

STARTUP GOVERNANCE: GOBIERNO CORPORATIVO PARA EMPRENDEDORES.

El pasado 30 de mayo, en el marco del Programa de Gobierno Corporativo del Departamento de Derecho de la Universidad San Andrés, se realizó en la sede central de Capital Federal la conferencia **“Startup Governance: Gobierno Corporativo para emprendedores”**. El encuentro estuvo coordinado por Juan Cruz Díaz y Santiago Chaher, co-directores del Programa de Gobierno Corporativo.

Andy Freire, *Ministro de Modernización, Innovación y Tecnología, CABA*; Sergio Postigo, *Centro de Emprendedores, UdeSA*, tuvieron a su cargo la introducción al tema “Startup Governance”. Néstor Nocetti, *Co-fundador y Vicepresidente, Corporate Affairs de Globant*; Gonzalo Aruza, *Oficial de Inversión en el Departamento de Telecom, Media y Technology, VC and Funds de la Corporación Financiera Internacional (IFC, por su sigla en inglés)*; Laura Huertas, *Counsel, Mitrani Caballero Ojam & Ruiz*; Santiago Gallichio, *Presidente del Instituto de Gobernanza Empresarial y Pública (IGEP)*, disertaron en el panel **“Desafíos de Gobierno Corporativo para Emprendedores”**, frente a una audiencia de profesionales, emprendedores y académicos.

AGENDA DEL EVENTO

Horario	Tema	Expositor
9:00 a 9:15	Palabras de Apertura.	Juan Cruz Díaz y Andy Freire
9:15 a 9:30	Palabras de introducción al tema Startup Governance.	Sergio Postigo y Santiago Chaher
9:30 a 10:15	Panel: Desafíos de Gobierno Corporativo para Emprendedores.	Néstor Nocetti, Gonzalo Aruza, Laura Huertas, Santiago Gallichio
10:15 – 10:45	Q&A	
10:45- 11:00	Cierre de la conferencia.	Juan Cruz Díaz y Santiago Chaher.

APERTURA

Andy Freire, *Ministro de Modernización, Innovación y Tecnología de CABA*, brindó las palabras de apertura de la Conferencia, en donde hablo de las distintas perspectivas que vivió como emprendedor, inversor y director. En esta apertura hizo hincapié en que ***“una buena gobernanza corporativa, puede desarrollarse por acción u omisión o, por un diseño consiente que uno genera para construir un activo específico para la empresa”***.

Enfatizó que el gobierno corporativo se encargará de diseñar como será la interacción de los socios entre sí, como también, con los directores y entre los directores, remarcando la importancia del buen gobierno corporativo dentro de los Directorios. Mencionó su experiencia como responsable de empresas de alto rendimientos respecto a los directores, y sostuvo que es fundamental que estos agreguen valor, aportando sus perspectivas, experiencias y conocimientos. Además, reafirmó la importancia de la gobernanza corporativa, ya que esta construye valor para una empresa, constituyendo un activo sumamente importante.

Asimismo, mencionó la experiencia de la gobernanza desde su rol de Ministro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. **Andy**, consideró que una buena gobernanza desde la función pública implica, principalmente, un gobierno abierto y transparente. Remarcó numerosas cuestiones de importancia en el diseño de la gobernanza corporativa en la Ciudad, como el presupuesto, la pauta oficial, las reuniones de gobierno y las herramientas de participación ciudadana. Señaló que es fundamental generar herramientas que incentiven al ciudadano para que co-gobierne y genere valor para el Estado y para ellos mismos.

En su cierre, **Freire** mencionó los casos de empresas que poseen una buena performance, pero la situación entre sus integrantes, fundadores o accionistas, convierten a la organización en una “bomba de tiempo”. Contó una anécdota para ilustrar estas circunstancias, se refirió al caso de una empresa familiar exitosa cuyos fundadores eran un matrimonio, cuya tenencia accionaria era 50% - 50%, y ambos se

autoidentificaban como dos co-CEOs de la organización. Un inversor les propone como ejercicio pensar en la situación hipotética de que ocurre un incidente en la empresa, y les pregunta a quién deberían llamar o consultar en esa situación. Cada uno de los integrantes se identificó, a sí mismo, como la persona que podría aportar la solución, evidentemente en esta empresa estaba faltando un acuerdo para operar, lo cual puede generar un conflicto complejo dentro de la empresa. Con esta anécdota **Andy** quiso remarcar **la importancia de los acuerdos operativos en toda organización, siendo una herramienta de gobernanza corporativa fundamental para agregar valor a la empresa.** Según **Freire**, cuando una empresa constituye un buen modelo de gobernanza corporativa, no será necesario usarlo, ya que una vez que se comienza a pensar en estos términos se van resolviendo las cuestiones organizativas de manera cotidiana dentro de la empresa.

Por su parte, **Santiago Chaher**, *co-Director del Programa en Gobierno Corporativo del Departamento de Derecho de la Universidad de San Andrés*, comentó acerca de los objetivos de la Conferencia. Entre ellos mencionó ser el punta pie inicial para el desarrollo del gobierno corporativo en startups y empresas de alto crecimiento.

Chaher, sostuvo que el emprendedor al comenzar su emprendimiento posee una idea del negocio que va mutando en el tiempo, por lo tanto, el Gobierno Corporativo debe ser dinámico, adaptarse a esa circunstancia y ser complementario al modelo de negocio. Los emprendedores no deben verlo como una carga o costo. Para ello, recomienda que la implementación del Gobierno Corporativo sea asequible y no implique tomar medidas que sean gravosas para los emprendedores, generando estas prácticas resultados de efectividad para las empresas.

El emprendedor tiene que ver al Gobierno Corporativo como una forma de mejorar el desempeño de la empresa, como una herramienta para realizar una estrategia sólida, mejorar el management, analizar los riesgos, las fortalezas y debilidades, con todo lo cual, podrá comprender el valor real de la empresa en el mercado. Añadió que es una forma de profesionalizar la empresa, dejando de lado la informalidad de los emprendimientos, lo que da un balance entre fundadores, quienes al evolucionar y crecer pueden no coincidir en sus intereses y metas.

Concluyó diciendo que ***“el Gobierno Corporativo hace a la cultura de una empresa, convirtiéndose en una herramienta sumamente importante para atraer a los inversores”***, ya que da seguridad jurídica, muestra los riesgos reales de la empresa y por sobre todo fortalece la reputación de la misma. El emprendedor verá incrementado el poder de negociación al momento de sentarse con un inversor. Asimismo, sirve como medio para evitar la asimetría de información entre el inversor y los fundadores y alinea objetivos, aspectos fundamentales en todo emprendimiento.

Santiago enfatizó que entre los objetivos del Programa se encuentra analizar en qué medida se puede llevar a la práctica, cuales son los dilemas reales que el emprendedor debe enfrentar, y hasta qué punto la legislación argentina brinda las prácticas y medios para enfrentarlos.

Antes de adentrarnos al debate del Panel, **Sergio Postigo**, *Centro de Emprendedores, UdeSA*, celebró la organización de estos foros de discusión. Remarcó, a partir de su experiencia, que un emprendedor debe tener tres aliados: un buen equipo, un buen contador y un buen abogado, quienes son necesarios desde los inicios de todo emprendimiento. Además, sostuvo que es necesario que se generen vínculos de confianza entre abogados, inversores y emprendedores, siendo las universidades un nodo articulador que permite a estos actores encontrarse, y derramar sus conocimientos.

Afirmó que últimamente, el mundo del derecho se ha empezado a involucrar en la problemática emprendedora, y que el abogado puede brindar consejos útiles a los emprendedores sobre la forma de crecer. Los emprendedores se encuentran con el problema de que Argentina es un mercado pequeño, lo que genera que deban pensar en expandirse hacia otros países de Latinoamérica. Los emprendedores que piensan en proyectos en escala, generalmente, contratarán abogados con redes de contactos internacionales, por ende, los abogados deberían prepararse para estar la altura de un mundo diferente, con nuevas reglas de juego.

Postigo concluyó diciendo que ***“el abogado debe convertirse en un confesor, un mediador entre el grupo de emprendedores y ser el que aporte la prudencia”***

necesaria para que el emprendedor tome la decisión acertada”. El abogado debe ayudar para que el emprendedor dé pasos sobre seguro, dando mayores grados de certidumbre, y asesoramiento en cuestiones societarias, marcarias, acuerdos de accionistas, etc.

PANEL: DESAFÍO DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EMPRENDEDORES

Primera Ronda de Preguntas

¿Cómo fue la experiencia desde que emprendieron Globant hasta la Oferta Pública Inicial (IPO, por su sigla en inglés)?

Nestor Nocetti, co-fundadores de Globant, compartió con la audiencia la experiencia de la empresa y como armaron sus estructuras de gobierno corporativo. Comentó que la empresa fue fundada en el **año 2003**, cuando los cuatro fundadores decidieron emprender. Para ello, tomaron en cuenta el talento existente en Argentina y Latinoamérica y vieron, como una posibilidad, llevar talento al resto del mundo.

Mencionó que en una primera instancia, entre los fundadores de la empresa se dividieron las funciones de acuerdo a las características personales de cada uno. Estaban quienes se dedicaban a la búsqueda de clientes y quienes tenían más potencial en el área operativa, pero **desde el primer día se focalizaron en las fortalezas del equipo**, es por ello que, desde sus inicios, Globant funcionó bien como empresa y fue rentable. Sin embargo, con el paso del tiempo los fundadores consideraron que si deseaban continuar creciendo necesitaban del ingreso de capital externo. Es por ello que a fines del **año 2006**, ingresaron los primeros inversores nacionales a Globant, quienes trajeron beneficios a la empresa, como por ejemplo, el armado de un plan de negocio efectivo. **Nocetti** mencionó que con el ingreso de los inversores tuvieron su primer desafío, debieron armar un holding. En este momento, comenzaron a relacionarse con abogados para el armado de esta estructura societaria, y finalmente sumaron a su equipo de trabajo a un abogado fijo y un CFO. Luego, en el **año 2007** comenzaron a elaborar reportes en Excel para inversores y para uso interno.

Tanto Globant como sus fundadores se vieron beneficiados por el ingreso de los inversores, ya que les permitió agregar valor a la empresa y formalizar reportes para uso interno.

Nestor hizo hincapié en que en esos tiempos, una práctica de la empresa era la reinversión y no la distribución de las utilidades, pero una parte de las utilidades siempre se constituía como un cash flow. También, en el **año 2008**, comenzaron a otorgar contratos de *stock option*, intentando en todas las inversiones hacer partícipes a las personas que los acompañaron desde el primer día. Cómo la empresa continuaba creciendo, en el **año 2009** ingresó un grupo inversor extranjero que compró la parte del grupo nacional. El Directorio pasó a estar integrado por los cuatro fundadores y dos directores del fondo de inversión.

Contó a la audiencia que en el **año 2011** tuvieron una oferta para vender la empresa pero todos decidieron no hacerlo, hasta el inversor los apoyó en esa decisión. Sin embargo, en ese momento decidieron prepararse para una **IPO, como un escenario de salida que brinde mayor liquidez a los inversores.**

La última reestructuración de la compañía se produjo en el **año 2012** con el ingreso de un grupo inglés, especializado en invertir en empresas que trabajaban con media. Esta empresa invirtió un 20%. Esto les trajo como problema la incorporación de un director que exigió la imposición de precios mínimos para el IPO. Asimismo, se exigió un mayor número de directores independientes en el Directorio y una reducción del número de fundadores. Por esta razón, Nocetti decidió salir del Directorio.

Finalmente en el **año 2014**, salieron al mercado, y se dio la última reestructuración, donde se sumaron nuevos miembros al Directorio. Remarcó **Nocetti** que ***“por requisitos de la Security Exchange Commission (SEC), tenía que haber más miembros independientes y no tantos fundadores”***.

Concluyó su relato diciendo que, aunque siguen siendo el grupo mayoritario de accionistas de Globant, la empresa se encuentra muy atomizada, ya que el 80% del paquete accionario se encuentra flotando en la bolsa. Como puede verse, a medida que Globant fue creciendo sus fundadores le dieron gran liquidez para que los inversores encontraran una salida.

Desde el punto de vista del inversor, ¿qué importancia le das al Gobierno Corporativo? y ¿especialmente en este tipo de empresas de alto impacto, emprendedores, de alto crecimiento?

Gonzalo Arauz, representante de la *Internacional Finance Corporation (IFC)*, disertó acerca de la importancia del Gobierno Corporativo a la hora de decidir una inversión. Le contó a la audiencia que el IFC fue creado en el año 1956, y que desde entonces se caracteriza por ser una organización que busca fomentar el crecimiento del mercado en países en desarrollo. Enfatizó que **“el objetivo de la institución es generar un cambio por el lado del ejemplo, ya que invirtiendo y siendo exitosos en esas inversiones, podrían incentivarse las inversiones privadas en mercados emergentes”**. Remarcó que existen áreas donde han sido exitosos a la hora de invertir, como el caso de las empresas familiares.

Expresó que, generalmente, invierten en empresas en una etapa de desarrollo superior. Esto se debe a que una entidad multilateral suele buscar inversiones importantes, pero con el tiempo, hemos desarrollado herramientas específicas para invertir en etapas tempranas de una empresa. Ya hace diez años que el IFC se encuentra focalizado en el desarrollo del *venture capital* y en inversiones vinculadas con la educación, software tecnológico y comercio electrónico. Asimismo, comentó que ha ido cambiando la forma de inversión, han pasado de inversiones de deuda a inversiones de capital.

Concluyó diciendo que el tema de la gobernanza corporativa es de suma importancia, y que el IFC tiene el objetivo de atraer mayores inversiones privadas a los mercados emergentes. Como también, trabajar con reguladores y otras entidades de desarrollo para generar una agenda común respecto al tema de la gobernanza corporativa.

¿Cómo ves el rol del director y cuál sería su consejo respecto a la composición del Directorio en una Startup?

Santiago Gallichio, *Presidente del Instituto de Gobernanza Empresarial y Pública (IGEP)*, comenzó su ponencia remarcando que el enfoque que tiene el Instituto es ver al gobierno corporativo desde el punto de vista de la persona del Director.

Sostuvo que lo principal en cualquier empresa, es la distinción entre accionistas, gerentes y directores. Seguidamente, aclaró que esa distinción en una *startup* o en un emprendimiento a título personal es difícil de entender, porque lo que se prioriza es el *core business*, y por lo general, se confunden estos tres roles. **Gallichio** afirmó que el punto donde se “hace el click” es cuando el crecimiento de la empresa obliga a observar las estructuras y tener claridad. Es allí donde entran a participar los abogados y la gobernanza, como multidisciplina que incluye temas jurídicos y financieros. Mencionó el ejemplo de Globant, como pasaron de ser cuatro ingenieros fundadores a ser una empresa que cotiza en Nueva York. Sostuvo que eso requiere de miradas diferentes, ya que a medida que el emprendimiento crece se incrementa la interacción con los “stakeholders”, como sindicatos, partidos políticos, ONGs ambientales, etc.

Enfatizó que uno de los puntos críticos en la empresa se da cuando hay que dejar de ser el gerente que se introduce en todas las etapas productivas, para pasar a ser un Director o un Accionista. Afirmó que **la clave para ocupar el rol de director es entender que en ese lugar es donde confluyen las relaciones con todos los stakeholders, tanto para arriba como para abajo en la organización. Además, el director deberá tener una visión externa e interna de la empresa, por lo que se requiere una formación interdisciplinaria.**

Asimismo, son fundamentales las relaciones con los accionistas y es necesario que los directores se independicen de los dueños -fundadores-, ya que los accionistas delegan en una estructura especial, el Directorio, la toma de decisiones dentro de la empresa. Sin embargo, los accionistas participan en la toma de decisiones, ya que son quienes eligen a los directores, y en cualquier momento pueden removerlos. Remarcó que la ***“función de Director es indelegable y debe actuar según su entender, ya que el ejercicio es a título personal y no debe hacer lo que el accionista le diga”***.

Gallichio cerró su ponencia reconociendo que esta dinámica posee una gran complejidad, y sostuvo que es fundamental que cada uno cumpla su rol y permita a los otros ejercer el propio. **Uno de los principales desafíos del Gobierno Corporativo es lograr un equilibrio entre las tres piezas de una sociedad, los accionistas, directores y gerentes.**

¿Cuál es la responsabilidad que le corresponde a los directores?

Laura Huertas, Counsel, *Mitrani Caballero Ojam & Ruiz*, ofreció en su exposición un panorama de los regímenes legales de responsabilidad de los directores. Como introducción mencionó dos características principales de toda empresa: i) la decisión de los socios de destinar sus recursos a cumplir ciertos objetivos, **delegando la administración de esos recursos al Directorio**. Esto tiene un aspecto positivo, ya que se profesionaliza la gestión pero tiene como costo el monitoreo, debido a que los directores administraran recursos que son ajenos; ii) la responsabilidad de los socios se limita a los aportes realizados. En principio, los *stakeholders*, acreedores, clientes y empleados, no podrán ir contra los socios sino que buscarán satisfacer sus acreencias contra el patrimonio de la sociedad.

Sostuvo que la cuestión de la responsabilidad permea toda la discusión sobre el Gobierno Corporativo, y este tema parte de la delegación o problema de agencia. Huertas, afirma que es sumamente importante controlar qué grado de responsabilidad se desea reclamar. La idea es crear un equilibrio, **el problema grave se produce cuando la responsabilidad es tan alta que desincentiva a participar en una sociedad como director**. En la legislación societaria se han reconocido las siguientes obligaciones de los directores:

- 1) **Deber de diligencia y cuidado:** esta obligación contemplada en el art. 59 LGS, establece el estándar del *"buen hombre de negocios"*. **Huertas** considera que un *"buen hombre de negocios"* debe tener preparación y conocimientos, es importante que no sea una persona adversa al riesgo. Los tribunales toman como criterio para evaluar la responsabilidad si la decisión que se tomó fue razonable en relación al contexto, independientemente si el resultado al que se arribó fue positivo o negativo.
- 2) **Deber de lealtad:** este deber se observa en relación al interés de la sociedad. Se considera que el interés de la sociedad es entendido como el interés de los accionistas. Señaló que en Argentina no se ha avanzado en conocer el interés de los stakeholders. Este deber se concreta en ciertas obligaciones como una restricción a la hora de realizar contratos para los que se necesita la aprobación de la asamblea, así como cuando los directores no deben contratar o usar

información de la sociedad en su propio beneficio, ni actuar en competencia con la empresa. **Huertas** sostuvo que esta obligación se encuentra más desarrollada en la Ley de Mercado de Capitales aplicable a las empresas listadas.

En ciertas situaciones, se dispone la responsabilidad solidaria para directores. Esto ocurre cuando se producen situaciones de dolo y negligencia. También, se encuentra dispuesto por cierta legislación especial como la Ley de Abastecimiento, la Ley de Defensa a la Competencia, Ley de Aduanas, Ley Ambiental, etc. Otro tema de complejidad, según **Huertas**, son los jueces laborales que también suelen extender la responsabilidad de la sociedad a los directores en aquellos casos donde tuvo intervención o tuvo conocimiento del hecho. Concluyó su ponencia diciendo que debería replantearse el estándar de responsabilidad de los regímenes especiales ya que podrían resultar sumamente gravosos para los directores.

Segunda Ronda de Preguntas

¿Qué otros valores aporta un inversor como IFC en relación al gobierno corporativo?

Gonzalo Arauz le comentó a la audiencia que generalmente, cuando el IFC decide invertir en una startup, ésta posee cierto nivel de desarrollo, pero rara vez sus estructuras de gobierno están en su lugar. Estos emprendimientos presentan la característica de que todas sus estructuras están mezcladas, a saber, accionistas, directorio y gerencia, -por ejemplo, el accionista es presidente del directorio, y este existe pero de manera informal, sin tener un funcionamiento específico-. Un aspecto importante en el proceso de inversión, según **Arauz**, es la negociación con los accionistas sobre la estructura societaria. Esto se debe a que siempre es bueno que las estructuras estén un poco más avanzadas, enfatizó que ***“desde el IFC ayudan para que la startup mejore sus estructuras corporativas”***.

Arauz afirmó que una vía para que las empresas mejoren su gobierno corporativo son los ***“acuerdos de accionistas”***. Sin embargo, considera que es negativo cuando los accionistas no ceden en la negociación o, cuando aceptan todos los cambios, pero nadie se compromete a llevar a cabo la implementación.

Concluyó su ponencia diciendo que desde **el lugar del inversor lo que buscan es entablar una relación de confianza con las empresas en las que invierten, y una forma de lograrlo es a través de la sugerencia de buenas prácticas de gobierno corporativo.**

¿Cuáles fueron los beneficios que Globant, sus accionistas, sus inversores y otros de sus stakeholders experimentaron teniendo un Gobierno Corporativo más estructurado y avanzado?

NestorNocetti resaltó la importancia de tener directores independientes con experiencia en las grandes empresas orientadas a la industria, a quienes teníamos que rendir cuentas, dar información. Señaló, que en Globant siempre se buscó que las reuniones de Directorio sean formales, determinándose con bastante anterioridad las cuestiones que debían ser tratadas por este órgano. Consideró que las decisiones más importantes siempre se trabajaron con tiempo.

En su cierre sostuvo que ***“el cumplimiento de las exigencias del Gobierno Corporativo de la Securities and Exchange Commission (SEC) les permitió capitalizar el patrimonio de la empresa”.***

¿Qué problemas o desafíos encuentran los inversores en materia de gobierno corporativo cuando invierten en startups, empresas medianas o en crecimiento?

Huertas señaló las dificultades y desafíos que encuentran los inversores en materia de gobierno corporativo a la hora de invertir en startup. Entre ellos mencionó las siguientes situaciones:

- a) Empresas donde la toma de decisiones y la información se encuentran concentradas en una o dos personas. Sostuvo que cuando un inversor privado toma participación de una compañía así, será fundamental que organice la producción y distribución de la información.
- b) Cuando en una misma persona recaen los tres roles, de accionista, director y gerente. Remarcó que en esta hipótesis el inversor se encontrará con una falla en el control.

- c) Cuando no hay acuerdo de accionistas de cómo actuar ante determinado conflicto, como por ejemplo, transacciones entre partes relacionadas que no se realizan a precio de mercado. Esto puede ser desgastante para los inversores.

¿Qué herramientas o prácticas son las más útiles para mejorar y hacer más eficiente tanto el trabajo de los directores en particular como el del directorio en general?

Galicchio afirmó que uno de los elementos fundamentales es el juego de roles en el Directorio. Resaltó la importancia de las habilidades políticas de un director, quien no debe conocer solo sobre un tema. La gobernanza posee una noción de política, y esto se vincula con la necesidad de conducir una compañía.

Concluyó su ponencia sosteniendo que la idea es que cada director posea conocimientos profesionales, financieros y que entienda el negocio de forma estratégica.

ESPACIO DE PREGUNTAS POR LA AUDIENCIA

Durante la ronda de preguntas la audiencia mostró un gran interés por los temas tratados por los panelistas, realizando varias preguntas, de las cuales hemos elegido algunas para remarcar.

Los oyentes mostraron interés por saber ***¿Cómo es el régimen de seguros para directores?*** Laura Huertas sostuvo que la Comisión Nacional de Valores (CNV) permite que las empresas contraten un seguro para cubrir la responsabilidad del director. Asimismo, la Inspección General de Justicia (IGJ) permite al director contratar una póliza de seguro de hasta \$50.000 para cubrir su responsabilidad. El seguro que se contrate dependerá de la negociación que realice la empresa con el director y el riesgo del director respecto a su responsabilidad.

Por otro lado, consultaron ***¿Cuál sería un esquema de remuneración válido para los directores?*** Huertas sostuvo que siempre se recomienda que la remuneración se negocie dentro del marco legal. Tiene que existir una negociación entre el director y la empresa para determinarla en función del involucramiento que se pretenda del director en los negocios. Sin embargo, el monto máximo de las retribuciones que pueden percibir los directores no podrá exceder del veinticinco por ciento (25%) de las

ganancias. Para el caso que no se distribuyan dividendos a los accionistas el monto máximo será del cinco por ciento (5%).

La audiencia le pregunto a Gonzalo Arauz **¿Qué buscan al momento de elegir un emprendimiento dónde invertir?**, quien sostuvo que es importante aclarar que el IFC no invierte en el momento ángel del emprendimiento, ni tampoco acompaña en la primera etapa, sino que invierte cuando este tipo de empresas buscan una inversión mayor, cuando apuntan a un crecimiento importante. Arauz remarcó que el IFC antes de decidir una inversión analiza que la empresa tenga un buen equipo, que sea un proyecto atractivo, que este en crecimiento, entre otras cosas.

CIERRE

El cierre de la Conferencia estuvo a cargo de **Juan Cruz Díaz y Santiago Chaher**, en esta ocasión aprovecharon para agradecer a los panelistas, público en general, a la universidad de San Andrés, y a su equipo de trabajo.