

# Ayesa busca alianzas para hacer I+D en nuevos sectores

M. C.

■ El presidente del Grupo Ayesa, José Luis Manzanares Japón, fue el ponente invitado en la última sesión de la Plataforma 2i. Manzanares, doctor ingeniero de caminos, fundó Ayesa en 1966 con sólo 24 años y con el paso del tiempo esta compañía, en principio dedicada casi exclusivamente a ingeniería civil, se ha diversificado hacia otras áreas, como los proyectos tecnológicos y de telecomunicaciones.

Manzanares confesó que en este proceso la compañía “no ha seguido ninguna estrategia”. “Sólo hemos intentado ser rigurosos, trabajar y hacer cosas singulares”, afirmó, añadiendo que crecer y diversificarse era una cuestión de “supervivencia” para Ayesa si, siendo una ingeniería sevillana, quería competir en toda España.

Uno de sus retos de cara al futuro es, de hecho, reforzar las actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I), con la idea de “desarrollar cosas propias, no sólo incorporar lo ajeno”. En concreto, Ayesa quiere buscar alianzas con otras empresas para hacer I+D en tres ámbitos: la desalación y depuración, las energías renovables y los centros replicados.

En la actualidad, el Grupo Ayesa cuenta con 525 empleados, tiene seis delegaciones en España y filiales en Brasil y México, así como varias empresas participadas, entre ellas Agua y Gestión. Su facturación alcanzó en 2005 los 50 millones de euros, tras mantener en los últimos cuatro años crecimientos sostenidos en torno al 25 por ciento anual. Su sede está en el parque tecnológico Cartuja 93 de Sevilla, donde ocupa el antiguo Pabellón de Checoslovaquia, aunque en breve se mudará a un nuevo edificio en el parque, construido por la propia Ayesa, ante la necesidad de espacio.

El grupo está organizado en cuatro empresas. Su actividad *original*, la ingeniería civil, la desarrolla Ayesa, que “intenta innovar en cada uno de sus productos, dando al cliente el último



Invitado. José Luis Manzanares Japón, presidente del Grupo Ayesa.

## Actividades emergentes

Desalación y depuración, energías renovables y centros replicados son los sectores en los que el grupo quiere abordar proyectos de I+D en alianza con otras empresas

grito en técnica”. Un ejemplo es el desarrollo de un novedoso método de predicción de impactos de las obras y de un sistema para reducir las fugas urbanas de agua que ya usa, por ejemplo, la sevillana Emasesa. Aynova, por su parte, se encarga de la gestión integral de proyectos de construcción y ha hecho, entre otros, el nuevo edificio de Auna (ahora ONO) en Cartuja 93.

En tercer lugar está ACT, que Manzanares define como “la niña bonita del grupo” por ser “la más innovadora”. ACT ha desarrollado, por ejemplo, sistemas innovadores de telecontrol en el ámbito hidráulico –se ha adjudicado el contrato de telecontrol del sistema de saneamiento de Vigo–. Asimismo, instala centros de proceso de datos (CPD) y ha desarrollado dos productos de localización, uno por satélite (*mivehiculo.com*) y otro por teléfonos móviles (*localizamos.com*). Por otro lado, es implantadora de SAP y ha creado herramientas propias como un sistema de gestión de expropiaciones y otro de patrimonios, especialmente para las Administraciones.

La cuarta empresa del grupo es Ayesanet, antes centrada en el desarrollo de los sistemas de localización –actividad que ha pasado a ACT– y que ahora se dedica exclusivamente a los proyectos del Grupo Ayesa en el exterior, es decir, a la internacionalización.

Manzanares destacó como rasgos de la gestión de la innovación dentro de Ayesa la realización de un control muy riguroso del coste económico de los proyectos. No obstante, los jefes de departamento están facultados para tomar iniciativas de innovación, ya que, a juicio de Manzanares, “en una compañía como la nuestra la innovación tiene que ser muy libre y dinámica”.

En el ámbito de los recursos humanos, la compañía destina el 3 por ciento de la facturación anual a formación y en la actualidad está implantando un plan de carrera para sus profesionales. La comunicación interna y la oferta de actividades culturales para sus trabajadores son otras de las iniciativas de Ayesa en este campo. En cuanto a las relaciones con los clientes, la compañía pone a su disposición un acceso *on line* que permite consultar en tiempo real el estado de sus proyectos. En lo que respecta a herramientas tecnológicas, Ayesa usa la base de datos Lotus Notes y el software de gestión SAP. En el ámbito de la calidad y el medio ambiente, tiene, entre otras, las certificaciones ISO 90001 e ISO 14001.

# Rasgos y riesgos específicos de la gestión de proyectos innovadores

M. C.

■ Gabriel Ochoa de Zabalegui, director de Socintec-Grupo Azertia –consultora tecnológica que actúa de apoyo a las empresas dentro de la Plataforma 2i–, expuso durante el último encuentro de este foro empresarial las diferentes facetas de la gestión de proyectos innovadores, una de las principales áreas de la gestión de la innovación.

Los proyectos incluyen cinco procesos básicos: el inicio, en el que hay que clarificar la idea o necesidad y analizar su viabilidad; la planificación o definición del alcance, objetivos, actividades, recursos, organización, riesgos y resultados previstos; la ejecución, en la que se deben coordinar los recursos

para cumplir el plan; el control o monitorización del progreso del proyecto para tomar en su caso acciones correctivas, y el cierre o finalización.

En todas estas fases hay que tener en cuenta aspectos como el alcance, el tiempo, el coste, la calidad, los recursos humanos, la comunicación, el riesgo, las colaboraciones y la integración. Asimismo, los proyectos de innovación tienen unas características específicas, como la necesidad de gestionar los aspectos relacionados con la propiedad intelectual o de configurar equipos de trabajo internos y externos, al ser los proyectos de tipo pluridisciplinar. Se requiere además trabajar en red, con unos criterios claros para el paso de una fase a otra y vigilando los riesgos.



Socintec. Un momento de la presentación.

El papel del director de proyecto suele también ser clave para el éxito o fracaso del mismo. Según Socintec, tiene que ser una persona con autonomía y capacidad de decisión sobre los recursos, así como con conocimientos de las actividades del proyecto. Su perfil debe responder al de un profesional con capacidades técnicas, de gestión, negociación y liderazgo, por lo que es necesario que la empresa preste especial atención a su selección.

Otro aspecto importante es la evaluación de proyectos, dirigida a establecer prioridades entre las distintas iniciativas en las que está embarcada la empresa, controlar su ejecución y medir sus resultados, comparándolos con las previsiones iniciales.

Ochoa de Zabalegui también recordó la existencia de la norma UNE 166001 de gestión de proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I), que ayuda a sistematizar, definir, documentar y desarrollar los proyectos, además de facilitar la obtención de desgravaciones fiscales.