

I+D+i con *marca blanca*

Amalio A. Rey

Menudo problema éste, y mira que es frecuente. ¿Insisto en mi marca, aunque me cueste mucho más, o trabajo para la marca de otros? Se trata de una pregunta que se hacen constantemente muchos directivos de spin-off y de Pymes tecnológicas con los que trabajo.

En primer lugar, trabajar como subcontratista de I+D+i para grandes empresas tiene algunas ventajas indudables, por ejemplo:

- Participar en proyectos tecnológicamente desafiantes, en los que se puede aprender mucho.
- Trabajar con un cliente que (en la mayoría de los casos) paga relativamente bien, porque es menos sensible al precio que una Pyme.
- Transferir al cliente la responsabilidad jurídica y técnica, así como la gestión administrativa y comercial, de cara al usuario final.
- Contar, si fuera el caso, con un flujo permanente de contratos y por consiguiente, una facturación estable en el tiempo que permite planificar mejor los recursos.

Sin embargo, adoptar por sistema la figura de subcontratista de I+D en régimen de “marca blanca”, es decir, **proveyendo tecnologías que después se integran en productos que se comercializan con el nombre comercial de la gran empresa**, implica grandes inconvenientes que las Pymes de base tecnológica deberían tener en cuenta al diseñar sus estrategias de crecimiento.

De acuerdo a nuestra experiencia, los principales problemas de este “modelo dependiente” son los siguientes:

1. Imposibilidad de que el nombre de la Pyme aparezca como proveedor de las tecnologías que se integran en los productos de la gran empresa. De este modo, la Pyme no puede aprovechar esa colaboración para darse a conocer en el mercado y captar la atención de otros clientes. **La imagen de la gran empresa, y su marca, anulan totalmente el trabajo en el *back-office* realizado por la Pyme.**
2. Los trabajos constantes de mejora y mantenimiento que exige la gran empresa suelen ser frecuentes y **muy intensivos en tiempo**, distrayendo recursos importantes que no pueden ser destinados al desarrollo de productos de marca propia para la Pyme.
3. La Pyme suele tener problemas para proteger los trabajos realizados para estos clientes, que a menudo exigen ser los propietarios en exclusiva de los derechos de explotación de estas tecnologías.
4. No es posible incluir en los contratos el cobro de royalties o retornos porcentuales por la tecnología desarrollada a la gran empresa. Se cobra una suma fija por el desarrollo de la

ingeniería pero se descarta la posibilidad de cobros variables por la facturación del producto que incorpora esa tecnología.

Es conveniente aclarar que esta modalidad de cobro suele aplicarse solo cuando la tecnología suministrada es clave para el producto en el que se incorpora, es decir, que no se trata de un desarrollo secundario que influya poco en la diferenciación del producto.

Las limitaciones anteriores tienen el problema añadido de que no suelen estar suficientemente compensadas por un pago generoso de la gran empresa. Muchas veces porque los directivos de la Pyme no saben exigirle por cierto “complejo de inferioridad”.

Lo que quiero decir es que la Pyme no tiene por qué rechazar de plano la posibilidad de trabajar algunos proyectos bajo condiciones similares de dependencia, pero debería cerrar acuerdos muy bien pagados, de modo que **el cliente compense en cierta medida los costes de que la Pyme trabaje “en la sombra”.**

Dicho esto, las Pymes tecnológicas deberían tomarse más en serio el diseño de una firme estrategia de negociación con las grandes empresas que quieran subcontratarlas para proyectos de I+D, tomando en consideración cuatro principios básicos:

1. **Visibilidad de la marca de la Pyme en todas las colaboraciones:** El grado de visibilidad puede ser negociable, pero hay que intentar que aparezca el nombre en alguna parte. Un modelo que te puede servir de inspiración puede ser el de “*Intel inside*” o el de los proveedores de tecnología que consiguen añadir su nombre al producto final bajo el formato de “*Empowered by*”.
2. **Distinguir claramente lo que entra en el desarrollo propiamente dicho** y su presupuesto asociado, de las sucesivas extensiones o mejoras, que deben ser cobrados aparte. Los contratos deben ser serios, y la gran empresa consciente de lo que vale cada cosa. Evita los “cheques en blanco” que intentan imponer *los grandes* a cambio de seguir contigo.
3. **Cesión no exclusiva de los derechos sobre la tecnología**, o posibilidad de protección de la misma en co-propiedad con el cliente. Si bien es difícil que consigas quedarte con la propiedad de la tecnología, sí que es posible buscar soluciones intermedias que permitan a la Pyme explotar comercialmente ese conocimiento por otras vías sin riesgo de demandas legales.
4. **Posibilidad de añadir al cobro fijo por el desarrollo, un royalty o pago variable** por unidades vendidas que lleven la tecnología integrada. Es una forma de intentar generar ingresos estables en el tiempo, y de vincular a la Pyme con el flujo de beneficios que sea capaz de generar la gran empresa.

Sé, de sobra, que “**imponer**” **estos principios no es nada fácil**, y va a tropezar seguramente con la resistencia del gran contratista. Seguramente hay que ser pacientes, y rehuir a la “*mentalidad de pobre*” que explica que algunas Pymes tecnológicas concedan un cheque-en-blanco al primero que les toca la puerta.

Hace falta estar bien informados, pero también **buenas dosis de confianza y auto-estima**. Resulta crítico estudiar al potencial subcontratador para saber hasta dónde podemos exigir, y también medir bien el valor relativo de lo que tenemos.

Resulta complicado todo esto pero es ahí donde la *disciplina estratégica* del directivo de una Pyme marca la diferencia entre una empresa con futuro y otra que no lo tiene.