

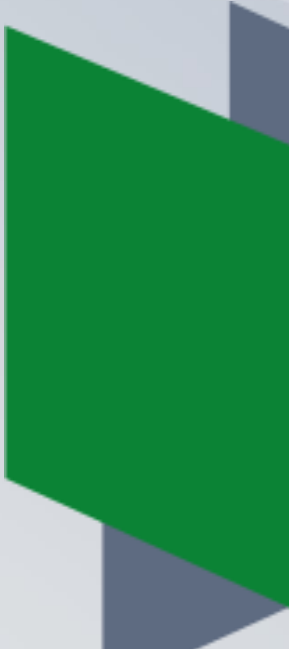
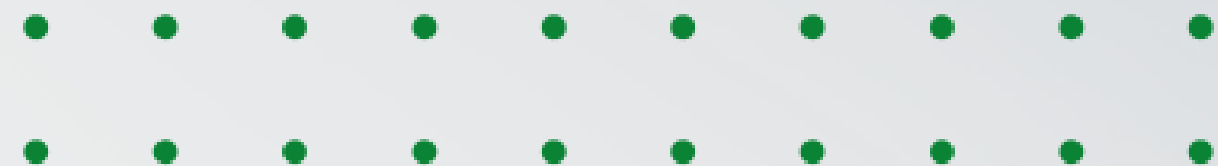


UNIVERSIDAD
ICEMÉXICO



FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

¡BIENVENIDOS!



ASESOR:

M.G.C. Fabián Castillo de León.

CONTENIDO DE UNIDAD 3

Unidad 3 Definición de objetivos y establecimiento de metas SMART

Introducción a la unidad

- Comenzarás revisando la importancia de los objetivos claros y medibles, comprendiendo por qué representan la base para toda planificación estratégica y cómo su definición impacta en la coordinación de esfuerzos, la asignación de recursos y el logro de resultados.
- A partir de ello, estudiarás el modelo SMART, una metodología ampliamente utilizada para asegurar que los objetivos cumplan con cinco características esenciales: sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Este enfoque te permitirá evitar ambigüedades, formular metas orientadas a resultados y facilitar su seguimiento.

- Posteriormente, analizarás la relación entre objetivos estratégicos y operativos, comprendiendo cómo ambos niveles deben alinearse para garantizar coherencia y efectividad en la ejecución.
- Mientras los objetivos estratégicos definen las grandes metas organizacionales, los operativos permiten aterrizarlas en acciones concretas a nivel táctico y funcional. Entender esta relación es indispensable para coordinar áreas, equipos y recursos en un entorno empresarial digital cada vez más complejo.

- Finalmente, estudiarás ejemplos de metas estratégicas aplicadas a negocios digitales, lo cual te dará una visión práctica sobre cómo se aplican los principios estudiados en empresas que operan en sectores como e-commerce, plataformas tecnológicas, servicios digitales o modelos de suscripción.
- A través de estos casos, podrás identificar buenas prácticas, estructuras de objetivos efectivas y criterios para evaluar su viabilidad.
- Esta unidad te proporcionará las bases necesarias para estructurar correctamente los objetivos de una estrategia empresarial, aplicando un enfoque riguroso y orientado a resultados. Aprenderás no solo a redactar objetivos, sino a diseñarlos con sentido estratégico y aplicabilidad real en entornos digitales dinámicos.

- **COMPETENCIA**

- Diseñar objetivos estratégicos utilizando la metodología SMART estableciendo metas claras y medibles para garantizar su alineación con la visión y misión organizacional.

- **OBJETIVOS DE APRENDIZAJE**

- 1 Comprender la importancia de establecer objetivos claros y medibles por medio del análisis de su función en la planeación estratégica, para valorar su papel en la orientación de las decisiones en entornos empresariales digitales.
- 2 Distinguir las características de los objetivos estratégicos y operativos mediante la aplicación del modelo SMART y el análisis de casos en negocios digitales, para establecer metas coherentes que contribuyan al logro de la estrategia organizacional.

Lograr resultados efectivos en entornos empresariales digitales

Importancia de los objetivos claros y medibles

permiten

- Dar dirección y enfoque
- Alinear recursos y esfuerzos
- Medir avances y tomar decisiones estratégicas

evitan

- Desorganización
- Desmotivación del equipo
- Pérdida de recursos

Modelo SMART

se compone de

- **S:** Especifica + define con claridad qué se busca lograr
- **M: Medible** + permite cuantificar y evaluar el progreso
- **A: Alcanzable** + debe ser realista según los recursos disponibles
- **R: Relevante** + alineada con los objetivos de la organización
- **T: Temporal** + con un plazo definido para su cumplimiento

se utiliza para

- Diseñar metas estructuradas, efectivas y orientadas a resultados

Relación entre objetivos estratégicos y operativos

se entienden como

Los objetivos estratégicos:
definen la visión y el rumbo general

y se traducen en

Objetivos operativos:
acciones concretas a corto o mediano plazo

que permiten

- Ejecutar la estrategia de manera coherente
- Medir el impacto real de cada acción
- Alinear todas las áreas de la organización

Ejemplos de metas estratégicas en negocios digitales

se aplican en

- Posicionamiento de marca digital
- Aumento de conversiones y ventas
- Fidelización de usuarios
- Expansión internacional
- Automatización y eficiencia operativa

3.1 Importancia de los objetivos claros y medibles

- El modelo SMART fue introducido por primera vez por George T. Doran en 1981, en un artículo titulado “There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives”, publicado en la revista Management Review. Doran propuso este enfoque como una forma de estructurar objetivos de manera clara y efectiva, especialmente en el ámbito empresarial.
- En su formulación original, Doran no afirmaba que todos los objetivos debieran contener los cinco criterios simultáneamente, pero sí recomendaba considerar estos elementos como guía para mejorar la calidad de los objetivos.

- Desde su publicación, **el modelo SMART** ha sido adoptado en diversos sectores (educación, salud, administración pública y negocios digitales) por su simplicidad y eficacia.
- Actualmente, su utilidad ha cobrado aún más relevancia al permitir alinear metas individuales y organizacionales con rapidez y precisión. Además, han surgido extensiones como **SMARTER (que añade Evaluado y Revisado)** para enfatizar la **retroalimentación continua y la mejora de los objetivos**.

- Establecer objetivos claros y medibles es fundamental para el éxito de cualquier organización. Los objetivos proporcionan dirección y enfoque, permitiendo a las empresas alinear sus recursos y esfuerzos hacia metas comunes. La claridad en los objetivos facilita la comunicación interna, mejora la coordinación entre equipos y aumenta la eficiencia operativa.
- Además, contar con objetivos bien definidos permite evaluar el progreso y realizar ajustes necesarios para alcanzar los resultados deseados. Según un artículo publicado en LinkedIn, uno de los beneficios más evidentes de establecer objetivos claros en una organización es la mejora de la eficiencia operativa, ya que los empleados comprenden claramente lo que se espera de ellos y cómo sus roles contribuyen a los objetivos generales de la empresa (LinkedIn, 2023).

Ejemplo

- Una empresa de comercio electrónico establece como objetivo aumentar sus ventas en línea en un 25% durante el próximo año.
- Este objetivo claro y medible permite al equipo de marketing desarrollar estrategias específicas, como campañas publicitarias dirigidas y mejoras en la experiencia del usuario en el sitio web, para alcanzar la meta propuesta.

Objetivos SMART: ¿Cómo establecer metas?

- Este video explica detalladamente el concepto de objetivos SMART y cómo aplicarlos en el contexto empresarial. Proporciona ejemplos prácticos y consejos para definir metas que sean específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.
- Datademia. (26 de diciembre de 2024). Objetivos SMART: ¿Cómo establecer metas?. [Video]. Youtube.
<https://www.youtube.com/watch?v=5wk1la9DhF4>

3.2 Características de las metas SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes, temporales)

- El modelo SMART es una herramienta ampliamente utilizada para la definición efectiva de objetivos. Este acrónimo representa cinco características que deben cumplir las metas para ser consideradas bien formuladas:

- **SPECIFIC – ESPECIFICO:** Las metas deben estar claramente definidas, detallando qué se quiere lograr. Esto implica responder a preguntas como: ¿Qué quiero lograr?, ¿por qué es importante?, ¿quién está involucrado?.
- **MEASURABLE – MEDIBLE:** Es esencial que las metas puedan cuantificarse o evaluarse de alguna manera. Esto permite monitorear el progreso y determinar cuándo se han alcanzado. Por ejemplo, establecer un porcentaje de aumento en ventas o una cantidad específica de nuevos clientes.

- **ACHIEVABLE – ALCANZABLE:** Las metas deben ser realistas y posibles de lograr, considerando los recursos y capacidades disponibles. Establecer metas inalcanzables puede conducir a la desmotivación del equipo.
- **RELEVANT – RELEVANTE:** Las metas deben ser significativas y alinearse con los objetivos generales de la organización. Deben aportar valor y ser pertinentes en el contexto empresarial actual.
- **TIME-BOUND – TEMPORALES:** Es crucial establecer un plazo específico para el logro de las metas. Esto crea un sentido de urgencia y permite planificar y priorizar las acciones necesarias.

- La aplicación del modelo SMART en la definición de objetivos asegura que las metas sean claras, realistas y alineadas con la estrategia organizacional.
- Como señala un artículo de Asana, los objetivos SMART ayudan a eliminar la falta de claridad y confusión, ayudando a empleados y equipos a fijar metas claras, efectivas y alcanzables (Asana, 2024).

Ejemplo

- Una empresa de software establece la meta de: **lanzar una nueva aplicación móvil para la gestión de tareas antes del 31 de diciembre de 2025, con al menos 10,000 descargas en el primer trimestre**; esta meta es específica (lanzar una aplicación móvil para la gestión de tareas), medible (10,000 descargas), alcanzable (considerando los recursos y capacidades de la empresa), relevante (alineada con la estrategia de expansión de productos) y temporal (antes del 31 de diciembre de 2025).

3.3 Relación entre objetivos estratégicos y operativos

- Los objetivos estratégicos proporcionan la visión a largo plazo y la dirección general, definiendo dónde quiere estar la empresa en el futuro. Por otro lado, los objetivos operativos son las metas a corto plazo y específicas que se establecen para alcanzar esos objetivos estratégicos.

- En esencia, los objetivos operativos son los pasos concretos que la empresa debe dar para hacer realidad su estrategia. Los objetivos estratégicos marcan el destino, mientras que los operativos señalan el camino para llegar a él.
- Los objetivos estratégicos se centran en la organización en su conjunto, abarcando áreas como la misión, la visión y los valores fundamentales. Por su parte, los objetivos operativos se establecen a nivel departamental o de equipo, contribuyendo de forma directa al logro de las metas estratégicas.

Tabla de objetivos estratégicos y operativos

- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**

- Son metas a largo plazo que reflejan **la visión y misión** de la organización.
- Se centran en aspectos como la expansión del mercado
- El desarrollo de nuevos productos
- La mejora de la reputación corporativa.
- Estos objetivos proporcionan una dirección general y sirven como guía para la toma de decisiones a **nivel macro**.

- **OBJETIVOS OPERATIVOS:**

- Son metas a corto o mediano plazo que se derivan de los objetivos estratégicos.
- Se enfocan en acciones **específicas y tácticas** necesarias para alcanzar las metas estratégicas.
- Incluyen aspectos como la mejora de procesos internos
- La capacitación del personal o la implementación de nuevas tecnologías.

“La relación entre ambos es de dependencia y coherencia.”

- Los objetivos operativos **DESCOMPONEN** los objetivos estratégicos en **acciones concretas y medibles**, facilitando su implementación y seguimiento.
- Esta alineación asegura **que las actividades diarias de la organización estén orientadas hacia el logro de su visión a largo plazo.**

- Como señala un artículo de Stactory, los objetivos claros proporcionan una dirección a seguir para toda la organización, ayudando a alinear los esfuerzos de todos los departamentos hacia metas comunes (Stactory, 2023).
- Un enfoque estructurado para el desarrollo y seguimiento de objetivos, como el uso del modelo SMART, es necesario para asegurar que tanto los objetivos estratégicos como los operativos sean efectivos y contribuyan al éxito a largo plazo de la organización.

Ejemplo

- Una empresa tecnológica tiene como objetivo **ESTRATÉGICO** "convertirse en líder en soluciones de inteligencia artificial en América Latina en los próximos cinco años".
- Para alcanzar este objetivo, establece objetivos **OPERATIVOS** como
 - "desarrollar e implementar tres nuevas aplicaciones de inteligencia artificial en el próximo año"
 - "capacitar al 80% del equipo técnico en tecnologías de inteligencia artificial en los próximos 12 meses".
- En este ejemplo podemos revisar cómo desarrollar, con base en un objetivo estratégico, los objetivos operativos para alcanzar ese objetivo estratégico.

La importancia de establecer objetivos en el lugar de trabajo

- Este artículo aborda la relevancia de definir objetivos claros y alcanzables en el ámbito laboral. Analiza cómo la claridad en las metas puede influir en la productividad y motivación de los equipos, y ofrece estrategias para establecer objetivos efectivos.
- Great Place to Work. (11 de diciembre de 2023). La importancia de establecer objetivos en el lugar de trabajo.

<https://blog.greatplacetowork.com.uy/articulos/la-importancia-de-establecer-objetivos-en-el-lugar-de-trabajo>

3.4 Ejemplos de metas estratégicas en negocios digitales

- Las empresas deben formular metas estratégicas que les permitan adaptarse, innovar y escalar rápidamente.
- Estas metas, al estar diseñadas con base en el modelo SMART, aseguran su eficacia y relevancia. En los negocios digitales, dichas metas suelen enfocarse en áreas como posicionamiento de marca, adquisición de clientes, automatización de procesos, experiencia del usuario y analítica de datos.
- **Ejemplos**
- A continuación, se presentan ejemplos prácticos de metas estratégicas SMART aplicadas a distintos modelos de negocios digitales:

EJEMPLO 1. Meta de posicionamiento digital

- **Empresa:** Shopify (plataforma de comercio electrónico).
- **Meta SMART:** aumentar en un 30% el tráfico orgánico al blog de Shopify en los próximos 6 meses mediante una estrategia de contenido SEO optimizado y colaboraciones con influencers del sector.
- **Justificación:** este objetivo es específico (aumentar tráfico orgánico), medible (30%), alcanzable (usando técnicas comprobadas de SEO), relevante (apoya la atracción de leads) y temporal (6 meses).

EJEMPLO 2 Meta de captación de clientes

- **Empresa:** HubSpot (software de marketing y ventas).
- **Meta SMART:** incrementar en un 25% la conversión de leads calificados a clientes en el segundo trimestre del año, mediante la implementación de campañas de automatización personalizadas.
- **Justificación:** mejorar la tasa de conversión en un mercado saturado es clave para sostener el crecimiento. Esta meta alinea el objetivo estratégico de expansión con acciones operativas concretas (automatización y personalización de mensajes).

EJEMPLO 3 Meta de innovación en productos digitales

- **Empresa:** Duolingo (plataforma de aprendizaje de idiomas).
- **Meta SMART:** desarrollar e implementar una nueva funcionalidad de tutoría con inteligencia artificial en la app para diciembre de 2025, logrando al menos un 15% de adopción entre usuarios activos en los primeros tres meses.
- **Justificación:** Duolingo apuesta por la innovación constante para retener usuarios. Este objetivo busca fortalecer la propuesta de valor integrando tecnologías emergentes.

EJEMPLO 4: Meta de fidelización de usuarios

- **Empresa:** Netflix (plataforma de streaming).
- **Meta SMART:** reducir en un 10% la tasa de cancelación de suscripciones en América Latina durante el primer semestre de 2025, mediante recomendaciones personalizadas basadas en el comportamiento de usuario.
- **Justificación:** en mercados digitales competitivos, la retención es tan importante como la captación. Esta meta se enfoca en mantener la base de clientes reduciendo el churn rate con base en analítica avanzada.

EJEMPLO 5. Meta de expansión internacional

- **Empresa:** Mercado Libre (plataforma de e commerce).
- **Meta SMART:** aumentar en un 20% las ventas en el mercado brasileño en 12 meses mediante una campaña de marketing digital geolocalizado y alianzas con marcas locales.
- **Justificación:** este objetivo apoya la estrategia de crecimiento regional de Mercado Libre, con una meta cuantificable, temporal y basada en medios digitales.

EJEMPLO 6. Meta de eficiencia operativa en canales digitales

- **Empresa:** Rappi (aplicación de entregas).
- **Meta SMART:** reducir en un 15% el tiempo promedio de entrega en zonas urbanas durante el primer semestre de 2025 mediante la optimización del algoritmo de asignación de repartidores.
- **Justificación:** la eficiencia en la logística digital es clave para mejorar la experiencia del usuario y reducir costos. Esta meta contribuye a ese objetivo con una solución tecnológica.

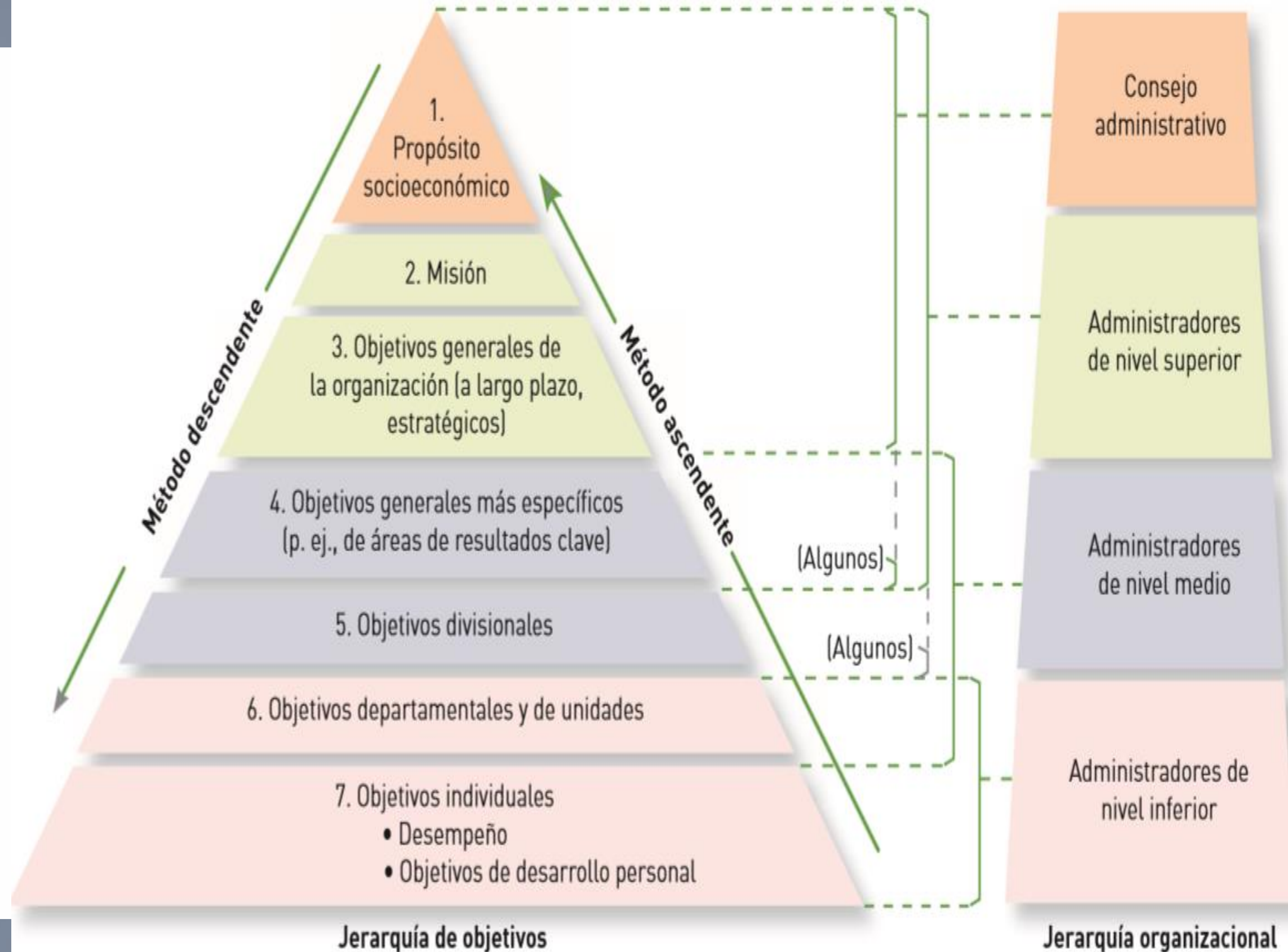
- Estos ejemplos muestran cómo los negocios digitales, sin importar su tamaño o sector, deben establecer metas que combinen datos, tecnología y orientación estratégica. Las metas SMART no solo permiten planificar mejor, sino también medir avances y facilitar la toma de decisiones basada en evidencia.

COMPLEMENTO DE PLATAFORMA

- Metas SMART: ¿qué son?
- Este artículo de Salesforce explica detalladamente qué son los objetivos SMART y cómo implementarlos en una organización. Se destacan las ventajas de utilizar este enfoque para mejorar la eficiencia y el enfoque del equipo, alineando las tareas con las metas relevantes del negocio.
- Salesforce LATAM Blog. (22 de Julio de 2023). Metas SMART: ¿qué son?
<https://www.salesforce.com/mx/blog/metasmart/>

- Qué son los objetivos SMART y cómo puedes crear los tuyos
- Este artículo de Tableau profundiza en la definición de los objetivos SMART y ofrece una guía práctica para crearlos. Se enfatiza la importancia de establecer metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y limitadas en el tiempo, proporcionando ejemplos claros y consejos para su implementación efectiva.
- Tableau. (2023). Qué son los objetivos SMART y cómo puedes crear los tuyos. <https://www.tableau.com/es-mx/learn/articles/smart-goals-criteria>

- ¿De qué manera el uso del modelo SMART puede ayudarte a traducir la visión estratégica de un negocio digital en acciones medibles y alcanzables en tu entorno profesional?



GUÍA DIDÁCTICA DE REDACCIÓN.

Estructura base del objetivo según el esquema SMART

- Un objetivo bien redactado suele seguir esta **FÓRMULA**:
- **Verbo en infinitivo** + **qué (S)** + **cuánto / indicador (M)** + **cómo (A)** + **para qué (R)** + **en cuánto tiempo (T)**
- **Ejemplo**
- “**Incrementar** las ventas **en un 15% mediante** campañas en redes sociales **para** mejorar la captación de clientes **durante 3 meses.**”

Paso 1. Define el verbo en infinitivo (acción o logro)

- El objetivo siempre inicia con un **VERBO EN INFINITIVO**, que indique **acción, logro o resultado**.
- Apóyate en la Taxonomía de Bloom para elegir el verbo adecuado.
- Ejemplos de verbos por nivel:
 - Comprender: explicar, describir
 - Aplicar: implementar, ejecutar
 - Analizar: diagnosticar, evaluar
 - Crear: diseñar, formular, desarrollar
- Escribe tu verbo en infinitivo: _____

Verbos aplicados a la Taxonomía Revisada de Bloom (Krathwohl y Anderson)

RECORDAR	COMPRENDER	APLICAR	ANALIZAR	EVALUAR	CREAR
Conocer	Aplicar	Aplicar	Analizar	Apoyar	Categorizar
Declarar	Cambiar	Calcular	Comparar	Comparar	Combinar
Definir	Computar	Construir	Contrastar	Concluir	Compilar
Describir	Construir	Demostrar	Deconstruir	Contrastar	Componer
Enumerar	Demostrar	Descubrir	Describir	Criticar	Crear
Etiquetar	Descubrir	Dibujar	Desglosar	Defender	Diseñar
Identificar	Manipular	Emplear	Diagramar	Describir	Escribir
Nombrar	Modificar	Esbozar	Diferenciar	Evaluar	Explicar
Recordar	Mostrar	Experimentar	Discriminar	Evaluar	Generar
Reproducir	Operar	Ilustrar	Distinguir	Explicar	Modificar
Resumir	Predecir	Manipular	Identificar	Interpretar	Organizar
Seleccionar	Preparar	Modificar	Ilustrar	Justificar	Planificar
	Producir	Operar	Inferir	Relacionar	Reconstruir
	Relacionar	Preparar	Relacionar	Resumir	Reescribir
	Resolver	Producir	Seleccionar		Reorganizar
	Utilizar	Programar	Separar		Resumir
		Resolver			Revisar
		Utilizar			
		Solucionar			

Paso 2. Define el QUÉ (S – Specific)

- Aquí respondes: **¿qué exactamente se va a lograr?**
Debe ser claro y concreto, sin generalidades.
- **Ejemplo:**
“Incrementar las ventas del negocio”
- **Escribe el QUÉ de tu objetivo:**_____

Paso 3. Define el CUÁNTO o el INDICADOR (M – Measurable)

- Aquí respondes: **¿cuánto se quiere lograr o cómo se medirá?**
Incluye números, porcentajes, cantidades o criterios medibles.
- **Ejemplos:**
 - En un **15%**
 - Lograr **20 clientes**
 - Reducir **10% de costos**
- **Ejemplo:**
“Incrementar las ventas **en un 15%**”
- Escribe el cuánto o indicador: _____

Paso 4. Define el CÓMO (A – Achievable)

- Aquí explicas **cómo se logrará el objetivo**, demostrando que es alcanzable.
- **Ejemplos:**
 - Mediante campañas en redes sociales
 - A través de capacitación al personal
 - Implementando un nuevo proceso
- **Escribe el cómo:** _____

Paso 5. Define el PARA QUÉ (R – Relevant)

- Aquí respondes: **¿para qué se hace?, ¿qué impacto tiene?**
Conecta el objetivo con un beneficio o propósito mayor.
- **Ejemplos:**
 - Para mejorar la captación de clientes
 - Para fortalecer la competitividad
 - Para optimizar la operación del negocio
- **Escribe el para qué:** _____

Paso 6. Define el TIEMPO (T – Time-bound)

- Aquí estableces **en cuánto tiempo se logrará** el objetivo.
- **Ejemplos:**
 - Durante 3 meses
 - En 6 semanas
 - Antes del cierre del semestre
- **Escribe el tiempo:** _____

Paso 7. Redacta tu objetivo SMART completo

- Ahora integra todos los elementos en una sola oración, siguiendo exactamente el orden SMART.
- Ejemplo
“Incrementar las ventas **en un 15% mediante** campañas en redes sociales para mejorar la captación de clientes **durante 3 meses.**”

Ejemplos de relación: objetivos estratégicos y operativos

Ejemplo 1. Empresa comercial

- **Objetivo estratégico**
- **Incrementar la participación de mercado de la empresa a nivel regional en los próximos 3 años.**
- **Objetivos operativos**
 1. Incrementar las ventas mensuales en un 12% mediante campañas promocionales durante el próximo año.
 2. Abrir dos nuevos puntos de venta en zonas estratégicas de la región en los próximos 18 meses.
 3. Capacitar al equipo de ventas en técnicas de negociación y atención al cliente en un periodo de 6 meses.

Ejemplo 2. Empresa de servicios (calidad y reputación)

- **Objetivo estratégico**
- **Mejorar la reputación y posicionamiento de la empresa como un proveedor de servicios de alta calidad en los próximos 4 años.**
- **Objetivos operativos**
 1. Incrementar el índice de satisfacción del cliente al 90% en un plazo de 12 meses.
 2. Implementar un sistema de seguimiento de quejas y sugerencias en los próximos 6 meses.
 3. Capacitar al 100% del personal de atención al cliente en estándares de calidad y servicio en 8 meses.

Ejemplo 3. Empresa industrial (procesos y eficiencia)

- **Objetivo estratégico**
- **Optimizar la eficiencia operativa de la empresa para reducir costos y aumentar la rentabilidad en los próximos 5 años.**
- **Objetivos operativos**
 1. Reducir los tiempos de producción en un 15% mediante la mejora de procesos en los próximos 12 meses.
 2. Implementar un sistema de control de inventarios digital en un plazo de 6 meses.
 3. Capacitar al personal operativo en metodologías de mejora continua durante el siguiente año.

Ejemplo 4. Organización educativa (formación y competitividad)

- **Objetivo estratégico**
- **Fortalecer la competitividad académica de la institución educativa en los próximos 5 años.**
- **Objetivos operativos**
 1. Actualizar los planes de estudio de al menos el 70% de los programas académicos en un plazo de 18 meses.
 2. Capacitar al 80% del personal docente en metodologías de enseñanza innovadoras en los próximos 12 meses.
 3. Incrementar la tasa de retención estudiantil en un 10% durante el siguiente ciclo escolar.

Ejemplo 5. Negocio digital de comercio electrónico (e-commerce)

- **Objetivo estratégico**
- **Posicionar la tienda en línea como una de las principales opciones de compra en su nicho de mercado a nivel nacional en los próximos 4 años.**
- **Objetivos operativos**
 1. Incrementar el tráfico al sitio web en un 25% mediante estrategias de SEO y marketing de contenidos en los próximos 12 meses.
 2. Mejorar la tasa de conversión del sitio web del 1.5% al 3% mediante la optimización de la experiencia de usuario en un plazo de 9 meses.
 3. Implementar campañas de publicidad digital en redes sociales y buscadores para generar al menos 500 leads mensuales durante el próximo año.

Ejemplo 6. Negocio digital de servicios (plataforma o consultoría online)

- **Objetivo estratégico**
- **Consolidar la plataforma digital como un referente en servicios profesionales en línea en el mercado latinoamericano en los próximos 5 años.**
- **Objetivos operativos**
 1. Incrementar la base de usuarios registrados en un 30% mediante estrategias de inbound marketing durante los próximos 12 meses.
 2. Desarrollar e implementar dos nuevas funcionalidades digitales que mejoren la experiencia del usuario en un plazo de 10 meses.
 3. Capacitar al equipo en herramientas digitales y analítica web para optimizar la gestión de la plataforma en los próximos 6 meses.