

LOS 10 MANDAMIENTOS DE UN CENTRO TECNOLÓGICO EN APUROS

Posted on 01/04/2011 by Naider



Tengo [un amigo](#) que dice que en esta vida para sobrevivir lo mejor es que seas feo como pegarle a dios en cuaresma, que tengas un sabor repugnante y que huelas a cuernos quemados. Por supuesto se refiere a esos bichos preciosos, cuya apariencia encantadora o cuya piel brillante y codiciada los ha colocado al borde de la extinción, pero la realidad es que cuando las cosas se ponen feas, todas las especies desarrollan sus propias estrategias de supervivencia de una u otra manera.

¿[Vamos a hablar de bichos otra vez](#)? Pues no, esta vez no vamos a hablar de bichos, pero sí de especies en peligro de extinción y concretamente de una especie que en los últimos años ya no sabe de qué color volverse para poder sobrevivir. ¿De quién hablo? Pues sí, de los centros tecnológicos pequeños.

Si eres uno de ellos, sabes de qué estoy hablando. Entre otras cosas, la crisis ha traído consigo una reducción considerable del apoyo público y que las empresas privadas se miren el bolsillo dos veces antes de soltar un euro. Además, en esta vorágine [de fusiones](#), de [acuerdos de colaboración](#) y de nacimientos de [bebés grandotes y bien alimentados](#), ser un centro tecnológico pequeño es una puñeta.

¿Cómo sobrevivir cuando los recursos disminuyen y la competencia es más grande que nosotros?

Primer Mandamiento: búscate un patronato que te quiera

...como decía [la canción](#) "y que te tenga llenita la nevera".

La palabra patrón viene del latín *patronus*, que significa defensor, protector. Patrono y Parásito empiezan con las mismas letras, pero no significan lo mismo. Si eres un centro pequeño es más importante que nunca olvidarte de los Patronos-Canapé (aquellos que sólo hacen acto de presencia una vez al año en los patronatos, se comen el cóctel de langostinos y se van) y de los Patronos-Vampiro (los que están convencidos de que eres un encantador proveedor de servicios gratuito).

Si eres un centro tecnológico que ha evolucionado de ser un laboratorio de ensayos o algo similar, y ahora tratas de generar tecnología puntera y conocimiento, rodéate de patronos que tengan un buen capital relacional que puedas usar, que representen empresas que se muevan en el círculo de clientes objetivo que te has marcado, y que tengan un buen conocimiento de tu sector. Te darán buenos consejos, te proporcionarán recursos y te marcarán unas directrices de actuación que te ayudarán a ser un centro de primer nivel.

Si eres una asociación, puedes aplicarte el mismo consejo para tu Junta Directiva.

Segundo Mandamiento: independízate de papá administración pública

Independientemente de que seas público o privado, y dependiendo de en qué Comunidad Autónoma estés ubicado, el apoyo de la administración pública es mayor o menor, pero en todos los casos la crisis ha provocado una reducción de los presupuestos públicos que ha hecho que hasta las administraciones más generosas empiecen a mirar a sus centros tecnológicos como a un bulto sospechoso.

Si a pesar de todo eres de los afortunados que cuenta con financiación no competitiva, úsala para capacitarte. Invierte esta financiación en realizar proyectos de investigación que te ayuden a generar un conocimiento más especializado. Cuanto más sepas, mejor será el servicio que les podrás prestar a tus empresas y mayor será tu prestigio frente a ellas y tu autonomía frente a la administración.

Trata de acceder a financiación competitiva fuera de tu ámbito local. Si tu tamaño no te permite acceder a proyectos tan grandes, colabora (ver Sexto Mandamiento). Participar en proyectos más grandes con gente mejor capacitada que tú además de aportarte financiación, te permitirá generar nuevo conocimiento y tecnología que aumentará el nivel de los servicios que ofrezcas en el futuro, te posicionará en el mapa de los agentes que investigan en ese campo y mejorará tu capital relacional para futuras colaboraciones. Algo que te facilitará la entrada en estos proyectos es el Quinto Mandamiento: especialízate. No es necesario (ni posible) que seas bueno en todo, basta que seas el mejor en algo que aporte un valor diferencial al proyecto.

Explota tus resultados. Como me decía mi profe de inglés cuando era pequeña "no tengas vergüenza de hablar porque sabes más de lo que crees". Tú también produces más de lo que crees. Revisa periódicamente tus proyectos de I+D y analiza cuáles de ellos pueden concretarse en productos y servicios que supongan nuevos retornos para ti. Explora la posibilidad de solicitar una patente, una licencia, o de explotar el resultado a través de la creación de una nueva empresa. A veces los proyectos de investigación se terminan cuando se termina la financiación y antes de poder explotar sus resultados, la búsqueda de financiación para nuevos proyectos te come el día a día y no tienes dinero ni tiempo para dar este último paso. Si este es tu caso, que sepas que existen programas de financiación específicos que te ayudan a financiar la solicitud de una patente o los trámites necesarios para lanzar una nueva empresa. También existen profesionales que pueden ayudarte en este proceso (por ejemplo, nosotros).

Una patente, una licencia o una nueva empresa hablan por ti (y hablan bien), te permiten ampliar la cartera de servicios a tus clientes, te posicionan como un centro generador de conocimiento y tecnología y, por último pero no menos importante, te ayudan a cumplir una de las principales exigencias de la administración pública para seguir financiándose: tener resultados.

Tercer Mandamiento: concóctete

Si no sabes a dónde vas, acabarás en cualquier parte. Tómame el tiempo que necesites para contestar a las tres grandes preguntas: ¿quién soy?, ¿de dónde vengo?, ¿a dónde voy?.

El análisis DAFO es como un matamoscas: es una herramienta del jurásico pero sigue siendo terriblemente efectiva. Pon negro sobre blanco tus debilidades y tus fortalezas, y explora tu entorno para ver qué te amenaza y por donde vuelan las oportunidades. Elabora estrategias proactivas, ofensivas y reactivas, clasifícalas en el tiempo y elige las acciones y los recursos que necesitas para llevar a cabo cada una de ellas. Ten muy claros y muy presentes tus principales conceptos estratégicos: misión, visión, valores y objetivos.

Como dijo el Gran Maestro [Savielly Tartakower](#): "Táctica es saber qué hacer cuando se puede hacer algo, estrategia es saber qué hacer cuando no se puede hacer nada". Si esta situación de crisis te ahoga y crees que no puedes hacer nada: estrategia.

Cuarto Mandamiento: concócelos

Y ya que estamos con frases grandilocuentes, en la [segunda parte de El Padrino](#) hay una que me encanta: "Mantén cerca a tus amigos, pero aún más cerca a tus enemigos". Levanta la mirada y averigua quién hace qué, cómo lo hace, con qué lo hace y por qué lo hace mejor que tú. Analiza a los centros de dentro y de fuera que tienen algo en común contigo y aprende de sus experiencias, visítalos (los centros normalmente están encantados de abrir sus puertas y enseñar lo que hacen), busca posibilidades de colaboración y ponlas en marcha.

Estudia bien el tejido empresarial que es tu cliente potencial, no te limites a las empresas del mismo sector que tú y explora las posibilidades de aplicación de las tecnologías y el conocimiento que puedes desarrollar en empresas de sectores totalmente diferentes al tuyo. Probablemente tu

conocimiento experto sea suficiente para identificar quiénes son todos tus clientes potenciales, pero no está de más que revises quienes son los clientes de los centros nacionales e internacionales que son como tú y los informes de tendencias de futuro sectoriales que publican periódicamente numerosos organismos como el [Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial](#) o la [Comisión Europea](#) entre otros. Además, muchos agentes privados y públicos en las diferentes comunidades autónomas ponen a disposición herramientas de vigilancia tecnológica que pueden serte muy útiles.

Quinto Mandamiento: enamora a las empresas

La política de: "dejad que las empresas se acerquen a mi" le funcionó a Jesús, pero no te funcionará a ti. A menos que ya seas un proveedor de tecnología consolidado, reputado y excelente, si te quedas esperando a que las empresas se acerquen a ti por iniciativa propia, te van a comer las telarañas. Sé proactivo.

Localiza a tus empresas objetivo, recaba toda la información que puedas sobre ellas y su sector, visítalas, entérate de qué necesidades tienen, qué les preocupa. Da un paso más y utiliza todo lo que has aprendido para averiguar qué les preocupará mañana y ayúdalas a avanzar soluciones para los problemas que tendrán que afrontar.

Para los problemas de hoy, ofréceles servicios útiles que respondan a sus necesidades, servicios intensivos en tecnología y en conocimiento, servicios que les aporten un valor diferencial que nadie más les pueda aportar. Sé ágil y acompáñate a sus tiempos: a la empresa no le sirve de nada que le entregues la escopeta cuando a ella ya se la han comido los leones.

Más del 90% el tejido empresarial de este país está formado por empresas pequeñas y medianas, que no tienen tiempo para experimentos y tampoco les sobra el dinero. Como cumples escrupulosamente el Cuarto Mandamiento significa que conoces muy bien cuáles son los factores de competitividad de su sector, y como también cumples el Tercero, significa que tienes capacidad de detectar proyectos de I+D en los que o bien tú puedes desarrollar competencias que ella necesitará en el futuro, o bien ella te puede acompañar para desarrollar juntos un proyecto que os beneficie a los dos. En cualquier caso, cuando la empresa vea que tu conocimiento y tu tecnología se traducen en una mejora de su cuenta de resultados, se terminarán las reticencias a colaborar contigo. Así de fácil.

Una cosa más. Sé que tienes que pagar las nóminas. Pero no vendas consultoría de bajo nivel. Sabemos que puedes vender agendas de innovación y EFQMs mejor que nadie, pero no estás para eso. Fuiste creado para un destino mucho más ambicioso. Y si a pesar de todo no te queda más remedio que hacerlo temporalmente (pagar las nóminas regularmente es una gran buena práctica que no pienso denostar), no lo llares consultoría. Servicios de conocimiento avanzado, por ejemplo, es más adecuado. En todo caso, piensa que si las empresas te perciben como un proveedor de servicios de bajo nivel será difícil que confíen en ti para embarcarse en un proyecto de investigación bajo contrato o de transferencia de tecnología puntera.

Sexto Mandamiento: especialízate

Los franceses dicen que no se puede tener la bota de vino llena y a la suegra borracha. Traducido en el lenguaje de los centros tecnológicos significa que si tienes 15 personas en la plantilla y tienes 15 áreas de especialización, lo que tienes es un gran problema.

Conoce tus mercados reales y potenciales y focaliza tu actividad de I+D con suficiente masa crítica en pocas áreas en las que puedas diferenciarte de otros agentes y que te posicionen de una manera visible en tu campo de actuación. Ya sabes: no es más feliz el que más tiene, sino el que más se especializa :-)

Séptimo Mandamiento: trabaja en red y colabora

No tienes en tu plantilla a los mejores en todos los campos. Tampoco tienes presupuesto suficiente para poder montar todos los equipos que te gustaría y acceder a todos los proyectos que codicias.

¿Cómo puedes sortear este problema?

Una forma de poder desarrollar más líneas de las que razonablemente te permite tu masa crítica es ampliar tu radio de acción y captar capacidades del exterior que te permitan desarrollar en red proyectos que tú sólo no podrías hacer. Hay capacidades muy interesantes en las universidades, centros de investigación, centros tecnológicos y empresas que pueden servirte para llevar adelante los proyectos que quieres pero no puedes. Crea redes y colabora con ellos.

Fomenta los espacios de cooperación y las sinergias, las alianzas sólidas y el entendimiento con los agentes de tu entorno. Aprovecha las capacidades y el conocimiento de los que te rodean para crecer más y llegar más lejos de lo que llegarías tú sólo.

Octavo Mandamiento: no crezcas a lo loco

Crece de forma responsable y sostenible, de forma coherente a lo que hayas planificado en tu estrategia y en consonancia con lo que está sucediendo a tu alrededor o prevés que suceda en el futuro (por ejemplo, no te pongas a contratar gente porque lo dice tu plan estratégico, si intuyes que te viene por delante una crisis financiera que te va a dejar temblando).

Hace pocos días [leí una entrevista de McKinsey a Howard Schultz de Starbucks](#) en la que hablaba sobre la necesidad de "crecer con disciplina". Entre otras cosas decía: "Cuando piensas en crecer como una estrategia, se vuelve algo seductor, adictivo. Pero crecer no debe ser una estrategia, crecer es táctica".

A medida que crezcas ten en cuenta que no sólo cambia el tamaño de tu plantilla, también tus necesidades, tus retos y tu cultura y filosofía interna.

Noveno Mandamiento: cuida de las personas

Decir que las personas son lo más IMPORTANTE de tu organización, decir que las personas SON tu organización, decir que las personas son el CENTRO de tu organización es probablemente la hipocresía más falsa y más cínica que he escuchado desde que trabajo en este campo. Cuanto más lejos está una organización de respetar a sus personas, más lo repite.

No lo digas nunca.

Hazlo.

Rodéate de las mejores personas en su campo que puedas permitirte con el presupuesto que contemples en cada momento. Impulsa que hagan todo lo necesario para mejorar su nivel de excelencia en el ámbito en que se hayan especializado. Fomenta siempre que puedas su participación en los procesos que les afecten de una u otra forma, de manera que los sientan como propios y los impulsen también.

Fomenta la capacidad de aprendizaje y también la de autocrítica, la flexibilidad, la actitud abierta ante el cambio, la creatividad y el reconocimiento a todos los que forman tu equipo. Recuerda que un salario justo es importante pero no lo es todo.

Décima Sugerencia: llámanos.

El último mandamiento es una invitación. En Naider tenemos un equipo humano que conoce bien la estrategia y la operativa de los centros como tú. Hemos desarrollado estrategias para otros centros y políticas de apoyo desde la administración pública, hemos participado en procesos de fusiones de centros tecnológicos, hemos ayudado a explotar resultados de la investigación para convertirlos en retornos y hemos diseñado respuestas concretas en tiempos de crisis y de crecimiento. Te escucharemos y pondremos a tu disposición todo nuestro conocimiento, nuestra experiencia y nuestro tiempo.

Nos encantará conocerte.

There are no comments yet.