



Mercados y comercios

## Innovación incremental e innovación radical en horticultura

Renovarse o morir

**Dr. Manuel Madrid**

manuel.madrid@morphosystems.eu

Las innovaciones radicales cambian las reglas del juego y pueden sacar a un competidor del mercado o reducir su cuota de mercado significativamente. Ejemplos en la industria es la introducción del mp3 contra mejoras de equipos CD

Hace algunos años, C. Christensen, profesor de la escuela de negocios de Harvard, U.S.A, publicó un libro llamado "El dilema del innovador". Christensen describía el dilema frente al que se encuentran empresas ya establecidas, maduras y con un cierto volumen de negocios, a la hora de innovar sus productos o servicios. Estas empresas son bastante eficientes en incorporar innovaciones externas a su sistema productivo y de mejorar sus productos y servicios en pequeños pasos.

Estas empresas con presencia en el mercado realizan una buena labor en mejorar sus productos existentes añadiéndoles nuevos atributos, y de esta manera ser capaces de mantener o aumentar sus precios o volumen de ventas. Se añade más capacidad, cambios en el diseño, un nuevo envase, nuevas aplicaciones del mismo producto para otros usos, etc.

Mientras las empresas maduras se dedican a estas "extensiones de línea de producto" para aumentar sus ventas, en algún otro lugar, alguna empresa más pequeña y dinámica está desarrollando una innovación radical, basada en otra tecnología, que ofrece las mismas características de producto, o ligeramente inferiores a un costo radicalmente inferior. Las innovaciones radicales cambian las reglas del juego y pueden sacar a un competidor del mercado o reducir su cuota de mercado significativamente. Ejemplos en la industria es la introducción del mp3 contra mejoras de equipos CD.

En general, en el sector hortofrutícola las mejoras incrementales vienen a través de la mejora de los procesos productivos, control de calidad, nuevos envases que protegen mejor la fruta. Estas mejoras son imitadas rápidamente y en pocos años se convierten en el estándar de la industria. Mejorar en la aplicación de productos fitosanitarios o el uso de control biológico han supuesto mejoras muy importantes en la calidad de la fruta sin residuos químicos. Sin embargo son mejoras que no han cambiado radicalmente las reglas del juego en el sector.

En horticultura, muchas de las innovaciones radicales han venido de la mano de la mejora genética, con introducción de variedades que han cambiado los roles establecidos. Ejemplos como la introducción de las piñas

supersweet por del Monte, con un alto y constante contenido de azúcares, independiente de las estaciones. De la misma manera, el mercado de la mora y frambuesa en EE.UU ha crecido un 10-20% por año, gracias a las variedades mejoradas con mejor vida útil y propiedades poscosecha, así como mejor sabor. Algunas innovaciones radicales no relacionadas con mejora genética también dieron ventaja a algunos comercializadores durante algunos años. Ejemplos son la introducción de atmósfera controlada (CA) en transportes por barco en lugares de producción distantes, como Chile.

La empresa innovadora debe, como mínimo, estar al menos alerta de estas innovaciones radicales, para adaptarse al nuevo cambio. Y si es posible, participar en el desarrollo de estas innovaciones radicales para mantener o aumentar su cuota de mercado y ventas.



- MorphoSystems es una empresa de consultoría dedicada a asesorar a las empresas agroalimentarias en temas de innovación, tecnología, mejora de la productividad y desarrollo de nuevos productos.