

## **RE-ORIENTACIÓN AL MERCADO IAT: RE-ORIENTANDO LA ORGANIZACIÓN AL MERCADO<sup>1</sup>**

En septiembre de 2009, Miguel Ángel Luque y Juan Manuel González (respectivamente, Director General y Sub-Director General del Instituto Andaluz de Tecnología – IAT -) reflexionaban sobre los Servicios Intensivos de Conocimiento que la institución ofrecía y las acciones comerciales que habían acometido desde finales de 2008 ante la necesidad de realizar un cambio sustancial en el enfoque estratégico de la organización. El principal problema era que dichas acciones no estaban dando los resultados esperados.

A pesar de que 2008 se cerró con un nuevo aumento de los ingresos, las previsiones de cierre para 2009 eran menos halagüeñas y ambos estaban convencidos de que, debido a diferentes circunstancias externas, la situación podía ser aún más difícil en los siguientes años.

### **IAT**

IAT era el Centro Tecnológico andaluz de mayor antigüedad. Constituido en 1989 como fundación privada por los Colegios de Ingenieros Industriales de Andalucía, sus fines eran impulsar la innovación industrial y su adopción por parte de las empresas y organizaciones de todo tipo, así como la investigación aplicada sobre aspectos relacionados con los procesos industriales y su incorporación a las empresas. Con el tiempo, IAT había ido creciendo en cuanto a la tipología y alcance de los servicios ofrecidos.

En 2009 contaba con un amplio catálogo de servicios entre ellos, una línea denominada Servicios Intensivos en Conocimiento (SIC)<sup>2</sup>, destinados a ayudar a empresas,

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Septiembre 2014, 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, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

asociaciones y colectivos empresariales, organismos públicos diversos y otros centros tecnológicos, a resolver algunos de sus problemas y necesidades de funcionamiento y estratégicos, especialmente en el ámbito de los procesos, las operaciones, la tecnología y la innovación. Estos SIC se agrupaban en cinco áreas de actividad (ver la estructura organizativa en el Anexo 1):

1. **Gestión de proyectos de I+D+i.** IAT realizaba la planificación, ejecución y control de iniciativas de I+D+i de empresas y entidades, y las orientaba para aprovechar las oportunidades que ofrecía la Unión Europea en cuanto a la financiación de este tipo de proyectos.
2. **Evaluación, diseño y mejora de productos, procesos y servicios,** para incrementar la competitividad de empresas y entidades. Entre estas actuaciones se encontraban:
  - a. Diseño y mejora de productos, procesos y servicios (empleando diversas metodologías como el diseño asistido por ordenador, metrología, ecodiseño, *lean manufacturing* o análisis del valor, así como el control y reducción de costes)
  - b. Planificación de la producción
  - c. Fomento de la creatividad en las organizaciones
3. **Capacitación y desarrollo de personas** (transferencia del conocimiento en las organizaciones y gestión por competencias de los recursos humanos).
4. **Planificación y estudios** (análisis, diagnóstico, diseño de estrategias y elaboración de estudios de mercado, sectoriales, planes estratégicos,...; con el apoyo de una herramienta informática de elaboración propia se facilitaba el seguimiento y control de la ejecución de planes estratégicos).

---

<sup>2</sup> Además de los SIC, IAT ofrecía otros servicios. Entre ellos, era, desde 1992, la Agencia de AENOR en Andalucía, desarrollando sus servicios de certificación en este ámbito territorial desde 1992. Esta actividad era completamente independiente y autónoma de las demás. AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) era una entidad española dedicada al desarrollo de la normalización y la certificación en todos los sectores industriales y de servicios. Fue creada a partir de la Orden del Ministerio de Industria y Energía, de 26 de febrero de 1986, de acuerdo con el Real Decreto 1614/1985 y reconocida como organismo de normalización y para actuar como entidad de certificación por el Real Decreto 2200/1995, en desarrollo de la Ley 21/1992, de Industria. En estas funciones sustituía al Instituto de Racionalización y Normalización (IRANOR) (entidad dependiente del CSIC, que desaparecía simultáneamente). En 2009 sus funciones eran: i) Elaborar normas técnicas españolas (UNE) con la participación abierta a todas las partes interesadas y representar a España en los distintos organismos de normalización regionales e internacionales, ii) certificar productos, servicios y empresas y iii) formación en estos ámbitos.

### 5. Información, divulgación y transferencia de tecnología<sup>3</sup>.

Aunque el grueso de la actividad de IAT se concentraba en Andalucía, donde tenía sedes en Málaga y Sevilla, desde hacía años IAT realizaba actividades en otras regiones españolas y en diversos países. En 2008 se había abierto una delegación de IAT en Guadalajara (México).

La evolución de los SIC de IAT había sido notable desde sus inicios. En la Tabla 1 se presentan algunos datos de la misma, indicando el origen según tipología de cliente y servicios (público o privado). En el Anexo 2 las cuentas de resultados del año 2008 y la estimación para 2009 y, en el Anexo 3, los ingresos de los servicios SIC detallados por área de actividad. La facturación de la línea SIC suponía aproximadamente un 70% de los ingresos totales de IAT.

**Tabla 1: Evolución de ingresos SIC (miles de euros)**

	2007	2008	2009 (estimado)
<b>Total Servicios Intensivos en Conocimiento (SIC)</b>	<b>6.539</b>	<b>7.981</b>	<b>6.091</b>

El posicionamiento de IAT en el mercado se muestra en el Gráfico 1, indicando (al igual que otros centros tecnológicos) un lugar intermedio entre las universidades (que en España solían ser, en su mayoría, entidades públicas muy orientadas a la investigación básica) y las consultoras (orientadas a ofrecer a las empresas y organizaciones soluciones básicas de gestión, sin entrar apenas en proyectos de I+D).

En función del tipo de proyecto, tanto las universidades como las consultoras e incluso los demás centros tecnológicos podrían ser considerados tanto colaboradores como competidores. No eran pocas las ocasiones en que varios centros tecnológicos (entre ellos, IAT) se encontraban compitiendo por un mismo proyecto con universidades y consultoras; en otras ocasiones presentaban proyectos conjuntamente, como socios de un mismo consorcio. Asimismo, un centro tecnológico podía tanto competir como colaborar con otros centros tecnológicos de su región, del país o internacionales, en función del proyecto del que se tratase.

<sup>3</sup> Entre estas actuaciones se encontraban:

- LEXITEC ON LINE: Resumen ordenado e indexado de toda la información publicada por las diferentes administraciones (autonómica andaluza, estatal y europea) en sus respectivos Boletines Oficiales y Diarios Legislativos.
- FICHA IAT, con las diferentes convocatorias de programas de I+D+i de las administraciones andaluza, nacional y europea.
- CESEAND/ENTERPRISE EUROPE NETWORK: IAT, como socio de este consorcio europeo, participaba en la información y transferencia de tecnología en Europa, conectando las necesidades y ofertas de tipo tecnológico de las empresas andaluzas con las de empresas y organismos de otras regiones y países europeos.
- RED PIDi: IAT era representante en Andalucía de este servicio -gestionado por el CDTI-, para la información y asesoramiento, a todo tipo de interesados, sobre la financiación de actividades de I+D+i.