Cuando las barreras a la innovación son internas

Los autores destacan la falta de información de las empresas sobre sus mercados, así como el procesamiento incorrecto de esta, como causas de las barreras a la inovación.

1 de julio de 2012

Por Paulo Rocha e Oliveira

“Todos sabemos qué quiere el cliente”, exclama el presidente y consejero delegado de un proveedor de plásticos. –“Por supuesto”, asiente el director de ventas. “Tratamos con ellos todos los días y a todas horas. Si no, no facturaríamos ni un céntimo”.

El Consejo de la empresa se ha reunido para analizar los resultados de un estudio externo sobre el uso que dan a la información de mercado. Lo encargó el director general ante las crecientes voces que alertaban de la ausencia de una estrategia clara y orientada a los clientes, limitada sin más a satisfacer las necesidades diarias de estos últimos.

Ni que decir tiene, los ánimos están exaltados. Muchos de los consejeros rechazan las conclusiones del estudio, pues critican sus métodos de información. Aun así, al director general le sorprende la actitud brusca y a la defensiva de sus colegas: “¿No es cierto que lo único que hacemos es responder a las presiones diarias, adaptando constantemente la fabricación
a los pedidos de los clientes?”, interviene.

–“¿Y qué? ¿Acaso no es lo que quieren?”, le espeta el director de ventas.

–“¿Pero no se trata de que seamos proactivos? ¿Cómo vamos a aprender y mejorar eso?”

La tensión en los consejos de administración es algo habitual. También lo es el problema que

©IESE Business School

ha dado origen a la agria discusión de este ejemplo y que no es otro que el fracaso de las empresas a la hora de compartir y hacer un uso eficiente de la información de mercado.

A las compañías se les da bien acumularla, pero no tanto compartirla o ponerse de acuerdo en sus implicaciones para la toma de decisiones.

En los últimos cuatro años hemos llevado a cabo un estudio sobre los procesos de intercambio de información de veinte multinacionales pertenecientes a una amplia variedad de sectores. Nuestra investigación revela que no están tan al corriente de sus mercados como debieran y no suelen procesar bien la información que recopilan.

En este artículo exponemos, clasificándolas, algunas de las barreras a la innovación que existen de forma velada en las empresas y proponemos ideas prácticas para que los directivos
innoven de manera más eficiente.

Como mostraremos, la falta de comunicación sobre la información que llega del mercado da lugar a una serie de barreras a la innovación muy perjudiciales. Después de todo, si la empresa no entiende bien su mercado, ¿cómo va a saber lo que este quiere o necesita y, menos aún, cómo satisfacerlo?

La superación de estas barreras solo será posible mediante un cambio de mentalidad. Las organizaciones deben replantearse constantemente su razón de ser, preguntándose qué les distingue de la competencia, por qué quieren que los clientes elijan sus productos y por qué estos los compran.

Estas preguntas deberían estar siempre presentes en la mente de los directivos y de toda la organización. Es más, deberían estar tan arraigadas en la cultura operacional y directiva de la empresa que la aspiración a “ser diferentes” fuera el principal motor de sus actividades.

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Insight 14 (T3 2012).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "Cuando las barreras a la innovación son internas" (ART-2149) como de la revista completa en formato PDF mediante IESE Publishing.

©IESE Business School

Gracias por leer IESE insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

Paulo Rocha e Oliveira

Senior Lecturer del departamento de Dirección Comercial y de Operaciones, Información y Tecnología. Su principal área de especialización es el marketing y la gestión de servicios, especialmente de los servicios relacionados con el turismo.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School