

Cómo crear e invertir en iniciativas con éxito surgidas en la universidad

108



Pere Condom
Universitat de Girona



pere.condom@pas.udg.es



S. Ramakrishna Velamuri
IESE Business School



rvelamuri@iese.edu

BOOK REVIEW

How to Build and Invest in Successful University Spinouts

El libro editado por Tang, Vohora y Freeman tiene un enfoque innovador. Es una obra dirigida a los actores que participan en el proceso de creación y desarrollo de propuestas emprendedoras surgidas de las universidades. Se orienta, por tanto, a políticos, administradores de las TTO (Technology Transfer Office), inversores y emprendedores, tanto los que ya han iniciado el camino como los profesores investigadores como los que puedan hacerlo en un futuro. De hecho, la lectura de esa obra debería facilitar a los investigadores universitarios la toma de decisiones al respecto. Por otra parte, este tipo de agentes, además de ser los destinatarios del libro, son también los autores de las distintas contribuciones. Ello le confiere, bajo nuestro punto de vista, un enfoque diferencial y un valor añadido. No es posible encontrar, por lo que conocemos, libros dirigidos a esta materia con un enfoque similar. Creemos además que todos estos actores pueden utilizar el libro como manual de referencia y consulta al cual acudir para reforzar la toma de decisiones en momentos determinados del proceso de creación y desarrollo de las spin-offs.

El libro se sustenta en el marco conceptual de la tercera misión universitaria. Se sitúa por tanto en el "nuevo" contexto de las universidades del siglo XXI. Estas instituciones, además de las tradicionales misiones de la docencia y la investigación, tienen ahora una tercera responsabilidad: el desarrollo económico del entorno en el que se encuentran ubicadas. Es en ese marco que ha aparecido el concepto de Universidad Emprendedora, generadora de nuevas empresas. Las universidades pueden acercarse a ese concepto desde la docencia o desde la investigación. Por otra parte,

estos dos enfoques concretan modelos distintos de soporte a las nuevas empresas. Se identifica un modelo Low Selective (cantidad de empresas, no orientadas a un gran crecimiento, poco soporte por parte de la universidad, poca selección, participación de estudiantes) y un modelo Supportive (fuerte filtraje y mayor soporte, base tecnológica de las propuestas, orientadas a un gran crecimiento, participación de capital riesgo, ruta alternativa a la licencia, base en la investigación).

La obra de Tang, Vohora y Freeman presenta la universidad generadora de spin-offs bajo un modelo Supportive y desde la óptica de la investigación (spin-offs como modalidad de transferencia de tecnología). De hecho, los editores añaden una frase preliminar al título del libro que resume esa orientación: "Taking Research to Market".

Es por ello que el libro define una spin-off como "una empresa de nueva creación cuya creación depende de la propiedad intelectual (IP) de la universidad, y en la que la universidad tiene acciones."

La generación de spin-offs basadas en la investigación y la articulación de un modelo Supportive se ha producido principalmente en países con un concepto anglosajón de universidad. Los sistemas universitarios de todo el mundo se acercan, a mayor o menor velocidad y con particularidades propias de su entorno local, hacia ese concepto anglosajón de universidad. Por tanto, creemos especialmente acertado que tanto el enfoque como los autores respondan a ese perfil de universidad. Países como los Estados Unidos o el Reino Unido, han consolidado en sus sistemas universitarios la ruta spin-off para transferir tecnología. El Reino Unido ha sido especialmente eficiente en este terreno, tal como los atestiguan las cifras aportadas por los editores en el libro. Mientras que en los Estados Unidos se genera una spin-off por cada 47,6 millones de libras dedicadas a investigación, las universidades del Reino Unido crean una spin-off por cada 15 millones de libras de investigación.

La obra se divide en 4 apartados. En el primero, a manera de introducción, se analiza el contexto en el cual se generan y desarrollan las spin-offs. El segundo analiza los elementos que permiten preparar el camino hacia la spin-off. El tercero trata del proceso de financiación de esas nuevas empresas. Finalmente, el cuarto y último bloque presenta como se gestionan este tipo de iniciativas.

El libro tiene un total de 20 capítulos. Los 3 capítulos del apartado de introducción presentan el concepto de spin-off, los objetivos que tienen cada uno de los actores que intervienen en el proceso (emprendedores, oficinas de transferencia de tecnología e inversores) y las razones que empujan a las universidades a dar soporte a esta actividad.

Los siguientes 5 capítulos del libro analizan el proceso de preparación de la spin-off. En este bloque se analizan las "proof of concept" y "proof of

How to Build and Invest in Successful University Spinouts

Edited by Kenny Tang, Ajay Vohora and Roger Freeman

Published by Euromoney Institutional Investor Plc
London, United Kingdom,
2004, 249 pp.

LIBRO: CÓMO CREAR E INVERTIR EN INICIATIVAS CON ÉXITO SURGIDAS EN LA UNIVERSIDAD

110

market". Los autores del capítulo correspondiente defienden esas pruebas como uno de los primeros pasos a realizar en una propuesta de spin-off. Argumentan que son herramientas que facilitan la entrada de capital en las empresas, ya que generan confianza al inversor. Añaden también valor a las propuestas empresariales y crean una mejor base de negociación de los emprendedores con las sociedades inversoras. En el mismo bloque de capítulos se dibuja el proceso de constitución y crecimiento de una spin-off, se profundiza en la protección de la tecnología y, por último, en la selección y desarrollo de un adecuado equipo de gestión para la spin-off. El tercer apartado del libro trata de la financiación. En 6 capítulos, se presenta el desarrollo del plan de negocios, el papel de los business angels, la manera de identificar a los inversores más adecuados para la empresa, de aproximarse y presentarse a los mismos y de seleccionar al más adecuado. Se presenta también el proceso de "due diligence" y los elementos esenciales que deben considerarse al cerrar el acuerdo y estructurar la transacción.

El cuarto y último apartado, dedicado a la gestión de las spin-offs, incluye otros 6 capítulos. Las cuestiones tratadas en este bloque son la importancia del diseño para facilitar el acceso de la tecnología al mercado, la definición del precio y la manera de vender la tecnología, la gestión de las relaciones con los inversores presentes en el accionariado de la empresa, los recursos, capacidades y habilidades que pueden aportar esos mismos inversores y las alianzas estratégicas y corporativas. El último capítulo de la obra se dirige a las oficinas de transferencia de tecnología y presenta un caso práctico de gestión del portfolio de spin-offs por parte de una de estas unidades, la del Imperial College.

Se resalta que la estructura que acaba de resumirse sigue la lógica secuencial temporal de desarrollo de una spin-off. Bajo nuestro punto de

vista, esta es otra de las características que añaden valor e interés a la obra. Por otra parte, tal como hemos comentado, en todos los casos, el análisis se realiza desde la óptica de los distintos actores que intervienen en el proceso. En el primer capítulo se incluyen dos exhibits que remarcan estos dos elementos y que permiten acceder a los capítulos de mayor interés en función del estadio en el que se encuentre la spin-off y en función de

quién sea el lector. Ello facilita que el libro pueda ser también utilizado, tal como se ha dicho, como texto de consulta y referencia.

Varios elementos ponen de manifiesto el enfoque eminentemente práctico del libro. Así, el lector puede encontrar modelos de documentos en el texto. Por ejemplo, una "disclosure form", un "initial invention assessment

La obra está dirigida a los que participan en el desarrollo de propuestas emprendedoras surgidas de las universidades

report", un "checklist for legal due diligence" o una carta mandada por un inversor de capital riesgo a un hipotético nuevo director de una Technology Transfer Office, en la cual le traslada una serie de recomendaciones para facilitarle su trabajo.

Por otra parte, el libro incluye un total de 24 cuadros con casos prácticos, coincidiendo aproximadamente un caso por cada uno de los 20 capítulos y por tanto con las distintas temáticas. Estos casos acrecientan el interés del lector y facilitan aún más la lectura del texto.

Además, las contribuciones remarcan sintéticamente los elementos esenciales. Muchos de los apartados son del tipo: shortlist, dos and don'ts, qué preguntas esperar?, qué pasos dar a continuación?, cómo llevar a cabo determinada acción, ..., sugerencias para ..., etc.

Finalmente, los capítulos incluyen un sumario con las ideas esenciales que el autor ha desglosado en el texto. El conjunto de esos sumarios constituye una guía de buenas prácticas sobre como crear y hacer una spin-off universitaria.

De todas formas, desde nuestro punto de vista, quizás el libro podría incluir un mayor número de aportaciones por parte de los auténticos protagonistas de las spin-offs, los emprendedores. Aunque se incluyen ejemplos reales de spin-offs en algunos de los casos prácticos, casi la totalidad de los 38 autores del libro son gestores universitarios, inversores y consultores. Creemos que alguno de los capítulos podría ser tratado más adecuadamente desde la óptica del emprendedor. De hecho, curiosamente los propios editores si se ajustan a ese perfil. Por otra parte, en el otro extremo, en futuras ediciones, sugeriríamos incluir un capítulo adicional en el apartado de introducción que, desde una visión más general, definiese el marco conceptual, profundizase en las razones que empujan a las universidades y a los emprendedores a crear spin-offs y repasase los modelos de soporte que se han configurado en distintos sistemas universitarios. Entendemos que ello ayudaría al lector a centrarse en la materia, sobre todo en los casos en que ese lector sea un investigador.

En cualquier caso, el libro es un dibujo bueno y detallado del proceso de creación de empresas en las universidades y del desarrollo de las spin-offs en sus primeros años de evolución. Recomendamos su lectura a los gestores de la transferencia de tecnología universitaria, a los inversores (sean estos business angels o sociedades de capital semilla o capital riesgo) y a los emprendedores que se hallan en el difícil proceso de consolidar sus propuestas emprendedoras. Pero también a todos los investigadores universitarios que quieran entender, conocer y, tal vez, explorar la ruta spin-off para transferir los resultados de su investigación al mercado.

