

INCORPORACIÓN DE PERFILES EMPRENDEDORES A LAS *SPIN OFFS*

Resumen

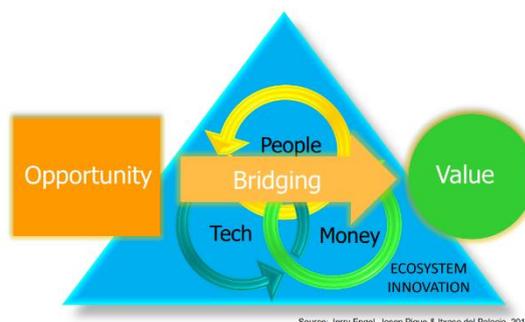
El presente documento surge de la inquietud de analizar el tipo ideal de equipo promotor para obtener una óptima transferencia de conocimiento por la vía de las empresas basadas en el conocimiento surgidas de la investigación (*spin off* o EBC, en adelante *spin off*) y del papel que debe jugar la OTRI (OTC en un futuro próximo) en la conformación de estos equipos.

Con este objetivo, hemos procedido en primer lugar a definir el tipo ideal de equipo promotor, seguido de la identificación e incorporación de perfiles emprendedores y estrategias de nucleación de equipos, finalizando con un apunte sobre instrumentos retributivos, considerando en todo momento el rol de la OTRI | OTC.

1. Equipo promotor

Los ecosistemas de innovación según Jerry Engel, se basan en tres pilares fundamentales: tecnología, financiación y personas.

En las *spin offs*, estos tres elementos también son fundamentales. El objetivo del presente Spin-doc es centrarnos en las personas, es decir, el equipo promotor.



Como punto de partida, cabe preguntarse cuál es el tipo ideal de la configuración de un equipo promotor de una *spin off* universitaria o de un organismo público de investigación. Tanto nuestra experiencia como distintas fuentes documentales, destacan la importancia de contar con un equipo multidisciplinario que abarque habilidades técnicas relacionadas con la tecnología o el conocimiento a explotar; habilidades comerciales y de marketing; habilidades blandas (trabajo en equipo, resiliencia, comunicación efectiva, motivación, etc.), y habilidades de liderazgo, gestión y finanzas.

La realidad con la que nos encontramos en nuestro día a día, es que los equipos promotores que nos llegan son muy potentes en cuanto a habilidades técnicas, como no podía ser de otra forma, al tratarse de personal investigador que ha desarrollado los resultados de investigación a explotar. También, en su mayoría, poseen habilidades blandas de gran valía como la capacidad de comunicación y resiliencia, entre otras.

Por otro lado, es un hecho muy extendido, la carencia de habilidades comerciales y de marketing, así como de liderazgo, gestión y finanzas, que en adelante denominaremos competencias emprendedoras.

En definitiva, nos encontramos normalmente con equipos con una fortaleza técnico-científica indudable, pero débil en cuanto a competencias emprendedoras.

A raíz de esta realidad, entendemos que es parte de la labor de la OTRI | OTC apoyarles a incorporar perfiles emprendedores.

En cualquier caso, se trata de un reto complejo. En primer lugar, se ha de trabajar con los equipos la concienciación sobre las limitaciones propias y, en segundo lugar, la incorporación de esos perfiles que, de no tenerlos en su entorno de confianza, implica superar la reticencia a compartir su proyecto con personas desconocidas. Es común que esto suceda, por una diversidad de razones, como la preocupación por mantener la cohesión del equipo existente, la falta de confianza en las habilidades de dichas personas, el temor a que su inclusión pueda disminuir la calidad del trabajo, que van a querer a cambio, o simplemente, la empatía, o dicho de otra forma, si hay *feeling*.

En los próximos apartados, abordaremos algunas de las estrategias que podemos adoptar desde la OTRI | OTC para apoyar en la conformación de estos equipos.

2. Identificación de perfiles emprendedores

Desde nuestra experiencia, el punto de partida debe ser trabajar en el análisis y concienciación sobre las posibles carencias de perfiles emprendedores con total transparencia con el equipo investigador. Este análisis ha de realizarse de forma paralela a la elaboración de una hoja de ruta del proyecto empresarial, ya que uno de los factores que incide en la necesidad de la determinación de dichos perfiles, es la fase en la que se encuentra el proyecto en cada momento, teniendo en cuenta la dificultad añadida de que no siempre se trata de un proceso lineal.

Con estas premisas, procedemos a continuación a enumerar diversos perfiles que podrían considerarse para su incorporación a los equipos promotores, sin pretender que la lista sea exhaustiva.

- **Estudiantes** de últimos años de carrera o máster, de estudios vinculados a competencias emprendedoras: puede ser apropiado para apoyar en algunas tareas de la fase inicial (pre-constitución) como por ejemplo, en la investigación de mercado y validaciones iniciales con clientes.

Desde la OTRI | OTC nos podemos dirigir a las personas responsables de carreras de ADE, Marketing y similares, y proponerles sesiones dirigidas directamente al alumnado para mostrarles las ventajas de colaborar con las *spin offs*. En estudios tipo MBA, sobre todo si están dirigidos a ejecutivos/as, se pueden encontrar personas con mayor capacitación e interés.

Motivación: adquirir experiencia, méritos académicos, posibilidad de empleo futuro, entre otros.

- **Mentor/a empresarial** con experiencia probada en gestión de empresas y asesoramiento: figura de consultoría externa, apropiada para apoyo en la fase inicial (pre-constitución) de elaboración del modelo de negocio y plan de empresa, y también para las etapas de puesta en marcha y aceleración

Este tipo de perfiles suelen estar, típicamente, en el entorno de los programas de emprendimiento, incubadoras y aceleradoras, así como en las asociaciones de empresas *start up*. El acercamiento a equipos gestores de estas iniciativas es una forma de acceder a estos perfiles. También hay asociaciones de gerentes o de personas retiradas que pueden aportarlos (ej. SECOT).

Motivación: remuneración por hora de consultoría; voluntarismo por compartir experiencia y conocimiento o por la posibilidad de tener acceso prioritario a entrar a formar parte del accionariado.

- **Venture Builder:** “factorías” profesionales de puesta en marcha de empresas en sectores emergentes. Su modo de proceder suele ser realizar adaptaciones de ideas o modelos de negocio que han demostrado tener cierta tracción o funcionar en otros países o mercados y tratar de replicarlos nuevamente. Aportan recursos varios, incluidos la captación de equipos con competencias emprendedoras para lanzar las iniciativas.

Estas figuras están emergiendo en el mercado y, normalmente, se acercan directamente a las universidades a buscar oportunidades. Ofrecen un programa de acompañamiento en la construcción de la empresa, dando formación, conduciendo la elaboración de un plan de negocio, el acceso al capital de arranque y los aspectos administrativos de la constitución de la empresa.

Motivación: acceso a tecnologías emergentes formando parte mayoritaria del accionariado de las empresas, que al escalar y revalorizarse retornen la inversión y arrojen interesantes beneficios.

- **Comité asesor (*Advisory Committee*):** El comité asesor normalmente está formado por personas externas a la organización que proporcionan asesoramiento, consejos y dirección sobre ciertos temas. Estas personas generalmente incluyen ejecutivos/as experimentados/as, líderes de la industria, consultores/as, académicos/as y expertos/as en una determinada área de negocios.

Un comité asesor puede ser útil tanto en fases iniciales como en fases de consolidación y crecimiento. Éste puede ayudar a una organización a examinar sus estrategias, aportar ideas innovadoras, proporcionar consejos sobre temas específicos, identificar y explotar oportunidades, facilitar conexiones con nuevos socios o clientes, abordar problemas y unir a las personas que forman parte de la organización. Esto puede ser especialmente útil para organizaciones en fases iniciales, donde los recursos limitados pueden ser un obstáculo para el desarrollo de la organización. Adicionalmente un comité asesor puede proporcionar una perspectiva externa para ayudar a la organización a centrarse en sus objetivos a largo plazo, mientras que ayuda y orienta en la gestión de los desafíos inmediatos.

Existen varias opciones para encontrar perfiles adecuados. Redes profesionales y contactos personales: el boca-oreja puede ser una excelente manera de encontrar personas calificadas y recomendadas. Hay plataformas y sitios web especializados que te permiten buscar y reclutar personas para un comité asesor. Muchas asociaciones y organizaciones profesionales tienen redes extensas de personas que podrían estar interesadas en convertirse en participantes de un *Advisory Committee*. Otra potencial fuente de potenciales perfiles, pueden ser las universidades y centros de investigación, que tienen profesorado y expertos/as en diferentes disciplinas que pueden ser excelentes candidatos/as para un *Advisory Committee*. De hecho, es muy habitual que las *spin offs* cuenten con un Comité Científico Asesor. Finalmente, asistir a eventos y conferencias profesionales en la industria o sector de interés, puede ser otra excelente manera de conocer a personas influyentes y expertas en un campo de interés determinado.

Motivación: utilizar su experiencia para asesorar y guiar a una empresa u organización en su área de especialización; interactuar y colaborar con otras personas expertas y líderes de la industria, lo que puede generar oportunidades de negocio y crecimiento personal; y aunque no es la motivación principal para todas estas personas, algunas pueden encontrar gratificación en el reconocimiento y la retribución financiera que reciben por su contribución. Esto puede incluir compensación monetaria, participación en beneficios o acciones de la empresa, entre otros incentivos (ver apartado 4).

- **PRO-CEO:** perfil senior con experiencia en desarrollo de negocio y conocimiento del sector, que se incorpora al proyecto en la fase de pre-constitución con el objetivo de traccionar la elaboración del plan de negocio, prospectar el mercado y pilotar el arranque de la empresa. Se incorpora como persona miembro del equipo emprendedor, con quienes acuerda las condiciones de su entrada en la empresa, bien como socio/a o bajo otro tipo de compensación. No es una figura de consultoría para un trabajo determinado, por lo que asume el riesgo de que la empresa no se llegue a poner en marcha o no pueda generar recursos con que compensarle.

Para conseguir estos perfiles, desde la OTRI | OTC nos podemos dirigir al sector de empresas de recursos humanos especializadas en perfiles senior (*headhunters*), que sepan encontrar a personas que les atraiga interactuar con personal investigador de primer nivel y acercarse al entorno universitario y que les apetezca una aventura empresarial con un riesgo inicial muy alto. Pueden encontrarse estos perfiles en directivos/as de grandes compañías y empresarios/as que quieran cambiar a otro tipo de ambiente más flexible y retador.

Motivación: Entrada como socio/a en la empresa o plan de incentivos (ver apartado 4). Dado que se incorporan al proyecto antes de que se constituya la empresa, puede resultar de ayuda suscribir un acuerdo de intenciones con el resto de integrantes del equipo promotor. En dicho acuerdo se debe indicar el papel del PRO-CEO y del resto del equipo en el periodo previo a la constitución y la, o las formas, en que se contempla dar cabida al PRO-CEO en la futura compañía, que podría ser convertirse en CEO, y de ahí la denominación de esta figura

- **Interim Manager:** incorporación a tiempo completo o parcial de profesionales con dilatada experiencia directiva para realizar una misión concreta dentro de la empresa, con unos objetivos a alcanzar previamente definidos y en un espacio temporal determinado.

Existen varias opciones para encontrar figuras de *Interim Management* como las empresas de consultoría y agencias de contratación especializada con quién definir y encontrar perfiles específicos. Otra fuente para el *Interim Management*, es la utilización de redes profesionales y/o plataformas y sitios web especializados que permiten conectar con perfiles especializados. También el acercamiento a asociaciones y organizaciones profesionales puede permitir tener acceso a personal cualificado en un ámbito o sector concreto.

Motivación: Muchos/as profesionales se sienten atraídos por el *Interim Management* debido a la naturaleza desafiante y dinámica de los roles temporales. Permite la libertad de elegir los proyectos y contratos que mejor se ajusten a las preferencias y habilidades individuales. Los/as profesionales con una amplia experiencia y habilidades altamente demandadas pueden negociar honorarios y paquetes de compensación competitivos por sus servicios como *Interim Managers* (ver apartado 4)

3. Nucleación de equipos

Una *spin off* no deja de ser un tipo de *start up*, que se inicia tiempo antes de su constitución formal y dura hasta que la misma está arrancada y ha encontrado una senda de sostenibilidad y crecimiento. La validación incluye el producto/servicio, el mercado, la financiación inicial y el equipo de personas implicadas. La nucleación de equipos consiste en conseguir los perfiles necesarios en cada momento y que el grupo humano se entienda, comparta una misma visión para el proyecto y se complemente en las tareas que hay que realizar.

El perfil de partida es la persona investigadora, que aporta el conocimiento base de la empresa, que podemos representar en la IPR a transferir. Si fuera una única persona, debería estar dispuesta a dejar la universidad e incorporarse a la empresa. No obstante, lo que normalmente nos encontramos, es un/a investigador/a de la plantilla permanente, que quiere seguir en su puesto de trabajo y que cuenta con un equipo de personas con vinculación no permanente (predocs, postdocs...), alguna de las cuales ha compartido la generación del conocimiento a explotar y que está dispuesta a plantearse su incorporación a la empresa. Este tándem investigador/a permanente y post/predoc es lo mínimo con lo que empezar. Representa en buena medida la capacidad técnica que va a requerir el proyecto: una parte interna en la propia empresa y la otra externa (en la universidad) para el apoyo que pueda precisar el proyecto empresarial.

La siguiente competencia necesaria es la de desarrollo de negocio que podemos representar en el Plan de Negocio. Es su primer entregable, fruto de un diálogo estructurado entre las piezas que requiere la función empresarial (clientes, empresas proveedoras, personal, financiación, gestión de operaciones) y que la persona desarrolladora de negocio conoce, y la tecnología que se pretende explotar y que puede precisar de un tiempo de desarrollo y puesta a punto para salir al mercado.

La nucleación de equipos inicial mínima es un maridaje entre las dos figuras, que normalmente serán más de dos personas, -pero no muchas más- y es el que las oficinas de transferencia tenemos que asumir de manera principal en la función de promover la transferencia de conocimiento a través de *spin-off*. Pasos que se pueden dar en ese sentido son:

- Organizar dinámicas de presentaciones entre persona desarrolladora de negocio e investigador/a, bien de forma colectiva o individual (como por ejemplo, *speed dating* o *first dates*). Las presentaciones deben resultar en un *matching* entre ambos perfiles.
- Facilitar la formulación de las expectativas de las partes y la asunción de los compromisos que se asumen para el tiempo previo a la constitución de la empresa. Cuando las partes así lo prefieran, dichas expectativas y compromisos pueden escribirse y firmarse por las mismas.
- Facilitar material y recomendaciones para la elaboración del plan de negocio, el cual puede ser el ejercicio a realizar para la validación inicial del equipo. Para ello, la persona desarrolladora de negocio debe ser la líder del proceso, convocando las reuniones del equipo, obteniendo la información de mercado que el personal investigador no pueda aportar y elaborando los documentos y *decks* que se tengan que utilizar para prospectar el mercado.
- Organizar o facilitar la presentación del plan de negocio a mentores/as, asesores/as y potenciales inversores/as. Estas presentaciones proporcionan contraste y *feedback*, incluso sobre el equipo promotor, que puede dar lugar a la identificación de nuevos perfiles a incorporar.

La nucleación de equipos supone también identificar apoyos externos: *advisors*, abogados/as, mentores/as, prescriptores/as, *key opinion leaders*, y el despliegue de los perfiles internos necesarios (operaciones, comercial...) conforme vaya haciendo falta, pero esto viene más tarde y es más asunto del núcleo inicial (investigador/a + persona desarrolladora de negocio) que de las oficinas de transferencia.

4. Retribución

La retribución en las empresas de nueva creación suele ser un punto importante a tener en cuenta en la estrategia de desarrollo y crecimiento de estas. Esto se debe a la más que usual falta de recursos en las fases iniciales de maduración y a la poca disponibilidad de recursos para ofrecer salarios altos, lo que implica la utilización de otros mecanismos para la atracción y retención de su talento.

El uso de planes de incentivos es un método eficaz para motivar y recompensar el desempeño excepcional, a la vez que permite complementar los incentivos de remuneración orientados a la captación y retención del talento clave para la empresa.

Los planes de incentivos suelen estar vinculados a los objetivos y metas de la empresa, y pueden estar estructurados de diversas maneras, incluyendo la concesión de opciones sobre acciones, bonificaciones por rendimiento, programas de participación en beneficios y otros tipos de compensación.

Los planes de incentivos suelen ser diseñados para el equipo ejecutivo de la empresa, incluyendo al/la CEO y resto de personas del equipo de dirección, aunque también pueden ser ofrecidos a otros/as empleados/as o personal clave para la compañía. Estos planes pueden variar en complejidad y estructura, y deben ser diseñados de manera cuidadosa y precisa para garantizar que sean efectivos y estén alineados con los objetivos de la empresa.

El plan de incentivos debe regularse en el pacto de socios o en su defecto, en un pacto privado entre los/as trabajadores/as y la empresa. En estos pactos deben establecerse los términos y condiciones específicos del plan de incentivos, así como los derechos y obligaciones de las partes involucradas. Además, deben contar con la aprobación de todos los socios accionistas, especialmente en aquellos casos que impliquen transmisión futura de participaciones, debido a que este puede implicar diluciones futuras de sus participación accionarial.

Entre los elementos que se pueden regular en el pacto privado se encuentran:

1. **Objetivos del plan:** en el pacto privado se deben definir los objetivos específicos que se quieren lograr con el plan de incentivos, y cómo se vinculan con la estrategia y los objetivos a largo plazo de la empresa.
2. **Criterios de elegibilidad:** el pacto debe establecer los criterios que se utilizarán para determinar quiénes serán elegibles para participar en el plan de incentivos. Esto puede incluir aspectos como el tiempo de servicio, el rendimiento individual o el logro de objetivos específicos de la empresa.
3. **Tipo de incentivos:** en el pacto se debe definir el tipo de incentivos que se ofrecerán, como opciones sobre acciones, bonificaciones en efectivo, acciones restringidas u otros incentivos a largo plazo.
4. **Periodo de *vesting*:** si se trata de opciones sobre acciones o acciones restringidas, el pacto debe definir el período de *vesting*, es decir, el tiempo que debe transcurrir antes de que los/as trabajadores/as puedan ejercer sus opciones o tener derecho a las acciones restringidas.
5. **Valoración de la empresa:** si se trata de opciones sobre acciones, el pacto debe establecer cómo se valora la empresa para determinar el precio de ejercicio de las opciones.
6. **Condiciones de pago:** el pacto debe definir las condiciones de pago de los incentivos, incluyendo el momento y la forma en que se pagarán los incentivos.
7. **Evaluación y ajuste del plan:** el pacto privado debe establecer cómo se evaluará el plan de incentivos y cómo se harán los ajustes necesarios para asegurarse de que el plan siga siendo efectivo y alineado con los objetivos de la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, hay varios tipos de planes de incentivos. Uno de los tipos de plan de incentivos más comúnmente utilizado en *start ups* y *spin offs*, es el plan de opciones sobre acciones, en el que se otorgan opciones para comprar acciones a un precio fijo en el futuro. Otro tipo es el plan de acciones restringidas, en el que se otorgan acciones que están sujetas a un período de bloqueo antes de que puedan ser vendidas. También existen planes de unidades de acciones restringidas, en los que se otorgan derechos a recibir acciones en el futuro.

Para definir y aprobar un plan de incentivos, el equipo fundador y la junta directiva de la empresa deben trabajar conjuntamente para determinar los objetivos específicos que deben alcanzar los/as CEOs y/o personal clave de la empresa, para recibir las acciones. Los objetivos pueden ser cuantitativos, como alcanzar un cierto nivel de ingresos o de personas usuarias, o cualitativos, como liderar con éxito una ronda de financiación. Una vez definidos los objetivos, se establecen las condiciones para la asignación de acciones, como el número de acciones que se otorgarán y el plazo en que se otorgarán.

Aunque para las opciones anteriores sólo se haya tenido en cuenta la figura de CEO, es imprescindible recalcar que cualquiera de estos sistemas de retribución debe definirse no sólo teniendo en cuenta la figura de CEO, sino también a las demás personas del equipo fundador. El principal riesgo que comparten cualquiera de estos mecanismos es que, si el equipo fundador percibe que su esfuerzo no se está retribuyendo de manera equitativa al del/a CEO, se pueden generar tensiones con relativa facilidad que con seguridad afectarán al desarrollo de la compañía. No podemos olvidar que la *spin off* es resultado del conocimiento generado por el personal investigador de la universidad o centro público de investigación, y por ende, la figura científica deberá tener un papel capital, especialmente en las etapas iniciales de la compañía, y debe prestarse especial atención a la retribución, dedicación e implicación de estas figuras clave.

Referencias bibliográficas

“Creating Global Networks of Clusters of Innovation from Science Parks”, Jerry Engel, Josep Miguel Pique and Itxaso del Palacio, Proceedings of the 27th IASP World Conference on Science and Technology Parks, May 2010

Documento elaborado por el Grupo de Trabajo de Spin-off de RedOTRI. Este Spin-Doc forma parte de una serie de textos planteados que aspiran a captar la atención y suscitar la reflexión y el debate, así como dar paso a su posterior análisis en torno a aspectos concretos, relacionados con la definición y gestión de los procesos de creación y consolidación de empresas basadas en conocimiento, originado en el seno de Centros Públicos de Investigación.

Autores/as:

Arrufat Albiol, Manel - Universitat Politècnica de Catalunya
Conesa Segarra, Fernando - Universitat Politècnica de València
Margalef Martínez, Gerard - Universitat Politècnica de Catalunya
Rodríguez Pérez, Elisa - Universidad de las Palmas de Gran Canaria

Colaboradores/as:

Conde González, José - Fundació Bosch i Gimpera
Crespo Beistegui, Emma - Universidad Carlos III de Madrid
Escuder Silla, Eva - Universitat de València
Moreno Monteagudo, Loren - Universidad de Alicante
Sánchez Matos, Alberte - Universitat Oberta de Catalunya
Suárez Pousa, Diego - Universidade de Santiago de Compostela