

Sesión de Red: Configuración y evolución del equipo promotor/gestor en las spin-off de centros de I+D

Eladio Crego · *eft consulting*

6 de febrero de 2026

SESIÓN DE RED SRD5-2026



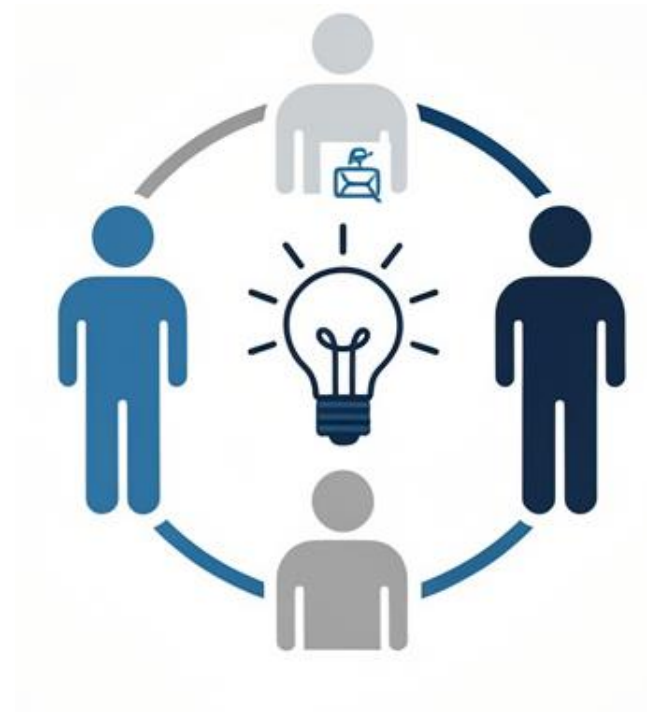
Configuración y evolución del equipo promotor/gestor en las spin-off de centros de I+D

Eladio Crego

Índice de la sesión

1. Introducción
2. El equipo inicial y su evolución
3. Atracción y retención de talento

La transición del laboratorio de investigación al mercado está plagada de desafíos, entre los que destacan la composición, la dinámica y la evolución del equipo fundador.



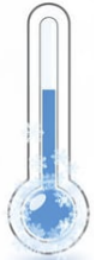
El equipo es uno de los elementos clave para el **éxito** de una spin-off

Introducción

Antes de definir el equipo necesario, experiencias y conocimientos, y el papel del/los IPs dentro del proyecto, es necesario analizar el tipo de spin-off y sus necesidades presentes y futuras:



- Nivel de ambición del equipo promotor científico en el momento inicial
- Industria – Farma, Teleco, etc y perfiles específicos necesarios
- Modelo de negocio de producto o servicio (asociado también a madurez del resultado y a,
- Necesidades financieras y fuentes a utiliza (¿Va a requerir inversión privada relevante?).



- Bajo nivel de ambición
- Negocio de nicho
- Empresa de servicios ligada al grupo de investigación
- Lista para comercialización
- Bajas necesidades financieras

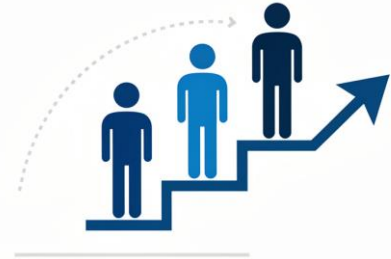


- Alto nivel de ambición – Mi empresa quiero que sea como Moderna ...
- Clara oportunidad de negocio
- Empresa de producto o producto + servicio, con necesidades para desarrollar hasta tener algo que comercializar
- Fuertes necesidades financieras en múltiples rondas de financiación

Se trata tanto de los recursos que necesitas como de la capacidad de atracción de talento del proyecto

El equipo inicial y su evolución

- **Equipos híbridos:** Combinación de perfiles científicos, de negocio y operativos.
- **Perfiles fundadores:** Equilibrio entre investigadores académicos y profesionales externos (ej: expertos en comercialización o gestión).
- **Tamaño del equipo:** Inicialmente pequeño



Es imprescindible incorporar promotores/gestores externos al grupo de investigación y con experiencia empresarial

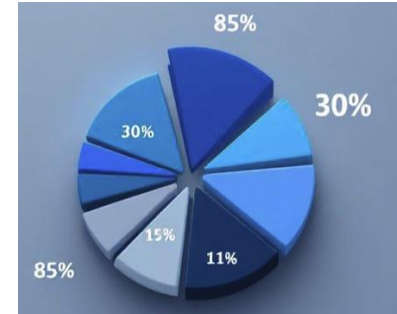
El equipo inicial y su evolución

Equipo promotor/gestor previo embrionario

- **CTO – Doctor/investigador del grupo de investigación que ha tenido un papel relevante en el desarrollo de la tecnología base del proyecto**
- CSO- Asesores Científicos – IP y otros miembros seniors del GI
- Centro de investigación
- **Desarrollador / Investigadores senior – Miembros del GI**
- **COO – Miembro del GI**

Elementos limitantes

- IP sin equipo para saltar a la compañía (o que este no tiene el conocimiento relevante)
- IP que quiere liderar y tener una parte relevante del capital social
- Restricciones económicas de los miembros del equipo de investigación que quieren pasar a la empresa y que les impide adquirir una participación relevante



¿Cómo planifican repartirse el capital “un clásico”?

- IP y otros miembros del GI que permanecen en la institución 30-70%
- CTO y otros miembros del GI que saltan a la empresa 10-30%
- Centros de Investigación 1% -20%

El equipo inicial y su evolución

Equipo promotor/gestor lanzamiento (deseable)

- CEO – incorporación de fuera del GI
- CTO – **Doctor/investigador del grupo de investigación que ha tenido un papel relevante en el desarrollo de la tecnología base del proyecto**
- CSO - Asesores Científicos – IP y otros miembros seniors del GI
- Centro de investigación
- **Desarrollador / Investigadores senior – Miembros del GI**
- **COO – Miembro del GI**

¿Cómo repartirse el capital?

- IP y otros miembros del GI que permanecen en la institución 10-30%
- CTO y otros miembros del GI que saltan a la empresa 30% - 50%
- Centros de Investigación 1% - 15%
- CEO y otras posibles incorporaciones 20-30% - en acciones o phantom (sino está la figura incorporada reservadas en pacto de socios)

El equipo inicial y su evolución

- El IP es clave para el lanzamiento de la spin-off, siendo facilitador del proceso y con funciones relevantes en los momentos iniciales (veremos más adelante)
- Es necesario que miembros con un alto nivel de conocimiento de la tecnología salten a la empresa ejerciendo papeles de CTO, desarrollo, etc
- Imprescindible incorporar lo antes posible promotores con capacidad de gestión y experiencia empresarial
- La mayoría del capital social debería de estar en manos del equipo de gestión de la compañía – formados por aquellos miembros del GI que saltan a la empresa y las incorporaciones necesarias CEO, CFO, etc.

El equipo inicial y su evolución



Equipo inicial

CEO CTO CSO

1-9

Fase crecimiento

Advisors
CEO
CMO CTO CFO

10-50

Fase consolidación

CEO Advisors
COO CMO CFO COO CHRO

> 51

El Rol del Investigador Principal (IP) y evolución en el tiempo

Equipo inicial

- Promotor inicial y liderazgo en su lanzamiento (Sin el IP no hay spin-off)
- Dirección científico (Como CSO, apoyando a los perfiles provenientes de su GI)
- Participando activamente en la identificación y captación de talento clave
- Participación en la captación de financiación pública y privada

Fase crecimiento

- Asesoramiento Científico
- Liderazgo en nuevos desarrollos en el GI alineados con la empresa
- Apoyo en la captación de financiación tanto pública como privada

Fase consolidación

- Visión científica
- Liderazgo en nuevos desarrollos en el GI alineados con la empresa

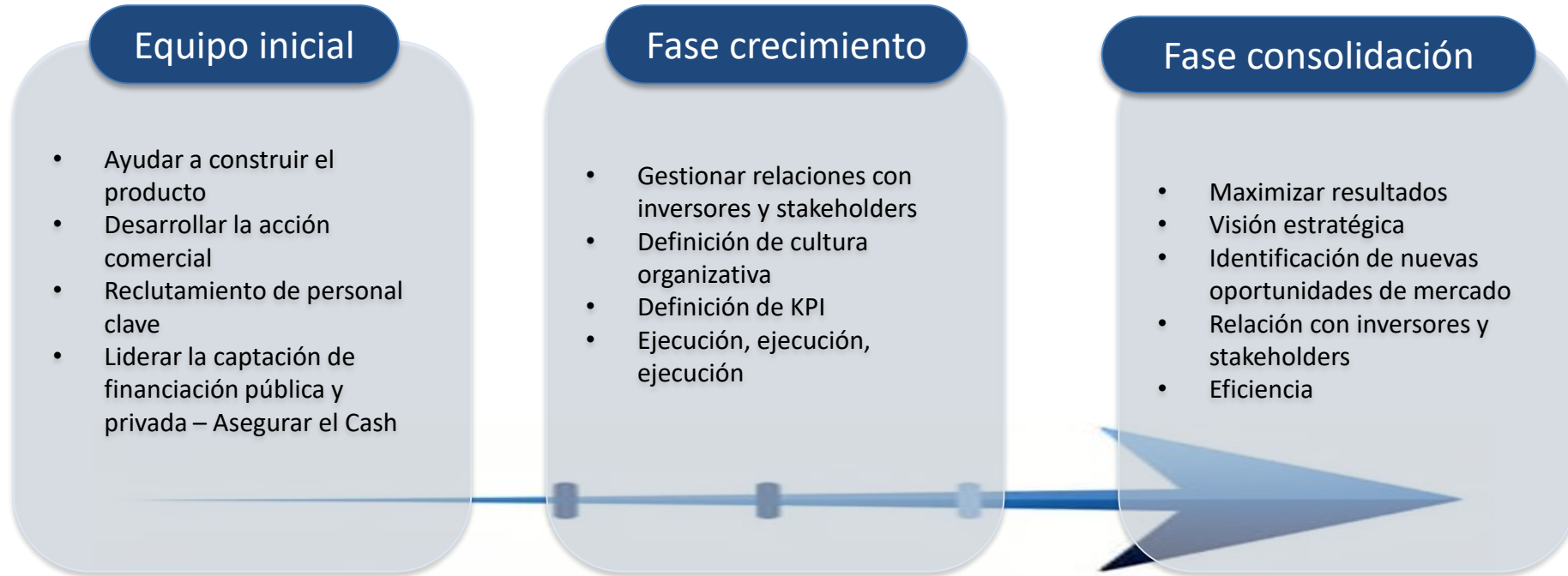
El Rol del Investigador Principal (IP) y evolución en el tiempo

- El compromiso se mantiene con el tiempo, no así el tiempo de dedicación
- Tiene que entender y asumir que esta evolución en su papel dentro de la compañía se va a dar (para que no la frene)
- Tiene un papel clave, pero no todo tiene que pasar por él.
- Cierta formación empresarial es deseable

La spin-off no puede funcionar como un grupo de investigación, aunque una parte del equipo que pasa a la spin-off provenga del grupo

El equipo inicial y su evolución

Evolución del papel del CEO...



... o simplemente distintos CEOs

Sin el equipo necesario y sin la posibilidad de atraerlo (falta de atractivo del proyecto) la spin-off no es viable

Algunas cuestiones que hacen que un proyecto no sea atractivo:

- Ultra-liderazgo del IP
- Falta de Ambición o la spin-off como un añadido al GI
- Estructura de reparto del capital
- Falta de incentivos económicos (presentes y futuros)
- ...

Ultra-liderazgo del IP

- Querer mantener un porcentaje significativo en la spin-off (>51%)
- Mantener las dinámicas de toma de decisiones sobre las personas que van o han pasado a la spin-off ex-miembros del GI
- Considerarse el CEO en la sombra
- Considerar que tiene que estar involucrado en todas las decisiones
- Optar por relaciones de consultoría a la hora de atraer perfiles necesarios para la empresa CEO, CFO, etc o perfiles junior.
- No estar dispuesto a compensar a los perfiles con participaciones o phantom

Falta de Ambición o la spin-off como un añadido al GI

- Oportunidad de negocio reducida, muy nicho
- La spin-off como brazo empresarial del grupo de investigación
- Instrumento para captar financiación
- Instrumento para desarrollar un proyecto/facturar
- La spin-off curricular
- Reducido compromiso

Estructura de reparto del capital

- El IP que quiere mas del 50% o con un porcentaje significativo que no quiere que se diluya
- Miembros del Grupo de investigación + IP con mas del 50%
- Socios que no van a aportar en la compañía
- Institución o instituciones con un porcentaje elevado >15%

Falta de incentivos económicos (presentes y futuros)

- ¿Cómo vamos a remunerar la incorporación de perfiles a los que no vamos a poder pagarles a corto plazo un sueldo competitivo de mercado?
- Capacidad de generar retornos ya sea por remuneración futura o como por plusvalías en las participaciones (venta compañía)

Como identificamos, seleccionamos e incorporamos talento de fuera del GI a la spin-off

Perfil clave CEO

Al CEO que incorporemos le vamos a dar las llaves del coche
La selección de este perfil es clave para la spin-off

Como identificarlos

- Las oficinas de transferencia y/o emprendimiento pueden tener un papel clave atrayendo a profesionales que quieran incorporarse a las spin-off que se creen. Clave la comunicación de casos de éxito
- La contratación de empresas de cazatalentos para identificar potenciales CEOs (12-25k€)
- Contactos del GI con la industria
- ...

Alternativas

Un CEO mas junior + advisor con experiencia en business (etapa inicial) con un objetivo definido para incorporar con posterioridad a un CEO con mas experiencia

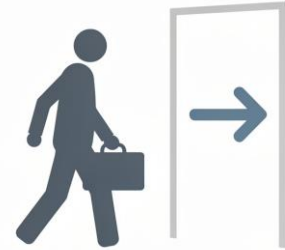
Interim CEO

El CEO

- No tiene porque estar full time en un momento inicial
- No tiene porque ser el CEO para los próximos 10 años
- Tienen que haber una compartición de los objetivos de la spin-off
- Se deben compartir riesgos: remuneración con phantom / participaciones, sueldo por debajo de mercado (no queremos un trabajador de la empresa, queremos que sea un promotor más), pero asociados a objetivos cuantificables y con plazos.
 - Conseguir XXX de financiación
 - Cierre de XXX pruebas piloto con clientes o ventas
 - Atraer a las posiciones XX e XX
- Es necesario darle el mando, pero también hacer un seguimiento de su trabajo y resultados.

Y si nos equivocamos

- Hacer un cambio rápido y explicarlo convenientemente a los empleados, colaboradores,



Para ello:

Estructurar su remuneración variable con:

Phantom con cliff y vesting (temporal e hitos) o Participaciones con recompra obligatoria por parte de la empresa o del resto de los socios a un valor fijado.

Phantom: tienes derecho a XXX phantom shares que representan el 10% de la compañía a fecha de XXX

- Con 1 año de Cliff (si te vas antes o se rescinde el contrato 0 phantom)
- Año 2 20% de las participaciones si cumples los siguientes objetivos XXX
- Año 3 el 30% de las participaciones si cumples los siguientes objetivos XXX
- Año 4 el 50% de las participaciones si cumples los siguientes objetivos XXX

Phantom:

Tienes derecho a XXX phantom shares que representan el 5% de la compañía a fecha de XXX

- Con 1 año de Cliff (si te vas antes o se rescinde el contrato 0 phantom)
- Año 2 20% de las participaciones si permaneces en la empresa
- Año 3 el 30% de las participaciones si permaneces en la empresa
- Año 4 el 50% de las participaciones si permaneces en la empresa

A mayores tiene derecho a XXXX phantom shares que representan el 5% de la compañía a fecha de XXX si alcanzas los siguientes objetivos

- 18 meses levantar XXX de financiación dilutiva y no dilutiva
- 12 meses cerrar 3 pilotos con 3 clientes de referencia (se puede incluir lista o definirlos)

Otra forma de completar el equipo de la spin-off

Los venture builder que pueden aportar

- Capital inicial y de seguimiento
- Equipo de gestión
- Capacidad de atraer a nuevos inversores

Por un % significativo de la empresa

Aportación de las oficinas de TT y emprendimiento en este proceso

Su trabajo es clave en la etapa inicial de estructuración y lanzamiento de la spin-off

- Asegurándose de que la estructura de socios y la participación del IP es compatible con la evolución futura de la empresa y permitirá la atracción de talento e inversión
- Apoyar la identificación del personal clave externo (CEO, Etc)
- Colaborar en el seguimiento del CEO en las etapas iniciales y solventar potenciales conflictos entre la parte científica y la comercial/desarrollo de negocio de la empresa

En las siguientes etapas está más relacionada con el seguimiento de cartera de inversiones y del acuerdo de TT

¡Muchas gracias!

eladio.crego@eftconsulting.com