



El indicador Investment Readiness Level o cómo controlar nuestra Inversión mientras se desarrolla el modelo de negocio de una spin-off

The indicator Investment Readiness Level or how to control our investment while the business model of a spin-off is development

Una Spin-Off es una empresa nacida en el seno de otra organización, pública o privada, con el fin de desarrollar y explotar un nuevo producto o servicio. Aunque no de forma exclusiva, este término anglosajón suele estar ligado a la universidad o a los centros de investigación públicos al ser un mecanismo clave para la transferencia a la sociedad de los hallazgos científicos en forma de productos innovadores. Sin embargo, también se da con cierta frecuencia en el sector privado (spin-off empresarial) cuando una corporación decide escindirse para desarrollar nuevos productos siguiendo modelos de negocio que, en general, suelen diferir de forma significativa del que caracteriza a la organización matriz.

Sea como fuere, la nueva empresa entra en un mundo donde reina la incertidumbre con un producto o servicio aún no plenamente desarrollado y un modelo de negocio por descubrir. Y es aquí donde el emprendedor (o el investigador convertido ahora en empresario) descubre que debe rendir cuentas, que día tras día debe seguir convenciendo al inversor de que su otrora brillante idea está consiguiendo abrirse paso en el mercado.

En este periodo inicial, necesariamente limitado, el investigador y el inversor deben construir un espacio donde convivir que permita al primero dudar, explorar y experimentar y ofrezca al segundo cierta certeza, enfoque y celeridad.

Es una situación en donde los modelos de gestión empresarial tradicionales no suelen ser aplicables pues se necesita un cierto tiempo para generar un producto viable a partir de unos resultados de la investigación que, siendo prometedores, aún están lejos demasiado alejados del mercado.

Se necesitan por tanto nuevas herramientas mejor adaptadas al entorno en el que nacen y se desarrollan las spin-off

Miguel Arjona Villanueva^{1*}

¹Altran, Madrid España

*Autor de correspondencia:
miguel.arjona@altran.com.

Arjona-Villanueva M. El indicador Investment Readiness level o cómo controlar nuestra inversión mientras se desarrolla el modelo de negocio de una spin-off. Alianzas y Tendencias. 2017, 2 (2): 1-5.

Recibido: 14 mayo 2017. Aceptado: 2 junio 2017.

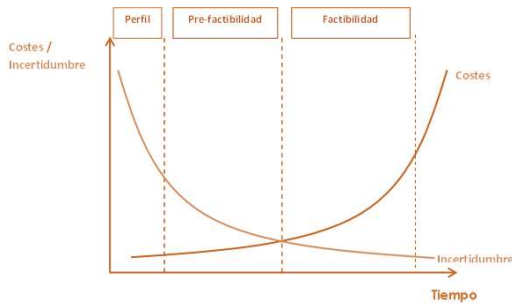
LEAN STARTUP

Entre ellas destaca Lean StartUp, una forma de abordar el lanzamiento de nuevos productos y negocios basada en conceptos como el aprendizaje validado, la interacción con el cliente o la agilidad para acortar los ciclos de desarrollo.

Como no podía ser de otra manera, la metodología nació en Silicon Valley, impulsada por los trabajos de un Eric Ries empeñado en estandarizar los modelos de desarrollo de negocio que tanto éxito habían proporcionado a empresas como Google, Zapos o Airbnb.

Si os interesa profundizar más en esta metodología, os recomiendo leer el post publicado por Ries en 2008, "Lean StartUp" en donde se acuña por primera

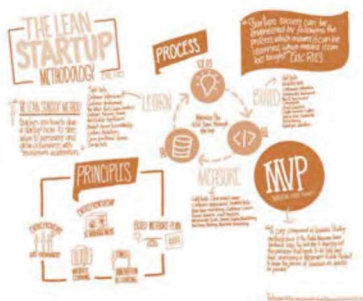
vez este término o consultar su libro “The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses”.



Hay muchas formas de introducir Lean Startup pero suelo comenzar exponiendo un análisis de la relación en el tiempo entre la incertidumbre y la inversión. Mientras que la primera es elevada en un principio, disminuye con el tiempo a medida que aprendemos del mercado y de nuestros clientes (potenciales o reales). Por el contrario, la segunda debe ser moderada en las fases iniciales e ir aumentando a medida que la incertidumbre y, con ella, los riesgos van disminuyendo para el inversor. Así conseguimos ofrecer espacio al emprendedor para desarrollar su producto y limitamos la inversión que debe realizarse hasta que no se alcance la ansiada certeza sobre el potencial real del producto en el mercado.

En esta línea Ries propone un ciclo retroalimentado: “Construye, Mide y Aprende” en el que se van creando diferentes prototipos que, sin ser necesariamente plenamente funcionales, son puestos de forma rápida en el mercado con el fin de ser testados por usuarios finales (“Early Adopters”) o simulados.

El objetivo es aprender de tales experiencias, conocer mejor nuestro mercado potencial para poder así refinar el producto. En otras palabras, debemos invertir los ciclos tradicionales para evitar centrar todas nuestras energías en el desarrollo tecnológico y dedicar una buena parte de ellas a conocer mejor las necesidades reales de nuestros clientes potenciales.



CONSTRUIR, MEDIR, APRENDER

Simplificando (quizás demasiado), podríamos aseverar que Lean StartUp nos propone una forma de ir validando nuestro modelo de negocio mientras vamos desarrollando el producto. De esta forma, podremos ir reduciendo la incertidumbre sobre el mercado y conseguir que aumenten esas ansiadas inversiones que nos permitan cumplir nuestro sueño: plasmar la gran idea que tuvimos en un momento de inspiración en un gran producto que, además, sea extremadamente rentable.

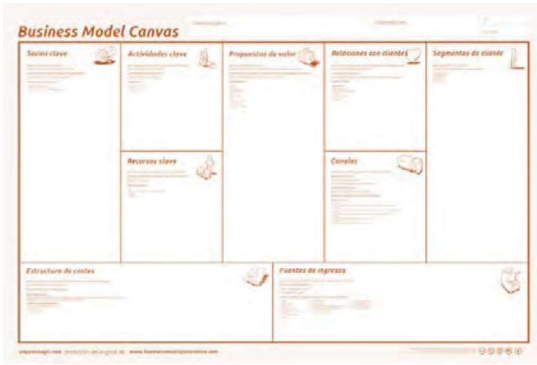
Para ello, Lean Startup define una serie de fases, cada una con un proceso de validación y aprendizaje y una serie de herramientas concebidas con dos propósitos: aprender lo más rápidamente posible del mercado y minimizar los costes de desarrollo.

Las fases comentadas son las siguientes:

- Customer Discovery: asegurar que el producto que pretendemos desarrollar cubre una necesidad real del mercado. Es decir, que existen clientes con una necesidad concreta a la que nuestra solución daría respuesta
- Customer Validation: comprobar que el producto que pretendemos desarrollar será aceptado en el mercado. En otras palabras, que exista una demanda para nuestro producto no implica necesariamente que éste vaya a ser deseado por nuestros clientes potenciales; quizás sea demasiado caro o complejo de usar.
- Customer Creation: establecer un modelo de negocio sostenible. Es decir, asegurar que nuestros ingresos superarán los costes de producción y que tendremos los canales de comunicación y venta adecuados para dar a conocer nuestro producto.
- Company Building: escalar el producto a la organización

MODEL BUSINESS CANVAS

Antes de comenzar todas estas validaciones debemos construir un primer borrador de nuestro modelo de negocio y para ello, Lean StartUp nos ofrece una de sus herramientas más potentes: el Model Business Canvas.



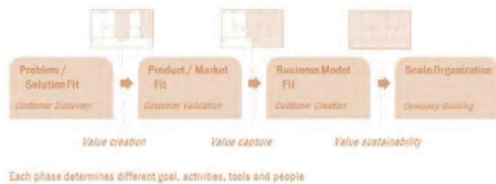
Como se puede comprobar en la figura anterior, es un modelo sencillo en cuyo centro se encuentran las propuestas de valor de nuestro producto, es decir sus características principales, aquéllas que le permiten cubrir las necesidades de los usuarios y le ofrecen una cierta ventaja competitiva en el mercado.

A su derecha se encuentra el mercado: nuestros clientes potenciales (segmentados), las relaciones que estableceremos con ellos y los canales de comunicación que emplearemos.

A su izquierda, la entrega (el Delivery): que socios necesitamos para construir nuestro producto, que tareas clave debemos emprender para desarrollarlo y cuáles son los recursos que necesitamos

Y, finalmente, abajo, nuestro modelo de costes e ingresos.

El Model Business Canvas debe ser una herramienta viva que vayamos refinando a medida que aumente nuestro conocimiento sobre el mercado. En el siguiente diagrama se muestra como el refinamiento de la información contenido en esta herramienta se relaciona con las fases de la metodología propuestas anteriormente.



Se observa que primero debemos centrarnos en nuestras propuestas de valor y el conocimiento sobre el mercado, para después analizar la mejor forma de acceder a nuestros clientes y asegurar que estarán dispuestos a comprar nuestro producto a un cierto precio. Sólo así, tras conocer el mercado y asegurar la viabilidad de nuestro producto, podremos completar el ciclo asegurando que tenemos los recursos necesarios para fabricar el producto a un coste que garantice los beneficios y la sostenibilidad de nuestra empresa en ciernes.

INVESTMENT READINESS LEVEL

IRL es un indicador que muestra la evolución de nuestro modelo de negocio, es decir, nos informa sobre cuán cerca estamos de conseguir sacar un producto rentable al mercado o, lo que es lo mismo, cuán cerca estamos de que nuestra inversión alcanzar los beneficios esperados.

Para ello, define 9 niveles de madurez:

1. Model Business Canvas: crear un primer borrador de nuestro modelo de negocio
2. Market Size/Competition Análisis: validar el tamaño de nuestro mercado y los competidores a los que nos enfrentaremos
3. Problem/Solution Fit: comprobar que la solución que pretendemos desarrollar cumple las expectativas de nuestros clientes potenciales
4. Low Fidelity MVP (Minimum Viable Product): Desarrollar un prototipo sencillo y barato pero viable que nos permita aprender sobre nuestros clientes
5. Product/Market Fit: asegurar que nuestro producto será aceptado en el mercado
6. Revenue Model: asegurar que el producto que pretendemos desarrollar será rentable
7. High Fidelity MVP: desarrollar un segundo prototipo funcionalmente más completo
8. Value Delivery: asegurar que los costes de producción nos permitirán desarrollar un modelo de negocio sostenible
9. Metrics That Matter: Escalar nuestro producto en el organización y lanzarlo al mercado midiendo los resultados, es decir, estableciendo las “métricas que importan”, los indicadores que nos permitan controlar la evolución de nuestro producto en el mercado

En el siguiente diagrama se resumen estos niveles de madurez, su relación con la validación de nuestro modelo de negocio expresado mediante un Model Business Canvas y algunas de las herramientas que debemos emplear para realizar tales validaciones.



CONCLUSIONES

Especialmente en el campo universitario, una spin-off surge como una promesa consecuencia del potencial de venta de los resultados de una investigación. Sin embargo, en el proceso de transferencia de estos resultados al mercado prima la incertidumbre consecuencia de un cierto alejamiento de los investigadores de las necesidades reales de la sociedad.

Cuando nos decidimos a dar este gran paso, a convertirnos en emprendedores, en futuros empresarios, tenemos un tesoro en nuestras manos, pero rodeado de demasiadas incógnitas. ¿Existe una masa crítica de clientes potenciales interesados en él?, ¿aportamos suficiente valor para diferenciarnos de la competencia?, ¿cuánto estarán dispuestos a pagar los clientes potenciales por nuestro producto?, ¿podremos fabricarlo a un coste que nos asegure la rentabilidad suficiente?

En esta situación, el primer impulso suele ser buscar financiación para crear un producto tan excelente que tras su puesta en el mercado sea capaz de enamorar a unos clientes, aún desconocidos o bien perfilados, que imaginamos dispuestos a pagar cualquier precio por él. Necesitamos, por tanto, que el inversor confie ciegamente en nuestra capacidad no sólo como técnicos sino también como empresarios.

Y, quizás alguna vez haya ocurrido así, pero en muchas más ocasiones, o bien no conseguimos la financiación o cuando lo hacemos la empleamos en su mayor parte para desarrollar un producto que no recibe la aceptación suficiente o, aún peor, que no responde a una realidad real del mercado. Incluso satisfaciendo estas premisas al ser capaces de crear un producto atractivo y rentable, es posible que hayamos malgastado un tiempo precioso en el desarrollo y hayamos perdido nuestra ventana de oportunidad, viéndonos sobrepasados por unos competidores más ágiles o por la irrupción de nuevas tecnologías que dejan obsoleta nuestra propuesta.

Lean Startup nos propone invertir este ciclo, centrándonos en el mercado, limitando los desarrollos tecnológicos al mínimo necesario para disponer de unos prototipos viables, aunque no completamente funcionales, que nos permitan experimentar, conocer mejor a nuestros clientes y, sobre todo, aprender de ellos.

Este proceso de construir, medir y aprender debe ser ágil, interactivo y nos debe permitir explorar, rectificar y consolidar los conocimientos adquiridos para ir reduciendo poco a poco la incertidumbre que rodea nuestro modelo de negocio, aumentar en consonancia la confianza de los inversores y asegurar

el flujo continuo de los fondos que nos permitan alcanzar nuestro sueño.

IRL es uno de los indicadores que mejor refleja la relación de amistad y odio entre el riesgo y la inversión, entre el emprendedor y el inversor, poniendo en papel el proceso de transformación de un investigador en un emprendedor y, finalmente, en un empresario de éxito.

CONFLICTO DE INTERÉS

Los autores no presentan ningún conflicto de interés.