



GUÍA DIAGNÓSTICO GRADO DE
TRANSFORMACIÓN DIGITAL EMPRESAS
AYUNTAMIENTO DE SANTANDER

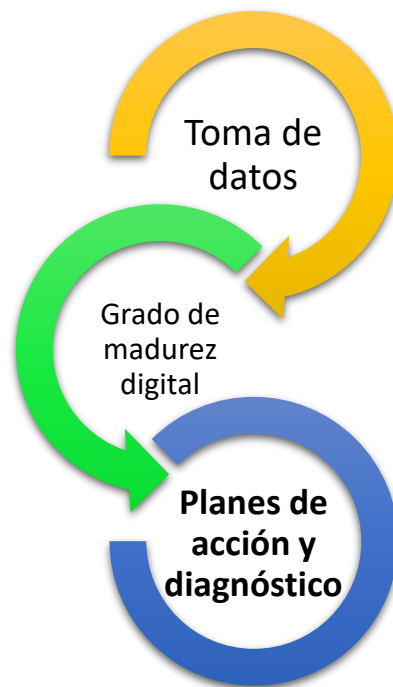
ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. FASE 1: TOMA DE DATOS PREVIA DEL NEGOCIO Y SU ESTADO ACTUAL	4
2.1 Datos generales de la empresa	4
2.2 Organización y dirección	4
2.3 Productos/Servicios.....	4
2.4 Mercado e Innovación.....	4
2.5 Gestión y digitalización	5
2.6 Producción (si procede).....	5
2.7 Compras y logística (si procede).....	6
2.8 Marketing y comunicación	6
2.9 Recursos humanos (si procede)	6
2.10 Realización de Análisis DAFO	7
3. FASE 2: INFORME Y CONCLUSIONES SEGÚN LOS EJES ESTRATEGICOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	7
3.1 Estrategia y cultura digital.....	7
3.2 Experiencia cliente	8
3.3 Organización, comunicación y talento	8
3.4 Productos y servicios.....	9
3.5 Infraestructura y tecnología	9
3.6 Procesos	9
4. FASE 3: LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y MEDIDAS.....	10
5. ANEXO.....	11
5.1 Formulario a entregar a los técnicos del Ayuntamiento por parte del consultor.....	11
5.2 Plantilla para realizar el análisis DAFO	13

1. INTRODUCCIÓN

El propósito de la presente guía es la de servir como instrumento de ayuda para el diagnóstico del grado de transformación digital de las empresas que se presenten al PROGRAMA I del Ayuntamiento de Santander.

La guía propone un análisis de la empresa ágil, centrado en aspectos fundamentales de la transformación digital y que constará de tres etapas:



En la fase 1, recopilaremos datos fundamentales y se realizará el análisis DAFO para tener un mejor conocimiento y entendimiento del funcionamiento actual de la empresa y su visión futura. En la fase 2 analizaremos los ejes estratégicos de la transformación digital y determinaremos que grado de madurez digital existe en cada uno de ellos. Por último, en la fase 3 se determinará el diagnóstico final.

2. FASE 1: TOMA DE DATOS PREVIA DEL NEGOCIO Y SU ESTADO ACTUAL

Esta plantilla ha de servir como guía para establecer un punto de partida para la toma de datos por parte del consultor. La extensión de esta toma de datos ha de ser breve con el fin de agilizar esta fase.

2.1 Datos generales de la empresa

- Nombre de la empresa
- CIF/NIF
- Calle
- Teléfono
- Página web
- Nombre y apellidos del representante legal
- Nombre y apellidos de la persona de contacto

2.2 Organización y dirección

- Fecha de constitución
- Régimen jurídico
- Número de empleados
- Departamentos o áreas de la empresa no externalizadas.

2.3 Productos/Servicios

- Definición de productos/servicios
 - o Sector de actividad
 - o Tipología: productos o servicios
 - o Catálogo de productos o servicios
- Posicionamiento
 - o Grado de digitalización
 - o Canales de venta
- Indicadores
 - o Ventas por canal
 - o Otros indicadores de interés a tener en cuenta en esta empresa

2.4 Mercado e Innovación

- Identificación del cliente objetivo
 - o Segmento cliente
 - o Criterios demográficos y económicos del target
 - o Hábitos de compra del cliente target
 - o Criterios experienciales
 - o Otras consideraciones a tener en cuenta
- Tipo de mercado
 - o Ámbito geográfico
 - o Modelo de negocio (esbozar el modelo breve)
 - o Estrategia (claves para funcionar en el mercado)

- Otras consideraciones a tener en cuenta
- Competencia
 - Identificación de competencia
 - Posicionamiento en precio
 - Posicionamiento en producto
 - Otras consideraciones a tener en cuenta
- Innovación
 - Número de innovaciones incorporadas a producto o servicio en los últimos tres años.
 - Otros específicos
 - Otras consideraciones a tener en cuenta
- Indicadores
 - El mercado permite innovación en productos y servicios
 - Otras consideraciones a tener en cuenta

2.5 Gestión y digitalización

- Gestión operativa y automatización de tareas y procesos
 - Sistematización de procesos
 - Tratamiento de la documentación
 - Grado de automatización tecnológica
 - Otras consideraciones a tener en cuenta
- Dotación de sistemas de información y digitalización
 - Página web corporativa
 - Bases de datos
 - ERP
 - CRM
 - Canales de atención al cliente
 - Otras consideraciones a tener en cuenta
- Herramientas de comunicación interna (intra e interdepartamentales)
- Indicadores
 - Existencia de procesos automatizados (enumerar y citar sistemas)
 - Existencia de procesos no automatizados (enumerar)

2.6 Producción (si procede)

- Capacidad de producción
 - Tipo de producción
 - Otras consideraciones a tener en cuenta
- Medios de producción
 - Recursos productivos
 - Necesidad de nuevos recursos
 - Versatilidad/polivalencia de los recursos
 - Otras consideraciones a tener en cuenta
- Procesos
 - Sistematización y automatización
 - Integración
 - Control
 - Inmediatez de la información de producción

- Otras consideraciones a tener en cuenta
- Indicadores
 - Capacidad total de producción
 - Producción externa/interna
 - Otras consideraciones a tener en cuenta

2.7 Compras y logística (si procede)

- Compras
 - Grado de digitalización de los proveedores
 - Proveedores estratégicos
 - Capacidad y poder de negociación
 - Formas de pago
 - Otras consideraciones a tener en cuenta
- Logística (Si procede)
 - Almacenamiento
 - Coste logístico por unidad
 - Gestión de envíos
 - Gestión de devoluciones
 - Transporte
 - Otras consideraciones a tener en cuenta
- Indicadores
 - Mejora en los plazos de entrega
 - Otras consideraciones a tener en cuenta

2.8 Marketing y comunicación

- Marketing y Comunicación
 - Estrategia o plan de comunicación
 - Principales acciones en materia de marketing y ventas
 - Página web: funcionalidades (informativa, repositorio de catálogos, permite interacción y transacciones, venta online). Accesibilidad.
 - Canales de venta online propios y externalizados.
 - RRSS
 - Posicionamiento en medios y buscadores
 - Otras consideraciones a tener en cuenta
- Indicadores
 - Presencia en RRSS
 - Inversión en marketing digital y comunicación online
 - Otras consideraciones a tener en cuenta

2.9 Recursos humanos (si procede)

- Plan de formación
 - Plan formación
 - Formación nuevos incorporados
 - Formación adaptación al puesto
 - Otro tipo de formación
 - Determinación "GAP" formación

- Otras consideraciones a tener en cuenta
- Indicadores
 - Personal suficiente y cualificado
 - Rotación de personal formación
 - Otras consideraciones a tener en cuenta

2.10 Realización de Análisis DAFO

Para la realización del análisis DAFO se adjunta una plantilla modelo en el ANEXO sobre la que realizar su implementación.

3. FASE 2: INFORME Y CONCLUSIONES SEGÚN LOS EJES ESTRATEGICOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En esta fase el consultor deberá centrarse en las tres palancas de la Transformación Digital: **Visión, estrategia y cambio**, actuando sobre los ejes principales:

Estrategia y cultura digital, experiencia cliente, organización comunicación y talento, productos y servicios, infraestructura tecnológica y procesos.

La extensión en cada uno de los epígrafes dependerá de la importancia o relevancia que, bajo el criterio profesional de cada consultor, deba tener. El objetivo de este apartado de la guía consiste en determinar el grado de madurez actual que tiene la empresa solicitante en cada uno de los 6 ejes de la transformación digital, haciendo énfasis especialmente en aquellos aspectos que puedan ser mejorados a través de la inversión.

3.1 Estrategia y cultura digital

ENFOQUE ESTRATÉGICO

La transformación digital debe ser concebida como una prioridad. Para conseguir buenos resultados es importante ser conscientes de las oportunidades y ventajas que aporta. Se realizará un breve resumen (un párrafo como mucho) donde se den pinceladas del nuevo enfoque que podría aportar la transformación digital y la aplicación de los distintos proyectos de mejora solicitados.

ENFOQUE ECONÓMICO

Grado de concordancia de los presupuestos de mejora solicitados con el grado de transformación digital actual y su aplicación. Se ha de definir la adecuación de la solicitud con las necesidades reales y el potencial de mejora que supondrá la inversión para el futuro del negocio.

ENTORNO ECOSISTEMA

Se ha de analizar el contexto y el entorno de la competencia. ¿Que está realizando su competencia en el ámbito de la transformación digital? ¿Cómo están realizando estos cambios? ¿Están funcionando? Un breve análisis de las buenas prácticas del sector puede dar claves interesantes a aplicar.

CULTURA DIGITAL

Dependerá del tamaño de la empresa y su enfoque, pero la transformación digital ha de ser pilotada por el líder de la organización, alentando la transformación digital de la organización. Este análisis debe de evaluar el grado de cultura digital que hay en la organización y si se está realizando correctamente desde la dirección.

3.2 Experiencia cliente

RELACIÓN CON EL CLIENTE

Web, redes sociales, posicionamiento SEO y SEM, publicidad online o atención y servicio al cliente en medios digitales deben ser conceptos totalmente interiorizados y puestos en práctica en cualquier negocio. Analizaremos brevemente que uso están haciendo, valorando el grado de digitalización que puedan haber adquirido.

CONOCIMIENTO DEL CLIENTE

Los medios digitales permiten registrar y gestionar un volumen de datos suficiente para tener un conocimiento y entendimiento amplio del cliente, y así, situarlo en el centro de la estrategia del negocio. ¿Están haciendo uso de la tecnología para entender mejor a sus clientes? En caso afirmativo habrá que profundizar si el uso que están haciendo es el correcto.

PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE

Proporcionar al cliente la posibilidad de mostrar su satisfacción y opinión, a la vez que su participación en el diseño de nuevos productos y servicios otorga una posibilidad hasta ahora inexistente para acercar dos cuestiones clave: qué quiere el cliente, y qué le ofrece la empresa. ¿Estamos ante una empresa que recoge feedback a sus clientes a través de instrumentos digitales? Ponderar el grado de aplicación.

3.3 Organización, comunicación y talento

EQUIPO DIGITAL

Contar con un equipo digital capacitado y con una visión global del negocio para definir y ejecutar la estrategia digital, asegura el éxito del proceso. Debemos analizar el grado de implicación en este aspecto.

GESTIÓN DEL TALENTO

El talento y las capacidades digitales son la clave en una empresa digital. Es necesario potenciar la formación porque las personas son el motor del cambio. ¿Se realizan inversiones en formación? ¿Se buscan perfiles específicos especializados? ¿Son necesarios?

FORMAS DE TRABAJO

La digitalización trae consigo nuevas formas de desarrollar el trabajo. La movilidad o la flexibilidad en el mismo deben estar presentes en el planteamiento desarrollado por la empresa para la digitalización de su negocio. ¿Han implantado el teletrabajo? ¿Utilizan las herramientas correctamente?

3.4 Productos y servicios

PROPUESTA DE VALOR

El proceso de transformación digital permite generar nuevas formas de hacer negocio o mejorar los modelos de negocio ya implantados, con una aportación de valor al cliente que procede de un mayor conocimiento del mismo. ¿Están aprovechando esta ventaja competitiva? ¿Si es así en qué grado lo están haciendo?

CATÁLOGO

¿Se pueden incluir componentes digitales a los productos de la compañía? ¿Pueden desarrollarse nuevos productos o servicios del ámbito digital? ¿Son susceptibles de ser personalizados?... Éstas son algunas cuestiones que deben valorarse respecto al catálogo de productos y servicios de la compañía y su orientación digital.

CANALES DE VENTA

Surgen nuevos canales de venta en el mundo digital que es necesario impulsar para llegar al nuevo cliente digital. El comercio electrónico debe potenciarse, y para ello es necesario tener en cuenta cuestiones como los medios de pago o la seguridad. ¿Su digitalización está permitiendo establecer nuevos canales de venta y distribución?

3.5 Infraestructura y tecnología

INFRAESTRUCTURA

La empresa debe dotarse de dispositivos y herramientas digitales que faciliten el trabajo de su personal y potencien las posibilidades de su negocio, sacando el mayor partido a Internet. En esta línea, es importante contar con una conexión buena y eficiente. ¿Cuentan con dispositivos IoT conectados que aportan información? ¿Tienen una buena calidad de conexión?

SEGURIDAD

Todos los dispositivos digitales de una empresa son vulnerables ante las amenazas de seguridad. Es necesario proteger los datos, y especialmente la información sensible y de negocio. ¿Tienen una política de seguridad de los datos en la empresa? ¿Existe cultura de ciberseguridad? ¿Aplican medidas de concienciación?

3.6 Procesos

PROCESOS DE GESTIÓN DEL NEGOCIO

Es importante que desde la empresa se valoren las herramientas existentes para transformar aquellos procesos de gestión interna del negocio hasta ahora realizados de manera manual. ¿Automatizan los procesos de gestión del negocio? ¿Y la gestión financiera? ¿Y la documental?

PROCESOS PRIMARIOS DEL NEGOCIO

Cualquier proceso de la empresa (producción, inventario, logística, etc) puede mejorar su eficiencia a través de la digitalización: obtener datos del proceso, convertirlos en conocimiento

y de ahí pasar a una mejor toma de decisiones son la clave para mejorar a través de la digitalización. ¿Qué grado de digitalización tienen en sus procesos primarios de negocio? ¿Están aprendiendo de la recolección de datos?

INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN CON AGENTES DEL ENTORNO

¿Pueden los sistemas de la empresa integrarse con los de los proveedores? ¿Colabora con el resto de agentes de la cadena de valor para compartir información que le ayude a mejorar? Estas son algunas cuestiones a tener en cuenta a la hora de digitalizar el negocio.

4. FASE 3: LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y MEDIDAS

El consultor responsable del diagnóstico elaborará un plan de trabajo con la identificación de las líneas estratégicas de transformación digital y la descripción de las medidas concretas. El plan de trabajo ha de estar orientado a unos objetivos concretos que puedan ser medibles y que estén directamente relacionados con su transformación digital.

La descripción de estas medidas deberá incorporar, al menos:

- Necesidad o carencia identificada. Grado de jerarquización o importancia.
- Propuesta de solución tecnológica, con desarrollo de sus características.
- Funcionalidades previstas. Departamentos o áreas afectados.
- Resultados esperados en los tres próximos años de su implantación.
- Tareas a realizar por área o departamento.
- Plazos de ejecución.

La extensión de este documento no debe ir más allá de las diez o quince páginas en letra arial tamaño 11.

5. ANEXO

5.1 Formulario a entregar a los técnicos del Ayuntamiento por parte del consultor

Este formulario, deberá ser cumplimentado y entregado en plazo al técnico del Ayuntamiento responsable de la evaluación de la empresa adjudicataria de la ayuda junto con el informe completo desarrollado por el consultor.

RESULTADO DIAGNÓSTICO – A rellenar por el consultor

Consultor asignado	Empresa, actividad y sector	Fecha de la valoración
Necesidad o carencia identificada		
Propuesta de solución tecnológica		
Funcionalidades previstas		
Departamentos o áreas afectados		
Resultados esperados		

Tareas a realizar por área o departamento	
Plazo de ejecución	
Inversión recomendada	
FIRMA DEL CONSULTOR	

NOTA IMPORTANTE PARA EL CONSULTOR:

Además de este formulario, el informe completo también deberá presentar al menos los siguientes datos:

1. Información sobre la toma de datos y volcado íntegro del cuestionario. Que se reflejen todas las respuestas del solicitante.
2. La información que se exige en el 3.1: enfoque estratégico, económico, ecosistema y cultura digital.
3. Al menos un análisis breve sobre los aspectos que posteriormente se reflejan: experiencia cliente, organización, productos y servicios e infraestructura.
4. Descripción básica de procesos y mejoras previstas, que es donde van a incidir las inversiones de transformación.
5. La descripción de las medidas, del apartado 4.
6. La tabla resumen del anexo 5.1, que podría ir al principio del informe como resumen ejecutivo para el técnico.
7. El desarrollo del DAFO.

5.2 Plantilla para realizar el análisis DAFO

La presente plantilla pretende ser una guía para la realización del análisis DAFO

Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas				
Fortalezas	Solicitante	Competidor	Competidor	Competidor
¿Qué ventajas tiene su empresa?				
¿Cuáles son sus principales competencias?				
¿Dónde gana más dinero?				
¿Qué está haciendo bien?				
Debilidades				
¿Qué áreas evita?				
¿Dónde carece de recursos?				
¿Qué está haciendo mal?				
¿Dónde pierde dinero?				
¿Qué necesita mejorar?				
Oportunidades				
¿Hay tendencias útiles?				
¿Nichos que faltan a su competencia?				

¿Nuevas tecnologías?				
¿Nuevas necesidades de los clientes?				
Amenazas				
¿Obstáculos que solucionar?				
¿Competidores agresivos?				
¿Competidores exitosos?				
¿Condiciones económicas negativas?				
¿Normativa gubernamental?				
¿Cambiar el clima empresarial?				
¿Vulnerabilidades?				