

AZTI. MIDIENDO EL VALOR DE LA INNOVACIÓN¹

“La innovación constante es la única forma de mantenerse competitivo, porque ninguna ventaja es sostenible en el largo plazo”.

Jorge González Moore².

En febrero de 2015, Rogelio Pozo, director general de AZTI, y Leire Barañano, directora de valor de la Unidad Alimentaria de AZTI, se encontraban reunidos en el soleado despacho de Leire para comentar las líneas estratégicas a seguir en ese y los siguientes años.

AZTI era un centro tecnológico que ofrecía servicios de I+D. Durante 2014 se había hecho un esfuerzo muy importante para seguir construyendo un modelo de gestión basado en la creación de valor medible para el cliente. La mayor parte de los investigadores y directivos de AZTI entendían y actuaban de acuerdo a este modelo, lo que les había permitido tener una mayor tasa de éxito en las propuestas presentadas a los clientes.

Sin embargo, Rogelio y Leire sabían que existían otros temas sobre los que había que decidir de cara al quinquenio 2015-2020. Ambos se cuestionaban si el modelo de AZTI estaba lo suficientemente consolidado para plantearse ya una estrategia de crecimiento a nivel nacional e internacional. De ser así ¿cuál debía ser esa estrategia? Por otro lado, se preguntaban si era conveniente que AZTI siguiera apoyando, como socio, el lanzamiento de Nuevas Empresas de Base Tecnológica (NEBT) o si debían seguir trabajando en medir el valor que aportaba su trabajo como estrategia clave para priorizar inversiones en I+D y su posterior transferencia a las PYMES alimentarias.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez, con la colaboración de la asistente de investigación D^a Andrea Montalvo Contreras, y gracias a la aportación económica de AZTI TECNALIA. Para servir como base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Junio 2015, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico.

² Escritor, poeta e ingeniero colombiano.

ANTECEDENTES

AZTI fue fundada en 1981 como un centro tecnológico especializado en la investigación marina, principalmente en el País Vasco. Creado con carácter de Fundación, AZTI contaba con un patronato conformado por representantes de empresas e instituciones del sector pesquero, alimentario y medio ambiente, así como del Gobierno Vasco³.

La sede central estaba en Sukarrieta, Vizcaya⁴. En los primeros años, AZTI centró sus actividades en el sector marino y pesquero, desarrollando proyectos lanzados por organismos públicos en el ámbito regional. La actividad de AZTI fue creciendo considerablemente, no sólo en el ámbito marino, sino también en el sector alimentario. Como consecuencia, se establecieron dos centros adicionales; uno en Pasaia, Guipuzkoa, focalizado en la investigación Marina y otro en el Parque Tecnológico de Zamudio, Vizcaya, centrado en la investigación alimentaria.

En 2001, AZTI pasó a formar parte de la Corporación Tecnalía, que aglutinaba varios centros tecnológicos y de innovación complementarios. Esta nueva organización les permitía obtener sinergias y masa crítica, haciendo posible el desarrollo de proyectos interdisciplinarios de mayor alcance. En 2014 AZTI había generado un volumen de negocio de unos 16 millones de euros y un *cash flow* neto algo superior al millón de euros. Ver Anexo 1: Cuentas de Resultados y Balance de AZTI Tecnalía 2011-2014.

Desde sus inicios, AZTI estableció como prioridad desarrollar proyectos de innovación que tuvieran una aplicación productiva en los sectores a los que apoyaban, generando un valor cuantificable para el cliente. El director general, Rogelio Pozo, sostenía que *“la innovación debía ser un medio para hacer más competitivos a sus clientes y no un fin en sí misma”*. Bajo el paraguas de esta filosofía, AZTI Tecnalía contaba en 2015 con dos unidades de negocio principales: Investigación Marina e Investigación Alimentaria, que estaban equipadas con laboratorios especializados, plantas piloto, equipos y tecnologías de última generación, así como una embarcación oceanográfica:

- **Unidad de Investigación Marina (UIM):** Estaba orientada a dotar de mayor competitividad al sector marino y pesquero de una forma sostenible. AZTI ofrecía soluciones basadas en la I+D+i para generar conocimiento y apoyar la gestión sostenible de los recursos naturales, bajar los costes, reducir los riesgos y estimular la innovación en todas las actividades vinculadas al mar: transporte, ocio, generación de energía, búsqueda de alimentos (pesca y acuicultura). Ver Anexo 2: Servicios de la UIM.

³ En 2015, el patronato de AZTI-Tecnalía se encontraba formado por: Conservas Garavilla, Cárnicas Mirotz, Eroski S. COOP, FCC AMBITO, Federación Cofradías Pescadores Bizkaia, Gobierno Vasco, HIDRONOR, SA., IPARLAT, SA y SALICA, SA, Industrias de Café del Norte y Serbitzu SA.

⁴ En la Reserva de la Biosfera de Urdaibai, Vizcaya, País Vasco.

En 2014, la UIM había alcanzado un volumen de negocio superior a los once millones de euros. Un ejemplo del tipo de proyectos que realizaba esta línea de negocio había sido el apoyo al Gobierno Vasco en el estudio de los efectos que el cambio climático provocaría en la costa del Golfo de Vizcaya y su efecto en la biodiversidad de la zona.

- **Unidad de Investigación Alimentaria (UIA).** Estaba especializada en ofrecer soluciones innovadoras a la industria alimentaria desarrollando nuevos o mejorados productos en los que se primara la calidad, la seguridad y la identidad alimentaria; respetando el medio ambiente y con el consumidor como eje central. En los últimos años había mantenido un volumen de actividad estable con unos 135 proyectos en marcha y un volumen de negocio anual de unos seis millones de euros. Ver Anexo 3: Evolución del volumen de negocio de la UIA.

En conjunto, la plantilla de AZTI había pasado de 110 en 2001 a 230 en 2014, siendo su mayoría investigadores cualificados y técnicos especializados. La UIA contaba con cerca de 60 investigadores, de los cuales más del 50% eran doctores en diferentes ramas científicas. Ver Anexo 4: Organigrama de AZTI en el 2014.

EL MODELO DE NEGOCIO DE LA UNIDAD DE INVESTIGACIÓN ALIMENTARIA DE AZTI

La UIA dirigía sus esfuerzos al sector agroalimentario; desde productores y fabricantes, hasta distribuidores, HORECA y Alta Gastronomía. Ver Anexo 5: Descripción de los servicios de la UIA.

Al frente de la UIA de AZTI se encontraba su directora de valor, Leire Barañano⁵. Leire estaba convencida de que la propuesta de valor de AZTI era claramente diferencial respecto a otros centros tecnológicos y comentaba al respecto:

“Nuestro modelo está enfocado a dar soluciones de valor. Para ello, es necesario que AZTI se posicione como un socio estratégico e imprescindible para el cliente, de manera que podamos abordar conjuntamente los retos que se le planteen.

Buscamos alejarnos de la figura de proveedor tecnológico. Queremos construir relaciones a largo plazo. Si nos remitimos a nuestro lema ‘transforming science into bussiness’⁶, nosotros no hacemos las cosas por hacer, investigamos para cubrir

⁵ Leire se había incorporado a la empresa en octubre de 2012. Antes, había pertenecido al Patronato en representación de una de las empresas miembro. Previo a su incorporación en AZTI, Leire había trabajado durante más de diez años en una cadena de distribución nacional como directora de marketing estratégico y responsable de planificación y control corporativo.

⁶ Transformando la ciencia en negocio