



Empresas “de proyectos” vs. “de productos”

Por: Amalio A. Rey

La mayoría de las pequeñas empresas innovadoras que conozco en España son “de proyectos”, y todavía no han conseguido empaquetar sus competencias en un “producto” rentable.

Los PROYECTOS son, habitualmente, entregas exclusivas o desarrollos puntuales y condicionados por las especificaciones de los clientes. Mientras que los PRODUCTOS o SERVICIOS están dirigidos a un mercado más amplio e implican la necesidad de “reproducir” a mayor escala un desarrollo.

En el primer caso (los “proyectos”), la acción de marketing es menos relevante, se restringe sobre todo a saber interpretar las necesidades individuales del cliente que contrata el desarrollo. En el segundo (los “productos”), el marketing resulta decisivo pues se trata de interactuar exitosamente con el gran mercado.

Vender “productos” facilita muchísimo el “escalado” de una empresa, pudiendo replicar así un modelo que funciona bien. También ayuda a la expansión internacional, y a delegar funciones con rapidez (que es un gran alivio para el fundador), porque el negocio “de

productos” depende menos de habilidades personales.

Esto explica el hecho de que la inmensa mayoría de las empresas desarrolladoras de proyectos a medida, se vean obligadas en determinado momento a basar su rentabilidad (y crecimiento) en la comercialización de productos y procesos más estandarizados para el gran mercado.

A pesar de estas ventajas, algunas empresas tecnológicas siguen apostando por posicionarse como “empresas de proyectos”, o “boutiques de I+D”, focalizándose siempre en desarrollos a medida.

Antes de seguir, explicaré mejor ese modelo, que consiste en actuar como subcontratistas de I+D para grandes empresas, ofreciendo servicios “a medida” para la solución de problemas científico-tecnológicos reales y puntuales que les demandan explícitamente, o que la Pyme es capaz de hacérselos ver como una oportunidad.

Por ejemplo, una Pyme especializada en Biotecnología que se posiciona en el mercado como proveedora de servicios de I+D para empresas farmacéuticas o agroalimentarias, para desarrollar tecnologías a medida por encargo de estas compañías.

Un aspecto positivo de esta estrategia es que responde más al enfoque “market pull” (innovación atraída por el mercado) que al “technology push” (innovación impulsada desde el laboratorio) que suelen aplicar las spin-off de origen académico.

Si la Pyme trabaja “para” empresas que se mueven activamente en los mercados “reales”, entonces es una forma de entender mejor esos mercados y ofrecer nuevos servicios y productos que respondan realmente a necesidades.

Por otra parte, es un modo de apostar por una mayor rentabilidad, porque se trata de servicios que pagarían otras empresas y aportarían “ingresos genuinos”, es decir, recursos que no provienen directamente de subvenciones.

Una ventaja añadida de la labor del subcontratista de I+D es que se trata de un marco de colaboración que permite a la Pyme “aprender pagada por otro”.

Regresando al punto inicial, y que motiva este artículo, me gustaría responder a la siguiente pregunta: **¿qué condiciones tienen que darse para que una “boutique de I+D” sea viable?**

Resumiré a continuación algunas pautas que deberían seguir estas empresas para que su rentabilidad no se vea comprometida:

1. Especializarse en el desarrollo de **tecnologías de gama alta, muy complejas y especializadas**, con un alto valor añadido para la cadena de valor de los clientes que las subcontratan. Esto les permitirá cobrar en correspondencia con desarrollos que son exclusivos.

2. Tener acceso a **CLIENTES que demanden precisamente estas tecnologías de**

manden precisamente estas tecnologías de gama alta, es decir, a grandes compañías dispuestas a confiar en la empresa y PAGAR BIEN por estos desarrollos. Lo cierto es que, a veces, teniendo las tecnologías no consigues captar a los clientes por falta de reputación y es aquí donde precisamente interviene el marketing bien hecho.

3. Selección inteligente de la CARTERA DE PROYECTOS de desarrollo que asuma, con el fin de que existan sinergias y costes compartidos entre ellos.

El último punto es fundamental. Las empresas que "no-saben-decir-que-NO" y se dispersan en muchos proyectos que no tienen una base tecnológica común (por ser muy diferentes), se ven obligadas a comenzar de cero en muchos de ellos, aumentando los costes de desarrollo y comprometiendo su rentabilidad.

Dicho más claro, la principal fuente de rentabilidad en este caso es el aprovechamiento de costes compartidos.

Resumiendo, el modelo de las llamadas "**boutiques de I+D**" es viable financieramente si, y solo si, se es capaz de **especializar en desarrollos de alto valor añadido** para poder cobrar las exclusividades como lo que son y/o armar **carteras de proyectos con grandes sinergias y costes compartidos** para reducir sustancialmente los costes unitarios de los proyectos.

Desgraciadamente, la experiencia indica que satisfacer estas condiciones es bastante difícil, sobre todo, en un entorno como el español.

La mayoría de las boutiques de I+D (reconozco que quizás éstas son un caso extremo o "puro" de empresas especializadas en proyectos) que operan con éxito están situadas en núcleos de excelencia mundial como Cambridge, Stanford, Oxford, Boston y Silicon Valley, entre otros, por la sencilla razón que es allí donde las grandes compañías están dispuestas a contratar estos desarrollos tan caros, por un simple

efecto de confianza y credibilidad. Un aspecto interesante de las empresas de Cambridge dedicadas básicamente a vender servicios de I+D, en lugar de productos, y que fueron las primeras en llamarse *boutiques de I+D*, es que venden servicios pero se quedan con parte de la propiedad intelectual. Es decir, un cliente les paga por "resolver un problema" intensivo en conocimiento pero retienen los derechos sobre los conocimientos patentables generados durante el proceso. De esta forma, financian la capitalización de la empresa (patentes, copyright, diseños, etc.) mediante la venta de servicios.



Es obvio que la situación de la Universidad de Cambridge es muy diferente a la de España, por lo tanto, la aplicación de sus experiencias al caso español es bastante limitada.

Una diferencia básica es que Cambridge tiene una larga tradición en la creación de empresas de tecnología avanzada vinculadas a la Universidad. Asimismo, la fortaleza de la Universidad en áreas científicas clave es ampliamente reconocida a nivel mundial, lo que permite atraer al capital casi de manera natural.

Es importante comprender que el marketing que hay que hacer para comercializar "productos" es diferente y bastante más ambicioso que el que se necesita para vender "proyectos".

Un fallo común es que **la decisión de convertir un "proyecto" en un "producto" comercializable se suele tomar muy tarde** e incluso, en algunos casos, esa transformación no se realiza completamente, lo que da lugar a la venta de productos "*incompletos*", que no han terminado el viaje necesario para ser vendibles a gran escala.

Por ejemplo, no es lo mismo que un proyecto puntual encomendado por un cliente se asuma desde el principio con el enfoque de (potencial) producto (catalogable), que decidir al final de ese proyecto que vale la pena convertirlo en un producto vendible a terceros.

La primera forma de actuar, que recomiendo, significa que la visión de marketing no solo está presente desde el mismo momento que se acepta realizar el proyecto ("*me interesa hacerlo, porque así financio el desarrollo de un producto que tiene mercado y que incluiré en mi catálogo*"),

sino que permite avanzar, paralelamente al desarrollo técnico del proyecto-producto, en las acciones de marketing necesarias para hacer viable su venta posterior, incluyendo estudios de mercado, análisis de potenciales competidores, estudios de viabilidad, etc.

Por el contrario, si descubrimos el potencial comercial solo cuando el proyecto ha terminado, el producto ya está viciado, el marketing se hace tardío y suele ser todo más costoso.

Esta obra está bajo una licencia Reconocimiento 2.5 España de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/es/> o envíe una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA. 1