



Guía de buenas prácticas de innovación en tiempos de crisis

Nelson Gómez Cruz & Jose Montes



Aspectos metodológicos

Investigación



Esta guía está basada en los resultados de la investigación *Strategic innovation: Turning crisis into opportunity* desarrollada entre enero 2022 y febrero 2023

Método



La investigación se basó en un estudio de casos múltiple, guiado por entrevistas y encuestas. Contó con el apoyo de los investigadores del Centro de Innovación de la UR

Participantes



En la investigación participaron 22 empresas colombianas de diversos sectores: manufactura (7), comercio (3), servicios (12), y tamaños: micro (3), pequeña (5), mediana (7) y gran empresa (7).



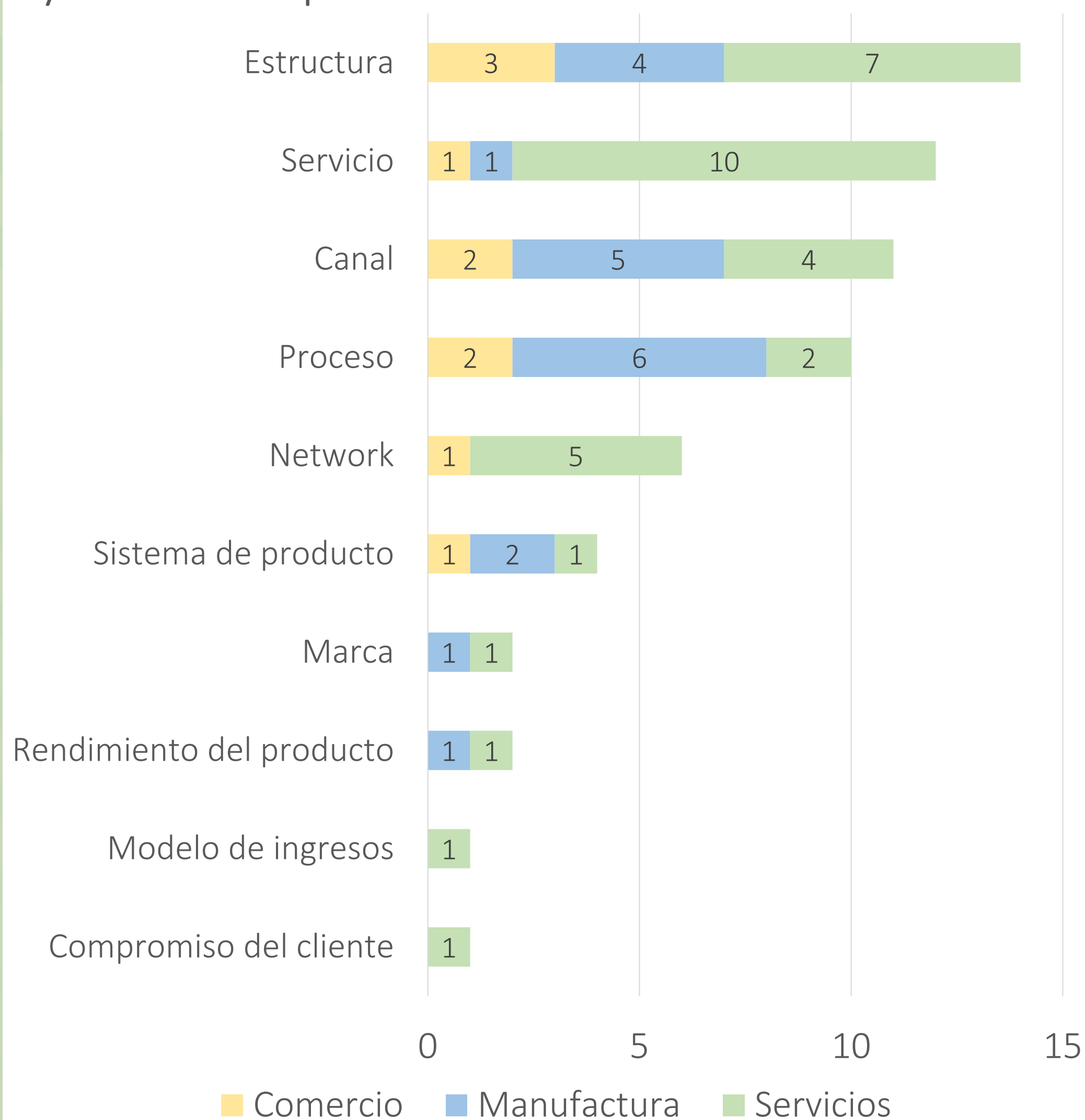
Los 10 tipos de innovación

Para analizar las decisiones relacionadas con innovación empleamos el marco de los diez tipos de innovación propuesto en el libro *Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs*, escrito por Larry Keeley et al. (2013, Wiley)



Resultados: Innovaciones implementadas durante la crisis

Cantidad de innovaciones introducidas por tipo de innovación y sector de la empresa



Las empresas analizadas innovaron como estrategia para aprovechar las oportunidades de mercado y superar los desafíos surgidos debido a la pandemia de COVID-19.

Los principales retos de innovación durante la pandemia surgieron de necesidades como:

- Reducir costos
- Incrementar la eficiencia
- Encontrar nuevas fuentes de ingresos o incrementar los ingresos sobre la oferta existente
- Desarrollar nuevos servicios o productos, o implementar nuevas características o funcionalidades
- Lograr nuevos compromisos y relaciones con los clientes

Las principales innovaciones buscaron **alinear los recursos y el talento humano, desarrollar servicios personalizados o complementarios, abrir o potenciar los canales digitales, reorganizar y optimizar los procesos y establecer alianzas.**



Guía de buenas prácticas de innovación en tiempos de crisis



Buenas prácticas de innovación en tiempo de crisis

0 Reorganice de forma ágil la estructura de la empresa, apoyándose en la tecnología para aprovechar al máximo los recursos disponibles, responder a las restricciones que genera la crisis y optimizar la eficiencia con el propósito fundamental de seguir operando.

- O-Living: "Creo que lo más obvio, y seguramente todas las empresas tuvieron que hacerlo de una forma u otra, fue acelerar el proceso de digitalización de la organización, tanto en productos como en formas de operar [...] La empresa tuvo que aprender a virtualizar todo".
- FoodHub: "Nos estamos basando en la tecnología para tomar mejores decisiones [...], analizamos los datos para acercarnos al cliente, entender qué procesos deben mejorarse, ser más eficientes..."

1 Ofrezca servicios superiores, personalizados o complementarios a los existentes, de manera que le permitan mantener a sus clientes, generar flujos de ingresos alternativos e incluso entrar en nuevos mercados.

- SateLo, "Lanzamos el servicio de control de carga internacional que nos permitió ofrecer al cliente un servicio más integrado".
- Transport Express introdujo un nuevo servicio de transporte especial, en horarios específicos o para grupos específicos de acuerdo con las medidas del gobierno. Como dijeron, "fue el mercado el que comenzó a exigir [este] servicio especial".

2 Diversifique los canales de comunicación, ventas y pagos; fortalezca sus estrategias de mercadeo digital; apóyese en plataformas digitales para favorecer la comunicación con los clientes.

- Sugarl: "Tomamos el control del mundo digital en diferentes frentes para contar nuestras historias y vender nuestros productos".
- AbbyPharma: "Toda la inversión física se trasladó a tiendas virtuales".

3 Optimice los procesos, incluyendo la producción, la logística y la gestión de inventarios, para reducir costos, mejorar la eficiencia, operar en condiciones de pandemia y salvaguardar la salud de sus empleados. Haga uso, siempre sea posible, de tecnologías de monitoreo, control y automatización.

- CartonPack: "[Comparamos] un equipo que está sirviendo como proyecto piloto para la descontaminación de material plástico reciclado".
- ElectricSupply: "Es un robot inteligente, [que integra] inteligencia artificial y análisis de datos en el que tenemos cámaras en diferentes lugares de la operación, y las operaciones son monitoreadas por motivos de seguridad".

4 Fortalezca la relación con el cliente usando redes sociales y otros canales digitales para reforzar la marca, la reputación y los valores empresariales.

- Sugarl: "Implementar una estrategia en los puntos de venta no era viable, lo que hizo que la marca migrara a actividades 100% digitales para conectarse con el público".
- Finance & Money: "También nos hemos propuesto hablar mucho con los usuarios, constantemente hablamos con ellos".

5 Introduzca productos o servicios complementarios que permitan desarrollar sistemas de producto que satisfagan las demandas o necesidades emergentes o amplíen las fuentes de ingreso.

- AbbyPharma implementó una plataforma de servicio que le permitió mejorar su producto y aprovechar los datos que los clientes generaban a partir del uso del producto.
- MinElectro, que vende patinetas eléctricas, creó una nueva línea de negocios de accesorios complementarios: "inventamos una línea de negocios, fortalecimos una línea de negocios de accesorios"

6 Establezca alianzas y colaboraciones estratégicas con otras empresas para aprovechar recursos y conocimientos y para compartir los riesgos.

- Metrotrans: "Nuestra tarjeta cívica actúa como medio de pago que comenzamos a integrar con otras funcionalidades, mediante alianzas con Daviplata para encontrar otros métodos de pago adicionales".
- Durante la cuarentena, ElectricSupply colaboró temporalmente con taxistas en Bogotá para transportar sus productos, permitiendo mantener la operación durante los periodos de cuarentena.

7 Desarrolle acciones para diferenciar sus productos, incrementar su rendimiento y hacerlos superiores a los de sus competidores.

- CartonPack mejoró algunos de sus productos mediante la implementación de una táctica de sostenibilidad ambiental, lo que los llevó a "utilizar materiales sustitutos de cartón [en lugar de] materiales plásticos".
- Kino Bank personalizó su servicio para "capturar datos sobre [la] actividad comercial y de negocios [de sus clientes] para poderles dar crédito o capital de trabajo según sus necesidades".

8 Introduzca nuevos modelos de ingreso que le permitan implementar formas novedosas de hacer dinero y tomar ventaja de las condiciones cambiantes del entorno.

- Environment Solutions: "Creamos un modelo, un prototipo en Cali, hicimos un intraemprendimiento [...]. Le damos la posición y la marca y nos pagas regalías y ella dijo: 'Vale, pero quiero ser tu socia'".

9 Mejore la experiencia del cliente mediante la personalización de productos y servicios, la atención al cliente en línea y la adaptación a sus necesidades específicas.

- Finance & Money "Estamos migrando más hacia el concepto de Fintech [...], dándole mucha más importancia a toda la cuestión de la experiencia del cliente y las relaciones con el cliente para facilitar los canales y abrir canales más variados para el acceso del cliente, facilitando sus formas de pago y comunicación con nuestra empresa, lo que ha llevado a una respuesta muy favorable por parte de los clientes".

