



«Existen muchas maneras de innovar en reverso. Una de ellas consiste en adaptar tecnologías a mercados de menor tamaño o más fragmentados.»

## Innovaciones en reverso

Históricamente, las innovaciones de producto se verificaban en los países más desarrollados. Las empresas diseñaban productos para esos mercados y luego exploraban si había demanda suficiente en mercados menos desarrollados. Este ciclo tradicional se vio alterado por vez primera hace un par de décadas cuando las empresas multinacionales comenzaron a lanzar sus productos simultáneamente en varias partes del mundo. Hoy en día las innovaciones de producto también surgen de mercados en principio menos sofisticados. Así, muchas aplicaciones para teléfonos inteligentes provienen ahora de India o de Kenia, lugares donde, por ejemplo, los pagos electrónicos están mucho más avanzados. En Bangladesh, Danone desarrolló junto con Grameen Bank una nueva tecnología de bajo coste para fabricar yogur en plantas que no alcanzaban economías de escala. De esa manera se minimizaban también el coste de transporte y de almacenaje, que suelen ser prohibitivos en países en vías de desarrollo.

El sector de la salud es uno de los más fértiles para este tipo de innovación en reverso. Todo tipo de aparatos, prótesis o sillas de ruedas han surgido en respuesta a necesidades específicas de los países con menos recursos. Muchos de ellos ahora se cotizan al alza en los mercados más desarrollados, donde se intentan reducir los elevados costes sanitarios. La prestación de algunos servicios de salud a través del

móvil es cada vez más relevante en países donde la infraestructura sanitaria es incipiente y totalmente inadecuada para cubrir las necesidades en las zonas rurales. Algunas de las tecnologías empleadas están ahora adoptándose en Europa y Estados Unidos.

Existen muchas maneras de innovar en reverso. Una de ellas consiste en adaptar tecnologías a mercados de menor tamaño o más fragmentados. A medida que las preferencias del consumidor también se fragmentan en los mercados desarrollados, esas innovaciones encuentran un campo de aplicación aún mayor. Un ejemplo es el de las empresas especializadas en vender materiales de construcción hechos de bambú. Mientras que en Asia se trata de un material usual en la construcción, ahora en Europa también hay una gran demanda por ciertas variantes empleadas como revestimiento en baños, jardines y locales comerciales.

Otro campo de notable crecimiento es el de la innovación y las marcas étnicas. Se trata de emplear diseños o materiales tradicionales bien conocidos en partes concretas del mundo, y popularizarlos en ciertos segmentos de otros mercados. Muchos productos e ingredientes alimenticios que hace años solamente se consumían en su lugar de origen ahora generan ventas cuantiosas en mercados desarrollados. En el sector de la cosmética las empresas cada vez emplean más ingredientes, fórmulas y técnicas procedentes de países en los que tradicionalmente se em-

**MAURO F. GUILLÉN** es director del Lauder Institute y catedrático de Dirección Internacional de la Empresa en la Wharton School, así como miembro del Consejo Académico de Afi Escuela de Finanzas Aplicadas.  
Twitter: @MauroFGuillen

pleaban soluciones locales para teñir el pelo, por ejemplo.

A medida que proliferan los nichos de mercado, las empresas están encontrando nuevas maneras de rentabilizar estas innovaciones en reverso. También se trata

en muchos casos de incorporar una solución eficiente en un área, como la sanidad, donde los costes son excesivamente elevados. Las soluciones simples y tradicionales de las innovaciones en reverso son cada vez más valoradas por los mercados globales ::