



Módulo 4. Equipos fundadores roles, capacidades y liderazgo inicial

- ≡ 1. Arquitectura del equipo fundador
- ≡ 2. Liderazgo emprendedor y dinámica de crecimiento
- ≡ Referencias

1. Arquitectura del equipo fundador

En el recorrido previo del módulo se analizaron dimensiones estructurales del ecosistema emprendedor, modelos de negocio y dinámicas de validación temprana. A medida que una iniciativa transita desde la identificación de un problema hacia la construcción de una propuesta con potencial de escalamiento, emerge una variable determinante: la configuración del equipo fundador. En contextos de alta incertidumbre, donde los supuestos deben contrastarse rápidamente con el mercado, la solidez del equipo impacta directamente en la capacidad de iterar, aprender y ajustar el rumbo estratégico.

La evidencia en el ecosistema *startup* muestra que los inversores tempranos evalúan con especial atención la calidad del equipo antes que la sofisticación de la idea. Esto se explica porque los modelos evolucionan, las hipótesis cambian y los mercados se redefinen; en cambio, las **capacidades fundacionales**, la **claridad en los roles** y la **coherencia en la toma de decisiones** constituyen el soporte operativo sobre el cual se construye el proyecto. En este sentido, el diseño del equipo responde a una

lógica estratégica vinculada al **modelo de negocio**, a la etapa de desarrollo y a las capacidades críticas requeridas para validar el problema y ejecutar la solución.

La arquitectura del equipo fundador implica definir **complementariedad de perfiles**, establecer **responsabilidades reales**, acordar criterios de **distribución de participación societaria** (*equity*) y diseñar mecanismos formales de decisión desde el inicio. Estas decisiones, tomadas en etapas tempranas, configuran la gobernanza futura de la organización y condicionan su capacidad de crecimiento.

En esta unidad abordaremos cómo se diseña estratégicamente un equipo fundador y cómo se estructuran roles y responsabilidades en las fases iniciales. El propósito es comprender que una *startup* no comienza con una estructura improvisada, sino con una arquitectura organizativa pensada en función de su lógica de creación de valor y su proyección de escalamiento.

Configuración estratégica del equipo inicial

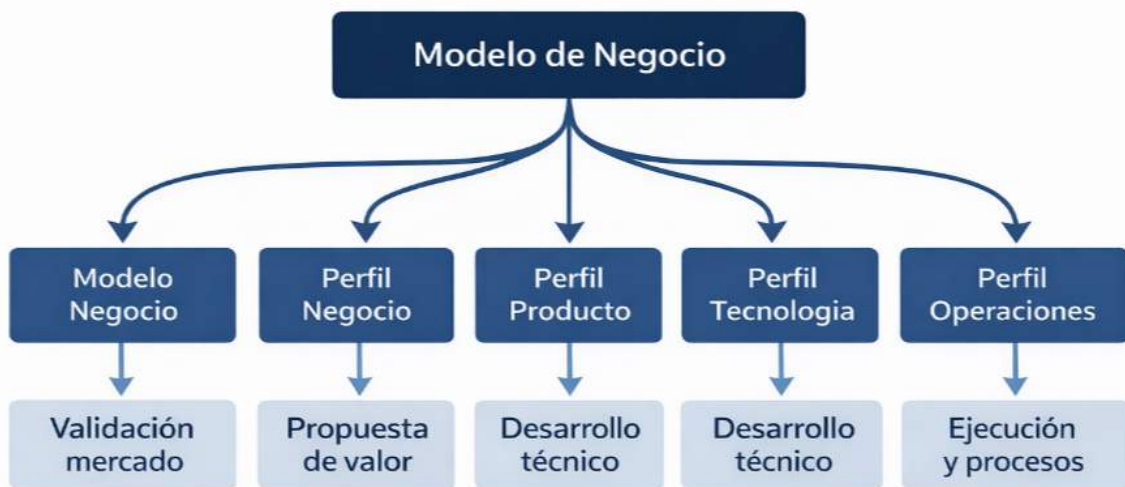


El diseño del equipo fundador constituye una decisión estructural que incide directamente en la capacidad de una startup para validar su propuesta y ejecutar su modelo de negocio. La interacción entre fundador y cofundadores impacta en la resiliencia organizacional, en la dinámica de toma de decisiones y en la proyección de crecimiento de la empresa (Swisspreneur, 2025). En este sentido, la configuración del equipo responde a una lógica estratégica alineada con el modelo de negocio y la etapa del proyecto, más que a vínculos previos de afinidad.

Configuración estratégica del equipo inicial

Una *startup* en etapa temprana requiere cubrir dominios críticos vinculados al **negocio**, **producto**, **tecnología** y **operaciones**. La evidencia sugiere que los equipos con diversidad funcional logran mejores resultados que aquellos estructurados desde un único perfil dominante (Swisspreneur, 2025). Esta complementariedad permite distribuir responsabilidades, reducir sesgos y acelerar la validación.

Figura 1. Dominios críticos del equipo fundador en etapa temprana



Fuente: elaboración propia con base en Swisspreneur (2025).

Según el análisis de Swisspreneur (2025), los equipos fundadores con dos o tres integrantes presentan mayores probabilidades de desempeño sostenido, especialmente cuando combinan capacidades técnicas y comerciales. Este dato permite comprender que la arquitectura del equipo no se define por cantidad, sino por **diversidad estratégica de competencias**.

Founder único vs. equipo cofundador

El **founder único** concentra la visión y la toma de decisiones. Esta estructura favorece velocidad y coherencia estratégica inicial. Sin embargo, también concentra riesgos asociados a limitaciones de capacidades y sobrecarga operativa. En contraste, el **equipo cofundador** distribuye responsabilidades y habilita contraste crítico interno, lo cual fortalece la toma de decisiones (Swisspreneur, 2025).

Tabla 1. Comparación estratégica: *founder* único y equipo cofundador

Dimensión	<i>Founder</i> único	Equipo cofundador
Dirección	Centralizada	Compartida

estratégica		
Especialización	Limitada al perfil individual	Complementaria
Gestión de riesgo	Concentrada	Distribuida
Capacidad de validación	Dependiente del fundador	Mayor contraste interno

Fuente: elaboración propia con base en *Swisspreneur* (2025).

La literatura reciente también incorpora la posibilidad de equipos híbridos, donde ciertas capacidades críticas se cubren mediante talento fraccional en contextos de *bootstrapping*.

Este enfoque permite acceder a *expertise senior* sin asumir estructuras permanentes, optimizando recursos en etapas tempranas (Quickly Hire Team, 2025). En términos estratégicos, la decisión no se limita a fundador único versus cofundadores, sino que puede incluir esquemas flexibles según necesidades específicas.

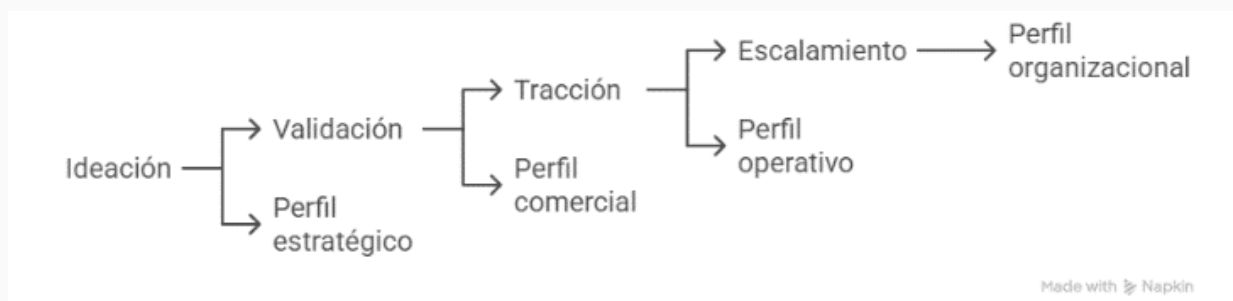
Riesgos de equipos homogéneos

Los equipos homogéneos tienden a compartir marcos de interpretación similares. Si bien esto favorece cohesión inicial, reduce la diversidad cognitiva necesaria para cuestionar hipótesis y pivotear cuando el mercado lo exige. Swisspreneur (2025) señala que la complementariedad técnica y comercial constituye un predictor relevante del desempeño temprano. En este sentido, la homogeneidad funcional limita la capacidad adaptativa.

Match entre capacidades y etapa del proyecto

La arquitectura del equipo debe guardar coherencia con la **etapa del proyecto**. En fase de ideación, predominan capacidades estratégicas y de validación. En etapa de tracción, se vuelve prioritaria la ejecución operativa y la optimización de procesos.

Figura 2. Correspondencia entre etapa y capacidad crítica



Fuente: elaboración propia.

El desajuste entre capacidades y etapa genera fricciones estructurales. Incorporar perfiles técnicos complejos antes de validar el problema puede inmovilizar recursos. De igual modo, priorizar estructura operativa sin evidencia de demanda retrasa el aprendizaje.

Error común: armar el equipo antes de validar el problema

Un patrón recurrente en etapas tempranas consiste en conformar el equipo sobre la base de relaciones previas. Esta decisión otorga confianza interpersonal, aunque no garantiza complementariedad estratégica. Cuando el problema aún no ha sido validado, la estructura fundacional debería mantener flexibilidad para adaptarse a lo aprendido en el mercado.

En síntesis, la **configuración estratégica del equipo inicial** se construye a partir de tres ejes articulados:

1

Complementariedad funcional real.

2

Alineación con la etapa del proyecto.

3

Flexibilidad estructural en contextos de incertidumbre.

El equipo fundador representa la primera arquitectura organizativa de la *startup*. Su diseño condiciona la velocidad de aprendizaje, la calidad de la toma de decisiones y la sostenibilidad del crecimiento posterior.

Roles, responsabilidades y toma de decisiones en etapas tempranas

En las etapas iniciales de una startup, la definición de **roles** y **responsabilidades** configura la estructura mínima de coordinación que permite ejecutar el modelo de negocio con coherencia. A medida que el equipo fundador asume múltiples funciones simultáneamente, la claridad organizativa reduce la superposición de tareas, ordena la autoridad y mejora la eficiencia operativa (Atlassian, 2025). En este sentido, el diseño temprano de la estructura ejecutiva impacta directamente en la calidad de las decisiones estratégicas.

Roles ejecutivos en fase inicial: CEO, CPO, CTO y

COO

En una etapa temprana, los títulos ejecutivos no representan jerarquías complejas sino **ámbitos de responsabilidad funcional**. Según Atlassian (2025), los roles constituyen cargos formales, mientras que las responsabilidades refieren a tareas específicas asociadas a dichos cargos. Esta distinción resulta central para evitar ambigüedades entre título y función real.

En una configuración fundacional típica, el **CEO** asume la dirección estratégica, la representación externa y la coordinación general. El **CPO** concentra la definición de la propuesta de valor y la evolución del producto. El **CTO** lidera el desarrollo tecnológico y la arquitectura técnica. El **COO** organiza procesos, operaciones y ejecución cotidiana.

Tabla 2. Roles ejecutivos y responsabilidades en etapa temprana

Rol	Enfoque principal	Responsabilidades críticas
CEO	Dirección estratégica	Visión, alianzas, decisiones clave

CPO	Producto	Propuesta de valor, experiencia usuario
CTO	Tecnología	Desarrollo, arquitectura, escalabilidad
COO	Operaciones	Procesos, ejecución, coordinación

Fuente: elaboración propia con base en Atlassian (2025).

La definición explícita de estas responsabilidades reduce ambigüedad y aumenta productividad. Atlassian (2025) señala que la claridad en funciones incrementa la eficiencia y mejora la coordinación interna. En el contexto fundador, esta claridad también previene conflictos derivados de expectativas implícitas.

Roles formales vs. funciones reales

En las primeras etapas, un fundador puede ostentar el título de CEO y simultáneamente ejecutar tareas comerciales u operativas. Esta superposición responde a la limitación de recursos. Sin embargo, diferenciar **rol formal** y **función efectiva** permite anticipar transiciones futuras y ordenar la delegación progresiva.

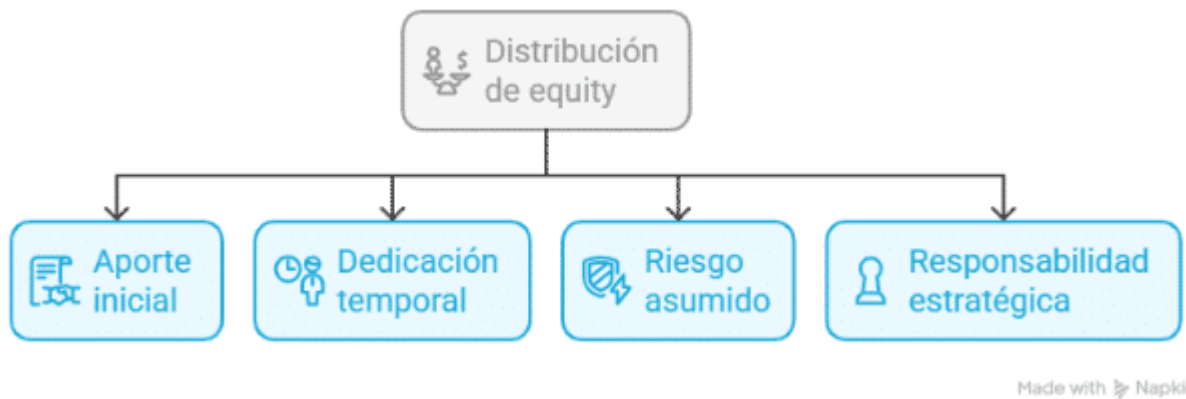
Documentar estas definiciones en un **acuerdo fundacional** contribuye a establecer expectativas compartidas. Tal como propone Atlassian (2025), acordar responsabilidades desde el inicio mejora la coordinación y reduce conflictos posteriores.

Distribución de equity y criterios

La asignación de *equity* expresa el reconocimiento del aporte estratégico y del compromiso asumido. En etapas tempranas, los criterios habituales consideran: contribución inicial, dedicación temporal, riesgo asumido y rol estratégico proyectado.

La formalización de esta distribución mediante acuerdos con cláusulas de *vesting* protege la continuidad del proyecto ante cambios en el compromiso fundador. Este instrumento vincula propiedad y responsabilidad, alineando incentivos con desempeño sostenido.

Figura 3. Criterios de distribución de *equity* en etapa temprana



Fuente: elaboración propia.

La transparencia en estos criterios fortalece la confianza interna y facilita conversaciones complejas en momentos de crecimiento.

Mecanismos de toma de decisión

En ausencia de estructuras jerárquicas formales, los equipos fundadores definen mecanismos de decisión que ordenan la autoridad. Entre los modelos más frecuentes se encuentran:

1

Consenso estructurado, que prioriza alineación colectiva.

2

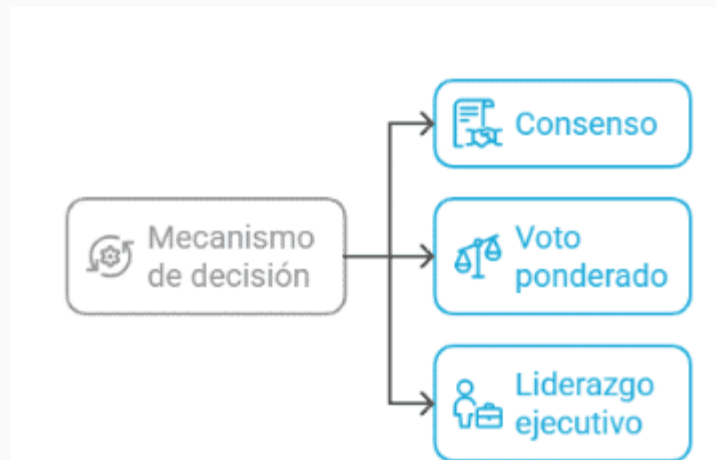
Voto ponderado, donde la participación se distribuye según participación accionaria.

3

Liderazgo ejecutivo, que otorga decisión final al CEO en situaciones estratégicas.

La definición explícita del mecanismo evita parálisis decisional en escenarios de desacuerdo. Atlassian (2025) destaca que la coordinación mejora cuando los equipos acuerdan previamente cómo tomar decisiones.

Figura 4. Modelos de toma de decisión en equipo fundador



Fuente: elaboración propia.

Cada mecanismo presenta implicancias distintas en velocidad, cohesión y claridad de autoridad. La elección depende del tamaño del equipo y del grado de formalización alcanzado.

Gestión de conflictos entre *founders*

La convivencia de visiones estratégicas distintas forma parte del dinamismo emprendedor. La gestión profesional del conflicto se apoya en tres pilares: claridad de roles, acuerdos documentados y mecanismos de decisión predefinidos.

La definición temprana de responsabilidades reduce superposición de tareas y evita tensiones derivadas de expectativas implícitas (Atlassian, 2025). En este sentido, la arquitectura organizativa inicial constituye también una herramienta preventiva de conflicto.

Asimismo, la revisión periódica de roles permite ajustar la estructura a medida que el proyecto evoluciona. Esta actualización sostiene coherencia entre etapa de crecimiento y responsabilidades asumidas.

En resumen, la estructuración temprana de **roles ejecutivos**, la definición transparente de *equity*, la formalización de **acuerdos fundacionales** y la explicitación de **mecanismos de decisión** configuran una gobernanza mínima que habilita crecimiento ordenado. Esta arquitectura no agrega burocracia; establece reglas de funcionamiento que fortalecen la cohesión estratégica y la eficiencia operativa en contextos de alta incertidumbre.

Mecanismos de resolución estratégica ante desacuerdos fundacionales

En las etapas tempranas de una *startup*, la toma de decisiones estratégicas constituye una práctica cotidiana que define el rumbo del proyecto. Cuando existen desacuerdos entre fundadores, la calidad del proceso decisional depende de la **claridad en los roles**, de los **acuerdos fundacionales previos** y del mecanismo formal adoptado para resolver divergencias.

Tal como se trabajó en la arquitectura organizativa inicial, los títulos ejecutivos —CEO, CPO, CTO, COO— representan ámbitos de responsabilidad funcional. En consecuencia, los desacuerdos estratégicos se encuadran dentro de estos ámbitos, evitando superposiciones y ambigüedades. La definición anticipada de quién decide en cada materia reduce la probabilidad de parálisis organizativa.

La experiencia en equipos fundadores muestra que el desacuerdo no constituye un obstáculo en sí mismo; por el contrario, fortalece la calidad de las decisiones cuando existe un procedimiento claro para canalizarlo. La ausencia de reglas, en cambio, genera conflictos interpersonales y diluye la autoridad.

Los mecanismos más utilizados en etapas tempranas pueden sistematizarse del siguiente modo:

Tabla 3. Mecanismos de decisión ante desacuerdos entre fundadores

Mecanismo	Característica principal	Ventaja organizativa	Condición de efectividad
Consenso estructurado	Se busca acuerdo pleno entre fundadores	Fortalece cohesión y compromiso	Tiempo suficiente y diálogo abierto
Voto ponderado	Decisión según participación	Claridad formal de autoridad	Distribución accionaria previamente acordada

	accionaria (<i>equity</i>)		
Liderazgo ejecutivo	El CEO define la decisión final	Agilidad y dirección clara	Rol y autoridad formalmente reconocidos
Decisión por ámbito funcional	Decide quien lidera el área impactada	Especialización y eficiencia	Roles y responsabilidades definidos

Fuente: elaboración propia.

El **consenso estructurado** resulta apropiado cuando la decisión impacta transversalmente en la organización y el equipo dispone de tiempo para deliberar. Este mecanismo promueve alineación cultural y compromiso colectivo.

El **voto ponderado**, vinculado a la distribución de *equity*, introduce una lógica societaria en la toma de decisiones. Este modelo exige acuerdos claros sobre participación accionaria y derechos asociados, ya que la autoridad deriva de la estructura de propiedad.

El **liderazgo ejecutivo**, habitual cuando el CEO asume responsabilidad estratégica global, aporta rapidez en contextos donde la oportunidad de

mercado exige acción inmediata. Este esquema requiere reconocimiento explícito de la autoridad ejecutiva para evitar cuestionamientos posteriores.

Finalmente, la **decisión por ámbito funcional** distribuye autoridad según especialización. En este caso, cada *founder* decide en su dominio — producto, tecnología, negocio u operaciones— respetando la arquitectura organizativa acordada.

La elección del mecanismo depende del tamaño del equipo, del nivel de formalización alcanzado y de la naturaleza de la decisión. Lo determinante no es la ausencia de desacuerdos, sino la existencia de reglas explícitas que transformen la divergencia en deliberación estructurada.

En otras palabras, las decisiones estratégicas en contextos de desacuerdo se sostienen mediante acuerdos fundacionales claros, roles definidos por responsabilidad real y mecanismos de decisión previamente establecidos. Esta estructura otorga previsibilidad organizativa y fortalece la gobernanza en etapas de alta incertidumbre.

CONTINUAR

2. Liderazgo emprendedor y dinámica de crecimiento

En la unidad anterior se abordó la **arquitectura del equipo fundador**, analizando la complementariedad de perfiles, la definición de roles y la estructuración temprana de mecanismos de decisión. Esta base organizativa permite ordenar la ejecución inicial; sin embargo, a medida que la *startup* avanza en su proceso de validación y comienza a proyectar crecimiento, emerge una dimensión que trasciende la asignación formal de responsabilidades: el **liderazgo emprendedor**.

En contextos de alta incertidumbre, donde los resultados aún no se consolidan y las hipótesis requieren ajuste constante, el liderazgo cumple una función articuladora entre visión estratégica y ejecución cotidiana. La dinámica de crecimiento expone al equipo fundador a tensiones vinculadas con la toma de decisiones bajo presión, la gestión emocional del equipo y la necesidad de sostener coherencia cultural mientras la organización se expande.

En este escenario, el liderazgo no se define exclusivamente por jerarquía formal, sino por la capacidad de otorgar **claridad estratégica**, ordenar prioridades y construir una cultura organizacional coherente con el propósito del proyecto. A medida que la empresa transita de la validación hacia la tracción, las demandas cambian: se vuelve necesario delegar, profesionalizar funciones y separar progresivamente la propiedad de la gestión operativa.

Esta unidad abordará dos dimensiones complementarias. En primer lugar, el **liderazgo en contextos de alta incertidumbre**, considerando su impacto en la motivación, la comunicación interna y la construcción cultural. En segundo lugar, la **evolución del equipo fundador hacia procesos de profesionalización**, analizando el momento en que el fundador deja de operar para dirigir estratégicamente el crecimiento.

El propósito consiste en comprender cómo el liderazgo inicial condiciona la sostenibilidad del crecimiento y cómo las decisiones adoptadas en esta etapa configuran la futura gobernanza organizacional.

Liderazgo en contextos de alta incertidumbre

El desarrollo de una *startup* transcurre en escenarios donde la información es incompleta, las decisiones deben tomarse con rapidez y los resultados dependen de procesos iterativos. En este contexto, el **liderazgo emprendedor** se configura como una capacidad adaptativa que articula dirección estratégica, gestión emocional y coherencia organizacional. Tal como señala Gerding (2025), en contextos de incertidumbre emergen habilidades específicas que permiten sostener el desempeño colectivo aun cuando el entorno presenta inestabilidad.

La incertidumbre exige una combinación de **liderazgo visionario** y **liderazgo operativo**. El primero orienta la dirección estratégica y transmite propósito; el segundo organiza la ejecución cotidiana y asegura consistencia en la implementación. En palabras de Gerding (2025), la necesidad de redefinir modelos de negocio y metodologías de trabajo demanda flexibilidad y capacidad de adaptación. Esta dualidad permite sostener rumbo estratégico mientras se ajustan prácticas operativas.

Tabla 4. Dimensiones del liderazgo en alta incertidumbre

Dimensión	Liderazgo visionario	Liderazgo operativo
Enfoque	Propósito y dirección	Implementación y seguimiento
Competencia central	Flexibilidad estratégica	Organización y control de procesos
Horizonte	Mediano y largo plazo	Corto plazo
Impacto	Cultura y sentido compartido	Eficiencia y coordinación

Fuente: elaboración propia con base en Gerding (2025).

Adaptabilidad y metodologías ágiles —

El texto señala la necesidad de **adaptabilidad a nuevas tecnologías y metodologías ágiles**, destacando la importancia de establecer objetivos SMART para ordenar la transición hacia nuevas dinámicas de trabajo (Gerding, 2025). En

una *startup*, esta adaptabilidad se traduce en capacidad para revisar supuestos, redefinir procesos y ajustar el modelo según el aprendizaje obtenido.

Gestión emocional del equipo —

La validación de mercado implica enfrentar rechazos, ajustes y reconfiguraciones constantes. Gerding (2025) advierte que el 70,2 % de las organizaciones consultadas en Argentina manifiestan preocupación por el impacto de la incertidumbre en su capital humano. Este dato refleja que el liderazgo requiere habilidades blandas orientadas al bienestar mental, físico y actitudinal del equipo.

La **resiliencia**, entendida como capacidad de sostener el esfuerzo ante resultados adversos, adquiere centralidad. Según el autor, en contextos donde los «no» superan a los «sí», el liderazgo sostiene motivación y continuidad estratégica.

Cultura inicial como ventaja competitiva —

La cultura organizacional emerge de la coherencia entre lo que la organización piensa, comunica y ejecuta. Gerding (2025) subraya la necesidad de transmitir propósito y actuar con coherencia ante *stakeholders*. En una *startup*, esta coherencia fortalece la confianza interna y externa, consolidando reputación en etapas tempranas.

La **solidaridad** y la **responsabilidad social empresarial** adquieren relevancia como dimensiones que proyectan posicionamiento a largo plazo (Gerding, 2025). Estas prácticas integran ética organizacional y estrategia de crecimiento.

Figura 5. Habilidades de liderazgo en tiempos de incertidumbre



Fuente: elaboración propia con base en Gerding (2025).

Comunicación estratégica interna

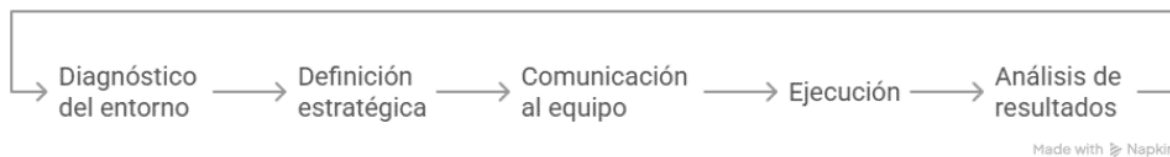
La comunicación adquiere una función estructural en entornos inciertos. El liderazgo requiere transmitir urgencia, coherencia y dirección estratégica, alineando equipo y propósito (Gerding, 2025). La claridad comunicacional fortalece la coordinación y reduce interpretaciones divergentes.

Liderar sin estructura formal

En fases tempranas, la organización carece de jerarquías consolidadas. El liderazgo se ejerce desde la legitimidad técnica,

la capacidad analítica y la coherencia cultural. Gerding (2025) destaca la necesidad de autodiagnóstico y revisión constante del modelo organizativo. Esta práctica permite ajustar comportamientos, estructuras y decisiones según la evolución del contexto.

Figura 6. Ciclo adaptativo del liderazgo emprendedor



Fuente: elaboración propia con base en Gerding (2025).

En conclusión, el liderazgo en contextos de alta incertidumbre integra adaptabilidad, resiliencia, creatividad, capacidad analítica y coherencia cultural. Estas habilidades permiten sostener el rumbo estratégico mientras se ajusta la ejecución operativa. En el ámbito emprendedor, donde la estructura organizativa aún se encuentra en consolidación, la calidad del liderazgo

condiciona la capacidad de aprendizaje y la dinámica de crecimiento.

Evolución del equipo fundador y profesionalización

El crecimiento de una *startup* introduce transformaciones estructurales que impactan directamente en el equipo fundador. Según Velasco (2018), durante la fase de crecimiento se producen cambios organizativos, incorporación de talento, evolución del modelo de negocio y aumento de la dimensión empresarial. Esta transición conduce progresivamente hacia la **profesionalización de la gestión**, proceso que exige rediseñar estructuras, redefinir responsabilidades y ajustar mecanismos de gobierno.

A medida que el negocio escala, el empuje individual de los fundadores resulta insuficiente para sostener la complejidad creciente. La empresa entra en una etapa donde la ejecución depende de **sistemas de dirección y control**, diseño organizativo y delegación estructurada (Velasco, 2018). En este punto emerge uno de los fenómenos más frecuentes: el *founder's trap*.

Founder's trap: el fundador como cuello de botella

El *founder's trap* describe la situación en la que el fundador concentra decisiones estratégicas y operativas, limitando la velocidad de crecimiento. En las fases iniciales, esta centralización favorece agilidad. Sin embargo, conforme aumenta la escala, la organización requiere procesos formales y distribución de autoridad.

Velasco (2018) señala que, en la evolución organizativa, la empresa transita desde una estructura sin formalización hacia modelos con procesos de dirección, planificación y sistemas de retribución. Si el fundador no adapta su rol, la organización enfrenta limitaciones asociadas a su capacidad individual.

Tabla 5. Evolución organizativa y riesgos asociados

Fase	Característica principal	Limitación	Riesgo
1	Sin estructura formal	Capacidad del fundador	Morir de éxito

2	Estructura formalizada sin procesos	Coordinación limitada	Solapamientos
3	Procesos planificación integral sin	Capacidad de coordinación	Conflictos internos
4	Procesos planificación y incentivos alineados sin	Intereses personales	Tensiones equipo
5	Empresa profesionalizada	Capacidad de ejecución y cultura	Límite de mercado

Fuente: elaboración propia con base en Velasco (2018).

La transición hacia fases superiores exige que el fundador evolucione desde operador principal hacia director estratégico.

Incorporación de talento senior

El crecimiento genera una «crisis» positiva que impulsa la reconfiguración del equipo (Velasco, 2018). En esta etapa, la incorporación de **talento senior** complementa a los fundadores aportando conocimiento sectorial, experiencia en gestión y capacidad de estructuración.

La entrada de perfiles profesionales eleva el nivel de exigencia y permite implantar nuevos sistemas de dirección y control. Asimismo, puede producir la salida de integrantes que no se adaptan a la nueva estructura profesionalizada. Este proceso tensiona la cultura organizacional y exige liderazgo para sostener cohesión.

Delegación estratégica

El crecimiento vuelve inviable el control detallado por parte del fundador. Velasco (2018) sostiene que resulta necesario delegar y establecer instrumentos como comités de dirección, cuadros de mando y sistemas de reporte. La delegación estratégica permite que el fundador concentre su energía en el rumbo y las decisiones estructurales.

Figura 7. Transición del fundador operador al fundador director



Made with Napkin

Fuente: elaboración propia con base en Velasco (2018).

Esta transición redefine el tiempo y las prioridades del fundador, orientándolo hacia visión, cultura y relaciones con inversores.

Separación entre propiedad y gestión

El crecimiento implica cambios en el gobierno corporativo. Velasco (2018) explica la necesidad de distinguir entre **propiedad**, **gobierno** y **gestión**. En fases iniciales, los socios fundadores concentran estas tres dimensiones. Con la entrada de inversores, emergen juntas de accionistas y consejos de administración.

Esta separación fortalece la transparencia y profesionaliza la toma de decisiones estratégicas. Las decisiones de gestión quedan en manos del equipo directivo, mientras que las estratégicas se abordan en órganos de gobierno.

Figura 8. Separación entre propiedad, gobierno y gestión



Fuente: elaboración propia con base en Velasco (2018).

Preparación para inversión y escalamiento

La profesionalización constituye una condición para acceder a inversión externa y sostener escalamiento. Los sistemas de dirección y control deben apoyar la toma de decisiones y proporcionar información relevante a accionistas (Velasco, 2018).

La empresa deja de depender exclusivamente del impulso fundador y se convierte en una organización estructurada, capaz de coordinar talento diverso y gestionar riesgos de crecimiento.

En definitiva, la evolución del equipo fundador hacia la profesionalización implica superar el founder's trap, incorporar talento senior, delegar estratégicamente y establecer una clara separación entre propiedad y gestión. Este proceso transforma la dinámica interna y habilita el escalamiento sostenible de la startup.

Sostenimiento de la cultura fundacional en procesos de crecimiento

El crecimiento de una *startup* introduce transformaciones estructurales que impactan directamente en su identidad organizacional. Según Velasco (2018), la profesionalización implica la incorporación de talento, la implantación de sistemas de dirección y la redefinición del gobierno corporativo. Este proceso genera una «crisis» de reconfiguración que pone a

prueba la **cultura fundacional**, entendida como el conjunto de valores, prácticas y criterios de decisión que guiaron las primeras etapas del proyecto.

Sostener dicha cultura mientras la organización escala requiere una intervención consciente del liderazgo. La cultura no se preserva de manera espontánea; se consolida mediante decisiones organizativas coherentes con el propósito original.

Para evitar su dilución, pueden identificarse los siguientes ejes de acción:

Formalizar los valores en la estructura organizativa. —

La implantación de comités de dirección, sistemas de reporte y cuadros de mando debe alinearse con los principios fundacionales. Los sistemas de dirección y control, tal como plantea Velasco (2018), deben apoyar la toma de decisiones y fortalecer la coherencia estratégica. Integrar los valores en estos instrumentos evita que la cultura quede relegada a un plano simbólico.

Seleccionar talento senior compatible con la identidad organizacional. —

La incorporación de perfiles más profesionales eleva el nivel de exigencia y facilita la delegación estratégica. Este proceso debe considerar no solo competencias técnicas, sino también afinidad con el propósito y estilo de trabajo de la empresa. La cultura se transmite mediante comportamientos cotidianos, por lo que cada incorporación impacta en su configuración futura.

Delegar sin perder coherencia estratégica. —

La transición del fundador desde operador hacia director estratégico redefine su rol. Delegar implica transferir tareas operativas, manteniendo la custodia de la visión y de los criterios culturales. La delegación estratégica fortalece la organización cuando se acompaña de claridad en expectativas y alineación en valores.

Separar propiedad, gobierno y gestión preservando propósito. —

Con la entrada de inversores y la constitución de órganos formales de gobierno, la toma de decisiones se distribuye entre distintos planos organizativos. En este contexto, la cultura fundacional se sostiene cuando los órganos de gobierno integran el propósito original en sus decisiones estratégicas.

Diseñar sistemas de control coherentes con la cultura. —

Los mecanismos de reporte y seguimiento deben ser efectivos y funcionales al negocio. La cultura se refuerza cuando estos sistemas promueven responsabilidad, transparencia y orientación a resultados, sin erosionar la agilidad que caracterizó a la etapa inicial.

En forma de cierre, la preservación de la **cultura fundacional** durante el escalamiento depende de su integración explícita en la estructura, en la selección de talento, en los sistemas de dirección y en el gobierno corporativo. La profesionalización no implica abandonar la identidad inicial, sino traducirla en prácticas organizativas coherentes con una empresa que ha aumentado su complejidad y dimensión.

CONTINUAR

Referencias

Quickly Hire Team. (2025, abril 25). *Building a fractional team on a bootstrap budget - Strategic guide for startups*. Quickly Hire. <https://quicklyhire.com/cost-effective-expertise-building-a-fractional-team-on-a-bootstrap-budget>

Swisspreneur. (2025, septiembre 12). *Co founder and founder versus: Key roles explained 2025*. Swisspreneur. <https://www.swisspreneur.org/blog/co-founder-and-founder>

Atlassian. (2025). *Cómo definir los roles y responsabilidades del equipo*. Atlassian Team Playbook. <https://www.atlassian.com/es/team-playbook/plays/roles-and-responsibilities>

Gerding, M. (2025). *Habilidades de liderazgo en tiempos de incertidumbre*. Michael Page Argentina. <https://www.michaelpage.com.ar/advice/consejos-para-clientes/habilidades-de-liderazgo-en-tiempos-de-incertidumbre>

Velasco, J. J. (2018, 20 de abril). *El crecimiento de una startup y su profesionalización: algunas reflexiones*. Los Habitantes de Kewlona. <https://kewlona.es/2018/04/crecimiento-de-una-startup/>

CONTINUAR