



SPIN OFFS EMPRESARIALES



Portafolio de Innovación

¡Bienvenidos a la sesión de Gestión de Portafolio de Innovación!

Durante esta jornada, aprenderemos a estructurar la innovación como una herramienta de inversión, equilibrar los horizontes H1, H2 y H3, y definir los KPIs métricos para asegurar la supervivencia del sistema

Conocernos

¿Quiénes estamos aquí?



Kassandra Martínez

*Dando orden al caos para generar
impacto real*

Innovation Manager & Senior Design Strategist - Freelance

Strategic Design Leadership | Customer Experience | Innovation | AI

Objetivos

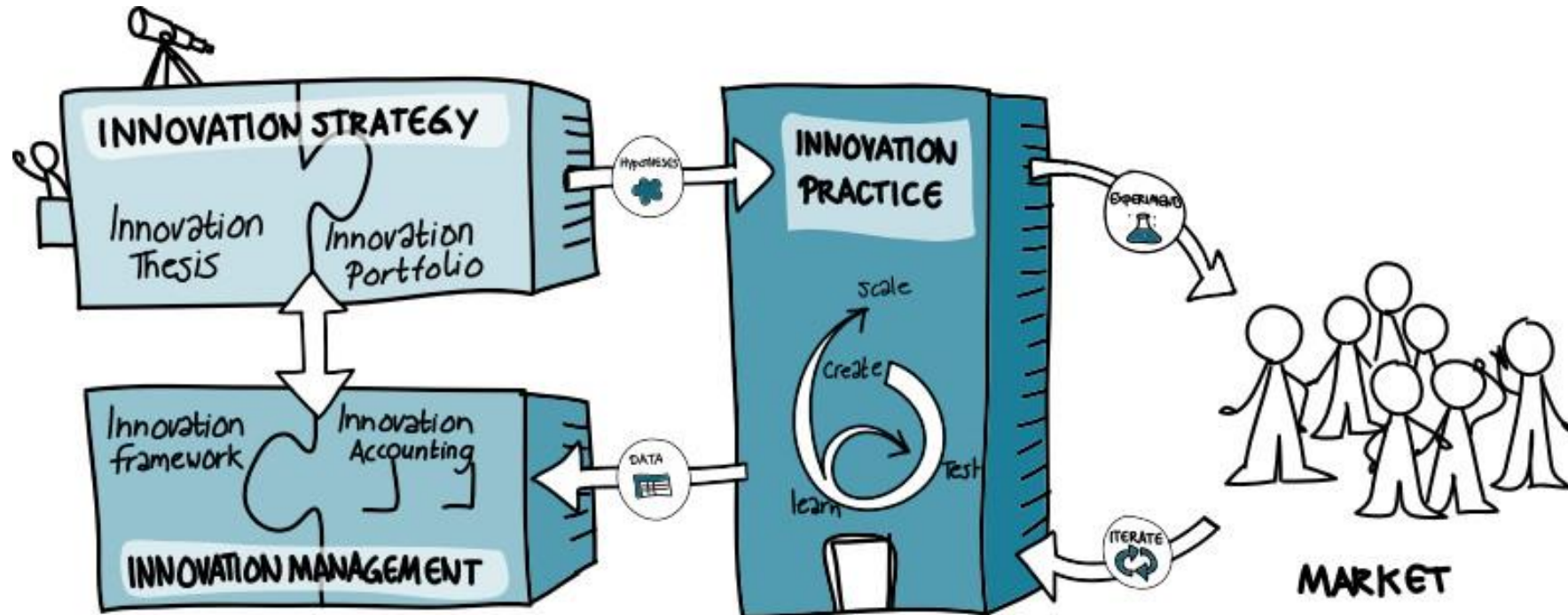
- Saber reconocer los **tipos de innovación (H1, H2, H3)** y su relación con la **matriz de Ansoff**
- Definir las **variables clave** como el Gasto Evitado o la BU para construir un **inventario real**
- Aprender a **equilibrar el mix 70/20/10** para que el corto plazo financie el futuro
- Diferenciar los **KPIs** de Business Case de las métricas de aprendizaje que protegen el H3
- Establecer una **operativa de gestión** basada en la frecuencia de revisión y toma de decisiones
- Entender la **dinámica de "Matar o Escalar" proyectos** para optimizar los recursos del sistema
- Irnos de la sesión con un **borrador de Portafolio aterrizado** y listo para ser gestionado bajo una tesis sólida

0.

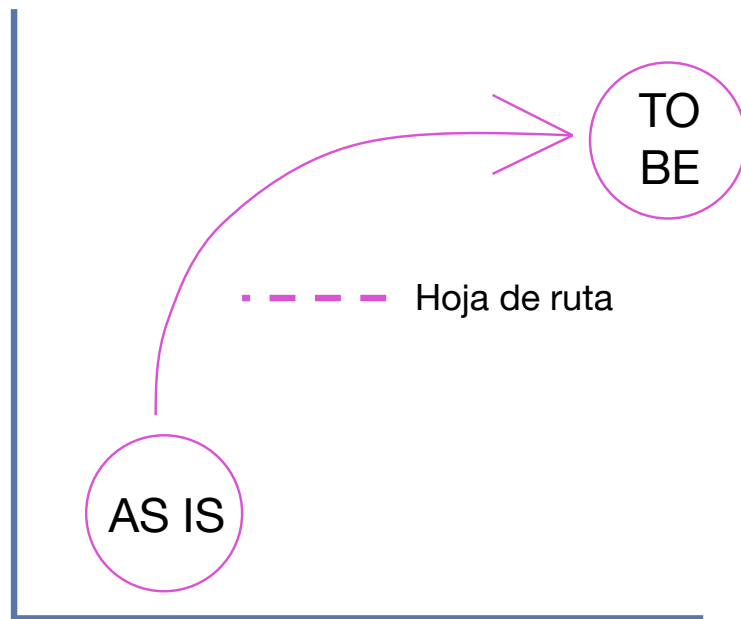
CONTEXTUALIZACIÓN Y MARCO DE PARTIDA

Innovar no es tener ideas, es gestionar un sistema para conectar la estrategia con la práctica y el mercado

DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN



DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN



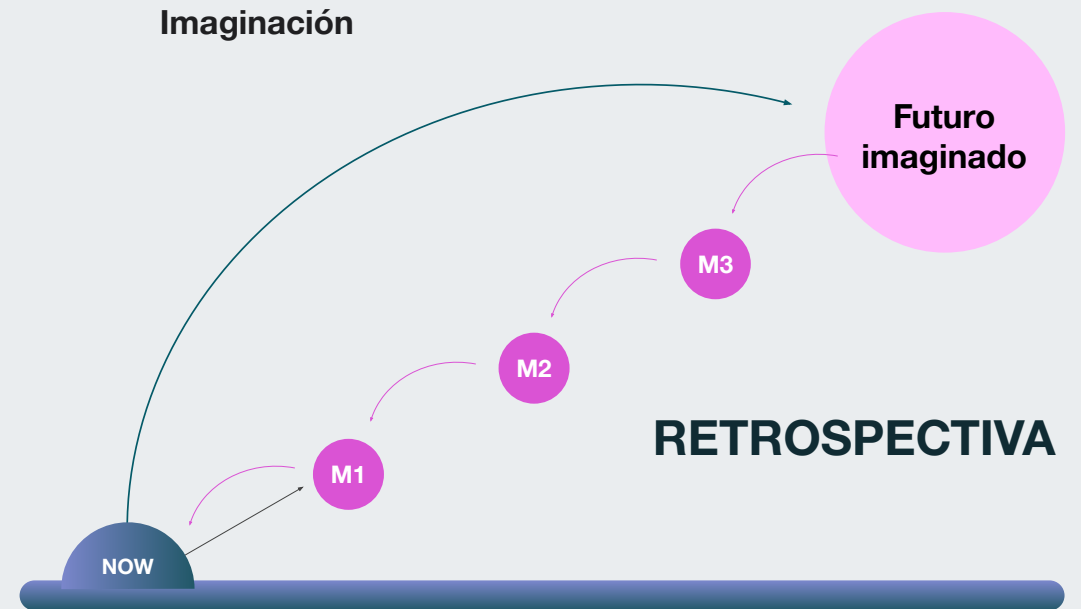
Análisis retrospectivo y hoja de ruta

Áreas de negocio, sectores verticales o pilares

Objetivos empresariales

DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

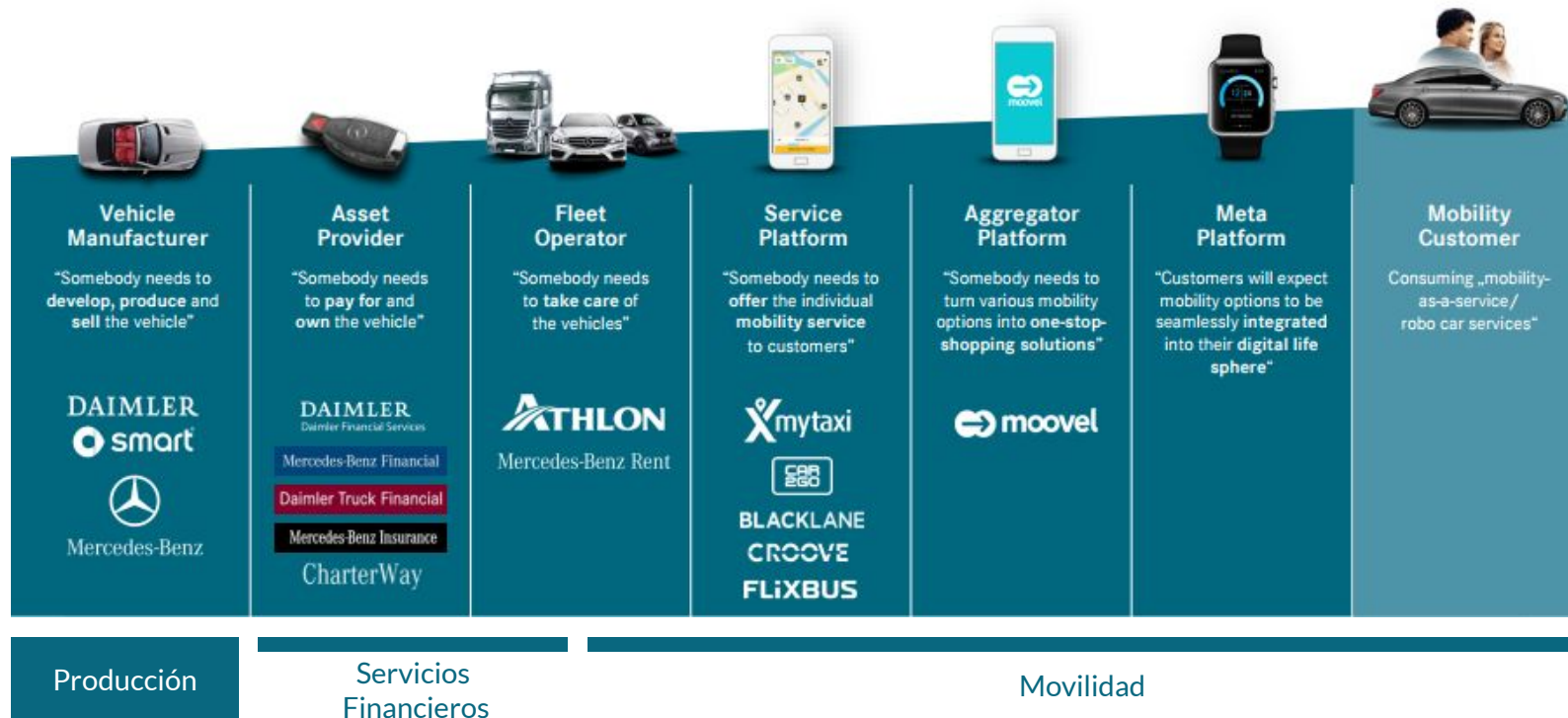
RETROSPECTIVA ESTRATÉGICA Y HOJA DE RUTA



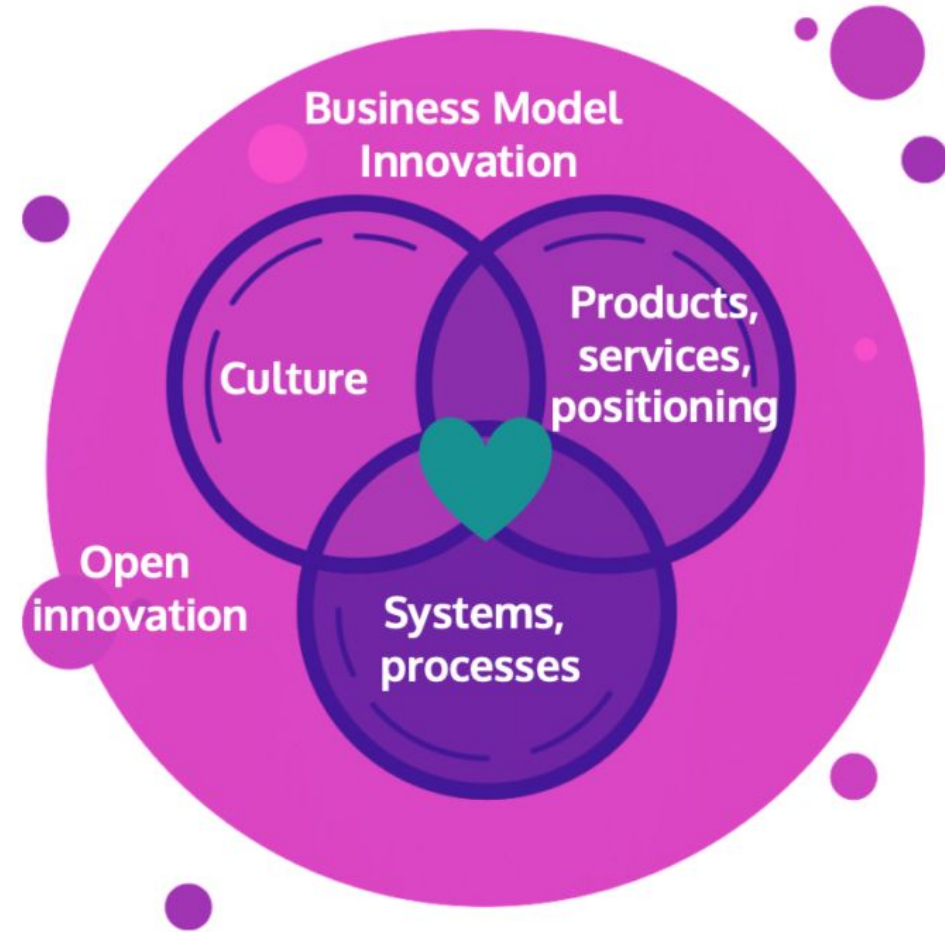
DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

We are preparing for the mobility value chain of tomorrow

RETROSPECTIVA
ESTRATÉGICA Y HOJA DE
RUTA



DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN



- 1. Si hay un área de innovación, ¿a quien responde?**
- 2. ¿Están los retos de innovación alineados con la visión estratégica de la compañía?**
- 3. ¿Cada cuánto se definen lo retos de innovación?**



RETOS DE INNOVACIÓN

“¿Cómo podríamos?”

¿Cómo podríamos ayudar a uno de los grandes bancos de Europa a ser referentes en finanzas sostenibles?

¿Cómo podríamos desarrollar el mejor producto de seguro para mascotas dirigido a parejas jóvenes?

¿Cómo podríamos entrar en el mercado del coche compartido?

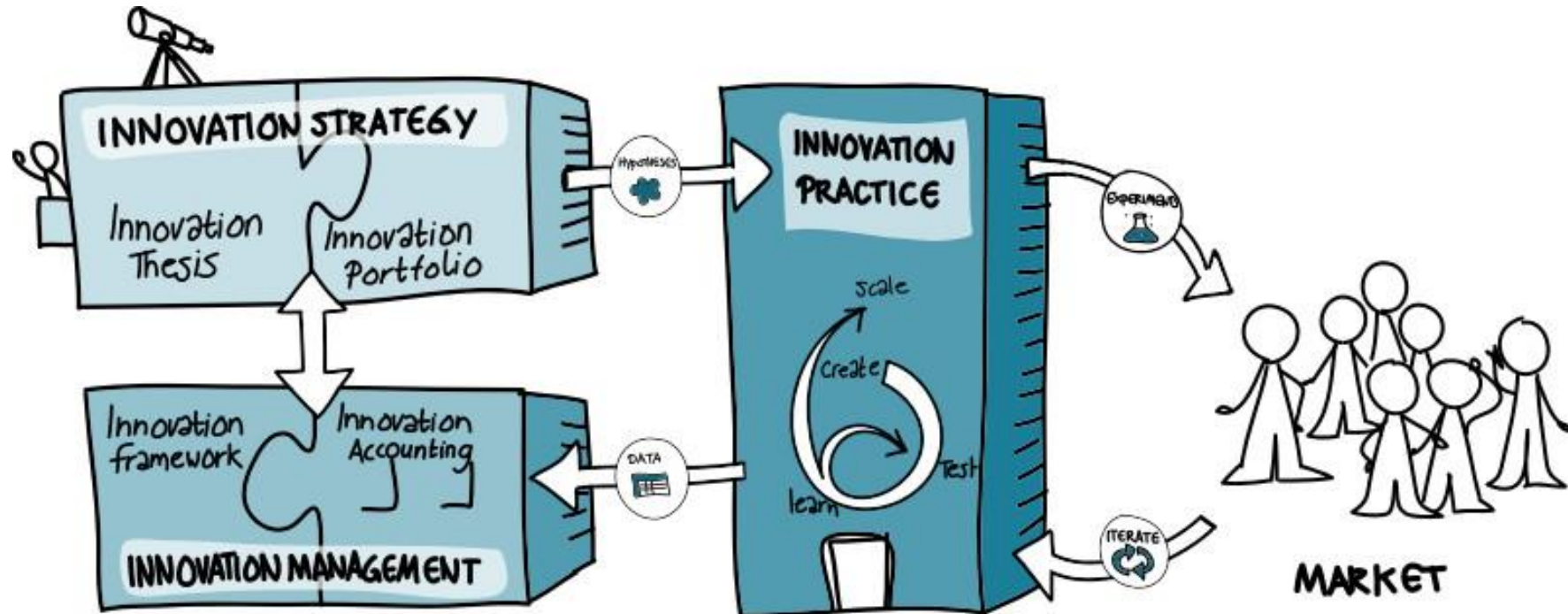
DISCUSIÓN

**¿Cual es la diferencia entre tener
20 proyectos de innovación y
tener un portafolio?**

Piensa: 3 min → Comparte: 5 min

Innovar no es tener ideas, es gestionar un sistema para conectar la estrategia con la práctica y el mercado

DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN



DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

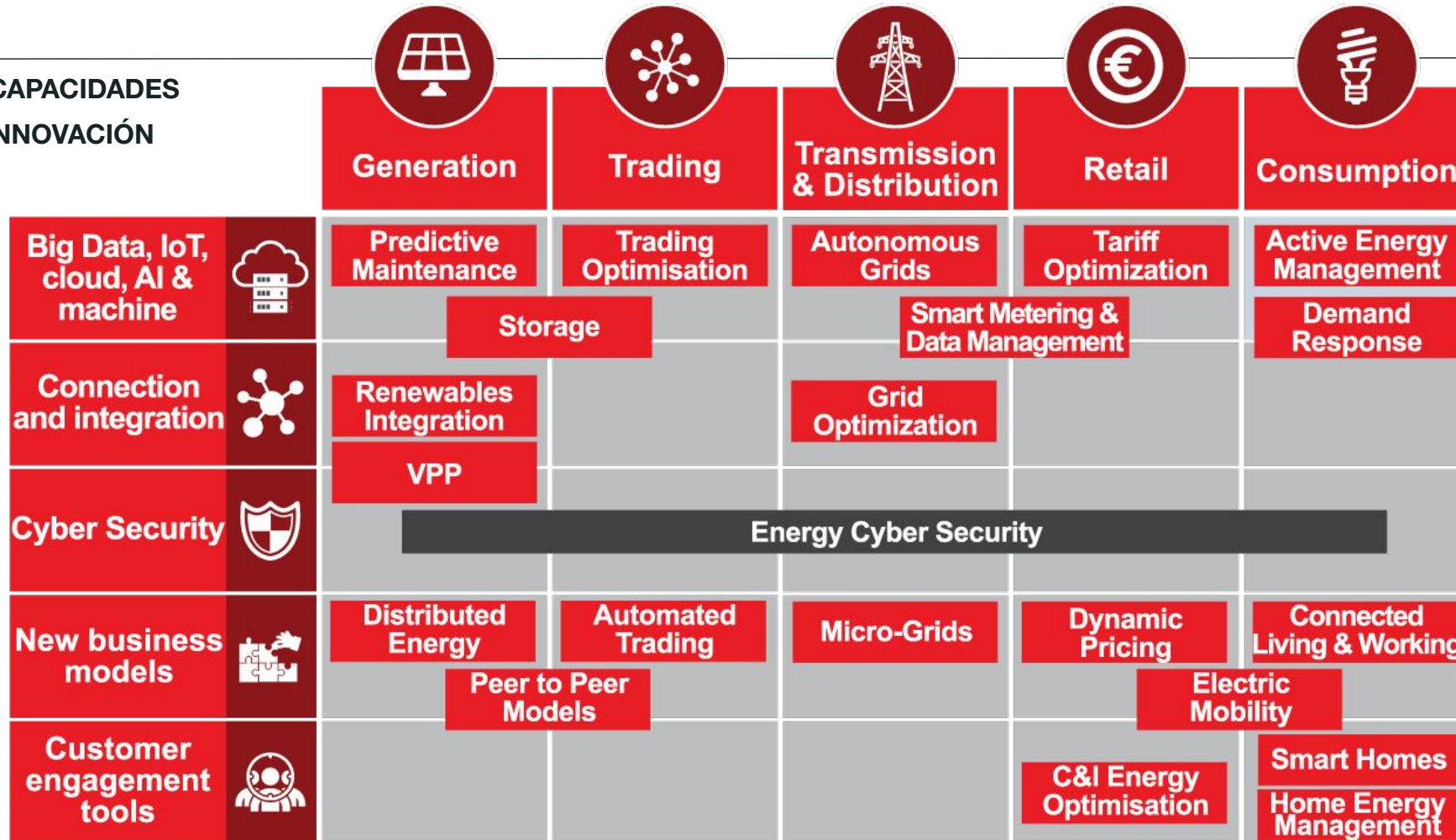
ESPACIOS DONDE PUEDE SURGIR LA INNOVACIÓN

AREAS OF INNOVATION



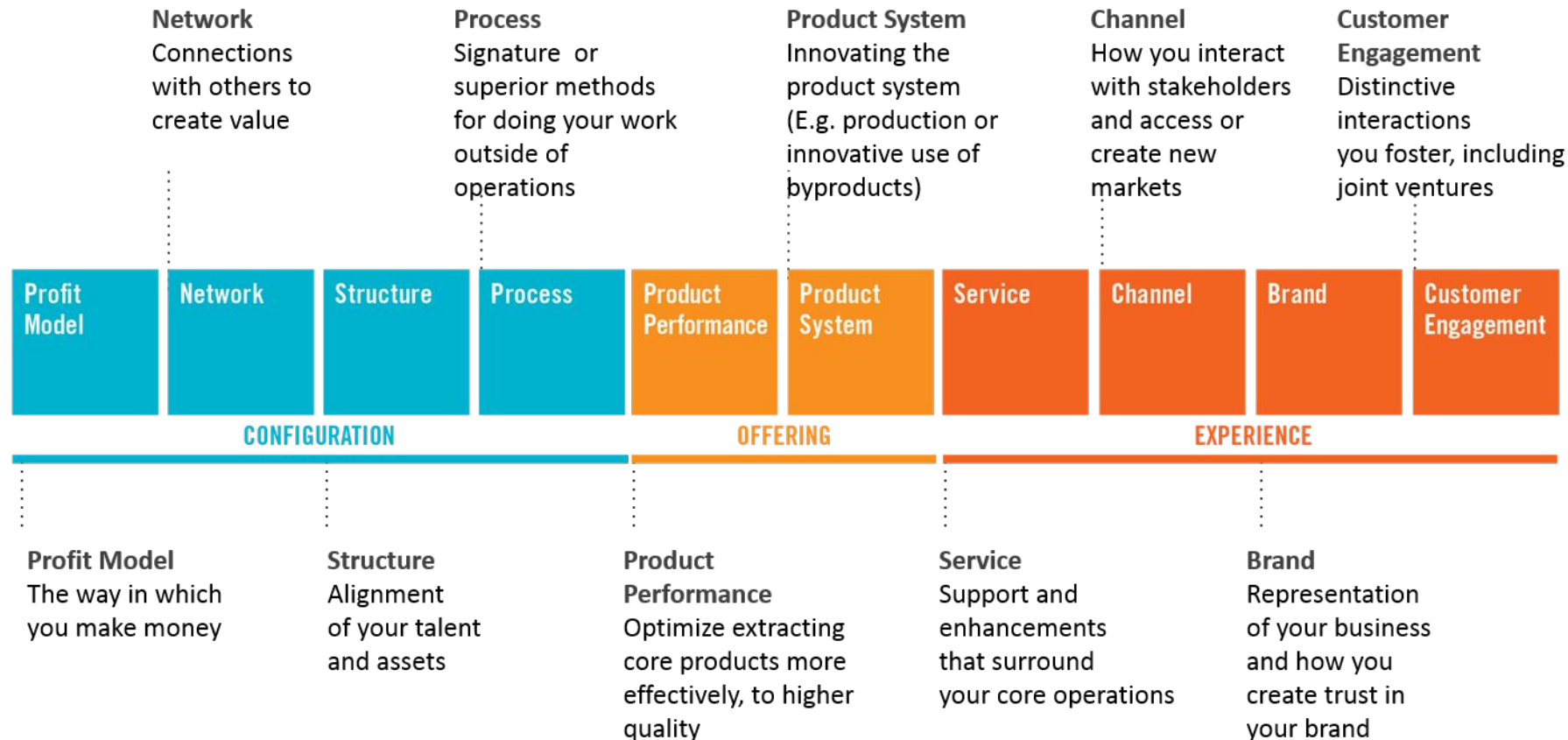
DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

CADENA DE VALOR Y CAPACIDADES TRANSVERSALES DE INNOVACIÓN



DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

DIMENSIONES DE INNOVACIÓN EN EL NEGOCIO



1.

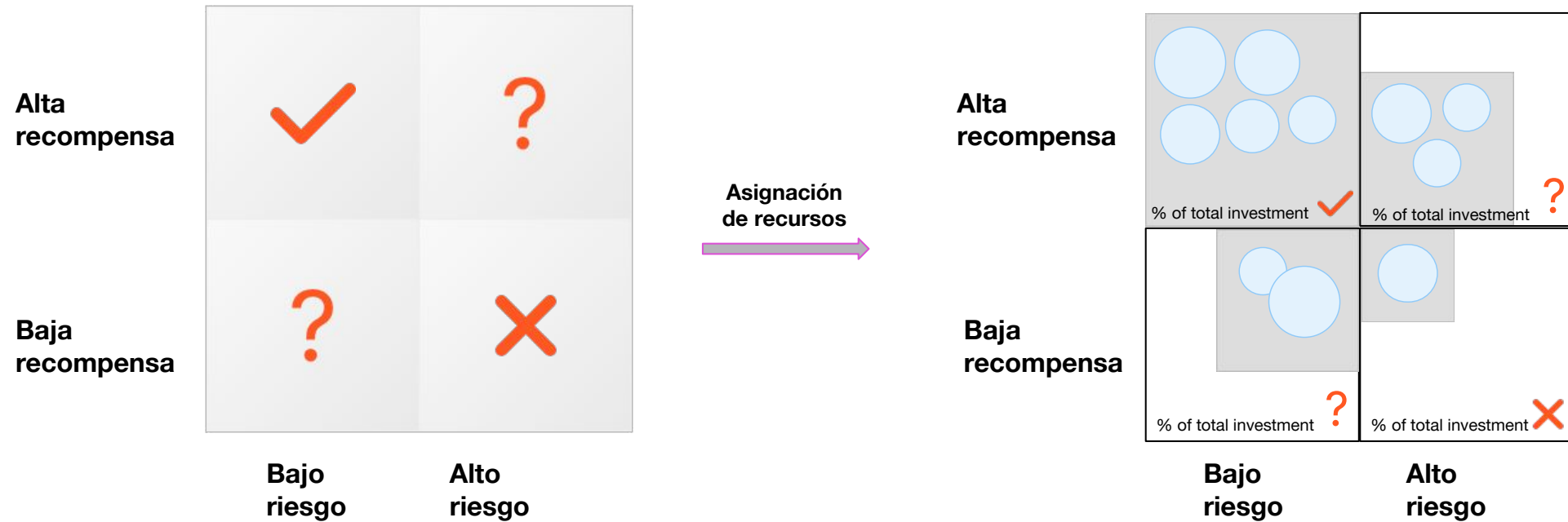
TIPOS DE INNOVACIÓN



Las siguientes tipologías son ejemplos de referencia. Cada organización debe diseñar su propio sistema de categorización del portafolio

DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

MATRIZ DE RIESGO Y RECOMPENSA



El tamaño del círculo indica la cantidad relativa de capital en riesgo por proyecto
 El tamaño del cuadrado indica la cantidad de capital en riesgo en ese cuadrante.

DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN



LA MATRIZ DE CRECIMIENTO DE ANSOFF



Ejemplos →

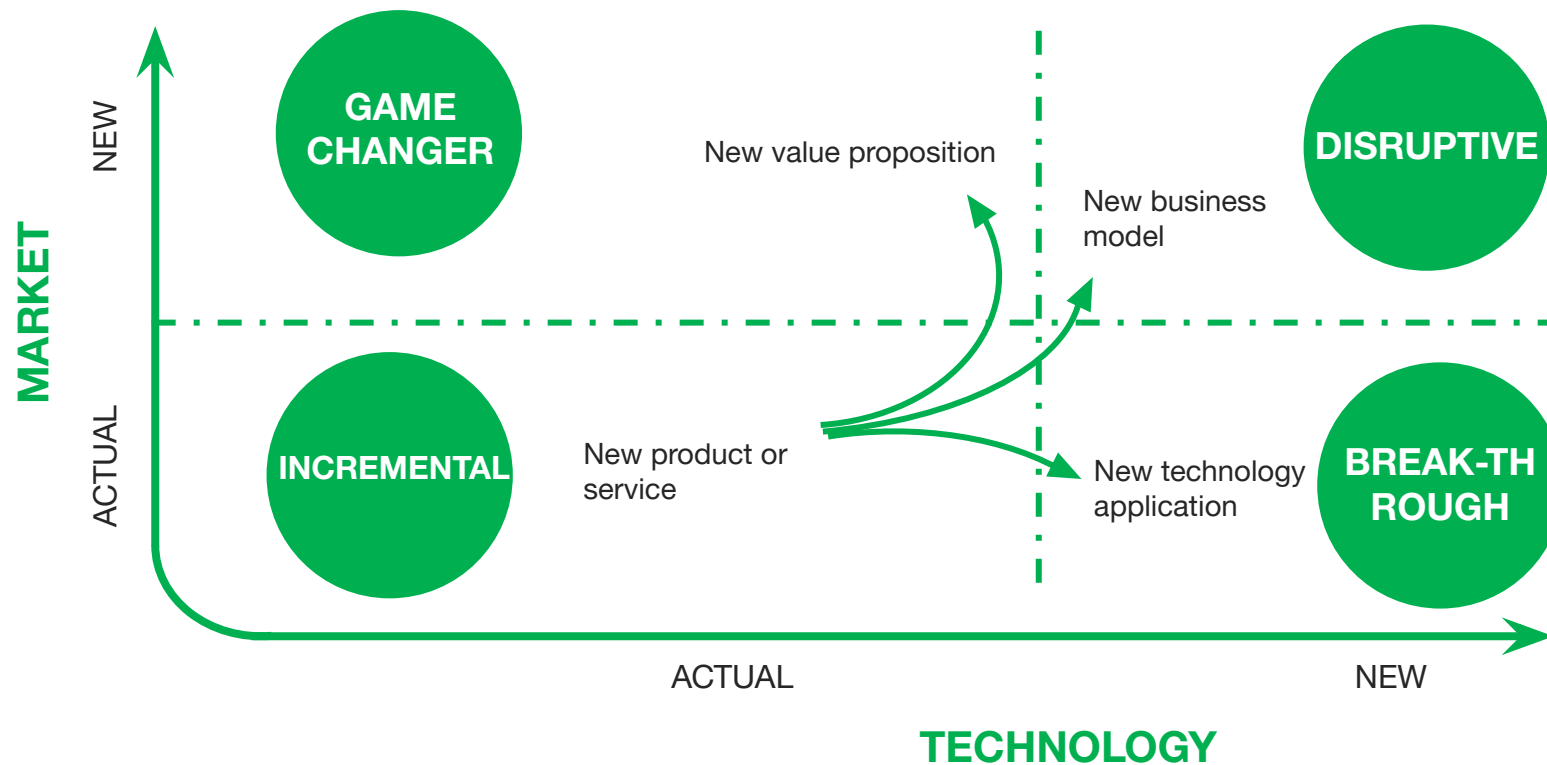


- Hotels
- Grocery Stores
- Business & Industries
- Airlines



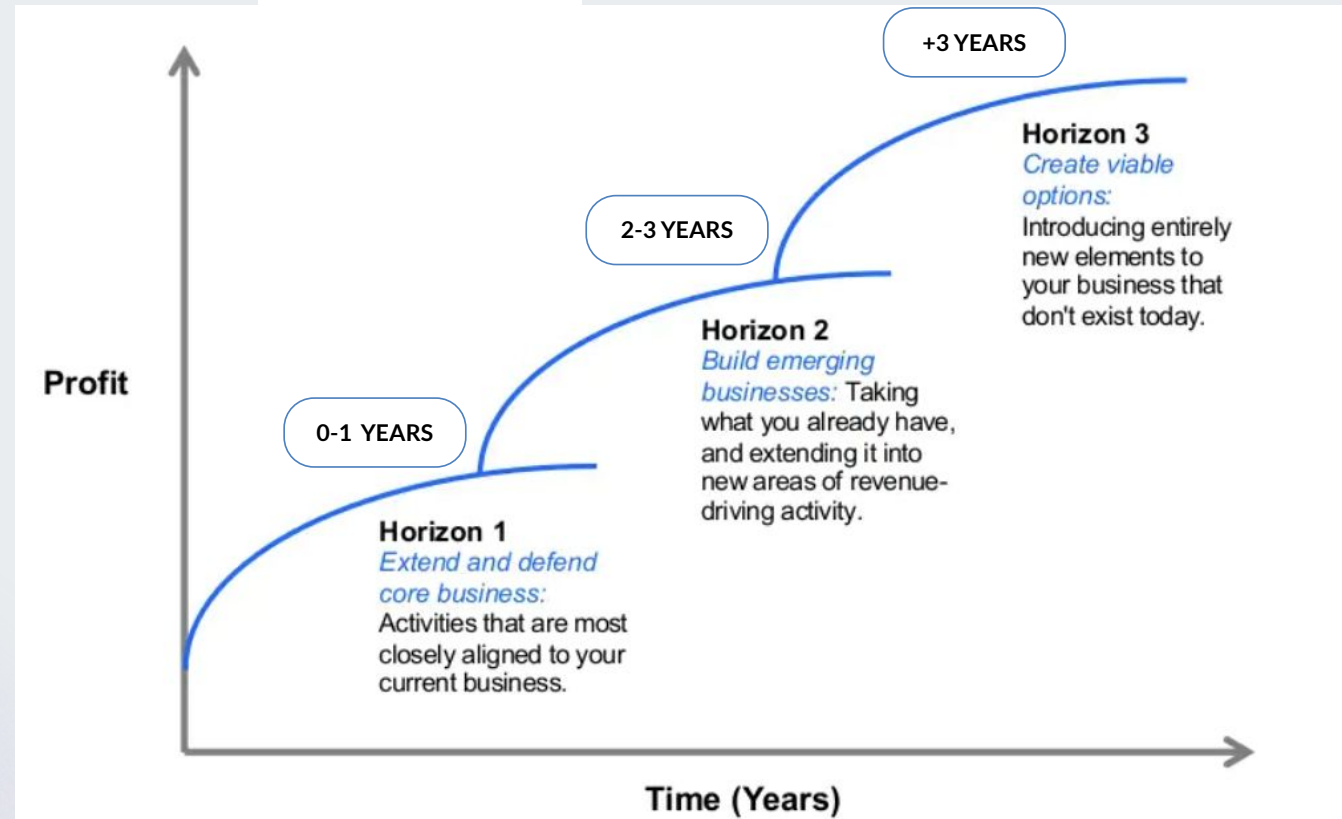
DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

INNOVACIÓN INCREMENTAL VS. DISRUPTIVA



DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

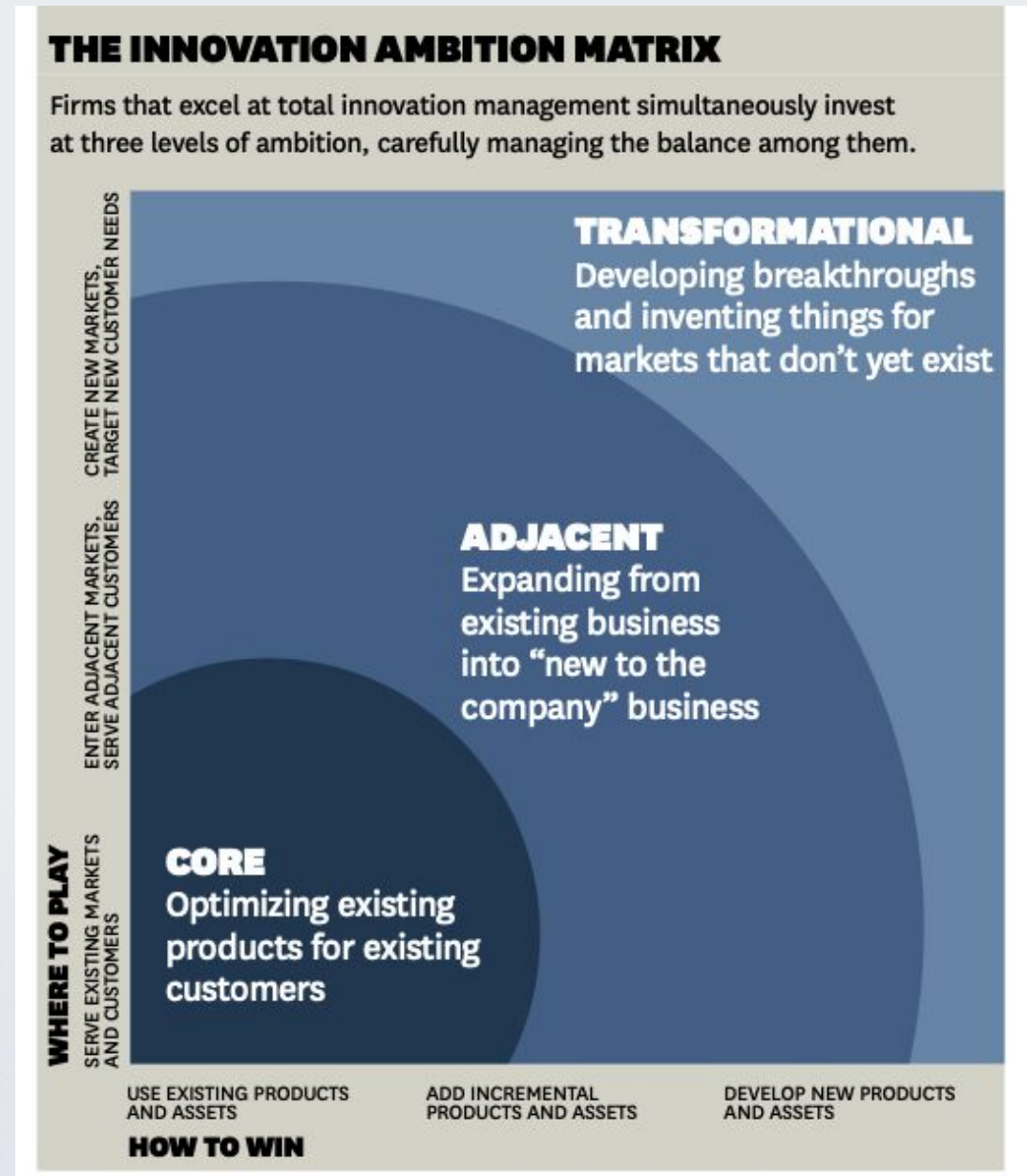
MCKINSEY 3 HORIZONTES: H1 | H2 | H3



La Matriz de Ambición de Innovación

HBR, Managing Your Innovation Portfolio, 2012

<https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>



CASE STUDY

LEGO

De estar al borde de la quiebra a convertirse en la mayor empresa de juguetes del mundo

IDEAS DE LEGO

Clasifica la innovación según tu propio modelo y explica por qué

1

Conjuntos clásicos

City, Technic, Star Wars:

2

LEGO Education

Kits STEM para colegios:

3

Juego serio

Talleres para empresas:

4

Videojuegos

Colaboración con TT Games:

5

El lado oculto

RA + físico (2019-2021):

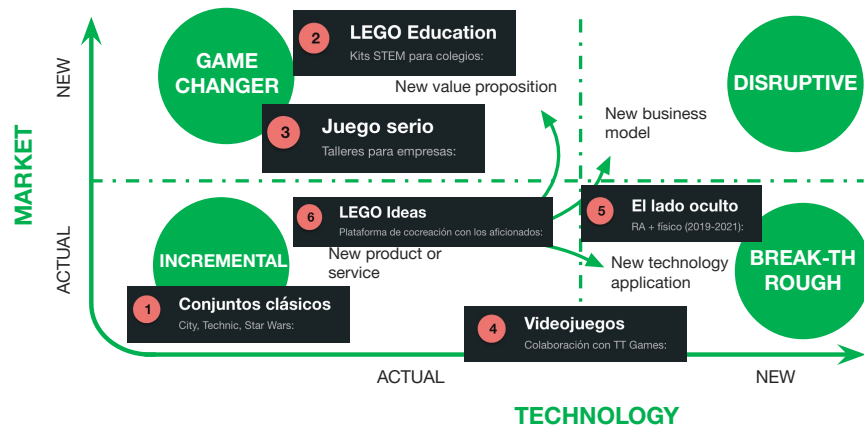
6

LEGO Ideas

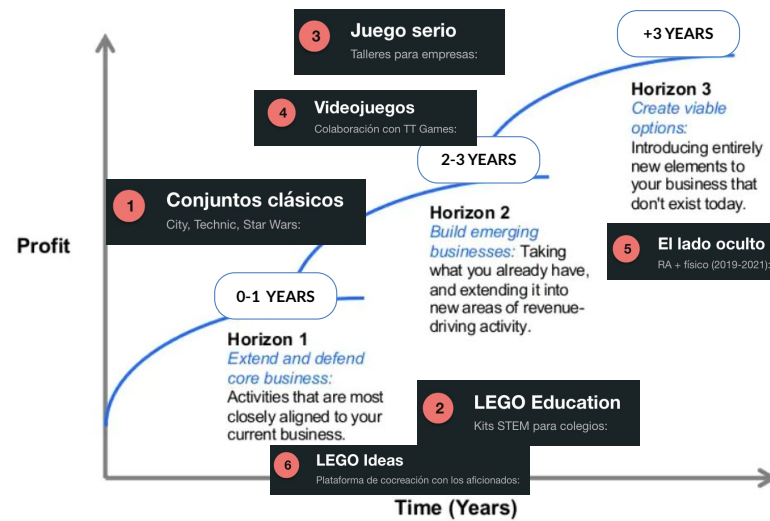
Plataforma de cocreación con los aficionados:

DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

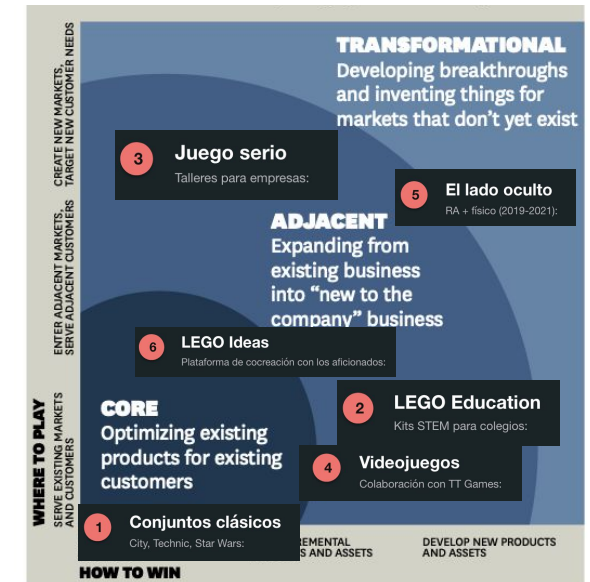
INNOVACIÓN INCREMENTAL VS. DISRUPTIVA



MCKINSEY 3 HORIZONTES: H1 | H2 | H3



La Matriz de Ambición de Innovación



2.

CONSTRUCCIÓN DEL PORTAFOLIO

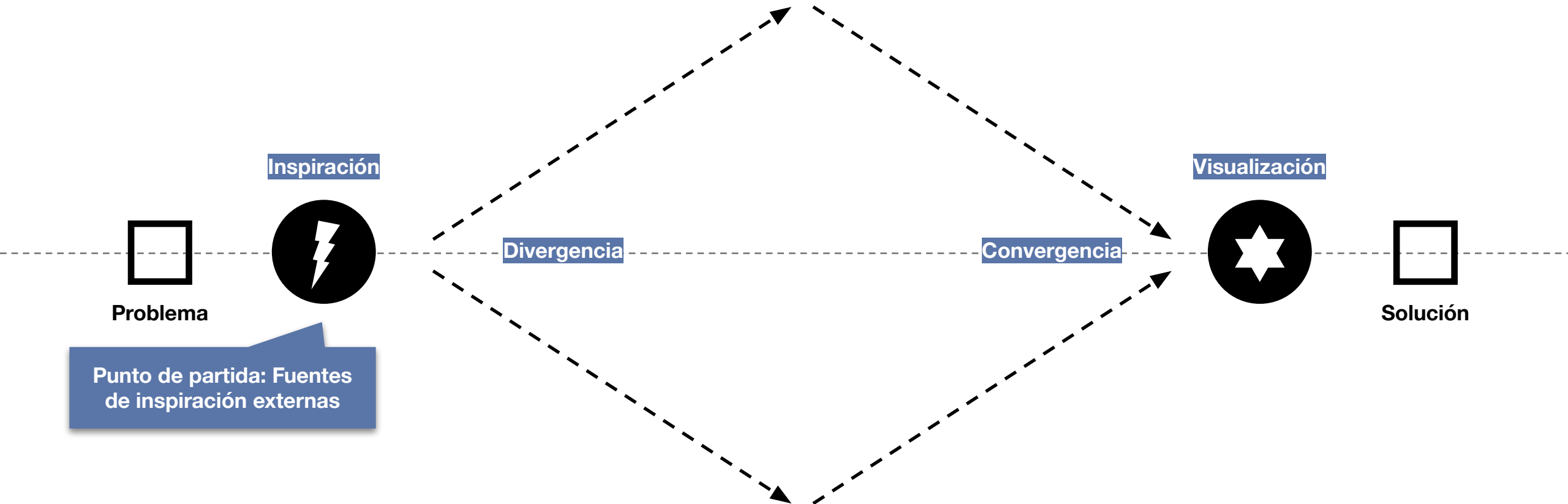
DISCUSIÓN

¿Qué retos tenemos actualmente en innovación?

Piensa: 3 min → Comparte: 5 min

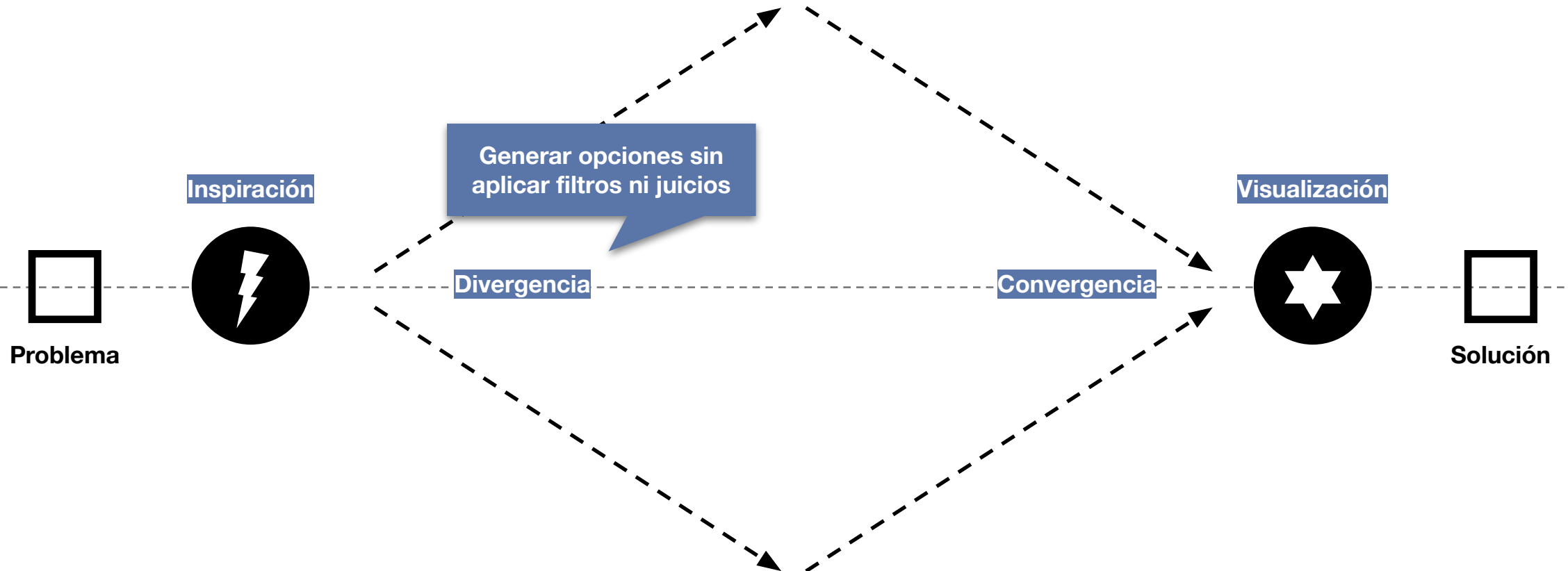
DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

DEL PROBLEMA A LA SOLUCIÓN



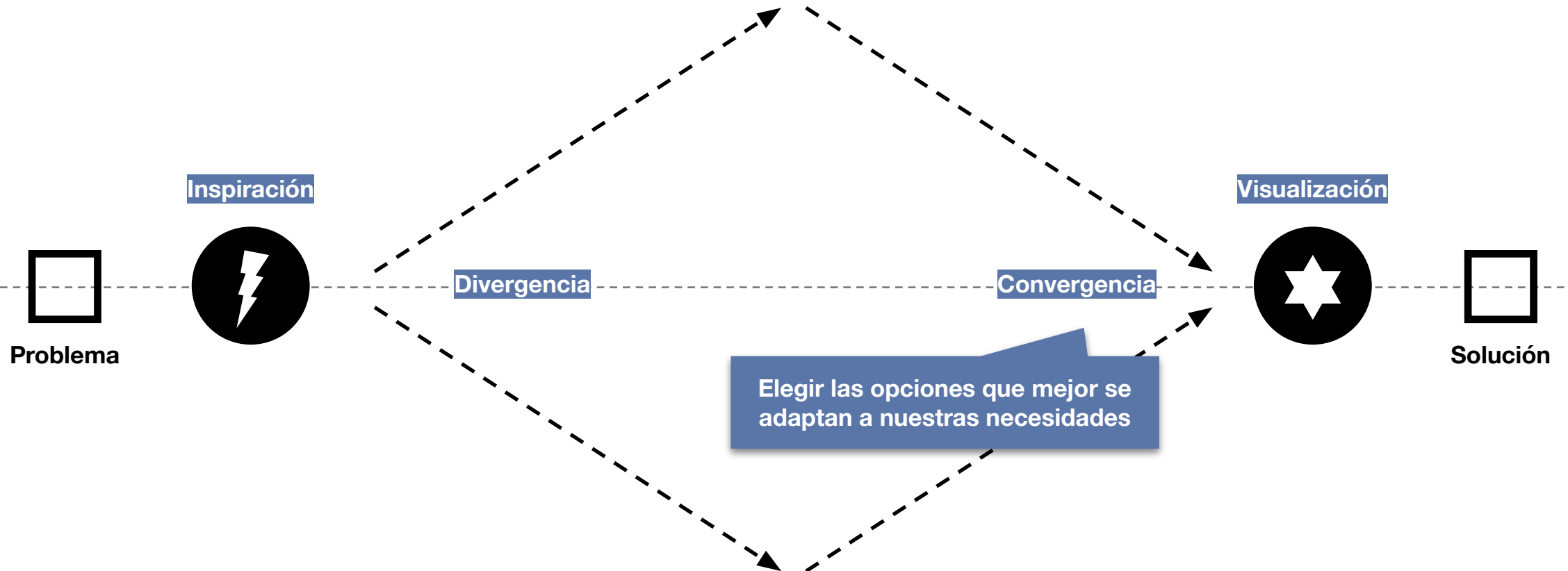
DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

DEL PROBLEMA A LA SOLUCIÓN



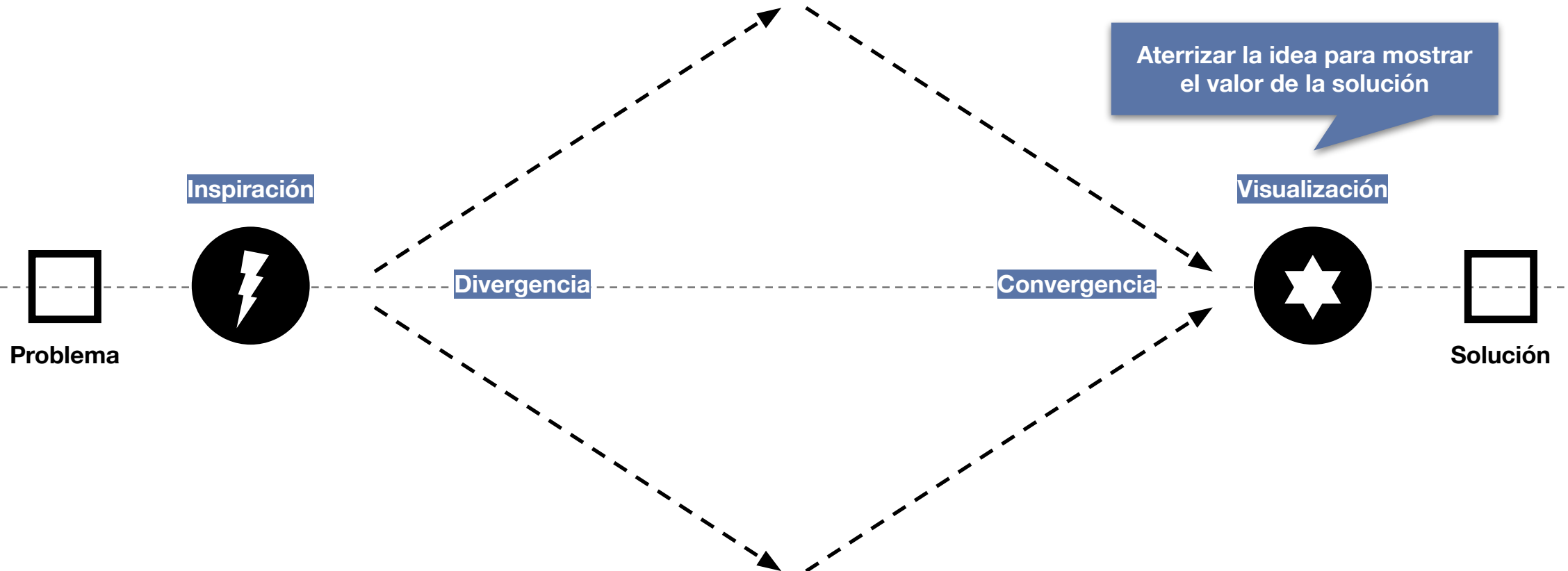
DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

DEL PROBLEMA A LA SOLUCIÓN



DISEÑANDO UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

DEL PROBLEMA A LA SOLUCIÓN



DINÁMICA 1: DEL RETO AL PROYECTO

30 MINUTOS de reflexión y priorización

TALLER: GESTIÓN DE PORTAFOLIO DE INNOVACIÓN

DINÁMICA 1

DINÁMICA 1


Mapeo de Retos · Ideación · Priorización

Empresa: _____ Equipo / Área: _____

Participante: _____ Fecha: _____

INSTRUCCIONES — 30 minutos

- | | |
|---------------|--|
| PASO 1 | Identifica y escribe tus retos de innovación (pain points, oportunidades, gaps estratégicos). Mínimo 3, máximo 5. |
| PASO 2 | Selecciona los 3 retos más relevantes y <u>reformúlalos</u> como preguntas '¿Cómo podríamos...?' (HMW). |
| PASO 3 | Para cada reto, genera 3 ideas o proyectos concretos. Sin filtros: diverge primero. |
| PASO 4 | Puntúa cada idea con los 5 criterios (1=bajo, 5=alto) y calcula el total. Las ideas con mayor puntuación son candidatas al portafolio. |
| PASO 5 | Al finalizar: tendrás hasta 9 proyectos priorizados listos para trasladar al Excel de Portafolio. |

 Criterios de puntuación: Impacto (¿Qué valor generaría?) · Esfuerzo/Coste (¿Cuánto cuesta implementarlo? 5=bajo coste) · Urgencia (¿Qué pasa si no lo hacemos ahora?) · Viabilidad interna (¿Tenemos capacidad?) · Alineación estratégica (¿Conecta con nuestra visión?)

Opciones de variables a la hora de contruir



Tipo (H1 / H2 / H3)

Ubicación por horizonte estratégico. Permite equilibrar la protección del core, la extensión del negocio y la exploración transformadora



Ingresos Esperados

Estimación del potencial económico. Define una hipótesis de valor inicial para validar la viabilidad financiera de la apuesta



Gasto Evitado

Impacto en eficiencia. Captura el valor generado mediante la reducción de costes, ineficiencias o mitigación de pérdidas operativas



Unidad de Negocio

Identificación del dueño (Business Owner). Variable crítica para garantizar el escalado y evitar el bloqueo de iniciativas sin liderazgo claro



Timing de Madurez

Plazo estimado para generar resultados. Evita la mezcla de apuestas de impacto inmediato con proyectos de largo recorrido



Nivel de Riesgo

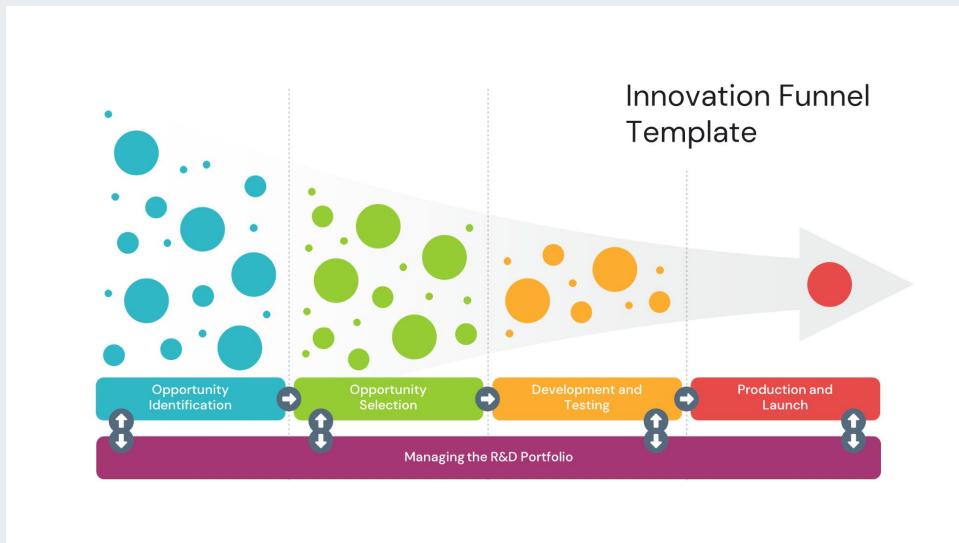
Visibilidad de la incertidumbre. Introduce una lectura realista sobre las probabilidades de éxito y los supuestos críticos a validar



Estas variables son ejemplos de referencia. Cada organización debe diseñar su propio sistema de categorización del portafolio

INGRESOS EN INNOVACIÓN: DE LA HIPÓTESIS AL DATO

En innovación, el ingreso no es una cifra contable estática, sino una variable de **potencial de mercado** que se refina con la experimentación



Órdenes de Magnitud

No buscamos precisión de P&L al inicio. El objetivo es discernir si la oportunidad es de **miles o millones**



Ingreso como Hipótesis de Valor

Es una suposición de cuánto está dispuesto a pagar el cliente. Debe ser validada mediante **MVPs y pilotos**



Dimensionamiento TAM / SAM / SOM

Utilizamos el tamaño total del mercado para establecer el **techo máximo** de la apuesta y su escalabilidad



Embudo de Certidumbre

La precisión financiera aumenta a medida que el proyecto pasa de "Exploración" a "Escalado" y se reducen los riesgos

H1: Alta precisión



H2: Estimación Probabilística



H3: Hipótesis de Magnitud



Gasto Evitado: Credibilidad ante el CFO

Innovar no solo es generar ingresos nuevos; es detener el "drenaje" de recursos. Esta es la **métrica de supervivencia en H1**, donde la eficiencia valida la estrategia



Optimización del Núcleo

Eliminar ineficiencias que consumen el presupuesto hoy



El Puente Financiero

Hablar el lenguaje del CFO para ganar autonomía en H2 y H3

EL BU OWNERSHIP EN INNOVACIÓN

"Si el negocio no lo quiere, el proyecto está muerto"

Asignación desde la Construcción

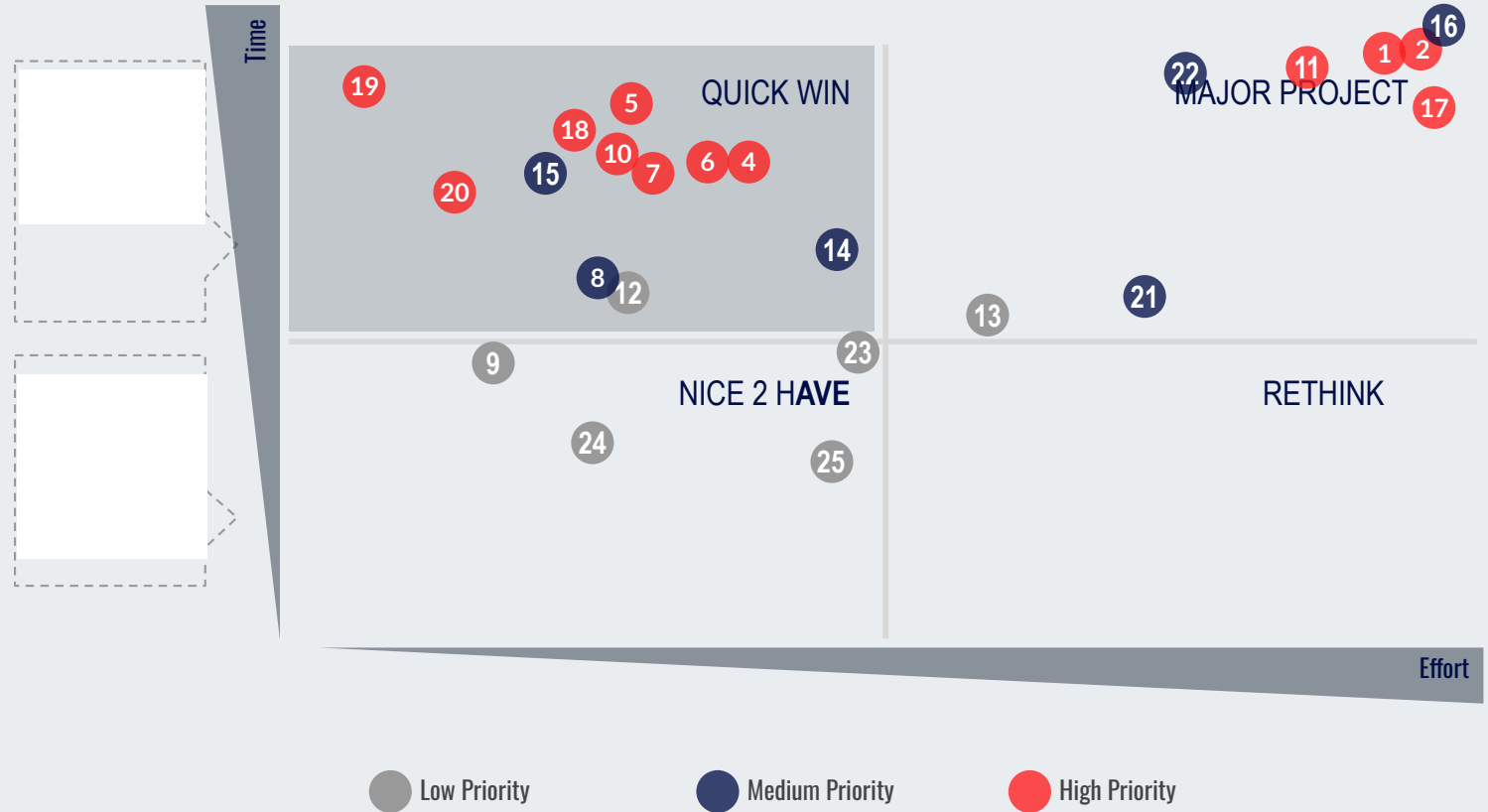
Definir una Unidad de Negocio dueña desde la etapa de portafolio es la variable clave para garantizar el escalado futuro

Identificación del Business Owner

Asegurar un liderazgo claro evita el bloqueo de iniciativas y garantiza el compromiso estratégico del negocio

Timing de Madurez y Plazos de Retorno

EJEMPLO DE CARACTERIZACIÓN POR PLAZO/RETORNO



VISIBILIDAD DEL NIVEL DEL RIESGO

La innovación es la gestión sistemática de la incertidumbre. **El éxito no es una moneda al aire, es el resultado de reducir el riesgo** mediante la validación continua de supuestos críticos

Madurez	Prob. Éxito	Foco de Validación
Exploración	10 - 20%	Detección de fricciones y problemas reales.
Validación	40 - 50%	Ajuste Producto-Mercado (Solution-Fit).
Escalado	80 - 90%	Eficiencia operativa y tracción comercial.



Desearabilidad

¿Tienen los usuarios un problema que valga la pena resolver?



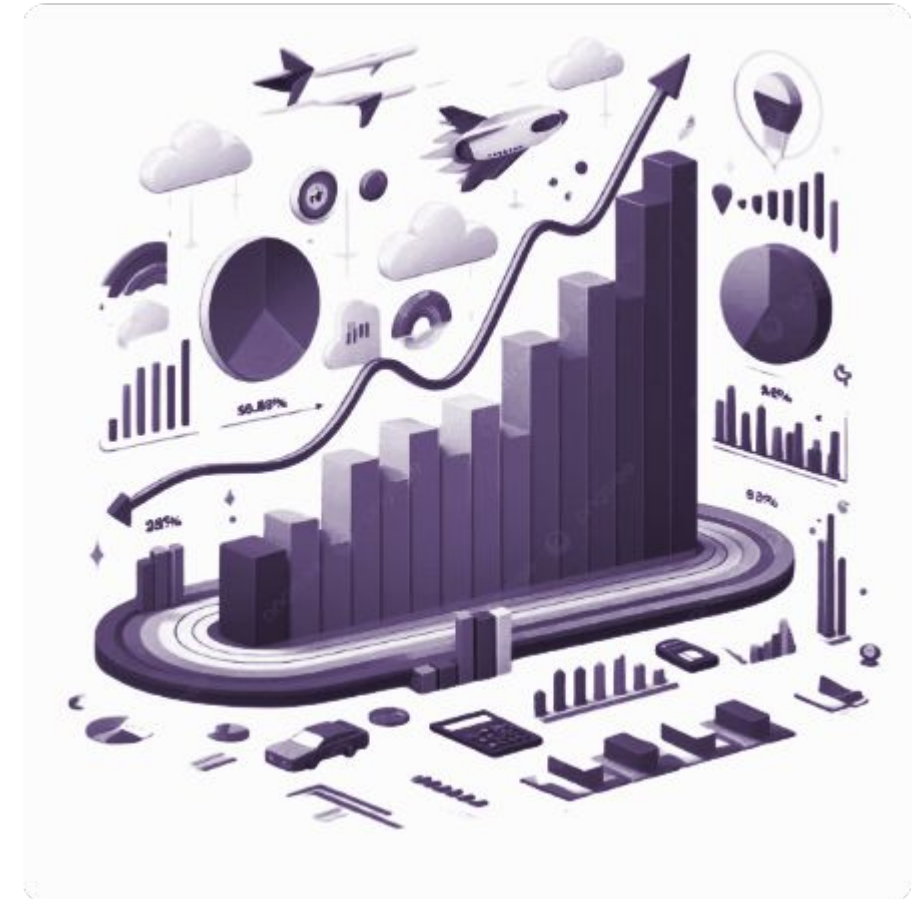
Factibilidad

¿Podemos construir la solución técnica y operativamente?



Viabilidad

¿Es el modelo de negocio rentable y sostenible?



Plantilla de portafolio de innovación

PORTAFOLIO DE INNOVACIÓN														
Empresa: _____						Responsable: _____			Fecha: _____					
#	▶ BLOQUE 1 · DINÁMICA 2 · Construcción base del portafolio						▶ BLOQUE 2 · DINÁMICA 3 · Balanceo y priorización				▶ BLOQUE 3 · DINÁMICA 4 · KPIs del portafolio			
#	Reto Estratégico	Proyecto / Iniciativa	Descripción	Tipo / Categoría	Horizonte	BU / Área	Owner (Rol)	Fase actual	Gasto Evitado (€)	Ingresos Potenciales (€)	Nivel de Riesgo	Mix de Inversión % objetivo	KPI Principal	Tipo de KPI
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														

DINÁMICA 2: CONSTRUCCIÓN BASE DEL PORTAFOLIO

30 MINUTOS de aterrizaje de proyectos y estructura base

#	▶ BLOQUE 1 · DINÁMICA 2 · Construcción base del portafolio						
#	Reto Estratégico	Proyecto / Iniciativa	Descripción	Tipo / Categoría	Horizonte	BU / Área	Owner (Rol)
1				▼	▼		
2				▼	▼		
3				▼	▼		
4				▼	▼		
5				▼	▼		
6				▼	▼		
7				▼	▼		
8				▼	▼		
9				▼	▼		
10				▼	▼		
11				▼	▼		

Break y café

20 MINUTOS de desconectar o contestar mails

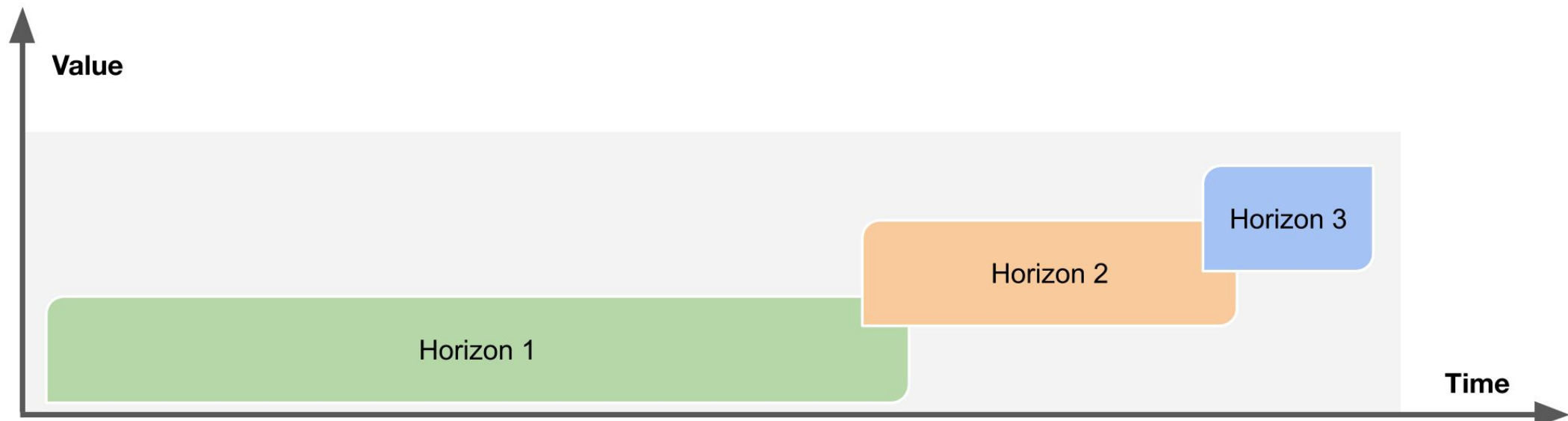


3.

BALANCEO DEL PORTAFOLIO

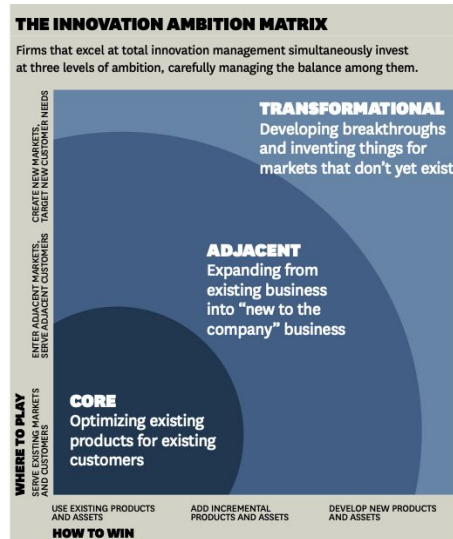
Diagrama del modelo de los tres horizontes con aplicación de las regla 70-20-10

BALANCEANDO RECURSOS



Distribución de recursos y retorno esperado del portafolio

BALANCEANDO MODELOS

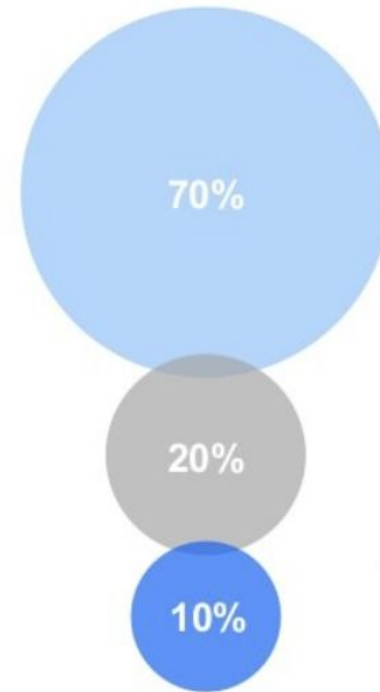


Resource Allocation

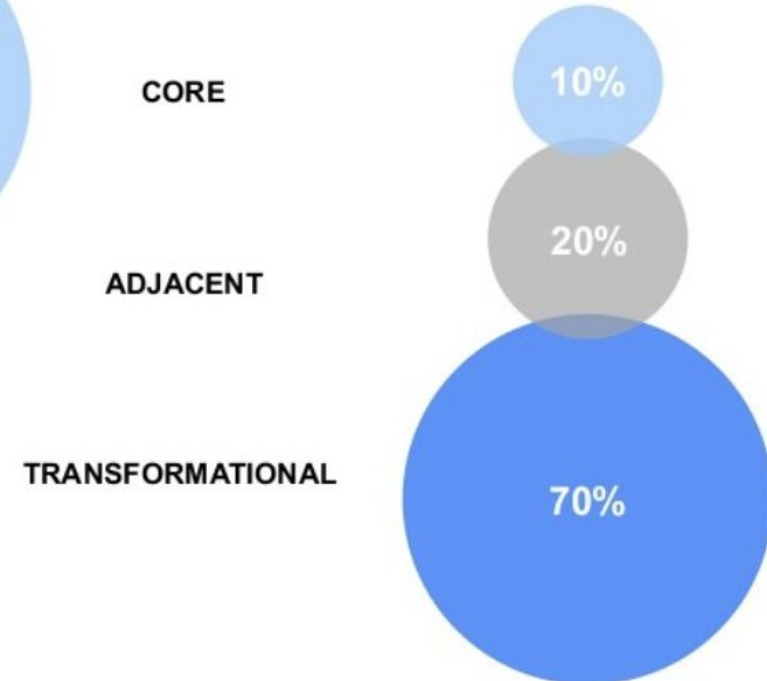
The Core refers to the activities that make up the majority of existing business

Adjacent refers to new improvements and logical extensions for the current business

Transformational refers to anything brand new for the organization that isn't related to the core

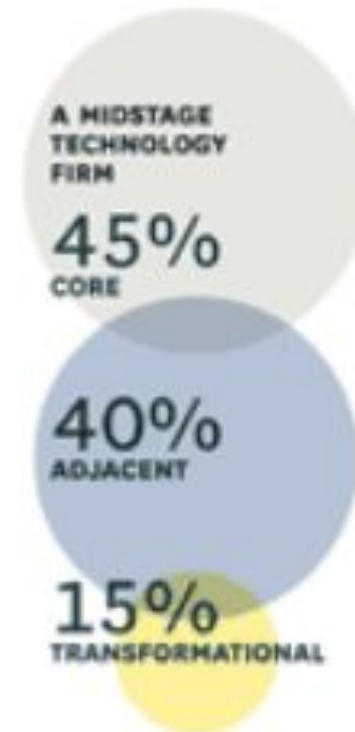


Total Return



NO HAY UN PORTAFOLIO ÚNICO: LA INDUSTRIA DEFINE TU AMBICIÓN Y TU INVERSIÓN

DIFERENTES AMBICIONES,
DIFERENTES ASIGNACIONES





No cortes el presupuesto de H3 ante la primera crisis:

Re-balancea, pero no apagues el futuro

CASE STUDY

KODAK

Nacieron en la era digital.
Murieron en la era analógica.

KODAK'S PORTFOLIO (1995)

The balance that killed them

H1 • 95%

Film + Photo Labs

H2 • 5%

Medical Imaging

H3 • 0%

Digital Camera (patents since 1975, never scaled)

KODAK'S PORTFOLIO (1995)

The balance that killed them

H1 • 95%

Film + Photo Labs

H2 • 5%

Medical Imaging

H3 • 0%

Digital Camera (patents since 1975, never scaled)

- ¿Por qué una empresa puede resistirse a invertir en el futuro incluso cuando lo ve venir?
- ¿Qué tendría que haber sido el portafolio?
- ¿Qué argumentos le darías al CEO para invertir más en H3?

4.

KPIS DE INNOVACIÓN

CONTABILIDAD DE LA INNOVACIÓN

Gestionando la dualidad entre la ejecución del presente y la exploración del futuro



Contabilidad Financiera

Orientada a la **ejecución** del modelo de negocio actual y la optimización de activos existentes

- › Gestiona gastos y rentabilidad actual
- › Métricas: ROI, EBITDA, Margen Neto
- › Objetivo: Eficiencia y Previsibilidad



Contabilidad de Innovación

Orientada a la **exploración** y validación de nuevas fuentes de valor en contextos de alta incertidumbre

- › Gestiona la reducción de incertidumbre
- › Métricas: Validated Learning, Pivots, CAC
- › Objetivo: Aprendizaje y Escalabilidad



La contabilidad de innovación es **metódicamente distinta**: No mide cuánto dinero gastamos, sino cuánto aprendizaje validado compramos con cada euro invertido

KPIS FINANCIEROS

Rendimiento económico y rentabilidad
para horizontes cercanos (H1)



ROI (Return on Investment)

Retorno sobre la inversión expresado como porcentaje de ganancia vs coste.



Payback Period

Tiempo necesario para recuperar la inversión inicial y alcanzar la rentabilidad.



EBITDA & Margen Neto

Rentabilidad operativa y eficiencia en la generación de beneficios netos.



Coste de Capital

Coste de los recursos (deuda o capital) utilizados para financiar proyectos.

CONTABILIDAD INNOVACIÓN

Progreso y validación para reducir la incertidumbre (H2 y H3).



Validación de Hipótesis

Supuestos clave probados mediante experimentos reales (Validated Learning).



Tasa de Pivote

Cambios de enfoque basados en aprendizaje del mercado (flexibilidad).



CAC & LTV

Coste de adquisición y valor de vida del cliente. Vitales para escalabilidad en H2.



Time to Market

Tiempo de llegada al mercado, crítico para evaluar progreso en H3.

KPIS POR HORIZONTE

H1: Core

Objetivo: Optimizar y maximizar eficiencia.

- ROI & Payback
- EBITDA
- Margen Neto
- Coste de Capital

H2: Expansión

Objetivo: Probar nuevos mercados/soluciones.

- Validación Hipótesis
 - Tasa de Pivote
 - CAC & LTV
- *Financieros secundarios

H3: Disrupción

Objetivo: Aprendizaje y exploración radical.

- Validación de Hipótesis
- Time to Market
- Tasa de Pivote
- LTV

La clave es adaptar las métricas a la fase: eficiencia en el corto plazo vs. reducción de incertidumbre en el largo.

"EL ROI MATA EL H3"

Medir un proyecto exploratorio con métricas financieras tradicionales es la forma más rápida de **asesinar la innovación**

La separación de métricas es crucial: los KPIs financieros sirven para lo que ya conocemos, mientras que la contabilidad de innovación es necesaria para explorar nuevas oportunidades

CASE STUDY

ADOBE

KPIs en su transición a Creative Cloud.

KPIs Horizonte 2: Adobe Creative Cloud

ANÁLISIS DE TRANSICIÓN SAAS

FY2013 - FY2014

SUSCRIPCIONES DE PAGO

3.454 M

Cierre FY2014 vs **1.439 M** en FY2013. Valida la migración masiva desde licencias tradicionales.

VELOCIDAD DE ESCALADO

+644k

Nuevas suscripciones netas en **Q4 FY2014**. Ritmo creciente desde 464k (Q2) y 502k (Q3).

INGRESO RECURRENTE (ARR)

\$1,676 M

Reportado en Q4 FY2014. Crecimiento exponencial desde los **\$768 M** de Q4 FY2013.

MIX DE INGRESOS

66%

Del negocio total en Q4 FY2014, frente al **44%** del año anterior. Mayor predictibilidad financiera.

INGRESOS DIFERIDOS

\$1,155 B

Q4 FY2014. Refleja tracción futura y solidez del modelo de suscripción (vs \$828.8M en FY2013).

CARTERA PENDIENTE

\$1.7 B

Valor comprometido contractualmente no facturado en Q4 FY2014. Visibilidad de ingresos a largo plazo.

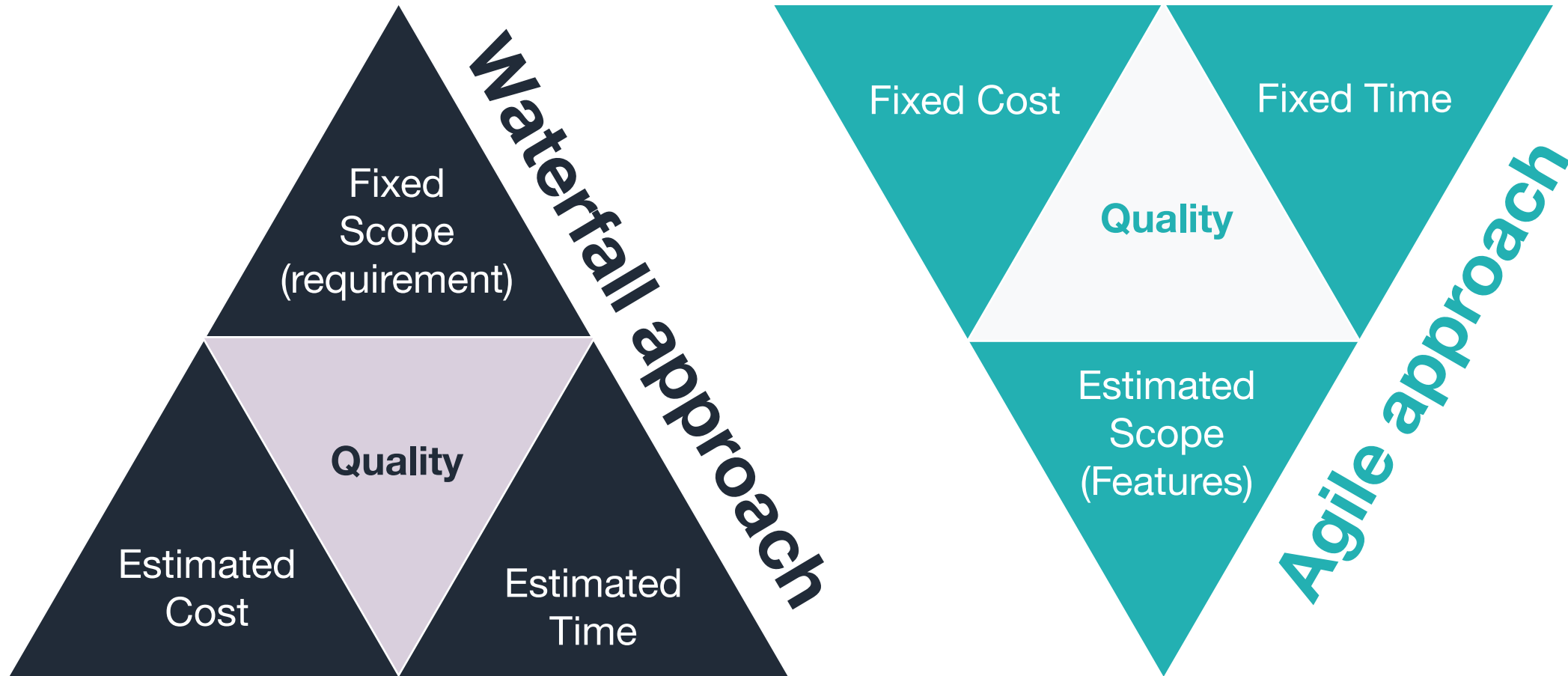
Conclusión Estratégica: Los indicadores muestran una aceleración en la adopción (Suscripciones Netas) y una transformación estructural del perfil financiero (66% Recurrente), consolidando una base económica sólida

5.

GESTIÓN Y GOBERNANZA

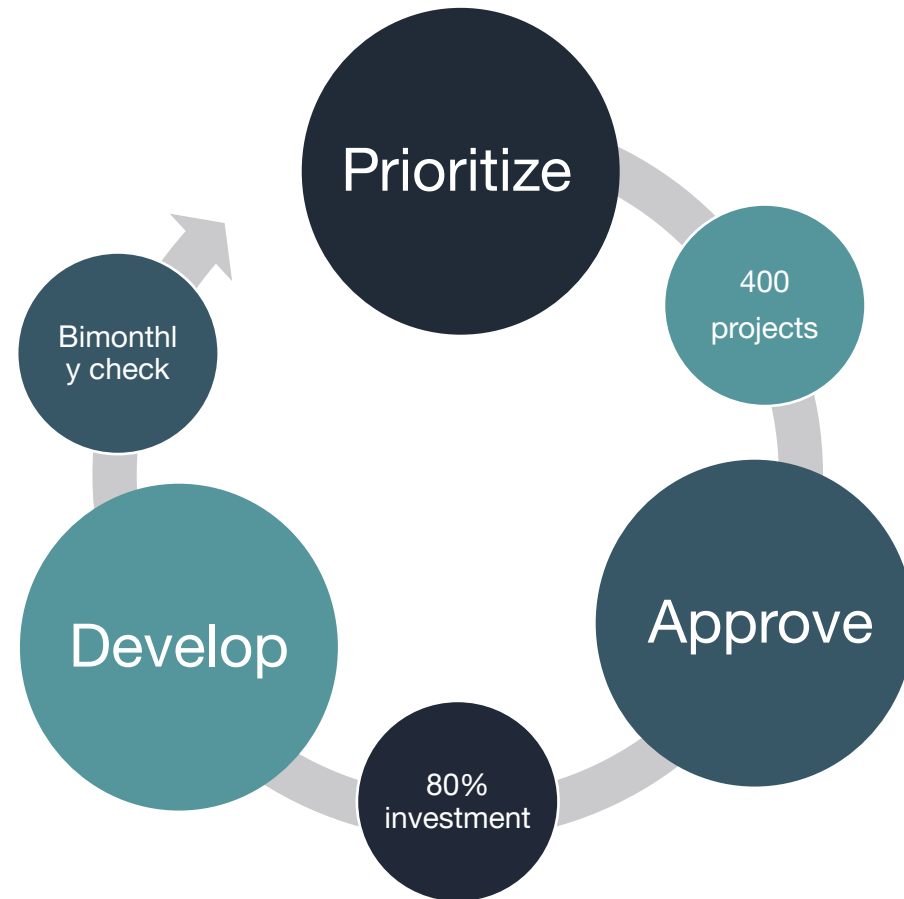
Gestionar un portafolio

CAMBIO DE PERSPECTIVA



Gestionar un portafolio

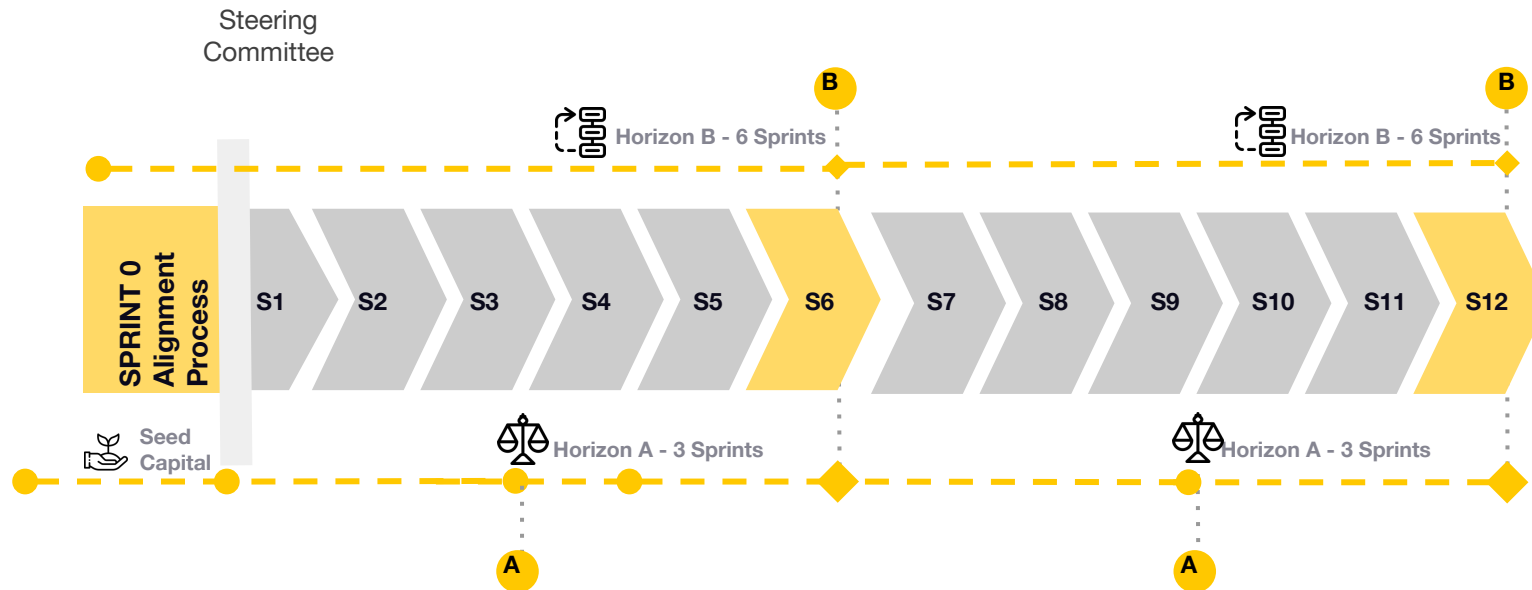
SDA BBVA



Gestionar un portafolio



Key Profiles of the Agile Transformation Network
Heads of the Business involved in the project
Transformation Area Managers



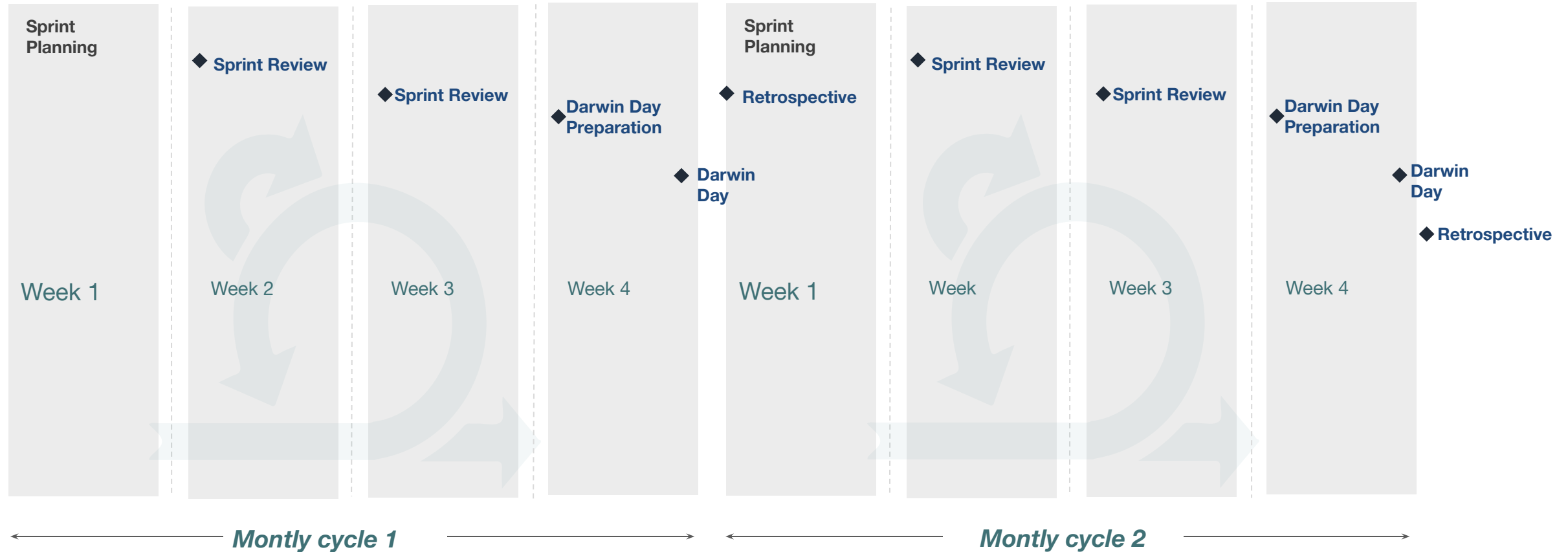
The horizon model proposes 2 review points that allow the organization to strengthen or slow down projects and move the investment in those that provide more value.

- A** Review of progress and need for resources
- B** Revision of value contribution and prioritization of projects

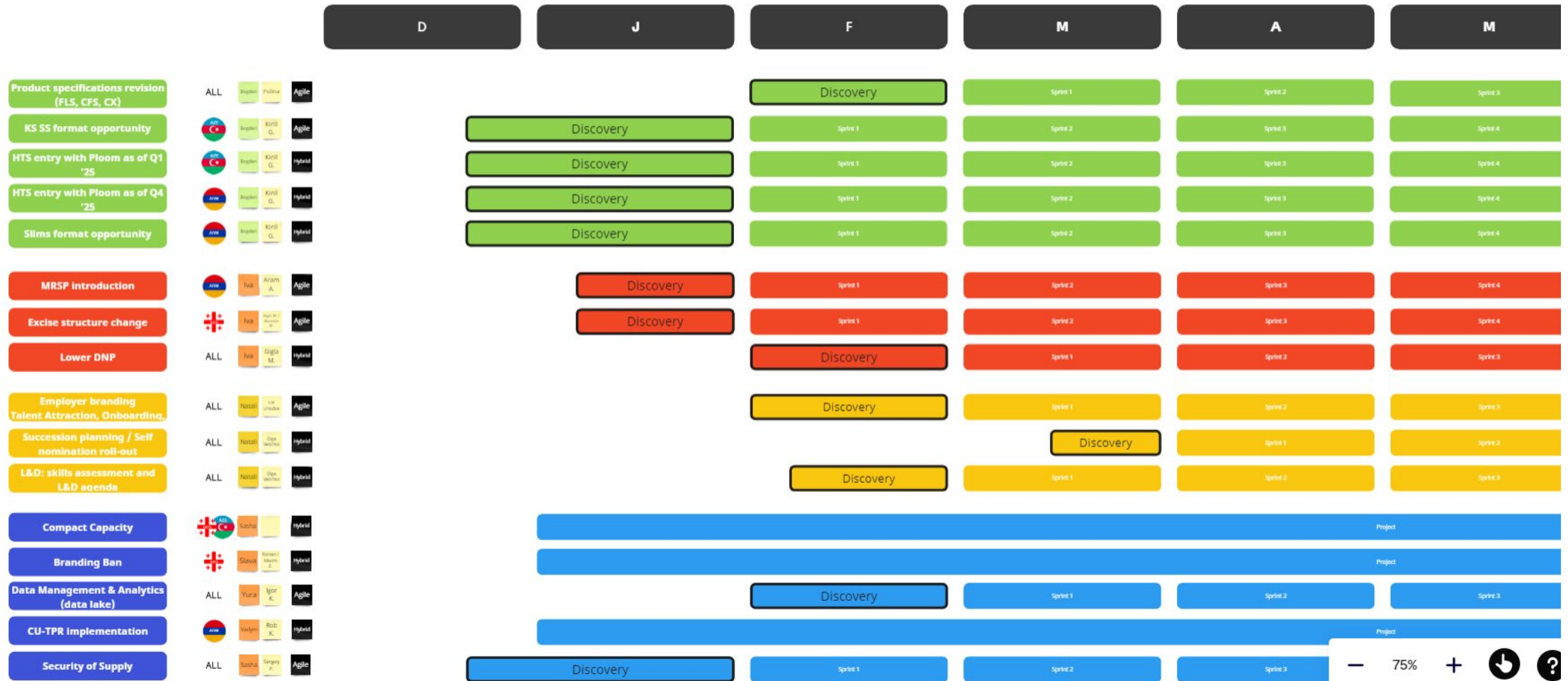
Agile Budgeting Model

- Encourages constant revision of the value contribution to facilitate the management of resources and investment in a more agile way
- Helps to re-plan ongoing projects according to their progress and value contribution, prioritizing those with the greatest impact.
- Mitigates the feeling of uncertainty typical of projects executed under Agile Methodologies.

Gestionar un portafolio



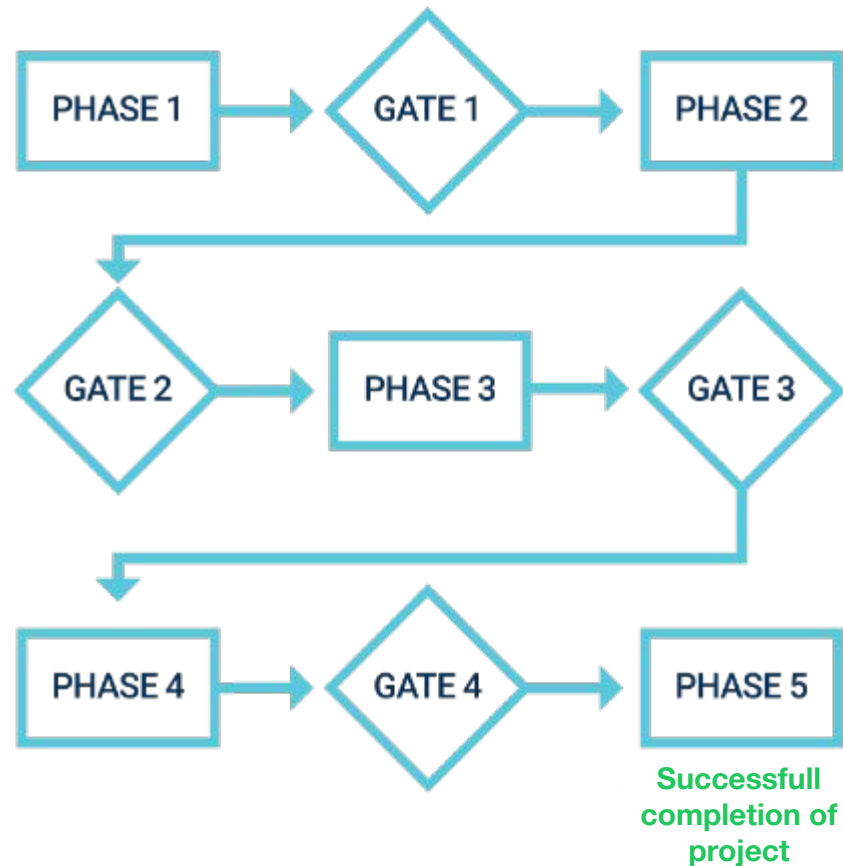
Gestionar un portafolio



Comparte experiencias o aprendizajes
de nuevos modelos de gestión de
portafolio

GOBERNANZA DE PROYECTOS

Overview of Phases and Gates



PRAGMATISMO AL LÍMITE

Las **Gates** no son trámites; son filtros de supervivencia financiera y estratégica

☠ Decision: KILL

Si un proyecto no valida **hipótesis críticas** en su timing definido

🚀 Scale or Pivot

Liberar recursos de los proyectos detenidos para inyectarlos en aquellos que **demuestran tracción real**

GOBERNANZA DE PROYECTOS

PRAGMATISMO AL LÍMITE

¿Que harías?



Las **Gates** no son trámites; son filtros de supervivencia financiera y estratégica

☠ Decision: KILL

Si un proyecto no valida **hipótesis críticas** en su timing definido

🚀 Scale or Pivot

Liberar recursos de los proyectos detenidos para inyectarlos en aquellos que **demuestran tracción real**

**"STAY RELEVANT.
DISRUPT BEFORE YOU
GET DISRUPTED"**



SPIN OFFS EMPRESARIALES