

SPRI

# SPRI

## Metodología de Diagnóstico Digital



Enpresa  
Digitala

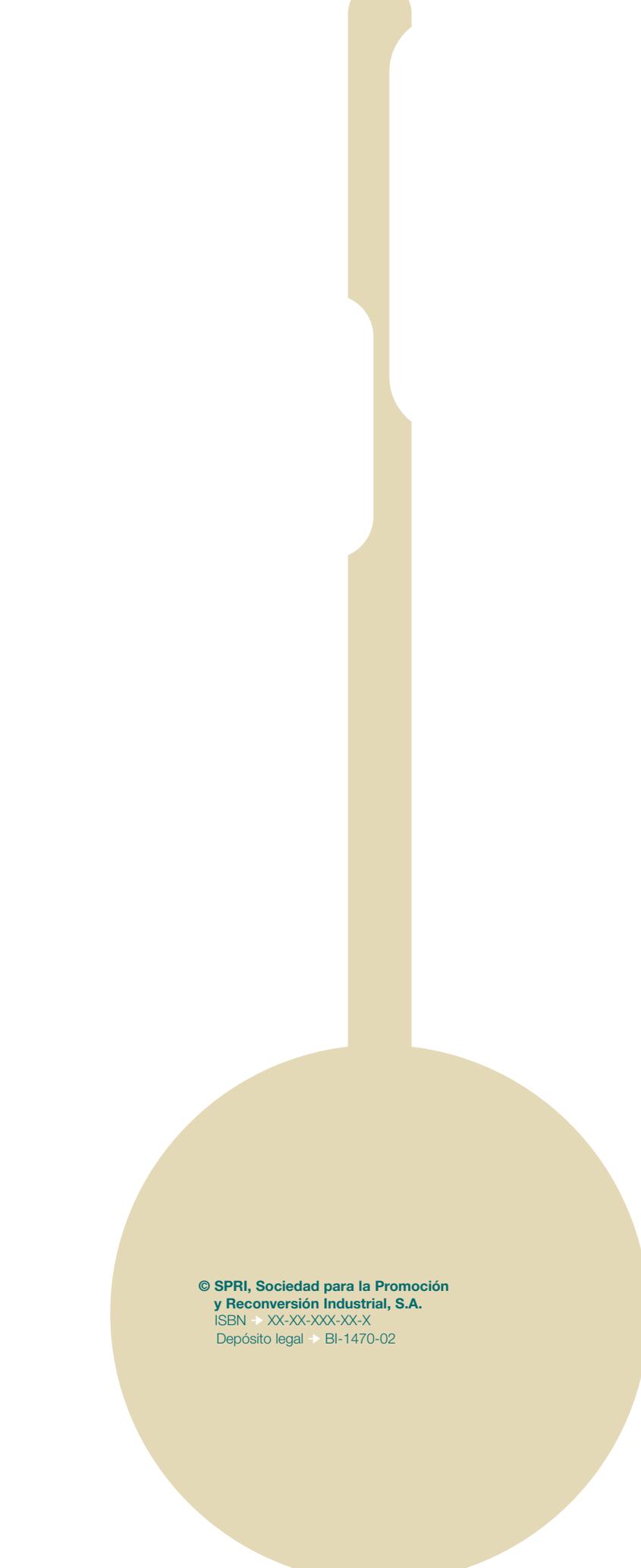
 **euskadi**  
informazio gizartean en la sociedad de la información



SPRI



# Metodología de Diagnóstico Digital



© SPRI, Sociedad para la Promoción  
y Reversión Industrial, S.A.  
ISBN → XX-XX-XXX-XX-X  
Depósito legal → BI-1470-02

# Indice

1

Objetivos ..... 6

2

Presentación de la Metodología ..... 10

3

Metodología ..... 14

4

Recomendaciones ..... 30



1

# Objetivos



La Metodología de Diagnóstico servirá a las empresas de consultoría como modelo de referencia y herramienta de trabajo para ayudar a las PYMES en la selección de aquellas iniciativas de implantación de las TICs que mejor apoyen a sus necesidades de negocio.

Esta metodología *pretende...*

- ➔ **Garantizar el enfoque de negocio** en la adopción de las TICs por las PYMEs.
- ➔ **Identificar las mejores iniciativas** para cada empresa según el diagnóstico de sus oportunidades y sus objetivos de negocio.
- ➔ **Conseguir un plan de implantación** de las TICs **realista y ordenado** en el tiempo.
- ➔ **Ser participativa**, requiriendo el trabajo conjunto del consultor y el empresario.
- ➔ Ser **sencilla** pero **completa**.
- ➔ **Planificar** anticipadamente los requisitos de **infraestructura, organización y capacitación** que puedan condicionar el éxito del proyecto.

Esta metodología *no* busca...

- ❌ Recomendar la implantación de determinadas **tecnologías** en las empresas, **sin garantizar su utilidad en el negocio** concreto.
- ❌ **Ofrecer un recetario de iniciativas** estándar y no adaptadas a las necesidades del negocio.
- ❌ **Enseñar a diseñar páginas web** o a crear, de forma exclusiva, **sistemas de venta a través de la red**.



Por lo tanto, esta Metodología se basa en un modelo de implantación de las TICs que busca principalmente dos objetivos:

- **Analizar cada empresa**, sus procesos, sus relaciones con clientes, proveedores, etc., con el objeto de encontrar sus principales carencias y oportunidades de mejora.

Tras dicho análisis, se estudia cómo la tecnología puede apoyar a la empresa en la consecución de sus objetivos de negocio y en la resolución de las carencias detectadas.

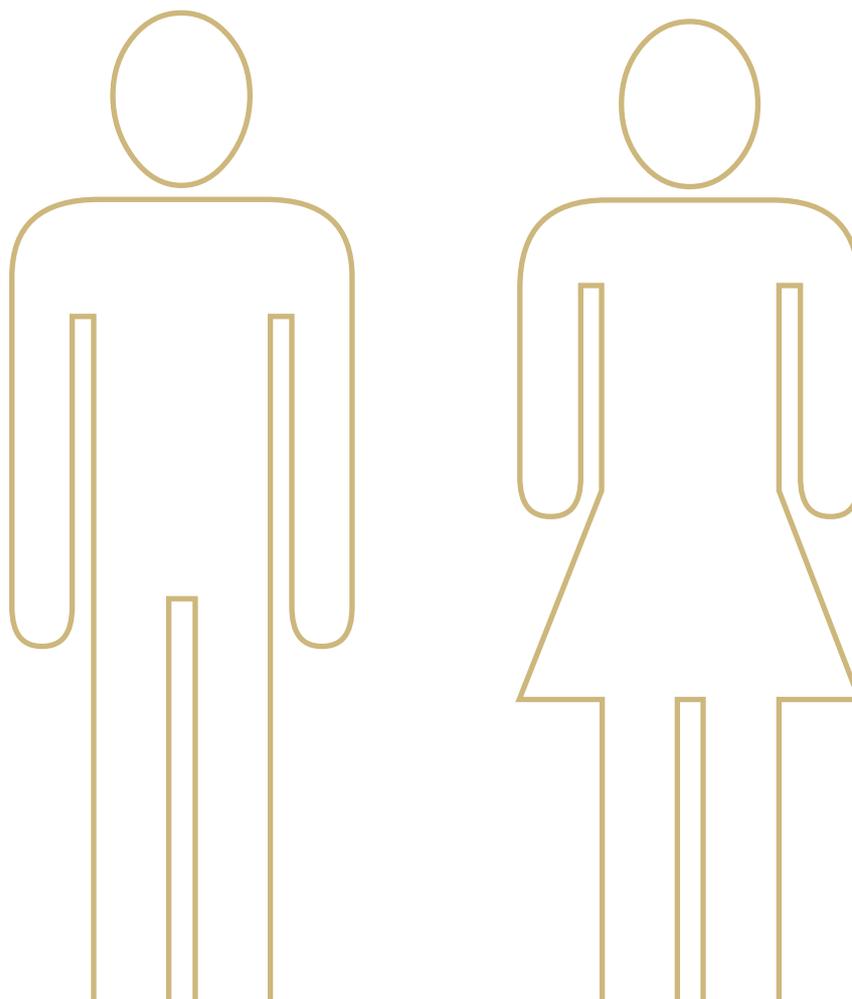
Se busca por lo tanto, facilitar que la tecnología sea una **herramienta de mejora de la competitividad** de cada empresa. Consecuentemente, en este campo no existen recetas únicas ni transferibles. Lo bueno para una empresa no tiene por qué ser lo mejor para otra.

- Garantizar que las **TICs** que se implanten **desplieguen todo su potencial** de mejora del negocio. Ello exige planificar acciones que aseguren el adecuado funcionamiento de las tecnologías implantadas, en los ámbitos de:
  - Infraestructura tecnológica
  - Organización y Cambio Cultural
  - Capacitación

Por otro lado, se pretende que la metodología que se presenta a continuación sea **flexible**, esto es, **aplicable a todo tipo de empresas de menos de 250 trabajadores**. No obstante, dependiendo del tamaño y complejidad de la organización, se exigirá:

- La involucración de mayor o menor número de personas en reuniones del cliente (tal y como se observa en el cuadro de la siguiente página).
- La utilización de distintas herramientas de obtención de información (entrevistas, reuniones o talleres de trabajo)
- Mayor o menor duración del proyecto.

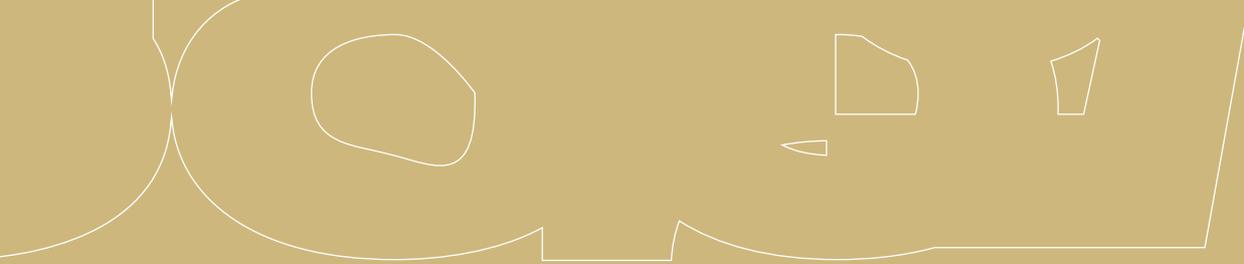
Respecto al número de personas de la empresa que deben participar, se presenta a continuación un esquema orientativo en el que se refleja cómo aumenta el número de personas involucradas en el proceso a medida de que la empresa que se está analizando se hace más compleja.





	 <b>Roles</b>	 <b>Personas</b>	 <b>Responsabilidades</b>
<p>En el caso de las empresas de tamaño más pequeño, la participación en el proceso del Gerente puede ser suficiente, ya que esta persona contará con una visión completa de la organización.</p>	 <b>Líder del Proyecto</b>	Gerente de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser el principal contacto entre el consultor y la empresa.</li> <li>• Proveedor de fuentes de información y de contactos para los consultores.</li> </ul>
<p>Sin embargo, a medida que la empresa a analizar aumenta de tamaño, se exigirá adicionalmente la participación en el proceso de más personas, que aporten información especializada de las distintas áreas de la organización.</p>	 <b>Entrevistados</b>	Responsables de las áreas funcionales (compras, comercial, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar información en las distintas entrevistas de trabajo.</li> </ul>
<p>Por último, y en el caso de las empresas de mayor tamaño, se recomienda además formar un Equipo de Trabajo permanente con el que contrastar las conclusiones en diferentes reuniones o talleres de trabajo.</p>	 <b>Equipo de Trabajo</b>	Comité de Dirección (Conjunto de Directores).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aportar y contrastar ideas en las distintas reuniones de trabajo.</li> </ul>

+ Tamaño / Complejidad



2

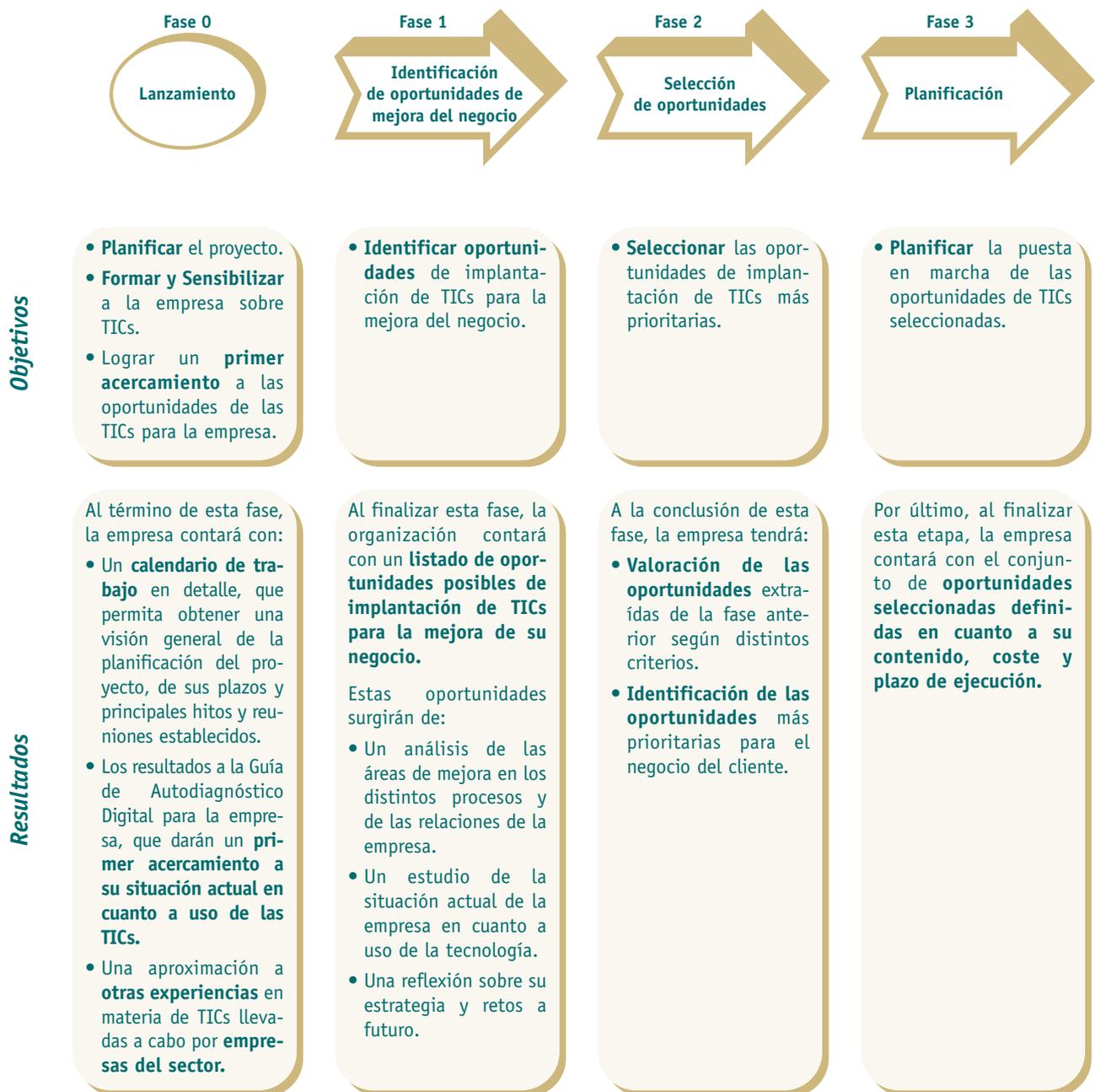
# **Presentación de la Metodología**





## Presentación de la Metodología

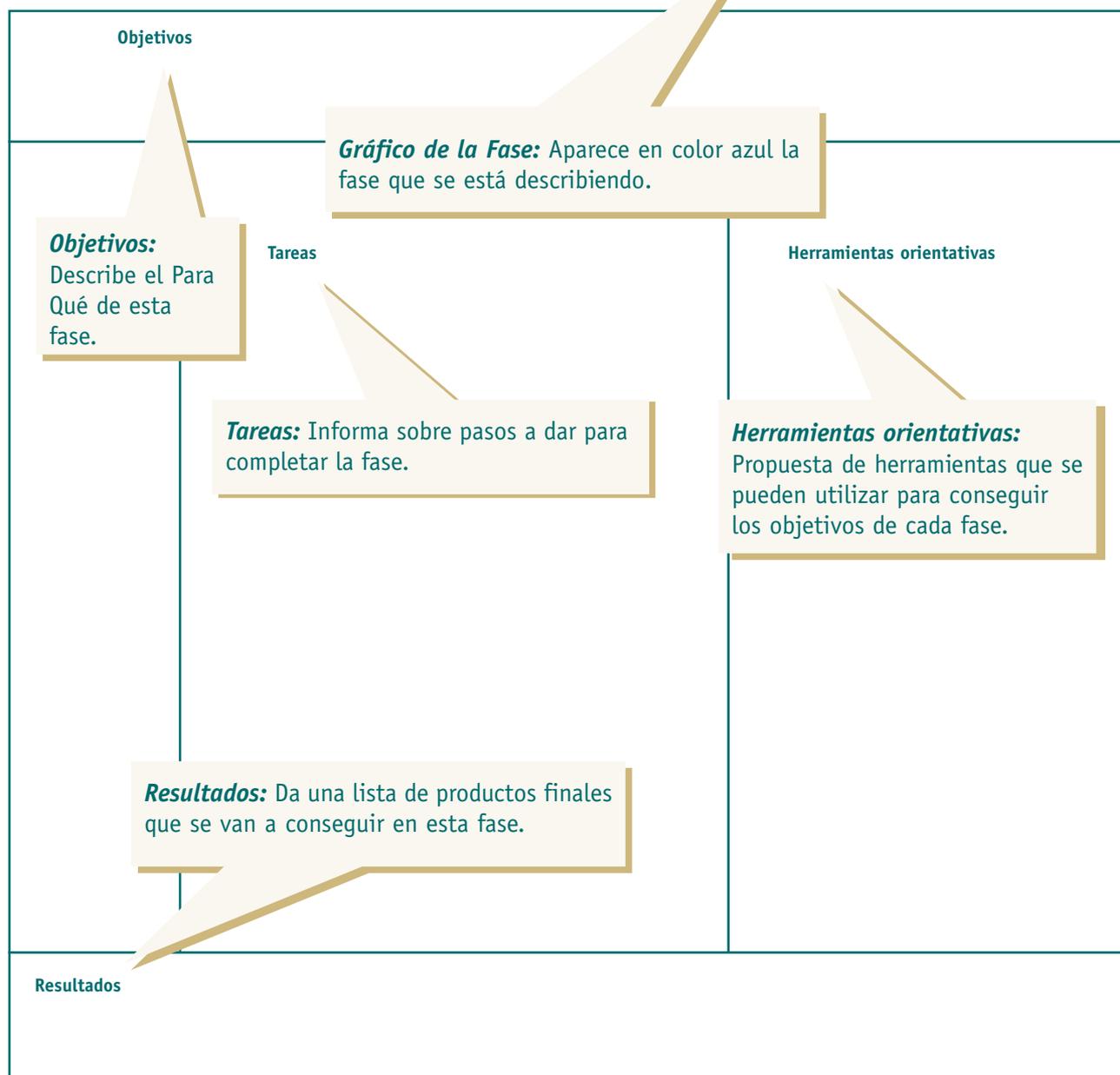
La Metodología parte del conocimiento de la empresa en clave de negocio para después recomendar una serie de oportunidades relacionadas con las TICs



# Explicación de los campos de las distintas fases y de las herramientas

En las siguientes páginas se detalla la metodología. Para su más fácil comprensión se ha estructurado en una serie de plantillas que se detallan a continuación

## Fase 1: Identificación de Oportunidades de Mejora del Negocio





Asimismo, las distintas herramientas que se recomiendan en cada fase se explican con las siguientes fichas:

**Fase 1:**  
**Identificación de Oportunidades de Mejora del Negocio**



*H.1.1. Análisis de la Cadena de Valor*

<b>Objetivo</b>	
-----------------	--

*Objetivo:* Describe la utilidad de la herramienta.

Espacio dedicado a la descripción de la herramienta



3

# Metodología



**Fase 0:  
Lanzamiento de Proyecto**



Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Planificar</b> con antelación las acciones necesarias para garantizar el éxito del proyecto:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consensuar con el cliente el enfoque y alcance del proyecto.</li> <li>• Determinar los participantes en el proyecto y concretar su implicación.</li> </ul> </li> <li>➤ <b>Formar y sensibilizar</b> a la empresa sobre las TICs y sus ventajas.</li> <li>➤ Lograr un <b>primer acercamiento a las oportunidades</b> que las TICs ofrecen a la empresa.</li> </ul>	
Tareas	Herramientas Orientativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar una <b>entrevista con el Gerente</b> con el objeto de:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la empresa: su actividad, organización, planes de futuro, etc.</li> <li>• Realizar un primer análisis en cuanto a uso de TICs se refiere rellenando la Guía de Autodiagnóstico Digital con el Gerente.</li> </ul> </li> <li>➤ Diseñar un <b>calendario detallado</b> con las actividades y reuniones a desarrollar a lo largo del proceso</li> <li>➤ Hacer una <b>propuesta de las personas que deberían participar</b> en el proceso. Como se apuntaba en la introducción, dependiendo del tamaño y complejidad del negocio es recomendable considerar un mayor o menor número de personas y un esquema de participación distinto (entrevistas, reuniones de trabajo, equipos de trabajo, talleres, etc.).</li> <li>➤ Realizar una primera presentación con las personas que van a participar en el proceso. Esta presentación tendría los siguientes objetivos:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar el Equipo de Trabajo de la Consultora al cliente.</li> <li>• Presentar los resultados obtenidos en la Guía de Autodiagnóstico Digital.</li> <li>• Ilustrar con ejemplos, recopilados por el consultor, iniciativas que otras compañías de su sector están llevando a cabo en materia de las TICs.</li> <li>• Formar al cliente en las TICs y su utilidad.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ H.0.1 Guión de la Entrevista Inicial</li> <li>➤ H.0.2 Autodiagnóstico Digital</li> <li>➤ H.0.3 Calendario de trabajo</li> <li>➤ H.0.4 Agenda de la Presentación sobre posibilidades de uso de las TICs en la empresa</li> </ul>
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Calendario de trabajo en detalle</li> <li>➤ Diagnóstico a un alto nivel del uso actual de las TICs</li> <li>➤ Cliente sensibilizado y motivado</li> </ul>	

# Desarrollo de Herramientas

## H.0.1 Guión de la entrevista inicial

**Objetivo:** Conocer a grandes rasgos la empresa y su marco competitivo.

**A. Preguntas destinadas a conocer las distintas áreas de responsabilidad de la compañía y comprender los principales procesos de negocio (\*)**

- ¿Cuál es el organigrama actual de la empresa?
- ¿En qué áreas de responsabilidad se divide la gestión de la compañía?
- ¿Qué relación existe entre dichas áreas?
- ¿Cuáles son los principales procesos críticos del negocio y por qué se consideran como los más importantes?

**B. Cuestiones que tienen por objeto conocer los distintos productos y servicios de la empresa (\*)**

- ¿Qué gama de productos/servicios ofrece?
- ¿Cuáles son los rasgos más valorados por el cliente?
- ¿Cuáles son los que representan un mayor peso en la facturación/rentabilidad del negocio?

**C. Preguntas que persiguen conocer la tipología de clientes y de los mercados atendidos por la empresa (\*)**

- ¿Cuáles son los principales clientes del negocio?
- ¿Qué canales de venta utiliza para relacionarse con sus clientes?
- ¿Qué sectores/mercados geográficos son los prioritarios para la empresa?

**D. Cuestiones que tienen como objetivo conocer las variables del sector (competidores) y del entorno que tienen un mayor grado de influencia en la marcha de la compañía (\*)**

- ¿Cuáles son sus principales competidores?
- ¿Cuál es su grado de especialización?
- ¿Con qué cuota de mercado cuentan?
- ¿Qué gama de productos/servicios ofrecen?
- ¿Qué canales de venta utilizan?
- ¿Cómo afecta la regulación y el marco legislativo actualmente en vigor a su negocio?
- ¿Qué variables económicas inciden más en la marcha de su empresa?
- ¿Cómo afectan los cambios tecnológicos a su sector?
- ¿Qué variables sociodemográficas son las que más influyen en los resultados de su empresa?

**E. Preguntas dirigidas a conocer el grado de implantación y uso de las TICs en el negocio**

- En este apartado se recomienda utilizar la Guía de Autodiagnóstico Digital (H.0.2)

(\*) Como ejemplo, se sugieren las siguientes preguntas.



## H.O.2 Autodiagnóstico Digital

### Objetivo:

Realizar un primer diagnóstico respecto al uso que hacen las empresas de las TICs y obtener una aproximación a las TICs que pueden implantar. Esta herramienta es propiedad de la SPRI.

### 1 Cuestionario de Autodiagnóstico



**Bloque 1: ¿De qué TICs dispone su empresa?**

Teléfono

Fax

Etc.

**Bloque 2: ¿Está su organización preparada?**

El gerente/propietario conoce y entiende las ventajas de las TICs para el negocio

Etc.

**Bloque 3: ¿Qué utilidad le doy en la actualidad a las TICs en mi negocio?... En mis relaciones con mis clientes...**

Mis empleados utilizan el correo electrónico para comunicarse con mis clientes.

Etc.

### 2. Posicionamiento de su empresa en el uso de las TICs



1-4	5-14	15-25	26-36	34-40
-----	------	-------	-------	-------

### 3. Priorización



**Cliente**

- ¿Gestiona muchas referencias de clientes?
- ¿Gestiona muchas ofertas y pedidos?
- ¿Le preocupa mucho incrementar su número de clientes?
- ¿Qué grado de preparación tienen sus clientes en las TICs?
- ¿Le impone el cliente la utilización de TICs en sus relaciones?

**Proveedor**

- ¿Su factura de compras representa un volumen importante respecto a sus ventas?
- ¿Dispone de un alto número de proveedores?
- ¿Realiza un elevado número de pedidos?
- ¿Cree que dispone de la suficiente información para la mejora de costes sobre sus proveedores?
- ¿Mejorarían los costes de manera significativa si la tuvieran?
- ¿Le ayudaría en sus negocios incorporar las mejoras en las TICs que su proveedor le propone?

**Empleado**

- ¿Dispone de centros de trabajo dispersos geográficamente?
- ¿Es la comunicación entre los empleados una prioridad para el negocio?
- ¿Para poder realizar su trabajo es necesario que accedan a la información actualizando en todo momento?

**Otros Agentes**

- ¿Tiene muchos procesos de la empresa subcontratados con otras empresas?
- ¿Las transacciones de información con los bancos son elevadas?
- ¿Necesita acceder a la información de manera constante?

**Reducción de costes**

- Reducir el nivel de costes de producto actual.
- Reducir el coste del proceso actual.
- Reducir el tiempo de proceso.

**Crecimiento**

- Incorporar nuevos clientes al negocio.
- Expandir la empresa en nuevos mercados.

**Diferenciación**

- Desarrollar nuevas tecnologías de proceso.
- Entender mejor las necesidades de cliente.

### 4. Presentación de Iniciativas de uso de las TICs



Ofimática	Información	Interacción	Transacción	Digitalización	Enfoque de Negocio		Enfoque de Relación						
					Reducción de Costes	Crecimiento	Diferenciación	Clientes	Proveedores	Empleados	Otros		
							X		*				
								X	*				
								X	*	*	*		
								X	*	*			
								X	*	*	*	*	
								X	*	*			
						X			*	*			
									X	*	*	*	*

\* Personalizar los servicios a nuestros clientes gracias al análisis de la información de las operaciones que históricamente han realizado con nosotros (ej. el cliente se conecta a la página web y le mostramos una información específica y particular en función de sus necesidades)  
 \* Reconfigurar nuestra oferta de productos y servicios estudiando cómo incrementar el grado de digitalización de los mismos. En esta fase el empresario necesitará plantearse preguntas como: ¿requiere soporte físico nuestro producto? ¿quiere separar la función y la forma? ...  
 \* Integrar los sistemas de fabricación y RRHH con el resto de áreas (ventas, compras, contabilidad, ...). Esta integración total implica que la información de la que se dispone sobre los clientes, proveedores, etc. Está actualizada, no replicada, es única para todas las personas que dispongan acceso a ella.  
 \* Facilitar la colaboración entre nuestros clientes y proveedores a través de extranets en tareas tales como I+D, atención de servicio al cliente, etc.  
 \* Integrar nuestros sistemas con los del cliente y proveedor, creando redes de empresa. Esto implica que les damos acceso a procesos críticos de nuestra empresa (p. ej. planificación de la producción) a una serie de clientes y proveedores seleccionados.  
 \* Crear un portal personalizado como medio de comunicación con nuestros trabajadores  
 \* Facilitar herramientas de colaboración entre empleados y con nuestros agentes externos a través de la tecnología (videoconferencias, etc.).  
 \* Ofrecer a nuestros clientes con necesidades similares la posibilidad de interactuar entre ellos a través de Comunidades de Interés en Internet.  
 \* Permitir transacciones desde cualquier lugar a través de los dispositivos móviles (PDA's, etc.).  
 \* Conexión de redes privadas mediante la utilización de redes IP (VPN). Estas redes deben cumplir ciertos requisitos de seguridad, tales como tunnelling (protocolos de seguridad), encriptación, integridad de la información (integrity packet), firewall, autenticaciones de usuario y sistema.  
 \* Garantizar que la red que usamos permita incorporar la utilización de herramientas móviles.  
 \* Incorporar software que permitan colaborar con nuestros socios: desarrollo de productos, reuniones virtuales, etc.  
 \* Incorporar sistemas de información para la comunicación y el trabajo de los empleados (portales).

### H.0.3 Calendario de Trabajo

Fases	Semanas	1	2	3	4	5	6
Fase 0: Lanzamiento		★					
Fase 1: Entendimiento del Negocio e Identificación de Oportunidades		●	● ● ▲	★			
Fase 2: Selección de Oportunidades					★		
Fase 3: Planificación						▲	★

Ejemplo ilustrativo

★ Talleres de Trabajo ▲ Reuniones de seguimiento y contraste ● Entrevistas

### H.0.4 Agenda Reunión Presentación

- Presentación del Equipo de Trabajo de la Consultora y del Cliente.
- Presentación de los resultados obtenidos en la Guía de Autodiagnóstico Digital.
- Descripción de ejemplos de implantación de TICs en otras empresas del sector.
- Exposición y Consenso sobre el Calendario de Trabajo.

Objetivos de cada fase

Responsables

Dedicación

Fechas



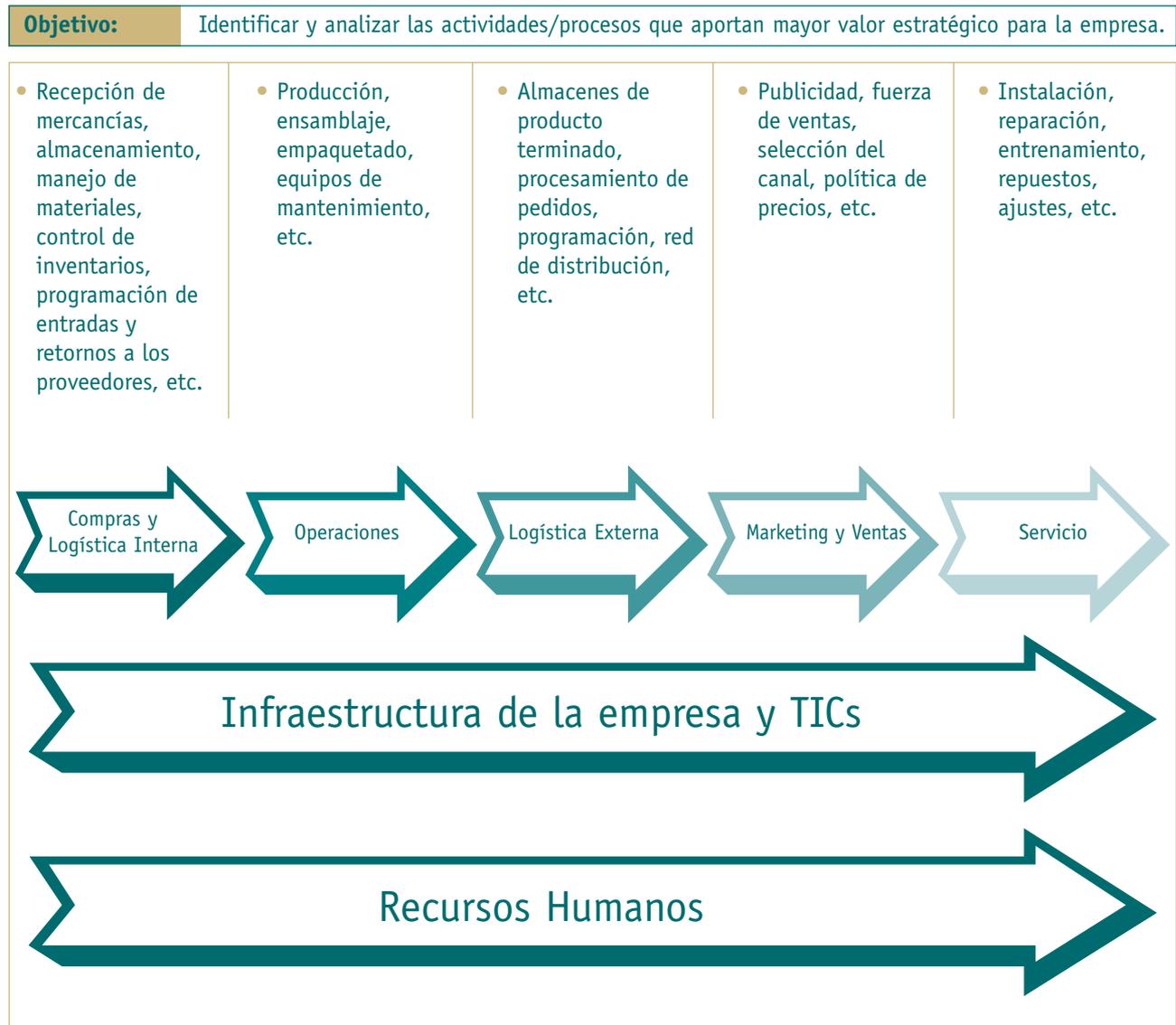
**Fase 1:  
Identificación de Oportunidades de  
Mejora del Negocio**



<b>Objetivos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar oportunidades de implantación de las TICs para la mejora del negocio, basadas en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un entendimiento de las necesidades de la empresa en el momento actual.</li> <li>• La situación de partida en el uso de la tecnología.</li> <li>• La comprensión de los retos estratégicos a los que la empresa se enfrenta en el medio plazo.</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Tareas</b>	<b>Herramientas Orientativas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar entrevista/s que permita/n identificar las principales oportunidades de mejora del negocio del cliente, concretamente en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus procesos de actividad.</li> <li>• Sus relaciones con los clientes, proveedores, empleados y otros agentes.</li> <li>• Sus distintos productos y servicios.</li> <li>• Las tecnologías de que dispone y el uso que hace de las mismas.</li> </ul> </li> <li>➤ Identificar oportunidades de implantación de las TICs para cubrir las carencias detectadas. Las entrevistas antes realizadas ayudarán a identificar acciones de mejora que pueden cubrirse mediante las TICs.</li> <li>➤ Reflexionar sobre la Estrategia de la Empresa. El consultor deberá analizar junto con la empresa cuáles son sus objetivos estratégicos con el fin de comprobar si las TICs que se han ido identificando van en la línea de conseguirlos o si se pueden establecer nuevas oportunidades para lograrlos.</li> <li>➤ Trabajar sobre la posibilidad de lograr innovaciones o transformaciones en el negocio basadas en las TICs.</li> <li>➤ Síntesis y representación de las oportunidades identificadas en las tareas anteriores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ H.1.1 Análisis de la cadena de valor</li> <li>➤ H.1.2 Análisis de Agentes</li> <li>➤ H.1.3 Guión de Entrevista</li> <li>➤ H.1.4 Plantilla de Reflexión Estratégica</li> <li>➤ H.1.5 Plantilla de Reflexión de Nuevas Oportunidades</li> </ul>
<b>Resultados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Listado de oportunidades posibles de implantación de las TICs para la mejora del negocio.</li> </ul>	

# Desarrollo de Herramientas

## H.1.1 Análisis de la Cadena de Valor

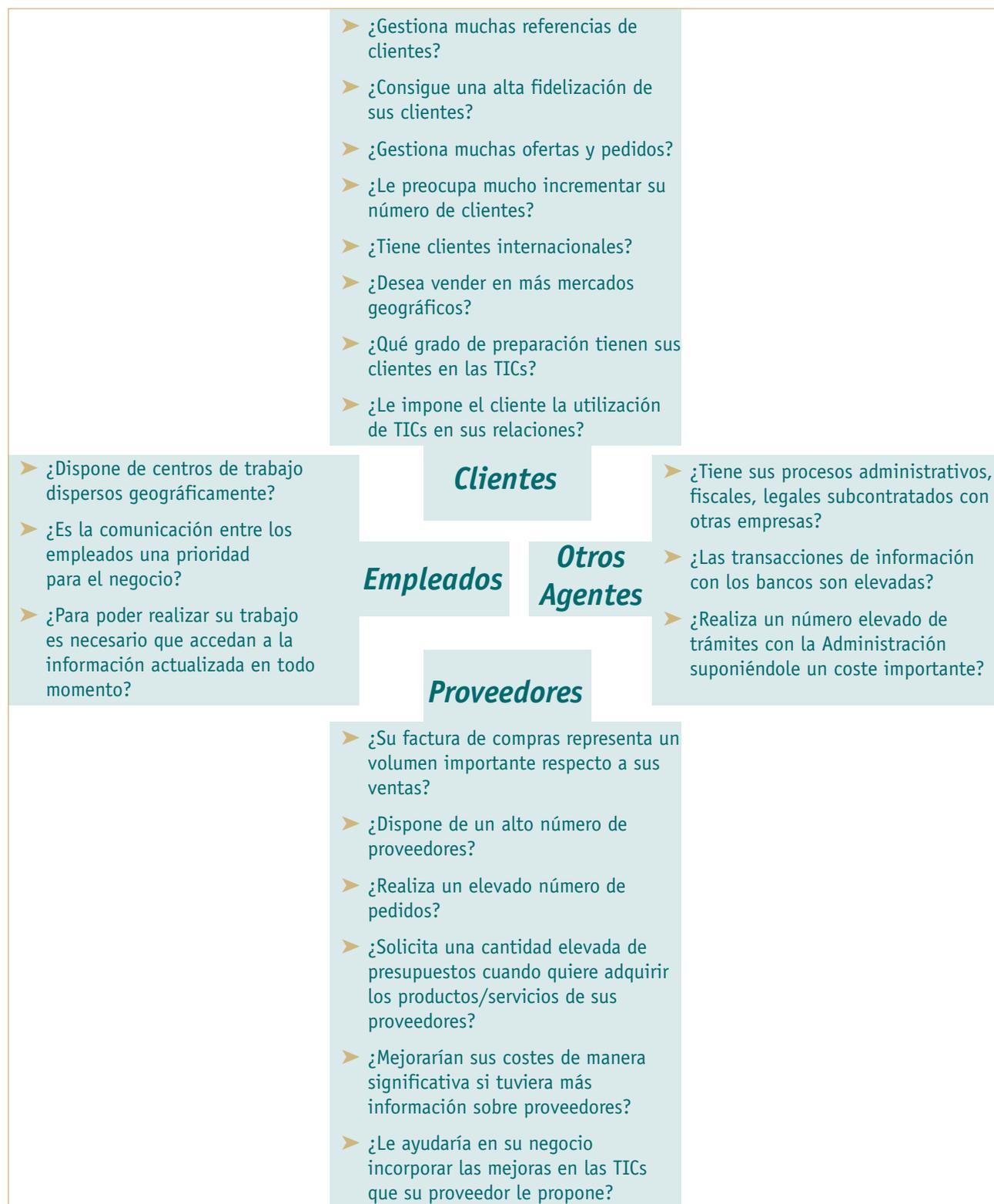




## H.1.2 Análisis de Agentes

### Objetivo:

Identificar los diferentes agentes con los que se relaciona la empresa, sus necesidades, su importancia y la forma en la que la empresa interactúa con ellos.



### H.1.3 Guión de Entrevista

**Objetivo:**

Identificar las carencias en el negocio del cliente que podrían ser resueltas mediante el uso de las TICs. Para ello, se tomará como punto de partida el análisis de las actividades de la cadena de valor (H.1.1) y el análisis de la forma en la que la empresa se relaciona (H.1.2) con otros agentes.

1. Descripción del área de responsabilidad del entrevistado.
2. Identificación de procesos o actividades críticas para el negocio.  
➔ Para esta pregunta se recomienda utilizar la herramienta “Análisis de la Cadena de Valor” (H.1.1)
3. Objetivos de su área de negocio.
4. Identificación de agentes con los que interactúa.  
➔ Para esta pregunta, se recomienda utilizar la herramienta “Análisis de Agentes” (H.1.2)
5. Puntos Fuertes para conseguir dichos objetivos o fortalecer las relaciones con los agentes.
6. Problemas a los que se puede enfrentar en su área de responsabilidad.
7. Identificación de las TICs que soportan esos procesos y relaciones (actuales y en proyecto).
8. Identificación y contraste de acciones de implantación de TICs que podrían ayudar en este área.



### H.1.4 Plantilla de Reflexión Estratégica

**Objetivo:** Revisar la estrategia de la empresa con el fin de garantizar la alineación de todas las iniciativas que se planteen con la misma.

Para la definición de la estrategia de su negocio se propone que se reflexione sobre las siguientes cuestiones:

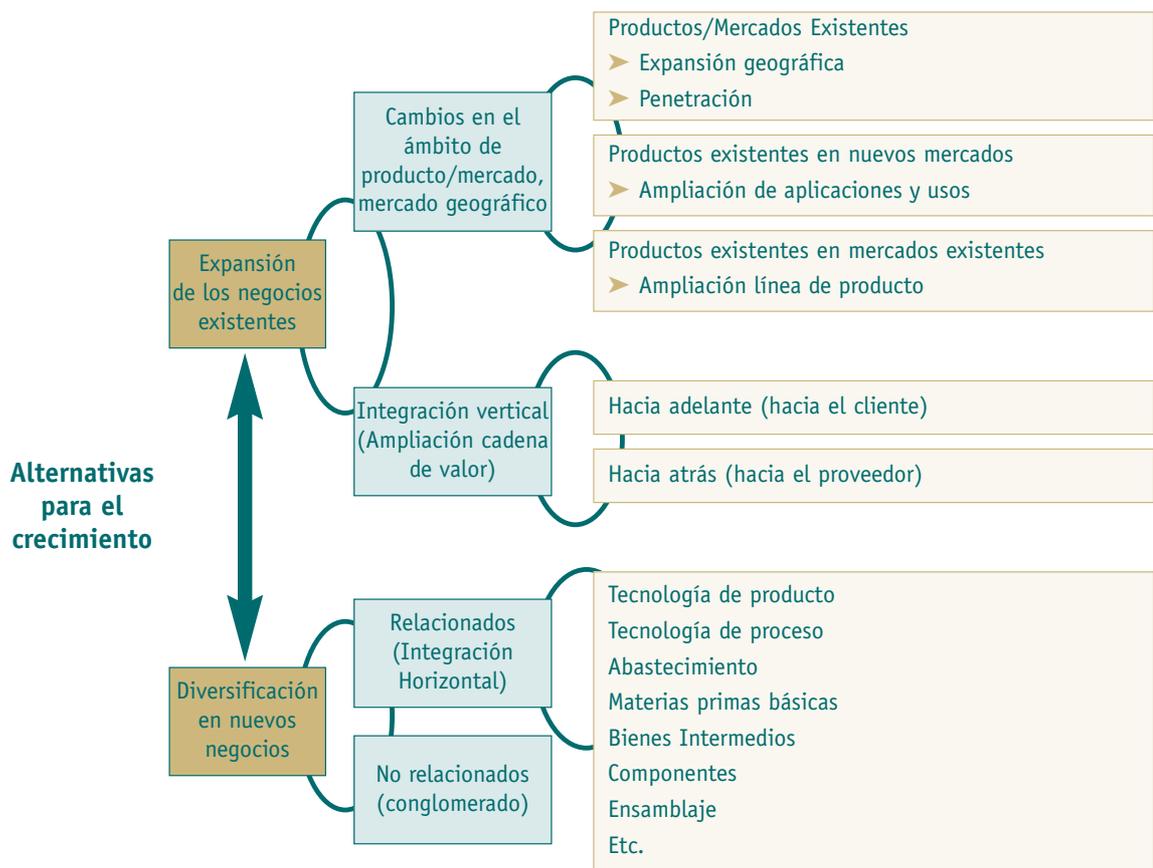
- ¿Cuáles son sus clientes objetivo?
- ¿Qué mercados geográficos quiere cubrir?
- ¿Con qué productos/servicios quiere atender a esos clientes en esos mercados?
- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes debe desarrollar su empresa para lograr esos objetivos?

Asimismo, se adjuntan dos herramientas (estrategias genéricas y específicas) que ayudarán a entender mejor la estrategia de la empresa.

#### Estrategias Genéricas

	Bajo coste	Diferenciación
Objetivo amplio	Liderazgo en costes	Diferenciación
Objetivo limitado	Enfoque de coste	Enfoque de diferenciación

#### Estrategias Específicas



## H.1.5 Plantilla de Reflexión de Nuevas Oportunidades

**Objetivo:**

Reflexionar sobre nuevas oportunidades que las TICs, y en particular Internet, ofrecen a la empresa para lograr sus objetivos estratégicos y/o para generar nuevos modelos de negocio (nuevos productos, mercados, procesos, etc.).

	¿Qué ideas le sugieren estos conceptos para lograr los objetivos estratégicos de su negocio actual?	¿Qué ideas le sugieren estos conceptos para iniciar nuevos negocios?
<b>Información:</b> Los agentes con los que nos relacionamos disponen de mayor información sobre el mercado en menor tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤...</li> <li>➤...</li> <li>➤...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤...</li> <li>➤...</li> <li>➤...</li> </ul>
<b>Interactividad:</b> Las TICs permiten al cliente establecer un diálogo más fluido con la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤...</li> <li>➤...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤...</li> <li>➤...</li> </ul>
<b>Personalización:</b> La empresa puede establecer relaciones individualizadas con cada una de las personas con las que entra en contacto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤...</li> <li>➤...</li> <li>➤...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤...</li> <li>➤...</li> <li>➤...</li> </ul>
<b>Universalidad:</b> La organización puede establecer contactos con cualquier tipo de persona, independientemente del lugar geográfico donde se encuentre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤...</li> <li>➤...</li> <li>➤...</li> <li>➤...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤...</li> <li>➤...</li> <li>➤...</li> <li>➤...</li> </ul>
<b>Disponibilidad:</b> Algunas de las TICs, como puede ser Internet, permiten que la empresa esté disponible para cualquier persona interesada en conocerla durante las 24 horas de los 365 días del año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤...</li> <li>➤...</li> <li>➤...</li> <li>➤...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤...</li> <li>➤...</li> <li>➤...</li> <li>➤...</li> </ul>



## Fase 2: Selección de Oportunidades



Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seleccionar las oportunidades de implantación de TICs más prioritarias para la empresa</li> </ul>	
Tareas	Herramientas Orientativas
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar criterios de priorización. Seleccionar una serie de parámetros que permitan ordenar y priorizar las oportunidades identificadas en la fase anterior. Cada uno de estos criterios podría tener una ponderación en función a la importancia que tienen para el negocio.</li> <li>➤ Valorar, junto con el cliente, cada una de las oportunidades según los criterios planteados y seleccionar las más prioritarias para el negocio. Esta selección y priorización permitirán discriminar entre las oportunidades identificadas en la fase anterior y focalizarse en aquellas que tengan un mayor impacto en el negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ H.2.1 Matriz de Valoración</li> </ul>
Resultados	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Selección de oportunidades de implantación de las TICs más prioritarias para la empresa.</li> </ul>	

# Desarrollo de Herramientas

## H.2.1 Matriz de Valoración

<b>Objetivo:</b>	Valorar las diferentes oportunidades de TICs identificadas en función de una serie de criterios previamente definidos.
------------------	--

Ponderación	Oportunidades						
	Oport. A	Oport. B	Oport. C	Oport. D	Oport. E	Oport. F	Oport. G
Crit. 1	%	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
Crit. 2	%	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
Crit. 3	%	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
Crit. 4	%	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
Crit. 5	%	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●	●●●●●●●●
<b>Valoración Global</b>							

- Se debe ponderar la importancia de cada criterio en la toma de la decisión.
- El consultor, junto con el cliente, debe valorar cada oportunidad en función de los criterios de priorización anteriormente determinados.
- Dicha valoración será de uno, dos o tres puntos, de menor a mayor importancia respectivamente.
- Asimismo, se podría argumentar en cada casilla el porqué de dicha calificación.
- Sumando las puntuaciones de cada criterio y ponderándola por la importancia en el negocio se obtendrá la valoración global de la oportunidad analizada.

### Fase 3: Planificación



Objetivos	
<p>➤ Planificar la puesta en marcha de las oportunidades de implantación de TICs seleccionadas en la fase anterior.</p>	
Tareas	Herramientas Orientativas
<p>➤ Reflexionar sobre las implicaciones de las distintas oportunidades planteadas en torno a los aspectos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura Tecnológica que precisan (coste, oportunidad, etc.)</li> <li>• Organización: recursos necesarios para ponerla en marcha, ayuda externa precisa, etc.</li> <li>• Capacitación: formación que se precisa, destinatarias de la misma, etc.</li> </ul> <p>➤ Redactar una ficha por cada una de las oportunidades a poner en marcha en que se concreten acciones necesarias y responsabilidades.</p> <p>➤ Calcular la valoración económica (a incluir en la ficha) de cada una de las oportunidades seleccionadas (esta valoración económica constará de los ahorros/ ingresos adicionales que se pueden conseguir tras su implantación de la oportunidad de uso de las TICs).</p> <p>➤ Elaborar un calendario de cara a planificar la implantación de las distintas iniciativas seleccionadas.</p> <p>➤ Presentación del Informe Final.</p>	<p>➤ H.3.1 Guía de ayuda a la planificación de la Formación en TICs.</p> <p>➤ H.3.2 Fichas de Oportunidades</p> <p>➤ H.3.3 Valoración Económica</p> <p>➤ H.3.4 Cronograma</p>
Resultados:	
<p>➤ Fichas con la descripción de las oportunidades seleccionadas.</p> <p>➤ Planificación para la implantación de las oportunidades.</p> <p>➤ Compromisos de ejecución de los distintos proyectos y de revisión periódica de los resultados esperados.</p>	



# Desarrollo de Herramientas

## H.3.2 Fichas de Oportunidades

<b>Objetivo:</b>	Descripción detallada de cada una de las oportunidades seleccionadas.		
<b>Descripción</b>		<b>Código</b>	
<b>Responsable</b>		<b>Duración</b>	
<b>Objetivos</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Valoración Económica</b>
			<i>Ver Herramienta H.3.3 Valoración Económica</i>
<b>Acciones en Líneas de Actuación</b>	<b>Infraestructura Tecnológica</b>	<b>Organización</b>	<b>Capacitación</b>
	➤...	➤...	➤...
	➤...	➤...	➤...
	➤...	➤...	➤...
	➤...	➤...	➤...
<b>Relación con Otras Oportunidades</b>			

### H.3.3 Valoración Económica

#### Objetivo:

Estimar la rentabilidad (por ahorro en costes y/o por capacidad de generación de ingresos adicionales) de cada una de las oportunidades.

Inversión Necesaria		Ingresos Esperados		Gasto-Ahorros Esperados		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Software <input type="text" value="€"/></li> <li>➤ Hardware <input type="text" value="€"/></li> <li>➤ Personal (contratación, capacitación) <input type="text" value="€"/></li> <li>➤ Servicios de apoyo (p. ej. Consultoría) <input type="text" value="€"/></li> <li>➤ Otras <input type="text"/></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incremento de cantidad vendida <input type="text" value="€"/></li> <li>➤ Ventas de servicios complementarios/ adicionales <input type="text" value="€"/></li> <li>➤ Incremento de precios <input type="text" value="€"/></li> <li>➤ Otros <input type="text" value="€"/></li> </ul>		Incr. Gasto	Ahorro	
				➤ Mantenimiento de la aplicación <input type="text"/>	<input type="text"/>	€
				➤ Marketing y comercialización <input type="text"/>	<input type="text"/>	€
				➤ Administración <input type="text"/>	<input type="text"/>	€
				➤ Logística <input type="text"/>	<input type="text"/>	€
				➤ Otros <input type="text"/>	<input type="text"/>	€
➤ <b>Total</b> <input type="text" value="€"/>		➤ <b>Total</b> <input type="text" value="€"/>		➤ <b>Total</b> <input type="text"/>	<input type="text"/>	€

#### Instrucciones

1. Definir un horizonte temporal (n años) en el que se va a evaluar el impacto de una oportunidad determinada.
2. Estimar el coste de la inversión necesaria para la puesta en marcha de la oportunidad, rellenando la primera columna de la izquierda.
3. Para cada año del horizonte definido, rellenar las columnas relativas a los Ingresos y a los costes/ahorros esperados por la implantación de la oportunidad.
4. Completar la fórmula que se adjunta y calcular el VAN o Valor Actualizado Neto de la inversión. A mayor VAN, mayor valor e interés tiene la inversión para la empresa.

$$\text{VAN} = - \text{Inversión} + \frac{(\text{Incremento de ingresos para el año 1} - \text{Incremento de gastos esperados para el año 1} + \text{Incremento de ahorros esperados para el año 1})}{(1+K)} + \frac{(\text{Incremento de ingresos para el año 2} - \text{Incremento de gastos esperados para el año 2} + \text{Incremento de ahorros esperados para el año 2})}{(1+K)^2} + \dots + \frac{(\text{Incremento de ingresos para el año n} - \text{Incremento de gastos esperados para el año n} + \text{Incremento de ahorros esperados para el año n})}{(1+K)^n}$$

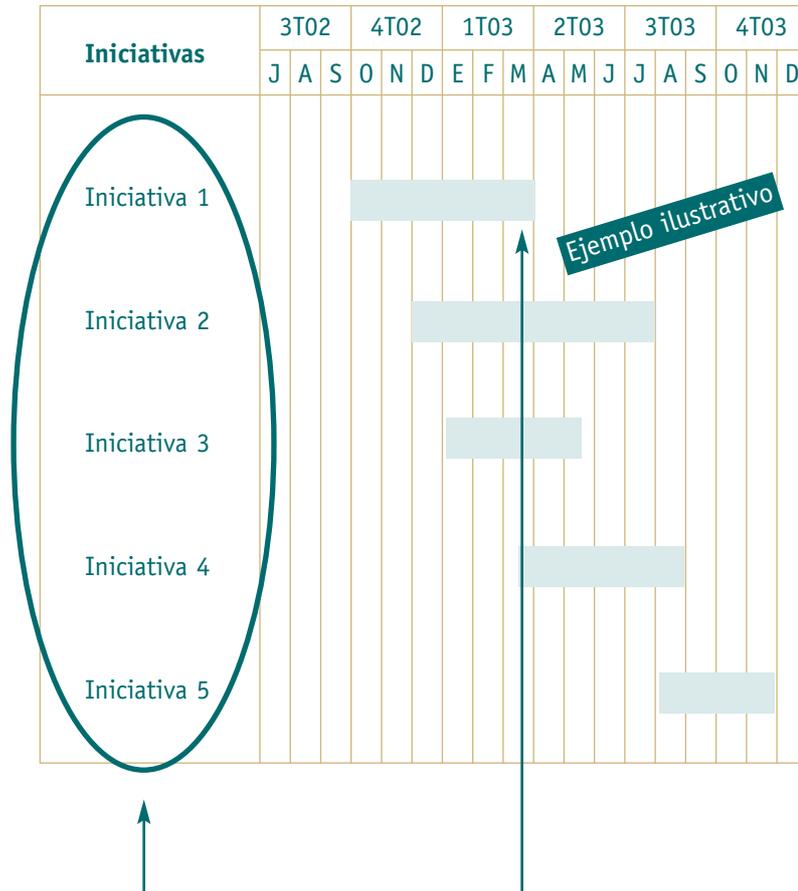
*K = Tasa de Descuento. Rentabilidad que se obtiene al invertir una cantidad de dinero en una entidad financiera (tipo de interés de mercado)*



### H.3.4 Cronograma

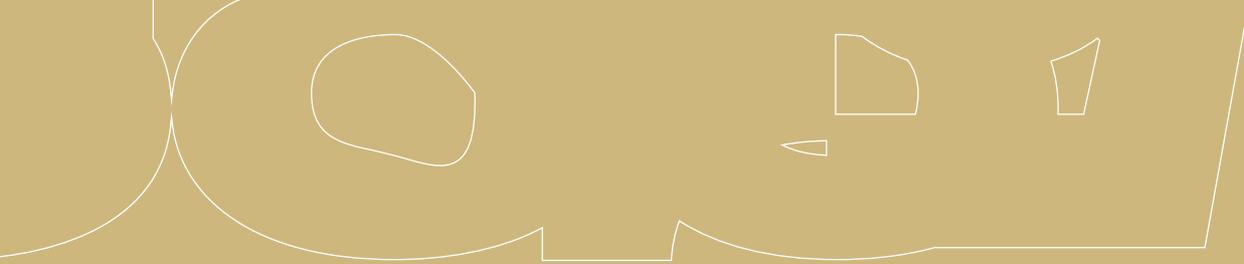
**Objetivo:**

Mostrar gráficamente las distintas acciones y oportunidades que se han planificado, así como su distribución temporal.



Se introduce la descripción/nombre de cada una de las oportunidades o acciones a implantar.

Para cada oportunidad o acción descrita, se dibuja una barra horizontal en el período de tiempo que va a durar su implantación.

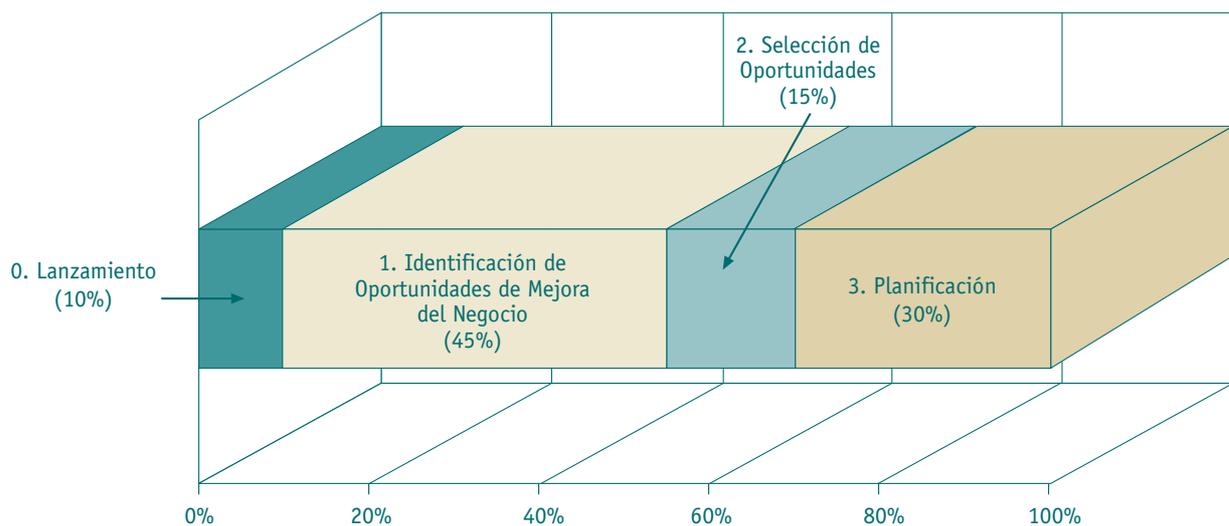


## Recomendaciones



Los plazos de duración de cada una de las fases dependerán de la complejidad y tamaño de la Pyme a analizar.

No obstante, y como referencia, es recomendable distribuir el tiempo total del proyecto de acuerdo a las siguientes proporciones...



...siendo la fase 2., relativa a la Identificación de Oportunidades de Mejora del Negocio la que ocupe la mayor parte del tiempo dedicado al proyecto (45%).



Para asegurar el éxito de la metodología de Diagnóstico Digital es imprescindible trabajar junto y para los futuros usuarios de las distintas iniciativas que se planteen, y para ello es preciso...

Evitar términos ambiguos y excesivamente técnicos, que no sean comprensibles por todos los participantes.

**Simplificar el lenguaje**

Partir de problemas de gestión concretos que puedan ser cubiertos con soluciones tecnológicas.

**Pensar en negocio primero, luego en tecnología**

Las decisiones sobre las distintas iniciativas deben estar acordadas entre los distintos participantes en el proceso.

**Conseguir el consenso**

El trabajo conjunto entre la consultora y el cliente permitirá a este último absorber una serie de conocimientos que le ayudaran a poner en práctica con éxito las iniciativas identificadas

**Formar**



Establecer objetivos que se puedan medir y un sistema de indicadores que permita el seguimiento de su cumplimiento

**Definir Resultados**