

12.º

CONGRESO MUNDIAL DE CÁMARAS

Cámaras para la
prosperidad mundial

worldchamberscongress.org

#12WCC

DUBAI 2021

GRUPO DE TRABAJO: CÁMARA 4.0 DE LA FMC

INNOVACIÓN EN LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LA CÁMARA

Autor:

Cámara de Comercio e Industria de Dubái

CONTENIDO

CASO DE ESTUDIO DEL GRUPO DE TRABAJO: CÁMARA 4.0	4
RECOMENDACIONES PARA LA CCI Y LA FMC	4
MANUAL DE “IMPLEMENTACIÓN DE IMC”	7
PASOS DE IMPLEMENTACIÓN	7
PLANTILLAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA IMC	11
MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO: CÁMARA 4.0	12
GRUPO DE TRABAJO: CÁMARA 4.0, ACTIVIDADES EN EL 2021	14
DE UN CONCEPTO NUEVO A LAS MEJORES PRÁCTICAS	14
CASO DE ESTUDIO DEL GRUPO DE TRABAJO: CÁMARA 4.0	16
RETOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA IMC	18
PENSAMIENTOS DESAFIANTES PARA EL FUTURO	19
ANEXO A: PLANTILLAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA IMC	23
ANEXO B: RESUMEN DE LOS INFORMES DEL GRUPO DE TRABAJO: CÁMARA 4.0	46
ANEXO C: CASO DE ESTUDIO	49
ANEXO D: AGRADECIMIENTOS	70
ANEXO E: RECURSOS ÚTILES	71

MENSAJE DE LA FEDERACIÓN MUNDIAL DE CÁMARAS

El manual de IMC (Innovación en los Modelos de Cámara) proporciona una hoja de ruta para las cámaras, conocimientos prácticos, herramientas y caso de estudio con el fin de asesorarlas sobre cómo integrar de forma eficaz y con éxito el marco de la Innovación en los Modelos de Cámara en sus organizaciones.

Desarrollamos este modelo para ayudar a las cámaras no solo a manejar los obstáculos sino a ser más ágiles y proactivas en la identificación de nuevas soluciones que creen valor para sus miembros y mejoren su competitividad. Un grupo de trabajo mundial establecido por la Federación Mundial de Cámaras reflexionó acerca de cómo las cámaras alrededor del mundo enfrentaron el COVID-19 e innovaron para satisfacer las necesidades cambiantes de las comunidades empresariales en la era digital.

Confío en que aprenderán muchas lecciones valiosas de los distintos caso de estudio en este informe que ilustran cómo las cámaras implementaron los procesos de Innovación en los Modelos de Cámara y aprovecharon este marco para su beneficio.

Este manual es un recurso útil para los directivos y representantes de las cámaras que quieran conocer todas las ventajas de adoptar la IMC, así como consejos prácticos para afrontar los retos más comunes.

Considero que este informe proporciona los primeros pasos para que las cámaras adopten la Innovación en los Modelos de Cámara como el marco de referencia para el Cámara 4.0.



H.E. Hamad Buamim

.....
Presidente y
Director Ejecutivo de la
Cámara de Dubái

Presidente de CCI-Federación
Mundial de Cámaras

LOS MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO: CÁMARA 4.0 DE LA FMC

Los miembros del Grupo de Trabajo: Cámara 4.0, uno de los cuatro grupos de trabajo creados en el seno de la Federación Mundial de Cámaras (FMC) inició labores en el 2020. El equipo de altos ejecutivos que representan a doce cámaras de comercio se encargó de identificar un nuevo método que permita a las cámaras ser y permanecer:

- pertinentes, ofreciendo únicamente servicios que atiendan las necesidades actuales y apremiantes de los clientes;
- predictivas, aprovechando el análisis de datos para predecir las tendencias futuras y anticipar las necesidades futuras de los clientes; y.
- hábiles, creando nuevas capacidades y desarrollando el talento de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba;

RECOMENDACIONES PARA LA CCI Y LA FMC

Con base en las actividades del Grupo de Trabajo: Cámara 4.0 del 2020-2021 se formularon una serie de conclusiones acerca del estado de las cámaras a nivel mundial y recomendaciones de cara al futuro para la CCI y la FMC.

Conclusiones:

- Los cambios rápidos en la tecnología y los sistemas sociales así como la pandemia del COVID-19 están generando retos continuos e importantes para las cámaras de comercio de todo el mundo.
- Muchas cámaras de comercio se esfuerzan por adaptar sus productos y servicios a las necesidades cambiantes de sus grupos de interés empresariales, gubernamentales y comunitarios.
- Las estructuras, fuentes de ingresos y culturas comunes a muchas cámaras de comercio obstaculizan el cambio organizativo.
- En términos generales, muchas cámaras no tienen las capacidades técnicas internas para aplicar fácilmente los procesos de captación y adquisición de clientes basados en datos.

- Muchas cámaras son conscientes de las necesidades cambiantes de los grupos de interés, pero no tienen procesos claros y eficaces para explorar las necesidades emergentes de los clientes y desarrollar y probar productos y servicios novedosos para atender dichas necesidades.
- Aunque las cámaras enfrentan retos similares a nivel mundial, los factores nacionales y regionales limitarán la eficacia de un modelo de servicio único y monolítico de cámaras de comercio.
- Cámara 4.0 proporcionará un marco y una mentalidad para que las cámaras se adapten continuamente a las necesidades de los grupos de interés en un entorno empresarial y social que cambia rápidamente.
- La Innovación en los Modelos de Cámara, que utiliza procesos plasmados en la innovación en los modelos de negocio y en la metodología "lean startup", proporciona un marco y una mentalidad útiles para que las cámaras de comercio se adapten de forma más eficaz a las necesidades cambiantes de los grupos de interés.

Recomendaciones:

La Cámara de Comercio Internacional (CCI) y la Federación Mundial de Cámaras (FMC) deben:

- Familiarizarse con la Innovación en los Modelos de Cámara como un marco y mentalidad para apoyar y animar a las cámaras y los grupos de cámaras a ser más ágiles y adaptables;
- Aprovechar el trabajo realizado por el Grupo de Trabajo: Cámara 4.0, así como la experiencia de las cámaras que ya están usando la IMC para ofrecer orientación sobre buenas prácticas que beneficien a las cámaras relativamente nuevas en la IMC;
- Promover la IMC mediante su incorporación a los programas de premios de los congresos, empezando por el Congreso de Ginebra;
- Explorar la creación de recursos de IMC disponibles para todas las

cámaras de comercio, incluyendo eventualmente:

- › ejemplos de videos
- › caso de estudio
- › un manual de mejores prácticas
- › expertos internos de consulta
- › socios externos acreditados con capacidades especializadas de recopilación y análisis de datos
- › mecanismos para fomentar la colaboración entre cámaras

Adopción de la IMC en la CCI y la FMC

Los miembros del Grupo de Trabajo: Cámara 4.0 dedicó tiempo a explorar formas de facilitar el conocimiento y las capacidades de IMC en la CCI, la FMC y la comunidad mundial de cámaras. Se identificaron cuatro proyectos existentes fundamentales para difundir la IMC en la FMC después del Congreso Mundial de Cámaras del 2021 en Dubái:

1

Desayunos de Innovación en los Modelos de Cámara: serie de cuatro seminarios web para compartir experiencias entre miembros de la FMC, centrados en experimentos y aprendizajes.

2

Canal/grupo modelo de cámara en la plataforma Cámara Connect para dirigir la creación de un canal/grupo dedicado en la plataforma Chamber Connect y añadir miembros de todo el mundo a fin de compartir grabaciones y materiales del Grupo de Trabajo Cámara 4.0.

3

Presentar la categoría Innovación en los Modelos de Cámara en la competencia de las cámaras: trabajar con la competencia de la FMC y la CCI para asegurar que se introduzca la nueva categoría.

4

Campaña de sensibilización de la Innovación en los Modelos de Cámara: coordinar con la CCI una serie de comunicaciones (boletín informativo) para dar a conocer las actividades del Grupo de Trabajo Cámara 4.0 y el Informe de caso de estudio del 2021.

MANUAL DE “IMPLEMENTACIÓN DE IMC”

Con base en la experiencia de la Cámara de Dubái y el Grupo de Trabajo: Cámara 4.0, se proporcionan las siguientes guías para el “Manual de implementación de IMC”.¹

El Anexo A incluye otras plantillas útiles.

Pasos de implementación

Paso 1

Formar un equipo liderado por el Director General/Director Ejecutivo

La Innovación en los Modelos de Cámara requiere el compromiso y la acción del liderazgo ejecutivo de la cámara. El equipo debe incluir individuos que tengan el conocimiento y el tiempo para proporcionar orientación y desarrollo a los empleados de la cámara que participen en los procesos de IMC. Se deben establecer expectativas a fin de:

- Invertir de 1 a 3 meses en el desarrollo del conocimiento y las capacidades necesarias de IMC;
- Garantizar que el equipo pueda adquirir recursos viables de la cámara para apoyar los procesos de investigación y desarrollo de los grupos de interés y los clientes;
- Reconocer que el aprendizaje validado, incluido el fracaso, es un componente inherente al proceso de IMC, y
- Preparar su cámara para iniciar las actividades de IMC de forma continua tras la conclusión del proceso de desarrollo.

Paso 2

Proporcionar desarrollo y capacitación adecuada al equipo

¹ Una guía general sobre la innovación en los modelos de negocio para organizaciones se presenta en “Agile Business Model Innovation” por Adam J. Bock y Gerard George, European Business Review, mayo a junio del 2014. pp. 8-11. <https://www.europeanbusinessreview.com/agile-business-model-innovation/>

Es posible que la IMC sea un proceso poco familiar y potencialmente confuso para una cámara de comercio. Los principios básicos de la IMC se pueden consultar en el marco de Lean Startup², incluyendo el análisis de las necesidades de los clientes, el pensamiento innovador, la creación de prototipos y la experimentación.

Se recomienda una capacitación de 3 a 6 horas aproximadamente sobre actividades de aprendizaje facilitadas por un experto en materia de innovación en los modelos de negocio. Los temas básicos de capacitación deben incluir:

- Análisis de las necesidades de los clientes y segmentación basada en el comportamiento
- Análisis de recursos y capacidades de la cámara actual
- Introducción al Modelo de Negocio *Canvas*
- Pensamiento innovador que incluya replanteamiento de problemas y lluvia de ideas estructurada
- Creación de prototipos y experimentación
- El Anexo A incluye plantillas útiles para este paso.

Paso 3

Conceptualización

Si su cámara ha realizado un análisis eficaz de las necesidades y la segmentación de los clientes, el equipo puede dirigir un proceso de conceptualización detallado y minucioso para identificar posibles oportunidades de Innovación en los Modelos de Cámara.

Conviene señalar que la conceptualización inicial es necesaria en el caso de que la cámara no disponga de una lista actualizada de posibles innovaciones de servicios. Con el tiempo, la cámara debería desarrollar y mantener una lista priorizada de posibles proyectos de IMC. Tal lista aumentaría

² En “Why the Lean Startup Changes Everything.” de Steve Blank, se puede encontrar una excelente introducción al Lean Startup. Steve Blank. Harvard Business Review. Mayo del 2013. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>

continuamente a medida que los equipos identifican nuevas necesidades de los clientes.

Un facilitador experimentado puede ser un recurso valioso durante esta etapa. Es probable que la mayoría de las cámaras tengan una experiencia limitada respecto a la lluvia de ideas estructurada que se basa en un conjunto de reglas, preparación y coordinación. Este proceso de conceptualización es fundamental, ya que probablemente será la base de los primeros experimentos de IMC. Si la conceptualización no se centra en crear un conjunto amplio de oportunidades con diferentes cronogramas y requisitos de recursos, la cámara puede tener dificultades para desarrollar experimentos viables al inicio del proceso.

Paso 4

Depurar y priorizar las oportunidades de IMC

El mayor reto inicial para las cámaras que inician actividades de IMC es, probablemente, depurar y priorizar las oportunidades de IMC. Las razones son múltiples:

- Los empleados de la cámara pueden estar acostumbrados a un enfoque relativamente reactivo al riesgo en el desarrollo de oportunidades, y pueden optar por ideas que son incrementales y parecen tener posibilidades de éxito, aunque sea de forma muy limitada.
- Las cámaras pueden tener recursos limitados para dedicar a los primeros esfuerzos de IMC que pueden sesgar la depuración y priorizar proyectos que se considera que requieren pequeñas inversiones.
- Pueden estar temerosas de seleccionar oportunidades que puedan reutilizar los servicios actuales o los servicios en desarrollo.
- Los empleados y equipos de las cámaras pueden sentirse motivados o incentivados a seleccionar oportunidades que estén alineadas con sus objetivos operativos actuales o que los apoyen en lugar de centrarse en las necesidades nuevas y emergentes de los clientes.

Un facilitador externo resultaría valioso para reforzar la oportunidad del proceso de depuración y priorización garantizando que la cámara se centre en las necesidades de los clientes y los grupos de interés, y no en los requisitos o las expectativas operativas internas.

Paso 5

Experimentar y validar el aprendizaje

El último paso de IMC es la realización de experimentos para comprobar si las oportunidades pueden dar lugar a servicios reales de valor añadido para los clientes y los grupos de interés. Estos experimentos deben ser rápidos y de bajo costo. El aprendizaje a partir de los experimentos debe documentarse, difundirse por toda la cámara e incorporarse a las decisiones sobre el desarrollo y el lanzamiento de nuevos servicios.

La creación de prototipos y la experimentación son habilidades que se practican. Aunque no es necesario contar con un facilitador experimentado, podría ser útil, sobre todo al inicio para asegurarse de que la cámara esté realizando experimentos en vez de pruebas piloto. La diferencia se muestra brevemente en la siguiente tabla:

Experimentos	<ul style="list-style-type: none">• Parte de una idea• Baratos o gratuitos• Frecuentes y de fácil implementación• Centrados en el aprendizaje• Bajo costo de fracaso
Pruebas piloto anteriores al lanzamiento del servicio	<ul style="list-style-type: none">• Ideas completamente definidas• Pueden ser costosas• Poco frecuentes y de larga duración• Enfoque en el éxito• Alto costo de fracaso

El reto de la IMC, como el de toda innovación organizativa, es que el “fracaso” es una parte inherente del proceso. Como ejemplo documentado de la industria, la empresa de seguros estadounidense USAA tiene un sistema de innovación bien establecido. En el 2016, la empresa recibió más de 10.000 ideas de innovación por parte de sus empleados. A través del proceso de Lean Startup, USAA eliminó casi 8800 de esas ideas en el proceso de lanzamiento de las 1200 restantes. Este ejemplo de un sistema de innovación eficaz tiene una **tasa de “fracaso” de casi el 90 %.**

Los participantes de la cámara en la IMC deben comprender y aceptar la realidad de que muchos experimentos “fracasarán”. El experimento no arrojará los resultados deseados (o esperados). Pero esto no deja de ser un aprendizaje validado que documenta el conocimiento de la cámara sobre las necesidades de los clientes. Estos “fracasos” suelen ser un paso fundamental para encontrar ofertas de servicios viables, mucho antes de que la cámara haga una gran inversión para lanzar un proyecto piloto.

PLANTILLAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA IMC

La Cámara de Comercio e Industria de Dubái (CCID) desarrolló una serie de plantillas para su uso durante la IMC. Estas incluyen:

- Identificar los trabajos de los clientes (necesidades)
- Identificar los recursos de la cámara
- Plan de identificación de la IMC
- Plantilla de experimentación de la IMC

Estas plantillas se presentan en el Anexo A.

Adicionalmente, la CCID y el Grupo de Trabajo: Cámara 4.0 realizaron los análisis según las circunstancias de cada caso para apoyar el trabajo de la IMC. Estos no están disponibles en una plantilla formal porque pertenecen al flujo de trabajo de la CCID. Esta podrá proporcionar estas plantillas previa solicitud. Estas incluyen:

- Atractivo del segmento de clientes
- Proceso actual de la cámara para crear experimentos
- Capacidad actual de recopilación de datos de la cámara
- Recursos y análisis de capacidades actuales de la cámara
- Análisis de recursos SHaRP
- Análisis de evaluación de oportunidades de IMC

La información detallada sobre el proceso de Innovación en los Modelos de Cámara de la CCID está disponible en una serie de informes, así como grabaciones de video y presentaciones de diapositivas de las sesiones de capacitación.

MIEMBROS DEL GRUPO DE TRABAJO CÁMARA 4.0

Nombre/cargo	Organización	País	
Sebastián Ferrari <i>Coordinador General Relaciones Internacionales</i>	Cámara Argentina de Comercio y Servicios	Argentina	
Richard Schenz <i>Vicepresidente</i>	Cámara Económica Federal Austríaca	Austria	
Max Burger Scheidlin <i>Director Ejecutivo</i>	Cámara Económica Federal Austríaca		
Wouter Van Gulck <i>Gerente General</i>	Federación de Cámaras de Comercio Belgas	Bélgica	
Todd Letts <i>Director Ejecutivo</i>	Junta de Comercio de Brampton	Canadá	
María Mónica Conde Barragán <i>Vicepresidente de Relaciones Internacionales y Cooperación</i>	Cámara de Comercio de Bogotá	Colombia	
Lina María Hoyos Gaviria N/A	Cámara de Comercio de Bogotá		
Adriana Ramos N/A	Cámara de Comercio de Bogotá		
Pedram Soltani <i>Primer Vicepresidente</i>	Cámara Iraní de Comercio, Industria, Minas y Agricultura	Irán	

Michael Barnett
Director Ejecutivo

Cámara de Comercio
de Auckland

Nueva
Zelanda



April Kerr
N/A

Cámara de Comercio
de Auckland

Mihai Daraban
Presidente

Cámara de Comercio e
Industria de Rumanía

Rumanía



Mihai Ivascu
Asesor de Presidencia

Cámara de Comercio e
Industria de Rumanía

Gennadiy Chzyhykov
Presidente

Cámara Ucraniana de
Comercio e Industria

Ucrania



Jay Byers
Director Ejecutivo

Asociación Greater
Des Moines

Estados Unidos



Sheree Anne Kelly
*Presidente y
Directora Ejecutiva*

Asociación de
Ejecutivos de la
Cámara de Comercio

Hamad Buamim
*Presidente de FMC,
Presidente y Director
Ejecutivo de la
Cámara de Dubái*

Cámara de Comercio e
Industria de Dubái

Dubái/Emiratos
Árabes Unidos



Hassan Al Hashemi
*Vicepresidente,
Asuntos Internacionales
de la Cámara de Dubái*

Cámara de Comercio e
Industria de Dubái

Natalia Sycheva
*Gerente de
Emprendimiento*

Cámara de Comercio e
Industria de Dubái

Julian Kassum
*Director de Alianzas y
Desarrollo Global*

CCI, París

Francia



Adam Bock
N/A

Exvarderus, LLC

Estados Unidos



Sarah Troy
N/A

Exvarderus, LLC

GRUPO DE TRABAJO: CÁMARA 4.0, ACTIVIDADES EN EL 2021

De un concepto nuevo a las mejores prácticas

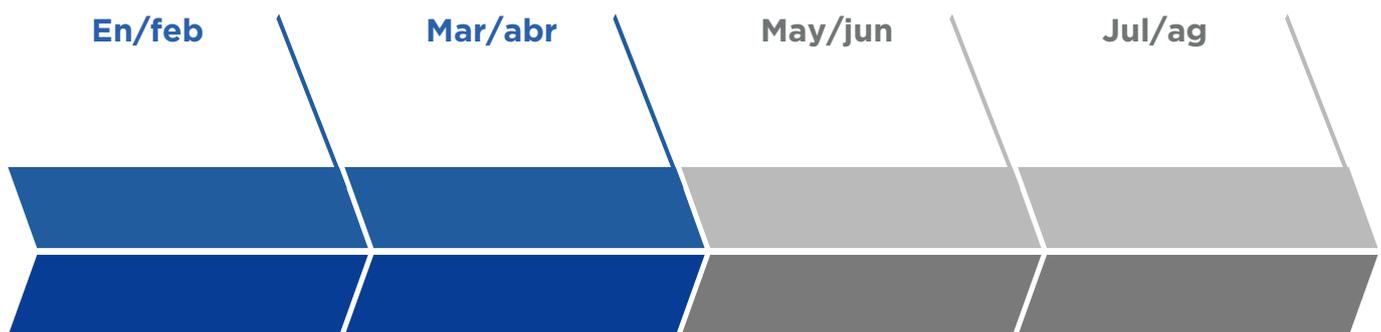
Durante el 2021, el Grupo de Trabajo: Cámara 4.0 trabajó con el Dr. Adam J. Bock, experto en innovación del Wisconsin School of Business (EE. UU.) y su equipo. El trabajo se dividió en cuatro fases distintas:

Enero a febrero:

Incorporación del concepto de innovación en los modelos de negocio a la misión y línea de negocio de las cámaras de comercio (aprendizaje, desarrollo de habilidades).

Marzo a abril:

Las cámaras en la actualidad: recursos, clientes, evaluación de datos



Mayo a junio:

Experimentos de Innovación en los Modelos de Cámara por parte de miembros individuales del Grupo de Trabajo: Cámara 4.0

Julio a agosto:

Hacia Cámara 4.0: mejores prácticas de IMC para la FMC

El proceso general del Grupo de Trabajo: Cámara 4.0 combinó una serie de reuniones virtuales con acceso a recursos de aprendizaje y oportunidades para practicar las habilidades. Antes de la realización de la mayoría de las reuniones, se pedía a los participantes que proporcionaran información específica de su organización. Estos datos se integraron y resumieron a fin de ayudar a los participantes a obtener una sensación de estatus compartido en toda la FMC. En algunos casos se pidió también a los participantes revisar materiales de referencia importantes.

Durante las sesiones los participantes analizaron conceptos fundamentales relacionados con la Innovación en los Modelos de Negocio, practicaron las habilidades necesarias para facilitar la IMC en sus organizaciones y debatieron acerca de cómo las habilidades y la información pueden vincularse a sus iniciativas y actividades actuales.

Como preparación para el Congreso Mundial de Cámaras del 2021 en Dubái, el equipo produjo caso de estudio breves acerca de la IMC a partir de entrevistas con los miembros del Grupo de Trabajo: Cámara 4.0.

En total, se llevaron a cabo siete sesiones durante el 2021. Los enlaces de las grabaciones de todas las sesiones, junto con copias electrónicas de las presentaciones de las sesiones, están disponibles previa solicitud en la Cámara de Comercio e Industria de Dubái (la Cámara de Dubái).

Introducción a la Innovación en los Modelos de Negocio



19 de enero del 2021

Preparación para la Innovación en los Modelos de Cámara: retos de las cámaras actuales y recursos disponibles



23 de febrero del 2021

Experimentación y colaboración: comprender las necesidades insatisfechas de los clientes



30 de marzo del 2021

Hacia Cámara 4.0: oportunidades de adaptación de las cámaras



27 de abril del 2021

Puesta en práctica de la IMC: análisis de grupos de interés y utilización del Modelo de Negocio Canvas



25 de mayo del 2021

Puesta en práctica de la IMC: ejemplos y preparación para el Congreso Mundial de Cámaras



29 de junio del 2021

Cámara 4.0 y más allá: difundir la IMC a la FMC y a las cámaras alrededor del mundo



9 de agosto del 2021

Tres informes intermedios se elaboraron durante las actividades del Grupo de Trabajo: Cámara 4.0. Estos informes están disponibles previa solicitud en la Cámara de Dubái. Las observaciones resumidas de estos informes se presentan en el **Anexo B**.

CASO DE ESTUDIO DEL GRUPO DE TRABAJO: CÁMARA 4.0

Una meta central del grupo de trabajo era facilitar el conocimiento acerca de la Innovación en los Modelos de Cámara a la comunidad mundial de cámaras. El grupo de trabajo decidió que una serie de caso de estudio breves, basados en experiencias de miembros del Grupo de Trabajo sería un recurso útil para la circulación en el Congreso Mundial de Cámaras del 2021 en Dubái y más allá.

Los miembros del Grupo de Trabajo: Cámara 4.0 compartieron sus experiencias sobre la utilización previa y actual de los procesos de Innovación en los Modelos de Cámara. Sus comentarios profundizaron acerca de:

- La lógica de la Innovación en los Modelos de Cámara

- Cómo las cámaras han implementado la IMC
- Los retos asociados a la implementación de la IMC
- El valor potencial de la IMC
- Consejos específicos para que otras cámaras exploren la IMC en el futuro

Los siguientes miembros del Grupo de Trabajo: Cámara 4.0 participaron en el suministro de información sobre sus experiencias para compartirlas como caso de estudio:



Hamad Buamim

Cámara de Comercio e Industria de Dubái



Marcelo Elizondo

Cámara Argentina de Comercio y Servicios



Max Burger Scheidlin

Cámara Económica Federal Austríaca



Wouter Van Gulck

Federación de Cámaras de Comercio Belgas



Todd Letts

Junta de Comercio de Brampton



María Mónica Conde Barragán

Cámara de Comercio de Bogotá



Pedram Soltani

Cámara Iraní de Comercio, Industria, Minas y Agricultura



Mihai Daraban

Cámara de Comercio e Industria de Rumanía

Los detalles sobre los caso de estudio individuales se proporcionan en el Anexo C.

RETOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA IMC

Durante el proyecto del Grupo de Trabajo: Cámara 4.0, los participantes exploraron los obstáculos de la IMC en las cámaras. Con base en las conversaciones, actividades y entrevistas, identificamos los siguientes como los retos más importantes que enfrentará la mayoría de las Cámaras a la hora de aplicar la IMC:

- La inercia organizativa basada en el suministro de servicios tradicionales como la defensa ante las entidades gubernamentales (en nombre de la comunidad empresarial), eventos de creación de redes, talleres educativos, misiones comerciales, etc. Aunque es probable que muchas cámaras sigan proporcionando estos y otros servicios de larga duración, la adhesión a rutinas históricamente “probadas” aumentará la dificultad de explorar e implementar servicios de valor añadido. Este es el punto central del Dilema del Innovador.
- Algunas cámaras pueden tener empleados que no se sienten cómodos a la hora de asumir los riesgos incrementales asociados a las actividades

de IMC. El comportamiento de aversión al riesgo es, en general, una combinación de personalidad individual, cultura organizativa histórica y políticas de incentivos de la organización.

- Las capacidades investigativas y de análisis de datos limitadas. La IMC necesita capacidades mínimas para la identificación y la confirmación experimental de las necesidades de los mercados emergentes. Muchas cámaras pueden carecer de empleados con este tipo de conocimiento y experiencia. En particular, la capacidad limitada en el análisis de datos es problemática porque: 1) el uso del análisis de datos en los negocios está creciendo rápidamente y las cámaras pueden quedarse atrás en el nivel de conocimiento general de su base de grupos de interés, y 2) la IMC a menudo se beneficia de la evaluación técnica de las tendencias y los datos agregados de las empresas para identificar posibles oportunidades de servicios.
- Limitaciones generales de recursos. Algunas cámaras pueden estar experimentando limitaciones generales de recursos debido al estancamiento o la disminución de afiliaciones u otras fuentes de ingresos. En términos generales, la IMC pretende impulsar actividades de bajo costo pero algunos costos e inversiones son inevitables.
- Falta de colaboración entre cámaras. Hay muchos ejemplos de colaboración entre cámaras, pero en la mayoría de los casos se trata de esfuerzos con fines específicos. Tradicionalmente, las cámaras se han centrado principalmente en las comunidades empresariales locales y regionales, limitando el valor percibido de la colaboración entre cámaras. Si bien cada cámara se enfrentará a sus propios retos, la actividad empresarial mundial sigue adquiriendo mayor autonomía respecto a las fronteras estatales. La globalización (a pesar de algunas políticas y tendencias nacionalistas) de la actividad empresarial presenta retos especiales para las cámaras estatales. La colaboración entre cámaras ofrece nuevas oportunidades para satisfacer las necesidades de las empresas, en lugar de crear, sin querer, marcos en los que las cámaras compiten por la atención de los grupos de interés.

PENSAMIENTOS DESAFIANTES PARA EL FUTURO

Además, el Grupo de Trabajo: Cámara 4.0 generó una serie de pensamientos desafiantes que la CCI y la FMC deben considerar. Esto se presenta con

intención de camaradería y debate constructivo. No se pretende criticar el trabajo de ninguna organización involucrada.

Pensamiento 1: reevaluar el propósito de las cámaras

Observación. Las cámaras de comercio se han centrado históricamente en el apoyo a las empresas y a los ecosistemas empresariales con diversos fines y resultados. Algunos de estos servicios (por ejemplo, la defensa de la política gubernamental) son a la vez a largo plazo y están alejados de la mayor parte de los retos cotidianos de las empresas. Algunos servicios (por ejemplo, la creación de redes y la educación empresarial en general) se han convertido en productos básicos y han sido desintermediados por los sistemas de comunicación y datos en línea. En otras palabras, aunque estas necesidades siguen existiendo en general para las empresas y los ecosistemas empresariales, la oferta y el valor asociados a la atención de estas necesidades han cambiado radicalmente.

Y si... ¿Hay que reconsiderar toda la finalidad (por ejemplo, la creación de valor) de las cámaras? ¿Y si las cámaras no fueran entidades de apoyo y defensa de las empresas y del ecosistema empresarial, sino guías de confianza para las empresas y los ejecutivos? Anteriormente, las Cámaras cumplían el papel de garantizar que las empresas operaran en igualdad de condiciones. En esta modalidad, el “valor” se asocia a la resolución de problemas y al acceso a los recursos. Sin embargo, las cámaras podrían tratar de guiar a las empresas más allá de los problemas cotidianos y de la rentabilidad trimestral, hacia retos y oportunidades a mayor escala y a largo plazo que beneficien a las comunidades y a las sociedades. En definitiva, las empresas no pueden operar en detrimento de las comunidades y sociedades en las que existen; las cámaras podrían hacer esa conexión explícita, pertinente y valiosa.

Pensamiento 2: la cámara global

Observación. Las cámaras de comercio se han centrado históricamente en el apoyo a las empresas y a los ecosistemas empresariales en función de las fronteras geográficas y estatales. Esto tenía sentido porque la mayoría de los negocios estaban limitados por los costos de transporte y comunicación, así como por el costo de gestionar múltiples sistemas culturales y normativos a través de las fronteras estatales. Si bien estos costos siguen existiendo, son mucho más bajos para muchas empresas; algunas empresas se han convertido en transnacionales hasta el punto de que probablemente dispongan de más recursos para gestionar estas cuestiones que las cámaras.

Y si... ¿Las cámaras pasaran de la colaboración a un modelo global basado en un modelo de asociación o de servicios compartidos centralizados? La visión a largo plazo podría sugerir que una empresa en cualquier parte del mundo obtendría servicios y apoyo a través de un portal único, gestionado por entidades locales y regionales con acceso instantáneo al resto de la red global en caso necesario. La consolidación inmediata de una entidad de cámara única es claramente no viable. La visión a largo plazo incorporaría múltiples fases para explorar diferentes modelos de colaboración, probablemente con un enfoque regional. En un modelo de asociación (como el de la American Automobile Association en Estados Unidos), una entidad central establecería las políticas generales y se apoyaría en las entidades locales y regionales para prestar los servicios, pero un cliente podría acceder a los servicios de cualquier entidad local o regional. En un modelo de servicios compartidos centralizados, la entidad central sería mucho más robusta, al proporcionar una amplia gama de servicios directamente, y delegar más servicios especializados a las entidades locales y regionales o funcionales según sea necesario.

Pensamiento 3: cámaras competitivas

Observación. Las cámaras de comercio se han centrado históricamente en el apoyo a las empresas y a los ecosistemas empresariales en función de las fronteras geográficas y estatales. A medida que las empresas se han ido globalizando, las cámaras han tratado de gestionar los posibles conflictos transfronterizos según las circunstancias de cada caso. Algunas cámaras se dirigen a empresas en zonas geográficas en las que no prestan servicio, para atraerlas a su territorio. En otros casos, las cámaras ayudan a sus miembros a exportar bienes o incluso actividades empresariales a otros territorios. En algunos casos, las cámaras pueden colaborar para apoyar a las empresas de interés mutuo; en otros casos, una cámara puede descubrir que sus servicios compiten con los de otra cámara.

Y si... ¿Las cámaras acordaran explícitamente que la naturaleza de los servicios a las empresas es intrínsecamente competitiva? Las cámaras siempre tendrían la opción de colaborar, pero también de establecer operaciones y servicios en otros territorios. El marco de la ventaja competitiva de las naciones del profesor Michael Porter muestra explícitamente que la competencia crea capacidades. Las cámaras con mayor capacidad en determinadas áreas probablemente ampliarían sus servicios a otros territorios o incluso los ofrecerían a otras cámaras como servicios genéricos.

Algunas cámaras quizá descubran que pueden servir mejor a sus territorios convirtiéndose en socios o incluso en filiales de una cámara más fuerte.

Pensamiento 4: cámaras de plataforma empresarial experimental

Observación. Las cámaras de comercio se han centrado históricamente en el apoyo a las empresas y a los ecosistemas empresariales con diversos fines y resultados. Sin embargo, casi todos estos servicios se centran en actividades empresariales actuales (aparte de, eventualmente, la defensa de políticas). Pero muchas empresas exploran regularmente nuevas oportunidades, incluida la innovación en los modelos de negocio. Las cámaras de comercio tienen un acceso potencialmente único a las tendencias empresariales y a la información sobre clientes B2B. A nivel mundial, las cámaras podrían brindar acceso fiable a la mayor audiencia posible de clientes empresariales como recurso para la experimentación de Lean Startup.

Y sí... ¿Las cámaras colaboraran para crear una plataforma empresarial experimental a nivel regional o mundial? Las empresas podrían presentar su experimento al coordinador de la plataforma de la entidad de cámara regional o mundial. La plataforma se configuraría entonces para incorporar a los clientes potenciales en función del perfil objetivo proporcionado por la empresa solicitante. El experimento podría incluir prototipos, simulaciones en línea, recorridos de servicio o una variedad de otros protocolos experimentales para medir la reacción del cliente potencial a un concepto de producto determinado. Este tipo de acceso a clientes potenciales podría reducir en gran medida el tiempo y el costo de sacar nuevos productos y servicios al mercado.

ANEXO A: PLANTILLAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA IMC

Tabla de plantillas:

Plantilla 1	Investigación sobre los trabajos de los clientes (necesidades)
Plantilla 2	<i>Análisis de recursos</i>
Plantilla 3	<i>Plan de identificación de la IMC</i>
Plantilla 4	<i>Diseño del prototipo de Innovación en los Modelos de Cámara</i>

Plantilla 1: Investigación sobre los trabajos de los clientes (necesidades)



Proyecto:
Innovación en los modelos de negocio de la Cámara de Dubái Investigación sobre los “trabajos” de los clientes

Objeto

Investigar los “trabajos” de los clientes para documentar el análisis de la propuesta de valor como insumos para generar innovaciones en los modelos de negocio.

Marco

En un análisis de propuesta de valor, se exploran detalladamente dos componentes del Modelo de Negocio Canvas (Figura C1). El análisis de la

propuesta de valor busca vincular explícitamente la creación de valor de la organización con segmentos específicos de clientes (Figura C2). Vincular los “trabajos” de los clientes con el valor único creado por los productos y servicios de una empresa es el elemento central de un modelo de negocio viable.

Sin embargo, en el contexto de la innovación en los modelos de negocio es importante dejar de lado los productos y servicios actuales de la organización. Si bien estos podrían formar parte de la innovación en los modelos de negocio, también podrían ser los que impiden a la organización descubrir nuevas oportunidades de modelos de negocio. Por lo tanto, iniciamos el análisis con los trabajos que necesitan los segmentos de clientes.

Figura C1: Modelo de Negocio Canvas que muestra los componentes de la propuesta de valor

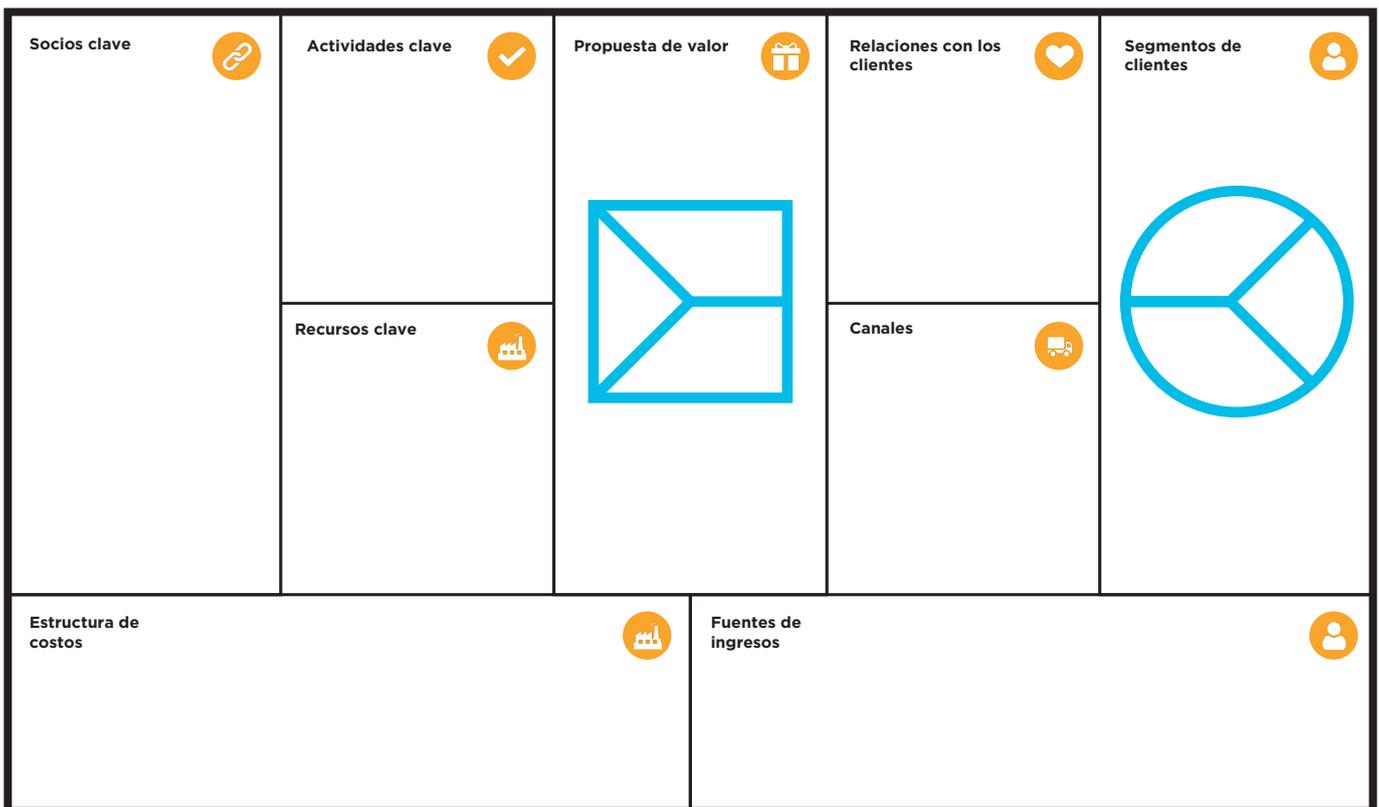
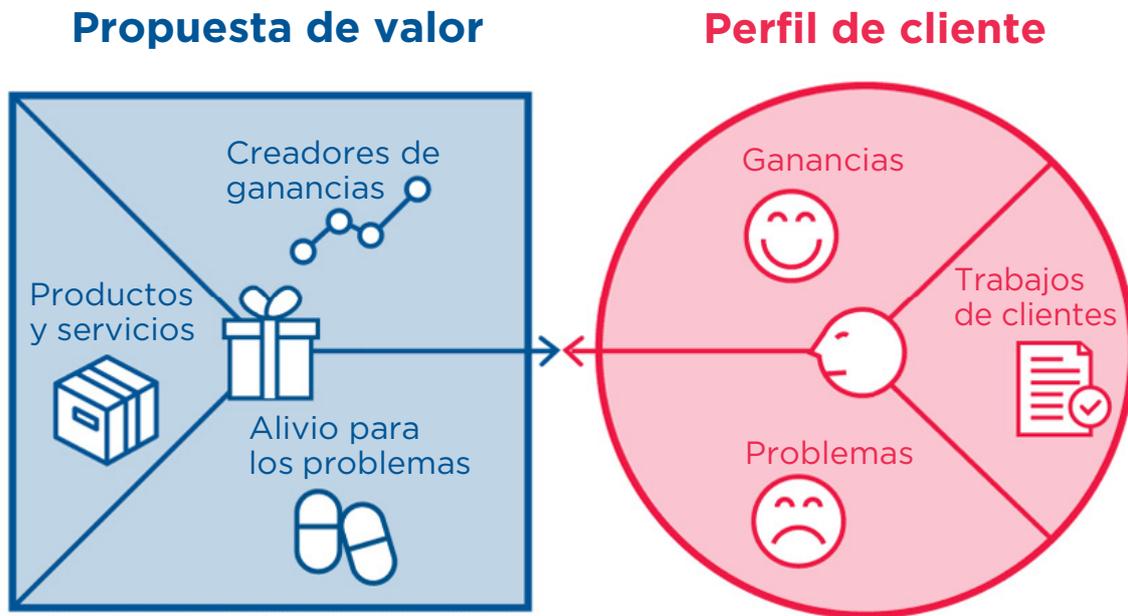


Figura C2: Modelo de Negocio Canvas de la propuesta de valor



“TRABAJOS” EN EL SEGMENTO DE CLIENTES

Nos referimos a los “trabajos” y no a las “necesidades” del cliente porque los trabajos representan los comportamientos y resultados deseados del cliente que se pueden observar. Una parte de esos trabajos son las necesidades subyacentes, pero centrándonos en los trabajos nos aseguramos de que estamos abordando lo que el cliente realmente está tratando de lograr.

« Los trabajos describen un asunto importante que sus clientes intentan resolver en su trabajo o en sus vidas. Pueden ser las tareas que intentan desempeñar y completar, los problemas que intentan resolver o las necesidades que intentan satisfacer.³

³ Strategyzer. Canvas de la propuesta de valor.
<https://strategyzer.uservice.com/knowledgebase/articles/1194400-how-do-i-add-customer-jobs-to-my-value-proposition>



Un excelente ejemplo de ello puede verse en este video de 7 minutos en YouTube (realizado por Clay Christensen, de Harvard, uno de los mayores expertos en innovación del mundo) sobre los “trabajos” a los que se dirige un batido de McDonald’s.

www.youtube.com/watch?v=Stc0beAxavY

Tabla C1: Tipos de trabajos de clientes⁴

Funcional

Realizar o completar una tarea específica o resolver un problema concreto.

Social / estatus

Intentar quedar bien o ganar poder y estatus según la percepción de los demás (compañeros de trabajo, gerentes, empleados, familia, amigos, competidores, socios empresariales).

Emocional

Descubrir un sentimiento específico como la felicidad o la seguridad.

Apoyo: compras

Trabajos relacionados con los insumos de la empresa: comparar ofertas, decidir qué productos comprar, realizar una compra, o la recepción de un producto o servicio.

⁴ Strategyzer. Propuesta de valor.

<https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194400-how-do-i-add-customer-jobs-to-my-value-proposition>

Apoyo: cocreación

Trabajos relacionados con la cocreación de valor con los socios de la organización; el codiseño de un producto o una solución o incluso la creación de parte de la propuesta de valor.

Apoyo: transferencia

Trabajos relacionados con los resultados o procesos completados al final del ciclo de vida de una propuesta de valor como la forma de deshacerse de un producto/servicio, transferirlo a otros o revenderlo.

Tabla C2: Preguntas sobre trabajos de clientes⁵

1

Actividades principales

- ¿Qué funciones intenta desempeñar su cliente? (por ejemplo, trabajar sobre un problema específico, resolver un asunto concreto, etc.)
- ¿Qué fines sociales intenta alcanzar su cliente?
- ¿Cuáles son las metas emocionales de su cliente?
- ¿Cuáles son las necesidades básicas de su cliente?
- ¿Cuáles son las principales cosas sin las que su cliente no puede vivir?
- ¿En qué contextos o situaciones diferentes puede estar el cliente? ¿Cómo afecta eso a las metas y acciones?
- ¿Qué trabajos le hacen sentirse satisfecho?
- ¿Cómo quiere su cliente ser percibido por los demás? ¿Qué puede hacer para conseguirlo?
- ¿Cómo quiere sentirse su cliente? ¿Qué necesita hacer para lograrlo?
- Realice un seguimiento de la interacción del cliente con su producto a lo largo del ciclo de consumo. ¿Qué trabajos debe realizar el cliente durante este periodo?
- ¿Cambia el consumidor su papel a lo largo del ciclo de consumo?

⁵ “Preguntas para el *Canvas* de la propuesta de valor”

<https://university.hygger.io/en/articles/1818952-questions-for-value-proposition-canvas>

2

Ganancias

- ¿Qué ahorro se debe hacer para que su cliente esté contento? (tiempo, dinero, esfuerzo, etc.)
- ¿Qué resultados espera su cliente y qué puede superar estas expectativas?
- ¿Qué le gusta al cliente de las soluciones actuales? (características específicas, desempeño, calidad, etc.)
- ¿Qué es lo que podría simplificar el trabajo o la vida de su cliente? (más servicios, costos más bajos, nuevas características, etc.)
- ¿Qué consecuencias sociales positivas quiere obtener su cliente?
- ¿Qué es lo que busca? (diseño inteligente, garantías, características específicas, etc.)
- ¿Con qué sueña su cliente?
- ¿Cómo mide el éxito y el fracaso su cliente?
- ¿Qué aspectos aumentarían la probabilidad de aplicación de la solución específica? (disminución del precio, inversiones, mejora de la calidad, productividad, etc.)

2

Problemas

- ¿Qué es lo que su cliente considera demasiado costoso? (algo que requiere mucho tiempo, que cuesta mucho dinero, que requiere mucho esfuerzo, etc.)
- ¿Qué le hace sentirse mal?
- ¿Cuáles son las soluciones actuales que no se acomodan a su cliente?
- ¿Cuáles son los principales problemas y retos que enfrenta su cliente? (falta de comprensión sobre el funcionamiento de las cosas, dificultades de aplicación, etc.)
- ¿Qué consecuencias sociales negativas afronta o teme afrontar el cliente? (pérdida de reputación, credibilidad, confianza, estatus social, y otras)
- ¿Qué riesgos teme su cliente? (financiero, social, técnico, etc.)
- ¿Qué cuestiones pueden inquietar a su cliente? (problemas personales, sentimientos, ansiedad, etc.)
- ¿Qué errores comunes permite su cliente?
- ¿Qué obstáculos impiden a su cliente aplicar la solución específica?

Segmentos de interés

Por ahora hemos seleccionado los dos segmentos siguientes para investigar:

- Negocios minoristas, centrados en las micro, pequeñas y medianas empresas

- Empresas medianas y grandes de manufactura, productos básicos/comercio y logística/transporte

Se anima al equipo de la Cámara de Comercio e Industria de Dubái (CCID) a añadir al menos un cliente (ya sea miembro de la CCID o no), de los otros dos segmentos objetivo identificados en el Paso 1 (véase la página 7 de este documento) del proyecto. Esto ayudaría a proporcionar una orientación a alto nivel sobre lo diferentes que son esos clientes respecto a los de los segmentos de interés:

- Empresas tecnológicas de alto crecimiento/filiales de empresas tecnológicas extranjeras
- Empresas TIC y servicios profesionales.

Recopilación de datos

Se deben recopilar datos de al menos tres empresas de cada segmento. Si bien solicitar respuestas por correo electrónico a una población más amplia puede ser eficaz, se deben realizar entrevistas (por teléfono o videollamada) a los propietarios o director general/director ejecutivo de tres empresas en cada segmento. El proceso ideal sería realizar 1 o 2 entrevistas, revisar los datos, actualizar la plantilla de entrevista según sea necesario, completar las entrevistas y posteriormente considerar una campaña de correo electrónico más amplia.

Confidencialidad y uso de los datos

Es fundamental que los entrevistados y los participantes en la encuesta comprendan que sus respuestas serán tratadas de forma estrictamente confidencial. Se debe hacer todo lo posible para garantizar que los participantes proporcionen respuestas honestas y razonadas.

Recopilación de datos de entrevistas

En la medida de lo posible, las entrevistas deben ser grabadas (audio/video). Se deben tomar notas detalladas. Es conveniente que dos personas realicen la entrevista: una para dirigir la conversación y otra para tomar notas.

Se deben depurar y precisar las notas inmediatamente después de cada entrevista.

Propuesta de plantilla de entrevista

El equipo de la CCID debe adaptar la plantilla de entrevista propuesta en función de su conocimiento sobre los clientes y consideraciones culturales pertinentes. La plantilla proporcionada se basa en la experiencia del Dr. Adam Bock con entrevistas a clientes en un contexto empresarial en los Estados Unidos.

Notas sobre el manejo del COVID-19:

- Posiblemente los participantes respondan las preguntas en el contexto del COVID-19.
- Es importante permitir que aborden el tema sin interrumpirlos.
- Una vez que lo hayan abordado, trate de redirigirlos de nuevo a la pregunta general: “Gracias por referirse a la situación actual. ¿Cómo habría respondido a esa pregunta hace un año? ¿Cómo respondería a esa pregunta si supiera que la pandemia ha sido controlada y los negocios vuelven a la normalidad?”

Respuestas a las preguntas del entrevistado:

Los entrevistados pueden hacer preguntas sobre el propósito de la entrevista o el uso de los datos. Es muy importante ser honesto. Asimismo, es mejor limitar los detalles. Por ejemplo, probablemente no sirva de nada referirse a “modelos de negocio” o “innovación en los modelos de negocio”. La tabla C3 incluye ejemplos de preguntas que el entrevistador podría esperar escuchar, así como algunas sugerencias de respuestas:

¿Por qué hace este proyecto?

La Cámara de Dubái está estudiando la mejor manera de apoyar a las empresas de Dubái y los EAU. Queremos entender mejor su negocio, especialmente sus metas y los retos a los que se enfrenta.

¿Por qué quiere saber acerca de mi empresa?

Su organización ha sido seleccionada en función de su sector y tamaño. Nos estamos comunicando con una serie de organizaciones similares.

¿Por qué habla conmigo?

Queremos hablar con los principales responsables de la toma de decisiones, incluido un propietario o alto directivo de cada empresa.

¿Qué va a hacer con la información?

Todo lo que diga será estrictamente confidencial. Solo las personas que trabajan directamente en el proyecto revisarán sus respuestas. Vamos a combinar sus respuestas con las de otras entrevistas para comprender mejor las metas y los retos de los líderes empresariales. Su nombre y el nombre de su organización se mantendrán estrictamente confidenciales. Esperamos utilizar esta información para apoyar mejor los negocios en Dubái y los EAU.

¿Por qué debería dedicar tiempo a esto?

Esperamos que participe para que su voz sea escuchada. La Cámara de Dubái existe para apoyar a las empresas, los empresarios y los trabajadores de Dubái y los EAU. Con su participación está ayudando a la Cámara de Dubái en su misión, ahora y en el futuro.

¿Me pagan por hacer esto?

No, la participación es voluntaria y no remunerada. Esperamos que esté dispuesto a ayudarnos con esta tarea.

¿Por qué graba esto?

Lo estamos grabando para asegurarnos de que recopilamos correctamente sus respuestas y opiniones. La grabación se mantendrá bajo estricta confidencialidad en la Cámara de Dubái. Una vez finalizado el proyecto, la grabación se eliminará.

¿Tengo que hacer algo más?

No, pero es posible que tengamos preguntas de seguimiento más adelante. ¿Estaría dispuesto a volver a hablar con nosotros?

La entrevista debería desarrollarse más o menos como sigue:

1

Introducción

- a) Gracias por participar
- b) Toda la información se mantendrá confidencial y será utilizada únicamente por la Cámara de Comercio de Dubái
- c) El propósito de esta entrevista es entender mejor su negocio, especialmente sus metas y los retos a los que se enfrenta. La Cámara de Dubái está estudiando la mejor manera de apoyar a las empresas de Dubái y los EAU.
- d) La cuestión del COVID-19: Comprendemos que ahora mismo pueda estar concentrado en la pandemia de COVID-19. Es bueno abordar esto, pero también queremos que piense en sus metas y retos al margen de la cuestión del COVID-19.
- e) ¿Tiene alguna pregunta antes de empezar?

2

Describa su situación actual.

- a) ¿Cuándo se creó su empresa? ¿Quién la creó? ¿Por qué crearon la empresa?
- b) ¿A qué se dedica su empresa?
- c) ¿Cuál es su papel en la empresa?
- d) ¿Cuál es el tamaño de su empresa (el equivalente a tiempo completo, ingresos, ubicaciones)?
- e) ¿Su empresa crece, se reduce o se mantiene estable?
- f) ¿Cuáles han sido los mayores cambios en su empresa durante los últimos 3-5 años?

3

Metas

- a) ¿Cuáles son las metas de su empresa para los próximos 3-5 años?
- b) ¿Cuáles son sus propias metas para los próximos 3-5 años?

4

Retos

- a) ¿Qué retos o problemas enfrenta su empresa?
- b) ¿Qué retos o problemas podría tener su empresa en un futuro próximo?
- c) ¿Qué retos o problemas experimenta personalmente como propietario o gerente de la empresa?
- d) ¿Qué impide que la empresa pueda tener más éxito del que tiene?
- e) ¿Qué le impide a usted conseguir más logros?

5

Actividades

- a) ¿Cuáles son las actividades cotidianas más importantes de su empresa?
- b) ¿Cuáles son sus actividades cotidianas más importantes?
- c) Identifique las actividades que su empresa hace muy bien.
- d) Identifique las actividades que su empresa no hace muy bien.

6

Ganancias

- a) ¿Qué recursos, habilidades o información le ayudarían a gestionar su negocio?
- b) Describa la oportunidad de cara al futuro más interesante para su empresa.

7

Factores emocionales/sociales

- a) ¿Cuándo se siente más satisfecho/orgulloso de su trabajo y de su empresa?
- b) ¿Cuándo se siente más preocupado acerca de su trabajo y de su empresa?
- c) Aparte de su trabajo y su empresa, ¿qué le preocupa?

- d) Aparte de su trabajo y su empresa, ¿qué le hace sentir más satisfecho/orgullosa?

8

La Cámara de Comercio de Dubái está comprometida con el éxito a largo plazo de las empresas, empresarios, gerentes y empleados, así como con el bienestar de los habitantes de Dubái y de los EAU. Desde su punto de vista, ¿qué podría hacer la cámara para ayudar a las empresas a triunfar en Dubái y en los EAU?

9

¿Tiene alguna otra idea o comentario que quiera compartir?

10

Es posible que tengamos preguntas de seguimiento más adelante. ¿Estaría dispuesto a volver a hablar con nosotros?

11

¿Hay alguna otra persona u organización con la que crea que deberíamos hablar en el marco de este proceso?

12

¿Le gustaría recibir un breve resumen de nuestras conclusiones cuando nuestro proyecto haya terminado?

13

Gracias por su tiempo y ayuda.

Plantilla 2: Análisis de recursos



Proyecto:
**Innovación en los modelos de
negocio de la Cámara de Dubái**

Objeto

Identificar los recursos valiosos de la Cámara de Comercio e Industria de Dubái (CCID) y las brechas de recursos como insumo para generar innovaciones en el modelo de negocio.

Marco

En un análisis de propuesta de valor, se exploran detalladamente dos componentes del Modelo de Negocio *Canvas* (Figura C3). El análisis de la propuesta de valor busca vincular explícitamente la creación de valor de la organización con segmentos específicos de clientes (Figura C4). Vincular los “trabajos” de los clientes con el valor único creado por los productos y servicios de una empresa es el elemento central de un modelo de negocio viable. El facilitador de los productos y servicios de la empresa es el conjunto de los recursos clave que la organización puede aprovechar.

En este paso identificamos y evaluamos los recursos clave disponibles para la CCID en la actualidad y consideramos las posibles brechas de recursos.

Figura C3: Modelo de Negocio Canvas que muestra los componentes de la propuesta de valor

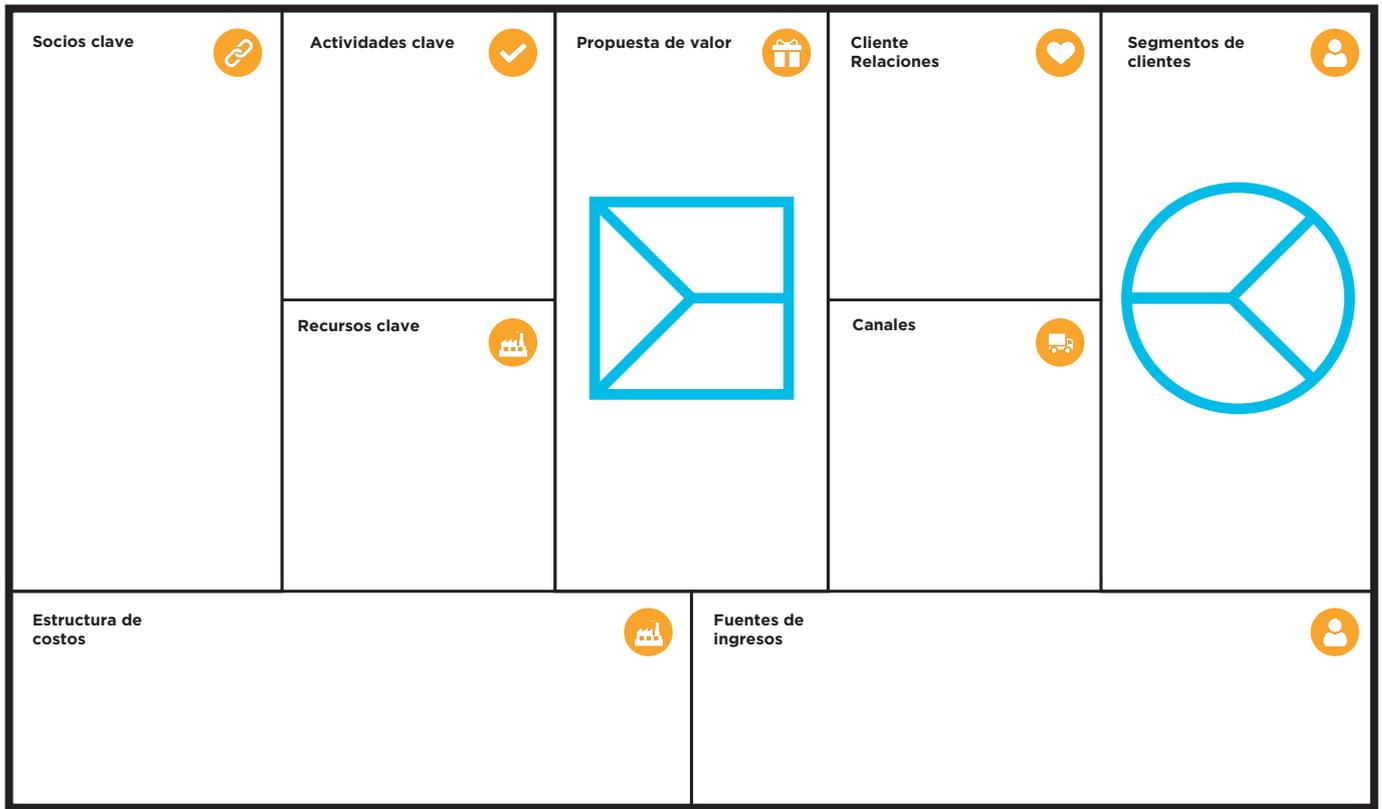
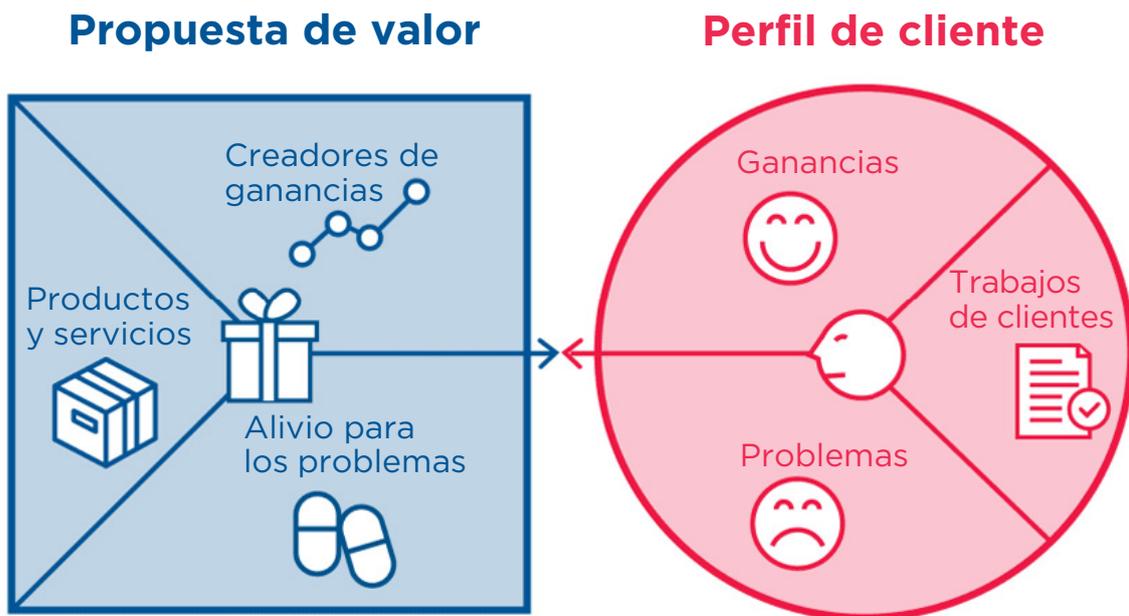


Figura C4: Modelo de Negocio Canvas de la propuesta de valor



Recursos

En general, se entiende que los recursos son la fuente de la ventaja competitiva de las organizaciones. Un “recurso” puede ser un activo, una capacidad, un conocimiento o cualquier otro elemento que la organización pueda aprovechar en sus operaciones. Hay muchas formas de clasificar y categorizar los recursos. Estos pueden ser tangibles o intangibles; pueden ser materiales, financieros, humanos, informativos, tecnológicos y relacionales.

En la estrategia evaluamos los recursos a través del [marco VRIO \(Valioso, Raro, Inimitable y Organizado\)](#) para definir si un determinado recurso tiene el potencial de generar una ventaja sostenible a largo plazo. En el *Business Model Book*, Gerry George y yo sugerimos una variación llamada SHaRP que podría ser más sencilla y fácil. Esto se debe tanto a que el marco VRIO puede ser un poco difícil de asimilar como a que un modelo de negocio aborda la viabilidad de las oportunidades más que la ventaja competitiva.

Nuestra meta es que el equipo de la CCID identifique los diversos recursos actuales o potenciales, que podrían aprovecharse en un modelo nuevo de negocio. Es importante reconocer que la gran mayoría de los recursos no son únicos ni obviamente valiosos. En general, algunos recursos pueden ignorarse en el análisis (por ejemplo, el mobiliario de oficina o el acceso a internet) puesto que se trata de productos básicos. Pero la preferencia general debe ser enumerar tantos recursos como sea posible, porque en cualquier recurso puede haber oportunidades potenciales. Por ejemplo, un espacio de oficina puede parecer un producto básico, pero un espacio de oficina específico en una ubicación específica podría tener ciertos beneficios locales o de imagen.

Parte 1

Primera lista de recursos

El equipo debe comenzar simplemente tratando de generar una lista de recursos claves de la organización. Esto se puede hacer en una reunión, a través de un wiki o de otro documento colaborativo, o de forma individual y luego recopilarlo en una sola lista.

Parte 2

Categorización

Una vez completada la primera lista, hay que categorizar los recursos. El propósito de

la categorización no es la “perfección”. La categorización ayuda a garantizar que la lista de recursos sea integral. Normalmente, al categorizar la lista se descubren ciertos tipos que se han pasado por alto.

En la tabla C4 se presenta el marco de categorización propuesto.

Tabla C4: categorización de recursos

Recursos tangibles

Recurso	Activo material	Financiero	PI* formal
EJEMPLO: 1 millón de USD de reserva de efectivo		X	
AÑADIR FILAS SEGÚN SEA NECESARIO			

* Patentes, marcas registradas, derechos de autor, secretos comerciales

Recursos intangibles

Recurso	Conocimiento	Capacidad	Relación	PI* informal
EJEMPLO: Confianza en la autoridad gubernamental			X	

* Por ejemplo, reconocimiento de marca/nombre sin PI formal

Parte 3

Adición a la lista

El equipo debe revisar la categorización y completar dos tareas:

- Identificar otros recursos en la organización que se hayan omitido en la lista inicial
- Identificar los recursos sugeridos mediante la categorización que no están disponibles en la organización (brechas)

En esta etapa es conveniente proporcionar una lista a una persona ajena a la organización para que la revise. Una mirada nueva suele dar lugar a preguntas o sugerencias útiles sobre los recursos claves de la organización.

Parte 4

Análisis SHaRP

A continuación, los recursos deben evaluarse utilizando el marco SHaRP. Esto puede hacerse con un “sí/no” o un sistema de calificación “alto/medio/bajo”. En la tabla C5 se presenta el cuadro de evaluación.

Tabla C5: análisis SHaRP

Recurso	Específico	Difícil de copiar	Escaso	Valioso
AÑADIR FILAS SEGÚN SEA NECESARIO				

Parte 5

Análisis de brecha de recursos

El proceso de identificación de recursos suele sugerir brechas de recursos que podrían

ser útiles para el modelo de negocio actual o potencial de la organización. En esta etapa el análisis de brecha solo debe utilizarse para señalar por qué el recurso que falta podría ser valioso. En la tabla C6 se presenta el marco para ello.

Tabla C6: análisis de brecha de recursos

Recursos "faltantes"	Tipo (material, conocimiento, capacidad, PI, relación)	Justificación de la necesidad
AÑADIR FILAS SEGÚN SEA NECESARIO		

Plantilla 3: Plan de identificación de la IMC



Proyecto:
Innovación en los modelos de negocio de la Cámara de Dubái - Plan de innovación en los modelos de negocio

Objeto

Generar modelos de negocio innovadores para que la cámara los explore y realice experimentos a fin de evaluar su viabilidad.

Marco

El proyecto ha identificado segmentos de clientes existentes y posibles, necesidades y trabajos de clientes existentes y posibles, recursos actuales de la cámara y modelos de negocio básicos actuales. Partiendo de esta base, el proyecto puede explorar posibles innovaciones en los modelos de negocio.

Innovación en los modelos de negocio

La innovación en los modelos de negocio es un cambio fundamental en un modelo de negocio de una organización. A menudo requiere una combinación de cambios en el diseño general de la organización y en los mecanismos de creación y captación de valor. Aunque las organizaciones deberían explorar continuamente el cambio incremental de los modelos de negocio (por ejemplo, actualizaciones de elementos individuales en el Modelo de Negocio *Canvas*, como el “canal”), en algunos casos se requiere una adaptación e innovación más sustanciales para que una organización permanezca viable y prospere.

Los siguientes son los retos de la innovación en los modelos de negocio:

- Es difícil generar ideas de innovación en los modelos de negocio
- Es difícil verificar si una innovación en los modelos de negocio es viable
- Es difícil realizar experimentos para poner a prueba las innovaciones en los modelos de negocio
- Es difícil aplicar con éxito las innovaciones en los modelos de negocio

Sin embargo, cuando la innovación en los modelos de negocio funciona, esta puede permitir que una organización realice un cambio ocasional en la creación de valor que implique oportunidades importantes de crecimiento y provecho. “Las innovaciones en los modelos de negocio han reformado industrias completas y redistribuido miles de millones de dólares de valor... De las 27 empresas creadas en el último cuarto de siglo que han entrado en la lista Fortune 500 en los últimos 10 años, 11 lo han hecho a través de la innovación en los modelos de negocio”...⁶

Facilitador principal: Dr. Adam Bock

Parte 1

Revisión de los antecedentes de la innovación en los modelos de negocio

Los participantes deben revisar las tres lecturas proporcionadas por el Dr. Bock. También deben revisar los informes de proyecto (Pasos 1 a 4) con el fin de garantizar que todos tengan la misma información.

- [Informe del Paso 1 de Innovación en los modelos de negocio](#)
- [Informe del Paso 2 de Innovación en los modelos de negocio](#)
- [Informe del Paso 3 de Innovación en los modelos de negocio](#)
- [Informe del Paso 4 de Innovación en los modelos de negocio](#)

Parte 2

Lluvia de ideas individual

Aunque nuestra meta es trabajar en colaboración para identificar y probar las innovaciones en los modelos de negocio, una buena práctica de creación se beneficia de la lluvia de ideas individual.

Cada participante debe elaborar un documento de una página (o más) con tantas ideas como sea posible sobre cómo la cámara podría cambiar su modelo de negocio. A algunas personas les resulta más fácil utilizar el pensamiento sin límites y escribir todas las ideas que se les ocurren. Para otros puede ser más fácil utilizar uno o más de los siguientes métodos más estructurados:

- Analizar los segmentos de clientes del Paso 1. ¿Qué nuevos segmentos podría atender la cámara? ¿Cómo podría atender más eficazmente a esos segmentos? ¿Cómo sería el nuevo modelo de negocio?
- Analizar las necesidades y los trabajos de los clientes identificados en el Paso 2. ¿Cómo podría la cámara atender mejor las necesidades actuales de los clientes o atender las necesidades nuevas o emergentes de los clientes? ¿Cómo sería el nuevo modelo de negocio?
- Analizar la base de recursos actuales de la cámara generada en el Paso 3. ¿Qué recursos nuevos podría desarrollar o adquirir la cámara que fueran de valor potencial para los clientes actuales o futuros? ¿Cómo sería el nuevo modelo de negocio?

⁶ Johnson, M. W., Christensen, C. M., y Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. Harvard Business Review, 86(12), 57-68

- Analizar los Modelos de Negocio *Canvas* generados en el Paso 4. A continuación, imagine que cambia uno o varios de los elementos del modelo de negocio (por ejemplo, el canal o los recursos). ¿Qué es lo que cambiaría en el nuevo modelo de negocio?

En esta etapa, la meta es generar el mayor número posible de ideas. La cantidad es más importante que la calidad. Las ideas que parezcan un poco tontas o poco realistas deben incluirse, por ahora. Es fácil borrarlas o eliminarlas más adelante si no resultan realmente útiles. Los participantes deben copiar y pegar sus listas de forma anónima en un formulario de Google:

Parte 3

Agrupación de ideas en pequeños equipos

Tras la entrega de la lista completa, todos los participantes deberán revisarla.

Se deben reunir equipos de 3 a 4 individuos en sesiones de 60 a 90 minutos para continuar con el proceso de lluvia de ideas en un formato de colaboración. Las metas de esta sesión son las siguientes:

1. Debatir las ideas sin criticarlas ni rechazarlas.
2. Generar aún más ideas nuevas a partir de la revisión de lo aportado por todo el grupo.
3. Agrupar las ideas que parezcan funcionar juntas o que puedan conectarse en un modelo de negocio.

Aquí deben aplicarse las reglas de IDEO para la lluvia de ideas:

- Si lo piensa, dígallo.
- Escriba todo.
- No critique, no juzgue.
- Extienda, cambie, desarrolle las ideas.
- Opte por la cantidad, no por la calidad.

El facilitador entregará una presentación en Google Drive con una lista de todas las ideas. Es muy recomendable que los equipos utilicen el documento de colaboración durante la sesión para que los participantes registren sus ideas. De lo contrario, una persona debería encargarse de documentar las nuevas ideas (o cualquier otra información) generada durante la sesión.

Parte 4

Consolidación de las ideas de innovación en los modelos de negocio

El facilitador consolidará la información de los equipos en un conjunto de innovaciones en los modelos de negocio y cualquier otra idea restante. Este se entregará a todos los participantes.

Parte 5

Debate y selección de las ideas de innovación en los modelos de negocio

El equipo decidirá si el debate sobre las ideas de innovación en los modelos de negocio se realizará en pequeños grupos o con todo el grupo. La meta del proceso de debate será seleccionar un número limitado de ideas de innovación en los modelos de negocio que se utilizarán para generar nuevos Modelos de Negocio *Canvas*.

Parte 6

Innovación en los Modelos de Negocio *Canvas*

Después de seleccionar un conjunto limitado de ideas de innovación, el equipo generará un Modelo de Negocio *Canvas* para cada idea. Estos se generarán en colaboración por parte del equipo y el facilitador y podrían requerir múltiples interacciones antes de su finalización.

Plantilla 4: diseño del prototipo de Innovación en los Modelos de Cámara

Tabla C7: innovación en los modelos de negocio: IDENTIFICACIÓN DE LA IMC

Prototipo	Descripción breve e información adicional

Prototipo seleccionado para el diseño experimental: [COPIAR DE LA TABLA]

Descripción detallada del prototipo	
Recursos/actividades necesarias para desarrollar el prototipo	
Diseño experimental que permita a los grupos de interés interactuar con el prototipo	
Plazo máximo para generar los datos	
Métricas de creación de valor	

ANEXO B: RESUMEN DE LOS INFORMES DEL GRUPO DE TRABAJO: CÁMARA 4.0

INFORME 1 (ene-feb 2021)

Las siguientes observaciones se realizan con base en las respuestas a las preguntas, el debate en la sesión en vivo y los aportes de los participantes durante la sesión en subgrupos:

- Todos los participantes y las organizaciones participantes reconocen la necesidad de que las cámaras y las organizaciones relacionadas con ellas sigan evolucionando.
- Los participantes del Grupo de Trabajo describen una gran variedad de oportunidades e iniciativas; desde abordar la corrupción empresarial hasta el apoyo a los empresarios, y desde ayudar a las empresas locales a expandirse internacionalmente hasta abordar problemas socioeconómicos como la desigualdad y la sostenibilidad ecológica.
- Las organizaciones de la FMC reconocen que habrá una “nueva normalidad” más que una “vuelta a la normalidad” como resultado de la pandemia del COVID-19. La transición hacia la “nueva normalidad” generará retos y oportunidades para las organizaciones de la FMC.
- Con el paso del tiempo, muchas organizaciones de la FMC han ampliado sus servicios, normalmente sin retraer o retirar los servicios más antiguos; esto se describe comúnmente como un intento de “atender a todas las empresas de todas las maneras posibles”.
- Existe un reto constante en la captación y retención de miembros; en general, se entiende que las empresas orientadas a la tecnología son menos propensas a ser miembros de la cámara.

INFORME 2 (mar-abr 2021)

Las siguientes observaciones se realizan con base en las respuestas a las

preguntas, el debate en la sesión en vivo y los aportes de los participantes durante la sesión en subgrupos:

- Las organizaciones de la cámara perciben el valor potencial de los datos acumulados de los miembros de la cámara y otras fuentes.
- Las organizaciones de la cámara reconocen que no tienen hoy en día el conocimiento, las habilidades o la infraestructura para analizar los datos actualmente disponibles o monetizarlos mediante el suministro del análisis o de otros resultados o servicios a los miembros.
- La lluvia de ideas sobre las capacidades de colaboración dio lugar a una serie de posibles formas de que las cámaras trabajen juntas de nuevas maneras, proporcionando nuevos tipos de servicios; sin embargo, muchos de ellos, como los espacios de trabajo conjunto, ya están disponibles para la mayoría de las empresas en todo el mundo.
- La lluvia de ideas en torno a la inversión en nuevas capacidades y recursos, tendió a centrarse en los datos y en las habilidades analíticas y en mejores mecanismos para entender e interactuar con los miembros actuales.
- En términos generales, parece que muchas cámaras se encontraban en una situación similar a la de la Cámara de Dubái a principios del 2020: un amplio conocimiento de la actividad de los miembros y de la información demográfica de la organización, pero conocimientos y observaciones muy limitadas sobre cómo están cambiando las necesidades de los miembros (o no miembros).
- Aunque la mayoría de las cámaras pueden mostrar ejemplos de colaboración entre cámaras, especialmente en regiones contiguas o dentro de las fronteras nacionales, estas colaboraciones parecen ser principalmente circunstancias puntuales basadas en iniciativas de financiación específicas, más que en proyectos impulsados por las necesidades de los clientes y el desarrollo de recursos de colaboración a largo plazo.

INFORME 3 (may-jun 2021)

Las siguientes observaciones se realizan con base en las respuestas a las preguntas, el debate en la sesión en vivo y los aportes de los participantes

durante la sesión en subgrupos:

- Las herramientas estándar de recopilación de datos fueron las más citadas: encuestas, sondeos en línea, grupos de discusión, sondeos en redes sociales y publicidad, fuentes de datos de terceros, correos electrónicos directos, etc.
- Una sugerencia menos obvia fue la “escucha de las redes sociales”, descrita como el proceso de seguimiento de las publicaciones en las redes sociales relacionadas con temas o grupos específicos. Este parece ser un área de interés emergente para los participantes del Grupo de Trabajo: Cámara 4.0.
- Otras sugerencias no tradicionales fueron llegar a los empleados alternos (no directivos) de las organizaciones, utilizar concursos de estudiantes y crear diferentes tipos de foros de grupos de interés.
- Los participantes señalaron que tienen acceso a los no miembros a través de ciertos tipos específicos de eventos de la cámara (“horas de coctel”) y podrían recopilar datos de esos individuos y organizaciones.
- Los participantes comienzan a reconocer el verdadero reto de la innovación en el modelo de negocio en el contexto de abordar las necesidades insatisfechas en lugar de generar mejoras o ajustes incrementales en los servicios existentes de la cámara.

ANEXO C: CASO DE ESTUDIO

Cámara de Comercio e Industria de Dubái
Congreso Mundial de Cámaras
Grupo de Trabajo: Cámara 4.0 de la FMC

Estudio de caso de
Innovación en los
Modelos de Cámara

Cámara:
Cámara Argentina de Comercio y Servicios



Entrevistado:

Marcelo Elizondo
y Sebastián Ferrari



Fecha de la entrevista:

17 de agosto del 2021



Cita clave:

El proceso se ha acelerado a causa del COVID-19, el uso de este tipo de herramientas en las cámaras es una necesidad

Sebastián

Conjunto de posibles preguntas/respuestas

¿Cuáles son los grandes retos de su cámara?

La Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC) atiende una amplia variedad de empresas con necesidades diferentes. Algunas empresas patrimoniales no desean cambiar sus métodos y actividades. Las empresas más modernas y experimentales desean adquirir servicios innovadores. Las CAC tienen que encontrar formas de atender a ambas con eficacia.

¿Cuándo conoció o intentó por primera vez la Innovación en los Modelos de Cámara?

Aunque la CAC estaba familiarizada con la innovación en los modelos de negocio en general, el Grupo de Trabajo fue el primer contacto directo con la Innovación en los Modelos de Cámara. La CAC proporciona una variedad de servicios relacionados con la IMC, incluida la capacitación empresarial y su universidad, UCAECE. La CAC ha participado y apoyado una variedad de proyectos y programas que se ajustan al marco de IMC, pero sin utilizar formalmente el proceso de IMC.

¿Por qué es difícil implementar la IMC?

La Innovación en los Modelos de Cámara puede ser difícil cuando requiere que la gente cambie su rutina normal. Esto se experimentó de primera mano al comienzo de la pandemia, cuando la CAC y la mayoría de las empresas profesionales pasaron a trabajar a distancia y en línea. La CAC aprendió muchas lecciones sobre la preparación y la adaptabilidad que serán valiosas para continuar con los experimentos de IMC en el futuro.

¿Qué experimentos llevó a cabo?

La CAC desarrolló un Índice de intensidad digital (IID) experimental con el fin de identificar y describir la adopción de tecnologías digitales novedosas, incluyendo la nube, la ciberseguridad, el comercio electrónico y el internet de banda ancha. Este esfuerzo tuvo el apoyo de la plataforma de innovación interna de la CAC y la UniversidadUCAECE. El índice ayuda a las empresas, las agencias de gobierno y los innovadores a entender el estado de utilización digital y la sofisticación de la comunidad empresarial de Argentina.

¿Qué beneficios ha observado como resultado de la utilización de la IMC?

La CAC se ha centrado en nuevos tipos de datos y programas que ayudarán a los negocios en Argentina a adoptar y utilizar tecnologías y capacidades digitales. La alianza estrecha con laUCAECE facilita proyectos como el IID que requiere a colaboración entre empresas, la cámara y los recursos analíticos de la universidad. Si bien la CAC es relativamente nueva en los procesos de Innovaciones en los Modelos de Cámara, estamos viendo más pensamiento innovador y colaboración con empresas innovadoras.

¿Cuál es la lección más importante de la utilización de la IMC en su cámara?

La CAC ha aprendido que la Innovación en los Modelos de Cámara debe abordarse como un proceso de cambio a gran escala, no solo como un cambio incremental de un programa u otro. La cámara verdaderamente innovadora busca oportunidades para repensar cada aspecto de la atención a la comunidad empresarial, como primer paso de un proceso de innovación más largo a fin de adaptarse a las necesidades en rápida evolución de las empresas argentinas.

Cámara de Comercio e Industria de Dubái
Congreso Mundial de Cámaras
Grupo de Trabajo: Cámara 4.0 de la FMC

Estudio de caso de
Innovación en los
Modelos de Cámara

Cámara: **Cámara de Comercio e Industria de Dubái**



Entrevistado:

Hamad Buamim y
Hassan Al Hashemi



Fecha de la entrevista:

17 de agosto del 2021



Cita clave:

Los experimentos de IMC nos permitieron optimizar nuestros recursos y presupuestos eliminando aquellos servicios que se pensaba que los clientes deseaban pero que en realidad no era así.

Hamad

Conjunto de posibles preguntas/respuestas

¿Cuáles son los grandes retos de su cámara?

La Cámara de Dubái es una de las que tiene más miembros entre las organizaciones de su tipo, atendiendo a una comunidad de más de 260 mil empresas. Aunque representan a diversos sectores, las empresas se enfrentan a importantes retos, en su momento, existenciales, causados tanto por la pandemia del COVID-19 como por la necesidad de la transformación digital.

¿Cuándo conoció o intentó por primera vez la Innovación en los Modelos de Cámara?

La Cámara de Dubái introdujo el enfoque que IMC a sus operaciones en marzo del 2020, llevando a cabo los primeros experimentos en el 2021 en múltiples departamentos.

¿Por qué es difícil implementar la IMC?

El reto que cualquier cámara puede enfrentar es que comience a trabajar en la

experimentación de nuevos servicios mientras lleva a cabo su actividad habitual, en la que sus recursos a veces ya están comprometidos con proyectos a largo plazo. Sin embargo, no cabe duda de que hay un punto positivo, ya que en algunos casos un nuevo experimento nos ha ayudado a identificar y realizar importantes giros en proyectos a largo plazo que se habían puesto en marcha antes de introducir la IMC.

Otra dificultad y oportunidad es el talento. Por un lado, la introducción de un enfoque tan novedoso como la IMC podría considerarse un reto para el personal que estaba acostumbrado a realizar sus actividades de cierta forma; por otro lado, vimos el poder de la IMC para incitar al talento innovador a experimentar con sus ideas sin verse limitado por un largo proceso burocrático de aprobaciones.

¿Qué experimentos llevó a cabo?

Desde el 2021, hemos desarrollado 5 experimentos sobre nuevas ideas de servicio, 3 pilotos y esperamos tener hasta 10 nuevos servicios que nuestros clientes han solicitado para finales del 2022. Hemos generado más de 100 ideas sobre lo que probablemente quieran nuestros clientes.

Hemos experimentado ampliamente con ideas en las áreas de transformación, como el análisis de datos, las oficinas internacionales, los grupos empresariales y los consejos.

Por ejemplo, la Cámara de Dubái tiene varias oficinas en África con una amplia red de empresas que no son miembros de nuestra organización. Por lo tanto, nuestra hipótesis era: la red de clientes potenciales de África estaría dispuesta a beneficiarse de un paquete "Haga crecer su negocio con la Cámara de Dubái". El experimento se centró en un formato digital. Se trataba de una secuencia de archivos HTML con una propuesta de oferta específica, a saber, un descuento anticipado para los clientes que completaran una encuesta detallada. Los datos recopilados a través de las encuestas ofrecieron una valiosa información: datos demográficos, aspectos problemáticos, percepción de las cámaras como proveedores de servicios y soluciones que los clientes valoran más y están dispuestos a pagar. El experimento cumplió los KPI de éxito y, por consiguiente, se utilizó para diseñar y lanzar un piloto de servicio.

¿Qué beneficios ha observado como resultado de la utilización de la IMC?

Los experimentos de IMC nos permitieron descartar una serie de ideas que creíamos que nuestros clientes necesitaban pero que en realidad no era así. Esto nos ahorró una cantidad considerable de tiempo y esfuerzo eliminando servicios no deseados de nuestras operaciones y presupuestos.

¿Cuál es la lección más importante de la utilización de la IMC en su cámara?

En primer lugar, la importancia de definir claramente los KPI de éxito para cada experimento antes de iniciar el trabajo. Es natural y tentador para una persona al iniciar un experimento que desee que su idea sea aprobada y pase rápidamente a la fase de pilotaje. En segundo lugar, documentar la experiencia mientras utiliza plantillas desarrolladas para garantizar la retención del conocimiento. Y por último, vimos el beneficio de comprometer a muchos departamentos, estimulando la colaboración entre departamentos en los experimentos de IMC.

Cámara de Comercio e Industria de Dubái
Congreso Mundial de Cámaras
Grupo de Trabajo: Cámara 4.0 de la FMC

Estudio de caso de
Innovación en los
Modelos de Cámara

Cámara:
Cámara de Comercio de Bogotá



Entrevistado:

María Mónica Conde y
Lina María Hoyos



Fecha de la entrevista:

28 de julio del 2021



Cita clave:

La Innovación en los Modelos de Negocio es un método que debe implementarse a todos los niveles organizativos como un instrumento flexible para construir grandes empresas. Es el arte de mejorar la ventaja y la creación de valor realizando cambios simultáneos a la propuesta de valor de una organización para los clientes y su modelo de operación. En pocas palabras, esta ayuda a una cámara a crear y captar valor.

Conjunto de posibles preguntas/respuestas

¿Cuáles son los grandes retos de su cámara?

La Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) se esfuerza por abordar los retos tecnológicos y estructurales de la innovación. La CCB se propone adoptar y utilizar las tecnologías digitales, incluso en la prestación de servicios a las empresas de nuestros clientes. Pero es difícil mantener y actualizar las habilidades y capacidades necesarias en la organización. Antes de utilizar la IMC, la Cámara de Comercio de Bogotá tenía dificultades para completar grandes proyectos a tiempo. Los proyectos grandes requieren varios pasos de aprobación para su implementación, lo que dificulta acelerar el proceso.

¿Cuándo conoció o intentó por primera vez la Innovación en los Modelos de Cámara?

Hace unos 13 años la Cámara de Comercio de Bogotá comenzó a trabajar con el

Modelo de Innovación *Canvas* de la Cámara. Cada departamento de la Cámara de Bogotá desarrolló su propio *canvas* que se convirtió en una herramienta importante y estratégica para que la cámara evalúe las formas de innovar tanto en sus departamentos como en los distintos sectores empresariales.

¿Por qué es difícil implementar la IMC?

La IMC es una manera de abordar la creación de valor completamente nueva. La CCB necesitaba educar a sus directivos y departamentos sobre el marco y la mentalidad necesarios para permitir una innovación eficaz. Algunos directivos no comprendían cómo la IMC podría beneficiar a la cámara, lo que dificultó su implementación al inicio. Luego, como cada departamento desarrolló su propio *canvas*, fue necesario comunicar claramente la implementación de las actividades de innovación entre los diferentes equipos que trabajaban en distintos problemas.

¿Qué experimentos llevó a cabo?

Hasta hace poco, la mayor parte de los experimentos eran prácticamente incrementales a nivel de departamento. Pero ante la llegada de la pandemia, la CCB tuvo que dar un giro más significativo. La cámara inició el proyecto “Chamber 2.0” con el fin de explorar y analizar cómo otras cámaras estaban implementando tecnologías digitales como el big data y el análisis de datos. Al principio fue bastante difícil obtener la información, ya que las cámaras de todo el mundo estaban haciendo importantes ajustes en sus operaciones. La CCB se empeñó en encontrar oportunidades para el diseño de nuevas soluciones tecnológicas basadas en las experiencias de otros cambios. Esto ayudó a comprobar la importancia de buscar la innovación continua para estar preparados para circunstancias inesperadas y el valor de la colaboración entre cámaras.

¿Qué beneficios ha observado como resultado de la utilización de la IMC?

El uso de la Innovación en los Modelos de Cámara ha ayudado a acelerar la implementación. Los proyectos más grandes avanzan más rápido y se están desarrollando e implementando nuevas ideas a un ritmo más rápido. La IMC ha ayudado a la Cámara de Comercio de Bogotá a “probar y mejorar”. En primer lugar, la CCB ha ganado en eficacia a la hora de recopilar, analizar y aplicar pruebas concluyentes para identificar posibles soluciones en áreas de interés. A medida que la CCB ha realizado más acciones de Innovación en los Modelos de Cámara, la cámara está proporcionando servicios mejorados que abordan las necesidades más complejas y valiosas de los miembros.

¿Cuál es la lección más importante de la utilización de la IMC en su cámara?

El Grupo de Trabajo Cámara 4.0 de la FMC brindó a la CCB la oportunidad de conocer cómo se utiliza la IMC para la innovación en otras cámaras. Esto incluye las dificultades y los retos a los que se han enfrentado otras cámaras para aplicar la IMC de forma más generalizada. La CCB ha comenzado a tomar nuevas medidas educativas y procesos de IMC basados en esas lecciones. La Innovación en los Modelos de Cámara ha demostrado ser una herramienta sumamente útil, a pesar de los retos y promete adaptarse continuamente para satisfacer las necesidades de los miembros de la cámara.

Cámara de Comercio e Industria de Dubái
Congreso Mundial de Cámaras
Grupo de Trabajo: Cámara 4.0 de la FMC

Estudio de caso de
Innovación en los
Modelos de Cámara

Cámara:

Cámara de Comercio Internacional de Austria



Entrevistado:
Max Burger



Fecha de la entrevista:
20 de julio del 2021



Cita clave:

La principal fuente de innovación son nuestros clientes. Las cámaras que tienen un menú y una rutina estándar nunca serán creativas. El aspecto clave es tener un departamento especializado para ayudar a las empresas de forma individual, y escuchar al mismo tiempo. Escuchar, preguntar, relacionar.

Conjunto de posibles preguntas/respuestas

¿Cuáles son los grandes retos de su cámara?

La CCI Austria atiende principalmente a pequeñas y medianas empresas. La mayor parte de estas empresas prestan servicios a mercados fuera de Austria y tienen que abordar asuntos complejos de comercio internacional. La organización ha experimentado un cambio importante, incluyendo su reforma completa como entidad privada sin financiación pública. La cámara atiende una región económica que experimenta fuerzas políticas complejas, especialmente relacionadas con Europa del Este. La CCI Austria también apreciaría que se prestara mucha más atención a los esfuerzos de lucha contra la corrupción a nivel mundial.

¿Cuándo conoció o intentó por primera vez la Innovación en los Modelos de Cámara?

La cámara introdujo formalmente la Innovación en los Modelos de Cámara hace poco, pero lleva décadas funcionando con una mentalidad de IMC. Uno de los retos originales de la CCI Austria era proporcionar orientación jurídica a las PYME comprometidas con el comercio

internacional. Para superar estas limitaciones al principio del proceso de cambio, la cámara estableció relaciones con abogados jubilados y expertos en comercio y estableció una red de conocimientos especializados. A medida que los miembros de la cámara identificaran los problemas y los retos, esta establecería conexiones directas y referencias a esa red.

¿Por qué es difícil implementar la IMC?

Una cámara enfrenta múltiples retos para implementar la IMC. El primer reto es la disponibilidad de recursos. La IMC exige que el personal de la cámara mantenga un contacto constante con los clientes para escuchar sus problemas y necesidades, los cuales cambian permanentemente. Es esencial poner a la mayoría de los miembros del personal en contacto con las empresas afiliadas para comprender las necesidades de los clientes y obtener su retroalimentación cuando utilizan los servicios de la cámara. Un segundo reto importante es que los clientes pueden plantear problemas muy singulares a la cámara. La cámara no puede funcionar tan fácilmente como servicio de consultoría para resolver pequeños problemas de relevancia solo para uno o dos clientes. Tenemos que encontrar soluciones que permitan atender eficazmente a muchos clientes, o proporcionar procesos, como seminarios, que puedan orientar a los clientes en la dirección correcta.

¿Qué experimentos llevó a cabo?

La CCI Austria vio la necesidad de orientación para interpretar la información técnica de los productos en los contratos de compra y logística. Los ingenieros y los abogados suelen hablar idiomas muy diferentes; las empresas tenían dificultades para incluir la información correcta sobre los productos en los contratos legales necesarios para el comercio internacional. La CCI Austria puso en marcha una serie de seminarios para ayudar a los clientes a actualizarse en el tema. La serie fue muy exitosa durante años, y luego el interés pareció disminuir. Recientemente, el interés volvió a aumentar, especialmente en el contexto de los seguros para el comercio internacional y los términos comerciales internacionales (incoterms). Esto también se ha vuelto especialmente pertinente durante las interrupciones de la cadena de suministro.

¿Qué beneficios ha observado como resultado de la utilización de la IMC?

El verdadero beneficio ha sido la capacidad de la CCI Austria de ajustar la oferta de servicios a las necesidades de los miembros. Nuestro modelo externaliza muchos conocimientos y capacidades con nuestra red de expertos técnicos y jurídicos. Esto nos ayuda a centrarnos en las necesidades cambiantes de nuestra base de clientes en lugar de intentar mantener todas las capacidades de conocimiento necesarias a nivel interno.

¿Cuál es la lección más importante de la utilización de la IMC en su cámara?

La primera lección es que la cámara debe centrarse en comprender las necesidades de nuestros clientes en lugar de crear y mantener un menú estándar de servicios. Esto significa que se recibe información nueva todo el tiempo porque nos enteramos de las nuevas necesidades de los clientes. La cámara no tiene que resolver de inmediato todos los problemas de las empresas, sino que debe ser lo bastante ágil y estar lo suficientemente conectada como para garantizar que los clientes tengan acceso a expertos y soluciones a través de la red de la cámara.

Cámara de Comercio e Industria de Dubái
Congreso Mundial de Cámaras
Grupo de Trabajo: Cámara 4.0 de la FMC

Estudio de caso de
Innovación en los
Modelos de Cámara

Cámara:
Cámara de Comercio e Industria de Rumanía



Entrevistado:
Mihai Ivascu



Fecha de la entrevista:
24 de agosto del 2021



Cita clave:

La Innovación en los Modelos de Cámara es muy importante porque no existe una solución única para que las cámaras evolucionen. El intercambio de las mejores prácticas puede añadir un valor increíble a las actividades de las cámaras en todo el mundo.

Conjunto de posibles preguntas/respuestas

¿Cuáles son los grandes retos de su cámara?

La Cámara de Comercio e Industria de Rumanía (CCIR) es una organización privada: no recibe fondos estatales y financia todas las operaciones con sus ingresos. Asimismo, la CCIR se rige por la legislación nacional que especifica y limita las actividades de la cámara. Tal ley fue promulgada hace muchos años y no se ha actualizado desde el 2007. Esto conlleva restricciones importantes para la CCIR ya que las actividades y necesidades generales de las empresas están en constante evolución.

¿Cuándo conoció o intentó por primera vez la Innovación en los Modelos de Cámara?

Si bien la CCIR estaba al corriente del concepto general de innovación en los modelos de negocio, el Grupo de Trabajo Cámara 4.0 de la FMC fue la primera oportunidad de conocer formalmente la Innovación en los Modelos de Cámara. Mihai Ivascu representó a la CCIR en el Grupo de Trabajo Cámara 4.0. Al igual que muchas cámaras, la CCIR exploró nuevos modelos de funcionamiento y servicio cuando se desató la pandemia en el 2020. La CCIR puso en marcha una serie de cambios rápidos y sencillos para hacer frente a las

necesidades urgentes de los miembros, principalmente de forma reactiva. Las conclusiones y las recomendaciones del Grupo de Trabajo pueden ser muy útiles para que la CCIR responda mejor a las necesidades cambiantes de los clientes en el futuro.

¿Por qué es difícil implementar la IMC?

Al igual que muchas otras cámaras alrededor del mundo, la CCIR se rige por la ley estatal. Esta tiene el potencial de restringir el alcance de la experimentación y la implementación de servicios innovadores. Dado que la CCIR depende por completo de los ingresos de los servicios existentes para su financiación operativa, es difícil reservar los excedentes de fondos para actividades no relacionadas específicamente con la prestación de los servicios actuales.

¿Qué experimentos llevó a cabo?

Aunque la CCIR no ha puesto en práctica formalmente los experimentos de Innovación en los Modelos de Cámara, ha introducido innovaciones con diversos niveles de datos y retroalimentación de los clientes. Un ejemplo de ello es la plataforma Chamber Trust. Este programa de la CCIR valida los datos de los miembros de la cámara para ayudar a las empresas a establecer su legitimidad como entidades estables y de confianza. Las empresas que obtienen el sello de confianza se publican en una base de datos mundial, lo que les proporciona visibilidad en Rumanía y en el resto del mundo. La CCIR puso en marcha el programa a partir del éxito observado en otros mercados, que le sirvió de validación experimental.

¿Qué beneficios ha observado como resultado de la utilización de la IMC?

El éxito del programa Chamber Trust muestra el valor potencial de la Innovación en los Modelos de Cámara. Los proyectos y experimentos que acrediten validación temprana por parte de los clientes pueden avanzar hacia estudios piloto con alta probabilidad de éxito. La experimentación no tiene por qué producirse dentro de la propia cámara: los datos validados de los clientes pueden obtenerse a partir de experimentos más allá de las acciones directas de la cámara.

¿Cuál es la lección más importante de la utilización de la IMC en su cámara?

La Innovación del Modelo de Cámara tiene un gran potencial, pero sigue siendo difícil de aplicar. Es probable que el personal de la cámara necesite capacitación para ser competente en la generación y ejecución de experimentos rápidos, baratos y eficaces. La falta de financiación es también un obstáculo importante. La CCIR espera seguir aprendiendo de otras cámaras que ya han implementado procesos de IMC, incluyendo cómo encontrar los recursos y el tiempo para invertir fuera de la prestación activa de servicios de la cámara.

Cámara de Comercio e Industria de Dubái
Congreso Mundial de Cámaras
Grupo de Trabajo: Cámara 4.0 de la FMC

Estudio de caso de
Innovación en los
Modelos de Cámara

Cámara:
**Cámara Iraní de Comercio,
Industria, Minas y Agricultura**



Entrevistado:
Pedram Soltani



Fecha de la entrevista:
19 de septiembre del 2021



Cita clave:

Las cámaras que continúen con las prácticas actuales corren el riesgo de morir en pocas décadas si no prestan atención a las amenazas y a la brecha cada vez mayor entre las nuevas generaciones de empresas. La Innovación en los Modelos de Cámara es una buena oportunidad para estimular las mentes de los gerentes y directivos de las cámaras.

Conjunto de posibles preguntas/respuestas

¿Cuáles son los grandes retos de su cámara?

Las cámaras con financiación pública enfrentan un conjunto único de retos, en Irán o en cualquier otro lugar. Las cámaras públicas están orientadas a la misión y deben cumplir una serie de funciones específicas determinadas principalmente por requisitos estatales. Cuando el gobierno es uno de los principales grupos de interés, la cámara puede verse obligada a cumplir requisitos legales que no se actualizan con la misma rapidez que las cambiantes necesidades empresariales. Estas leyes pueden impedir de forma no intencionada que las cámaras públicas innoven para satisfacer las necesidades de las empresas en un contexto internacional competitivo. Esto es especialmente difícil en el contexto de apoyo a las empresas tecnológicas emergentes.

¿Cuándo conoció o intentó por primera vez la Innovación en los Modelos de Cámara?

La Cámara Iraní de Comercio, Industria, Minas y Agricultura (ICCIMA) comenzó a conocer

la IMC a través de los recientes debates de la Federación Mundial de Cámaras sobre el futuro de las cámaras de comercio. Algunos directivos de la ICCIMA, como Pedram Soltani conocen la innovación en los modelos de negocio desde hace mucho más tiempo, pero no era evidente que esta pudiera aplicarse a una organización orientada a una misión como una cámara de comercio pública. La innovación en los modelos de negocio se ha debatido, aunque no se ha puesto en práctica de forma significativa, en el marco del debate con entidades relacionadas como la Cámara de Comercio Conjunta Irán-Austria y la Confederación de Cámaras de Comercio e Industria de Asia-Pacífico.

¿Por qué es difícil implementar la IMC?

La puesta en marcha de la IMC es particularmente difícil para una cámara pública financiada y regulada por el Estado. En primer lugar, estas organizaciones tienen un flujo de financiación claro y coherente que no depende de los servicios al cliente. Esto puede reducir el incentivo para que la cámara explore activamente las necesidades empresariales emergentes. Por razones similares, es posible que la cámara desarrolle regularmente capacidades tecnológicas para mantenerse al día con las tendencias en la comunidad empresarial. Para algunas cámaras, siempre será más sencillo centrarse en los cambios incrementales de los servicios existentes, en vez de los tipos de cambios posibles con la IMC.

Por último, la IMC puede no ser suficiente para una organización orientada a la misión más que a los beneficios, como una cámara pública. El Modelo de Negocio *Canvas* es más difícil de utilizar si hay múltiples grupos de interés: cuando el cliente que paga (gobierno) no es el mismo que los usuarios finales de los servicios (empresas). Es posible que las cámaras públicas tengan que adaptar el Modelo de Negocio *Canvas* para que sea más relevante a la hora de encontrar oportunidades.

¿Qué experimentos llevó a cabo?

La ICCIMA no ha implementado aún un proceso formal de IMC para llevar a cabo experimentos, pero espera aprender de las experiencias de otras cámaras, especialmente de las cámaras públicas.

¿Qué beneficios ha observado como resultado de la utilización de la IMC?

Si bien la ICCIMA no ha utilizado directamente la IMC, tiene la esperanza de poder aplicarla específicamente a la adaptación de la oferta de servicios en una cámara pública. En el pasado, esta cámara ha implementado innovaciones en servicios y la IMC brinda un potencial para mejorar la velocidad de la innovación.

¿Cuál es la lección más importante de la utilización de la IMC en su cámara?

El Grupo de Trabajo proporcionó información sobre cómo poner en marcha la IMC en cualquier cámara, así como algunos ejemplos que ya están en marcha en algunas cámaras. Existe un interrogante a nivel mundial que llega al fondo de la identidad de las cámaras de comercio: ¿por qué las empresas necesitan una cámara de comercio? La IMC podría ayudar a aclarar el valor que aportan las cámaras para que continúen siendo relevantes para los clientes, la comunidad empresarial y los gobiernos. Tal vez haya modelos totalmente nuevos para las cámaras públicas, tales como centros de investigación prácticos, en vez de proveedores de servicios operativos. La IMC proporciona un marco para explorar cómo las cámaras pueden evitar quedarse obsoletas en un entorno empresarial que cambia rápidamente.

Cámara de Comercio e Industria de Dubái
Congreso Mundial de Cámaras
Grupo de Trabajo: Cámara 4.0 de la FMC

Estudio de caso de
Innovación en los
Modelos de Cámara

Cámara:

Junta de Comercio de Brampton: www.bramptonbot.com



Entrevistado:
Todd Letts



Fecha de la entrevista:
22 de julio del 2021



Cita clave:

No se puede permitir que la búsqueda de la perfección impida el progreso. Los experimentos no serán perfectos. El progreso exige acción. Simplemente póngalo en marcha.

Conjunto de posibles preguntas/respuestas

¿Cuáles son los grandes retos de su cámara?

Brampton ha pasado muy rápidamente de ser un sector residencial a una de las principales ciudades de Canadá. La Junta de Comercio de Brampton (BBoT) necesita innovar para satisfacer las expectativas de la comunidad empresarial existente, así como una población creciente de empresarios.

¿Cuándo conoció o intentó por primera vez la Innovación en los Modelos de Cámara?

La Junta de Comercio de Brampton lleva más de una década explorando la Innovación en los Modelos de Cámara. Esta ha utilizado la segmentación psicográfica para categorizar mejor a los clientes y desarrollar propuestas de valor únicas. El “modelo de paquetes de valor” obtenido ofrece distintos servicios a las empresas en función de las necesidades previstas. La BBoT comenzó a realizar experimentos de mercadeo en línea para probar campañas publicitarias con el fin de aumentar el compromiso y, eventualmente afiliarse e inscribir a más empresas en los servicios.

¿Por qué es difícil implementar la IMC?

La IMC exige un alto nivel de confianza en la organización de la cámara porque no todos los proyectos y experimentos serán exitosos. Los empleados de las cámaras que se sienten incómodos con la incertidumbre o que no están dispuestos a asumir riesgos pueden tener dificultades para aprender e implementar los procesos de IMC. Puesto que la IMC no es un proceso estándar en la mayoría de las organizaciones, es necesario orientar y capacitar a los empleados nuevos. Además, puede ser difícil cambiar la cultura de una cámara de comercio. La BBoT ya había desarrollado un equipo eficaz y entusiasta a la hora de probar nuevas ideas, pero esto puede ser un verdadero reto en las cámaras con un enfoque tradicional de servicios. El simple hecho de poner en marcha experimentos de IMC puede resultar difícil puesto que siempre habrá responsabilidades asociadas a las actividades principales de la cámara. Tampoco será fácil correlacionar los resultados de IMC: por lo general, no va a haber un vínculo mágico entre las actividades de IMC y un gran salto en el retorno de la inversión, especialmente porque la mayoría de las cámaras se basan en un modelo de negocio basado en las relaciones.

Por último, la IMC no es, por sí misma, una solución mágica para resolver todos los problemas de la cámara. Esta debe utilizarse como herramienta para complementar los cambios innovadores en el liderazgo, los nuevos esfuerzos de segmentación de grupos de interés, los cambios más amplios en la cultura y la gobernanza, y la innovación operativa (especialmente el uso de las tecnologías digitales). La combinación de estos aspectos representa la cámara del futuro.

¿Qué experimentos llevó a cabo?

Uno de los primeros experimentos de la BBoT dirigía a las empresas a una página de destino, “inscríbese ahora”, después de hacer clic en un anuncio. Los resultados mostraron que, si bien se cumplió con el objetivo de crear conciencia, no se logró la conversión de miembros. La hipótesis del equipo era que el vínculo faltante era el compromiso con la comunidad de la cámara. Se redirigió la página de destino a una invitación a oportunidades para participar en debates y foros gratuitos con otras empresas y miembros de la cámara.

¿Qué beneficios ha observado como resultado de la utilización de la IMC?

El cambio de orientación generó un aumento de 4 veces en el número de personas que aceptaron las invitaciones a los eventos. Las afiliaciones también aumentaron. Pero la BBoT ha ganado más que un aumento en la afiliación y en la participación de los miembros. Se aprendió que el conocimiento real de los clientes proviene de la interacción y no solo de los resultados de las encuestas. La BBoT ha mantenido los experimentos a pequeña escala, de pocos miles de dólares o menos, y se ha apoyado en una empresa de análisis de datos de terceros para subir la curva de aprendizaje.

¿Cuál es la lección más importante de la utilización de la IMC en su cámara?

¡Todd quisiera haber empezado antes! La BBoT considera la IMC como el camino para que la cámara se adapte continuamente a las necesidades de la comunidad empresarial. El uso del Modelo de Negocio *Canvas* ha motivado nuevas formas de pensar en la BBoT. Todd describe esto como las “Tres C”: coraje, para comenzar este proceso; catalizar, para moverse rápidamente sin vacilar; y confianza, para saber que lo que se está haciendo logrará el cambio. Todd cree que la Innovación en los Modelos de Cámara será un factor clave para el éxito de las cámaras de todo el mundo.

Cámara de Comercio e Industria de Dubái
Congreso Mundial de Cámaras
Grupo de Trabajo: Cámara 4.0 de la FMC

Estudio de caso de
Innovación en los
Modelos de Cámara

Cámara:

Federación de Cámaras de Comercio Belgas



Entrevistado:

Wouter Van Gulck



Fecha de la entrevista:

13 de agosto del 2021



Cita clave:

Fracasar rápidamente y ser transparente también sobre el fracaso.

Conjunto de posibles preguntas/respuestas

¿Cuáles son los grandes retos de su cámara?

Las cámaras de comercio tienden a ser conservadoras y suelen depender de lo que ha funcionado en el pasado. Esto dificulta el cambio interno; incluso cuando una cámara quiere innovar los individuos pueden dudar en correr riesgos. También puede haber una falta de premura porque el consejo administrativo de una cámara puede que no gestione la cámara como un negocio. Aunque la alta dirección suele tener la última palabra para decidir las prioridades y los proyectos, esta también puede disuadir de realizar cambios importantes si esos directivos consideran que la estabilidad y la previsibilidad son más convenientes que la innovación y la incertidumbre.

¿Cuándo conoció o intentó por primera vez la Innovación en los Modelos de Cámara?

La Federación de Cámaras de Comercio Belgas (FBCC) lleva unos cinco años explorando la Innovación en los Modelos de Cámara. Comenzó con una sesión de lluvia de ideas presencial con todos los directores de todas las cámaras belgas. Los participantes analizaron la innovación disruptiva, la satisfacción del cliente y la necesidad de cambiar el modelo de negocio. De esta sesión salieron tres propuestas principales, entre ellas un servicio de asistencia 24 horas al día para los certificados de origen, un servicio por solicitud para empresas emergentes, y una plataforma de red basada en una aplicación para que los miembros se conecten según intereses similares.

¿Por qué es difícil implementar la IMC?

Las cámaras de comercio tradicionalmente han preferido gestionar una organización estable con escasa exposición al riesgo y resultados predecibles. Esto se debe en parte a la preocupación de que la cámara y los empleados y gerentes pierdan credibilidad si un nuevo producto o servicio fracasa. Esto es obviamente un obstáculo para la IMC, que gira en torno al fracaso rápido y al aprendizaje validado por experimentos de prueba y error.

¿Qué experimentos llevó a cabo?

Un experimento relativamente reciente se diseñó pensando en empresas con conexiones existentes o potenciales entre Bélgica, India y China. La FBCC ofreció a los miembros actuales una afiliación gratuita de 6 meses a las cámaras de comercio bilaterales que conectan Bélgica-India y Bélgica-China. Otro experimento puso a prueba un nuevo evento en el que los miembros de las cámaras locales podían concertar citas con las cámaras bilaterales. Mantener el experimento a pequeña escala mediante la limitación del número de cámaras bilaterales participantes ayudó a que el proyecto avanzara con rapidez y generara lecciones rápidamente.

Un experimento muy reciente ha sido el de afiliaciones entre cámaras. La Cámara de Bruselas ofreció a sus miembros la afiliación gratuita a dos cámaras bilaterales por un periodo limitado. Durante este periodo, las cámaras bilaterales podían convertir a estos miembros gratuitos en miembros de pago.

¿Qué beneficios ha observado como resultado de la utilización de la IMC?

Una de las cámaras más avanzadas dentro de la FBCC es la Cámara de Comercio de Bruselas. Bruselas ha puesto en marcha una serie de servicios innovadores y ha efectuado lanzamientos de servicios experimentales más estudiados. El servicio de asistencia original de 24 horas al día para los certificados de origen fue valioso para los pocos clientes que lo utilizaron, pero en general resultó costoso. Bruselas volvió a lanzar ese servicio para segmentos muy específicos mediante pruebas rápidas y aprendizaje validado. Bruselas ha realizado muchos experimentos de este tipo, lo que está demostrando ser un gran modelo a seguir por la FBCC y las demás cámaras locales y regionales.

¿Cuál es la lección más importante de la utilización de la IMC en su cámara?

El fracaso es inevitable en el proceso de innovación. Es importante reconocer el valor del aprendizaje a partir del fracaso. Si el fracaso es transparente para la organización, el impacto puede minimizarse y la organización puede aprender a evitar fracasos similares en el futuro. Las cámaras y los gerentes de las cámaras deben aprender a no temer el fracaso, a lanzarse y aceptar tanto los fracasos como los éxitos.

ANEXO D: AGRADECIMIENTOS

El desarrollo de la IMC como marco para el Grupo de Trabajo Cámara 4.0 fue dirigido por un equipo con amplia experiencia en la innovación en los modelos de negocio y de cámara, que incluyó a Hamad Buamim, Hassan Al Hashemi y Natalia Sycheva de la Cámara de Comercio e Industria de Dubái.

El equipo de Exvarderus dirigido por el Dr. Adam Bock proporcionó una ayuda decisiva para facilitar el proceso del Grupo de Trabajo Cámara 4.0 y la redacción del informe.

Queremos agradecer a las siguientes personas su importante contribución al Cámara 4.0:

- **Sebastián Ferrari** de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios
- **Richard Schenz** y **Max Burger Scheidlin** de la Cámara Económica Federal Austríaca
- **Wouter Van Gulck** de la Federación de Cámaras de Comercio Belgas
- **Todd Letts** de la Junta de Comercio de Brampton
- **María Mónica** Conde Barragán
- **Lina María Hoyos Gaviria** y **Adriana Ramos** de la Cámara de Comercio de Bogotá
- **Pedram Soltani** de la Cámara Iraní de Comercio, Industria, Minas y Agricultura
- **Michael Barnett** y **April Kerr** de la Cámara de Comercio de Auckland
- **Mihai Daraban** y **Mihai Ivascu** de la Cámara de Comercio e Industria de Rumanía
- **Gennadiy Chzyhykov** de la Cámara Ucraniana de Comercio e Industria
- **Jay Byers** y **Sheree Anne Kelly** de la Asociación de Ejecutivos de la Cámara de Comercio en los EE.UU.

ANEXO E: RECURSOS ÚTILES

1. Una guía general sobre la innovación en los modelos de negocio para organizaciones se presenta en “Agile Business Model Innovation” por Adam J. Bock y Gerard George, European Business Review, mayo a junio del 2014. pp. 8-11.
<https://www.europeanbusinessreview.com/agile-business-model-innovation/>
2. En “Why the Lean Startup Changes Everything.” de Steve Blank, se puede encontrar una excelente introducción al Lean Startup. Steve Blank. Harvard Business Review. Mayo del 2013.
<https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
3. Strategyzer. Canvas de la propuesta de valor.
<https://strategyzer.uservoice.com/knowledgebase/articles/1194400-how-do-i-add-customer-jobs-to-my-value-proposition>
4. “Preguntas para el Canvas de la propuesta de valor”
<https://university.hygger.io/en/articles/1818952-questions-for-value-proposition-canvas>