



## SPIN OFFS EMPRESARIALES

ONLINE

10:00 h. - 14:00 h.

03/03/2026

# EL ROI DE LA INNOVACIÓN: MEDIR EL IMPACTO EN EL NEGOCIO

Rubén  
Martínez

Director de Proyectos y socio de Genion



# + Lanzando la innovación

NOMBRE DE TU INNOVACIÓN

Nuevas presentaciones de envases para productos espárragos gourmet



Lienzo de:  
Rubén Martínez  
genion.es

PASO  
**1**

El problema que resuelvo es...

Diferenciar las distintas calidades de las distintas variedades de espárragos

Para solucionar ese problema se me ha ocurrido...

Sacar una nueva gama de productos con un envase de madera y menor capacidad que los que gastamos con una presentación más lujosa y ecológica.

Y esta es mi hipótesis:

**Nosotros creemos que...**  
Con estas nuevas presentaciones de menos capacidad y más visibilidad, el precio puede ser aumentado y por lo tanto las ganancias. Además de dar una imagen más sostenible y gourmet.

Consideraré que es un éxito si consigo...

Vender en estos formatos en otros canales diferentes de distribución y darle un valor añadido al producto, creando esta nueva línea

*TIP:*  
Que sea medible, que no sea algo abstracto. Por ejemplo: No busco "vender más viajes", lo que busco es "vender 10 cruceros por Europa por valor mínimo de 500€".

PASO  
**2**

## EXPERIMENTOS

Para ver si estoy en lo cierto voy a lanzar EXPERIMENTOS con el objetivo de validar (o descartar) mi hipótesis

EXPERIMENTO #      hipótesis #

**Para verificar esta hipótesis haremos...**

Lanzarlo en tiendas gourmet locales y fruterías con valor añadido

KPI's

Tenemos razón si...

Si cambian el granel por estos envases

EXPERIMENTO #      hipótesis #

**Para verificar esta hipótesis haremos...**

Ofrecerlos a clientes fidelizados de restauración como nueva línea, más exclusiva para este tipo de establecimientos

KPI's

Tenemos razón si...

Si lo introducen en sus cartas y menús degustación

EXPERIMENTO #      hipótesis #

**Para verificar esta hipótesis haremos...**

Ofrecerlos a nuestros más potentes distribuidores

KPI's

Tenemos razón si...

Aumentan sus ventas a pesar de la subida de precios

Modelo de Canvas de Genion. Autor: y colaboradores. El contenido de este modelo pertenece a Genion. Todos los derechos reservados. No se permite su uso sin el consentimiento por escrito de Genion.



# + HIPÓTESIS y EXPERIMENTOS

NOMBRE DE TU INNOVACIÓN

El problema que resuelvo es...

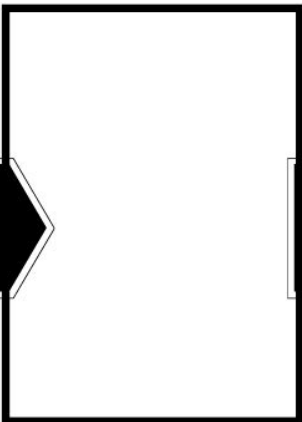
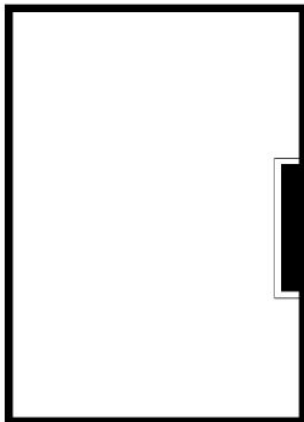
Para solucionar ese problema se me ha ocurrido...

Y esta es mi hipótesis:

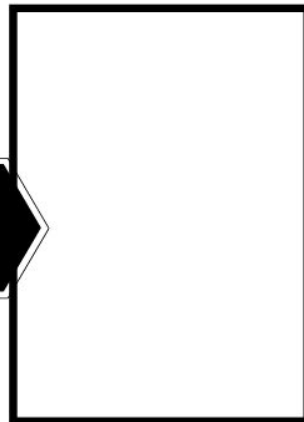
Consideraré que es un éxito si consigo...

PASO

1



Nosotros creemos que...



PASO

2

## EXPERIMENTOS

Para ver si estoy en lo cierto voy a lanzar EXPERIMENTOS con el objetivo de validar (o descartar) mi hipótesis

# HIPÓTESIS y EXPERIMENTOS

NOMBRE DE TU INNOVACIÓN



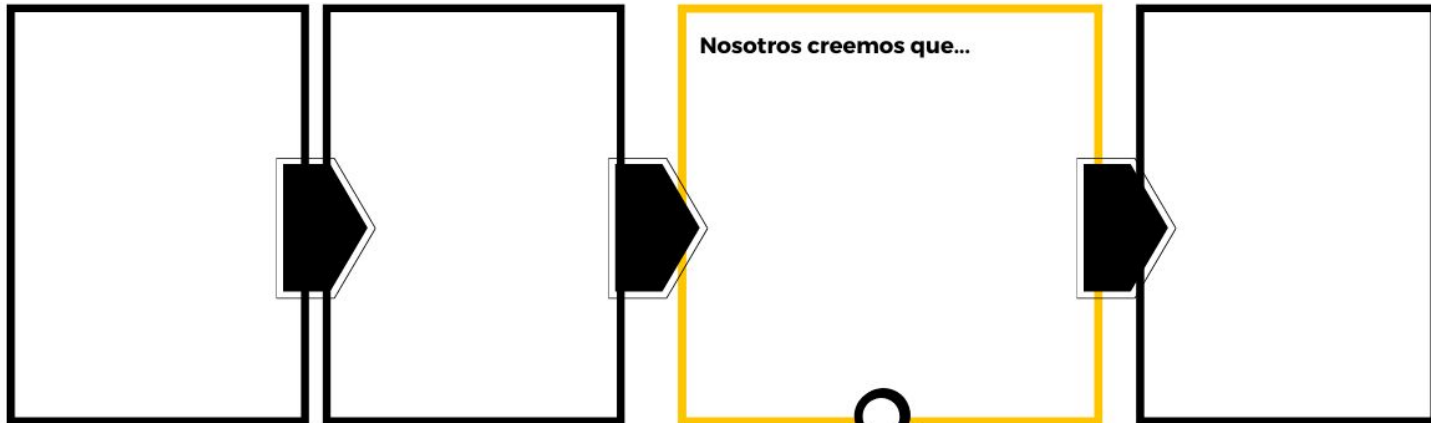
Lienzo de:  
Rubén Martínez  
[genion.es](http://genion.es)

El problema que resuelvo es...

Para solucionar ese problema se me ha ocurrido...

Y esta es mi hipótesis:

Consideraré que es un éxito si consigo...



*TIP:*  
Que sea medible, que no sea algo abstracto. Por ejemplo: No busco "vender más viajes", lo que busco es "vender 10 cruceros por Europa por valor mínimo de 500€".

## EXPERIMENTOS

Para ver si estoy en lo cierto voy a lanzar EXPERIMENTOS con el objetivo de validar (o descartar) mi hipótesis

PASO

2

## EXPERIMENTOS

Para ver si estoy en lo cierto voy a lanzar EXPERIMENTOS con el objetivo de validar (o descartar) mi hipótesis

Diagram showing a central node connected to three experiment cards.

EXPERMIENTO # hipótesis #

**genion**

**Para verificar esta hipótesis haremos...**

KPI's

Tenemos razón si...

EXPERMIENTO # hipótesis #

**genion**

**Para verificar esta hipótesis haremos...**

KPI's

Tenemos razón si...

EXPERMIENTO # hipótesis #

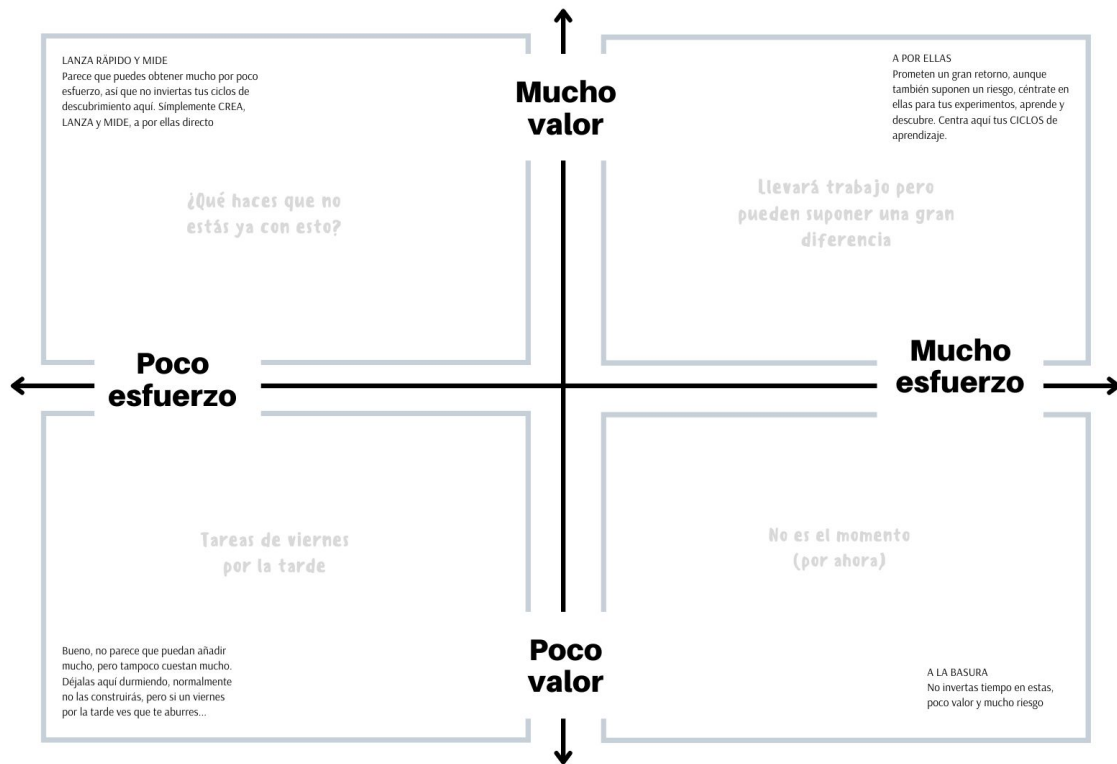
**genion**

**Para verificar esta hipótesis haremos...**

KPI's

Tenemos razón si...

## + Priorización de hipótesis

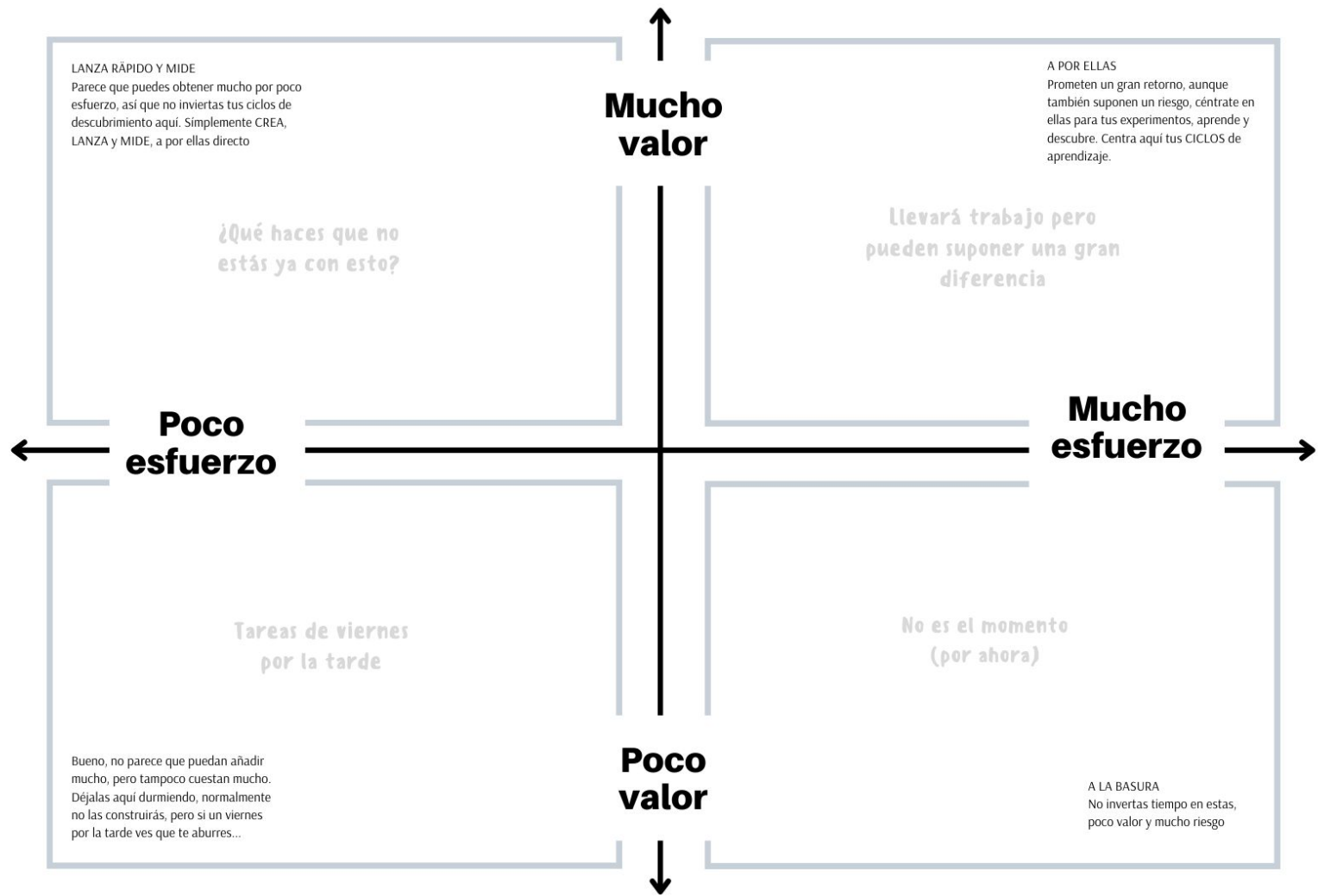


### Hipótesis clave (core assumptions)

Marca con un corazón las hipótesis que de mostrarse incorrectas pondrían en peligro nuestro modelo de negocio y nos obligarían a pivotar

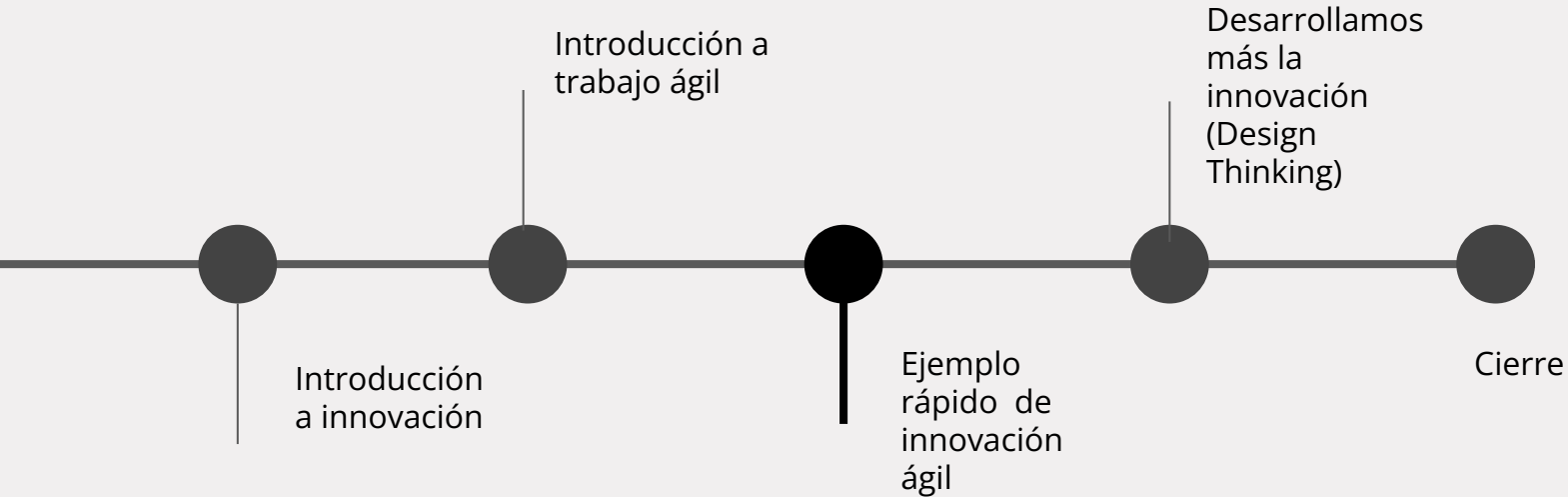
Usar es libre de. Compartir, copiar y redistribuir el material bajo los siguientes términos:  
Debe atribuir al autor, hacer un uso no comercial y no transformar o transformar con material.





Sociales y medioambientales

# Métodos ágiles para innovar



**AL LÍO!**

**PIENSA EN GRANDE  
(estrategia)**



# AL LÍO!

## **Mi visión estratégica...**

Voy a conseguir un sistema de energía autosuficiente en mi fábrica y oficinas.



**Metodología  
tradicional:**



## **Metodología tradicional:**

¿Qué necesito para conseguir que la energía de mi empresa esté 100% generada por energía solar?



## Metodología tradicional:

- Pido un préstamo de 100.000€
- Instalar paneles solares
- consigo que el 100% de mi energía sea limpia y autoproducida

KPI

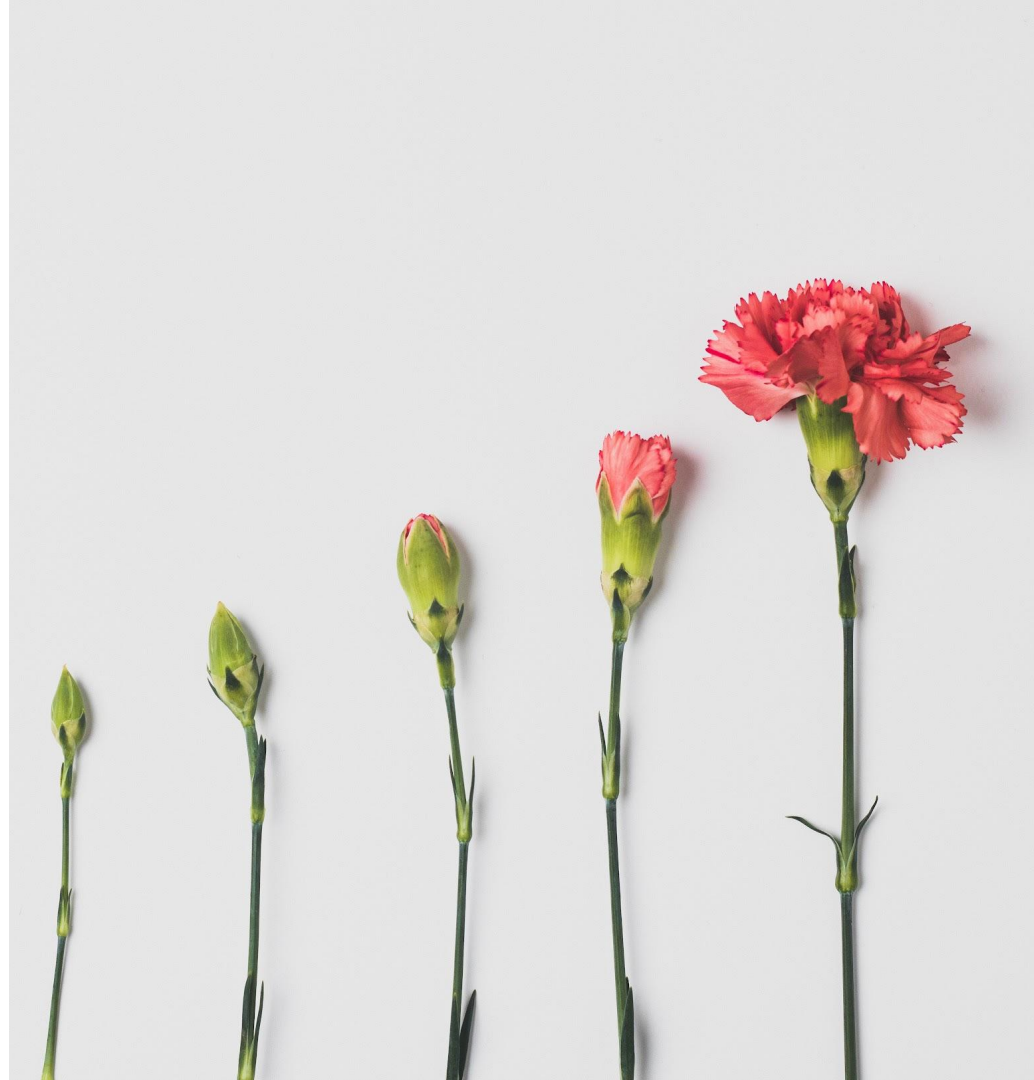
KPI

KPI



## Metodología ágil

- ¿Puedo comenzar por menos?



**Metodología ágil**

**¿Y menos aún?**

**¿Y menos aún?**

**¿Y algo aún más  
pequeño?**

**Buscamos...**



**MVP**



# MVP

minimum  
viable  
product



# HOW TO BUILD A MINIMUM VIABLE PRODUCT

Not like this

---



1



2



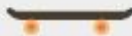
3



4

Like this

---



1



2



3



4



5

**¿Cual podría ser ese  
producto mínimo  
viable?**

**¿Y sus incrementos?**



# EJEMPLO CURSO DE ACCIÓN:

## Metodología ágil

Me compro yo mismo una placa solar por internet y me la instalo yo mismo, para ver qué sucede (200€)

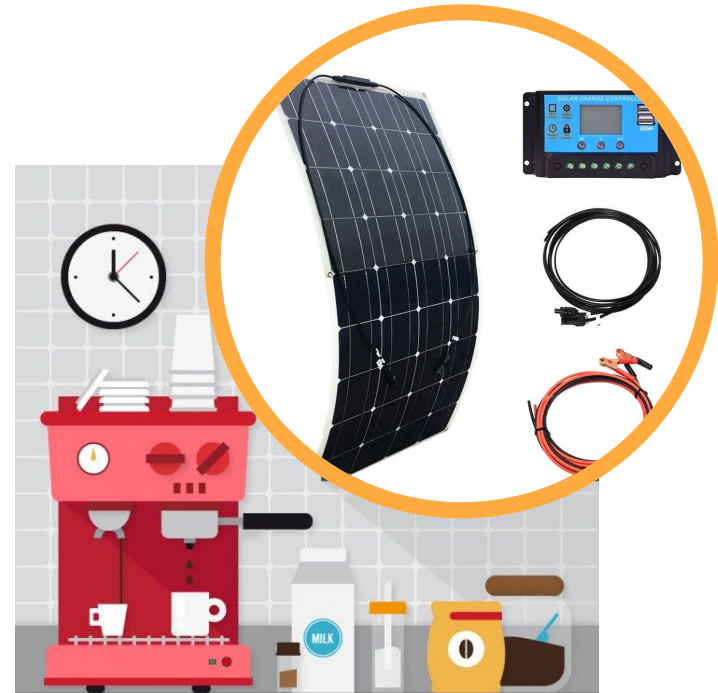
KPI



## Metodología ágil

**Descubro** que puede darme energía para **1x electrodoméstico**.

Como busco cierta repercusión, hago que sea la **cafetera de la empresa** la que funcione con energía solar.



**Metodología ágil**

# Insights

*("percepción" o "entendimiento". Mediante un insight el sujeto "capta", "internaliza" o comprende, una "verdad" revelada.)*

# Metodología ágil

## Insights

*("percepción" o "entendimiento".  
Mediante un insight el sujeto "capta",  
"internaliza" o comprende, una "verdad"  
revelada.)*

Las placas en el techo nadie las vería, son invisibles, pero al poner la cafetera conectada a la batería, y hacer visible la acción, **he generado una conversación en la empresa sobre el tema.**



Aunque la idea general era electrificar toda la planta, gracias a la conversación generada han surgido datos interesantes.

Los propios trabajadores prefieren que **cambiamos de suministradora de energía eléctrica**, a una que ya extraiga el 100% de la energía de renovables, y que invirtamos en **vehículos eléctricos de empresa**, para desplazamientos cortos.



Los propios trabajadores prefieren que **cambiamos de suministradora de energía eléctrica** a una que ya extraiga el 100% de la energía de renovables, y que invirtamos en **vehículos eléctricos de empresa**, para desplazamientos cortos.

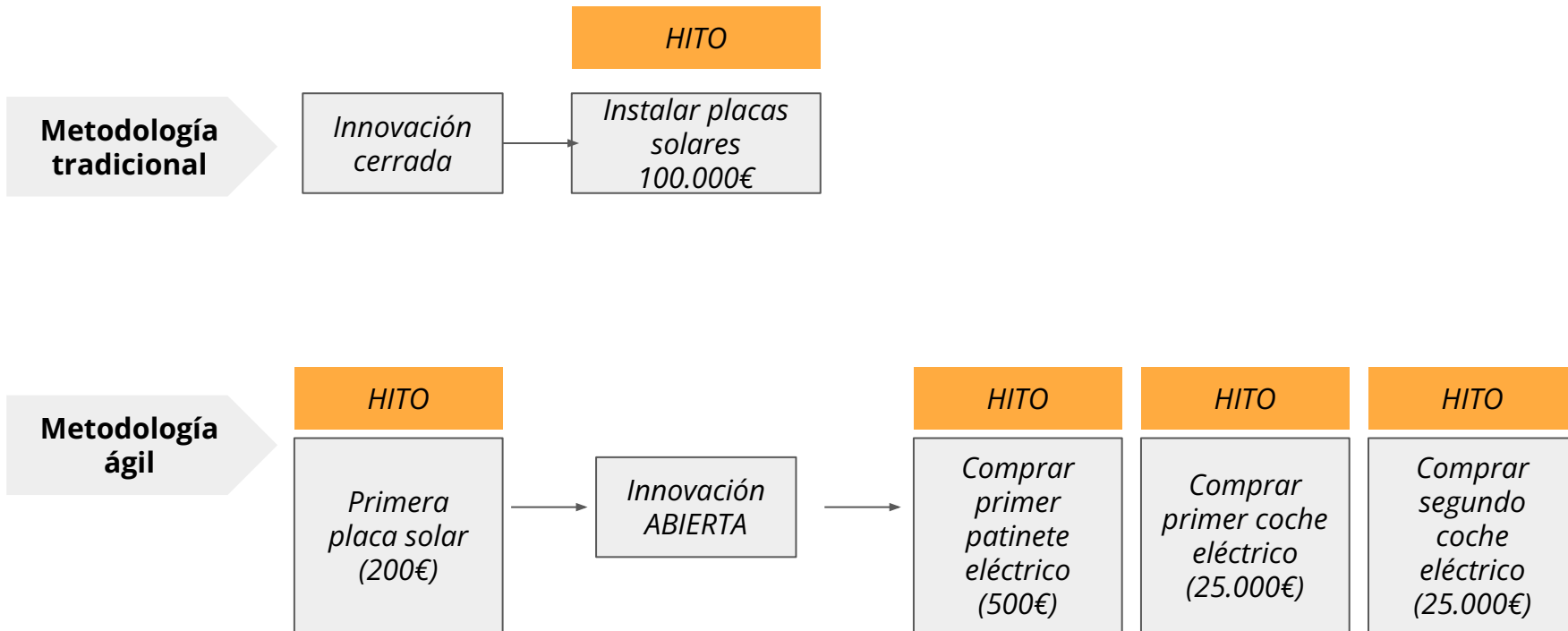


Sacando cuentas, la acción costará la mitad de lo pensado inicialmente (50.000€) y el impacto de esos coches rotulados moviéndose por la ciudad, junto al impacto generado en la empresa y el aumento de bienestar **serán mucho más potentes que la idea original (¡y por la mitad de coste!)**



Aplicando un **plan de acción más ágil** he conseguido además de **innovaciones medioambientales** una gran **innovación social** en mi empresa, involucrando a los trabajadores en las conversaciones, creando innovación abierta y mejorando el ambiente de trabajo y la reputación de la empresa.





# KPIs para el "Core Business"

**Porcentaje de autoconsumo energético:** Relación entre la energía generada por las placas y la energía total consumida por la planta.

**Ahorro económico mensual:** Diferencia en euros entre la factura eléctrica anterior y la actual tras la inversión.

**Reducción de la huella de carbono:** Toneladas de emisiones de gases de efecto invernadero evitadas anualmente.

**Retorno de la Inversión (ROI) energético:** Tiempo estimado para recuperar los 50.000€ (o la cifra final invertida) mediante el ahorro generado.

**Eficiencia de generación por panel:** Cantidad de kWh producidos por cada metro cuadrado de placa instalada.

**Disponibilidad del sistema:** Porcentaje de tiempo que el sistema de energía solar está operativo y sin fallos técnicos.

**Porcentaje de flota electrificada:** Proporción de vehículos de empresa que han pasado de combustión a eléctricos.

**Coste por kilómetro recorrido:** Comparativa de gasto entre los nuevos vehículos eléctricos y los anteriores de gasolina/diésel.

**Impacto en el bienestar laboral:** Medición (vía encuestas) de la satisfacción de los empleados respecto a las nuevas medidas sociales y ambientales.

**Valor de marca "Verde":** Incremento en la valoración de reputación o captación de clientes que priorizan proveedores sostenibles.

# KPIs para el Progreso de la Innovación (Agilidad y Validación)

Estos indicadores miden qué tan bien está funcionando el método ágil, la generación de *insights* y la validación de hipótesis.

- **Velocidad de validación del MVP:** Tiempo transcurrido desde la compra de la primera placa (200€) hasta el primer *insight* relevante.
- **Número de *insights* generados por fase:** Cantidad de "verdades reveladas" que han permitido pivotar o ajustar la estrategia original.
- **Tasa de participación en Innovación Abierta:** Porcentaje de trabajadores que aportaron ideas o *feedback* durante las conversaciones generadas por la cafetera solar.
- **Costo de aprendizaje:** Dinero invertido en experimentos fallidos o de validación antes de realizar la gran inversión.
- **Reducción del riesgo financiero:** Diferencia entre el presupuesto inicial "cerrado" (100.000€) y el presupuesto final optimizado (50.000€) gracias a la agilidad.
- **Tiempo entre hitos (Lead Time):** Días transcurridos entre la validación de la primera placa y la compra del primer coche eléctrico.
- **Número de hipótesis validadas/descartadas:** Cuántas creencias iniciales resultaron ser ciertas o falsas tras los experimentos.
- **Eficiencia del pivotaje:** Tiempo que tardó la empresa en cambiar la estrategia de "paneles en el techo" a "vehículos eléctricos" tras escuchar a los empleados.
- **Ratio de Innovación Social:** Cantidad de mejoras en el ambiente de trabajo derivadas directamente de la conversación sobre innovación.
- **Cumplimiento de los ODS:** Cantidad de Objetivos de Desarrollo Sostenible impactados directamente por el proceso de innovación (ej. ODS 7, 12 y 13).



TRANSFORMACIONALES.COM

**genion**  
*Tejiendo EVERYWHERE*



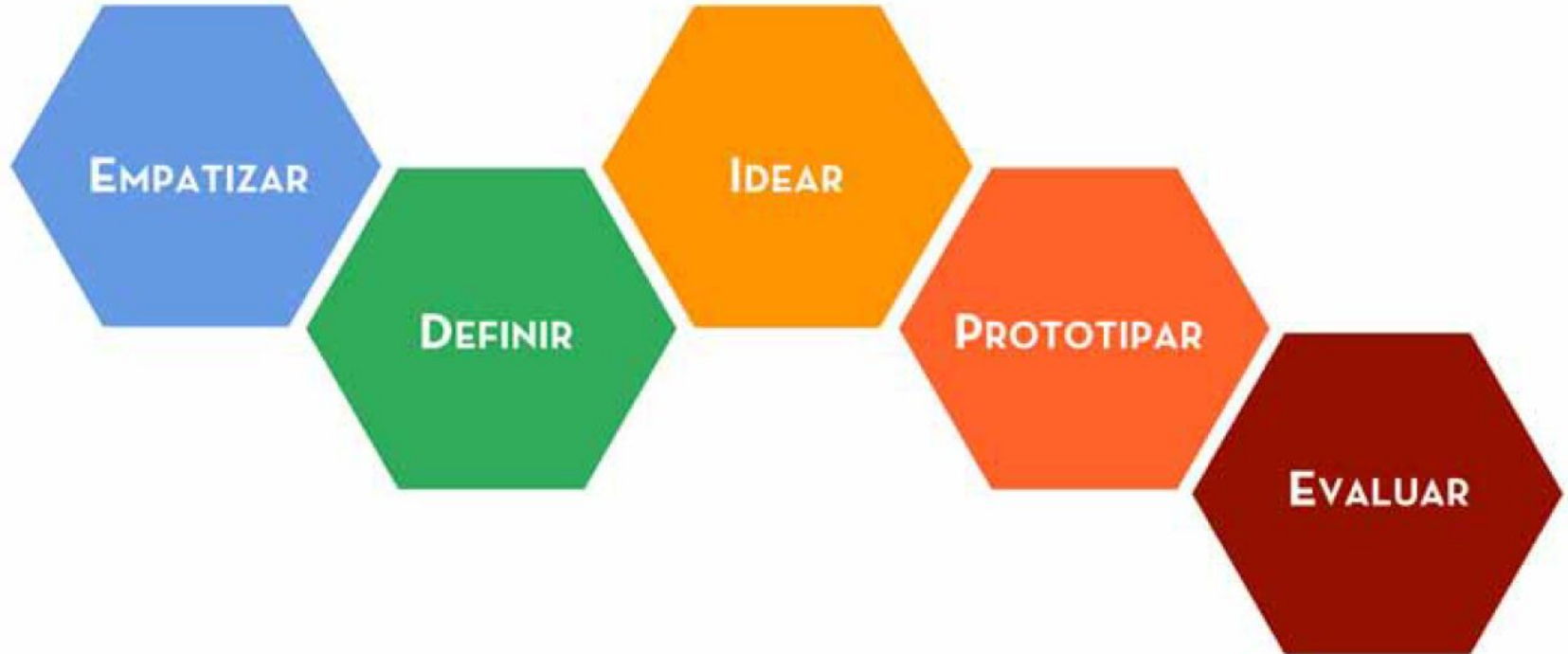
# Analicemos lo sucedido

TRANSFORMACIONALES.COM



# DESIGN THINKING

*(pensamiento de diseño)*





<https://www.alexosterwalder.com/>

---

## **Un KPI sin contexto es solo un número.**

El lienzo de Propuesta de Valor será el contexto que dará sentido a la medición de la innovación.

---

---

**Antes de discutir si el KPI debe ser LTV o CaC,**  
el equipo debe estar de acuerdo en qué valor estamos  
entregando (o pretendemos entregar)

PROPUESTA DE VALOR

---

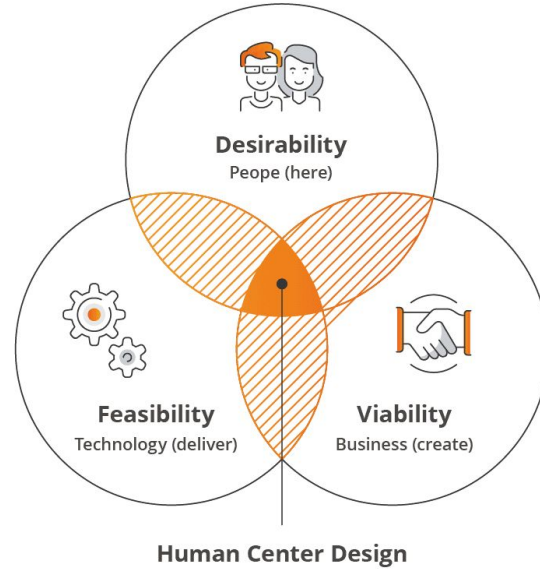
# Estoy innovando para el USUARIO

(Human Centered Design)

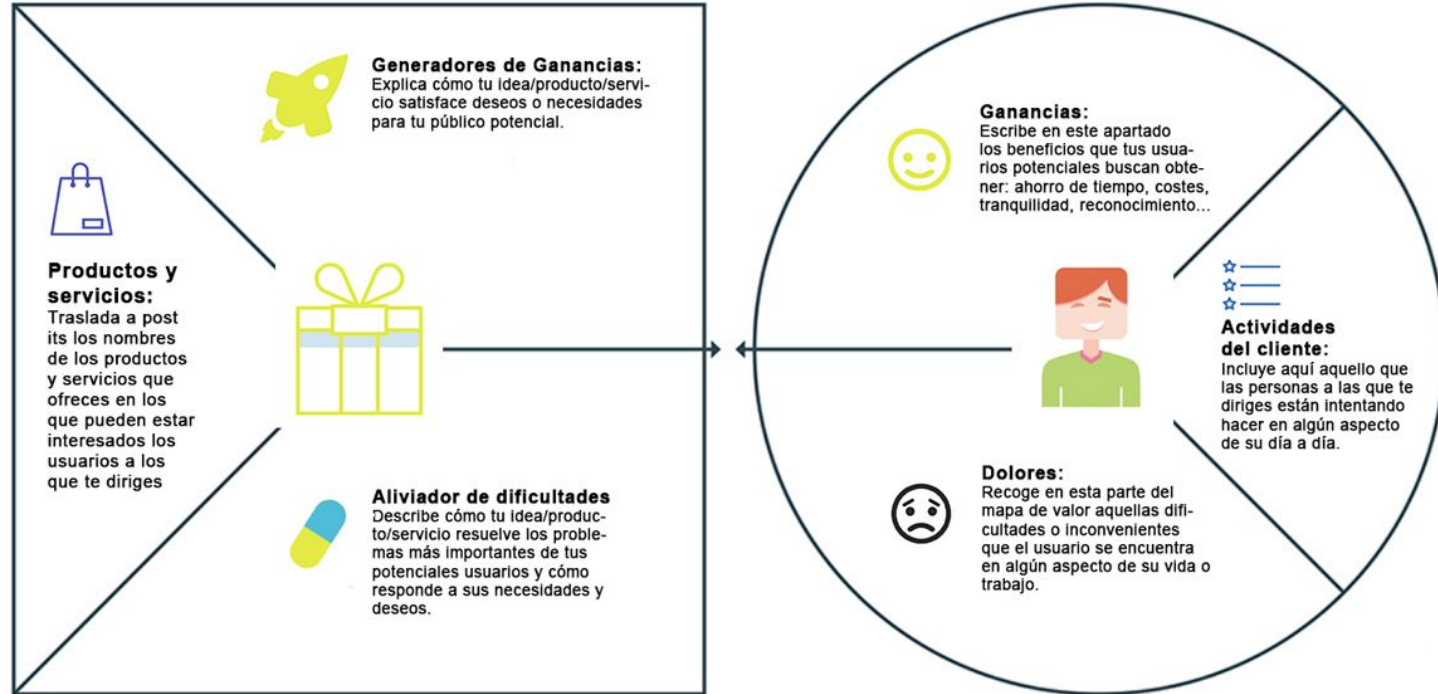
Resolver sus  
PAINS  
(Dolores)

Crear  
GAINS  
(Ganancias)

## Human-Centered Design Principles



# LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR



El Lienzo de la propuesta de valor es una creación de Alex Osterwalder, adaptada en esta plantilla por Design Thinking España.

## **Para qué sirve:**

La importancia de alinear necesidades y deseos de un arquetipo de usuario con una propuesta de valor capaz de darles respuesta.

**Design  
Thinking  
España**

[designthinkingespaña.com/lienzo-de-propuesta-de-valor](https://designthinkingespaña.com/lienzo-de-propuesta-de-valor)

Para qué sirve:

Tienes unos **SEGMENTOS DE CLIENTES** que tienen unos DESEOS y NECESIDADES



## Para qué sirve:

Tienes una **PROPUESTA DE VALOR** que debe ser capaz de DARLES RESPUESTA.





## Un aviso previo:

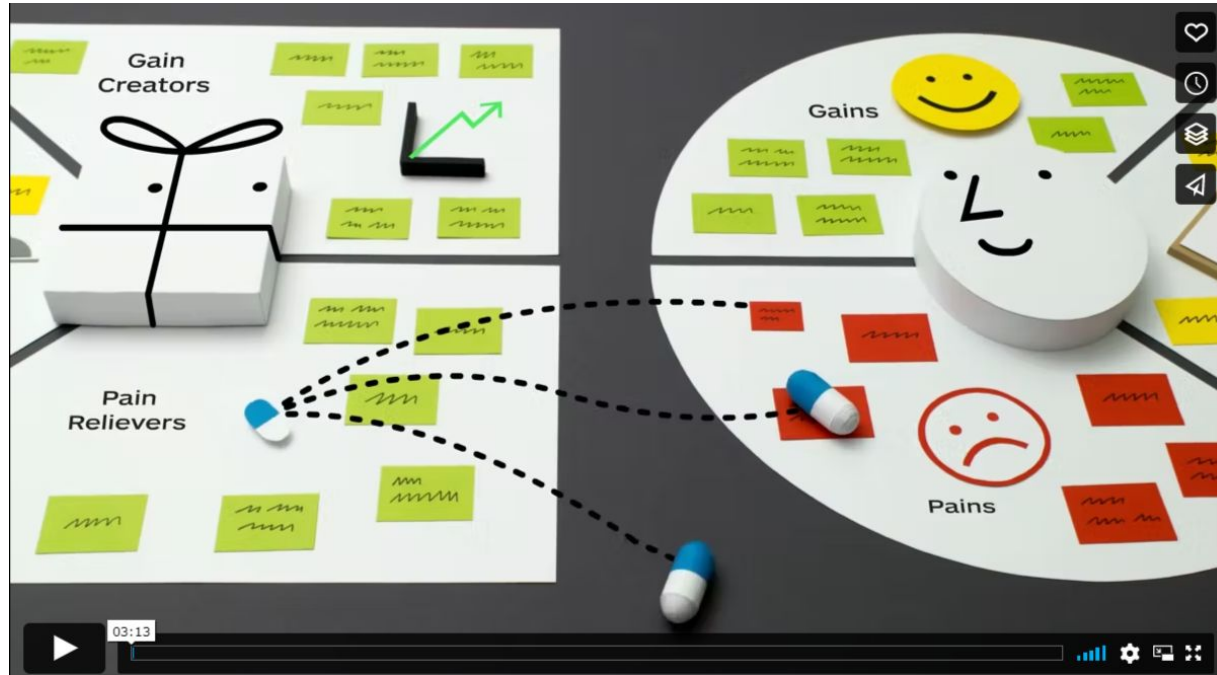
Como todos los lienzos vistos hasta ahora, rellenarlos **es más un arte que una ciencia**, nos saldrán dudas adicionales, queremos tener más ayuda para comprender lo que se busca que respondamos y nos sentiremos nadando en la ambigüedad.

**Atrévete, escribe, analiza y arroja luz.**

Si colocas algo en un sitio u otro no es tan importante como ser capaz de iluminar las zonas sombrías de tu idea/propuesta/negocio/innovación.

## Un segundo aviso :)

El ejemplo que veremos es un resumen (por cuestiones didácticas), y podría ser el resultado de una fase rápida de trabajo sobre el lienzo. Conforme el proyecto avanza y se vuelve complejo podríamos necesitar muchas más capas de profundidad.

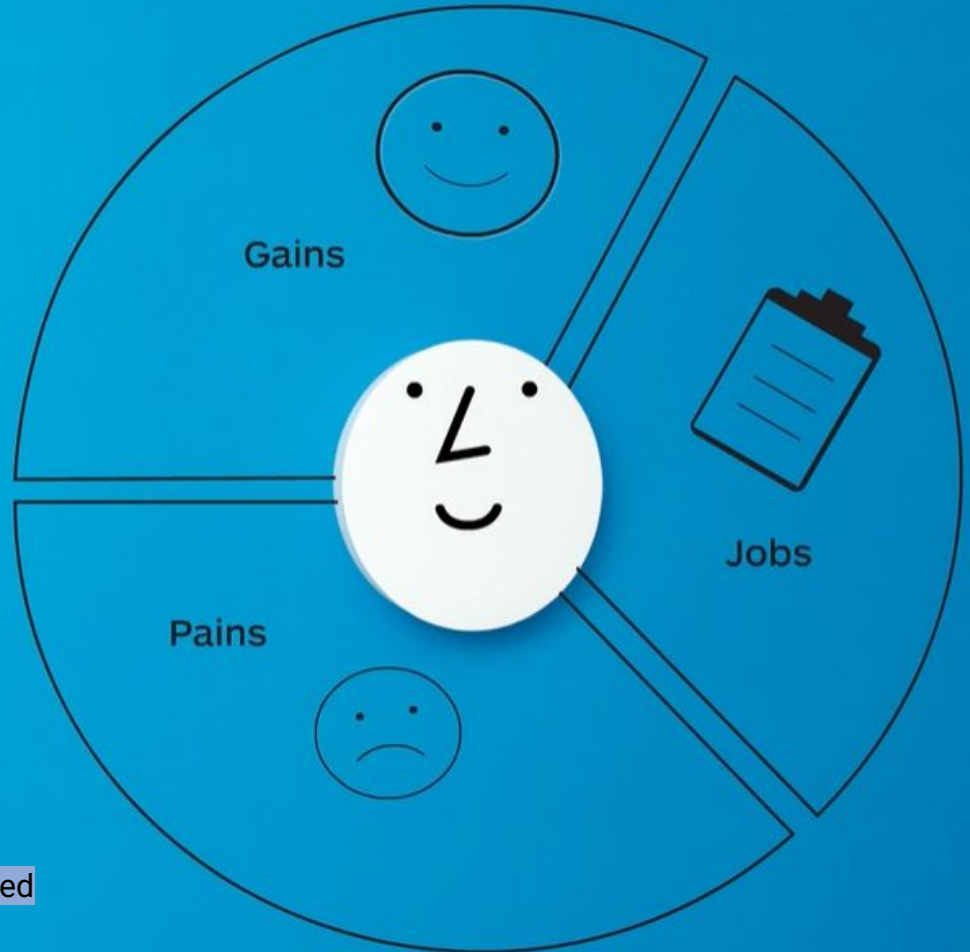


## Strategyzer's Value Proposition Canvas Explained

<https://vimeo.com/208131526>

# CUSTOMER PROFILE

Perfil  
de cliente



Strategyzer's Value Proposition Canvas Explained

<https://vimeo.com/208131526>



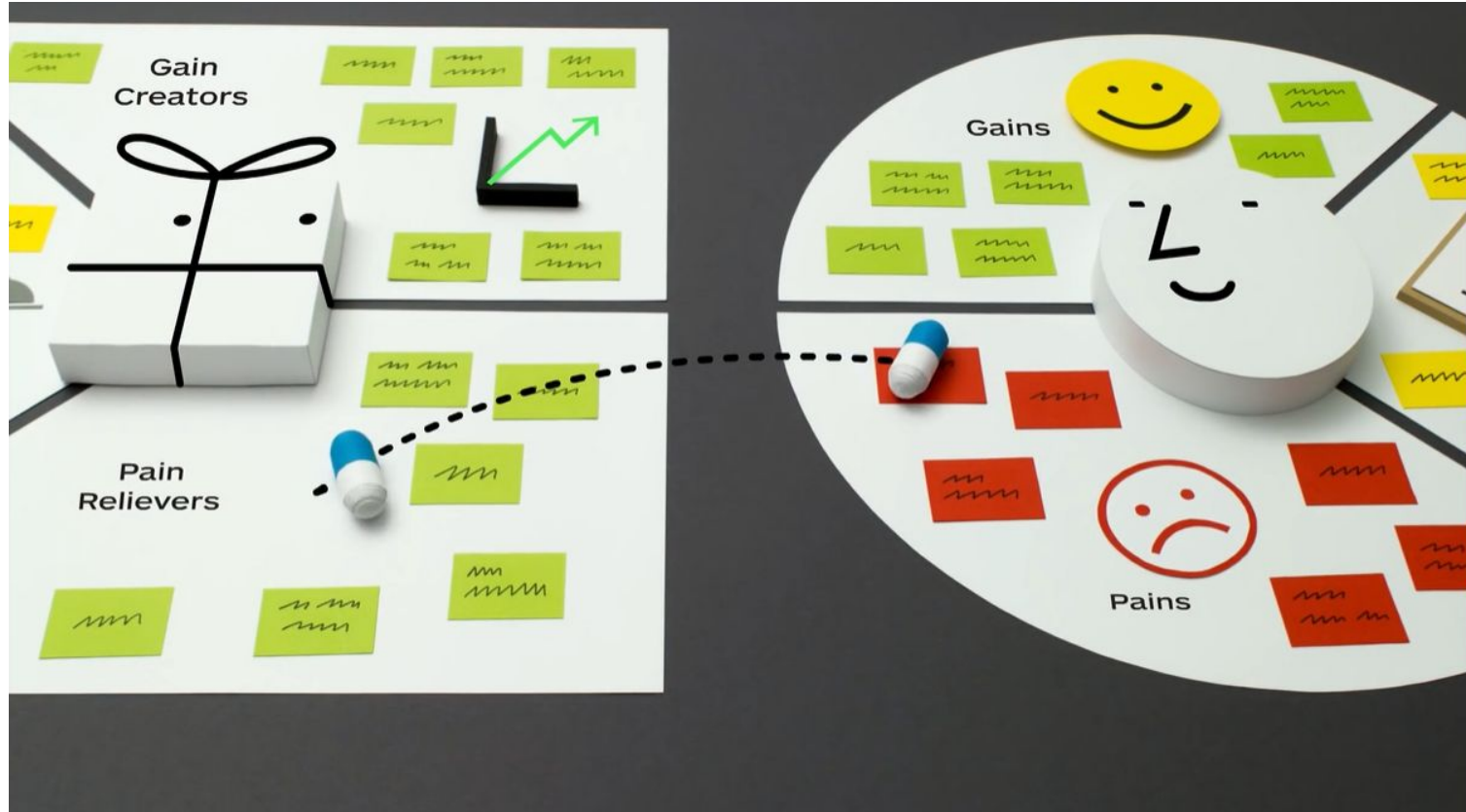
## VALUE MAP

Mapa de valores

Strategyzer's Value Proposition Canvas Explained

<https://vimeo.com/208131526>





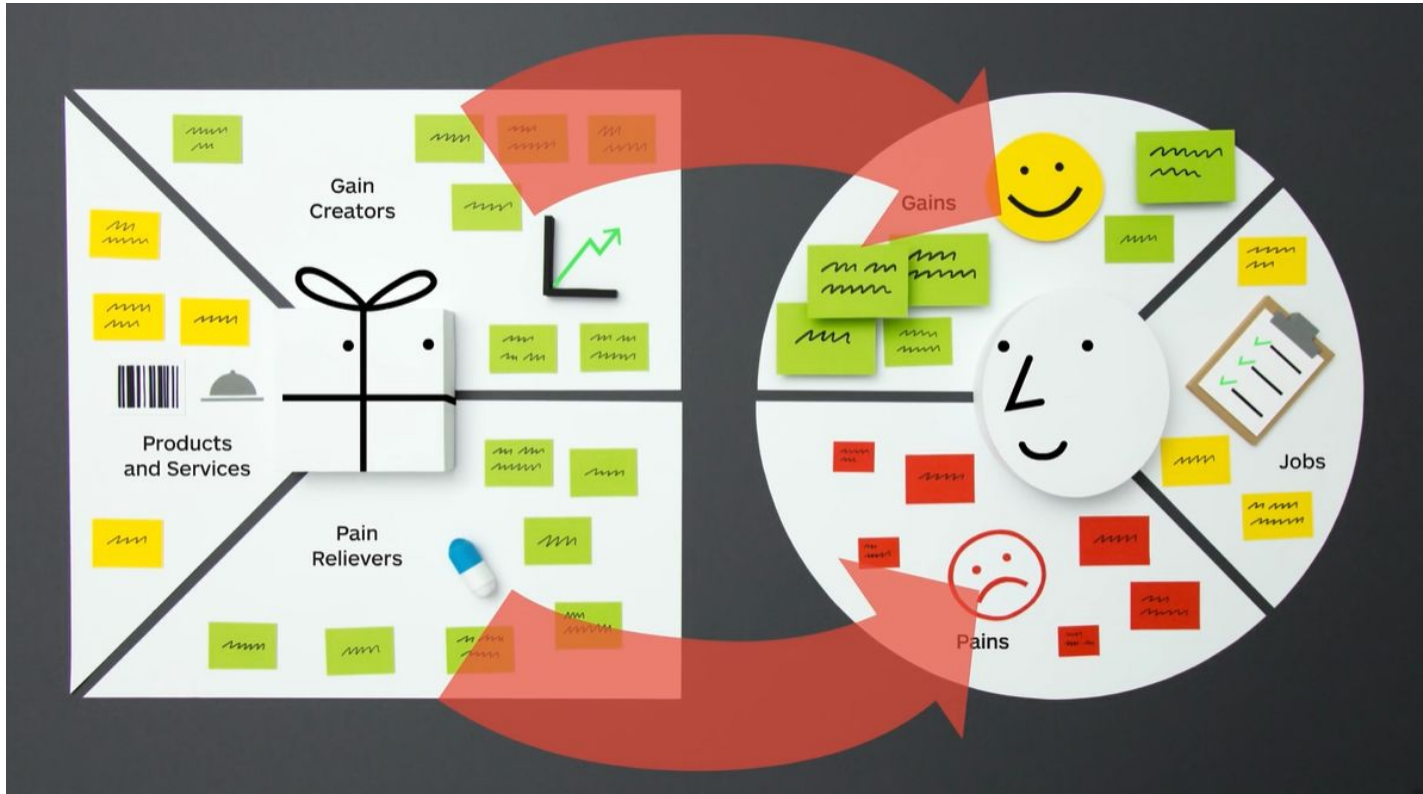
## Strategyzer's Value Proposition Canvas Explained

<https://vimeo.com/208131526>



## Strategyzer's Value Proposition Canvas Explained

<https://vimeo.com/208131526>



## Strategyzer's Value Proposition Canvas Explained

<https://vimeo.com/208131526>



Strategyzer's Value Proposition Canvas Explained

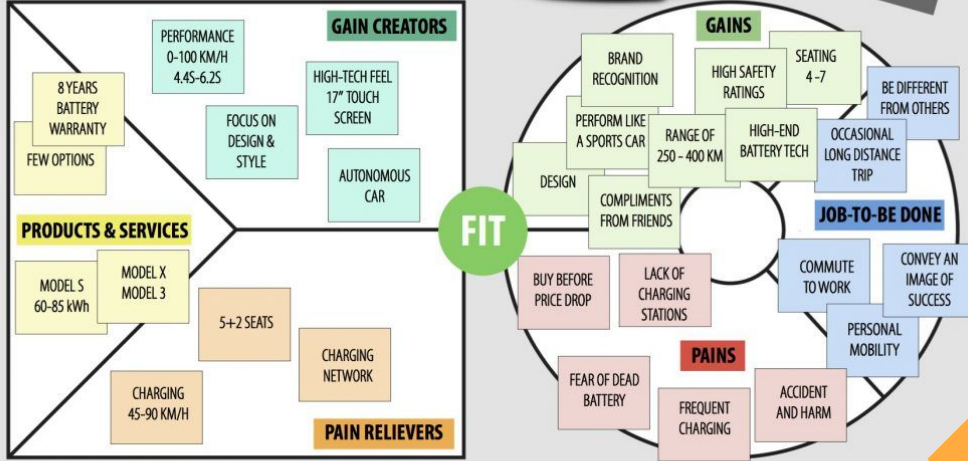
<https://vimeo.com/208131526>

# VALUE PROPOSITION CANVAS

TESLA



UPPER MIDDLE CLASS MALE \$100k+ INCOME



Traducción libre del lienzo original de Strategyzer (<https://www.strategyzer.com/>)

# Model 3

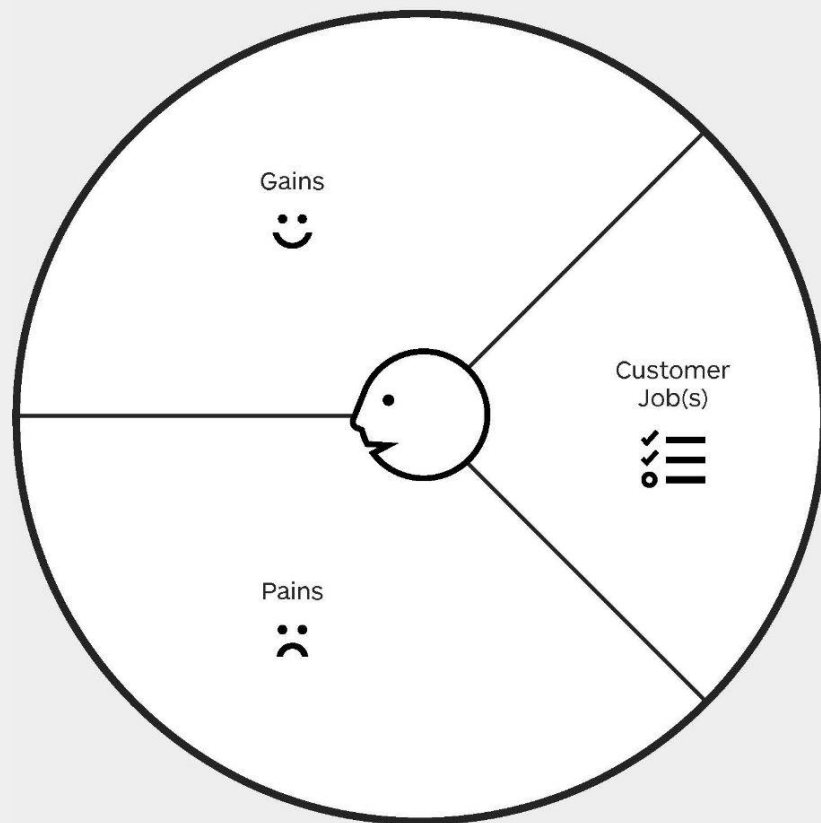
Desde 34.020 € con Tesla Bonus\*

Encargar

Prueba de conducción



# Perfil de cliente

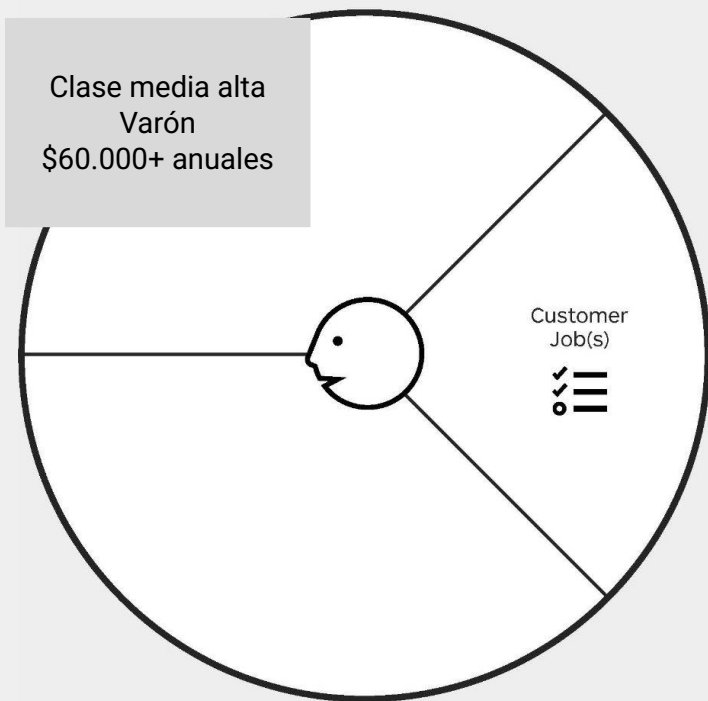


Perfil  
de cliente

**Clase media alta**  
**Varón**  
**\$60.000- 80.000 anuales**



## Perfil de cliente



**“Jobs to be done”, el trabajo pendiente que espera resolver tu cliente**

Debes intentar “*ir más allá*” y entender lo que espera resolver el cliente.

¿Crees que alguien se compra un iPhone porque espera poder llamar por teléfono?  
¿Estatus? ¿Ego? ¿Tranquilidad?

# Perfil de cliente

Ser diferente  
de los demás

Buena relación  
calidad/precio

Poder cubrir  
(ocasionalmente)  
largas distancias

## *"Jobs to be done"*

Movilidad  
familiar

Poder recorrer  
grandes  
distancias

Movilidad  
personal

Transmitir  
una imagen  
de éxito

Reparaciones y  
mantenimiento  
económico

Ayudar al planeta

# Perfil de cliente

*"Jobs to be done"*

Ser diferente  
de los demás

Buena relación  
calidad/precio

Poder cubrir  
(ocasionalmente)  
largas distancias

Movilidad  
familiar

Poder recorrer  
grandes  
distancias

Movilidad  
personal

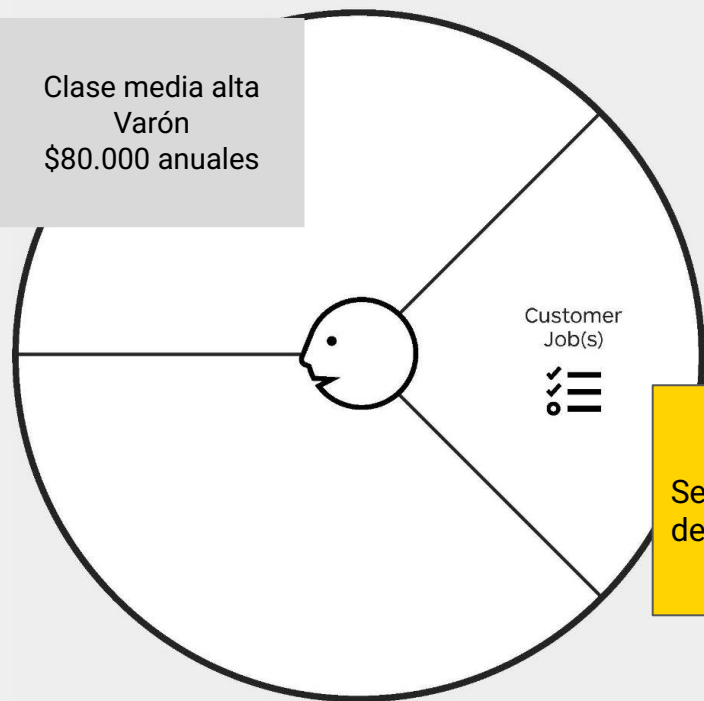
Transmitir  
una imagen  
de éxito

Reparaciones y  
mantenimiento  
económico

Ayudar al planeta

# Perfil de cliente

Clase media alta  
Varón  
\$80.000 anuales



Customer  
Job(s)



Ser diferente  
de los demás

Ir al trabajo a  
diario

Poder cubrir  
(ocasionalmente)  
largas distancias

Movilidad  
personal

Transmitir  
una imagen  
de éxito

**“Jobs to be done”, el trabajo pendiente que espera resolver tu cliente**

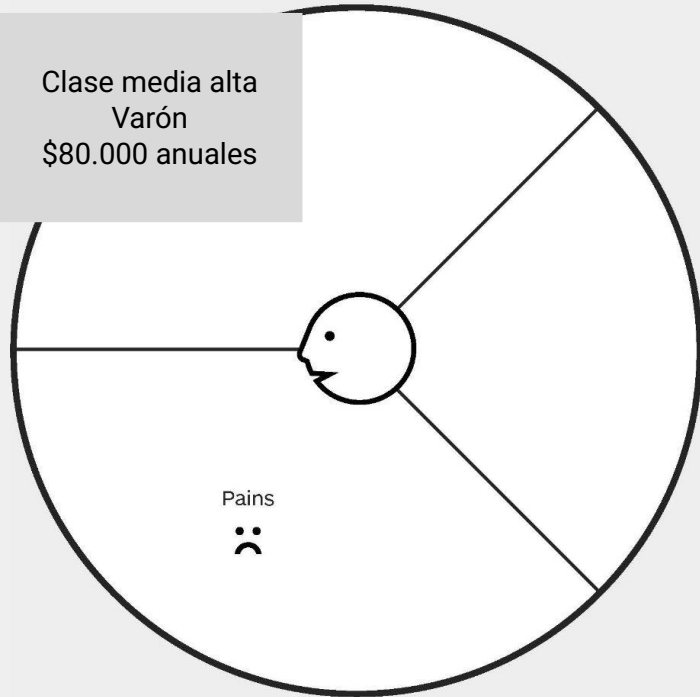
Debes intentar “*ir más allá*” y entender lo que espera resolver el cliente de su día a día. Tareas a completar, cosas por hacer/cubrir.

¿Crees que alguien se compra un iPhone porque espera poder llamar por teléfono?

¿Estatus? ¿Ego? ¿Tranquilidad?

# Perfil de cliente

Clase media alta  
Varón  
\$80.000 anuales



## "PAINS" - Dolores (Frustraciones)

¿Qué hace infeliz a nuestro cliente? (en relación a lo que ofrecemos, por supuesto).

Me parece frustrante que....

Me jo\*\* que....

Me gustaría evitar que...

## Perfil de cliente

Comprarlo y  
que al poco  
baje el precio

Que la batería  
muera pronto

Tener que cargar el  
coche  
constantemente

## "PAINS" - Dolores (Frustraciones)

Accidentes o  
daños

No poder  
cargarlo en el  
pueblo

Alto coste de las  
recargas

Alto precio  
del coche

Miedo a la  
conducción  
automática

Pocas  
estaciones de  
carga

# Perfil de cliente

Comprarlo y  
que al poco  
baje el precio

Que la batería  
muera pronto

Tener que cargar el  
coche  
constantemente

## "PAINS" - Dolores (Frustraciones)

Accidentes o  
daños

~~No poder  
cargarlo en el  
pueblo~~

~~Alto coste de las  
recargas~~

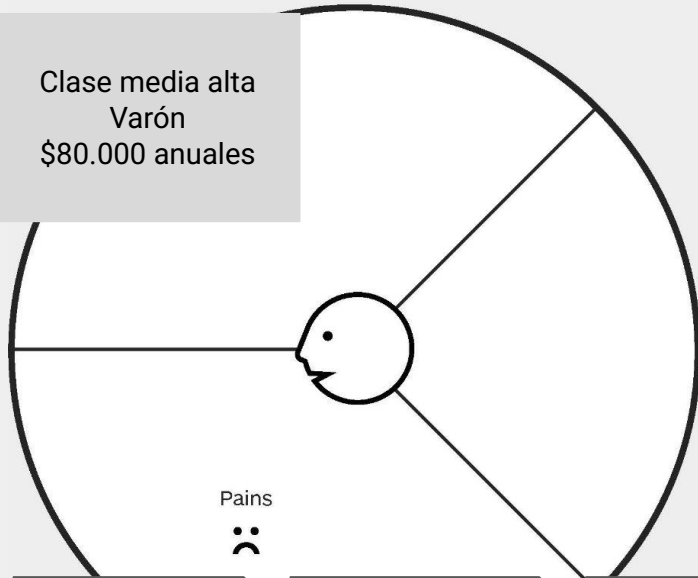
~~Alto precio  
del coche~~

Miedo a la  
conducción  
automática

Pocas  
estaciones de  
carga

# Perfil de cliente

Clase media alta  
Varón  
\$80.000 anuales



## "PAINS" - Dolores (Frustraciones)

¿Qué hace infeliz a nuestro cliente? (en relación a lo que ofrecemos, por supuesto).

Me parece frustrante que....

Me jo\*\* que....

Me gustaría evitar que...

Comprarlos y que al poco baje el precio

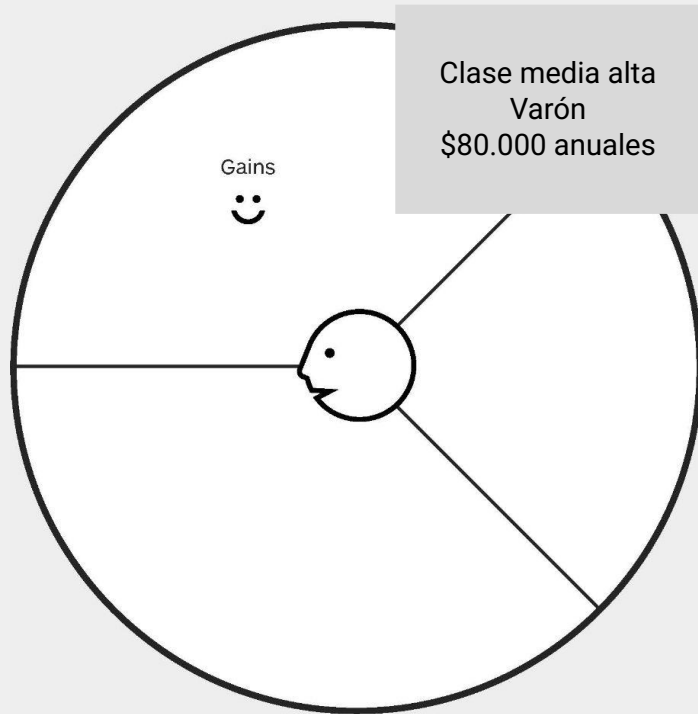
Pocas estaciones de carga

Que la batería muera pronto

Tener que cargar el coche constantemente

Accidentes o daños

# Perfil de cliente



## "GAINS" - Recompensas

Ganancias, recompensas, beneficios, los aspectos positivos.

¿Qué beneficios le gustaría recibir a nuestro cliente?

¿Qué está *guapo* de nuestra propuesta?

¿Qué le gustaría recibir?

## Perfil de cliente

Caben de 4 a 7  
personas  
(según modelo)

Es un biplaza  
para fardar  
bien

Coches muy  
seguros

Batería para  
1000 km

## "GAINS" Recompensas

La gente  
reconoce  
TESLA como  
marca  
premium

Se comporta  
como un  
deportivo

Batería para más  
de 400 km

Modelo SUV  
familiar

Batería de alta  
tecnología

Diseño

A los amigos  
les flipa un  
Tesla

Gran maletero

## Perfil de cliente

Caben de 4 a 7  
personas  
(según modelo)

~~Es un biplaza  
para fardar  
bien~~

Coches muy  
seguros

~~Batería para  
1000 km~~

## "GAINS" Recompensas

La gente  
reconoce  
TESLA como  
marca  
premium

Se comporta  
como un  
deportivo

Batería para más  
de 400 km

~~Modelo SUV  
familiar~~

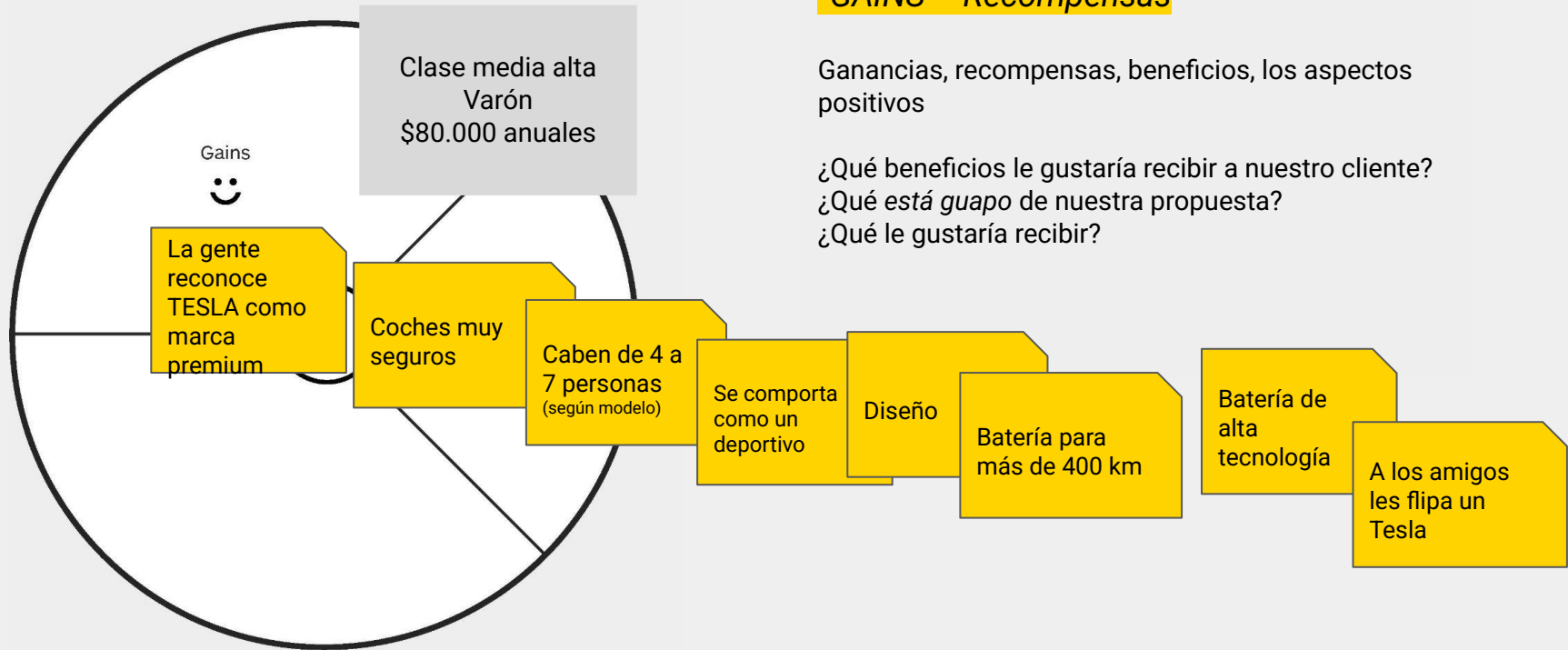
Batería de alta  
tecnología

Diseño

A los amigos  
les flipa un  
Tesla

~~Gran maletero~~

# Perfil de cliente



## "GAINS" - Recompensas

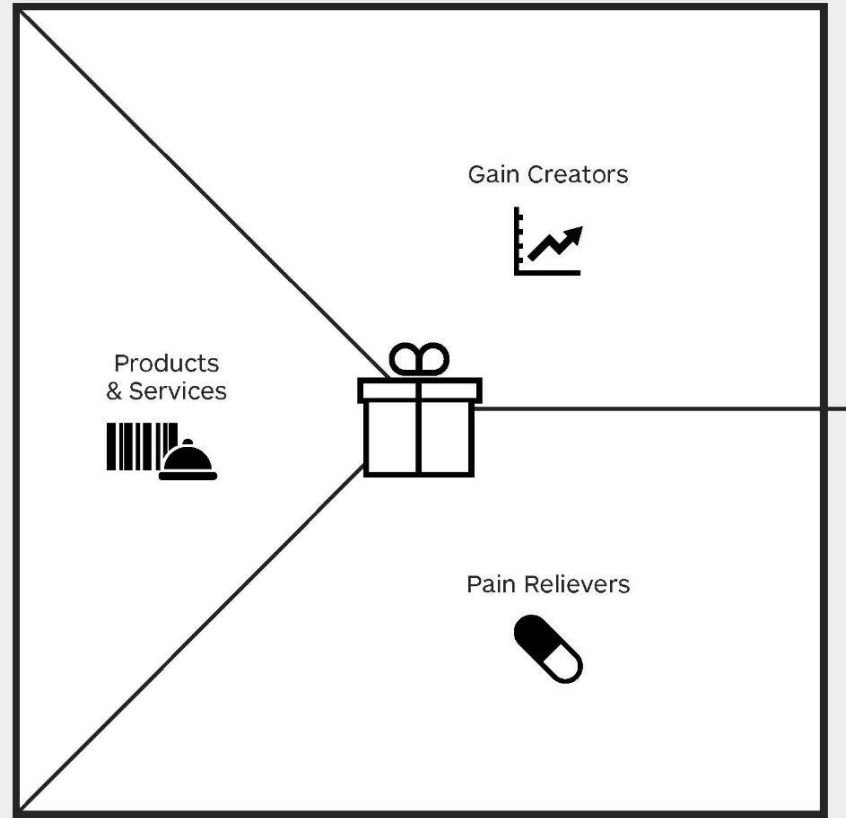
Ganancias, recompensas, beneficios, los aspectos positivos

¿Qué beneficios le gustaría recibir a nuestro cliente?

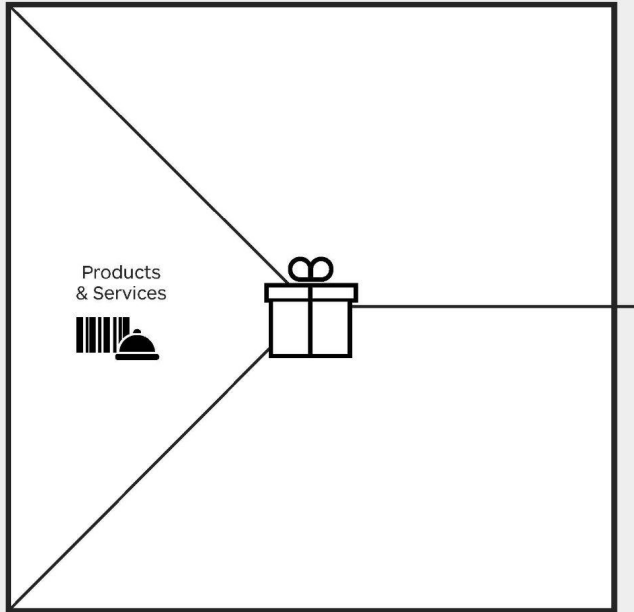
¿Qué está *guapo* de nuestra propuesta?

¿Qué le gustaría recibir?

# Mapa de valores



# Mapa de valores



## "PRODUCTS & SERVICES "

Características, funcionalidades que ofrecemos y que cubren lo esperado por el cliente.

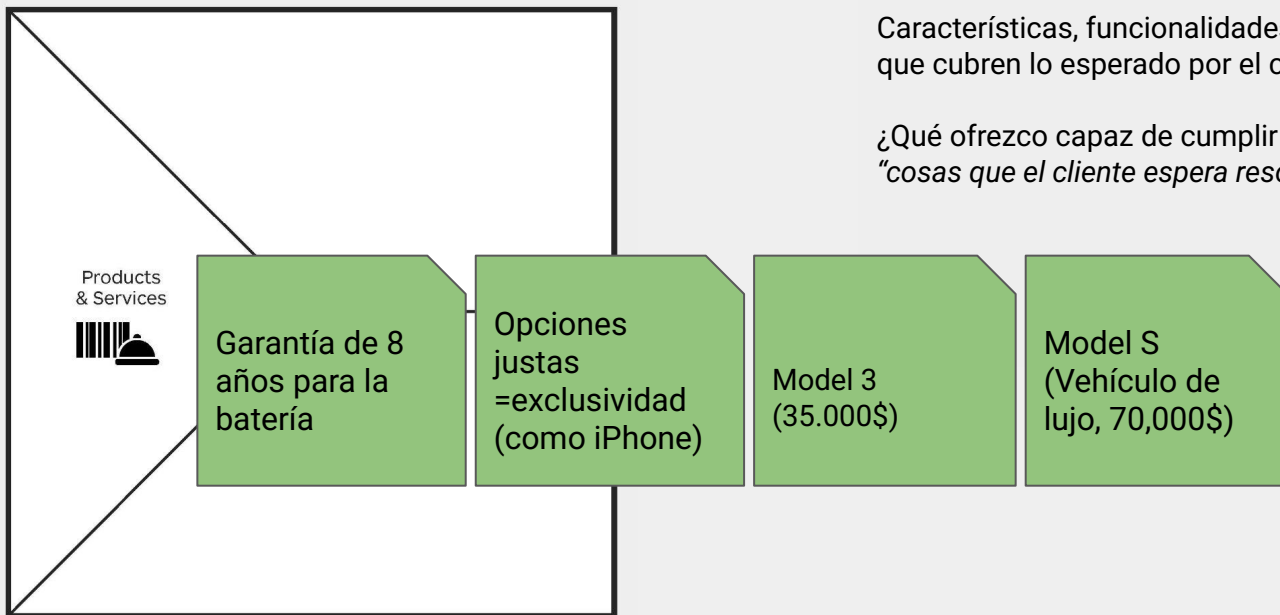
¿Qué ofrezco capaz de cumplir con esa lista de "cosas que el cliente espera resolver"?

# Mapa de valores

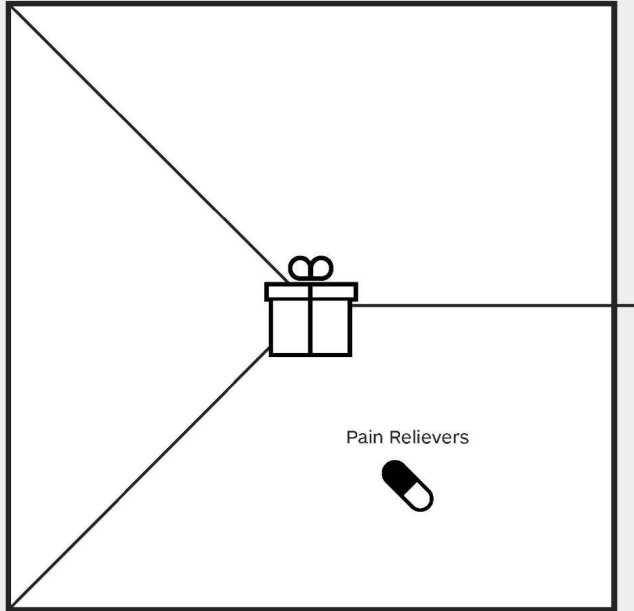
## “PRODUCTS & SERVICES”

Características, funcionalidades que ofrecemos y que cubren lo esperado por el cliente.

¿Qué ofrezco capaz de cumplir con esa lista de “cosas que el cliente espera resolver”?



# Mapa de valores



## "PAIN RELIEVERS"

La medicina para los dolores de nuestro cliente.

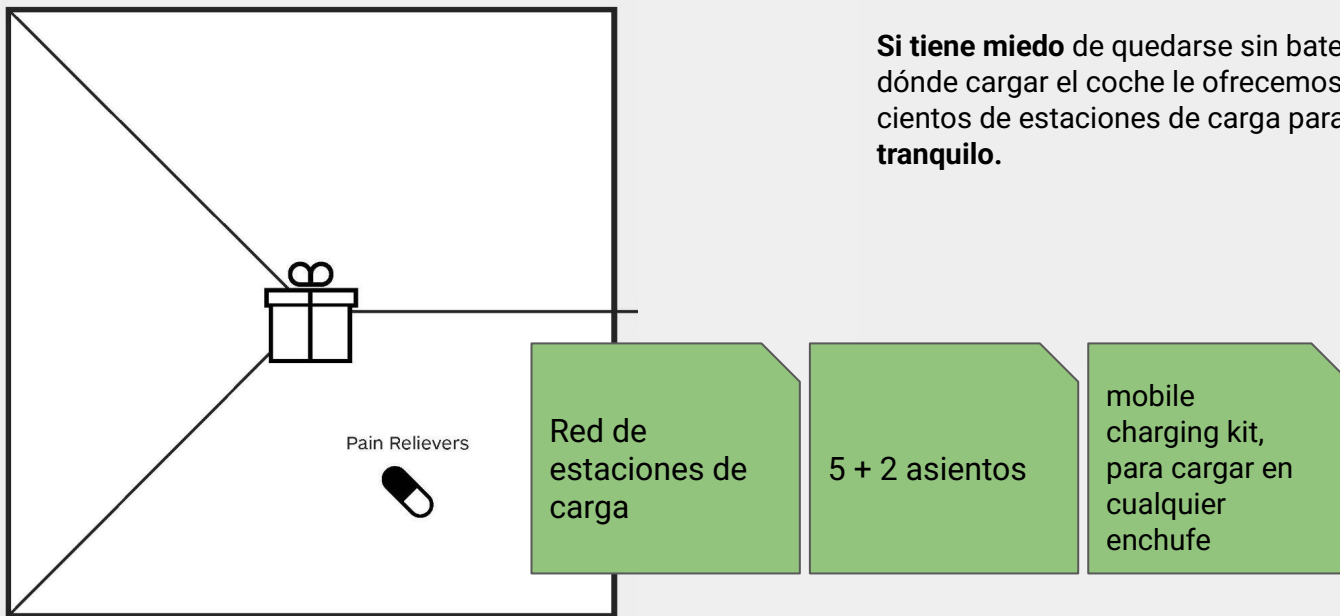
**Si tiene miedo** de quedarse sin batería o no tener dónde cargar el coche le ofrecemos un mapa con cientos de estaciones de carga para que **esté tranquilo**.

# Mapa de valores

## “PAIN RELIEVERS”

La medicina para los dolores de nuestro cliente.

**Si tiene miedo** de quedarse sin batería o no tener dónde cargar el coche le ofrecemos un mapa con cientos de estaciones de carga para que **esté tranquilo**.



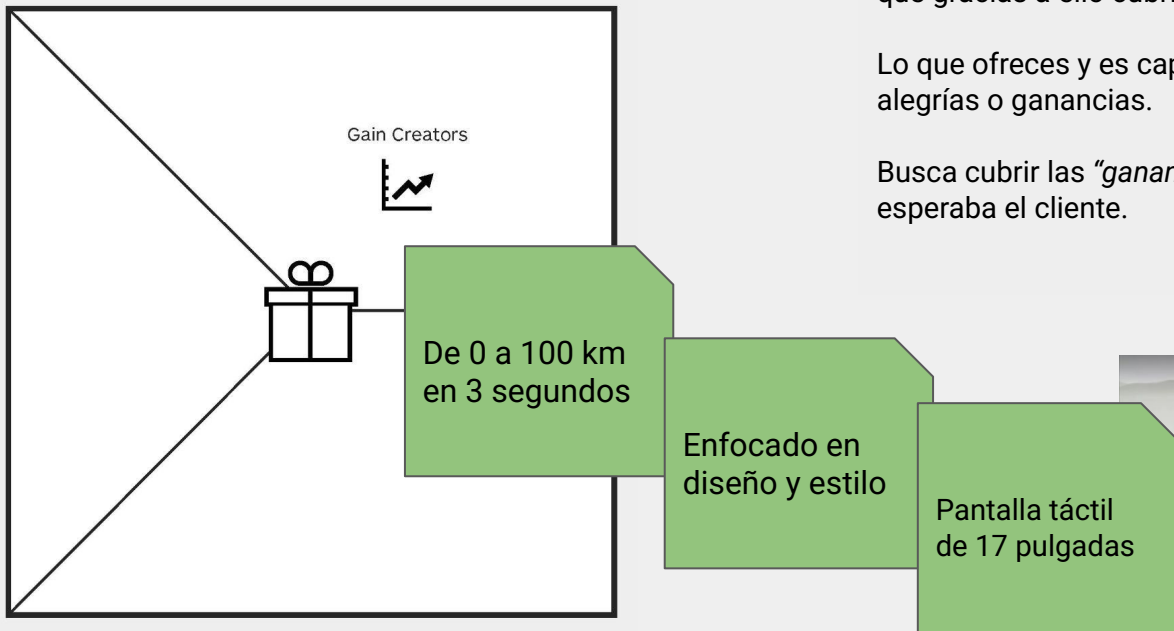
# Mapa de valores

## "GAIN CREATORS"

Lo que ofreces al cliente con tu producto/servicio que gracias a ello cubrirás sus necesidades.

Lo que ofreces y es capaz de ser generador de alegrías o ganancias.

Busca cubrir las "ganancias-recompensas" que esperaba el cliente.

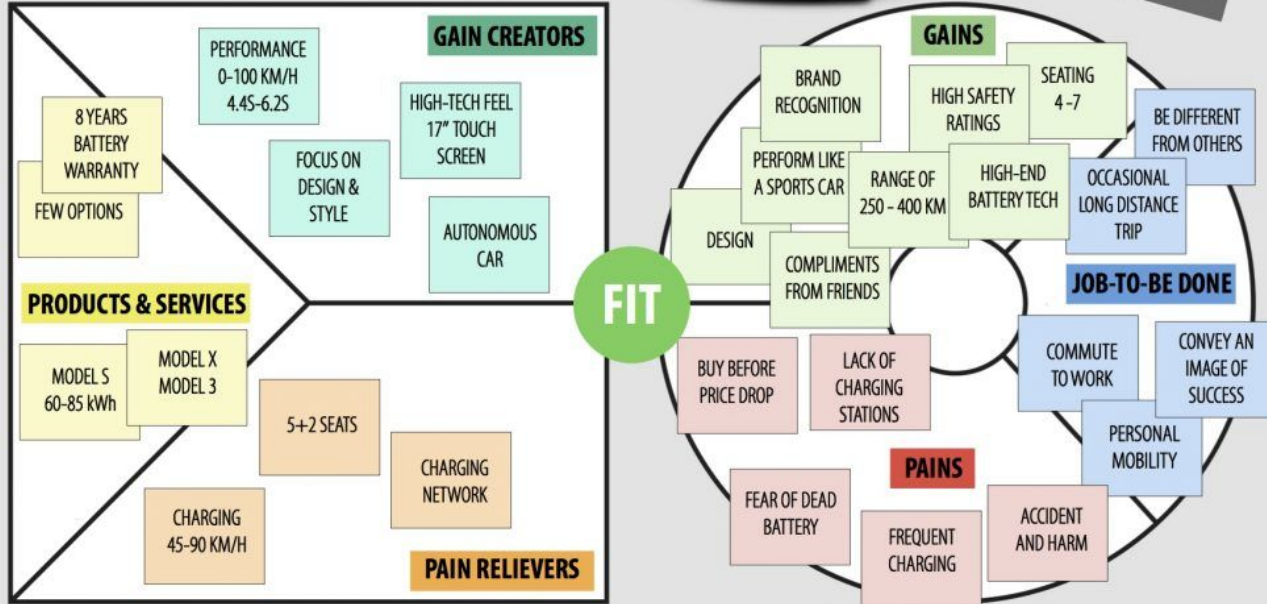


# VALUE PROPOSITION CANVAS

**TESLA**



UPPER MIDDLE CLASS MALE \$100k+ INCOME



¿MATCH?



Strategyzer's Value Proposition Canvas Explained

<https://vimeo.com/208131526>