

Algunas lecciones en gestión de tecnología (4 de 5)

En el repaso de las claves de la I+D+i, nos toca el turno de la D (Desarrollo Tecnológico), que recorre el difícil camino que va desde el descubrimiento científico hasta su aplicación en condiciones rentables de mercado (han bautizado este viaje con el sugerente nombre de “valle de la muerte”).

Es la actividad más característica de los centros tecnológicos y de los departamentos y unidades de I+D en la empresa, que tratan de aplicar un nuevo conocimiento en sus productos o en sus procesos.

Es una actividad de riesgo, porque muchas veces nos equivocamos al calcular el tiempo o la inversión asociada a estos desarrollos. Hay muchos proyectos que, después de años, acaban en vía muerta porque no han sido capaces de solucionar los problemas técnicos, legales o de mercado que han ido surgiendo. Apostamos por tecnologías que no están suficientemente maduras, o por el contrario también puede ocurrir que surjan alternativas más económicas o que aportan mayores ventajas.

Eso ocurre en todas las actividades económicas: el riesgo es inherente a la empresa. Pero en el caso de los desarrollos tecnológicos, el nivel de riesgo es en muchos casos tan alto que no se justificaría aplicar los recursos de la empresa a esa aventura.

Por eso durante tiempo se utilizó incorrectamente la expresión “Gasto en I+D”, porque se asumía que los recursos que se dedicaban a estas actividades era mejor no recogerlo como una inversión, y lo correcto era considerarlo un gasto. Por eso se admite que las empresas pueden mitigar ese riesgo acudiendo a subvenciones de las administraciones públicas, o aplicando medidas de desgravación fiscal, que ayuden a reducir el importe de ese gasto.

En el tiempo, se ha tratado de corregir esa mirada, poniendo el acento en que realmente se trata de una inversión, y por eso se ha tratado de sustituir las subvenciones por préstamos bonificados.

Porque no debería ser imprescindible tener una subvención para poder acometer un desarrollo tecnológico. Una empresa puede decidir invertir sus propios recursos, a cambio de los beneficios futuros que obtendrá gracias a esa inversión. En 2018, Amazon invirtió 22.6000 Millones de Dólares en estas actividades, Google 16.200, Volkswagen 15.800...

La lista de las empresas que más invierten en la “D”, coincide sospechosamente con la lista de las que más valor acumulan en bolsa... Es un círculo virtuoso: las empresas que más invierten en nuevos desarrollos tecnológicos, pueden desarrollar ventajas en el mercado que les permiten incrementar sus beneficios, que de nuevo pueden invertir en mejorar sus productos y procesos.

Ese volumen les permite gestionar un portfolio de proyectos de diferentes perfiles de riesgo y plazo de retorno. Se pueden permitir invertir en proyectos de mucho riesgo y alta rentabilidad, porque con uno de ellos que salga bien, justificará la inversión en el resto de proyectos fallidos.

¿Cómo afrontar la actividad de desarrollo tecnológico si en tu empresa el presupuesto disponible es ajustado? Aquí van algunas ideas fundamentales.

La primera idea es la de gestionar portfolio. Nunca es buena idea poner todos los huevos en la misma cesta. Porque si estamos muy seguros de que el proyecto irá bien, su resultado nos diferenciará muy poco. Y si hay mucho riesgo de que vaya mal, podemos encontrarnos con una cesta vacía... También hay que gestionar corto, medio y largo plazo ¿Tienes tu “mapa” de proyectos?

La segunda idea es gestionar ecosistema. Si uno no tiene suficientes recursos, es preciso pescar en el ecosistema público-privado: subvenciones, desgravaciones, préstamos bonificados son una parte de este puzzle. Pero también la colaboración con centros tecnológicos, universidades, startups... Una buena gestión del ecosistema de I+D ahorra muchos recursos a la empresa ¿Tienes tu mapa de alianzas?

La tercera idea, es acelerar dentro de la empresa la conexión con el Departamento de I+D con el mercado. En ocasiones, esa cultura de que estas actividades eran un gasto dedicado a hacer proyectos alejados del mercado, ha calado en las empresas, y sus áreas de tecnología son islas desconectadas del resto de la organización, que justifican su existencia en las subvenciones y no en las ventas del año que viene...

Hay más ideas, algunas de ellas las veremos en el próximo capítulo de “innovación”, que cierra este ciclo.