivo, el Presidente de la junta o la Secretaría Corporativa.	
3. Envío de un paquete de inducción	3.1 Material de constitución de la compañía	Debería incluir los siguientes materiales: <ul style="list-style-type: none">- Acta de constitución y estatuto de la compañía.- Resumen de los poderes, deberes y responsabilidades que le corresponden según los documentos arriba mencionados.- Resumen de los poderes, deberes y responsabilidades que le corresponden según las leyes y regulaciones locales. En caso de ser una compañía internacional, incluir la de los demás países también.	
	3.2 Agenda anual de reuniones de la Junta Directiva	Debería incluir los siguientes items: <ul style="list-style-type: none">- Próximas reuniones de la Junta Directiva con indicación del lugar (de estar disponible la información) y los principales temas a tratar.- Otros eventos y actividades donde se requiera la presencia del nuevo Director, como por ejemplo actividades sociales.- Borrador de la agenda anual para el próximo año.	
	3.3 Minutas	Debería incluir los siguientes materiales:	
3. Envío de un paquete de inducción			

Pensamientos finales...

20

- Contar con Buenas practicas y una Junta Directiva que funcione trae beneficios a las empresas (3 pilares)
- **Las startups ya están realizando algunas prácticas de Gobierno Corporativo**
- El Gobierno Corporativo es un proceso, no es necesario implementarlo de una sola vez
- La implementación temprana es más económica que la implementación tardía

Juan Cruz Díaz, Managing Director jcdiaz@cefeidas.com / [@juancudiaz](https://twitter.com/juancudiaz)
Santiago Chaher, Managing Director schaher@cefeidas.com / [@corpgovleaders](https://twitter.com/corpgovleaders)

Contact Information

info@cefeidas.com
www.cefeidas.com

+1.646.233.3204 (tel USA)
+54.11.4807.6807 (Tel/ Fax ARG)

Cabello 3791 PB "B"
Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C1425APO)
República Argentina