



Cámara
de Comercio de España

Cámara
Toledo

*Inno***Cámaras**

COVID-19: UNA OPORTUNIDAD PARA LA INNOVACION



En los últimos años, la innovación, en cualquier organización o empresa, se ha tratado como un valor añadido o elemento diferencial para ser más competitivo en el mercado. Actualmente y más por la situación provocada por la pandemia y futuro post-covid, las pymes deben abordar mecanismos y técnicas de innovación, no sólo desde un punto de vista de posible crecimiento o consolidación, sino como un factor indispensable de supervivencia para evitar su posible desaparición o quiebra. Desde la década de 1960, la media de supervivencia de una empresa se redujo a solamente 18 años, según un estudio reciente de Boston Consulting Group. Por ello, hoy más que nunca, en un escenario Covid-19 que genera mayor incertidumbre, las empresas deben replantearse sus modelos de negocios para adaptarse a la nueva realidad actual y abordar esta pandemia también como nuevas oportunidades de negocio que toda crisis conlleva.

En este sentido, debemos partir de una serie de premisas a la hora de iniciar o replantear un proceso de innovación durante esta pandemia:

- Cualquier empresa, sea cual sea su tamaño y sector, puede innovar.
- Actualmente, es imprescindible aplicar planteamientos o técnicas innovadoras para adaptarnos a la nueva realidad. No nos engañemos a nosotros mismos pensando que, tras la era post-covid, todo volverá a la situación anterior a la pandemia.
- Los hábitos de los consumidores, usuarios y clientes han cambiado con el Covid, desembocando en un nuevo escenario que implica satisfacer las expectativas del mercado actual y de esos clientes de un modo diferente.
- La “propuesta de valor” de cualquier pyme requiere una transformación digital ante la exigencia de clientes de poder acceder a sus productos o servicios de forma online. Este proceso digital se ha acelerado y requiere de una interacción con los usuarios lo más personalizada posible bajo claves de *rapidez e inmediatez*.
- Hay que rediseñar los modelos de negocio apostando por el mundo digital e incorporando las últimas técnicas innovadoras y creativas, tanto en las relaciones con clientes y proveedores, como a nivel organizativo interno y de procesos. Este factor requiere un cambio de mentalidad para actuar rápidamente y ofrecer soluciones a través de la innovación.
- Reinventarse y otorgar mayor protagonismo a los clientes y personas por encima de las cualidades de nuestros productos y/o servicios, a través de un mayor enfoque basado en la empatía y en la “experiencia del usuario”.
- Aprovechar nuestra capacidad interna para analizar la posibilidad de atender a nuevas o mayores demandas de ciertos productos, tales como geles desinfectantes, respiradores, mascarillas, impresoras 3D, etc. En este sentido, son numerosos los ejemplos de empresas que han readaptado sus sistemas productivos para satisfacer esa demanda actual provocada por el Covid-19, tales como Cruzcampo, Repsol, LVMH o Foxconn entre otros.



En líneas generales, **para implantar un proceso de innovación**, una pyme debe realizar un análisis profundo de su organización a través de las fases siguientes:

FASE-I: ¿Cómo empezar?

Identificar necesidades y oportunidades que han surgido durante la pandemia y anticiparse a las que puedan surgir en la era post-covid. Para ello, es necesario analizar el entorno cercano y “empatizar” con posibles clientes y/o usuarios, utilizando, por ejemplo, herramientas como el **mapa de empatía** o el **Design Thinking**.

FASE-II: ¿Qué?

Definir un listado de posibles soluciones a los problemas o necesidades actuales. Seleccionar las que consideremos más adecuadas y analizar si realmente van a generar valor añadido a nuestros clientes. Una vez hecha esta selección, debemos determinar y establecer la “estrategia” de nuestra pyme para redefinir nuestra “propuesta de valor”.

FASE-III: ¿Con qué recursos y cómo?

Analizar los propios recursos de nuestra organización (humanos, económicos y/o materiales) para saber si son suficientes para llevarlo a cabo o necesitamos mayor capacidad o apoyos externos. En esta fase, es esencial involucrar a todo nuestro personal interno y lograr su compromiso para implantar ese proceso de innovación.

FASE-IV: ¿Compensa realizar esa innovación?

Estudiar si el esfuerzo y recursos empleados merecen la pena por el beneficio a obtener. ¿Aportamos más valor al cliente? ¿Nuestros usuarios serán conscientes de ello? ¿Nuestra innovación será reconocida en el mercado? Y finalmente.. ¿qué mecanismos son los más adecuados para implantar esa innovación con éxito?

FASE-V: La innovación es un proceso permanente.

“Si no estoy fracasando no estoy innovando”. Es imposible acertar siempre en el primer intento, pero, si voy a fracasar, que sea en el menor tiempo posible y al menor coste de inversión posible. Para ello, podemos recurrir a metodologías de Lean Startup que se pueden aplicar para cualquier pyme y sector: Hacer prototipos, testarlos en el mercado, evaluar y analizar errores, pivotar (hacer retoques al producto o servicio), reevaluar y rediseñar la propuesta de valor para validarlo en el mercado y situación actual. En este sentido, es recomendable experimentar rápidamente para implementar soluciones.

Estas fases para implantar procesos de innovación se aplican, en gran medida, en metodologías recientes, tales como, por ejemplo, el **Design Thinking**, que se puede resumir en estas cinco etapas:

- 1-**Empatizar** con clientes o usuarios.
- 2-**Definir sus problemas** y necesidades.
- 3-Crear ideas para **soluciones innovadoras**.
- 4-Configurar "**prototipos**" con esas soluciones.
- 5-**Testear**: probar esos prototipos en el mercado.



RECOMENDACIONES para realizar procesos de innovación durante el escenario actual del Covid-19 y post-covid. La innovación abierta supone innovar de un modo más participativo, distribuido y descentralizado.

- El proceso de transformación digital en las empresas se está acelerando. Cualquier aspecto que pueda hacerse virtual, se hará.
- Será primordial ganarse la "confianza" de usuarios o clientes potenciales a través de medios digitales. Todo ello mediante factores clave como rapidez, inmediatez e interacción permanente con ellos.
- El entorno digital no significa únicamente disponer de una web o e-commerce; Hay que asimilarlo en su globalidad en un escenario donde las redes sociales, foros de opinión, tutoriales, videos cortos, blogs, newsletter y otras herramientas serán determinantes para crear "comunidad". No basta únicamente con tener presencia en el ecosistema digital, sino lograr la mayor visibilidad posible en todos los canales posibles y de modo continuo.
- Es recomendable saber "segmentar" las diferentes categorías de clientes para actuar con ellos del modo más personalizado. No vale un único mensaje para todos nuestros clientes. Como dice Dan Jack "la personalización no es cuestión de nombre y apellidos; Es cuestión de contenidos relevantes".. y aún más.. saber proporcionar contenidos útiles en el preciso momento en el que la persona los necesita.
- La innovación, implica ya no solamente satisfacer las expectativas de nuestros clientes potenciales. El objetivo es lograr el **efecto-wow** y superar esas expectativas que tenían al consumir nuestros productos o servicios.
- Plantearse utilizar recientes herramientas tecnológicas, como, por ejemplo, la **Inteligencia Artificial** y **machine learning**, que facilitará segmentar clientes y patrones de compra, así como crear nuevas fuentes de valor.



- Con la era Covid y futuro post-covid, los expertos recomiendan apostar por la *multiplicidad de fuentes de innovación*. Es decir, no sólo recurrir a la *innovación interna*, sino también aprovechar la *innovación externa* para adquirir rápidamente las capacidades digitales que las pymes necesitan actualmente. Para ello, se puede recurrir a colaboradores externos, think tanks, laboratorios de innovación, universidades, consultores, plataformas digitales o cámaras de comercio entre otros.
- Establecer *modelos de gobernanza* de la innovación con métricas convenientes para asegurar la coherencia de tu estrategia e impulsar la unidad de innovación digital.
- Potenciar el *networking* mediante relaciones y conexiones con otros para generar más valor.
- Mejorar la *experiencia del usuario* en el entorno digital y en todas sus fases y canales, desde el proceso inicial de búsqueda de productos o servicios hasta su adquisición final y posterior servicio postventa con la finalidad de fidelizar clientes. Se debe incidir en la capacidad de facilitar el proceso de compra. Por ejemplo, durante la pandemia las ventas de comercio electrónico en Hispanoamérica han supuesto un incremento de un 300%.
- Innovar en la era Covid implica implantar una *cultura digital* en el que son aspectos claves el teletrabajo, la ciberseguridad, la protección de datos, la logística, la política de privacidad, medios de pago y la política de cambio y reembolso. Todo ello reduce la inseguridad de tus clientes potenciales.
- Analizar la conveniencia de implantar la **Realidad Virtual (VR)** o **Realidad Aumentada (AR)** en tu negocio. Muchas pymes actualmente recurren a estas innovaciones con un beneficio muy positivo que responde a los nuevos hábitos del consumidor durante la pandemia. La *Realidad Aumentada* permite interactuar lo real con lo virtual para facilitar a una persona visualizar objetos reales a través de un dispositivo tecnológico en el que se añade información gráfica en tiempo real. Así, por ejemplo, bastantes tiendas de moda aumentan sus ventas al no ser necesario probarse ya físicamente una prenda ya que la AR te mostrará cómo te quedaría puesta, o un determinado corte de pelo en el caso de las peluquerías o reconstruir gráficamente un edificio histórico en el sector turístico. Para ello, hay multitud de aplicaciones (apps) que te permiten implantarlo a un coste económico asequible.
- Plantearse la incorporación de otras innovaciones tecnológicas, tales como **3D, 2D, IoT, Blockchain, desarrollo de apps, Big Data o Small Data** entre otras. Por ejemplo, aplicando el *Big Data* y su tecnología predictiva, tendremos la capacidad de conocer mejor las costumbres de nuestros clientes y, por tanto, predecir sus necesidades y deseos. Podremos anticiparnos a sus demandas y realizarles sugerencias concretas a su medida.



- Rediseñar el modelo de negocio de un modo global recurriendo a las últimas metodologías y técnicas innovadoras así como a otras más tradicionales. No sólo empleando el **Design thinking**, sino también técnicas **lean startup, systems thinking, Business Model Canvas, Brainstorming, SCAMPER, mapas mentales** o el método **635** entre otros. Por ejemplo, el *método 635* (6 personas x 3 ideas x 5 minutos) permite obtener 108 posibles soluciones o ideas ante cualquier tema en solo media hora.
- Estudiar la competencia y los cambios del mercado. Analízala y evalúa si puedes replicar en tu negocio algún aspecto innovador que está siendo exitoso para algún competidor tuyo.
- Reevaluar la marca y modelo de negocio, analizar si tu pyme puede adaptarse a la “nueva normalidad” a la que la sociedad se ajustará cuando esta crisis provocada por la pandemia haya pasado, cambiar o adaptar lo que no funcione y hacer las cosas más sencillas y asequibles para el usuario o cliente.
- Aplicar tendencias innovadoras actuales del marketing digital, tales como *los chatbots, búsquedas por voz* (ya en 2019 un 27% de la población conectada a internet lo usaba desde su móvil), *plataformas low-code* (permiten crear apps sin ser un experto en programación), *growth hacking* (técnicas de crecimiento acelerado a corto plazo y al coste más bajo) o *data driven marketing* donde los algoritmos ayudan a sacar conclusiones o crear interpretaciones de casos de uso humanizando el trato con los usuarios y permitiendo una mayor personalización de los mismos. Todo ello, sin olvidar tener un diseño “responsive” de nuestra web, que permita ser visibles en pequeñas pantallas y en smartphones. Actualmente, más del 50% de los compradores online lo hacen a través de sus teléfonos inteligentes y sigue creciendo su porcentaje.
- Formarse permanentemente para actualizar conocimientos y evaluar las técnicas innovadoras que van surgiendo periódicamente. Para ello, la oferta formativa es muy variada y en numerosas ocasiones incluso gratuita como, por ejemplo, en las cámaras de comercio.
- Aprovechar la multitud de software y plataformas online existentes que facilitan expertos, herramientas o asimilar la nueva cultura digital, tales como <https://es.99designs.com/> (plataforma de diseño gráfico), <https://discord.com/> (Software colaborativo para la gestión de equipos y recursos), <https://trello.com> (gratuito para organizar proyectos y tareas), <https://mailchimp.com/es/> (plataforma para crear campañas de email marketing), <https://www.hootsuite.com/es/> (gestión de redes sociales), <https://slack.com/intl/es-es/> (Software colaborativo para la gestión de equipos y recursos), <https://mobincube.com/es/> (creador gratuito de apps móviles para gente sin conocimiento técnico) o <https://www.layar.com/> (Realidad Aumentada) entre otros.

- Evaluar posibles convocatorias de subvenciones europeas que existen actualmente para pymes que desean innovar y que, en muchos casos, son desconocidas para la mayoría. En este sentido, hay numerosas webs gratuitas que informan periódicamente de las mismas, como son los casos, entre otras, [de guiafc.es](http://de.guiafc.es) o euroalert.net. Así mismo, el programa InnoCámaras, cofinanciado por FEDER, pone a disposición de las empresas, a través de las Cámaras de Comercio, una serie de instrumentos, actividades y ayudas de apoyo a sus procesos de innovación.
- El programa InnoCámaras, en el marco de la prioridad de inversión “Fomento de la inversión empresarial en I+i, el desarrollo de vínculos y sinergias entre las empresas, los centros de investigación y desarrollo y el sector de la enseñanza superior” contribuye a la consecución del objetivo específico OE 1.2.1 “Impulso y promoción de actividades de I+i lideradas por las empresas, apoyo a la creación y consolidación de empresas innovadoras y apoyo a la compra pública innovadora”.
- El Programa InnoCámaras tiene por objeto impulsar la innovación, como herramienta competitiva clave en la estrategia de las pymes, así como maximizar las oportunidades que ofrece para mejorar la productividad y competitividad.
- Aprovechar el apoyo que la administración pública presta a la innovación y transformación digital para pymes. Por ejemplo, durante la pandemia, Red.es (entidad pública adscrita al Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital a través de la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial) ha creado Acelera Pyme (<https://www.acelerapyme.gob.es/>), un portal online para informar de todos los recursos a disposición de las PYME para su digitalización.

