Estrategia e inversión

¿Dónde invertir y cuánto riesgo aceptar?

> *«Una estrategia de IA que declara prioritario todo no orienta ninguna decisión. El consejo fija dónde juega la compañía, con qué ambición y con cuánto riesgo, y la cartera pone el dinero ahí, por tramos.»*

QUÉ ES

La tesis de IA del consejo

Una declaración breve con la que el consejo dice por qué importa la IA, dónde quiere usarla, con qué ambición y qué no hará. Se aprueba junto con la ambición por esfera, el apetito de riesgo por categoría, los umbrales, las líneas rojas y el presupuesto marco. Debe servir para decir que no a un caso de uso.

Implicación: ¿Qué ha decidido su consejo que la compañía no hará con la IA? Si no hay renuncias escritas, no hay tesis.

Riesgo: Sin tesis aprobada, cada área invierte según su criterio y nadie puede decir que no a un caso de uso.

QUÉ PROPONE

Cada ambición compite con su igual

Optimizar, Aumentar y Transformar no son una escalera: son tres tipos de apuesta con distinto riesgo y plazo. Cada una tiene su sobre en el presupuesto y sus criterios. El dinero se libera por tramos, puerta a puerta. Transformar se decide por hitos de aprendizaje, límite por etapa y criterios de parada, no por el retorno inmediato.

Implicación: ¿Compiten sus apuestas de transformación por el mismo presupuesto y con los mismos criterios que las optimizaciones?

Riesgo: Si todo compite por el retorno inmediato, la transformación nunca se financia y la tesis se queda en papel.

CÓMO SE COMPRUEBA

El dinero sigue a la estrategia

El mapa de impacto cruza las esferas con los niveles de ambición y muestra, por celda, inversión, coste recurrente y valor validado. Marca las brechas frente a la ambición aprobada y la inversión fuera de tesis. Las métricas de tolerancia del apetito pasan a ámbar o a rojo y fijan quién actúa y en qué plazo.

Implicación: ¿Qué parte de la inversión en IA está en esferas que el consejo declaró no prioritarias?

Riesgo: Sin mapa, la cartera se concentra en lo fácil y nadie ve que la ambición aprobada no tiene casos de uso.

CUATRO PREGUNTAS PARA EL CONSEJO

1. **¿Qué no vamos a hacer con la IA?**
   La tesis contiene renuncias explícitas: esferas no prioritarias, usos descartados y líneas rojas propias, además de las prácticas prohibidas por el Reglamento de IA.
2. **¿Está financiada la ambición que declaramos?**
   Cada esfera con ambición de Transformar tiene sobre en el presupuesto marco y, en el horizonte, al menos un caso de uso candidato.
3. **¿Cuánto riesgo aceptamos y quién lo decide?**
   Apetito por categoría con métricas de tolerancia en ámbar y rojo, y una regla clara de qué órgano acepta cada nivel de riesgo residual.
4. **¿Sigue el dinero a la estrategia?**
   El mapa de impacto enseña cada trimestre la inversión por esfera y ambición frente a lo aprobado, con las brechas y la inversión fuera de tesis.

QUÉ FALLA SI NO SE GOBIERNA

QUÉ FALLA	NIVEL	QUÉ HACER
Tesis que declara prioritario todo	ALTO	Escribir las renuncias de la tesis de IA
Transformación declarada y sin presupuesto	ALTO	Asignar a Transformar un sobre propio
Apetito de riesgo sin métricas de tolerancia	ALTO	Fijar tolerancia y límite por categoría
Inversión concentrada en un solo caso de uso	MEDIO	Medir la concentración de la cartera cada trimestre
Presupuesto completo entregado al entrar	MEDIO	Liberar la inversión por tramos, puerta a puerta
Casos fragmentados para quedar bajo un umbral	BAJO	Sumar los casos que comparten objetivo y plataforma

PARA SEGUIR LEYENDO

Tesis de IA, ambición y apetito de riesgo
Documento 13 · lo que el consejo decide cada año

Gestión de cartera
Documento 14 · priorización, sobres y tramos

Mapa de esferas y niveles de ambición
Documento 10 · dónde está el impacto

Reglamento Europeo de IA: prácticas prohibidas (art. 5)
Parlamento Europeo y Consejo de la UE · 13-06-2024

Fernando García Varela · CC BY 4.0 · Versión 0.x, en revisión

Ayuda genérica y gratuita, sin revisión jurídica para ningún caso concreto: cada organización la adapta, identifica la normativa que le aplica y responde de su cumplimiento. No es asesoramiento ni certificación. En la máxima medida permitida por la ley, el autor no asume responsabilidad por los efectos de su aplicación.