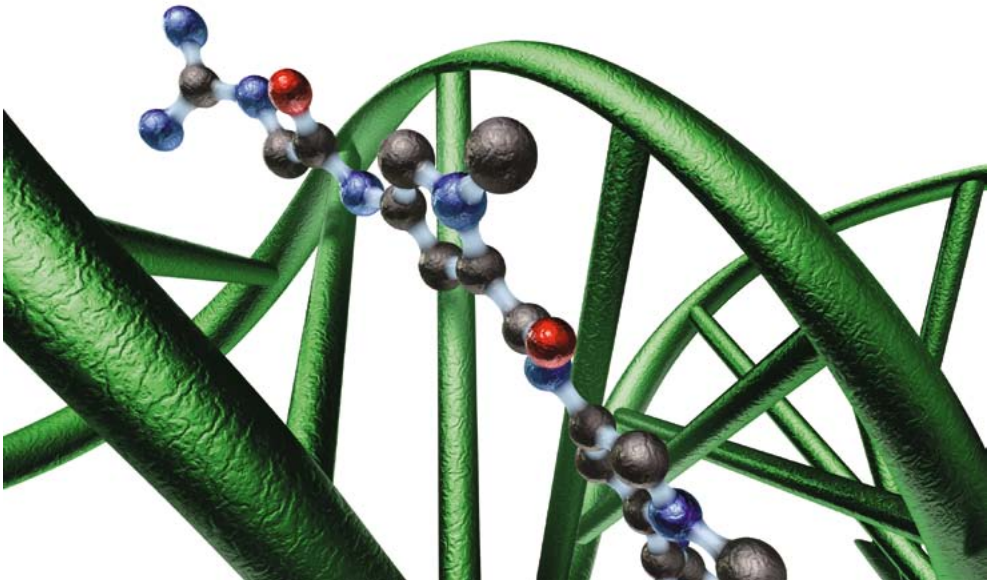


¿Cómo diseñar estrategias exitosas en nuevos sectores económicos?

Manuel Vizán, Asociado de B+I Strategy



Las empresas que afrontan el acceso a nuevos sectores deben reconocer la anatomía propia de las nuevas actividades (generación de negocio en torno a investigación científica, dominio experto de las nuevas tecnologías, capacidad de integración con otras tecnologías maduras, la colaboración en I+D e integración de conocimiento, adaptación de las expectativas a plazos realistas, necesidades de financiación, incorporación de personas especializadas, etc.), ser capaces de anticipar el comportamiento de mercados en formación y aprovechar disrupciones en el modelo de negocio predominante, para ganarse un espacio propio en los mercados.

Cada época crea sus propias actividades empresariales

Al igual que sucedió a principios del siglo XX con la industria del automóvil y la industria química, o en los años 80 con las tecnologías de la información, asistimos en estos tiempos a la aparición de una nueva clase de emprendizaje empre-

sarial en los denominados «nuevos sectores económicos» con una característica propia y diferenciadora: están altamente relacionados con la ciencia y la tecnología en campos como la biotecnología, la nanotecnología o las nuevas energías.

Las grandes posibilidades que proporciona la incorporación de estas tecnologías, tanto en las actividades nucleares de las empresas como en la creación de empresas o líneas de negocio novedosas, genera un interés creciente a todos los niveles: científico, tecnológico, empresarial y comercial.

Aprovechar con éxito las potencialidades de estos nuevos sectores requiere abordar dos retos fundamentales: por una parte, comprender la diferente anatomía competitiva de cada sector, y por otra, ser capaz de diseñar estrategias y modelos de negocio adaptados a las peculiaridades del sector y a las capacidades particulares de cada empresa.

Anatomía de los nuevos sectores

«Los nuevos sectores de base tecnológica están altamente conectados con multitud de actividades empresariales ya existentes, a las que pueden reforzar, transformar o incluso reemplazar».

Los nuevos sectores de base tecnológica comparten una característica común: no son unos sectores aislados que aparecen en la estructura económica y que ganan espacio frente al resto de la economía, sino que están altamente conectados con multitud de actividades empresariales ya existentes, a las que pueden reforzar, transformar o incluso reemplazar.

Estas nuevas actividades suponen una fuente de oportunidades permanente. La biotecnología, por ejemplo, es considerada por algunos analistas como «el mayor driver individual de la economía global»¹, tanto desde el punto de vista de aparición de nuevas empresas, como en la diversificación de empresas ya existentes en multitud de campos de aplicación (salud, agricultura, medioambiente, energía, etc.) y constituye un sector que supera los 75 billones de dólares de facturación y ocupa a más de 180.000 personas en el mundo². En el caso de la nanotecnología, las estimaciones indican que el mercado alcanzará los 3 trillones de dólares (1,6 trillones de dólares incorporados en productos manufacturados) en 2013 con crecimientos anuales superiores al 18% en el periodo 2010-2013³. Las nuevas energías, basadas en la incorporación de tecnologías renovables novedosas, están ganando cuota de mercado permanentemente y a partir del año 2015 se convertirán en el medio de generación con mayor capacidad instalada anualmente⁴.

¹ McKinsey and Company. 2009. What Matters: How Biotechnology will reshape the Global Economy.

² Ernst & Young. 2010. Beyond Borders: Global biotechnology report 2010.

³ RNCOS Industry Research Solutions. 2011. Nanotechnology Market Forecast to 2013.

⁴ U.S. Energy Information Administration. 2011. International Energy Outlook 2011.

Los resultados de compañías concretas como Amgem, Genzyme, JPK Instruments o Carbon Nanotechnologies representan casos de éxito que han obtenido cuantiosos beneficios en los mercados. Sin embargo, antes de abordar la entrada en estos sectores se deben identificar los riesgos asociados a un proceso distinto al desarrollo tecnológico convencional, en el que existen altas tasas de fracaso, y en el que es preciso analizar la forma de transformar el conocimiento en negocios en etapas tempranas del desarrollo.

El sector biotecnológico, por ejemplo, inicialmente heredó los modelos de negocio surgidos de las empresas tecnológicas del ámbito de las TICs, lo que provocó la aparición de pequeñas start-ups basadas en conocimiento científico que buscaban aplicaciones empresariales rápidas de resultados de investigación. En el caso de la biotecnología, el resultado fue la aparición de compañías de más lento desarrollo, que en origen defraudaban las expectativas al no tener en cuenta la distinta naturaleza de las ciencias de la vida respecto a las tecnologías de información (utilización de material procedente de organismos vivos, necesidades de largos procesos de ensayo y validación en humanos, requerimientos de certificación y autorización, aspectos éticos, crecientes inversiones necesarias, etc.).

Este modelo de start-ups de base científica, actualmente seguido por otros ámbitos emergentes como la nanotecnología, debe tener en consideración los requerimientos específicos de cada campo tecnológico y el reto permanente de la transformación de la ciencia en resultados, que exige la colaboración de dos «aliados» totalmente dependientes entre sí, que no siempre se reconocen, y con diferencias en su concepción y objetivos: academia ó empresa, conocimiento ó resultado, difusión ó protección, detalle y precisión ó aplicación, tiempo ó resultado rápido.

Otra de las características distintivas de estas nuevas actividades empresariales es la necesidad de financiación, creciente de forma exponencial a lo largo del ciclo de desarrollo tecnológico. Las nuevas iniciativas empresariales afrontan, habitualmente, dificultades de financiación hasta que alcanzan un estado de madurez (tecnológico y empresarial) suficiente para acceder a capital privado de forma competitiva.

Por tanto, el éxito en sectores con la anatomía descrita implica dominio experto de nuevas tecnologías, capacidad de integración con otras tecnologías, colaboración en I+D entre agentes (empresariales, académicos, investigadores, institucionales, etc.) que permita integrar conocimiento de diferente naturaleza, adaptación de las expectativas a los plazos que exige el negocio basado en ciencia, acceso a financiación y adecuación del modelo de negocio que permita desarrollarlos.

Desarrollo de estrategias adaptadas

Una vez identificadas las claves internas de los nuevos sectores, es preciso abordar el proceso de diseño de estrategias adaptadas a la situación y capacidades de cada empresa. A continuación vamos a perfilar algunas de las claves para ello.

En primer lugar, es necesario alcanzar un conocimiento detallado del riesgo técnico-científico que se está abordando, y valorar adecuadamente si el potencial de resultados justifica la apuesta. La respuesta a las preguntas críticas ¿Cómo de avanzado está el desarrollo de la nueva tecnología? ¿Dónde está el conocimiento actual más avanzado? ¿Qué otras soluciones pueden competir con la que me interesa? ¿Cuál es la aplicación y el valor que aporta? ¿Cómo refuerza mis capacidades estratégicas? en raras ocasiones está disponible en las empresas, y habitualmente es aconsejable recurrir a colaboraciones con expertos externos para poder identificar las principales claves.

Es necesario realizar un barrido del estado del arte científico-tecnológico y de los avances de potenciales competidores en nuestra misma dirección. Competidores, por otro lado, difíciles de identificar que pueden venir desde distintos frentes: start-ups de universidades, spin-off de centros tecnológicos, grandes multinacionales presentes en los mercados objetivo o empresas con actividades relacionadas con deseos de ampliar su mercado, y de cualquier lugar del mundo.⁵

«Un vez solventada la cuestión técnica debemos abordar otro de los aspectos críticos en el diseño de estrategias en sectores emergentes: la valoración de un mercado, en muchos casos inexistente (o en formación) y siempre difícil de cuantificar».

Una vez solventada la cuestión técnica debemos abordar otro de los aspectos críticos en el diseño de estrategias en sectores emergentes: la valoración de un mercado, en muchos casos inexistente (o en formación) y siempre difícil de cuantificar. Las primeras preguntas que se realizan en un proceso de este tipo habitualmente son ¿cuál es la dimensión del mercado al que accederé con los posibles nuevos desarrollos? ¿qué productos satisfacen actualmente ese mercado? ¿qué rentabi-

lidad puedo obtener en cada mercado potencial? Una buena respuesta a estas cuestiones exige la combinación de capacidades de análisis de mercados con conocimientos técnicos que valoren la viabilidad de los potenciales resultados en cada segmento / aplicación.

⁵ A modo de ejemplo podemos mencionar que en el campo de la nanotecnología Japón y Korea ocupan el segundo y quinto puesto mundial en registro de patentes, o que Singapur es el país con mayor avance tecnológico en patentes de nanotecnología y el segundo en patentes de biotecnología. OCDE. 2008. Compendium of Patent Statistics.

Superada la viabilidad técnica y de mercado, debe abordarse el modelo de negocio con el que afrontar la nueva actividad. ¿Cuál es el mejor modelo para rentabilizar el conocimiento generado? ¿cómo organizar mis actividades para explotar los resultados? ¿cuál es la mejor vía de acceso a los mercados?. Realizar internamente todas las fases del ciclo de investigación – desarrollo – fabricación - comercialización no siempre es lo más adecuado en estas situaciones, posibilitando aprovechar o crear disrupciones en el modelo de negocio predominante que supongan una ventaja competitiva⁶⁷.

La puesta en marcha de la estrategia definida siempre debe incorporar a personas especialistas en los nuevos sectores, conocedores de las tecnologías, productos, mercados y agentes del sector, tanto en labores de desarrollo y producción como en tareas de dirección y gestión.

Por último, es necesario tener presente que el éxito en sectores emergentes exige que la organización esté siempre dispuesta a nacer y vivir con ambición global y a asumir el reto de transformación que ello pueda suponer.

⁶ In Vivo, the business & medicine Report. 2008. Waking the Giant: Business Model Innovation in the Drug Industry.

⁷ Frost and Sullivan. 2009. Strategic Analysis of the European Specialty Pharma Market.