

Medio: El Mercurio
Firma: Acender Consultores
Fecha: 23 de septiembre, 2013
Página: B10
Centimetrage: 28.0 x 20.0 cms.

CAPACIDADES Y FUNCIONES:

¿Qué características debe reunir el CEO de una *startup* para poder alcanzar el éxito?

MARINA ALLIÁS

En el mundo de las *startups* es común que el fundador que ocupa el rol de CEO sea sustituido como director ejecutivo por un gerente profesional externo una vez que el negocio capta inversionistas y logra éxito en el mercado.

Según un estudio del profesor de Harvard Business School Neam Wasserman, recogido por CNN Money, de un total de 460 nuevas empresas estadounidenses, en promedio, aquellas en las que los fundadores CEO siguen siendo quienes tienen la última palabra en la toma de decisiones eran menos valiosas que las empresas gestionadas por CEO externos.

Sin embargo, varios son las excepciones que refutan este análisis. Por ejemplo, Steve Jobs, Jeff Bezos y Sam Walton son ejemplos de tres emprendedores que fundaron empresas —Apple, Amazon y Walmart, respectivamente— y lograron triunfar también como empresarios.

Perfil

Las capacidades para crear un nuevo producto o servicio pueden ser distintas de las que se necesitan para administrar un negocio, pero algunas personas poseen ambos. Profesionales en contacto permanente con equipos fundadores de *startups* perfilan qué características tienen en común los buenos CEO de este tipo de compañías.

“Un buen CEO comprende que los modelos de negocios y monetización son hipótesis hasta ser demostradas, es decir, no se enamora del emprendimiento ni de su desarrollo, de manera tal que es flexible a la hora de buscar otras alternativas que hagan de su *startup* uno exitoso”, dice Marcelo Díaz, gerente en IncubaUC.

Para Díaz, ocupar este cargo en

Liderazgo, flexibilidad, conocer fortalezas y debilidades del equipo y saber delegar son algunos rasgos de los directores ejecutivos idóneos para “capitanear” estas empresas, que están en constante incertidumbre.

una *startup* exitosa supone una continua relación con el resto del equipo; conocer “cómo la palma de su mano” las fortalezas y debilidades de este y comprender que sin los otros miembros, él estaría “perdido”. Y agrega que su función es similar a la de un maestro de orquesta.

“En la mayoría de los casos involucra la venta del produc-

to, servicio o tecnología que se está desarrollando. Y en las etapas de crecimiento es el CEO, y no demás, el que estará encargado de levantar capital procedente de incubadoras, inversionistas ángeles y fondos de capitales de riesgo que requiere la empresa para escalar globalmente”, dice el gerente de IncubaUC.

res, la principal característica que debe tener el CEO de una *startup* es definir objetivos estratégicos alcanzables, una clara visión de las necesidades del mercado al que apunta o al menos la capacidad de liderar procesos eficientes de validación de sus produc-

tos, seleccionar equipos competentes y alinearlos con los objetivos de la naciente empresa.

“De manera paralela, debe liderar la vinculación de su empresa con su mercado objetivo y redes de apoyo, lo que requiere habilidades adecuadas de comunicación y de interpretación de información, lo que implica, además, que el CEO debe ser capaz de delegar parte de las operaciones de la firma en su equipo, lo cual es complejo debido a la visión de que el CEO es finidor del proceso en las etapas iniciales de una firma en rápido desarrollo” considera.

Para Toledo, una *startup* es una organización plana y el CEO “necesariamente” debe cumplir una función de liderazgo compleja, que tiene componentes tanto internos como externos a la firma. “Los externos se relacionan con la proyección comercial de la oferta de valor de la firma y los internos con la estructura de responsabilidades que debe delegar y monitorear”, explica.

Además, dice que debe ser responsable, un referente motivacional y generar la fortaleza organizacional necesaria para enfrentar la incertidumbre inherente a la innovación.

A diferencia del CEO que “pilota” una gran compañía, Toledo opina que el CEO debe mantener su vista fija en el borde del “valle de la muerte” que constituye la real posibilidad de término de la empresa, porque las empresas tienen un rango de vida definida por el financiamiento que han podido levantar y, por ello, el componente de estrés es muy concreto e inmediato y puede llevar a cometer errores no forzados que dañan al *startup*.



ALBERTO GILBERT