

La Dimensión Comercial

*La gran debilidad de las Empresas
de Base Tecnológica
Iberoamericanas*

Aaron Golzman

www.golzman.com

Resumen

En el presente artículo se analizan los principales temores asociados al proceso de comercialización, a los que de manera inevitable deben enfrentarse los directivos de las Empresas de Base Tecnológica (EBTs) en Iberoamérica.

Este análisis se basa fundamentalmente en una treintena de testimonios directos de directivos de EBTs, recogidos mediante entrevistas en profundidad y el análisis estratégico de los activos intangibles de estas organizaciones, bajo el marco del proyecto ACREA, financiado por la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPyme) Española el año 2007.

El artículo culmina con la contribución de algunos aspectos clave para superar la aversión al proceso de comercialización, que manifiesta un gran número de directivos de EBTs en Iberoamérica.

Antecedentes

Muchas Empresas de Base Tecnológica (EBTs) Iberoamericanas, se encuentran sumidas en la triada I+D+I, siendo este aspecto, para muchos, uno de los principales factores responsables del crecimiento económico de las naciones, regiones y ciudades del mundo.

La literatura científica y prácticamente la totalidad de los directivos de éstas empresas, concuerdan en lo largo y costoso que supone llevar a cabo el proceso de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I), más aún, en aquellas empresas que se desarrollan en sectores considerados altamente tecnológicos, como son la Nano y Biotecnología.

Para muchos directivos, esto representa un "claustro", que solo se rompe cuando llega el "momento de la verdad", que es la salida al mercado.

El temor

El temor se manifiesta ante la inminente necesidad de romper el estado de "claustro" o de inacción comercial, dando paso "al momento de la verdad" y vértigo que lleva implícito el proceso de venta.

Para muchos directivos, este momento es uno de los aspectos más traumáticos y que según los testimonios recogidos, genera los mayores niveles de aversión entre sus pares.

A tal llega el punto, que algunos directivos, sencillamente no se plantean el tema de la comercialización hasta que llega el momento inevitable de vender, y otros en cambio, lo incluyen desde el primer momento en su configuración estratégica.

Frente a esto, es interesante responder a la pregunta, ¿Por qué sólo algunos directivos incluyen aspectos comerciales desde el inicio de la actividad empresarial?.

Esta respuesta puede encontrarse en que un gran número de directivos de EBTs son científicos que orientan sus esfuerzos fundamentalmente a proyectos de investigación y a la generación de publicaciones científicas, en lo posible, de impacto.

Si a esto, agregamos la continua presión del entorno y del sistema Universitario Iberoamericano, para publicar "lo que sea", pero publicar!, los resultados se

orientan a la generación de un círculo vicioso, recurrente y frustrante.

Sin duda, el sistema Universitario Latinoamericano, generador de *spin offs*, debe ser capaz de adaptar los actuales indicadores genéricos de medición, utilizados para medir los niveles productivos en I+D+I.

Con el propósito de conseguir la sostenibilidad científica y un nivel de emprendimiento real en Iberoamérica, el sistema generador de I+D+I debe contemplar indicadores basados en las aptitudes, actitudes y capacidades de su capital humano, capaz de generar un dinamismo continuo y abierto, que promueva el reciclaje y relevo investigador y docente.

Matiz estratégico

Es importante aclarar, que un gran número de EBTs, no poseen sólo un tipo de configuración estratégica. Existe una estrategia diseñada meramente para cumplir los requisitos de un Plan de Negocio y muchas veces desarrollada para optar a algún tipo de financiamiento, y otra, que se impregna y subyace en la identidad organizativa.

Sin duda, es posible observar más casos de éxito, cuando las EBTs incorporan aspectos comerciales en la identidad organizativa, por lo que queda claro que vale más aquella estrategia que incorpora un análisis profundo de cada una de las aristas que componen la actividad empresarial, con un alto énfasis en la comercial.

Análisis

Según los resultados del proyecto, "Factores de éxito y fracaso de las EBTs", financiado por la DGPyME Española el año 2007, y del análisis obtenido de una treintena de entrevistas en profundidad realizadas a Directores de EBTs, se puede sintetizar, que los temores más frecuentes

a que se enfrentan los directivos, ante el inevitable momento de la venta, son:

1. Sentirse sin el conocimiento y las herramientas para llevar a cabo el proceso de comercialización
2. Sentirse ajeno al perfil comercial
3. No acertar al momento del lanzar el producto/servicio al mercado
4. No dar el suficiente impulso a la acción comercial
5. No tener los recursos suficientes para dar paso a la venta.

1. Sentirse sin el conocimiento ni las herramientas para llevar a cabo el proceso de comercialización

Este es uno de los argumentos utilizado muchas veces para justificar, de alguna manera, la deficiencia comercial.

El mito urbano, dice que este puede ser uno de los principales factores, pero lo contrastado luego de analizar una treintena de EBTs, mediante la generación de debate con sus equipos promotores, es que en Iberoamérica, existe una importante divergencia entre los negocios y la ciencia, llegando al punto que para muchos de ellos, es casi una humillación ser calificados de empresarios, antes que científicos.

Lo cierto es que tanto el conocimiento como las herramientas para vender son "adquiribles", pero para acceder a ellas, es prioritario romper el paradigma de que "la venta es para los extrovertidos y la ciencia para los introvertidos".

“La venta es un proceso convergente entre el producto/servicio y la convicción personal de que lo desarrollado es la mejor solución del mundo”.

2. Sentirse ajeno al perfil comercial

Esta “autoexclusión”, y a veces “mutilamiento”, es un mecanismo de defensa ante el reconocimiento de la real importancia del proceso.

Cuando se internaliza la real importancia del aspecto comercial, la reacción casi inmediata es pensar en delegárselo a otro, ojala a un experto, no por seguir involuntariamente la tendencia del outsourcing, sino por evitar a toda costa el contacto con el proceso de venta, generando algo así como un “pánico escénico”.

Hay un aspecto que no da lugar a duda, y es que cualquier directivo de empresa, tarde o temprano, deberá interactuar en primera línea con el proceso de comercialización, al ser este el proceso responsable de la sostenibilidad empresarial, y por ende, de la supervivencia.

3. No acertar al momento de lanzar el producto/servicio al mercado

Al igual que el primer vuelo que realiza un pichón que deja su nido, el empresario que toma la decisión de “saltar” o lanzar su producto/servicio al mercado, luego de años de I+D, metafóricamente, debe ser capaz de mantener todas las precauciones posibles para que mantenga la estabilidad ante una posible caída, pero no por eso esperar que el nido quede pequeño como un argumento válido para saltar. En la voluntad se encuentra la diferencia y en la generación de esta voluntad a través del

pensamiento, la clave para combatir estos temores.

4. No dar el suficiente impulso a la acción comercial

Los impulsos a la acción comercial son relativos y dependen, entre otras variables, de “los niveles de riesgo del entorno, madurez de los cimientos responsables de generar el impulso y de los ciclos competitivos, es decir, determinar la temporalidad del mayor o menor nivel de reacción por parte de la competencia”.

5. No tener recursos suficientes para dar paso a la venta

Este es un aspecto crítico a considerar, no solo por parte de los empresarios, sino por parte del Gobierno Central o de los Gobiernos Autonómicos.

Existe una tendencia creciente hacia el apoyo a las PyMEs y en ellas a las EBTs, que se encuentran en fase previa al proceso comercial. Son los llamados capitales de segundas rondas, y nacen justamente para nutrir a estas organizaciones de los recursos necesarios para efectuar el salto al mercado.

En culturas Iberoamericanas, este es un argumento socialmente utilizado y aceptado, para justificar la parálisis resultado del “pánico escénico” que genera la necesidad de vender, y que se incrementa aún más, cuando se está expuesto a la crítica por parte del entorno inmediato.

Los niveles de aversión al riesgo de estas culturas, condicionan la utilización de excusas para evitar (a toda costa) dar comienzo a la fase más adrenalínica de la apuesta empresarial, "la venta".

Luego de analizar los principales temores a que se ven enfrentados los Directivos de las EBTs, es importante contribuir con algunos aspectos clave para superar esta aversión al proceso de comercialización.

Las claves se encuentran inmersas en las tres dimensiones básicas de cualquier tipo de organización:

- Dimensión Humana
- Dimensión Organizativa
- Dimensión Relacional

Dimensión Humana

- Romper el paradigma de que lo comercial diverge de lo científico
- Cultivar sistemáticamente el ímpetu y el deseo por conocer nuevos mercados, ofertas, empresas, etc.
- Fomentar la visión y perspectiva desde el punto de vista del cliente

Dimensión Organizativa

- Incorporar un sistema sistemático de vigilancia tecnológica y de mercado
- Velar por la horizontalidad de los departamentos y que la información fluya en un mismo sentido pero en todas las direcciones
- Incorporar herramientas tecnológicas de soporte comercial (ej. ERP, CRM)

Dimensión Relacional

- Planificar instancias de contacto con potenciales clientes, proveedores u otros agentes del mercado
- Gestionar desde una perspectiva interna y externa, implicando a todos los actores que componen la cadena comercial
- Implementar sistemas de seguimiento y control orientados al cumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo.