

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS CENTROS TECNOLÓGICOS COMO RESPUESTA A LA CRISIS

Posted on 30/06/2010 by Naider



Muchos centros tecnológicos han desestimado en el pasado salir al exterior por su alto coste y la disponibilidad de numerosos fondos nacionales y regionales durante el boom del I+D. El dinero era lo de menos, ya que el presupuesto se incrementaba anualmente en más de dos dígitos y faltaba capacidad de absorción por parte de los agentes de I+D. Esto suponía hasta ahora un negocio relativamente fácil para los centros tecnológicos ya presentes en el mercado.

Los tiempos cambian, y los tiempos de crisis hacen necesario que absolutamente todos los gobiernos a todos los niveles se vean obligados a hacer recortes en sus presupuestos, afectando, desgraciadamente, la partida asignada a I+D. Bien, los efectos tardarán algunos años en materializarse ya que los proyectos en marcha no se verán afectados. No obstante, es ahora cuando los centros tienen que pensar en cómo buscar vías para poder mantener su estructura en el futuro y poder retener el conocimiento creado durante todos estos años.

La internacionalización puede ser una solución para los centros tecnológicos y se entiende como el desarrollo de actividades fuera de sus mercados geográficos naturales. El objetivo es mantener el volumen de actividad, ser mejor y más competitivo. Me limito a hacer algunas consideraciones sobre 1) la elaboración de la estrategia, 2) la búsqueda de financiación, 3) la creación de unidades mixtas de investigación y por último 4) la implantación en el exterior.

1. Estrategias de Internacionalización:

Cada centro tecnológico tiene diferentes motivos para internacionalizarse. Por ello, es muy importante elaborar una estrategia, analizando en profundidad todos los aspectos que puedan ser relevantes para garantizar el éxito:

Motivos para localizar la Investigación:

- Proximidad con universidades locales y parques científicos
- Introducirse en redes informales
- Proximidad con los centros de innovación
- Acceso a especialistas locales

Motivos para localizar el desarrollo:

- Apoyo global a los clientes / Requisitos del mercado local
- Acceso al mercado (Valorar la I+D producida)
- Proximidad al consumidor / Fuerte demanda
- Cooperación con socios locales

La diversificación del negocio es la Vuvuzela dominante, pero es importante identificar la herramienta para conseguirlo; puede ser el acceso a especialistas locales o la proximidad al consumidor (el exportador) para poder asesorarle sobre el mercado doméstico.

2. Búsqueda de Financiación:

Cuando hablamos de financiar actividad de los centros tecnológicos en el exterior, hablamos de Programas Europeos, entre ellos el VII Programa Marco. Cubre hasta el 75 % de los costes del proyecto y existen programas específicos para cada sector estratégico identificado por las Comunidades Europeas. Se presentan los proyectos consorciados para reducir la alta fragmentación de I+D en Europa, colaborando con empresas y organismos en toda Europa. Las convocatorias (Calls) concretan la apertura y cierre de la convocatoria y se publican en los programas de trabajo (Work Programme), que es el principal documento renovado cada año y ordenado según temática, y que recoge las características que deben tener los proyectos para obtener financiación. Estas reglas suponen una cierta exigencia al centro ya que requiere un alto grado de coordinación unido con habilidades técnicas y dotes comerciales. Además, con los años se han creado redes no oficiales que hacen cada vez más difícil la participación para los recién llegados en proyectos y consorcios competitivos. Nuevas ideas se tienen que presentar a los

agentes clave con cierta antelación para que la convocatoria se ajuste a la idea del centro tecnológico y no al revés. Este sistema es opaco y requiere de la experiencia de personas capaces de extraer y analizar la información basándose en una amplia red de contactos que les permita moverse en los momentos claves. Elaborar una estrategia de cómo introducirse en el VII Programa Marco es igualmente importante: **a) Identificar el nicho a internacionalizar, b) Proporciona la mejor tecnología a los nichos, c) Establecer incentivos para arrancar el negocio, d) Asignar un grupo para impulsar el negocio, e) Racionalizar el proceso de escribir propuestas, f) Dar importancia a nivel directivo para establecer una buena red de contactos, g) Adaptar las herramientas de comunicación disponibles, h) Enviar sólo propuestas de alta calidad, i) Demostrar el conocimiento a los socios potenciales, j) Acumular experiencia y aprender sobre la marcha.**

3. Unidades Mixtas de Investigación:

Durante la crisis y con el capital tan restringido, las actividades de globalización se han visto fuertemente afectadas justo cuando más sentido tendría internacionalizarse. Las unidades mixtas de investigación pueden servir como alternativa. Son acuerdos entre dos o más centros de innovación uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos sin llegar a fusionarse para incrementar sus ventajas competitivas. Para elaborar una estrategia hay que tener en cuenta que las dos partes tienen que salir ganando de la alianza, y un punto fuerte puede ser la fácil entrada en un mercado emergente como Latinoamérica. Digamos que un centro de investigación está obteniendo pobres resultados en el VII Programa Marco y quiere incrementar su presencia a través de un socio. Quizás el punto fuerte pueden ser sus operaciones en dicho continente. En resumen, ¿para entrar en Europa podría tener sentido reforzar la presencia en Latinoamérica! Las ventajas de las unidades mixtas de investigación son el acceso a nuevos mercados, alcanzar una mayor dimensión operativa y capacidad de acción aprovechando sinergias, complementariedades, capacidades ajenas para afrontar estrategias para la internacionalización, aprovechando así nuevas oportunidades de negocio y consolidar las existentes reduciendo los costes que se producen por la inexperiencia internacional, y poder tener la capacidad de ofrecer soluciones integrales.

4. Implantación exterior:

Es la forma más cara de internacionalizarse. Pero oportunidades no faltan. China e India son los dos países más grandes en importación de la I+D. Asimismo, la revalorización controlada de la moneda China, el Yuan, constituye el mayor impulso a actividades de I+D en empresas que se ha dado en China en los últimos años. Brasil, Sudáfrica y Rusia (todos: BRICS), que anunció la semana pasada la creación de un *Silicon Valley* en las afueras de San Petersburgo, son igualmente interesantes y se están convirtiendo en países pesados en materia de I+D. Además, los BRICS han sido mucho más resistentes a la actual crisis económica. Esto crea oportunidades para las empresas y con ello para los centros tecnológicos. Una forma de abrir una sede en el exterior es aprovechar las actividades de las empresas punteras entre los clientes domésticos, alcanzar un acuerdo y acompañarlo en su implantación en el exterior. Esto ayuda a amortizar parte de los costes que uno recurre al principio, hasta que todos los efectos positivos puedan materializarse. Un análisis previo del mercado es esencial, analizando el sistema de innovación del mercado objetivo:

- Identificar los centros relevantes, sus especializaciones y servicios
- Definir los objetivos y expectativas comerciales de los centros de innovación
- Identificar los segmentos, clientes y mercado objetivo
- Definir actuaciones a desarrollar, estableciendo responsabilidades y fijando plazos
- Elaborar el plan de marketing operativo y de la política de promoción más conveniente

La internacionalización es una apuesta que está además fuertemente ligada con otros aspectos, como la reorientación estratégica del centro o la valorización de su I+D. Actuar de forma solitaria

puede diluir el esfuerzo. Es ahí donde los centros tecnológicos tienen que actuar de forma integrada para cosechar buenos resultados y mantener su estructura a medio plazo.

There are no comments yet.