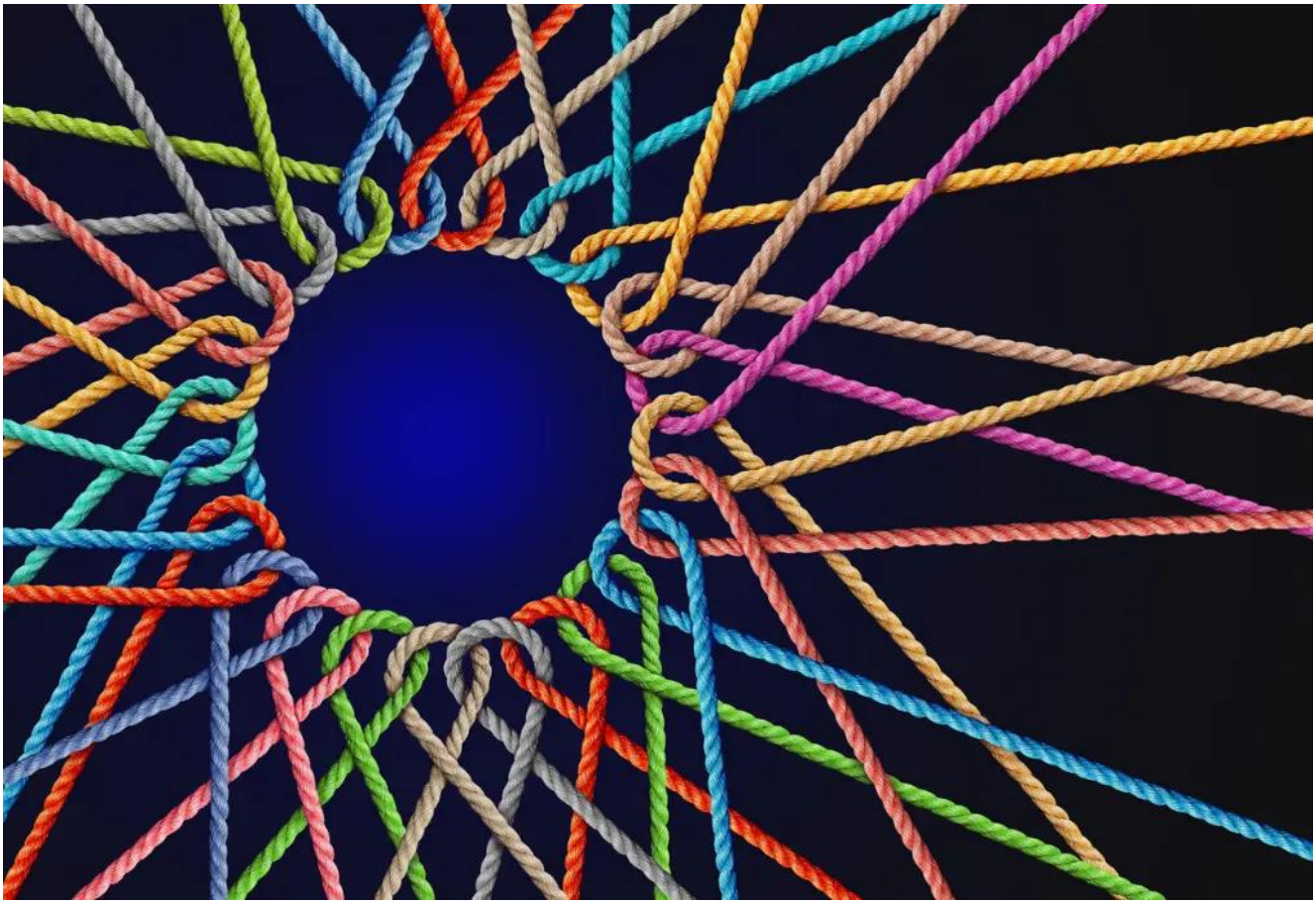
¿Cómo alinear la cartera de innovación con la estrategia?

Proyectos que lucen bien sobre el papel pueden desviarse, en conjunto, de la estrategia. Cuatro claves para evitarlo.



26 de octubre de 2026

Las carteras de innovación pueden llenarse de proyectos que parecen prometedores según los criterios de evaluación estandarizados y que, pese a ello, se alejan en silencio de lo que la

©IESE Business School

empresa necesita. Para los directivos, la solución a esta deriva no pasa por más métricas ni más reuniones, sino por una conversación más disciplinada sobre estrategia, prioridades e inversión.

Con frecuencia, la innovación se entiende como un proceso en tres pasos: generar suficientes ideas, seleccionar las más prometedoras y destinarles recursos. Sin embargo, una investigación del profesor del IESE Christoph Loch, junto con Haijian Si y Stylianos Kavadias, muestra que ese enfoque puede dejar de lado una pregunta de más calado a la hora de seleccionar proyectos: ¿hasta qué punto están conectados con la estrategia que la empresa persigue?

Para la alta dirección, mantener ese vínculo exige una atención periódica. El punto de partida es lograr que las reuniones de innovación se centren menos en revisar proyectos y más en cuestionar los supuestos que los sustentan.

1. Parte de la estrategia, no de los proyectos

Una reunión periódica de innovación puede ser un foro útil para que los altos directivos tomen distancia y se pregunten si la estrategia de la compañía sigue siendo adecuada.

- ¿Sigue funcionando la estrategia?
- ¿Se confía en que la estrategia pueda cumplir los objetivos de negocio?
- ¿En qué áreas puede ser necesario actualizar o cambiar la estrategia? Ahí es donde entra la innovación.

Quizá suenen básicas, pero estas preguntas pueden dejar al descubierto diferencias en cómo los líderes entienden el rumbo de la compañía. Estos pueden creer que comparten una misma estrategia, cuando en realidad difieren al evaluar sus prioridades y debilidades. De ahí la importancia del debate: el objetivo es salir de él con una lectura compartida del contexto estratégico y una idea clara de dónde puede hacer falta el cambio.

2. Traduce las necesidades estratégicas en metas de innovación

Una vez que el equipo directivo acuerda dónde residen las vulnerabilidades estratégicas, el siguiente paso es traducirlas en metas de innovación concretas: necesidades de cambio u oportunidades que mejoren la posición competitiva de la organización. Innovar, en este

©IESE Business School

sentido amplio, significa emprender “cambios de importancia estratégica”, lo que incluye no solo tecnología nueva, sino también mercados, procesos, servicios, estructuras organizativas o métodos de promoción nuevos. De hecho, en muchas pequeñas empresas muy innovadoras la tecnología se compra fuera, pero se desarrollan de manera continua nuevas formas de servir al cliente.

Del mismo modo que una vulnerabilidad puede exigir una respuesta innovadora, también puede hacerlo una oportunidad. Una tecnología prometedora desarrollada por el equipo de I+D, por ejemplo, podría abrir un nuevo mercado o cambiar el funcionamiento de la empresa. Otra oportunidad sería atender a un nuevo grupo de clientes, hasta entonces pasado por alto.

La innovación no tiene por qué surgir en la alta dirección. Una idea que nace en cualquier otro punto de la organización puede demostrar su valor y sumar apoyos suficientes para convertirse en un proyecto relevante respaldado por la dirección y, en algunos casos, incluso provocar un cambio en la estrategia general. Para ello, la organización debe buscar constantemente nuevas ideas que con el tiempo puedan mejorar su posición estratégica, y ofrecer canales donde las ideas de los niveles inferiores puedan formularse y llegar a comités de dirección.

Las metas de innovación también pueden apuntar a un horizonte más lejano. Una empresa podría decidir que necesita explorar un nuevo modelo de negocio, identificar oportunidades fuera de sus clientes actuales, integrar la IA en procesos de negocio cruciales o impulsar mejoras concretas de sostenibilidad. En todos los casos, el requisito es que la dirección acuerde en qué ámbitos son bienvenidas las oportunidades que mejoren o modifiquen la estrategia.

¿Cuántas metas de innovación conviene fijar? Tal vez unas cinco y, desde luego, no más de diez por unidad de negocio. Quien persigue demasiados cambios a la vez acaba dispersándose. Cada meta se respalda mejor con, como máximo, un puñado de proyectos.

3. Examina con lupa la cartera de innovación

Una vez definidas las metas estratégicas de innovación, los directivos pueden evaluar la cartera existente con una pregunta clave: ¿hasta qué punto respaldan los proyectos en curso las metas identificadas?

Responder a esto requiere una mirada panorámica de la cartera, en lugar de evaluar las

©IESE Business School

iniciativas de forma aislada. Un proyecto puede tener un plan de negocio atractivo, pero aportar poco a las metas de innovación de la empresa (por ejemplo, porque otro proyecto ya las cubre). Por el contrario, otros pueden resultar inciertos desde el punto de vista financiero y, aun así, responder a una necesidad futura crítica.

La comparación puede revelar brechas. Es posible que metas importantes de cambio estratégico no cuenten con ningún proyecto que las respalde, mientras que otras áreas pueden estar duplicando inversiones. Reducir la inversión en algunos proyectos siempre es complicado y, además, los indicadores financieros que sustentan esas decisiones (como el ROI) se prestan a una manipulación difícil de vigilar. Esas decisiones son más fáciles de tomar cuando hay un consenso sobre los cambios estratégicos que se quieren lograr. El punto clave es que la estrategia dé forma a la cartera de proyectos, y no al revés.

4. No dejes que los números monopolicen tus decisiones

Los indicadores financieros siguen desempeñando un papel importante. Los ingresos previstos, costes, retornos y otros parámetros cuantitativos pueden ayudar a identificar proyectos financieramente inaceptables y aportar un filtro de control útil (la llamada *due diligence*).

Pero seleccionar proyectos de innovación principalmente a partir de esas cifras es arriesgado, porque pueden amañarse y alejar poco a poco la cartera de la estrategia. Cualquier director financiero sabe que los casos de negocio se apoyan en múltiples variables (tasas de descuento, previsiones de ingresos o calendarios de pago) que, manipuladas con sutileza, pueden dibujar un panorama muy distinto.

Los proyectos con las previsiones de retorno más atractivas a corto plazo no siempre responden a los desafíos estratégicos más importantes para la empresa. En cambio, una iniciativa orientada a un mercado, una tecnología o un modelo de negocio nuevos puede tener pocos datos financieros a su favor en las primeras etapas.

Tratar los indicadores financieros como un filtro de verificación complementario, y no como la última palabra, puede hacer la cartera más sólida y eficaz, además de reducir la presión por maquillar supuestos o previsiones.

©IESE Business School

Hacia una cartera de innovación alineada con la estrategia

Estos cuatro puntos ofrecen las claves de un marco relativamente sencillo, aunque las decisiones siguen siendo exigentes. Se trata de repensar la gestión de la innovación: en lugar de analizar solo si cada proyecto resulta atractivo, hay que evaluar si el conjunto de proyectos ayuda a la organización a prepararse para el futuro que pretende crear.

Ese cambio, de gestionar un proceso de innovación a dirigir una cartera alineada con la estrategia, tal vez sea una de las conversaciones más importantes de un equipo directivo.

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[No exijas creatividad: cultívala con una cultura corporativa]

[Por qué las alianzas entre empresas y académicos son un buen negocio]



Christoph Loch

Profesor de Operaciones, Información y Tecnología en el IESE. Es experto en procesos de innovación empresarial, ejecución de estrategias, gestión de la incertidumbre y gestión de la motivación de los empleados.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School