



Fernando Béjar Villa. Socio Director de Trikarty.

El presente artículo pretende mostrar el papel que puede y debe jugar la consultoría especializada en sectores estrechamente relacionados con la Ciencia y la Tecnología, como lo es el biotecnológico. Cuando hablamos de especialización, nos referimos a una especialización sectorial, además de temática. En concreto, nos referiremos a consultoras **con un alto grado de conocimiento del sector** en el que trabajen, tanto en sus aspectos económicos como científicos.

## El papel de la **consultoría especializada** en el sector de la biotecnología

Las empresas de base tecnológica comparten una serie de características relacionadas con los sectores en los que operan, la consideración de la I+D como una actividad esencial y el perfil habitual de los emprendedores que las ponen en marcha, que las diferencian de otro tipo de empresas. Por ello, aunque nos vamos a centrar en las empresas de base biotecnológica, mucho de lo que aquí se diga sería extrapolable a otras empresas de base tecnológica dedicadas, por ejemplo, a la Nanotecnología, desarrollo de nuevos materiales, etc.

Comenzaremos, antes de entrar de lleno en el papel de la consultoría especializada, por hacer una breve descripción del sector biotecnológico en España, las empresas y los emprendedores del sector. A partir de esta descripción, que pondrá de manifiesto algunos de sus problemas fundamentales, intentaremos explicar por qué, a nuestro juicio, es imprescindible la presencia en el sector de consultoras especializadas que ayuden a mejorar las probabilidades de supervivencia de las empresas.

El sector de la Biotecnología en España es un sector emergente, con unas buenas perspectivas de futuro, siempre y cuando confluayan algunos elementos que le den el impulso que necesita. Como es bien conocido, para que un sector relacionado con la Ciencia tenga el desarrollo adecuado necesita de la existencia de un entorno que favorezca el nacimiento, crecimiento y consolidación de las empresas. En esencia, en un entorno favorable para el desarrollo de la Biotecnología deberían concurrir, al menos, los siguientes factores:

- Una comunidad científica de alto nivel
- Una red neuronal de gestión del conocimiento que permita trabajar en equipos multidisciplinares
- La existencia de una cultura emprendedora que favorezca creación de empresas que transformen ideas científicas en productos o servicios.
- Clima receptivo en los organismos públicos hacia la implantación de la Biotecnología, legislación favorable e incentivos económicos y fiscales ade-

cuados.

- Capital riesgo dispuesto a invertir en ideas innovadoras.
- La existencia en la Bolsa del país de un mercado de valores específico donde las empresas de Biotecnología puedan buscar capital para financiarse.
- La presencia de un Mercado maduro atractivo para el inversor potencial.

En estos momentos, en España disponemos de científicos suficientes y bien formados, los costes de la I+D son más bajos que en otros países, y parece haber cada vez más instituciones públicas decididas a impulsar la biotecnología. Sin embargo, en nuestro país falta cultura emprendedora, el sector necesita de un mayor impulso, y mayor presencia de capital dispuesto a invertir. Por otro lado, el desconocimiento por parte de la sociedad, y el haberse creado demasiadas expectativas en algunos casos, son también puntos en contra de su desarrollo. El marco legal, en cuanto a la posibilidad de que investigadores den el salto a la creación de empresas, está aún por desarrollar.

Como resultado de estas características, el número de empresas biotecnológicas en España, en relación a otros países, es todavía bajo. Las empresas existentes, de las que sólo tres cotizan en bolsa, se podrían caracterizar como empresas en las que la I+D es fundamental, por lo que son empresas muy necesitadas de financiación externa desde el primer momento, con alto riesgo y alto retorno de la inversión, aunque a medio o largo plazo (más de lo que el inversor medio está dispuesto a aceptar). Son en general pequeñas empresas, fundadas por uno o varios científicos, en las que la mayor parte del personal está altamente cualificado (alto porcentaje de doctores). Ofrecen servicios o productos basados en avances científicos, de difícil comprensión para la sociedad y los inversores, y han de desarrollarse en un sector muy complejo.

Estas empresas están habitualmente creadas, y muchas veces dirigidas, por "bioemprendedores", que en muchos casos son científicos que provienen de los centros públicos de investigación, en general con escasa o nula formación empresarial. Otra característica habitual de los emprendedores de perfil científico es sus escasas habilidades comerciales y de comunicación en el mundo de los negocios (la metodología para impartir una conferencia o lección académica no es, ni mucho menos, la misma que para presentar tu empresa a un inversor o para convencer a un cliente para que te compre). Muchos de ellos acaban de volver de estancias más o menos largas en otros países, en los que han visto que es posible hacer empresas a partir de resultados de investigación, y han observado el apoyo que estos proyectos tienen en estos países, mucho mayor que el que van a encontrar en España. Las motivaciones de estos emprendedores pueden ser variadas, aunque en general están más relacionadas con lo que se ha dado en llamar "salario emocional". En otras palabras, no les impulsa tanto la ambición económica, como el hecho de buscar una forma de ganarse un sueldo y seguir investigando, que es lo que les gusta hacer, e incluso por compromiso social. En esencia, para ellos lo más importante es la realización personal, por encima de otras consideraciones. Esto es aplicable no sólo a los emprendedores, sino también al personal investigador que han de contratar posteriormente, y habrá que tenerlo en cuenta al diseñar la política de Recursos Humanos de la empresa.

El resultado de esta situación es la existen-



cia de una serie de problemas que deben afrontar las empresas biotecnológicas, y por tanto y en mayor medida, los bioemprendedores, que se resumen en un entorno aún no muy adecuado, y en una serie de carencias, como las dificultades legales para el emprendedor, equipos promotores desequilibrados a favor de los aspectos científicos, y planes de negocio mal estructurados, y con previsiones comerciales y financieras no adecuadas. A ello se une la falta de inversores especializados, y al desconocimiento o la falta de interés de los inversores generalistas, que por otra parte no están capacitados para comprender los aspectos científicos de los proyectos. Todo ello hace que en estos momentos muchos de los proyectos que se intenta poner en marcha tengan problemas de viabilidad a largo plazo. Hacen falta una serie de medidas, tanto desde el sector público como desde otras instancias relacionadas con el sector biotecnológico, que deben comenzar por cambios en el sistema educativo (básico y universitario) que mejoren la actitud y capacidad

empresarial de nuestros jóvenes licenciados y doctores, la promoción de la cultura emprendedora en la sociedad en general, y algunos cambios legislativos que faciliten la decisión de lanzarse a una aventura empresarial a nuestros científicos. Además, es necesario un mayor desarrollo del sector, lo que a nuestro juicio incluye, además de las propias empresas, al menos cuatro elementos fundamentales: atracción o generación de inversores especializados, mayor conexión entre los programas de apoyo a los emprendedores y las escuelas de negocios, la promoción de agrupamientos geográficos de empresas biotecnológicas y empresas de servicios especializados a las mismas (bioclusters, bioregiones,...), y la ayuda al nacimiento y desarrollo de consultoras especializadas que puedan apoyar a las empresas, aumentando sus posibilidades de éxito.

El camino desde la "idea" hasta la empresa está lleno de obstáculos, y es difícil, si no imposible, para un emprendedor o un grupo promotor proveniente del mundo científico afrontarlo sin ayuda. Así, lo primero

que debe hacer el emprendedor es convertir un resultado de investigación, y una idea más o menos difusa, en una idea de negocio que poder contar, para pasar luego a la redacción de un primer plan de negocio. Teniendo en cuenta que en una facultad de ciencias nadie te cuenta nunca qué es eso, y en el doctorado menos aún, en muchos casos el emprendedor no ha oído hablar de la necesidad de elaborar un plan de negocio hasta el momento en que intenta conseguir apoyo por primera vez.

Aunque existen programas públicos de ayuda a la redacción del plan, no siempre el documento resultado de estos programas es el más adecuado, y en todo caso, el emprendedor se encuentra ante la disyuntiva de encontrar a alguien que se quiera asociar con él y tenga un perfil complementario al suyo.

Una vez ha dado estos pasos, llega la etapa de negociación con su propia institución de origen, a la que pertenecen las patentes que ha de utilizar la empresa, y con la que necesita llegar a un acuerdo de utilización de determinadas instalaciones e infraestructuras, al menos en una primera fase.

Tras encontrar un primer aporte de capital, se debe crear la empresa y comenzar las operaciones, lo que implica la contratación de personal, negociación con proveedores, bancos, y, en suma, gestionar la empresa. Es habitual que el científico asuma la dirección general de la empresa, encontrándose ante actividades y problemas que nunca antes había afrontado.

Por fin entramos en la fase decisoria del proceso, que es la de encontrar financiación externa al proyecto, recurriendo a capital riesgo, prestamos participativos, etc., ya sea de instituciones públicas o privadas. Todas ellas van a exigir un excelente plan de negocio, con unas adecuadas previsiones financieras, y una valoración más o menos ajustada de la empresa.

Una vez pasada esa fase, todo se va haciendo más complejo, aunque el emprendedor va dejando de estar solo, debido a la entrada de nuevos socios, la asesoría de quien haya invertido en el proyecto, etc.

Todo esto lo podríamos resumir en cuatro necesidades iniciales del emprendedor: necesito dinero (búsqueda de financiación, plan de negocio), necesito organizarme y organizar una empresa (desarrollo estratégico), tengo que vender (marketing y estrategia comercial), y tengo que elegir y dirigir bien a mis colaboradores (recursos humanos).

Si recordamos el perfil tipo del bioempren-

dador descrito más arriba, parece difícil que este pueda tener éxito en esta ingente, y sobre todo nueva tarea, si no cuenta con algún tipo de ayuda. Diríamos más, si no cuenta con toda la ayuda posible.

Y aquí es donde entran, a nuestra manera de ver, las consultoras especializadas. No nos parece que la ayuda de los programas públicos, tal como generalmente se presta, sea suficiente, ni siquiera la opción más adecuada. En las zonas del mundo que han tenido más éxito en la creación de entornos favorables para el desarrollo de sectores de base tecnológica, la opción empleada ha sido la de ayudar también a la creación y crecimiento de consultoras especializadas. Es tan fácil como, en vez de utilizar todos los recursos en dar servicios desde la administración directamente, promover el sector privado dejando que el emprendedor use esos fondos con quien crea que le puede ayudar mejor. Por mucho que quiera implicarse un organismo público en la ayuda a las empresas de base tecnológica, es evidente que no lo hará como una empresa, también de reciente creación, que con el futuro del emprendedor al que da servicios se está jugando también el suyo propio.

Quisiéramos finalizar aclarando algunas dudas que pueden surgirles a los emprendedores o a las pequeñas empresas biotecnológicas sobre la labor de las consultoras, qué pueden ofrecerles, y algunos otros aspectos. Una consultora en general, y las que en este artículo nos ocupan en particular, ofrecen al emprendedor o la empresa la externalización de actividades para las que no disponen de la formación adecuada o las personas y el tiempo necesarios, y que son imprescindibles en momentos determinados. Aunque existe la idea de que es un servicio muy caro, su contratación puede llevar a un ahorro considerable de costes, mediante la identificación de oportunidades de negocio viables, la eliminación de falsas expectativas, y el ahorro de horas de trabajo, entre otros posibles beneficios. La inversión en consultoría no debería ser percibida como un gasto, sino como una inversión cuyos frutos revertirán en la empresa a corto o medio plazo. Por otro lado, al contratar los servicios de una consultora, si la empresa o el emprendedor exigen de esta cercanía e implicación en el proyecto, les servirá para adquirir nuevos conocimientos sobre productos, mercados, etc., que redundarán en beneficios futuros.

En cuanto a los servicios que una consultora del tipo al que nos estamos refiriendo, estos

se circunscriben a toda la problemática explicada más arriba, siendo los más útiles para un emprendedor o una empresa creada recientemente la elaboración de planes de negocio y de marketing, estudios de vigilancia tecnológica y de mercado, y ayuda en la búsqueda de financiación.

Creemos que ha llegado el momento de definir más adecuadamente que es una consultora especializada en Biotecnología. De lo que estamos hablando es de una consultora con un gran conocimiento de este sector tan complejo (de hecho, en países más avanzados, este tipo de consultoras están especializadas en subsectores, como biotecnología y salud, biotecnología y agricultura, etc.), en el que los consultores tengan doble formación, de manera que sean capaces de comprender la base científica de los productos y servicios, y a su vez tengan conocimientos y experiencia empresarial, que conozcan y sepan desenvolverse en los sistemas de ciencia y tecnología autonómicos, nacionales y europeos, y que sean capaces de ofrecer asesoramiento y formación a los emprendedores de perfil científico conociendo sus habilidades y dificultades, y el tipo de formación y mentalidad que suelen tener.

A partir de la descripción de las necesidades de los emprendedores y empresas biotecnológicas, y de lo que entendemos que debe ser una consultora especializada, creemos que queda suficientemente justificada la necesidad de la existencia de éstas para asegurar la viabilidad de aquellas. Por supuesto, la dependencia es mutua, pues si el sector no se desarrolla adecuadamente, una consultora tan especializada desaparecerá junto sus clientes.

Hasta donde nosotros sabemos, existen en España cerca de una docena de empresas de este tipo, entre las que se encuentra la que dirige el autor, Trikarty. La mayoría de ellas han nacido en los últimos tres años, a partir de diversas combinaciones de profesionales de distintos orígenes, y todas ellas cumplen la definición dada anteriormente. Cabe preguntarse si el número no es demasiado elevado para un sector que está aún en estado cuasi embrionario. El tiempo será quien lo diga, aunque sí podemos afirmar que el trabajo de este grupo de profesionales está contribuyendo de una forma u otra a la difusión de la Biotecnología, y a que el sector se mantenga con una potencialidad que si no se hace realidad en breve, significará que este país ha vuelto a perder otro tren importante.