



Los Creadores 2023 ya tiene ganadores:
16 equipos de Chile y el debut de tres extranjeros de la primera edición internacional del premio. **14**



Con drones y paneles solares, agricultores "exprimen" el agua en Petorca y Cabildo, dos de las comunas más afectadas por la sequía. **16**

Brazo de inversión de multimillonario Moishe Mana lanzará fondo en Chile para potenciar el ecosistema local y regional. **13**

DEBATE A RAÍZ DEL DESPIDO Y POSTERIOR REINCORPORACIÓN DEL CEO DE OPENAI:

¿Cuándo es momento para que un fundador dé un paso al costado?

Analizamos con expertos en gobierno corporativo y venture capital si acaso existe una fórmula para saber cuándo es momento que un emprendedor ceda su puesto como CEO de la empresa que formó y tome otras responsabilidades —o ninguna en lo absoluto—.

SOFÍA MALUENDA



"Evaluar el momento adecuado implica considerar el crecimiento de la empresa, la capacidad de liderazgo del fundador y la necesidad de experiencia específica".

FADUA GAJARDO
Directora ejecutiva del Instituto de Directores de Chile.



"Los fundadores pueden ser muy buenos en producto, pero no necesariamente ejecutando en excelencia la empresa como tal".

ÁNGEL MORALES Director ejecutivo de UDD Ventures.



"Las compañías, en la medida que avanzan y crecen, requieren de capacidades y habilidades distintas, que no siempre van a ser las mismas de los fundadores".

LORENA GONZÁLEZ
Directora de la Asociación Chilena de Venture Capital.



"Lo fundamental es preguntarse qué es lo mejor para la startup, más que qué es lo mejor para el fundador".

LUIS HERNÁN PAUL
Director del Centro de Gobierno Corporativo UC.

Nadie se quedó ajeno a la verdadera teleserie que significó el despido del CEO de OpenAI, Sam Altman, por parte del directorio de la empresa aludiendo a una "pérdida de confianza" y su posterior reincorporación luego de la presión por parte de algunos inversionistas y los mismos trabajadores de la empresa responsable del popular *chatbot* de inteligencia artificial ChatGPT.

Si bien se trata de un caso particular, es imposible no reflexionar en torno al liderazgo de las startups y las decisiones estratégicas del negocio. ¿Debe liderar quien fundó la empresa para siempre? ¿O llega alguna vez el momento de pasar la batuta?

¿EXISTE UNA RECETA?

Ya lo había hecho en 1999 el cofundador de Netflix y entonces CEO de la incipiente compañía, Marc Randolph, cuando dejó el cargo para asumir otros roles, los que mantuvo hasta que la empresa se hizo pública. Años más tarde Randolph confesó que tomó la decisión por su "incapacidad" para realizar ciertas tareas, como tomar decisiones difíciles o pensar estratégicamente hacia dónde iba la compañía, algo que fue traído a colación por su par, Reed Hastings (hoy CEO).

¿Existe, entonces, una fórmula para saber cuándo es hora que un fundador ceda su puesto como CEO de la empresa que formó y tome otras responsabilidades? Si bien hay consenso que no existe una receta en particular, sí es importante analizar los escenarios, ya que, por supuesto, depende de muchas cosas. "Generalmente, se considera cuando la empresa crece y requiere habilidades de gestión diferentes", afirma la directora ejecutiva del Instituto de Directores de Chile, Fadia Gajardo. "Evaluar el momento adecuado implica considerar el crecimiento de la empresa, la capacidad de liderazgo del fundador y la

EMPRENDEDORES QUE SE CONVIERTEN EN PERSONALIDADES MEDIÁTICAS: ¿ES COMPATIBLE CON EL ROL DE CEO?

Existen muchos fundadores de startups que se vuelven una suerte de "embajadores" de su propia marca al convertirse en personalidades mediáticas mientras sostienen el cargo directivo, lo que puede traer tanto oportunidades (exposición), como riesgos (perder el norte).

La directora ejecutiva del Instituto de Directores de Chile, Fadia Gajardo, profundiza en este punto, afirmando que puede ser beneficioso para la marca al generar visibilidad, pero conlleva riesgos, como la pérdida de enfoque en la gestión diaria. "Es crucial equilibrar la exposición mediática con la responsabilidad corporativa", subraya.

El *venture partner* de ChileGlobal Ventures, Carlos Correa, explica que, entre los riesgos, un *founder* mediático puede generar una dependencia excesiva de su

imagen y eso puede afectar a la marca si es que decide retirarse. Además, al crecer la compañía, mantener ese rol mediático puede jugar en contra de sí mismo al tener una sobre exposición. Pero, por otro lado, "está la visibilidad y promoción que genera la imagen del *founder*, la conexión emocional que este logra con los clientes junto con la credibilidad que es capaz de imprimir en estos".

Un análisis más crítico hace el director ejecutivo de UDD Ventures, Ángel Morales. "Esa figura, a mí en lo personal, no me gusta mucho, suena más bien a una agenda propia, a posicionamiento personal y a percibir intereses personales versus hacer crecer el negocio, vender, crecer con el equipo", reflexiona. "Ahora, si ese *influencer* conluga con una excelente capacidad de ejecución, bienvenido sea", dice.

necesidad de experiencia específica", agrega. En esa línea, la directora de la Asociación Chilena de Venture Capital (ACVC) e *investment associate* de Aurus, Lorena González, explica que, generalmente en una fase de mayor madurez suele darse el paso al costado. "A medida que las compañías avanzan y crecen, se requieren capacidades y habilidades distintas, que no siempre van a ser las mismas de los fundadores. Esto no significa que tengan malas capacidades, sino que son distintas", puntualiza.

"Son pocos los fundadores que logran mantenerse como CEOs 'para siempre' o incluso por algunas décadas, ya que lo usual es que llegue un momento cuando la *startup* ha escalado y ya es una empresa de cierto tamaño, en que se hace preferible que dirija la compañía un CEO con experiencia en manejo de *startups* de mayor tamaño o incluso de grandes tecnológicas", explica el director del Centro de Gobierno Corporativo UC (CGCUC), Luis Hernán Paul. "Lo fundamental para tomar la decisión es preguntarse qué es lo mejor para la *startup*, más que qué es lo mejor para el fundador", señala.

Si bien con el crecimiento de la compañía, pueden aparecer estas complejidades operacionales que requieran de un líder con otro tipo de experiencia para escalar el negocio, "en etapas tempranas, la pasión, visión y carisma del *founder* son cruciales para atraer ta-

lento y transmitir la innovación", recuerda el *venture partner* de ChileGlobal Ventures, Carlos Correa.

QUÉ ROL ASUMIR

¿Existe una posición ideal para un emprendedor que deja su puesto como CEO de la empresa que formó? Hay varias opciones. "Puede quedarse como Chief Technology Officer (CTO) si tiene el perfil adecuado para ello o asumir como presidente o miembro del directorio, pero en dicho caso debe ser capaz de cambiar y adaptarse al nuevo rol que asume y dejar que el nuevo CEO opere como tal. Otra opción es mantenerse como accionista, pero volcar su tiempo a otras actividades. Por ejemplo, involucrarse en otras *startups* como inversionista, fundador, asesor, director, mentor, etc. y/o hacer clases sobre emprendimientos en instituciones educativas", detalla Paul.

El director ejecutivo de UDD Ventures, Ángel Morales, coincide con que no hay una receta y afirma que es vital entender qué perfil tienen los fundadores o cofundadores, sobre todo si es que son los desarrolladores de la tecnología de la *startup*. "Hay que ver si el equipo tiene la capacidad de ejecución de la empresa, que es distinto a la ejecución del producto. Los fundadores pueden ser muy buenos en producto, pero no necesariamente ejecutando en excelencia la empresa como tal", señala. "Si no hay capacidad gerencial de ejecutar la empresa, probablemente ese fundador o cofundador tecnológico deba asesorarse o traer un CEO que sí pueda hacerlo y él quede en un rol de apoyo tecnológico o desarrollo tecnológico, CTO comúnmente. O finalmente quede con un rol en el directorio y salga de la operación del día a día, que es lo que uno ve a veces cuando los *founders* son bien tecnológicos", ejemplifica Morales.

¿Retirarse completamente del negocio? Al menos para el ejecutivo de UDD Ventures, puede ser complejo. "Que no tenga ningún rol con la empresa, yo creo que eso sí que es una mala noticia y en general las empresas extravían el norte cuando eso pasa. Cuando los *founders* —por muy tecnológicos que sean— salen, esa empresa termina por perder la visión de producto y de cliente con la que partieron", dice.