

#13. Junio 2025

KPI's de innovación: el nuevo termómetro del éxito empresarial

Por José Luis Prieto



En la era postdigital, la innovación se ha consolidado como el núcleo de la ventaja competitiva. Ya no es un “proyecto piloto” ó un departamento aislado, sino un sistema transversal que impacta el modelo de negocio, la cultura organizacional, la experiencia de cliente y la propia estrategia corporativa.

Sin embargo, muchas compañías aún navegan en esta transformación sin brújula. Aquí es dónde entran los KPI's de innovación: métricas que convierten lo intangible en gobernable, lo creativo en estratégico, lo exploratorio en escalable.

Marcos como la norma ISO 56002 sobre sistemas de gestión de la innovación, el Manual de Oslo (OCDE) o el Global Innovation Index coinciden en la necesidad de generar sistemas de medición que permitan evaluar no sólo el esfuerzo, sino también el impacto real de innovar.

Medir la innovación ya no es opcional: es la brújula que guía a las empresas hacia la resiliencia, la competitividad y la soberanía tecnológica

1. ¿Por qué medir la innovación? Impactos estratégicos

Incorporar indicadores de innovación es vital por cinco razones clave:

1. **Visión estratégica basada en datos.** Permiten alinear los esfuerzos innovadores con la estrategia empresarial, evitando la dispersión de recursos.
2. **Optimización del ROI en I+D+i.** La inversión sin medición tiende a la ineficiencia. Los KPI's ayudan a priorizar y pivotar con agilidad.

3. **Rendición de cuentas ante stakeholders.** Inversores, reguladores y consejos de administración demandan evidencias del valor generado.
4. **Fomento de una cultura innovadora.** Lo que se mide, importa. Y lo que importa, moviliza talento interno.
5. **Atracción de alianzas y financiación.** Empresas con métricas claras acceden más fácilmente a fondos europeos, venture capital o consorcios de innovación.

2. Tipologías de KPI's de innovación: del input al impacto

Los KPI's se estructuran en cuatro niveles. Esta categorización permite una visión holística del ciclo de innovación:

Nivel A. KPI's de Input (recursos destinados)

- % del presupuesto anual destinado a innovación.
- Número de personas implicadas en proyectos innovadores.
- Inversión en formación en tecnologías emergentes.
- Número de partners estratégicos en el ecosistema.

Caso: Repsol Tech Lab

El centro de innovación energética de Repsol canaliza una inversión plurianual en tecnologías como low-carbon, bioenergía y captura de CO₂, medido por su % de CAPEX asignado a I+D+i y número de spin-offs tecnológicas generadas.

Nivel B. KPI's de Proceso (actividad innovadora)

- Número de proyectos en el pipeline de innovación.
- Velocidad de desarrollo (time-to-market).
- Nivel de colaboración abierta con startups, centros tecnológicos y universidades.

Caso: Acciona

Su modelo de innovación abierta se mide por el número de pilotos escalados en sostenibilidad urbana, tiempo medio de validación técnica y ratio de conversión en soluciones comerciales.

Nivel C. KPI's de Output (resultados tangibles)

- Nuevos productos o servicios lanzados en el mercado.
- Ingresos atribuibles a soluciones innovadoras (<3 años).
- Número de patentes registradas y explotadas comercialmente.

Caso: Cosentino

La empresa almeriense mide el éxito de su portfolio innovador (Silestone Hybrid, Dekton Slim, etc.) por cuota de mercado ganada, patentes activas y penetración en nuevos segmentos B2B.

Nivel D. KPI's de Impacto (valor estratégico)

- Mejora de productividad derivada de nuevos procesos.
- NPS de productos innovadores.
- Aporte al posicionamiento como empresa sostenible o tecnológica.
- Valor reputacional y cobertura mediática cualificada.

Caso: Grupo Antolín

Ha incorporado indicadores sobre cómo sus soluciones para interiores de vehículos eléctricos contribuyen a posicionarse como proveedor clave en la transición energética del sector automoción.

3. Indicadores avanzados: midiendo el mindset innovador

Más allá de los resultados inmediatos, algunas empresas han comenzado a medir aspectos intangibles pero críticos:

- **Índice de cultura innovadora.** Evaluación de comportamientos, liderazgo y participación.
- **Nivel de madurez en gestión de la innovación.** Basado en modelos como COTEC, IMP³rove ó Radar de la Innovación.
- **Grado de alineación entre innovación y estrategia corporativa.**
- **Ratio de fracasos aceptados.** Como termómetro de tolerancia al riesgo y aprendizaje organizacional.

Caso: Ferrer

Con su transformación hacia una "innovación con propósito", Ferrer ha diseñado indicadores que evalúan cómo los proyectos innovadores se alinean con su misión social y medioambiental.

4. La innovación en la agenda del consejo de administración

Incorporar estos indicadores en los informes periódicos al consejo de administración es una práctica cada vez más común en empresas líderes. Esta integración tiene cinco implicaciones directas:

1. **Refuerza el gobierno corporativo.** Un consejo informado toma decisiones más valientes y coherentes.

2. **Activa la accountability estratégica.** Los directivos deben reportar avances más allá del EBITDA.
3. **Visibiliza riesgos y oportunidades disruptivas.** Se anticipan escenarios como la obsolescencia tecnológica ó nuevas normativas.
4. **Fomenta la transversalidad.** La innovación deja de estar confinada a un departamento y se convierte en un pilar del plan director.
5. **Conecta la innovación con la sostenibilidad.** Especialmente relevante para informes ESG e inversiones responsables.

En empresas como Indra, Telefónica o Mahou San Miguel, los consejos de administración ya incluyen comités de innovación o sostenibilidad que revisan estos KPI's cada trimestre.

5. Herramientas para gobernar los KPI's de innovación

- **Plataformas de gestión de la innovación** (HYPE, ITONICS, Planbox), que permiten mapear proyectos, ideas y métricas en tiempo real.
- **Cuadros de mando ejecutivos**, con paneles OKR integrados.
- **Software de analítica estratégica** conectado a ERPs, CRM y plataformas de ideación colaborativa.

6. Casos de éxito en España: cuando la innovación se mide, se escala

A través de un análisis en detalle de información pública bien contenida en los website corporativos o bien en informes de impacto ó en informes de sostenibilidad correspondientes al ejercicio de 2024, cabe destacar lo siguiente:

CAF (Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles)

Mide el impacto de sus desarrollos en movilidad sostenible (como los trenes de hidrógeno) a través de KPI's de reducción de emisiones, mejora de eficiencia energética y penetración en nuevos mercados europeos.

AIMPLAS (Instituto Tecnológico del Plástico)

Como centro tecnológico referente, mide la transferencia de conocimiento mediante número de soluciones escaladas con la industria, publicaciones aplicadas y retorno de proyectos colaborativos.

Minsait (Indra)

Utiliza un sistema de indicadores para evaluar el impacto de la innovación digital en diferentes sectores: desde proyectos GovTech en Latinoamérica hasta soluciones de ciberseguridad para infraestructuras críticas.

Mahou San Miguel

Incorpora métricas de innovación en experiencia de cliente (canales digitales, propuestas co-creadas), así como retorno en notoriedad de marca y fidelización.

7. Conclusión: La innovación no es invisible... si sabes cómo medirla

En un entorno donde la incertidumbre es estructural y la velocidad del cambio es exponencial, no basta con "hacer innovación". Hay que gobernarla, medirla y escalarla con rigor y visión.

Así, medir la innovación ya no es opcional: es la brújula que guía a las empresas hacia la resiliencia, la competitividad y la soberanía tecnológica.

Los KPI's no deben ser una camisa de fuerza, sino esa brújula que conecte la creatividad con el impacto, la exploración con el negocio, el talento con el propósito.

Y es en el consejo de administración donde esta brújula debe ser revisada, discutida y afilada con determinación. Porque el éxito futuro será de quienes conviertan la innovación en una decisión de gobierno, no en un experimento periférico.

Temas relacionados: #KPI's #innovación #liderazgo #organización #consejos #buengobierno



José Luis Prieto Calviño

CIBG - Comisión de Innovación

Ingeniero Industrial. Transformando organizaciones productivas con personas innovadoras hacia organizaciones innovadoras con personas productivas