EN-38
Rev. 4/2024

Venture boards (II)

Consejos de administración en empresas emergentes: implementación y funcionamiento

Juan Luis Segurado
Juan Roure

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Índice

***Venture boards* (II)** **1**
Consejos de administración en empresas emergentes: implementación y funcionamiento *1*
Índice de figuras y tablas **2**
1. Implementación de un consejo de administración en una empresa emergente **3**
2. Composición y tamaño **5**
3. Selección de consejeros independientes **10**
3.1. ¿Qué atributos personales debe reunir un consejero independiente en una empresa emergente? *13*
3.2. ¿Qué capacidades valoran las empresas emergentes cuando seleccionan consejeros independientes? *15*
4. Retribución de los consejeros **19**
5. Funcionamiento del consejo en una empresa emergente **21**
5.1. El consejo de administración como equipo de trabajo *21*
5.2. Preparación de las reuniones *22*
5.3. Desarrollo de las reuniones *25*
5.4. Después de las reuniones *27*
6. Colaborando como consejero externo en una empresa emergente **28**
6.1. Como consejero independiente *28*
6.2. Como consejero observador *31*
6.3. Como miembro de un consejo asesor *32*
Bibliografía **38**

Nota técnica preparada por Juan Luis Segurado, colaborador científico y el profesor Juan Roure. Marzo del 2022. Revisado en abril del 2024.
Todo el material incluido en este documento ha sido elaborado por el autor, salvo que se indique lo contrario.

Copyright © 2022 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 7/6/24

Índice de figuras y tablas

Figura 1. Evolución de la composición del consejo de administración en empresas emergentes.....8

Figura 2. Continuo de control del consejo de administraciónen una empresa emergente.....9

Figura 3. Atributos personales básicos de un consejero independiente en empresas emergentes...15

Figura 4. Capacidades básicas de un consejero independiente en una empresa emergente..... 17

Figura 5. Implementación de un consejo asesor en una empresa emergente.....35

Tabla 1. Implementando un consejo de administración en una empresa emergente: factores a considerar..... 5

Tabla 2. Rol de los consejeros en las diferentes etapas de desarrollo de una empresa emergente.. 18

Tabla 3. Tendencias en los consejos de administración de empresas emergentes.....21

Tabla 4. Qué evaluar y analizar de una empresa emergente (lista de comprobación para un potencial consejero externo)..... 29

Tabla 5. Empresas emergentes: diferencias entre un consejo de administración formal y un consejo asesor..... 34

Tabla 6. Nivel de importancia de las funciones y tareas de un consejo asesor en una empresa emergente..... 37

Do Not Copy or Post

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

1. Implementación de un consejo de administración en una empresa emergente

La mayoría de las empresas emergentes no desarrollan estructuras de gobierno formales hasta el momento en que reciben su primera financiación por *venture capital* y los nuevos socios inversores se lo exigen. Una vía intermedia habitual, sin las formalidades de un consejo de administración (CdA), consiste en la creación de un consejo asesor (CA) en fases muy tempranas, si se dan las condiciones adecuadas.

Un CA puede funcionar bien hasta que la empresa se convierte en un negocio real (por ejemplo, en uno con ventas). Sin embargo, los miembros de un CA no tienen el compromiso formal y las responsabilidades legales de los consejeros de un CdA formal[1]. Estos están sujetos a unos deberes fiduciarios con que aquellos no cuentan y que, aunque rara vez entran acción, definen el grado de formalidad de la posición y crean un nivel de compromiso adicional.

Los emprendedores tienden a resistirse a implementar estructuras de gobierno en fases muy tempranas. No quieren verse "vigilados" ni reportando a un CdA. Muchos lo consideran una pérdida de tiempo, teniendo en cuenta los retos que enfrenta la empresa en la fase emprendedora y, evidentemente, desean mantener el control de las decisiones hasta donde sea posible. Sin embargo, en el contexto de una *start-up*, donde la agilidad y la innovación son esenciales, pasar por alto la importancia del gobierno corporativo puede ser perjudicial. Un enfoque excesivamente centrado en preservar el control por parte de los fundadores puede privar a la empresa de una aportación y unas capacidades muy valiosas, a través de un CdA, para apoyar el desarrollo inicial del negocio y obtener los primeros recursos de financiación.

La ausencia de gobierno corporativo puede afectar de lleno su desempeño de una *start-up* o su interacción o sus relaciones con el ecosistema emprendedor. Por ejemplo, uno de los problemas más comunes en empresas jóvenes es la falta de claridad en la toma de decisiones y la dirección estratégica. Cuando no hay una estructura clara de gobierno, es fácil que las decisiones se tomen de manera arbitraria o impulsiva, lo que puede llevar a una falta de coherencia en la ejecución de la estrategia empresarial.

Además, un gobierno corporativo inoperante o fallido puede dificultar la atracción y retención de talento clave en la empresa o erosionar la confianza de los inversores significativamente. En el primer caso, los empleados pueden desmotivarse si perciben que no hay una estructura clara de gobernanza que respalde su trabajo y proteja sus intereses. En el segundo caso, cuando los inversores perciben que una empresa carece de una estructura de gobierno sólida, pueden dudar de su capacidad para gestionar el capital de manera responsable y maximizar el retorno de la inversión. Esto puede conllevar una pérdida de interés por parte de los inversores y dificultar la capacidad de la *start-up* para captar fondos adicionales en rondas de financiación posteriores.

La implementación de procesos de gobierno corporativo efectivos en una empresa emergente puede constituir un reto único para sus fundadores debido a la naturaleza dinámica y en constante evolución de un proyecto emprendedor. Sin embargo, seguir algunos pasos claves puede ayudar a establecer una base sólida para el gobierno corporativo de la empresa. He aquí algunos de ellos.

[1] Véase, en esta misma nota, el apartado 5. "Colaborando como consejero externo en una empresa emergente".

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post