

1.2 Portfolio y priorización

Dimensión 1 · Estrategia y Valor · Ficha de capacidad



Framework de Adopción de IA v1.4
Espacio de Innovación con IA · CESSI

PREGUNTA CLAVE

¿Sabemos todo lo que se está probando, con qué criterio se elige y qué se descartó?

POR QUÉ IMPORTA

Un portfolio sin descartes no es un portfolio. Y exigir ROI a todo — incluidas plataforma, formación y experimentación— bloquea justamente lo que hace posibles los retornos futuros.

LOS CUATRO NIVELES

N1

Las iniciativas surgen por entusiasmo; nadie tiene la foto completa.

N2

Se aprueban caso por caso: hay puerta de entrada pero no criterio comparativo. Conviven redundancias y huecos.

N3

Portfolio priorizado con criterios explícitos (RICE). Las iniciativas de valor llevan business case; las inversiones de capacidad llevan hipótesis, límite, evidencia y fecha de decisión. Se descarta y se documenta por qué.

N4

Cartera de inversión: apuestas de distinto horizonte, revisión con métricas de valor y capacidad de detener rápido sin castigar al equipo.

CÓMO SUBIR UN NIVEL

Transición	Acción	Tiempo (est.)	Quién	Evidencia de hecho
N1 → N2	Inventariar todo lo que se está probando (el resultado siempre sorprende) y establecer una puerta de entrada única.	2-3 semanas	Responsable de innovación o CTO	Inventario único de iniciativas con dueño y estado.
N2 → N3	Adoptar la matriz RICE y distinguir dos decisiones: business case express para iniciativas de valor; tarjeta de hipótesis (hipótesis, límite de inversión, evidencia, fecha de revisión) para inversiones de capacidad.	1 trimestre	Comité de portfolio (negocio + tecnología)	Matriz RICE viva; 100% de iniciativas nuevas con business case o tarjeta de hipótesis; al menos una iniciativa descartada con motivo.
N3 → N4	Balancear la cartera por horizonte (eficiencia hoy / oferta nueva mañana / apuestas de reinversión) y presupuestar la exploración como categoría propia.	Ciclo presupuestario	Dirección + comité de portfolio	Presupuesto con las tres categorías y revisión trimestral registrada.

QUÉ MEDIR

Iniciativas activas vs. capacidad real de ejecución · % de iniciativas con business case o tarjeta de hipótesis · Tasa de iniciativas descartadas (cero = no hay priorización real)

Tablero: Se lee junto con M9 y M10.

VARIANTES POR PERFIL

PyME (≈30). Una conversación mensual y una planilla alcanzan: el método importa más que la herramienta.

Empresa grande (≈500). El portfolio formal evita que cada gerencia corra su propia carrera. La inversión no es incremental: se decide dentro del mismo presupuesto.

ANTI-PATRÓN

El jardín de pilotos (quince POC 'prometedoras' desde hace un año) y el ROI como veto (bloquear plataforma y formación por no tener retorno inmediato).

EN QUÉ SE APOYA

Agrawal, Gans & Goldfarb (AI canvas: ordenar por retorno de la predicción) · Lafley & Martin (estrategia es elegir qué no hacer) · Osterwalder & Bland (tarjeta de prueba).

Ver también: 1.5 · 1.3 · 3.3