Objetivos y áreas

Abres un juego de construir ciudades y el tutorial te dice: «construye algo». Pones una calle, unas cuantas casas, una tienda. Dos horas después el tráfico es un caos y se ha acabado el dinero. No faltaban más edificios. Faltaba un objetivo.

Las empresas tienen el mismo problema. Una empresa que «se digitaliza» sin saber por qué compra herramientas que nadie usa. Por eso todo plan de transformación empieza en el mismo sitio: **¿dónde quiere estar la empresa dentro de dos o tres años?** En marzo de 2025, Meliá, el grupo hotelero con sede central en Palma, publicó sus resultados de 2024 y dijo que Melia.com y sus otros canales de venta propios ya aportaban el **50 % de sus ventas centralizadas**. Esa frase no habla de tecnología. Habla de estrategia, y todo lo digital que hace Meliá tiene que servirla.

Qué aprenderás

- Distinguir un **objetivo estratégico** de una herramienta, y escribir objetivos que se puedan medir
- Encontrar los objetivos de una empresa en sus **fuentes públicas** y citarlas
- Medir de dónde parte una empresa con una autoevaluación real de **madurez digital**
- Mapear las **áreas** de producción, negocio y comunicación y alinear cada una con un objetivo
- Ordenar las áreas con una **matriz de prioridades**, y evitar la trampa de digitalizar lo que parece más anticuado

Objetivos, no herramientas

> Un **objetivo estratégico** dice dónde quiere estar la empresa, para cuándo y cómo sabrás que ha llegado.

En el juego de ciudades, «construir un metro» no es un objetivo. «Reducir a la mitad el tiempo de desplazamiento al centro en cinco años» sí lo es. El metro es una manera de llegar; los autobuses podrían ser otra.

La misma prueba sirve para las empresas. La lista de control más extendida es **SMART**, publicada por primera vez por George T. Doran en 1981: un objetivo debe ser e**S**pecífico, **M**edible, **A**lcanzable, **R**elevante y con un **T**iempo definido.

Mal escrito	Por qué falla	Bien escrito
«Reducir el desperdicio.»	No es medible, no tiene plazo	Bajar el producto rechazado o no vendido del 6 % al 4 % de la producción en 18 meses
«Instalar un portal de pedidos B2B.»	Es una herramienta, no un objetivo	Recibir el 70 % de los pedidos de hoteles en línea en 12 meses
«Ser más sostenibles.»	Demasiado vago para comprobarlo	Reducir un 10 % la energía de los hornos por kilo de producto en 2 años

La columna de la derecha pertenece a la empresa de ejemplo de esta unidad: un obrador industrial **ficticio** de Marratxí con 80 personas, que hace pan y bollería para hoteles y supermercados. Tiene una oficina (IT) y una zona de producción con hornos, cámaras frigoríficas y una línea de envasado (OT).

> **Cuidado: «nuestro objetivo es implantar un CRM»**
> Es el error más habitual de esta unidad. Un CRM, un ERP o un modelo de IA son herramientas. Si tu «objetivo» nombra un producto, pregunta «¿y para qué?» hasta que la respuesta sea algo que la dirección de la empresa pondría en un informe.

Dónde están escritos los objetivos reales

No estás dentro de la empresa, así que no puedes preguntar a la dirección. Puedes leer lo que la empresa publica sobre sí misma.

Fuente	Dónde encontrarla	Quién la publica
Memoria anual o **informe de sostenibilidad**	«Inversores», «Accionistas» o «Sostenibilidad» en la web corporativa	Empresas grandes; las cotizadas también la depositan en la CNMV
Nota de prensa de resultados	«Sala de prensa» o «Noticias»	Empresas grandes, cada trimestre o cada año
Noticias en la prensa local o económica	Última Hora, Diario de Mallorca, Ara Balears, Expansión, Cinco Días	Cualquier empresa que sea noticia
Páginas «Quiénes somos» o «Nuestra estrategia»	Web corporativa	Casi todas las empresas
Ofertas de empleo	LinkedIn, InfoJobs, la página de empleo de la empresa	Una empresa que contrata a un «analista de datos» te está diciendo algo

Aquí se aplican con toda su fuerza dos reglas del proyecto del curso:

- Cada dato sobre la empresa lleva su **fuente**: título, autor o medio, fecha y un enlace que funcione.
- Lo que no encuentras se escribe como **hipótesis**, y se marca como tal.

¿De dónde parte la empresa?

Antes de decidir qué digitalizar, tienes que saber lo digital que ya es la empresa.

> La **madurez digital** es hasta qué punto una empresa ya usa la tecnología digital en su estrategia, sus procesos y sus personas.

La Unión Europea tiene una herramienta gratuita para esto: el **Open DMAT** (Digital Maturity Assessment tool) de la red de Centros Europeos de Innovación Digital. Funciona en el navegador, en español y en las otras lenguas de la UE, y puntúa a una empresa en seis dimensiones:

Dimensión	La pregunta que hay detrás
Estrategia de negocio digital	¿Tiene la empresa un plan para lo digital, y dinero para él?
Preparación digital	¿Qué tecnologías usa ya?
Digitalización centrada en las personas	¿La plantilla está formada e implicada?

Dimensión	La pregunta que hay detrás
Gobernanza de datos	¿Los datos se gestionan y se protegen?
Automatización e inteligencia artificial	¿Las máquinas y el software hacen el trabajo repetitivo?
Digitalización verde	¿Lo digital ayuda a la empresa a usar menos energía y material?

En el juego de ciudades, es la vista de información que colorea cada barrio de rojo a verde antes de empezar a renovar.

> **Tú no eres la empresa**
> El test está pensado para los propios directivos de la empresa. Tú lo respondes con lo que aprendiste en D1 a D5, y cada respuesta que hayas tenido que suponer es una hipótesis. Escribe en el dosier cuáles fueron.

Áreas, alineadas con objetivos

> Un **área** es una parte de la empresa que hace un tipo de trabajo: la zona de producción, compras, ventas, administración. Las **áreas de comunicación** son los canales que conectan a las personas dentro y fuera de la empresa: web, teléfono, mensajería, correo electrónico, y la red que hay debajo.

Alinear significa escribir, para cada área, a qué objetivo sirve. En el obrador de ejemplo:

Área	Tipo	Sirve al objetivo
Pedidos de hoteles (hoy por teléfono y WhatsApp)	Negocio + comunicación	Pedidos en línea
Hornos	Producción (OT)	Energía
Calidad y seguridad alimentaria (registros de temperatura en papel)	Producción (OT)	Desperdicio
Administración (ERP ya implantado)	Negocio (IT)	Pedidos en línea
Web y mensajería con clientes	Comunicación	Pedidos en línea

La matriz de prioridades

No puedes renovar todos los barrios a la vez. Dos preguntas deciden el orden: **¿cuánto mueve esta área un objetivo?** y **¿lo digital que ya es?**

> Una **matriz de prioridades** puntúa cada área en dos ejes y los multiplica, de modo que las áreas con impacto alto y madurez baja van primero.

Puntúa el impacto de 1 (bajo) a 3 (alto), y la madurez de 1 (baja) a 3 (alta). Después: prioridad = impacto × (4 − madurez).

Área	Impacto	Madurez	Prioridad
Pedidos de hoteles	3	1	**9**
Hornos	3	1	**9**
Calidad	2	1	6
Administración	2	3	2

Pedidos y hornos van primero. Administración ya tiene un ERP: no es un área mala, solo tiene menos que ganar.

> **Cuidado: «digitalizar lo que parece más anticuado»**
> Una libreta de papel de la que no depende nadie no es una prioridad, por analógica que parezca. Un área sube en la matriz solo si mueve un objetivo. Por eso los objetivos van primero.

En clase: objetivos, madurez y matriz

Trabajas sobre tu propia empresa, una parte solo y otra con tu grupo.

Paso	Haz esto	Deberías ver
1 · solo	Encuentra una fuente estratégica de tu empresa que nadie más de tu grupo haya usado (memoria anual, nota de resultados, noticia, oferta de empleo)	Un documento con fecha y un enlace que funcione
2 · solo	Copia una frase o una cifra que diga hacia dónde quiere ir la empresa, y conviértela en un objetivo SMART	Un objetivo que podrías comprobar dentro de un año
3 · grupo	El/la Técnico/a abre el Open DMAT, elige español, y el grupo responde junto con D1–D5 abiertos	Un resultado por dimensión; una captura o un PDF
4 · grupo	En vuestra hoja de cálculo compartida, una fila por área (al menos cuatro áreas de producción o negocio y una de comunicación): objetivo, impacto, madurez, fórmula de prioridad	Dos o tres áreas arriba del todo
5 · grupo	Decidid quién firma cada sección de D6 y los roles, y escribidlo en el acta de grupo	El acta de grupo de D6

Entrega en Classroom (actividad de clase individual): tu ficha de fuente (fuente, frase o cifra, objetivo SMART, fuente o hipótesis), con el resultado del Open DMAT y la matriz de tu grupo adjuntos. En esta actividad no se permite la IA generativa.

Para tu proyecto

Esta lección construye la **sección 1 · Estrategia y áreas** del D6 · Plan de transformación (criterios a, b y c). Las áreas salen de los departamentos que describiste en D1; los objetivos y la matriz son nuevos.

Ideas clave

- Un **objetivo estratégico** dice dónde quiere estar la empresa y para cuándo; una herramienta es solo una manera de llegar. Usa **SMART** para comprobarlo.
- Los objetivos reales están en las **fuentes públicas** de la empresa: memorias anuales y de sostenibilidad, notas de resultados, prensa, ofertas de empleo. Cítalas; marca el resto como **hipótesis**.
- La **madurez digital** es lo digital que ya es la empresa. El **Open DMAT** de la UE la puntúa en seis dimensiones.
- Mapea las áreas de producción, negocio y **comunicación**, y **alinea** cada una con un objetivo.
- Una **matriz de prioridades** (impacto × margen de mejora) decide qué áreas van primero. Anticuado no es lo mismo que importante.

Comprobación rápida

1 ¿Cuál de estos es un objetivo estratégico bien escrito?

- **A** Implantar un CRM en el departamento de ventas
- **B** Convertirnos en una empresa más digital
- **C** Recibir el 70 % de los pedidos de hoteles en línea en 12 meses
- **D** Mejorar la atención al cliente

2 Tu empresa no publica memoria anual. ¿Dónde puedes encontrar igualmente señales de su estrategia?

- **A** En ningún sitio: sin memoria anual tienes que inventarte los objetivos
- **B** En noticias de prensa, la página «quiénes somos» y sus ofertas de empleo
- **C** Llamando a la empresa y pidiendo documentos internos
- **D** En los resultados del Open DMAT de otras empresas

3 ¿Qué mide una autoevaluación de madurez digital como el Open DMAT?

- **A** Lo rápida que es la conexión a internet de la empresa
- **B** Cuánto gasta la empresa en ordenadores
- **C** Hasta qué punto la empresa ya usa la tecnología digital, dimensión por dimensión
- **D** Si la empresa cumple el RGPD

4 En la matriz de prioridades, ¿qué área va primero?

- **A** Impacto bajo en los objetivos, madurez alta
- **B** Impacto alto en los objetivos, madurez baja
- **C** El área con más trabajadores
- **D** El área con los ordenadores más viejos

5 ¿Cuál de estas es un área de comunicación?

- **A** Los hornos del obrador
- **B** El almacén
- **C** Los canales de teléfono y mensajería que usan los hoteles para hacer pedidos
- **D** El programa de contabilidad

6 Un compañero quiere poner «digitalizar el libro de visitas en papel de la recepción» arriba del todo de la matriz porque es lo más anticuado de la empresa. ¿Cuál es la mejor respuesta?

- **A** Estar de acuerdo: cuanto más analógica es un área, más prioridad tiene
- **B** Comprobar primero a qué objetivo sirve; si no sirve a ninguno, no es una prioridad
- **C** Estar de acuerdo, siempre que el Open DMAT diga que la empresa no es madura
- **D** Eliminarla: las áreas en papel nunca se pueden digitalizar

7 Respondes el Open DMAT de una cadena hotelera real y supones cuántas personas de la plantilla han recibido formación digital. ¿Qué debes hacer en el dosier?

- **A** Nada: el resultado del test es oficial una vez enviado
- **B** Dejar esa pregunta en blanco en el dosier y no decir nada
- **C** Decir qué respuestas fueron suposiciones y marcarlas como hipótesis
- **D** Pedir a una IA que estime la cifra real

Ya sabes hacia dónde quiere ir la empresa y qué áreas van primero. Ahora toca comprobar si esas áreas encajan con el resto y elegir sus tecnologías: Encaje y tecnologías.

Soluciones

1. C · Solo el tercero es **SMART**: específico, medible (70 %), relevante y con plazo (12 meses). Un CRM es una **herramienta**, y los otros dos no se pueden comprobar.

2. B · Las empresas pequeñas rara vez publican memorias, pero aparecen en la **prensa**, se describen en su **web** y revelan planes en sus **ofertas de empleo**. El proyecto del curso usa solo **información pública**; lo que deduces es una hipótesis.

3. C · La **madurez digital** abarca estrategia, tecnología en uso, personas, datos, automatización y digitalización verde. El resultado te dice de dónde **parte** la empresa, que es lo que necesita la matriz.

4. B · Prioridad = impacto × (4 − madurez). Un área que **mueve mucho un objetivo** y es **poco digital** es la que más tiene que ganar.

5. C · Las **áreas de comunicación** son los canales entre personas, dentro y fuera de la empresa, y la red que los transporta. Los hornos y el almacén son producción; la contabilidad es negocio.

6. B · Un área sube en la matriz solo si tiene **impacto en un objetivo**. Una madurez baja sola no basta. Primero los objetivos, después las áreas.

7. C · Tú no eres la empresa, así que algunas respuestas son **hipótesis**. La regla del proyecto es decirlo. Y la IA generativa no está permitida en el trabajo evaluado.