



**Apuesta.** La reorganización interna, la dependencia de su producto estrella, los cambios legislativos, las nuevas necesidades de los clientes y el respeto al medio ambiente fueron los principales desencadenantes de la creación del departamento de I+D+I en la empresa sevillana Zotal

# La innovación como área estratégica para relanzar una compañía histórica

ELI GARCÍA VILLALÓN

■ SEVILLA. “La innovación ha sido nuestro revulsivo interno; gracias a ella, hemos superado momentos adversos y hoy somos más fuertes”. Maximiliano Tejera y Agustín Olivares, directores generales de Laboratorios Zotal, tienen claro que sin esta herramienta su empresa no se habría repuesto de determinadas dificultades y “no habría tenido el importante crecimiento de los últimos años”.

Los fuertes cambios organizativos experimentados por la compañía, la detección de nuevas necesidades en el mercado, la aparición de un nuevo marco legislativo europeo así como la existencia de una mayor sensibilidad hacia el medio ambiente, llevaron al grupo sevillano –asentado en Camas– a crear un departamento de I+D+I.

Dedicada desde su origen –en 1909– al desarrollo de sistemas de bioseguridad –productos de desinfección, desinsectación y desratización–, Laboratorios Zotal decidió apostar, a partir de ese momento, por la diversificación de sus formulados (evitando la dependencia de Zotal) y por mejorar el perfil toxicológico de sus productos para minimizar el impacto en el entorno (medio ambiente y personas).

El departamento comenzó su andadura con dos empleados –hoy ya son cuatro– que, a lo largo de estos cinco años, han logrado desarrollar 17 nuevos productos, gracias a una inversión aproximada de 235.000 euros anuales. “A mediados de 2001 iniciamos la búsqueda de nuevas fórmulas y mejora de las



Luis M. Romero, Agustín Olivares y Maximiliano Tejera (Zotal) junto a K. Saratxaga (tercero por la izquierda). J. C. MUÑOZ

existentes con el objetivo de cubrir distintos nichos de mercado”, explica Luis Manuel Romero, director de Operaciones de la empresa.

Hasta la fecha, Laboratorios Zotal sólo ha colocado en el mercado 7 de estas 17 especialidades. “Las demás están preparadas y a la espera de ser lanzadas en el momento oportuno”, indica. Aún así, las novedades ya suponen el casi el 60 por ciento de las ventas de la compañía, mientras que los productos tradicionales representan el 35,3 por ciento –el resto son marcas blancas–. “La innovación es nues-

## ■ RETOS INMEDIATOS

### “Nuestra internacionalización resulta lenta por la complejidad normativa”

La penetración de Zotal en el extranjero resulta lenta y compleja porque “no existen criterios sanitarios y medioambientales homogéneos para todos los estados, sino que cada uno tiene su propia normativa”, indica Agustín Olivares. Así, los productos deben ser

registrados país a país, proceso que puede llevar entre 1,5 y 3 años. Zotal ya vende a Portugal, Hungría y República Checa, Marruecos, Chile y México, siendo su intención alcanzar una comercialización mayor en los países donde ya tiene iniciada actividad.

tro único método para sobrevivir en un entorno controlado por compañías farmacéuticas multinacionales, como Bayer o Pfizer”, indica.

Laboratorios Zotal cuenta con clientes en cuatro canales bien diferenciados: consumo (droguerías, ferreterías, grandes superficies...), zoonosanitario (asociaciones ganaderas, de defensa sanitaria, empresas comercializadoras de productos de uso ganadero), marca blanca y exportación. “El de consumo es nuestro canal tradicional, pero el zoonosanitario se ha revelado como el más estratégico, puesto que ya representa el 63 por ciento de la facturación”, explica Olivares. La marca blanca supondrá en el futuro entre el 10 y el 15 por ciento de la facturación anual, mientras que la exportación es “nuestra gran asignatura pendiente”, añade –ver texto adjunto–.

En 2006, la compañía facturó 4,2 millones de euros, mientras que este año espera crecer un 33,3 por ciento hasta los 5,6 millones. Los nuevos productos y la exportación –que empieza a dar sus frutos después de dos años de esfuerzos– serán los motores de crecimiento. La firma, perteneciente al grupo familiar sevillano Tejera y Olivares, emplea a 27 personas y se caracteriza por su alto nivel tecnológico.

Como reconocimiento a la gestión en I+D+I, la Junta de Andalucía concedió en 2006 a Laboratorios Zotal, el Premio Andaluz a la Excelencia en la modalidad de Mejores Prácticas de Gestión del departamento de I+D+I. En 2005 obtuvo el Premio Andalucía de Medio Ambiente en la modalidad de Gestión Medioambiental en la empresa.

## PONENCIA DEL EXPERTO KOLDO SARATXAGA

### “La empresa que cambia de país sólo por los menores costes laborales, se equivoca”

E. G. V.

■ SEVILLA. “La empresa que se va a otro país buscando menores costes laborales se equivoca: considera al empleado como mano de obra –un concepto del siglo XVIII– y no como una persona con un cerebro que puede generar mucho valor”. En es-

tas palabras se resume la filosofía de uno de los mayores expertos en impulsar empresas de España, artífice de milagros económicos como el de la cooperativa de autobuses Irizar. “Las organizaciones no pueden seguir desaprovechando a las personas, hay que sacar lo mejor de ellas”, sentencia Koldo Saratxaga.

A su juicio, se debe pasar a un nuevo estilo de relaciones en el que prime la comunicación y la transparencia –“no podemos pedir a nuestra plantilla que gane la liga, si no sabe ni cómo vamos en el ranking”– y que delegue responsabilidades en los empleados. “La alta dirección no puede decidirlo todo ella sola; es

desperdiciar a las personas”, indica. El remedio, según el experto, pasa por crear equipos de trabajo transversales a los que proponer la consecución de retos en un plazo de tiempo. “Sólo si se les da confianza y libertad serán capaces de crear e innovar”, añade. Pero esto no quiere decir –explica– que se les libere

de sus tareas diarias, sino que se les estimule de la forma adecuada para que aprovechen los tiempos muertos en beneficio de toda la empresa.

Saratxaga reconoce que crear equipos no es tarea fácil. Sin embargo, este modelo motiva a los trabajadores porque ofrece oportunidades para crecer. “Se sienten útiles y saben que, si la organización avanza, será beneficioso para ellos”.

Para el experto, si se siguen estas directrices se logrará que las personas sientan orgullo de pertenecer a la compañía y que su motivación revierta “en una constante generación de valor y de conocimiento”.