DOCUMENTO 01 · NIVELES DE AMBICIÓN

Niveles de ambición

Optimizar, Aumentar y Transformar: tres tipos de apuesta con distinto coste, riesgo, plazo y resistencia, y cómo distinguirlos con evidencia

Fernando García Varela Versión 0.3 19-11-2026 En construcción

3	5	1	3
niveles de ambición	preguntas para clasificar	nivel por caso de uso	criterios de avance distintos

EN ESTE DOCUMENTO

01 Objeto

02 Qué es un nivel de ambición

03 Optimizar

04 Aumentar

05 Transformar

06 Comparación de los tres niveles

07 No es una escalera

08 Cómo clasificar un caso de uso

09 Casos dudosos

10 La ambición de una esfera y el equilibrio de la cartera

11 Errores frecuentes

12 Documentos relacionados

13 Control de versiones

Aviso legal y exención de responsabilidad. SPHERES es una metodología de referencia que se ofrece «tal cual» y con fines exclusivamente informativos. No constituye asesoramiento jurídico, regulatorio, financiero ni profesional, ni garantiza el cumplimiento de ninguna norma. **Cada organización que use SPHERES es la única responsable de identificar la normativa que le aplica, verificar su vigencia y certificar su propio cumplimiento regulatorio**, con el asesoramiento cualificado que corresponda. Esta metodología es una ayuda genérica y gratuita, compartida con la comunidad para que nadie tenga que empezar desde cero; cada persona u organización puede y debe adaptarla a su propio uso. No debe entenderse que sus partes jurídicamente sensibles hayan sido revisadas por una asesoría jurídica: esas revisiones, para cada empresa o sector, son responsabilidad última de la empresa, el consultor o la organización que la use. Aunque se procura mantenerla al día, alguna norma puede haber cambiado sin que se recoja aquí. En la máxima medida permitida por la ley, el autor no asume responsabilidad alguna por los efectos de su aplicación en ninguna organización ni por su aplicabilidad completa. La metodología no otorga certificación de ningún tipo. El autor no asume responsabilidad alguna por el uso que se haga de este contenido ni por las decisiones que se adopten con él. Los datos, cifras, compañías y casos de los ejemplos son ficticios o ilustrativos.

01

Objeto

Este documento explica los **tres niveles de ambición** de SPHERES: qué significa cada uno, qué cambia en la organización, dónde está su valor, qué riesgos tiene, cómo se decide y cómo se reconoce con evidencia. También explica cómo clasificar un caso de uso y cuáles son los errores más frecuentes.

Los niveles se aplican a las esferas **01 a 07**. Las esferas 08 y 09 se evalúan con grados propios (documento 04).

02

Qué es un nivel de ambición

Un nivel de ambición describe **lo que un caso de uso de IA cambia en el negocio**. No describe la tecnología que usa, lo que cuesta ni lo novedosa que parece.

Tres niveles de ambición

Tres tipos de apuesta, no una escalera: la inversión, la incertidumbre y la resistencia organizativa crecen de izquierda a derecha

	Optimizar Hacer lo mismo más rápido, más barato o con menos errores	**Aumentar** Las personas hacen lo que antes no podían	**Transformar** Cambia qué se ofrece, cómo se compite o cómo se organiza
Valor principal	Coste evitado	Coste y rendimiento	Nuevos ingresos y modelo operativo
Inversión	● ○ ○	● ● ○	● ● ●
Incertidumbre	● ○ ○	● ● ○	● ● ●
Resistencia organizativa	● ○ ○	● ● ○	● ● ●
Quién decide	Dirección del área	Dirección, con el comité de IA	Consejo o alta dirección

Fuente: SPHERES

La misma tecnología puede servir a niveles distintos. Un agente de IA generativa que redacta borradores de respuesta para el equipo de atención es **Optimizar**: el servicio y el puesto son los mismos. Un modelo estadístico clásico que permite lanzar un seguro de uso por kilómetro es **Transformar**: el cliente recibe una oferta que antes no existía.

> **Por qué importa.** Si el nivel se asignara por la tecnología, cualquier programa con IA generativa se presentaría como transformación y la cartera parecería mucho más ambiciosa de lo que es. Definir el nivel por el efecto en el negocio es lo que permite al consejo saber si la compañía se transforma o solo se eficienta.

03

Optimizar

Definición. Hacer lo mismo que ya se hace, más rápido, más barato o con menos errores. No cambia qué se hace ni quién lo hace.

Aspecto	Descripción
Qué cambia	La eficiencia de una tarea o de un proceso.
Dónde está el valor	Principalmente en coste evitado, tiempo de ciclo y reducción de errores.
Incertidumbre	Baja: la situación de partida es conocida y el efecto se puede comparar.
Resistencia organizativa	Baja o localizada en los equipos afectados.
Cómo se decide	La dirección del área, dentro del marco de cartera aprobado.
Criterio para continuar	Beneficio neto anual positivo en el horizonte fijado por la dirección.
Si se retira	La compañía vuelve a hacer lo mismo con el coste y el tiempo anteriores.

Ejemplos ilustrativos

Esfera	Ejemplo	Por qué es Optimizar
01 · Cliente	Clasificación y enrutamiento automático de las consultas que llegan por correo.	El cliente recibe el mismo servicio; se reduce el tiempo de asignación.
02 · Producto y servicio	Pruebas automatizadas que detectan defectos antes del lanzamiento.	El producto es el mismo; se produce con menos coste y menos fallos.

Esfera	Ejemplo	Por qué es Optimizar
03 · Personas	Generación automática de informes periódicos que antes se hacían a mano.	El puesto es el mismo; desaparece trabajo de bajo valor.
04 · Operaciones	Lectura automática de facturas y conciliación con pedidos.	El proceso es el mismo; baja el coste unitario y la tasa de error.
05 · Datos	Detección y eliminación de registros duplicados de clientes.	Los datos existentes se gestionan mejor con menos esfuerzo.

Riesgos propios de Optimizar

- **Contar horas liberadas como ahorro.** Si el tiempo liberado no se convierte en menor coste real o en una reasignación explícita, el ahorro no existe en la cuenta de resultados.
- **Desplazar el cuello de botella.** Automatizar un paso aislado acelera la cola del paso siguiente sin mejorar el proceso completo.
- **Acumular dependencias invisibles.** Muchas automatizaciones pequeñas acaban soportando procesos críticos sin que nadie lo haya decidido.

> **Por qué importa.** Optimizar es la puerta de entrada natural a la IA y suele financiar lo demás. Pero una cartera hecha solo de Optimizar produce una compañía más eficiente con el mismo modelo de negocio, expuesta a que un competidor use la IA para cambiar las reglas del mercado.

04

Aumentar

Definición. Las personas hacen lo que antes no podían. El trabajo humano no desaparece: se amplía y el rol cambia.

Aspecto	Descripción
Qué cambia	El rol, las capacidades y a veces el diseño de un proceso completo. No cambia el modelo de negocio.
Dónde está el valor	Combinado: coste y rendimiento (productividad, calidad, conversión, calidad de las decisiones).

Aspecto	Descripción
Incertidumbre	Media: el valor depende de que las personas adopten de verdad la nueva forma de trabajar.
Resistencia organizativa	Media: exige cambiar hábitos, formación y a veces la descripción del puesto.
Cómo se decide	La dirección, con visibilidad del comité de IA.
Criterio para continuar	Adopción real y mejora de rendimiento medida frente a la situación de partida.
Si se retira	Las personas pierden una capacidad que ya forma parte de su trabajo.

Ejemplos ilustrativos

Esfera	Ejemplo	Por qué es Aumentar
01 · Cliente	Los gestores comerciales reciben, antes de cada visita, un análisis de necesidades probables y de riesgo de abandono de cada cliente.	Hacen una conversación comercial que antes no podían preparar.
03 · Personas	Un copiloto permite a los analistas de riesgos revisar operaciones complejas que antes derivaban a especialistas.	Cambia el contenido del puesto; el negocio es el mismo.
04 · Operaciones	Los planificadores simulan escenarios de demanda y de suministro antes de decidir.	Deciden con una capacidad de análisis que no tenían.
06 · Conocimiento	Un asistente jurídico interno da a los equipos de negocio acceso a criterios que solo conocían los expertos.	Las personas acceden a conocimiento experto que antes no tenían.
07 · Decisión	El sistema presenta opciones con su riesgo y su probabilidad, y una persona elige y deja registro.	Cambia cómo se decide, sin delegar la decisión.

Riesgos propios de Aumentar

- **Medir licencias en lugar de uso.** Repartir un copiloto a toda la plantilla no es aumentar a nadie si no se usa o se usa para lo mismo de antes.
- **Olvidar la formación y la gestión del cambio.** Sin ellas, la adopción se estanca y la inversión queda como coste.
- **No actualizar el rol.** Si el puesto sigue descrito, evaluado y retribuido como antes, las personas vuelven a la forma de trabajar anterior.

> **Por qué importa.** Aumentar es el nivel en el que más valor se pierde en silencio. La tecnología funciona, pero el valor depende de las personas, y ese valor no aparece si no se mide la adopción real ni se rediseña el trabajo. Es también el nivel que mejor protege la cultura, porque trata a las personas como beneficiarias y no solo como coste.

05

Transformar

Definición. Cambia de forma fundamental qué ofrece la compañía, cómo compite o cómo se organiza. Tiene el máximo potencial y el máximo riesgo.

Aspecto	Descripción
Qué cambia	La propuesta de valor, el modelo de ingresos o el modelo operativo.
Dónde está el valor	Principalmente en nuevos ingresos, nuevos mercados y cambios del modelo operativo.
Incertidumbre	Alta: depende del mercado, del cliente o de la propia organización.
Resistencia organizativa	Alta: afecta a estructuras, incentivos y poder de decisión.
Cómo se decide	Decisión explícita del consejo o de la alta dirección.
Criterio para continuar	Hitos de aprendizaje, límite de inversión por etapa y evidencia de mercado.
Si se retira	Se pierde una oferta, un canal o una forma de organizarse.

Ejemplos ilustrativos

Esfera	Ejemplo	Por qué es Transformar
01 · Cliente	Un agente de IA se convierte en el punto de contacto principal con el cliente, con derivación a personas en los casos definidos.	Cambia cómo se relaciona la compañía con sus clientes.
02 · Producto y servicio	Un fabricante de maquinaria deja de vender solo equipos y vende horas de funcionamiento garantizadas gracias al mantenimiento predictivo.	Cambia qué se vende y cómo se cobra.

Esfera	Ejemplo	Por qué es Transformar
03 · Personas	La función de planificación se reorganiza: un sistema asigna recursos con supervisión y los planificadores gestionan excepciones.	Cambian la estructura y el reparto del trabajo en una unidad completa.
05 · Datos	Los datos agregados y anonimizados de la operación se ofrecen como servicio de información a terceros.	Los datos generan una línea de ingresos que no existía.
07 · Decisión	La función de precios se reorganiza: los precios de todo el catálogo se fijan de forma autónoma dentro de límites aprobados y el equipo de precios pasa a diseñar y supervisar las reglas.	Cambian el proceso y los roles de una unidad completa: quién decide y cómo se organiza la decisión.

Riesgos propios de Transformar

- **Llamar transformación a una automatización con buen discurso.** Es el error más caro: se aprueban presupuestos y plazos de transformación para algo que no cambia el negocio.
- **Exigir retorno demasiado pronto.** Medir una apuesta de Transformar con el plazo de retorno de una automatización la para antes de que pueda aportar evidencia de mercado.
- **Subestimar las habilitadoras.** Transformar Cliente o Producto sin datos, conocimiento y reglas de decisión suficientes es una señal de riesgo, no de audacia.
- **Ignorar el efecto sobre las personas.** Las transformaciones cambian roles y estructuras; decidirlo sin una posición explícita de la dirección genera rechazo y riesgo reputacional.

> **Por qué importa.** Transformar es el único nivel que cambia la posición competitiva de la compañía. Por eso debe decidirlo quien responde de la estrategia, con criterios de avance por etapas y con la aceptación explícita de que algunas apuestas fracasarán. Sin ese tratamiento diferenciado, las apuestas de Transformar o no se aprueban nunca o se aprueban sin control.

06

Comparación de los tres niveles

Aspecto	Optimizar	Aumentar	Transformar
Pregunta clave	¿Lo hacemos mejor?	¿Podemos hacer más?	¿Hacemos algo distinto?

Aspecto	Optimizar	Aumentar	Transformar
Qué cambia	Eficiencia de una tarea o proceso	Rol y capacidades de las personas	Propuesta de valor, ingresos u organización
Valor	Coste evitado	Coste y rendimiento	Nuevos ingresos y modelo operativo
Inversión relativa	Menor	Media	Mayor y por etapas
Incertidumbre	Baja	Media	Alta
Resistencia organizativa	Baja o localizada	Media	Alta
Plazo hasta evidencia	Corto	Medio: depende de la adopción	Largo: depende del mercado
Quién decide	Dirección del área	Dirección, con el comité de IA	Consejo o alta dirección
Qué mide el avance	Beneficio neto	Adopción y rendimiento	Hitos de aprendizaje y evidencia de mercado
Error frecuente	Contar capacidad liberada como ahorro	Medir licencias en lugar de uso	Llamar transformación a una automatización

07

No es una escalera

Los niveles de ambición **no describen la madurez** de la compañía ni un camino obligatorio.

Idea equivocada	Realidad
"Primero hay que optimizar y después transformar."	Una compañía puede empezar por una apuesta de Transformar en Producto mientras optimiza Operaciones. Lo que importa es que tenga capacidad habilitadora suficiente.
"Transformar es mejor que Optimizar."	Son apuestas distintas. En una esfera no prioritaria, Optimizar puede ser exactamente la ambición correcta.
"Una compañía madura tiene todo en Transformar."	Una cartera sana combina los tres niveles según la estrategia. La madurez se mide con otros criterios (documento 11 de SEVEN-G).
"Si el proyecto es grande, es Transformar."	El importe de la inversión no determina el nivel. Una gran automatización sigue siendo Optimizar.

> **Por qué importa.** Si los niveles se entendieran como una escalera, cada área intentaría subir de nivel para parecer más avanzada y la clasificación perdería todo valor como información para el consejo. Tratar los niveles como tipos de apuesta permite decidir la combinación adecuada para cada esfera.

7.1 Añadido: la visión de McKinsey y en qué se diferencia de SPHERES

Esta sección **no cambia los niveles de ambición**. Añade una visión ajena, la de McKinsey, y explica en qué se parece a SPHERES y en qué no. SPHERES sigue usando Optimizar, Aumentar y Transformar.

Qué propone McKinsey. En «From adoption to impact: Three horizons of AI transformation» (mckinsey.com, 8 de julio de 2026), McKinsey agrupa las organizaciones en tres horizontes según cuánto está integrada la IA en el trabajo diario:

1. **Habilitación** (*enablement*): cada empleado tiene herramientas de IA de uso general que le ayudan en partes de su trabajo actual.
2. **Automatización** (*automation*): la compañía automatiza y mejora, con IA a escala, flujos de trabajo que ya existen y que cruzan varias funciones.
3. **Reinvención** (*reinvention*): la compañía rediseña desde cero los roles, los flujos de trabajo y el modelo operativo.

Dos preguntas distintas. Los niveles de SPHERES y los horizontes de McKinsey no compiten, porque no responden a lo mismo:

	SPHERES: niveles de ambición	McKinsey: horizontes
Pregunta	¿Qué queremos conseguir con esta apuesta?	¿Cuánto ha cambiado ya nuestra forma de trabajar?
Qué es	Una decisión: la compañía elige.	Un diagnóstico: la compañía se describe.
A qué se aplica	A cada caso de uso y a cada esfera. Es estrategia y cartera.	A la organización entera.
Qué recorre	El cambio de negocio: eficiencia, rol de las personas, propuesta de valor.	El cambio en el trabajo: de la persona al flujo, y del flujo al modelo operativo.
Orden	No es una escalera (sección 7).	Sí es una escalera: cada horizonte se apoya en el anterior.
De dónde sale	Cinco preguntas respondidas con evidencia (sección 8).	Encuesta: cada directivo dice dónde ve a su organización.

En pocas palabras: **SPHERES dice adónde quiere ir la compañía. Los horizontes dicen cuánto ha cambiado ya la organización.**

No hay equivalencia entre un horizonte y un nivel. Son dos ejes que se cruzan. Dos ejemplos ilustrativos:

- Una compañía en **habilitación** aprueba un servicio nuevo para sus clientes, hecho con IA. Es una apuesta de **Transformar**, aunque casi toda la plantilla solo use un asistente.
- Una compañía en **reinvención** ha rediseñado sus operaciones internas de principio a fin. El cliente recibe lo mismo que antes. Su cartera es de **Optimizar** y **Aumentar**.

Cómo se relacionan. Los horizontes ayudan a contestar una pregunta que SPHERES plantea y no mide: ¿puede la organización cumplir la apuesta que ha aprobado?

- Una apuesta de **Aumentar** o de **Transformar** exige que cambien los roles, los flujos y quién decide.
- Si la organización sigue en el primer horizonte, la apuesta se aprueba, pero no se materializa: hay herramientas y no hay cambio.
- Por eso el horizonte en que está la organización es un dato útil **antes de fijar la ambición de una esfera** (sección 10), junto a las esferas habilitadoras.

Dónde encajan los horizontes en SEVEN-G. No encajan junto a la ambición. Encajan junto a la madurez: se parecen al alcance del impacto (tarea, proceso, personas y organización, modelo de negocio), que SEVEN-G obtiene de lo que ha cambiado de verdad. Véase SEVEN-G 11 · Modelo de madurez, sección 7.6, y SEVEN-G 12 · Índice de transformación, sección 3.7. Los horizontes no son un modelo de madurez completo: miden solo cuánto se ha rediseñado el trabajo. No miden el gobierno, el riesgo, los datos ni el valor.

Qué aporta el artículo a SPHERES. Tres datos que apoyan reglas que SPHERES ya tiene:

- El uso individual no crea valor por sí solo. Donde los flujos de trabajo se rediseñan, los directivos declaran valor para la compañía con mucha más frecuencia que donde no cambian (32 % frente a 6 % en el primer horizonte). Es el error «medir licencias en lugar de uso» de la sección 11.
- Automatizar lo que ya existe no es reinventar. El artículo separa el horizonte que parte del proceso actual del que parte de cero. Es el error «llamar transformación a una automatización».
- Pocas organizaciones llegan al tercer horizonte: el 11 % de los directivos encuestados sitúa ahí a la suya.

Cautela. Los datos salen de una encuesta a 750 empleados y directivos, que responden sobre su propia organización. No miden resultados comprobados. El artículo es de una consultora con interés comercial.

> **Por qué importa.** Si el consejo confunde las dos lecturas, puede creer que «estar en reinvención» equivale a «tener apuestas de Transformar», o que no puede aprobar una apuesta de Transformar hasta que toda la organización haya subido los tres horizontes. Las dos ideas son falsas. Los niveles de ambición son la decisión; los horizontes son una señal de si la organización está preparada para cumplirla.

08

Cómo clasificar un caso de uso

La clasificación se hace con **cinco preguntas** que se responden sí o no, siempre con evidencia. Una respuesta afirmativa sin evidencia cuenta como no.

#	Pregunta	Apunta a
1	¿Cambia la propuesta de valor que recibe el cliente o el usuario final?	Transformar
2	¿Se rediseña el proceso de extremo a extremo, y no solo una tarea dentro del proceso?	Aumentar o Transformar
3	¿Cambian los roles, la estructura organizativa o quién toma qué decisiones?	Aumentar o Transformar
4	¿Genera ingresos, servicios o mercados que no existían?	Transformar
5	¿Podría retirarse sin afectar al modelo de negocio, volviendo simplemente al coste anterior?	Optimizar

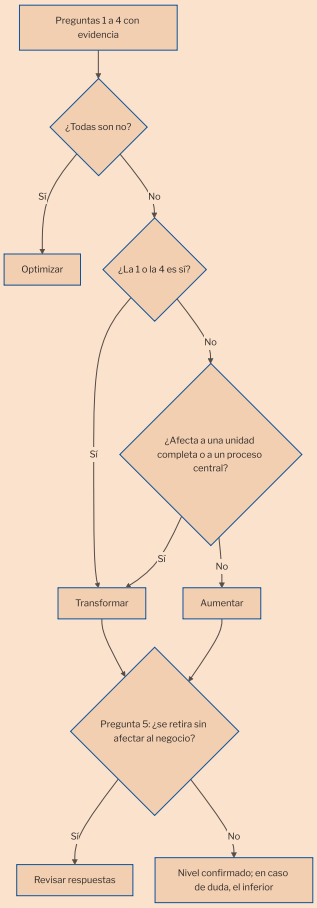
Reglas básicas de lectura:

- Si las preguntas 1 a 4 son **no**, el caso de uso es **Optimizar**, se haya presentado como se haya presentado.
- Si la pregunta 1 o la 4 es **sí**, el caso de uso es **Transformar**.

- Si la pregunta 2 o la 3 es **sí**, el caso de uso es **Aumentar**, salvo que el cambio afecte a una unidad organizativa completa o a un proceso central del negocio, en cuyo caso es **Transformar**.
- La pregunta 5 sirve de **contraste**: si un caso de uso clasificado como Aumentar o Transformar podría retirarse sin más consecuencia que volver al coste anterior, las respuestas deben revisarse.
- **En caso de duda razonable, se asigna el nivel inferior**, y quien propone el superior aporta la evidencia.

Clasificación rápida

Las preguntas se responden con evidencia y el resultado se contrasta con la pregunta 5



Fuente: SPHERES

Las reglas completas, los casos de contraste y quién clasifica, confirma y revisa el nivel están en SEVEN-G 12 · Índice de transformación, sección 3. En SEVEN-G el nivel se propone al registrar el caso de uso, se confirma antes de invertir en su construcción y se comprueba con evidencia cuando el caso de uso ya produce resultados.

> **Por qué importa.** Cinco preguntas con evidencia sustituyen a la opinión. Dos áreas que presentan casos de uso parecidas obtienen el mismo nivel, y el consejo puede confiar en que el mapa describe la realidad y no el entusiasmo de cada patrocinador.

09

Casos dudosos

Ejemplos genéricos e ilustrativos.

Caso	Nivel	Razonamiento
Licencias de un asistente de IA para toda la plantilla, sin plan de adopción.	**Optimizar**	No cambia ningún rol ni ningún proceso de forma demostrable (preguntas 2 y 3: no).
El mismo asistente, con rediseño de las funciones de un equipo de análisis que pasa a asumir revisiones que antes externalizaba.	**Aumentar**	Cambia el contenido de los puestos (pregunta 3: sí).
Automatización con agentes de un proceso de back office completo, con menos personas haciendo lo mismo.	**Optimizar**	Reducir el número de personas que hacen lo mismo no es cambio de rol. Si el proceso se rediseña pero los roles no cambian, sería Aumentar.
Precio dinámico con IA dentro de las tarifas actuales.	**Aumentar**	La decisión pasa a un sistema con supervisión (pregunta 3: sí), pero el cliente recibe la misma oferta.
Precio personalizado por uso que el cliente elige como nueva modalidad.	**Transformar**	El cliente recibe una forma de precio nueva (pregunta 1: sí).
Plataforma común de datos para varios casos de uso.	**Optimizar** por defecto	Se clasifica por su efecto propio; no hereda la ambición de los casos de uso que habilita.
Piloto exploratorio de un nuevo servicio.	Según lo que cambiaría a escala	Se clasifica por su hipótesis; el nivel real se comprueba con evidencia.
Caso de uso con un componente de Optimizar y otro de Transformar.	**Se divide** o se clasifica por el componente que concentra más de la mitad de la inversión	Los niveles no se promedian.

10

La ambición de una esfera y el equilibrio de la cartera

Además de clasificar casos de uso, la dirección fija una **ambición objetivo para cada esfera** de la 01 a la 07. Esa ambición no se asigna por opinión: se expresa con los casos de uso que la ejecutan.

Concepto	Qué es	Ejemplo ilustrativo
Nivel alcanzado	El nivel más alto con al menos un caso de uso en producción y valor medido.	En Cliente, Optimizar: hay un enrutador de consultas con ahorro validado.
Nivel en cartera	El nivel más alto con algún caso de uso aprobado para construirse.	En Cliente, Aumentar: está aprobado un asistente para gestores comerciales.
Ambición objetivo	El nivel que la dirección quiere para la esfera en el horizonte de su estrategia.	En Cliente, Aumentar.
Brecha	La ambición objetivo no tiene ningún caso de uso aprobado que la ejecute.	En Datos, objetivo Aumentar y ningún caso de uso aprobado de ese nivel.

Una cartera equilibrada **no** reparte la inversión por igual entre niveles. Refleja la estrategia: mucha eficiencia donde la compañía compite en coste, apuestas de Aumentar donde el talento es la ventaja y alguna apuesta de Transformar, acotada y por etapas, donde la compañía quiere cambiar su posición. La fijación y aprobación de la ambición por esfera se describe en SEVEN-G 13 · Tesis de IA, ambición y apetito de riesgo.

> **Por qué importa.** La pregunta "¿nos estamos transformando?" solo tiene respuesta si se compara la ambición declarada con lo que la cartera realmente ejecuta. Esa comparación, esfera por esfera, es la que permite detectar la transformación declarada pero no evidenciada.

11

Errores frecuentes

Error	Consecuencia	Cómo evitarlo
Clasificar por la tecnología ("usa agentes, luego es Transformar").	Cartera aparentemente ambiciosa y sin cambio real.	Aplicar las cinco preguntas con evidencia.
Clasificar por el importe o por la visibilidad del programa.	Se aplican criterios de transformación a automatizaciones caras.	Recordar que el importe no determina el nivel.
Subir de nivel para conseguir financiación.	El consejo aprueba expectativas que no se cumplirán.	Revisión independiente del nivel y comprobación posterior con evidencia.
Aplicar a todos los casos de uso el mismo criterio de retorno.	Las apuestas de Transformar se paran antes de aprender.	Criterios de avance distintos por nivel.
Contar horas liberadas como ahorro en Optimizar.	Ahorros que no aparecen en la cuenta de resultados.	Distinguir capacidad liberada, materializada y reasignada.
Medir el éxito de Aumentar por licencias asignadas.	Inversión sin cambio en la forma de trabajar.	Medir uso activo y mejora de rendimiento.
Fijar la ambición de una esfera sin mirar las habilitadoras.	Promesas que los datos o las reglas de decisión no sostienen.	Leer el documento 03 antes de fijar una ambición alta.

12

Documentos relacionados

Documento	Relación
documento 00 · Qué es SPHERES y para qué sirve	Presentación del mapa y de los niveles.
documento 02 · Esferas donde se genera valor	Ejemplos por nivel en Cliente, Producto y servicio, Personas y Operaciones.
documento 03 · Esferas habilitadoras	Ejemplos por nivel en Datos, Conocimiento y Decisión.
documento 04 · Regulación y gobierno de la IA	Por qué las esferas 08 y 09 no usan niveles de ambición.
SEVEN-G 10 · Mapa de esferas y niveles de ambición	Reglas de esfera y nivel, indicadores y mapa de calor.
SEVEN-G 12 · Índice de transformación	Reglas completas de clasificación y perfil de transformación de la compañía.

13

Control de versiones

Versión	Fecha	Cambios
0.3	19-11-2026	Sección 7.1 reescrita y con título nuevo: deja claro que es un añadido de la visión de McKinsey y que no cambia los niveles; separa decisión (niveles) y diagnóstico (horizontes), quita la correspondencia nivel a nivel, explica cómo se relacionan y sitúa los horizontes junto a la madurez (D195).
0.2	19-11-2026	Nueva sección 7.1: los niveles de ambición frente a los tres horizontes de adopción de McKinsey (habilitación, automatización, reinvención); qué mide cada lectura, correspondencia aproximada y cautelas (D194).
0.1	17-09-2026	Primera versión. Desarrolla los tres niveles de ambición con definición, valor, riesgos, ejemplos por esfera, comparación, clasificación con cinco preguntas, casos dudosos, ambición por esfera y errores frecuentes.