

LOS CENTROS TECNOLÓGICOS. UN SECTOR EN PLENA REESTRUCTURACIÓN. PARTE II

Posted on 17/07/2012 by Naider



En el [post anterior](#) reflexionaba sobre la necesidad de **dereestructuración** de los centros tecnológicos españoles para adaptarse a los cambios del entorno y las necesidades del tejido empresarial. Lógicamente, toca mojarse y reflexionar sobre posibles caminos. Lo primero de todo, que nadie espere recetas mágicas de validez universal, sino más bien reflexiones que puedan servir para ayudar a los que tienen la responsabilidad de tomar decisiones. En este caso concreto ¿qué estrategia debe elegir un centro tecnológico que apuesta por ser socio tecnológico de empresas tractoras que compiten

en mercados globales? (Lógicamente este es sólo un escenario y hay otras alternativas con diferentes implicaciones)

Sin duda la estrategia pasa por "alcanzar masa crítica" e "internacionalizar" el centro tecnológico. Parece realmente complicado y muy poco probable que un centro tecnológico pequeño y poco especializado como son en general los españoles pueda aportar valor a este tipo de empresas. El nivel de interlocución escapa del ámbito regional/nacional y el tipo de soluciones tecnológicas y de innovación demandadas requieren operadores globales que dominan la estructura y funcionamiento estratégico-tecnológico del mercado en el que opera la empresa.

A riesgo de parecer trivial, me atrevo a recalcar que **"alcanzar masa crítica" no es sinónimo de "ganar dimensión"**. Construir centros más grandes mediante fusiones o adquisiciones, que parece ser el instrumento que más se está utilizando en el caso español, no tiene porque derivar necesariamente en mayor masa crítica, si entre los centros que se unen no existen claras sinergias tecnológicas o de mercado que puedan ser aprovechadas comercialmente. No se debe confundir la estrategia con los instrumentos. Las fusiones y adquisiciones deben estar supeditados a la estrategia porque de este modo encajan mucho mejor las piezas fundamentales ¿quiénes son los socios que convienen? ¿Qué aportan en términos tecnológicos? ¿Qué aportan en términos de mercado? ¿Cómo contribuyen a los nuevos retos? Si no se hace así, los procesos de fusión, de por sí muy complejos de administrar, tienen todos los boletos para acabar como el "rosario de la aurora".

Más aún, "ganar masa crítica" pasa por focalizar el centro, apostando por un cierto nivel de **especialización** bien de mercado, bien de tecnología o de ambos y, también, por buscar **mercados más amplios** que escapen de las fronteras regionales para aprovechar las ventajas de escala, las exigencias de una demanda crecientemente sofisticada y, por supuesto, diversificar el riesgo que implica este tipo de apuesta. "Internacionalización" y "masa crítica" son así dos caras de la misma moneda. Van unidas y cada una de ellas sin la otra, tienen muy poco sentido.

Este tipo de posicionamiento estratégico supone, en el caso español, un cambio radical en el modelo de centro que implica transformaciones a todos los niveles. En primer lugar, en el sistema de **gobernanza** que requiere socios/patronos dispuestos a asumir un mayor nivel de riesgo y compromiso, sistemas de administración y gestión estratégica altamente profesionalizados y una creciente independencia del sector público. En segundo lugar, una política de capital humano que incorpora **personas** con perfiles más internacionales y con visión estratégica del funcionamiento de los mercados e importantes inversiones en I+D propia realizada conjuntamente con los principales clientes para reforzar la capitalización y diferenciación tecnológica de la institución. Finalmente, un **modelo económico** más orientado a la aportación de valor en el mercado y crecientes acuerdos de largo plazo con clientes en el marco de una estrategia conjunta de desarrollo competitivo.

Con estas transformaciones, es importante tener en cuenta, que nos alejamos de la conceptualización tradicional de centro tecnológico como instrumento/herramienta pública de soporte a la innovación del tejido empresarial en la región y pasamos a otra en la que **el centro se fundamenta en su propia aportación de valor a las empresas y también a la sociedad** en la que se implanta por su capacidad para captar inversiones de interés estratégico, su potencial para

retener y atraer personas con talento y, muy especialmente, por su contribución a los grandes retos tecnológicos y de innovación que tienen planteadas las sociedades desarrolladas (buenos ejemplos se pueden encontrar en el campo de la provisión de salud, la transformación del modelo energético y la mejora del medio ambiente).

Lógicamente, **también se transforma el modelo de soporte público a este tipo de centros** que cobraría una nueva dimensión de política industrial y de diversificación empresarial que tendría como objetivo anclar en lo local a un centro tecnológico global. ¿Qué región no querría contar con un centro que suministra tecnología y servicios de alto valor a las empresas punteras de Europa o del mundo?

There are no comments yet.