



Las fuentes de la innovación (I)

## Fuentes internas a la empresa

Para innovar y progresar se debe estar atentos a los cambios en la empresa, tanto dentro como fuera de ella.

**Dr. Manuel Madrid**

manuel.madrid@morphosystems.eu

En el sector hortofrutícola durante años se ha puesto un esfuerzo significativo en el aspecto cosmético de la fruta y verdura, cuando en gran parte los consumidores demandaban sabor

La creencia general en el ámbito de desarrollo de empresas es que la principal fuente de innovación es el conocimiento nuevo, bien sea conocimiento científico o social.

Sin embargo, un análisis de las innovaciones en el mercado nos mostrará que la mayor parte de las innovaciones viene de la observación de cambios en el entorno de la empresa.

Como indica Peter Drucker (1985) en su obra "Innovación y emprendedores", aquellas empresas que estén interesadas en seguir el proceso de innovación para mejorar sus ingresos y márgenes, deben desarrollar un proceso de "innovación sistemática". Por innovación sistemática se entiende una búsqueda organizada de cambios, y un análisis metódico de las oportunidades que estos cambios ofrecen para aplicar innovaciones sociales o económicas.

Drucker describe dos tipos de fuentes principales de oportunidad innovadora: fuentes de dentro de la empresa y fuentes de fuera de la empresa. En el presente artículo hablaremos del primer tipo: fuentes de innovación internas a la empresa.

Estas fuentes de innovación se consideran internas, pues son visibles principalmente a los gerentes y empleados trabajando dentro del sector. Son síntomas de un cambio. Estas cuatro fuentes son:

- 1) Lo inesperado: éxito inesperado o fracaso inesperado
- 2) Discrepancias: Disparidad entre la realidad como es y como debería ser
- 3) Innovación basada en necesidades del proceso productivo
- 4) Cambios en la estructura del sector o en la estructura del mercado, que nos toman por sorpresa

### Éxito inesperado

Suele originarse por reacciones de clientes a productos considerados normales o incluso inferiores según los empleados en el sector, pero a los ojos de los clientes son superiores. Ejemplos de este tipo de cambio e innovación

en el sector hortofrutícola son el éxito de los tamaños pequeños de producto hortofrutícola, (calibres pequeños de banano, melón o sandía son ejemplos) respondiendo a un cambio en necesidades de familias más pequeñas. Estos productos tradicionalmente se rechazaban o vendían más baratos, hoy colectan un precio superior por kg.

### Discrepancias

Las discrepancias son disonancias entre la realidad de un sector y las suposiciones de como opera dicho sector. También se tratan de disonancias entre los esfuerzos que un sector dedica a un aspecto de su operación y los valores y expectativas de sus consumidores.

En el sector hortofrutícola durante años se ha puesto un esfuerzo significativo en el aspecto cosmético de la fruta y verdura, cuando en gran parte los consumidores demandaban sabor. Los nuevos resultados en mejora genética vegetal de hortalizas (melón, tomate..) para recuperar dicho sabor, o la mejora en las prácticas de recolección y conservación (melocotón) han devuelto parte de la experiencia de sabor a los consumidores.

## Innovación basada en necesidades del proceso productivo

Este tipo de innovación se refiere a mejoras en el proceso productivo o rediseño de procesos antiguos mediante nuevos conocimientos provocado por necesidades, bien sean necesidades de falta de recursos o necesidades de mercados.

En el sector hortofrutícola, los prototipos de recolección mecanizada de la fresa, p.ej. en Reino Unido, responden al elevado coste de la mano de obra.

En el área de protección de cultivos, la presión del mercado hacia cero residuos, ha favorecido la introducción de boquillas atomizadoras con carga electrostática. Éstas permiten menor tamaño de gota sin deriva de producto, la deposición en la planta de menores cantidades de producto y el acceso a cualquier lugar del follaje de la planta, permitiendo reducir el uso de agroquímicos y los casos de exceso de residuos en la fruta o verdura fresca..

## Cambios por sorpresa en las estructuras del sector o las estructuras del mercado

Las estructuras de mercado y de los sectores industriales parecen sólidas pero en realidad son bastante frágiles. Cuando las estructuras del mercado o la industria cambian, los actores tienen que cambiar rápido si no quieren perder su posición de liderazgo. Estos cambios son también una oportunidad para la innovación.

Indicadores de cambios en la estructura del sector suelen ser rápido crecimiento de un segmento o convergencia de dos tecnologías anteriormente separadas.

Del primer caso nos encontramos con dos ejemplos: el sector de frutas del bosque, creciendo anualmente en ventas tres o cuatro veces en ventas comparado con el resto de la fruta fresca. Otro ejemplo es la cuarta gama, también creciendo en los últimos años más rápido que el resto del sector.

Del segundo caso, convergencia de tecnologías, un ejemplo interesante es el uso de tecnologías de la comunicación móvil para el control y administración de sistemas de riego localizado, sin necesidad de acudir "in situ" a regular los sistemas.

Una búsqueda sistemática de estos cambios permitirá a la gerencia de la empresa innovadora en el sector hortofrutícola encontrar nuevas oportunidades de productos y servicios innovadores con que satisfacer a sus clientes y mantener su crecimiento y márgenes.

En el siguiente artículo del próximo mes analizaremos las fuentes de innovación externas a la empresa.

### Para saber más...

- 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.



**INDUSTRIAS METÁLICAS AGRICOLAS, S.A.**

Pol. Ind. COMARCA-2, calle F, nº 12 · 31191 BARBATAIN (NAVARRA)

Tel.- (+34) 948 184 117 · Fax- (+34) 948 184 668

ima@invernaderosima.com · www.invernaderosima.com



Exportación: GRUPO MSC  
www.grupomsc.com  
Tel.- (+34) 954 129 138

