

# El Canvas de la Innovación

# Índice

PRÓLOGO.....	6
COMENTARIOS SOBRE EL CANVAS.....	8
CAPÍTULO 1: La motivación.....	12
CAPÍTULO 2: Los personajes-guía.....	14
CAPÍTULO 3: Introducción .....	16
• Algunas ideas erróneas sobre la innovación .....	16
• El objetivo de la innovación .....	18
• Tres estadios y tres tipos en la innovación.....	20
• Reglas de la innovación .....	21
• ¿Por qué cuesta poner en marcha la innovación? .....	22
• Las particularidades del equipo .....	24
• La organización para hacerlo posible.....	25
• El liderazgo de la innovación (el papel de la Dirección).....	27
• Medir la innovación.....	27
• Las recompensas.....	30
• El diseño de la cultura de la innovación.....	33
CAPÍTULO 4: El Canvas .....	37
• Fichas A: el enfoque .....	39
• Fichas B: las fuentes.....	85
• Fichas C: la competencia .....	131
• Fichas D: la creatividad .....	149
• Fichas E: el proyecto .....	203
CAPÍTULO 5: Conclusiones.....	216
CAPÍTULO 6: Bibliografía .....	220

## Prólogo

Tal vez por deformación profesional, tendemos a pensar que la investigación está en la base de la innovación. En efecto, y considerado globalmente, creo que sin investigación, a largo plazo, no habría innovación.

Si la innovación es “transformar ideas y conocimientos en productos, procesos o servicios mejorados para el mercado” resulta evidente que la generación de conocimiento es una condición necesaria, pero no suficiente para llegar a la innovación. La generación de conocimiento se puede conseguir tratando de contestar preguntas fundamentales que ayudan a conocer mejor la naturaleza, y/o tratando de contestar a preguntas fundamentales que llevan implícita en su respuesta la idea de cómo modificar la naturaleza para solucionar un problema existente. En cualquiera de las dos metodologías anteriores, el conocimiento podrá dar lugar, a más largo o más corto plazo, a la innovación, en el supuesto de que en una misma empresa o empresas diferentes existan equipos preparados que, conociendo las necesidades y posibles mejoras de los productos y sistemas de producción, sean capaces de transformar este conocimiento en mejoras y aplicaciones novedosas para su propia empresa.

Existe un sistema de ecuaciones de pendientes entre generación de conocimiento e innovación que podríamos describir de la siguiente forma:

**Investigación Fundamental + Ingeniería = Tecnología**

**Tecnología + Mercadotecnia = Innovación**

De acuerdo con este sistema de ecuaciones, vemos que una empresa determinada, dependiendo de su tamaño, constitución y cultura podría entrar en el proceso innovador en distintas etapas. Bien desde el principio en la generación de conocimiento, o utilizando el conocimiento generado por otros para mejorar su sistema productivo, o generando nueva tecnología o incluso incorporarse en la última etapa del proceso innovador incorporando su conocimiento del mercado, sus relaciones con el cliente y su “*know how*” para irrumpir en el mercado con nuevos o mejores productos y procesos.

Cómo elegir el punto de irrupción en el sistema innovador en el caso particular de cada empresa debería estar basado en un análisis profundo de fortalezas, debilidades y cultura de la propia empresa. Hoy en día, el proceso y toma de decisiones ha pasado de ser un proceso guiado por la intuición a un proceso basado en una metodología bien definida.

Paco Corma nos muestra en su libro *El Canvas de la Innovación* cómo atacar paso a paso de una forma racional y práctica al mismo tiempo, el problema de la innovación en empresas que estén convencidas de que innovar es quizás la única forma de supervivencia y mejora a largo plazo. Desde su doble experiencia industrial y académica, Paco Corma nos presenta de una manera clara, bien ordenada, sistemática y fácil de seguir, cómo pasar de las palabras y las intenciones a los hechos. De la posibilidad de utilizar técnicas y metodología de trabajo para hacer realidad la innovación, independientemente del tamaño de la empresa, mostrando que en el ámbito empresarial “la innovación implica un proceso intensivo en conocimientos, no solo de la tecnología sino también de la organización interna y los recursos disponibles en la empresa (técnicos, económicos y humanos) y del mercado (clientes y competencia). En su trabajo Paco Corma presenta una serie de reglas de la innovación que son de obligatorio seguimiento y que conducen al final a la conformación de un equipo y aún productos de innovación.

Estoy seguro de que este libro será de utilidad a todos aquellos interesados en innovación y, sin duda ellos que trabajando en empresas pequeñas y medianas quieran pasar de los deseos luz a realidades en este campo. A mí, como académico interesado en transferir el conocimiento fundamental en aplicaciones que ayuden a mejorar la vida de nuestros semejantes, me ha ayudado a sobrepasar el estadio de intuición y a adoptar una metodología racional y práctica en este campo.

#### **Avelino Corma**

Profesor de Investigación en el ITQ (UPV-CSIC)

Premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica 2014

Valencia, Marzo 2017

## Comentarios sobre el Canvas

El hecho de que la innovación se asocie frecuentemente a conceptos tales como creatividad e intuición, puede dar la impresión de que esta se halla inmersa en un mundo exento de normas, y, en cierto modo, inmanejable, en el que la aleatoriedad y la imprevisión constituyen su principal caldo de cultivo.

Y sin embargo ello no es cierto. La innovación puede, y debe, abordarse por parte de las empresas, empleando cuantos procedimientos metodológicos, de carácter riguroso y sistemático, sean necesarios para extraer todos los efectos positivos que se derivan de aquella.

La prueba de que esto es cierto la tenemos en el texto que aquí se prologa del profesor Francisco Corma, *El Canvas de la Innovación*. La metodología que en él se desarrolla proporciona un excelente instrumento, de carácter muy práctico, para mejorar la eficacia del proceso innovador y optimizar sus resultados.

Aún mayor reconocimiento merece esta propuesta en un momento en que no es raro observar cómo los estadios intermedios se suelen confundir con los objetivos, asignándole a la innovación un valor que no debiera tener hasta que no se consiguieran los resultados mencionados anteriormente. Solo cuando la innovación se concreta finalmente en un producto, proceso, mercado u organización, es cuando el conocimiento empleado se convierte en valor añadido y mejora el comportamiento competitivo del tejido productivo. El proceso que lleva de una a otro es elemento central de la estrategia que se propone.

Pero no solo pueden considerarse los aspectos estrictamente productivos de la innovación; el método es igualmente útil para abordar los aspectos sociales e integradores de la misma relacionados con un crecimiento inclusivo. Poner de relieve estos aspectos permite, como se hace en este libro, fijar y canalizar los pasos y asegurar que todo funcionará como es debido en beneficio de las empresas y de nuestra sociedad.

Sabido es que en los últimos años España ha experimentado un retroceso absoluto, y relativo respecto de los países de nuestro entorno, en la inversión en I+D, desde niveles que ya eran reducidos de por sí. Pero ese no es el único problema, también existe un desajuste estructural entre el stock de conocimiento disponible y las aplicaciones al sistema productivo que de él se derivan, bajo la forma de innovaciones de diverso tipo. Se trata de un problema cualitativo que solo puede solucionarse con metodologías y estrategias capaces de extraer los máximos resultados de unos recursos que siempre serán escasos. El *Canvas de la Innovación* es una contribución muy relevante en la dirección correcta.

**Andrés García Reche**

Universitat de València

Aunque el nombre adecuado debería ser gestión del desconocimiento, se conoce como gestión del conocimiento a todas aquellas artes y estrategias capaces de conducir, con el éxito deseado, a una meta, a un reto, a un emprendimiento..., gestionando un poco de lo que se sabe o conoce y un poco de lo que se ignora. Siempre ha sido así y espero, por nuestro bien, que así siga. Espero, también, que los caminos que se usen en tal gestión sean caminos sin atajos, confesables y que sean caminados cada vez por más usuarios, sobre todo los que tienen responsabilidades hacia algún colectivo, pues muchas veces bien parece que no ocurre así.

La Innovación (con mayúscula) es uno de esos caminos de transformar conocimiento y desconocimiento en éxito, y que incorpora alguna novedad con la pretensión de seducir con dicho cambio al que valora (o decide), pues es sabido que el éxito de un reto siempre es cosa de tres: el que lo gestiona (o hace), el que lo valora (o consume) y el que lo facilita (o intermedia). Cuando a finales del pasado siglo la Innovación, que se hacía cuando se hacía, que no siempre se hacía, se revela insuficiente para conseguir el éxito buscado, es decir, la relación entre los costes de la Innovación y el beneficio obtenido debido a esta no resulta rentable, se dice que la Innovación se ha "agotado", creando una situación de "perplejidad" pues el método o camino más brillante que teníamos para lograr metas se mostraba inválido para dichos logros.

Y es entonces cuando el Modelo de Negocio emerge como una solución-salida teórica al problema, solución que trata de descubrir en la Cadena de Valor un mínimo número de elementos clave no convencionales que sean garantes anticipados del éxito teórico. A esto es lo que se conoce como la Moderna Innovación o el otro camino del otro camino, y a esta filosofía pertenece el Canvas. Este carácter aproximado no le resta mérito alguno como otra cultura de acercarse al éxito por la Innovación.

El autor de este libro, el Profesor Paco Corma Canós, tiene dilatada y fecunda experiencia en el ámbito de la gestión de conocimiento y de la Innovación, tanto en el terreno de la formación como en el de las aplicaciones empresariales, por lo que este libro es de éxito seguro ya que resume-rezuma, además del magisterio que caracteriza a Paco Corma, una amenidad poco frecuente en los libros de Innovación.

#### **Justo Nieto**

Ex Rector de la Universidad Politécnica de Valencia  
Ex Conseller de Empresa de la Generalitat Valenciana  
Autor del libro *Y tú... ¿Innovas o abdicas?*

“Con este *Canvas de la Innovación*, Francisco Corma nos aporta toda su experiencia en la implantación de modelos de innovación en las empresas, desde un enfoque práctico y aplicado que supone una estimulante invitación a iniciar el camino de la innovación y convertirla en uno de los aspectos clave del modelo de negocio de toda empresa que quiera competir hoy en el mercado”

**Tomás Guillén**

Director General de Grupo IFEDES Desarrollo de Negocio. Empresario y Business Angels

“Conocimos a Paco Corma en su calidad de evaluador del Modelo EFQM de Excelencia. Además de tener un profundo conocimiento del Modelo, es un inquieto intelectual en todo lo que hace referencia a los Sistemas de Gestión. En esta ocasión nos ofrece un fundamentado método para gestionar la innovación (*El Canvas de la Innovación*) como camino para la mejora en las organizaciones. Ciertamente, la innovación no es solo inspiración sino, también, método”

**Enric Brull**

Director del Área de Conocimiento y Calidad de la Diputación de Tarragona

“La colaboración con Corma nos ha permitido, mediante la utilización de la metodología de su *Canvas de la Innovación*, conseguir nuestra adaptación al cambio.  
Ha sido la innovación la que nos ha permitido transformar nuestra empresa para enfocarla hacia nuevos mercados a partir de nuevos productos tecnológicamente más avanzados”

**Rafael Belloch**

Director General de Aleaciones Estampadas S.A.

“Con *El Canvas de la Innovación*, Francisco Corma nos aporta toda su experiencia en la implantación de modelos de innovación en las empresas. Desde un enfoque práctico y aplicado, que supone una estimulante invitación a iniciar el camino de la innovación y convertirla en uno de los aspectos clave del modelo de negocio de toda empresa que quiera competir hoy en el mercado. En Innova lo utilizamos.”

**Raúl Calvo**

Director General de Innova Maquinaria Cerámica S.L.

“Paco Corma viene colaborando con nuestra empresa desde que la pusimos en marcha y fundamentalmente en el campo de la Innovación desde el diseño del Sistema de Gestión de la Innovación hasta proyectos de Innovación en Producto y Procesos. Gracias a su contribución hemos aprendido que no solo debemos innovar en el área tecnológica. De hecho hemos conseguido mejoras importantes innovando en el departamento financiero siguiendo la metodología explicada con su *Canvas de la Innovación*.”

**J. Emilio Martí**

Director General de Keros Cerámica

“Vivimos un entorno extremadamente dinámico. En pocos años hemos asistido al nacimiento del mundo hiperconectado, la influencia de la aceleración tecnológica ya se percibe en sectores y aplicaciones donde ni se atisbaba hace poco tiempo y las clásicas reglas del mercado se están reinventando en un mundo con múltiples dimensiones de la oferta y una demanda con marcado carácter personalizado.

En este entorno complejo y altamente exigente, aparece en escena el último trabajo de Francisco Corma, aportando un enfoque pragmático para alinear estrategia empresarial e innovación. *El Canvas de la Innovación* es una poderosa herramienta en la que el autor nos invita a pasar a la acción, propiciando una metodología que fomenta la reflexión en equipo para construir un auténtico mapa hacia el futuro. En síntesis, una guía que inspirará a organizaciones de cualquier tipo a recorrer el apasionante camino hacia una innovación sistemática.”

**José Luis Ramón**

VP & GM, EFI Industrial Printing

“Hace ya tiempo que las empresas observan que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad suficiente para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, ante un entorno que exige a las empresas plantearse un cambio estructural importante: dejar de seguir unas estrategias de “adaptabilidad” a los cambios del entorno y utilizar estrategias de “anticipación” al mismo. De hecho ya fue profetizado que en el futuro –el hoy– “la economía ya no se regiría bajo parámetros de acumulación de materia, sino más bien, por acumulación de saber” (Marta Burguet Arfelis 2003), reconociendo que este saber está vinculado a lo que se denomina Innovación Tecnológica (IT) y a una excelente Gestión del Conocimiento (GC).

Es lógico que el éxito de una organización se mida en función de los resultados cuantitativos; ahora bien: existen otras variables –más difíciles de cuantificar en una medición de excelencia– como: el estilo de dirección, la cultura empresarial, su personal y competencias, etc., que pueden ser excelentes por sí mismos y no necesariamente desembocar en una satisfactoria cuenta de resultados. La clave está quizás en que todos estos elementos están naturalmente interrelacionados y que ninguno prima sobre los demás ya que la “empresa excelente” es aquella que sabe aprovechar todas estas variables, por lo menos con igual énfasis que las variables cuantitativas. Pero existe otro factor añadido a tener en cuenta: la capacidad de la empresa para innovar de modo propio, o adaptando innovaciones externas en su organización. Es este salto a la innovación unido al nuevo desarrollo de modelo de negocio el que hay que controlar.

El reto no es fácil. Las organizaciones son complejas por sí mismas y, en este contexto, la búsqueda de la sencillez convertida en una herramienta para analizar nuestro modelo de negocio que nos ofrece Paco, tras un gran esfuerzo de trabajo detrás de este manual, nos simplifica mucho más tanta y tanta literatura sin ningún contenido práctico. En definitiva: se pretende, con la edición de este libro, pasar a la acción, creando una estructura que ayude al profesional, a las Pymes pero sobre todo a los emprendedores, a apostar por el cambio estructural que les ayude a innovar; con un posterior asesoramiento y formación adecuada para aprender a utilizar la información y los resultados obtenidos, y convertir su negocio en un verdadero y excelente generador de valor añadido que le lleve al éxito.”

**José María Guijarro**

Director Escuela de Postgrado de la Universidad Europea de Valencia



# Capítulo 1- La motivación

## El porqué de este manual

El nacimiento de este manual obedece a una razón fundamental: encontrarme repetidamente con la realidad de que no se dispone de método para hacer las cosas, en este caso el iniciar y hacer efectivo el proceso de innovación.

Ello me llevó durante tres años a analizar los motivos y causas originarias, a estudiar a los autores del tema y a proponer alternativas hasta dar con la que me está dando mejores resultados. Es, por lo tanto, una experiencia práctica del “hacer practicando”.

Ponerse a innovar no es una decisión sencilla, aunque tomarla pueda resultar más o menos simple, pues implica a toda la organización más allá del equipo concreto, requiere de habilidades específicas y un saber hacer determinado, disponer de método para que resulte eficaz. Los repetidos esfuerzos por lograrlo y no conseguirlo están en la base de este trabajo y tomé como deuda el intentar hacerlo posible o al menos ayudar a que otros lo consigan.

*El Canvas de la Innovación* pretende ser un manual de cabecera de los que intentan poner en marcha el proceso innovador, llevarlo hasta sus últimas consecuencias y con ello conseguir, no puede haber otro fin, desarrollar innovaciones.

Además está concebido para crecer, modificarse o simplemente ampliarse con las aportaciones prácticas de su aplicación o desde las observaciones que todos los lectores o usuarios puedan hacer.

Y una necesaria confesión: después de varios libros me sentía en deuda conmigo mismo, además de la envidia sana por otros, de hacer uno más agradable al estudio y utilización. El repaso de libros, manuales y guías espléndidamente ilustrados era un acicate para mí a la vez que un reto para conseguir hacer más fácil y aplicativo lo que de otra forma hubiera resultado simplemente aburrido o insufrible. No me queda otra que agradecer a esos autores que hacen del continente algo fundamental con el que ayudar al contenido.

Lo de llamarlo como lo he llamado... pues para seguir la estela de la moda y ver si es más fácil transmitirlo. Lo doy por bueno si se consigue y, por supuesto, aceptaré lo de frivolidad.

El contenido del manual es simple:

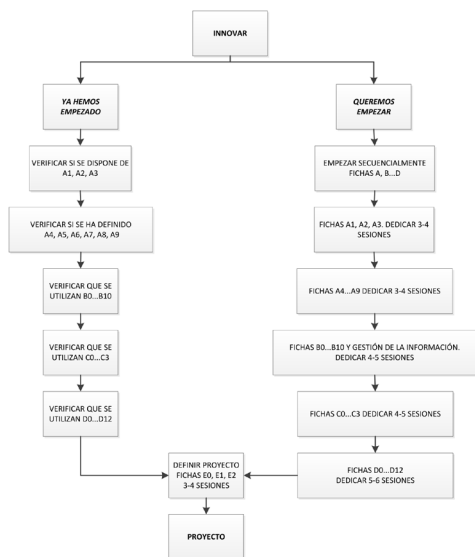
- Un Capítulo 3 de Introducción (posterior al presente y al de presentación de los amigos que nos guiarán) para ubicar la Innovación y justificar la necesidad de disponer de método.
- Se entra directamente en el Capítulo 4 que es el sentido último del trabajo y que acompaña paso a paso en el camino de *El Canvas de la Innovación*, en hacerlo aplicativo mientras se explica, mientras se hacen ejercicios concretos que cada cual puede realizar en su caso concreto. Sí, es un manual para escribir, rayar y subrayar; para guardarlo utilizado más que leído.
- El Capítulo 5 de Conclusiones me ha resultado más complicado de lo inicialmente pensado ya que lo tenía pensado en formato “a modo de resumen” pero posteriormente y conforme tenía conclusiones de la aplicación del Canvas de la Innovación pensé que sería más útil el recoger comentarios de esos mismos utilizadores, bien desde la óptica de alumnos, clientes o simplemente desde las propias reflexiones de previsibles mejoras de futuro.

- El apartado de Bibliografía en el Capítulo 6 podría ser interminable ya que uno es deudor de tantos y tantos autores previos o simplemente colegas actuales. Está enfocado desde la óptica de ofrecer referencias relativamente fáciles de adquirir y que sirvan para ir haciendo biblioteca, pasión que puede hacerse enfermiza pero que merece la pena. Es imprescindible hacer mención especial de los libros de Osterwalder y que me han abierto los ojos para trabajar especialmente el continente, el diseño de mi Canvas de la Innovación.

Se presenta seguidamente una especie de “guía práctica de uso” del propio Canvas de la Innovación y que parte de la realidad de que las organizaciones están en dos situaciones diferentes:

- Ya han empezado a innovar y es dinámica más o menos habitual.
- Están queriendo empezar pero no saben cómo.

Habría una tercera situación (ni saben de qué se habla), pero este libro no está destinado a ella ya que de nada les serviría. El esquema que se propone para poner en marcha el proceso es el que sigue:



EMPRESA:		CANVAS DE LA INNOVACIÓN						EQUIPO:	
OBJETIVO:		INVENTARIO DE FORTALEZAS      DIAGNÓSTICO ↓ ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN						FECHA INICIAL:	
		FECHA FINAL:							
		ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN							
		Lider en Producto/Servicio	Innovación Creativa	Símbolo Cultural	Decisiones de Nicho	Crear la Oportunidad	Modelo de Negocio		
FUENTES DE INNOVACIÓN	Lo Inesperado							TECNICAS DE CREATIVIDAD	TRABAJO EN GRUPO
	Lo Incongruente								Diagrama de Ishikawa
	Necesidad del proceso								Diagrama de Flujo
	Estructura de mercado								Diagrama de Pareto
	Cambios demográficos								Diagrama de Gantt
	Cambios de percepción								Diagrama de Gantt
	Nuevos conocimientos								Diagrama de Gantt
COMPETENCIA:		Competencia 1.2.3.4	Competencia 1.3.3.4	Competencia 1.3.3.4	Competencia 1.2.3.4	Competencia 1.2.3.4	Competencia 1.2.3.4	Competencia 1.2.3.4	
VIGILANCIA COMPETITIVA									

Espero sirva de ayuda y espero comentarios en [pcorma@pacocorma.com](mailto:pcorma@pacocorma.com)

## Capítulo 2 - Los personajes-guía

### **Creativia e Innovatio**

Van a ser nuestros personajes-guía a lo largo de todo el libro, los que nos ayudarán a visualizar las fichas e incluso nos aportarán ideas para cumplimentarlas.

**Creativia** es una joven con una gran capacidad para visualizar nuevas ideas, para ver y leer donde otros ni ven ni leen, lo hace entre líneas y descubre nuevos enfoques de las cosas. Creativia nos sorprende constantemente con una visión totalmente diferente de la linealidad con que otros observamos.

**Innovatio** es un joven que tiene una enorme capacidad para transformar las ideas en realidades, es capaz de transformar cosas que otros imaginamos en la mente y hacerlas realidad palpable que, además, cumplen con lo que imaginábamos. Nos sorprende también por su capacidad resolutive, pragmática y concreta de transformar lo impalpable en lo concreto.

¡Menudo equipo tenemos!

Son eso, un equipo ya que Creativia sin Innovatio se pasaba el tiempo imaginado cosas que se le resistían en su transformación operativa e Innovatio sin Creativia se quedaba parado al no poder aplicar su saber hacer sobre nuevas cosas.

¡Pero se han conocido y unido en equipo!

Nada se les resiste y son capaces de actuar en los momentos más complejos y de mayor incertidumbre. Además, como consecuencia de su trabajo en equipo, han ido desarrollando su propia metodología de trabajo y que nos trasladan en estas páginas.

¡Sigamos a Creativia e Innovatio y tendremos mucho más fácil llegar al final con éxito!



## Capítulo 3 - Introducción

En esta introducción se van a señalar algunos aspectos que se consideran necesarios para el desarrollo del resto del libro pero no se pretende profundizar en ellos ya que no es el objetivo actual y por encontrarse muy desarrollados en la Bibliografía.

Se trata más bien de un repaso o refresco de conceptos que permiten mejor introducir el Canvas de la Innovación.



### Algunas ideas erróneas sobre la innovación

Si la innovación es transformar ideas y conocimientos en productos, procesos o servicios mejorados para el mercado, satisfaciendo de esta forma las necesidades y expectativas de personas, empresas y sociedad en general, parece algo mucho más sencillo o simple que lo que se lee en la actual avalancha documentada sobre innovación.

Algo ha sucedido en estos últimos 15 años que ha distorsionado ligeramente esta concepción de la innovación hasta conducirla a dos vertientes:

- Por un lado la versión simplista, rayando la frivolidad, que la asocia a la creatividad, a la generación de nuevas ideas en todas las direcciones, en una especie de generación espontánea de nuevas propuestas que deberán germinar y crecer por sí solas.
- Por otro lado la versión purista que la asocia casi exclusivamente a la innovación rupturista, rompedora, que logra arrinconar todo lo anterior y que supondrá la base de un nuevo aporte no imaginado con anterioridad.

Entre ambas vertientes, extremas pero muy reales, aparece el ancho campo de la aplicación más o menos sistemática de la gestión de la innovación pero con un enfoque de "sistema de gestión", bien sea de la innovación como proceso a gestionar o del proyecto de innovación como proyecto a gestionar.

No es fácil encontrar bibliografía concreta, específica y operativa que haga referencia al proceso de innovación en toda su extensión, desde la generación de ideas, su ponderación y selección y transformación en proyectos hasta su lanzamiento al mercado y métrica de rendimiento en la organización. Se puede encontrar de forma parcial en cada una de sus componentes.

A nadie se le oculta que en campos como el de la innovación es relativamente fácil opinar (escribir es una forma de hacerlo) dado que no está sistematizada la forma de llevarla a cabo.

Pero tampoco se le oculta que se requiere hacer realidad dicho proceso de innovación, ponerlo en marcha y pasar de las palabras a los hechos, lograr los resultados que se prometen y que sean exitosos (para que se haga realidad la definición de innovación).

En este libro se pretende profundizar en este paso y por ello se contempla como una guía operativa para hacer realidad la innovación incluso a pesar de resultar parcial y, en ocasiones, menos ortodoxa de lo deseado, pero con el objetivo claro de que cualquiera logre poner en marcha el proceso innovador.