

## El sector químico necesita mejorar la eficiencia en la I+D

- ✓ Pese a que cada año aumenta el presupuesto que las empresas del sector químico destinan a la I+D, los procesos innovadores son poco eficientes. Así se desprende de un estudio realizado por Roland Berger entre más de 60 grandes compañías del sector en todo el mundo.
- ✓ La destrucción de valor que se produce en el proceso de estandarización de productos y servicios es mayor que la creación de valor a través de la innovación.
- ✓ La mayor parte de las empresas no tiene una estrategia innovadora: gastan mucho dinero en proyectos que realmente no son prioritarios para la organización.
- ✓ Sólo el 20% de las empresas entrevistadas tiene una estrategia de la innovación documentada. El resto tiene una visión más que una estrategia.
- ✓ Ninguna compañía ha definido los factores clave de éxito en la estrategia innovadora.
- ✓ Muchos proyectos se descartan demasiado tarde, cuando ya se ha invertido mucho dinero en ellos, simplemente porque *son la niña bonita del jefe*.

Éstas son algunas de las conclusiones del estudio realizado por Roland Berger entre más de 60 grandes compañías del sector en todo el mundo.

Según la investigación, el dinero que el sector químico destina a la I+D crece año a año hasta el punto de que los incrementos del presupuesto en esta área superan los registrados en las ventas. Estados Unidos, que se sitúa a la cabeza, dedica unos fondos que representan el 6,9% de sus ingresos, Japón un 5,6% y Europa un 5,1%. Este hecho contrasta, sin embargo, con la ineficiencia de muchos procesos de innovación.

En pocas palabras, se gasta mucho pero se innova poco. Prueba de ello es que la mayor parte de productos y servicios que se lanzan al mercado se convierten en *commodities*, es decir, productos ofrecidos por varias empresas y que no presentan diferencias en sus características. La rapidez con la que se estandarizan los productos no se ve compensada, en la mayoría de ocasiones, por nuevas innovaciones, lo que provoca que la destrucción de valor en la estandarización es mayor que la creación de valor a través de la innovación.

El valor hace referencia no sólo al producto, sino también a la marca y al servicio que puede asociarse a un producto. Bajo esta perspectiva, la estrategia de innovación puede enfocarse hacia cualquiera de los tres elementos y en cualquier momento del ciclo de vida de un producto (ejemplos: a un producto ya estandarizado se le puede asociar un servicio que proporcione valor o se puede diseñar un proceso que ahorre costes).

La innovación de valor añadido es el resultado de restar el valor añadido de la innovación menos los costes de esa innovación. Y ¿Cómo medirlo? A lo largo de tres niveles diferentes: estratégico, organizativo y de recursos.

Un estudio llevado a cabo por Roland Berger entre más de 60 grandes compañías químicas de todo el mundo ha detectado graves deficiencias en esos tres niveles.

### **Nivel Estratégico**

Sólo el 20% de las compañías tienen una estrategia de innovación documentada: la mayor parte de la documentación es más bien una visión que una clara estrategia. En general no existe sintonía entre la estrategia corporativa y la estrategia de innovación.

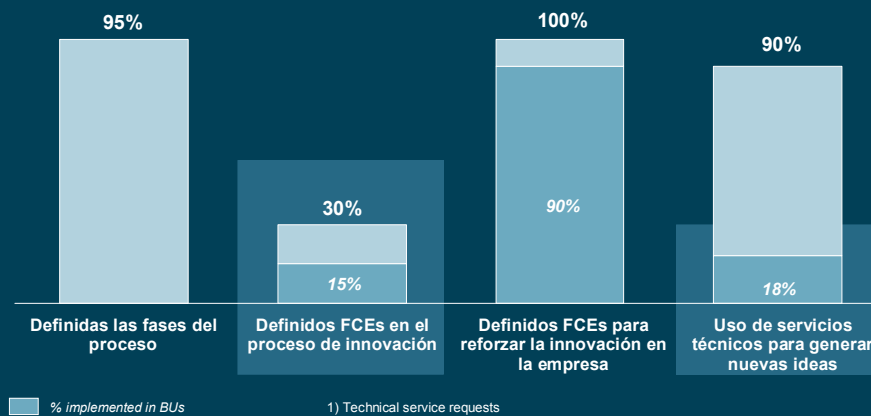
### **Nivel Organizativo**

Prácticamente no existen departamentos centrales de I+D. Han sido sustituidos por I+D de unidades de negocio, más fáciles de gestionar, pero que presentan aspectos negativos. Entre ellos: diferentes culturas locales, efectos de fusiones y adquisiciones, la distancia física (en el caso de las grandes multinacionales), la soledad de los investigadores y una cultura muy jerarquizada y autocrática.

- **Cultura: los incentivos a la innovación de tipo *soft* (reconocimiento, premios) funcionan más eficientemente que los incentivos monetarios. Sin embargo, sólo lo considera de esta manera el 20% de los entrevistados en el estudio.**
- **Procesos: A pesar de que la mayoría de las empresas tiene definidos los procesos de innovación, apenas el 30% ha hecho lo mismo con los factores clave para alcanzar el éxito.**

## No se han definido los factores clave de éxito (FCE) en la innovación

Resultados de los procesos, según empresas entrevistadas (%)



Fuente: Roland Berger, según entrevistas realizadas

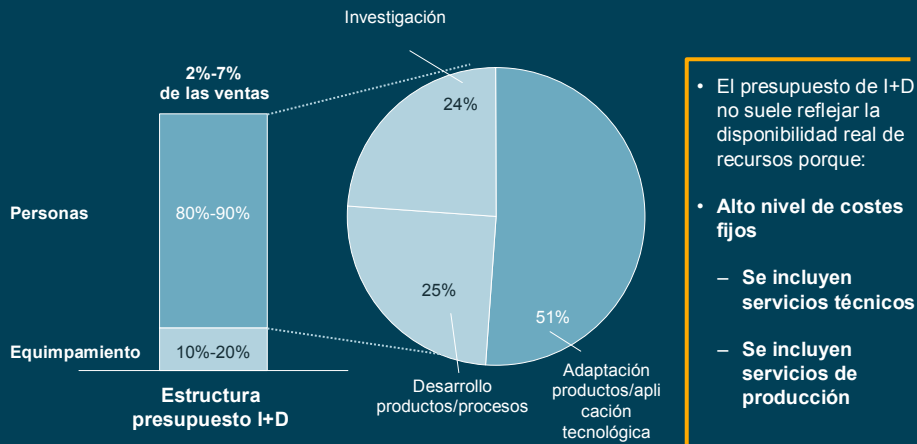
Además, **faltan procesos integrados de gestión del riesgo** lo que provoca que muchos proyectos se descarten demasiado tarde, cuando ya se ha invertido en ellos mucho dinero.

- **Gestión del conocimiento:** Falta una estrategia sobre patentes y se detecta una escasa integración del conocimiento externo (el que procede de las universidades, clientes, competidores o socios)
- **Recursos Humanos:** en muchas ocasiones, los empleados en los departamentos de I+D son profesionales poco comprometidos, que valoran sólo lo suyo, con un corto horizonte de miras y con un trabajo muy rutinario.

**El investigador ideal es un hombre menor de 45 años, buen administrador, con una carrera multifuncional, tolerante con las frustraciones y capaz de asumir riesgos.**

Por otro lado, la rotación de profesionales en el área de I+D es demasiado baja y falta inversión en equipamientos en los departamentos de las unidades de negocio: no llega al 1% de los ingresos.

## Poco presupuesto para auténtica I+D



Fuente: Roland Berger, resultado de entrevistas

- El presupuesto de I+D no suele reflejar la disponibilidad real de recursos porque:
- Alto nivel de costes fijos
  - Se incluyen servicios técnicos
  - Se incluyen servicios de producción

### Mejores prácticas

- La estrategia en innovación debe estar perfectamente alineada con la estrategia de la compañía.
- La selección de proyectos debe ser rigurosa y estratégica con el fin de aumentar las posibilidades de éxito comercial de las innovaciones procedentes tanto de las unidades de negocio, como la propia innovación corporativa.
- El capítulo de recursos requiere una gestión de conocimiento estructurada y eficiente. En cuanto a las personas y presupuesto es necesaria una mayor transparencia.
- En el nivel estratégico, existen 4 posibles salidas para frenar la estandarización de los productos y la consiguiente erosión de los márgenes para la empresa:

**Estrategia innovadora dirigida hacia los productos.** Tradicionalmente ha sido la más explotada.

**Estrategia innovadora dirigida al servicio:** innovar para añadir servicios a un producto de manera que aumente el valor añadido para el cliente

**Estrategia innovadora de la marca:** potenciar la marca a través del marketing, utilizando la cadena de clientes

## Innovar en la mejora de los costes

- Organización en forma de red: gestión de spin off. Actualmente algunas empresas, después de lanzar y desarrollar una idea, crean una nueva empresa para comercializarla. Es habitual esta práctica para productos e ideas nuevas porque es más fácil de gestionar.
- Conseguir un buen proceso innovador requiere una estricta gestión de proyectos y un seguimiento del éxito a lo largo de todas las fases: generación de la idea, evaluación, desarrollo, implementación y lanzamiento. **Resulta demasiado frecuente el descarte tardío de proyectos porque algunos son *la niña bonita del jefe*.**
- Para evitar esta situación es necesario aplicar procesos de medición en distintas áreas:

**Nivel financiero:** diferentes parámetros

**Perspectiva del consumidor:** productos nuevos para cada segmento de clientes, % que suponen las ventas de nuevos productos por segmento de clientes...

**Nivel interno:** cuánto tiempo se necesita para lanzar un producto al mercado...

**Perspectiva de las personas:** evaluaciones del desempeño...

Todos los sistemas de medición deben, además, ligarse a un sistema de evaluación relacionado con la empresa. El objetivo es alinear mediciones para que todo esté en consonancia con la estrategia.

- En gestión del conocimiento, las empresas deben ser capaces de proteger eficazmente su conocimiento al mismo tiempo que colaboran con socios externos.
- Es aconsejable favorecer la rotación de personal y promover la integración de sangre nueva (normalmente jóvenes) en los departamentos de I+D comandados por alguien con gran experiencia. La práctica más recomendable es lograr un equilibrio en los equipos de investigación.
- Por último, la gestión presupuestaria debe ser transparente en el uso de todos y cada uno de los recursos.

Para **Christoph Beseler, Socio de Roland Berger en España:** “El estudio indica un camino para que las empresas españolas del sector puedan ganar la carrera a la estandarización utilizando los recursos existentes más eficientemente”.

“Para crear valor a través de la innovación es necesario definir estrategias de innovación enfocadas al valor añadido, lo que supone el establecimiento de factores clave para alcanzar el éxito, una estricta gestión de proyectos, un seguimiento y control de todos los procesos con objeto de racionalizar las estructuras y procesos de la innovación”.